



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS LOGÍSTICOS EN LA
DISTRIBUIDORA D'JOSMELL E.I.R.L**

AUTORA: MARÍA ROSALÍA CORONEL CHOQUEHUANCA

Para la obtención del Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA - PERÚ

2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS LOGÍSTICOS EN LA DISTRIBUIDORA D'JOSMELL E.I.R.L

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	11 %	1 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
2	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
8	documentop.com Fuente de Internet	<1 %

9	www.scielo.cl Fuente de Internet	<1 %
10	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1 %
11	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
15	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
18	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
19	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
20	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

21	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
22	1library.co Fuente de Internet	<1 %
23	www.luismiguelmanene.com Fuente de Internet	<1 %
24	m.moam.info Fuente de Internet	<1 %
25	pa.bibdigital.ucc.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
28	www.larepublica.co Fuente de Internet	<1 %
29	revistas.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
30	www.uceva.edu.co Fuente de Internet	<1 %
31	Pablo Díaz García. "Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el	<1 %

tisaje de tejidos para el hogar", Universitat
Politecnica de Valencia, 2005

Publicación

32	dspace.pucesi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Pascual Cortés Pellicer. "Marco de Referencia para el Desarrollo Integrado de Modelos de Procesos y Matemáticos de Ayuda a la Toma de Decisiones en un Contexto de Logística Inversa", Universitat Politecnica de Valencia, 2020 Publicación	<1 %
35	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
36	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
39	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

	Trabajo del estudiante	<1 %
52	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
54	www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
55	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
56	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
57	Submitted to Universidad EAFIT Trabajo del estudiante	<1 %
58	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
59	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	archive.org Fuente de Internet	<1 %
61	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
62	informatica.eps.ua.es Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
63	oracledbacr.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
64	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
65	utnba.centrodeeelearning.com Fuente de Internet	<1 %
66	www.logista.es Fuente de Internet	<1 %
67	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
68	bdigital.dgse.uaa.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
69	blog.ethicsglobal.com Fuente de Internet	<1 %
70	catalogobiblioteca.unach.cl Fuente de Internet	<1 %
71	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
72	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
73	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

74	idoc.tips Fuente de Internet	<1 %
75	ladysfernandez.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
76	ribuc.ucp.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
77	www.clasificados.elperiodico.com Fuente de Internet	<1 %
78	www.copades.com Fuente de Internet	<1 %
79	www.leyesdelperu.com Fuente de Internet	<1 %
80	www.studymode.com Fuente de Internet	<1 %
81	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	<1 %
82	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
83	m.woodns.it Fuente de Internet	<1 %
84	rdu.unc.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
85	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

86	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
87	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
88	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
89	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
90	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
91	www.bignerds.com Fuente de Internet	<1 %
92	www.e-deusto.com Fuente de Internet	<1 %
93	www.mrt.com Fuente de Internet	<1 %
94	www.promer.cl Fuente de Internet	<1 %
95	www.proz.com Fuente de Internet	<1 %
96	www.teorema.com.mx Fuente de Internet	<1 %
97	blog.iica.int Fuente de Internet	<1 %

98	cies.org.pe Fuente de Internet	<1 %
99	expansion.mx Fuente de Internet	<1 %
100	freetrade.tamtu.edu Fuente de Internet	<1 %
101	fsl.org.mx Fuente de Internet	<1 %
102	profiles.jobomas.com Fuente de Internet	<1 %
103	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
104	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
105	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
106	repositorio.untels.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
107	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
108	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
109	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

110	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
111	rpp.pe Fuente de Internet	<1 %
112	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
113	www.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
114	www.hum.umss.edu.bo Fuente de Internet	<1 %
115	www.infobae.com Fuente de Internet	<1 %
116	www.noticias.com Fuente de Internet	<1 %
117	www.randstad.com Fuente de Internet	<1 %
118	www.revistafusion.com Fuente de Internet	<1 %
119	www.usbbog.edu.co Fuente de Internet	<1 %
120	www.uv.mx Fuente de Internet	<1 %
121	numdea.com Fuente de Internet	<1 %

122	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
123	tauniversity.org Fuente de Internet	<1 %
124	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %
125	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado

Agradecimientos

Gracias a Dios primero que nada por enseñarme, guiarme y darme la fuerza para superar mis miedos y tener confianza en mí misma para seguir adelante. A mis padres y a mi hermana, quienes son mi pilar, agradecerles por el apoyo moral y a enseñarme en ser perseverante en todo lo que me proponga.

Agradecer a la Universidad la Salle por brindarme la oportunidad de gozar de conocimientos permitiéndome crecer académicamente. También expreso mi gratitud a la Distribuidora D'Josmell por permitirme emplear mi conocimiento teórico e implementar mejoras durante el periodo trabajado.

Por último, a mis amistades quienes periódicamente me hacían recordar que es tiempo de culminar mi trabajo de suficiencia laboral.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO.....	22
1. Descripción de la Empresa.....	22
1.1. Datos de la Empresa.....	22
1.2. Actividad Empresarial.....	22
1.3. Estructura Organizacional.....	23
1.4. Misión.....	23
1.5. Visión.....	24
1.6. Valores Institucionales.....	24
1.7. Objetivos Generales.....	24
1.8. Inicio laboral en la Distribuidora D'Josmell.....	25
2. Descripción de Funciones Desempeñadas.....	25
2.1. Descripciones del puesto del Área.....	25
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
3. Análisis Situacional.....	27
3.1. Análisis Externo (PEST).....	27
3.2. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	38
3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos.....	44
3.4. Análisis Interno (AMOFHIT).....	47

	14
3.5. Matriz Evaluación de Factores Internos.....	57
3.6. Matriz FODA	59
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	61
3.8. Diagrama de Ishikawa.....	65
4. Priorización y Definición de la Problemática	67
4.1. Planteamiento de Problemáticas.....	67
4.2. Priorización de las Problemáticas	68
 CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE ACCIONES	
EJECUTADAS	71
5. EXPERIENCIA 1	71
5.1. Denominación	71
5.2. Objetivos	71
5.3. Marco teórico	71
5.5. Metodología aplicada	86
5.6. Recursos utilizados.....	88
5.7. Resultados: comparación con el Análisis ex – ante y Análisis ex - post	89
6. EXPERIENCIA 2.....	113
6.1. Denominación	113
6.2. Objetivos	113
6.3. Marco teórico	113

6.5. Metodología aplicada	120
6.6. Recursos utilizados.....	121
6.7. Resultados: comparación con el Análisis ex – ante y Análisis ex – post.....	122
Conclusiones	128
Recomendaciones	131
Referencias.....	132
APÉNDICES.....	140
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tasa de Desempleo según Área de Residencia y Dominios Geográficos de manera porcentual,</i>	34
Tabla 2 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Distribuidora D'Josmell.</i>	45
Tabla 3 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos de la Distribuidora D'Josmell.</i>	58
Tabla 4 <i>Matriz FODA Cruzado de la Distribuidora D'Josmell</i>	59
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	64
Tabla 6 <i>Priorización de las Problemáticas</i>	68
Tabla 7 <i>Aplicación del Modelo ABC</i>	69
Tabla 8 <i>Tabla condensada del modelo ABC.....</i>	70
Tabla 9 <i>Simbologías de Bizagi Process Modeler</i>	76
Tabla 10 <i>Tabla de Recursos Humanos de la Experiencia 1.</i>	88
Tabla 11 <i>Tabla de Recursos Materiales de la Experiencia 1</i>	88
Tabla 12 <i>Tabla de Recursos Tecnológico de la Experiencia 1.....</i>	88
Tabla 13 <i>Tabla de Recursos Económicos de la Experiencia 1.....</i>	89
Tabla 14 <i>Factores críticos identificados por la Gerencia.</i>	90
Tabla 15 <i>Comparación entre el ex – ante y ex – post de los procesos en general</i>	102
Tabla 16 <i>Indicador de Tasa de Requerimientos Anuales Perfectamente Recibidos.</i>	103
Tabla 17 <i>Indicador de Tasa de Uso Eficiente del Almacenamiento Mensual por Líneas de Productos.</i>	103
Tabla 18 <i>Indicador de Tasa de Pedidos Mensuales Correctamente Alistados.</i>	104
Tabla 19 <i>Indicador de Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes.</i>	104

Tabla 20 <i>Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Porcentaje de Requerimientos Perfectamente Recibidas</i>	106
Tabla 21 <i>Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Uso Eficiente del Almacenamiento Mensual por Líneas de Productos</i>	108
Tabla 22 <i>Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Pedidos Mensuales Correctamente Alistados</i>	109
Tabla 23 <i>Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes</i>	110
Tabla 24 <i>Tabla de resultado por motivos del rechazo de pedido</i>	111
Tabla 25 <i>Tipos de Retornos de productos</i>	116
Tabla 26 <i>Tabla de Recursos Humanos de la Experiencia 2</i>	121
Tabla 27 <i>Tabla de Recursos Materiales de la Experiencia 2</i>	121
Tabla 26 <i>Tabla de Recursos Tecnológico de la Experiencia 2</i>	122
Tabla 29 <i>Tabla de Recursos Económicos de la Experiencia 2</i>	122
Tabla 30 <i>Indicador de Tasa Anual de Productos no aptos Reportados por Clientes Post Compra</i>	125
Tabla 31 <i>Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa Anual de Productos no aptos Reportados por Clientes Post Compra</i>	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Organizacional</i>	23
Figura 2 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	65
Figura 3 <i>Aplicación del Diagrama de Ishikawa</i>	66
Figura 4 <i>Mapa de procesos global</i>	74
Figura 5 <i>Divisiones de la Logística Integral</i>	84
Figura 6 <i>Logística Inversa & Logística Verde</i>	114
Figura 7 <i>Ciclo de la Logística Inversa</i>	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Ingreso Tributario Anual Recaudado por la SUNAT</i>	29
Gráfico 2 <i>PBI per cápita en relación a la Tasa de Crecimiento Anual</i>	35
Gráfico 3 <i>Porcentaje de gasto por canal en el año 2021</i>	36
Gráfico 4 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en relación con la Distribuidora D'Josmell E.I.R.L</i>	43
Gráfico 5 <i>Porcentaje de Participación en la Cartera de Clientes de la Distribuidora D'Josmell 2022</i>	50
Gráfico 6 <i>Diagrama de Pareto</i>	70
Gráfico 7 <i>Flujograma del proceso de recepción de mercadería</i>	92
Gráfico 8 <i>Flujograma del proceso de preparación y despacho de mercadería</i>	94
Gráfico 9 <i>Flujograma del proceso de Logística Inversa</i>	95
Gráfico 10 <i>Rediseño del flujograma proceso de recepción y almacenamiento de mercadería</i>	97
Gráfico 11 <i>Rediseño del flujograma del proceso de preparación y despacho de mercadería</i>	99
Gráfico 12 <i>Rediseño del flujograma del Proceso de Logística Inversa</i>	101
Gráfico 13 <i>Diseño del subproceso de devolución y cambio de mercadería</i>	124

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo analizar y rediseñar los tres procesos logísticos de la Distribuidora D'Josmell: (1) Proceso de recepción de mercadería y almacenamiento de la mercadería, (2) proceso de preparación y despacho de mercadería; (3) proceso de logística inversa.

Se inicia con la descripción de la empresa, su actividad empresarial, así como la visión, la misión y los objetivos generales que intenta alcanzar. A continuación, se analiza el sector comercio con la aplicación del método PESTEL y FODA utilizando la matriz de evaluación de factores externos e internos. Por medio del diagrama de causa y efecto junto con el diagrama del Pareto se define y prioriza los problemas secundarios en base al problema principal que es la ineficiencia de los procesos logísticos claves de la empresa.

Se realizó dos experiencias laborales: (1) Rediseño en los procesos existentes que competen al área de logística, a base de las actividades y funciones desarrolladas y (2) la implementación del subproceso por devolución o cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega en el proceso de logística inversa.

En conclusión, la distribuidora no tenía documentado los objetivos, políticas y actividades del personal logístico, por lo que la propuesta de mejora del rediseño del proceso logístico en general fue factible, ya que se obtuvieron resultados positivos mediante el uso de flujogramas y las fichas de los procesos mejorados medidos por indicadores.

Introducción

El presente trabajo se basa en dos experiencias enfocadas en el rediseño de tres procesos logísticos clave y el desarrollo del subproceso por devolución y cambio de mercadería correspondiente al proceso de logística inversa de la Distribuidora D'Josmell E.I.R.L. Se desarrolla en tres capítulos:

El primer capítulo comprende la descripción y la actividad empresarial, visión, misión, valores, objetivos generales y su estructura organizacional. Además, se describen el puesto y el rol desempeñado dentro del área analizada.

El segundo capítulo desarrolla un análisis situacional del sector bajo el método PESTEL y la matriz FODA, identificando los factores internos y externos que ayudan a ver un panorama amplio de cuáles son las ventajas y desventajas en todo a todas sus áreas que cuenta y determinar estrategias generales que podría aplicar la empresa. Mediante los gráficos del Ishikawa y Pareto, se pudo definir y priorizar problemas secundarios frente a la ineficiencia primaria en los procesos logísticos.

Finalmente, el tercer capítulo plasma el planteamiento y desarrollo de acciones ejecutadas, se desarrollan dos experiencias, se plantea los objetivos generales y específicos, el marco teórico consultado, las metodologías de referencia a seguir y los resultados basados en comparaciones ex ante y ex post. Por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

1. Descripción de la Empresa

1.1. Datos de la Empresa

La empresa Distribuidora D'Josmell E.I.R.L fue constituida con la escritura otorgada el 6 de agosto del 2015. Se encuentra inscrita en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) de Arequipa, con la partida electrónica N.º 11310525, en el libro de empresas individuales de responsabilidad limitada.

Su domicilio fiscal es en la Calle Misti N.º 317, distrito de Yanahuara, provincia de Arequipa y departamento de Arequipa. Su almacén principal está ubicado en Calle Unión N.º 503, Semi Rural Pachacútec en el distrito de Cerro Colorado. Además, tiene una sucursal en el Jirón San Gabán N.º 122 en el Barrio Machallata en la provincia y departamento de Puno.

De acuerdo a la SUNAT (2022), la empresa cuenta con RUC N.º 20600607775 tiene como fecha de inscripción e inicio de actividades el 20 de agosto del 2015. Por último, su Representante Legal es la Sra. Elizabeth Úrsula Coronel Choquehuanca.

1.2. Actividad Empresarial

La Distribuidora D'JOSMELL tiene como actividad económica principal el comercio al por mayor de alimento, bebidas o otros, por ende la empresa trabaja con siete líneas de productos:

- La línea de alimentos de consumo masivo productos tales como: aceite de cocina, margarina, conservas de pescado, conserva de frutas, cereales empaquetados y salsas.
- La línea de golosinas: golosinas y snacks.
- La línea de bebidas: bebidas con alcohol, sin alcohol, rehidratantes y agua.

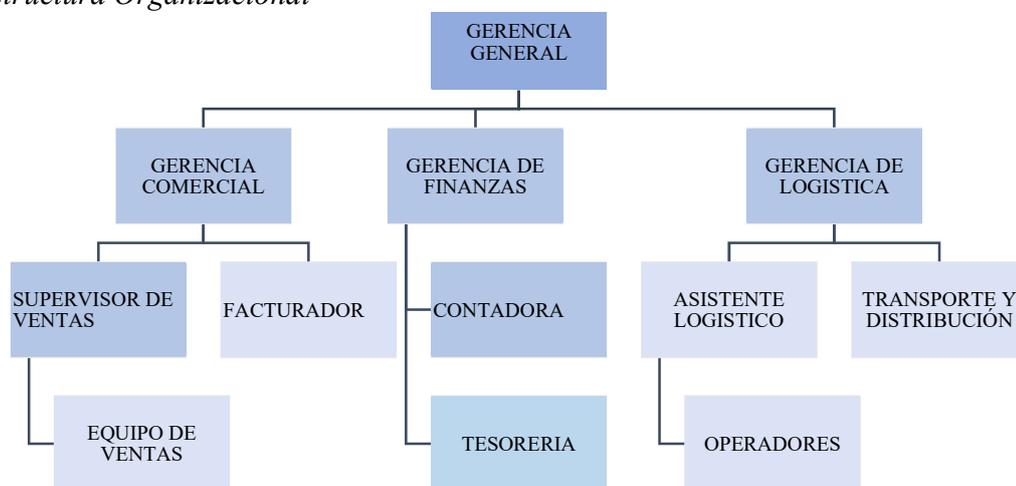
- La línea de productos de limpieza: detergente, jabón de lavar, suavizantes, escobas, guantes, paños, limpiadores y lavavajillas.
- La línea de productos de aseo personal: jaboncillos, desodorantes, cremas, enseres y talco.
- La línea farmacéutica: repelentes, preservativos, polvos efervescentes, ungüento, y pastillas.
- Varios: pilas, alimentos para perros.

La distribuidora comercial, tiene como objetivo colocar su cartera de productos en puntos de venta de clientes mayoristas y detallistas ubicados en el centro y periferia de Arequipa, en provincias como Islay, Caylloma y en la región de Moquegua donde están teniendo acogida.

1.3. Estructura Organizacional

Figura 1

Estructura Organizacional



1.4. Misión

Brindar a nuestros clientes la más variada selección de marcas de bebidas nacionales y extranjeras, además productos de uso y consumo, para satisfacer las necesidades de sus negocios

con márgenes de rentabilidad competitivos, distribuyendo sus pedidos a tiempo con la mejor atención y las recomendaciones dadas por nuestros representantes de venta.

1.5. Visión

Ser una empresa líder en el rubro de comercialización que tenga mayor alcance en los mercados de Arequipa y el sur del país, participando en todos los canales de distribución, trabajando junto a marcas emergentes y exclusivas para obtener una mayor ventaja competitiva.

1.6. Valores Institucionales

- Cooperación y trabajo en Equipo
- Compromiso
- Perseverancia
- Integridad

1.7. Objetivos Generales

- Contar con la mayor cobertura en la región a fin de encontrar nuevos nichos de mercado para “sembrar” y posicionar las marcas trabajadas e incrementar las ventas.
- Utilizar todos los canales de distribución necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, dónde y cuándo se requiera la entrega.
- Buscar y fortalecer lazos de alianzas estratégicas con proveedores afines con ventajas competitivas.
- Dar seguimiento al patrón de clientes para ver la frecuencia de compras.
- Aplicar la post venta para fidelizar a los clientes ante un mercado tan competitivo.

Actualmente la empresa cuenta con 26 trabajadores estables. Sin embargo, por estacionalidad o por días festivos durante el año tales como fiestas patrias, campaña navideña y año nuevo se contrata más personal principalmente en el área de ventas, quienes conforman el

equipo de preventistas para tener mayor cobertura en el mercado; y en el área logística, la subunidad de transporte, se contrata choferes y repartidores para entregar los pedidos a tiempo. Ambas áreas trabajan de manera proporcional, es decir, cuanto mayor sea la cantidad de pedidos, más unidades de transporte se requieren para atender el número de pedidos recibidos y realizar la entrega durante el horario establecido.

1.8. Inicio laboral en la Distribuidora D'Josmell

El puesto de Asistente logístico es el responsable de este trabajo desde el 01 de abril del 2019 hasta el 31 diciembre del 2022.

2. Descripción de Funciones Desempeñadas.

2.1. Descripciones del puesto del Área

2.1.1. Denominación del Área

Área de Logística

2.1.2. Puesto Ocupado

Asistente Logístico

2.1.3. Funciones Desempeñadas

- Llevar el control de entradas y salidas de mercadería en el almacén bajo los documentos emitidos por los proveedores sean éstas facturas o guías de remisión, a continuación dar ingreso al sistema y finalmente entregar al responsable de contabilidad para que lo valore y archive.
- Organizar y supervisar a los operarios del almacén.
- Realizar el inventario semanal en líneas de productos específicos, como también en general de manera mensual y anual, junto con el área contable para verificar el stock real.

- Entregar y validar reportes solicitados por otras áreas de la distribuidora, como también comunicar el stock diario, informe sobre los productos en observación (caducados, dañados, desfasados, etc.) e inconvenientes en la recepción de la mercancía.

2.1.4. Cargos a Reportar

- Gerencia General
- Gerencia Logística
- Gerencia Comercial
- Contadora
- Supervisor de Venta

2.1.5. Cargos que le Reportan

- Operadores de almacén
- Operadores de distribución

2.1.6. Participación en Proyectos

- Rediseño en los procesos existentes que competen al área de logística en base a las actividades y funciones desarrolladas.
- Implementación del subproceso por devolución o cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega en el proceso de logística inversa.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3. Análisis Situacional

3.1. Análisis Externo (PEST)

Según Yüksel (2012), las operaciones de una empresa se ven afectadas por diversos factores externos, por lo que es necesario realizar un estudio del entorno para conocer tendencias futuras con el fin de definir con anticipación las estrategias empresariales a seguir. Para ello, existe una herramienta llamada Análisis PESTEL que permite una investigación detallada de los puntos que inciden en la realización de un proyecto deseado. Esta herramienta, facilita el análisis de varios factores tales como Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Estos factores se consideraron en el análisis de la empresa estudiada.

3.1.1. Factores Políticos y Legales

En el escenario mundial, China se ha convertido en un excelente ejemplo de las dificultades de la cadena de suministro mundial después de que se cerraron sus fábricas tras la dura política impuesta de “covid cero”. En la actualidad, se está promoviendo “relocalizar” los procesos de industrialización como el rediseño de las cadenas de suministro internacionales. (El Peruano, 2022)

En el Perú, el Presidente Pedro Castillo al tomar el mandato, tuvo que afrontar una economía inestable en plena pandemia. Los principales factores que se tenía que velar, era el precio volátil del cobre y de los precios de la canasta básica, combatir la precariedad del empleo y la vacunación contra la COVID-19. La implementación de la suba de los salarios dio como resultado una alta tasa de informalidad del 76.9%, el nivel más alto en los últimos 11 años.

Además, la inversión pública se redujo al 5% durante el último semestre, generando un fuerte rechazo de la población.

La desaprobación y el rechazo a la gestión del presidente aumentó a un 79 % en el norte y centro del país, el 65% en el sur, lo que dió lugar a manifestaciones con actos de violencia como las protestas de transportistas en las carreteras, impidiendo el libre traslado de mercancía. (Herrera, 2022). Por último en relación con la inseguridad nacional, Arequipa es la quinta ciudad con más alto número de denuncias por mayor criminalidad. El 31% de la población mayor a 15 años ha sido víctima de un hecho delictivo en el último semestre del 2023, el 4.9% más que en el mismo periodo en 2022. (INEI, 2023a)

Respecto con la política fiscal en materia económica y financiera pública, se señalan las siguientes variables:

3.1.1.1. Ingresos Públicos

Se recaudó S/157,776.40 millones de soles en el 2022 representando un 18,6% de crecimiento en comparación del año 2021. El aumento fue impulsado en gran medida por la creciente demanda interna y los altos precios internacionales de metales como el cobre siendo Perú uno de los mayores exportadores de este mineral. Sin Embargo, para el año 2023 descendió por la caída del tipo de cambio y la recaudación tributaria del sector pesquero. (SUNAT, 2023a).

Sobre el Impuesto General de Ventas y presenta, después de la crisis sanitaria, en el 2021 acorde con la apertura de la economía se registró un rebote y aumento significativo de la recaudación del 42,5% para luego reducir el crecimiento en 2022 a 1,0%, y finalmente contraerse en menos 10,5% en 2023 por la desaceleración económica de ese año (MEF, 2023a)

Según el MEF (2021b), el estado tomó medidas para aminorar el problema de la informalidad, la evasión fiscal y el no pago de impuestos. Por ejemplo, se ha implementado la

atribución de condición de “sujeto sin capacidad operativa -SSCO” a fin de reducir la emisión de facturas falsas. También se ha perfeccionado el normativo del Incremento Patrimonial no Justificado a fin de sustentar mejor los incrementos patrimoniales de los contribuyentes.

Gráfico 1

Ingreso Tributario Anual Recaudado por la SUNAT



Notas. Extraído del reporte de la SUNAT, 2023.

3.1.1.2. Gasto Público

En el año 2021 se dio mayor inversión en las áreas como transporte, saneamiento y educación; Sin embargo, el GORE de Arequipa ha ejecutado sólo el 43% del presupuesto, Los municipios en general ejecutaron en promedio el 48%. Cerro Colorado siendo uno de los distritos con mayor presupuesto, alcanzó el 52%. El bajo desempeño del gasto público está relacionado con la incapacidad de las instituciones para administrar recursos y combatir la corrupción (Gestión, 2021).

En el año 2023, el costo de las obras paralizadas en Arequipa alcanzó la cifra de S/ 3,617 millones representando el 39.6% del total de inversión en proyectos suspendidos. Dicho monto

posicionó a la región como el segundo departamento con mayor inversión en obras paralizadas, escenario que no solo implicó un desperdicio de recursos financieros, sino que también tuvo efectos adversos en sectores económicos como la construcción y sectores conexos, disminuyendo el potencial de crecimiento económico de Arequipa.

3.1.1.3.Ley general de Sociedades

Según Gestión (2021), el Ministerio de Justicia está proponiendo una nueva ley corporativa general, en la que se establece que una persona puede formar una corporación (ley individual) en lugar de crear una E.I.R.L. que probablemente sea una entidad corporativa más restrictiva. Además, los miembros del directorio tendrían las mismas responsabilidades que los accionistas.

En cuanto al objeto de funcionamiento de la empresa, “la ley permite a las empresas con objeto social indefinido, cambiar su enfoque de acuerdo con sus necesidades”. Esta propuesta se dio por problemas durante la pandemia debido que algunas empresas quisieron modificar su estatuto, pero al hacerlo tuvieron que pasar por trabas burocráticas.

3.1.1.4.Contrabando

Según SNI (2019), el contrabando, el ingreso de mercancías al país sin pagar derechos y otros impuestos, le ha costado al Perú \$601 millones en pérdidas económicas en los últimos años, afectando tanto a las grandes como a las pequeñas empresas del país, a la importación de productos de la industria alimenticia, alcohólica, farmacéutica y otras. Además, también muestra que la entrada de productos pirateados no solo afecta la recaudación y administración de impuestos nacionales, sino que también afecta la competitividad de las industrias formales lo que genera una competencia desleal entre contribuyentes y no contribuyentes por la diferencia de precio.

Cabe señalar que la introducción de estos bienes de contrabando principalmente se da en tres regiones que representan el 58.8% de todo el Perú. La primera es Puno, el contrabando pasa por la frontera boliviana; la segunda es el Callao, que ingresan por el puerto marítimo y por último Zofratacna en la frontera de Tacna con Chile.

Además, se cree que Arequipa es una zona donde los contrabandistas recolectan mercancías antes de enviarlas a Lima y otras partes del país, donde el 40% de todo el mercado es contrabando. En el año 2022, el valor de mercancías que logró ser incautado en el sur del país superó los \$ 6,4 millones de dólares. Los principales productos incautados son prendas de vestir que representa el 36%, cigarrillos el 32%, ropa usada el 17%, calzado el 8% y por último licores el 6%. (SNI,2023)

3.1.2. Factores Económicos

3.1.2.1.Tendencia de Producto Bruto Interno

El PBI cayó un 0.55% en el año 2023 por diversos factores que propiciaron que la actividad económica retroceda el año pasado. En primer lugar, el brote de la gripe aviar el cual desaceleró el sector avícola. En segundo lugar, el bloqueo de carreteras y las movilizaciones sociales afectaron los sectores comercio, construcción, transporte y minería. Por último, las anomalías climáticas como las sequías en el sur del país a fines del año 2022 redujeron los rendimientos de productos frutales. (COMEX, 2024)

3.1.2.2.Inflación

La inflación en junio del 2022 fue del 8.8%, siendo el mes que tuvo mayor índice porcentual en el año, impulsado por aumento de precios de alimentos y combustibles con un alto contenido de importación.(INEI, 2022c). Sin embargo, en el año 2023 fue ralentizándose el

índice porcentual ya que en junio del 2023 fue del 6.5%. A pesar de la tendencia decreciente aún hay riesgos inflacionarios derivados del fenómeno de El Niño.

Más precisamente, se indicará dos importantes indicadores económicos:

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Este indicador mide la variación porcentual de los precios de una canasta de bienes y servicios que consumen los hogares de diferentes clases socioeconómicas, cabe resaltar que ha fluctuado mucho en los últimos años. En 2018 fue del 1,32%, pero luego aumentó gradualmente hasta 2021. Debido al impacto de la pandemia, se incrementó drásticamente al 8,8% en año 2022 tras el aumento en las tarifas de fletes de envío interprovincial de materias primas por la suba de precios de combustible gas y petróleo.(INEI, 2022a)

En el año 2023 los precios al consumidor a nivel nacional comenzaron a estabilizarse teniendo un 3,41% de variación porcentual, los precios se estandarizaron por la reducción de costos de transporte. Los precios por divisiones de consumo fueron los siguientes: Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en 3,68%, Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes en 3,93%, Artículos para el Hogar y la Conservación del Hogar en 2,76% y en Salud 2,84%. (INEI,2023b)

El Índice de Precios al Por Mayor (IPM)

Según SUNAT (2023a), este indicador refleja los cambios de precios de un grupo de materias primas que forman un canal de comercialización mayorista para tres sectores productivos: agricultura, pesca y manufactura. Dentro del sector manufacturero, un subsector son los alimentos y bebidas nacionales e importados lo que indica que los precios incluyen los costos asociados con la distribución del producto, ya sea seguro o utilidad de mercadeo. En 2020 en el primer semestre fue del 0,16%, pero al siguiente año aumentó significativamente alcanzando al 10,44% por la misma razón que el IPC. El comercio mayorista aumentó un 2,65%, impulsado

por las ventas de artículos para el hogar, productos farmacéuticos, cosméticos y de tocador, entre otros. Asimismo, las ventas de alimentos, bebidas y tabaco aumentaron durante las campañas festivas a medida que aumentó la oferta en los mercados y cadenas minoristas, impulsada por la demanda tras una recuperación gradual de la actividad económica. (INEI, 2022a).

En el año 2022 fue de 7.21% y paulatinamente redujo para el año 2023 con 0.12% debido a los menores precios de los productos importados, influenciados por la variación del tipo de cambio. (SUNAT,2023b)

3.1.2.3. Valor del Sol frente al Dólar

En el año 2022, el sol peruano se apreció un 3,22% frente al dólar con ayuda del modelo de "flotación sucia", el Banco Central puede intervenir comprando dólares estadounidenses cuando la tasa baja y vendiéndolos cuando la tasa sube para mantener su estabilidad de precios. Cabe señalar que en el Perú no existen reglas fijas para esta intervención bancaria, por lo que tiene derecho a controlar el sistema y la moneda.(Bloomberg, 2022)

Al cierre del año 2023 la moneda se apreció 3.3% frente al dólar que en general mostró una tendencia estable dentro del rango moderado a pesar de la incertidumbre política que tuvo el Perú y factores externos como, la política monetaria de la Reserva General de EE. UU y la suba de las tasas de interés que impactan en la cotización del dólar a nivel internacional siendo ello un riesgo en que el tipo de cambio se inestabilice.(Bloomberg, 2023)

3.1.2.4. Tasa de desempleo

Según INEI (2022), el desempleo aumentó considerablemente en un 5,7 % del primer trimestre del 2019 al primer trimestre del 2020 tras cumplirse con las medidas de cuarentena obligatoria en pandemia. Esta situación, obligó a las empresas a tomar medidas drásticas para reducir la cantidad de puestos de trabajo con salarios mínimos y cambios en los horarios de

trabajo; estos factores han asestado un duro golpe a la economía del país, ya que sus operaciones de fabricación se han cerrado casi por completo. Sin embargo, se ha reducido al 1,7% desde el 2021, tras la recuperación económica en varios sectores. En comparación con el año 2022, fue del 4,9% en zona urbana y del 0,6% en las zonas rurales. Además, el cambio porcentual de desempleo en las áreas geográficas ha disminuido en el año 2022, con valores de 5,3 % en la costa, del 2,6 % en la sierra y del 1,8 % en la selva.

Tabla 1

Tasa de Desempleo según Área de Residencia y Dominios Geográficos de manera porcentual,

Área de Residencia/Dominios Geográficos	2019	2020	2021	2022
Nacional	3.6	9.3	5.8	4.7
Urbano	4.6	12.7	7.3	4.9
Rural	0.6	1.2	0.5	0.6
Dominio Geográfico				
Costa	4.8	13.3	7.4	5.3
Sierra	2.1	6.5	4.1	2.6
Selva	2.2	3.3	3.3	1.8

Notas. Extraído del reporte del INEI,2022.

3.1.3. Factores Sociales

3.1.3.1.Ingreso Per Cápita

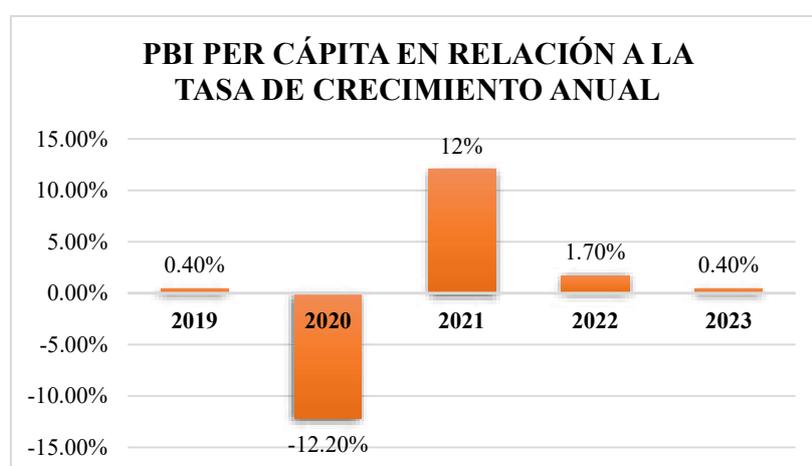
Según el CEPLAN(2023), En el año 2020, se registró una caída abrupta de la tasa de crecimiento en -12,2 % debido a que las medidas de contención por la pandemia de COVID-19 paralizaron la economía y provocaron una profunda recesión. No obstante, en 2021 el PBI per cápita se recuperó, alcanzando un crecimiento de un 12 % gracias a la implementación de esquemas de apoyo crediticio para las empresas. De acuerdo a Salazar (2020) , las empresas favorecidas fueron aquellas consideradas en el esquema de Reactiva Perú. Las Pymes recibieron

el 51% de créditos, seguidas de las grandes empresas con el 36% y finalmente las Mypes con solo el 11% de acuerdo con el BCRP.

En el año 2022 volvió a los niveles de crecimiento anteriores a la pandemia, con una tasa de crecimiento de 1,7 %, mientras que en 2023 se registró una ligera contracción de -0,4 %.

Gráfico 2

PBI per cápita en relación con la Tasa de Crecimiento Anual



Notas. Extraído del reporte de CEPLAN, 2023.

3.1.3.2. Hábitos de Compra

Según Luna (2022), el consumo masivo de los hogares peruanos ha crecido, a pesar de los aumentos de precios, en un 1,7% en volumen y un 11% en valor. El 81% del gasto específico de los hogares se dirigió al consumo masivo y solo el 19% a bienes duraderos lo que es una gran diferencia con el 36% del gasto en bienes duraderos en 2019. Por lo tanto, el mercado de abasto se considera el canal de compra más importante para los hogares peruanos por la compra de productos de consumo, representando el 33% del valor total de la canasta. Las bodegas ya han comenzado a recuperar su participación del 31%, convirtiéndose en el canal que más contribuirá al crecimiento de la mencionada canasta en 2021.

En cuanto al nivel socioeconómico, la categoría AB suele optar por canales modernos con un 41,5%, las categorías C y D optan por ir al mercado de abastos y la categoría E suele optar ir a bodegas con un 52%.

Gráfico 3

Porcentaje de Gasto por Canal en el año 2021



Notas. Extraído del reporte de Kantar,2021.

Según un estudio de NielsenIQ Perú, en el año 2022 las ventas en los canales tradicionales (bodegas y mercados) de consumo masivo crecieron un 21% a nivel nacional, mientras que las ventas en el canal moderno (supermercados o autoservicio) cuentan con crecimiento lineal sin alcanzar un récord de crecimiento. Como uno de los principales factores, está el precio promedio de venta, que aumentó un 11% en el canal tradicional y un 15% en el canal moderno, los bodegueros flexibilizan los precios según su criterio, un tema en el que los supermercados deben de respetar el precio del fabricante.(Trigoso, 2022)

3.1.4. Factores Tecnológicos

3.1.4.1.E-commerce

Durante la pandemia, la economía digital se ha acelerado y está ayudando a los negocios a evolucionar para realizar compras eficientes en sus páginas web. La categoría que generalmente tiene más demanda es tecnología con un 57,70%, seguida de moda con un 49,20% y hogar con un 37%. Las transacciones con tarjeta como medio de pago sólo era el 13% en 2019, pero alcanzaron el 33% en el 2020 y el 45% en 2022.

Según CAPECE(2022), el principal obstáculo para el comercio electrónico es la entrega de mercancías, ya que actualmente no es posible estandarizar los procesos logísticos relacionados con la entrega rápida puesto que las transacciones se realizan en la zona central mientras que los almacenes están ubicados en la zona exterior. Es por ello por lo que el surgimiento de los “dark store” (son como mini centros de distribución cerrados al público a fin de cumplir entregas rápidas durante las 24 horas del día) al centralizar sus centros de distribución redujeron los tiempos de entrega en Lima y próximamente en las provincias de Arequipa, Trujillo y Cusco que son las provincias con mayor potencial para ubicar estos centros logísticos.

Por otro lado, existían aproximadamente 512 mil bodegas en todo el país en el año 2022, siendo el 46% los que utilizaban dispositivos digitales, lo que representa un 10,4% más que el año anterior, mientras que el 32% utilizaban herramientas digitales como la social media. Esto demuestra que tanto los pagos digitales como el buen uso de las redes sociales son efectivos para ayudar a las microempresas a generar más ingresos en sus negocios.(PerúRetail, 2022)

3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado es relativamente moderada ya que pueden presentarse diversas situaciones, por ejemplo: una tienda mayorista especializada en la comercialización de una gama de productos mayormente es el primer paso para convertirse en distribuidor. Hay que resaltar que para tener un local físico se debe contar con un permiso de funcionamiento, donde la verificación de zonificación indica la compatibilidad del uso para el tipo de actividad económica a desarrollar, con base en las condiciones geoespaciales y de seguridad de las edificaciones relacionadas con la infraestructura.

Para tener exclusividad con los proveedores es esencial saber con quién se desea trabajar y el grado de dificultad en llegar a un trato de negociación. Se suele pedir que la infraestructura del almacén debe de tener una idónea entrada y salida de mercancías, mantenimiento y conservación de sus productos adquiridos. Sin embargo, un local físico por sí solo no es suficiente, La idea de un distribuidor es entender el canal de distribución para llegar al punto de venta del cliente, y para eso necesita al menos una fuerza de ventas y movilidad de reparto.

Además, es necesario la instalación de algún sistema o ERP (Enterprise Resource Plannig, por sus siglas en inglés [Sistema de recursos empresariales]) que ayude agilizar los procesos y por último tener capital considerable para tener stock en “piso”. Por lo tanto, las organizaciones que quieren ingresar al mercado generalmente comienzan primero con la distribución de marcas locales para testear el mercado y comprender el perfil del cliente, lo que llevará tiempo. En estos casos, son pacientes y otras lo dejan a mitad de camino.

En resumen, la amenaza de entrada de nuevos competidores se considera moderada porque depende del tipo de canal de distribución que el competidor elija al ingresar al mercado

que puede ser como una distribuidora con exclusividad y que tiene un grado mayor de dificultad para trabajar con una marca local que es más factible.

3.2.2. Rivalidad entre Competidores Existentes.

En el mercado peruano, existen algunas organizaciones líderes que son competidores exclusivos que gestionan la importación de mercancías por sí mismas, gestionan la mayor parte de la cadena de distribución y también obtienen acceso a todas las operaciones de marcas extranjeras en el país, ya sea almacenamiento, facturación, comercialización, crédito y cobranza, etc. Algunas de estas organizaciones tienden a recomendar la distribución a ciertas pequeñas empresas para brindar una mayor cobertura, pero una misma organización puede decidir cubrir todo el mercado y convertirse así en competidor en el mismo nicho de mercado.

También se da el caso que entre estas organizaciones con diferente portafolio de productos pueden crear alianzas de mercadotecnia teniendo como propósito el incrementar ventas mediante la distribución de ellas mismas para ingresar a otros mercados.

Por consiguiente, los distribuidores locales como 5M, Jandy, Codisal, Hispánica y Sadisac, que llevan años en el mercado, son competidores indirectos, pero a la vez también pueden convertirse en competidores directos porque pueden cambiar su cartera de productos. Es decir, dejando la marca A, pasa a distribuir la marca B, con la que ya trabaja otro codistribuidor. Principalmente, tiende a ser en productos de mayor rotación como bienes de consumo, golosinas y bebidas alcohólicas. Este cambio puede darse porque muchas veces llegan nuevos proveedores con propuestas muy atractivas, porque saben que estos distribuidores saben desarrollar estrategias para mantenerse en un mercado inestable, ser competitivos y tienen una gama de clientes muy amplia.

Por último, Si bien es cierto el mercado es libre, los clientes tienen la opción de dónde desean comprar su mercadería, por ejemplo: sobre la línea de bebidas alcohólicas puede encontrarse en la calle 28 julio donde se encuentran los mayoristas, lugar que el mismo bodeguero iba a comprar a volumen debido a que los precios eran más accesibles. Sin embargo, en plena pandemia, varios de estos establecimientos comerciales se vieron obligados a cerrar y plantear una nueva modalidad de venta, que era comercializar de manera directa a las bodegas que hoy en día lo continúan trabajando. En conclusión, es alto el índice de competitividad.

3.2.3. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.

Existe una diversidad de productos sustitutos, más aún en la línea de consumo masivo, si se habla de un cliente vertical que se ha fidelizado en una sola marca, busca proveedores que vendan esa marca y equipara precios a base del volumen, dando cabida al que pueda sustituir a los codistribuidores en sí, como también hay vendedores informales que ofrecen mercadería de contrabando a precios relativamente bajos al precio promedio del mercado generando una competencia desleal.

Como también, los clientes pueden decidir probar nuevas marcas porque algunas reconocidas marcas se agotan, como sucedió durante la pandemia, debido a: falta de empaque, estancamiento de las importaciones, aumento de precios por escasez de productos importados, etc. Entonces crearon marcas locales para posicionarse e ingresar al mercado.

En términos de servicio, el telemarketing hoy en día es más eficiente en el sentido de que atiende a más clientes por día, pero está limitado a ciertos segmentos de mercado, como supermercados o tiendas especializadas, que tienen pedidos anticipados y tiempo disponible para atender una llamada. En Arequipa existen más tiendas tradicionales que requieren atención

personalizada, o el llamado "face to face", por lo que el equipo de ventas es más importante que una llamada telefónica.

En general, la amenaza de sustitución es alta porque es muy fácil sustituir las marcas en función a las preferencias de los consumidores, que recientemente se han basado más en el precio que en relación con las líneas de consumo y en su percepción a sustituir a los ofertantes (comerciantes asociados).

3.2.4. Poder de Negociación del Proveedor.

La distribuidora coopera con 34 proveedores de mercadería, 7 de ellos son considerados distribuidores exclusivos que tienen contratos y procesos de comercialización con reconocidas marcas extranjeras y/o nacionales para distribuirlo en el mercado nacional. Para que la distribuidora D'Josmell pueda hacer una alianza comercial con ellos y convertirse en distribuidora en Arequipa, debió cumplir con ciertos requisitos establecidos por estas grandes distribuidoras; algunos de ellos son: no vender otro producto similar, cumplir con los objetivos de cobertura de mercado de corto a mediano plazo que se logran aproximadamente cada 5 años, y el cumplimiento de los márgenes de ganancia mínimas propuestos para evitar problemas con otras codistribuidoras. De no cumplir, la empresa puede ser reemplazado sin problema alguno.

Asimismo, los demás proveedores de la organización son marcas nacionales y locales, y las negociaciones son más directas porque se realiza con los mismos fabricantes. La distribuidora trabaja con dos tipos de proveedores que ofrecen productos que están en la etapa de la madurez y en la etapa de la introducción de acuerdo al ciclo de vida del producto. En primer lugar, corresponde a marcas ya posicionadas cuyo principal objetivo es maximizar su alcance ofreciendo precios competitivos y asequibles, es por ello que buscan varios codistribuidores y también cuentan con carta abierta a los mayoristas ubicados estratégicamente en áreas centrales

donde los consumidores finales pueden comprar. En cuanto a la segunda, son marcas locales que buscan entrar en el mercado, que son a su vez marcas que buscan distribuidores que les ayuden a llevar sus productos a zonas centrales y/o zonas aledañas. Por estas razones, el poder de negociación de los proveedores se considera demasiado alto.

3.2.5. Poder de Negociación del Cliente.

Las distribuidoras clasifican a los clientes según los canales de distribución que tienen a su disposición, que son:

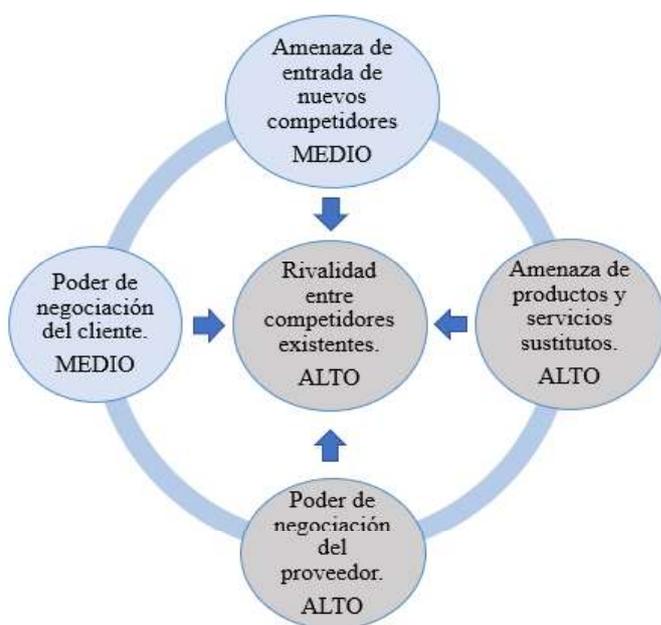
- Cliente del canal horizontal, conformado por las pequeñas bodegas, quienes cuentan con compras mínimas desde los S/.25.00 aproximadamente, debido a que sus ventas son al por menor. Sin embargo, también hay minimarkets que también hacen compras moderadamente altas ya que prefieren tener una cartera de productos mixta y ambos perfiles de clientes se orientan a la venta directa del cliente final. A dichos clientes se suele ofrecer una lista de precios al por menor, pero se les da a conocer una relación de promociones planteadas por la misma distribuidora y/o proveedor, ya sea en dar productos como bonificaciones a fin de respetar el precio promedio dado en el mercado y una forma de fidelizarlos es con una atención personalizada.
- Cliente del canal vertical, son los clientes mayoristas ubicados en Calle 28 de Julio, Avelino los Incas, la feria del Altiplano y otros mercados regionales, quienes cuentan con mayor volumen de ventas, la oferta de proveedores es alta. Algunas empresas tienden a ofrecer líneas de crédito en un esfuerzo por fidelizar a los clientes, pero la distribuidora D'Josmell no recurre a ello con frecuencia debido a clientes morosos y solo está disponible para clientes selectos con un buen historial de compras.

- Cliente del canal de provincia, son los clientes tanto al menudeo como al mayoreo, el objetivo es cubrir el mercado, no solo para brindar productos conocidos, sino también para “sembrar” pequeñas marcas locales.

Según la estrategia de cobertura elegida por la distribuidora, los clientes pertenecientes al canal horizontal son los clientes de mayor peso y el poder de negociación de los clientes es medio porque se pueden retener. Y fidelizarlos requiere esfuerzo para mantener esta lealtad, ellos están dispuestos a aceptar nuevas ofertas de otros proveedores.

Gráfico 2

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en relación con la Distribuidora D'Josmell E.I.R.L



3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos

Con base en el análisis de los factores externos que influye en la Distribuidora D'Josmell E.I.R.L, se menciona las 10 oportunidades y 10 amenazas directas. El resultado de la Tabla 2 indica que la puntuación de la ponderación total es de 2.80 superando el promedio. Esto indica que la empresa se esfuerza en aprovechar las oportunidades en el mercado y trata de lidiar con las amenazas que se presentan. Asimismo, se sugiere hacer una evaluación en los ítems donde la distribuidora pueda realizar mayores esfuerzos en mejorar su canal de distribución y analizar el medio digital para entrar a nuevos nichos de mercado y ser competitivo frente a la gran oferta de competidores.

Tabla 2

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Distribuidora D'Josmell.

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
Ítem 1	Rediseño del SCM internacional, consiste en “relocalizar” los procesos de industrialización.	3%	2	0,06
Ítem 2	El estado está tomando medidas para reducir la informalidad, evasión y elusión tributaria.	5%	3	0,15
Ítem 3	Las ventas en plataformas de e-commerce B2B y B2C en categoría de consumo se aceleró durante la pandemia.	3%	1	0,03
Ítem 4	Desempeño positivo del consumo de las familias del 81% durante la pandemia.	9%	2	0,18
Ítem 5	El comercio al por mayor incrementó en 2,65%, por la venta de productos de consumo, enseres domésticos, entre otros.	7%	3	0,21
Ítem 6	El desempleo ha reducido al 1.7% tras la reactivación económica en diferentes giros de negocios en el 2022.	5%	3	0,15
Ítem 7	Las bodegas han empezado a recuperar espacio con un 31%, siendo el canal que más contribuyó al crecimiento comercial.	10%	4	0,4
Ítem 8	Nivel socioeconómico C y D optan por ir a los mercados de abastos y bodegas.	8%	3	0,24
Ítem 9	El volumen de ventas de los canales tradicionales de consumo masivo a nivel nacional tuvo un crecimiento en 21%	9%	4	0,36
Ítem 10	Las Pymes cubrieron el 51% de los préstamos dado por el Programa Reactiva Perú en el 2020	4%	3	0,12

Nº	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
	Amenazas			
Ítem 1	La desaprobación del actual mandatario genera una política inestable, dando inicio a manifestaciones y protestas sociales.	2%	1	0,02
Ítem 2	El 6 % de mercadería de contrabando son licores y Arequipa es el centro de acopio de ello para la comercialización a nivel nacional.	3%	2	0,06
Ítem 3	Alza de precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles.	7%	3	0,21
Ítem 4	Ligeras fluctuaciones del tipo de cambio.	6%	3	0,18
Ítem 5	Las empresas grandes implementan sistemas de información más sofisticados y de mayor inversión que las Pymes.	3%	2	0,06
Ítem 6	Surgimiento de "dark stores" en Arequipa.	3%	2	0,06
Ítem 7	El uso del Telemarketing es usado más que todo por empresas ya posicionadas en el mercado.	2%	2	0,04
Ítem 8	Alianzas de mercadotecnia entre distribuidoras de exclusividad va en aumento a fin de incrementar sus ventas.	5%	2	0,10
Ítem 9	Marcas en crecimiento de productos optan en trabajar con varias co- distribuidoras.	5%	3	0,15
Ítem 10	Arequipa es la quinta ciudad con alto número de denuncias con mayor criminalidad	1%	2	0,02
Total		100%		2,80

3.4. Análisis Interno (AMOFHIT)

La empresa Distribuidora D'Josmell E.I.R.L. es una Pyme arequipeña que distribuye sus líneas de productos al canal tradicional horizontal (bodegas, minimarkets, licorerías, ferreterías, boticas) y el canal vertical que engloba los mercados y centro comercial de la ciudad donde se encuentran los mayoristas. Tiene solo seis años en el mercado y se ha convertido en una empresa competitiva con una notoria reputación en el mercado gracias a alianzas comerciales establecidas con distribuidores exclusivos y tratos directos con otras empresas productoras. Para este análisis interno se considerará las siguientes áreas: Administración y Gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos humanos, Informática y Tecnología.

3.4.1. Administración y Gerencia

La distribuidora tiene un modelo organizativo funcional con una estructura marcada y jerárquica, pero existen algunas barreras entre los departamentos. De acuerdo con el organigrama el Gerente General día a día interviene en algunas actividades de cada área concreta para aprobar las tareas a realizar y es responsable del reclutamiento y selección de personal. A su vez, se divide en tres sub áreas departamentales que son consideradas esenciales, a saber: el área comercial, que incluye las actividades de compras a proveedores y ventas relacionadas con facturación, el área financiera, que incluye actividades como preparar balances, controlar pagos y cobros. Finalmente, el área de logística registra las actividades de control de entradas y salidas de mercancías, el manejo de inventarios y el desarrollo de rutas logísticas de distribución.

La distribuidora, toma medidas para desarrollar un plan estratégico que describe su misión y visión, lo cual es algo esencial que toda organización debe tener en cuenta. Además, define sus objetivos generales y en base a ello, propone estrategias y tareas concretas a cargo de

cada área responsable para la toma de decisiones y posteriormente ser ejecutadas en la parte operacional.

Sin embargo, los gerentes de las sub tres áreas que conforman la empresa muchas veces no se comunican adecuadamente dentro de los grupos de trabajo que lideran, y en cada estructura departamental se enfocan únicamente en realizar las funciones diarias de acuerdo con las tareas delegadas. Esta área muestra que los delegados no se comunican colectivamente y trabajan de forma independiente para lograr sus objetivos.

Dando hincapié a los perfiles de los gerentes departamentales, éstos tienen la aptitud para llevar a cabo sus funciones, pero hay ciertas actitudes negativas que no suelen ser aceptadas frente a la toma de decisiones interna, y surgen ciertos conflictos que la gerente general debe ser la intermediaria para buscar soluciones. Cabe resaltar, que los colaboradores saben cuáles son sus funciones y responsabilidades que son comunicadas de manera oral durante el proceso de reclutamiento del personal por parte de la gerente general.

En cuanto a la rotación de personal, el equipo de ventas en el área de ventas y el equipo de distribución en el área de logística, tienen la tasa de rotación más baja a pesar de que ellos son los más susceptibles en aceptar otras propuestas laborales en el mismo campo laboral. Es por ello que la empresa tiene un mecanismo de recompensa que son los incentivos monetarios. Lo convencional son las recompensas al mérito tras ver el rendimiento eficiente del colaborador.

Hay comisiones aplicadas en el equipo de ventas dadas cuando sobrepasa el volumen base en soles que deben llegar a cierre de mes. También existen incentivos no monetarios, como capacitación dado por las marcas laborales, flexibilidad horaria e incentivos de tiempo libre.

3.4.2. Marketing y ventas

La distribuidora no tiene un área de marketing y algunas de estas funciones las realiza la gerencia comercial, un enfoque estratégico que implica utilizar los canales de distribución para dar servicio al cliente e introducir o reposicionar marcas con las que trabaja en el mercado.

Se considera que la empresa está posicionada en el mercado tras 6 años de labor, además, la competencia ha notado su participación junto con una cartera de marcas reconocidas. Cabe resaltar que, cuando una marca comunica con qué co- distribuidoras comenzará a trabajar los menciona para que entre ellos se conozcan y en base a ello se toma medidas de cómo se puede competir con ellos. Además, las marcas cuentan con promotores para que puedan supervisar que el precio promedio impuesto se respete en el mercado, pero a pesar de ello se puede ver casos de competencia desleal ya sea porque el competidor suele contar con estrategias de “push” muy agresivo o por medio de descuentos atractivos y bonificaciones para que baje el precio indirectamente.

Los canales de distribución que se manejan son: en forma la intensiva el canal vertical de clientes que atiende junto con las marcas de consumo masivo y lo que prima es el precio. El segundo canal, es la selectiva que engloba el canal horizontal de clientes lo cual tiene cabida para marcas de compra reflexiva, es decir, donde el cliente no solamente se enfoca en el precio, sino que tiene relevancia las características del producto.

En relación con el crecimiento de su cartera de clientes, la empresa contaba en su patrón de clientes con 8,699 aproximadamente registrados en su base de datos del sistema en 17 distritos de la provincia de Arequipa en 2019. Lo conforman los clientes del canal vertical y horizontal. En el en año 2022 creció esta data al 38% de los cuales el 60% son clientes activos que realizan sus compras semanalmente. Como se comentó anteriormente, la distribuidora

emplea toda su fuerza de ventas en el canal horizontal a fin de contar con la mayor cobertura posible, es por ello en su cartera de clientes, el 65% lo abarca los clientes de bodega, el 12 % licorerías y 9% de minimarkets de acuerdo con el patrón de clientes.

Gráfico 5

Porcentaje de Participación en la Cartera de Clientes de la Distribuidora D'Josmell 2022



Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

En cuanto a la fijación de precios, el proveedor exclusivo suele establecerlo porque trabaja con varios codistribuidoras que obtienen un margen de beneficio del 12-15 % para asegurar una competitividad equilibrada de las líneas de productos de consumo masivo que tiene bastante oferta en la cadena de distribución. La empresa es libre de marginar más, pero no es nada competitiva, por lo que debe regirse por las reglas que marcan sus proveedores.

Cabe precisar que la empresa no cuenta con una persona especial a cargo de la investigación de mercado, solo el equipo de ventas puede verificar las necesidades de los clientes. La mayoría de las marcas nacionales ya han investigado dónde están los clientes finales, por lo que cuentan con promotores que utilizan la estrategia de merchandising acompañando a los preventistas al punto de venta para introducir el producto. Además, la misma marca coordina

con el supervisor de ventas para capacitar a todo el equipo de ventas, sumergirlos en el tema y generar incentivos atractivos para que se enfoquen más en la “siembra” y posicionamiento de la marca. Por otro lado, la empresa está trabajando en el uso continuo de la postventa para aumentar la fidelidad de los clientes.

Un punto vulnerable de la distribuidora es no tener presencia en las redes sociales ni cuenta con página web. Por no contar con ello no es partícipe del e-commerce, porque sólo se enfocan en la atención al cliente directo en los mismos puntos de venta.

3.4.3. Operaciones y logística

La empresa busca y trabaja con proveedores que sean compatibles, por lo que consensua con sus proveedores existentes cómo pueden trabajar entre sí para obtener un buen resultado que beneficie a ambas partes (el “win to win”). Por ello, son muy conscientes de que una comunicación fluida y transparente puede establecer los lazos de confianza que se han construido a lo largo de años de trabajo. Por esta razón, la participación de los productos del primer proveedor, trabajan juntos desde hace seis años. Es el 33% del portafolio total.

En el caso de los proveedores de la mercancía, existe una comunicación constante sobre cómo llega el producto al almacén del distribuidor, ya que muchas veces se encuentran problemas con el estado del producto y discrepancias entre las cantidades reales y lo que indica la guía de remisión, Se cuenta con una solución de respuesta rápida cuando se identifica el problema al instante, pero para grandes volúmenes el problema generalmente se descubre más tarde, como el etiquetado incorrecto de artículos individuales, por ejemplo, el proceso de cambio lleva tiempo. Una variable que no se puede controlar es cuando el proveedor tiene problemas para enviar el pedido y el artículo llegó después de la fecha. Es decir, se solicitó para una

campana en especial, pero el pedido se recibió después de esa fecha, lo que origina que el artículo este desfasado.

En cuanto a la situación del almacén, actualmente hay escasez de espacio, lo que obliga a recibir la mercancía en la zona de picking. Muchas veces se mezclan los rechazos tras la recepción de las unidades de transporte, lo que genera confusión y daños. después de un manipuleo constante. Se debe tener una posición fija para productos con la tasa de rotación más alta, como bebidas y bienes de consumo, los cuales deben estar cerca de la puerta para cargar y descargar productos en el vehículo de transporte de manera eficiente. Sin embargo, sucede que los productos de rotación media no se posicionan por marca y/o línea porque suelen ser más grandes y cubren el espacio de otro producto, lo que da como resultado un producto no controlado, confusión entre productos y pérdidas. En pocas palabras, algunos procesos de gestión de inventario son ineficientes.

A pesar de tener un almacén con poco espacio no hay maquinaria, lo que conlleva a utilizar mayor tiempo en realizar las operaciones de transferencia manual dentro del almacén. Con respecto a la gestión de inventario, como se mencionó anteriormente, para resolver el problema de cambiar la ubicación de las mercancías y recibir rechazos, se elige la modalidad del conteo cíclico periódicamente, de acuerdo con el informe de inventario generado por el sistema. Además, gracias al Kardex, se puede ver qué mercancías tiene mayor tasa de rotación y se clasifica en grupos de acuerdo con este indicador para hacer el inventario. El control de calidad del producto implica una limpieza constante para minimizar los daños.

En cuanto al equipo de transporte, los conductores y repartidores determinan sus rutas cada día de acuerdo con el número correspondiente de pedidos, incluso si su respectivo número de clientes se determinó el día suelen haber pedidos a último momento considerados “pedidos

fuera de ruta” que principalmente son para clientes de canal vertical, y tardan mucho tiempo en completar su entrega.

3.4.4. Finanzas y Contabilidad

Sobre el área de finanzas, la empresa cuenta con una alta rotación de cuentas por pagar. Es capaz de asumir sus pagos o deudas obligatorios en corto y mediano plazo de acuerdo con la ratio de solvencia que suelen usar para ver la capacidad de pago. Es por ello que se cuenta con líneas de crédito con proveedores de 30 a 45 días porque su nivel de endeudamiento es aceptable gracias a que cuentan con un historial crediticio sin morosidades fue al área de contabilidad les anticipa los pagos que deben de realizar a tiempo.

Sin embargo, el manejo de la liquidez para la compra de productos en efectivo es problemático, es decir, un pedido a contra entrega de alto volumen no cuenta con esa flexibilidad de pago directo que es reflejado por el resultado del uso de la ratio de liquidez general que mide las veces entre el activo corriente y pasivo corriente. Otros Ratios que ayudan a ver la liquidez es la prueba ácida que relaciona las cuentas de activos corrientes menos las existencias entre el pasivo que ayuda a ver la capacidad de pago de la distribuidora sin la necesidad de realizar sus inventarios, como también hay ratios de gestión que ayudan a ver cómo funcionaron las políticas de la gestión de inventarios.

Las principales ratios son rotación cuentas por cobrar, por pagar en rotación de inventarios. Por lo tanto, para comprender la rentabilidad de una empresa en términos de rendimiento del capital (ROE) y rendimiento de la inversión (ROA), también es importante comprender y saber el nivel de apalancamiento de deuda sobre el patrimonio.

La empresa puede contar con capital de trabajo por medio de entidades financieras, ya que está calificado, Es más, está trabajando con ello con el propósito de cumplir con sus

obligaciones y objetivos de largo plazo. Es óptima su rentabilidad, lo que está reflejado por el pago de utilidades que cuenta. Se puede afirmar que la gerencia general tiene muy claro cuál es su estado financiero y contable debido a que su contadora general, quien es una contadora externa, le brinda información actualizada cada vez se requiere es más, entre ambas dialogan para hacer toma de decisiones.

3.4.5. Recursos humanos

El Área Recursos Humanos no existe como tal en la distribuidora, pero ciertas funciones son asumidas por la Gerencia General y la Gerencia Financiera. A través de los portales de empleo se conocen e informan las oportunidades laborales, el proceso de reclutamiento y contratación de personas sobre las funciones y responsabilidades del puesto, así como la misión y visión de la empresa compartida por la Gerencia General, pero nada de esto se refleja en un manual de funciones. Por lo tanto, el resto de la gerencia debe enfocarse constantemente en lo que quieren lograr, que es de lo que se trata en las reuniones semanales. Sin embargo, a menudo las reuniones con el equipo de ventas la realizan sólo el gerente comercial porque con el personal de logística solo cuentan con algunas conversaciones rápidas matutinas. Sobre la resolución de conflictos debe abordarse primero con el gerente de área, en caso contrario, directamente con la alta gerencia.

Por su parte, la Gerencia General es responsable de proveer a los colaboradores comerciales con uniformes (camisas y blusas) y materiales de trabajo incluyendo dispositivos móviles, catálogos y con soporte de marca, gorras, camperas y polos para completar el uniforme. Para los operadores logísticos se les provee de polos, overoles, correas de soporte para la espalda y guantes; para los conductores un dispositivo móvil provisto por la empresa.

Quien se encarga sobre la gestión administrativa de personal es el área financiera a cargo de la contadora junto con su asistente, quienes emiten las planillas, tramitan las sanciones, controlan la asistencia y las faltas del personal, emisión de contratos, entre otros.

En cuanto al clima organizacional, se puede observar que la relación entre los equipos de trabajo de cada departamento es de apoyo mutuo, pero debido a problemas en los procesos de trabajo, la relación entre los departamentos es algo limitada. Por ejemplo, entre el equipo de ventas y el equipo de reparto, existen problemas con relación al cierre de venta con el cliente. Los problemas surgen cuando el pedido no cumple con los requisitos del cliente, la tienda está cerrada, el cliente no tiene efectivo o la dirección es incorrecta; éstos inconvenientes retrasan la entrega de otros pedidos a otros puntos.

3.4.6. Investigación y desarrollo

La distribuidora no ha establecido un área de I+D, pero se sabe que la I+D es un área transversal, ya que no solo se relaciona con el desarrollo tecnológico, sino que también puede verse en relación con las estrategias de innovación del mercado que ofrecen nuevas oportunidades a los productos existentes, como una nueva marca que ofrece calidad y seguridad. Estos son los puntos que busca la empresa. Incluso si una empresa tiene un solo equipo de ventas, la investigación de mercado no es suficiente, simplemente transmiten los aspectos más destacados de las quejas de los clientes, pero no analizan en profundidad por qué están insatisfechos, de igual forma suelen hacer una lluvia de ideas. Una herramienta que ayuda a almacenar y filtrar información es el ERP elegido por la distribuidora que ayuda a ver qué tan involucrada está la empresa en el mercado.

3.4.7. Tecnología

En cuanto a la tecnología, como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con un sistema de software que cumple con las especificaciones del ERP. Tiene 9 módulos activos que no se utilizan al 100% porque aún no se conocen todas las funciones. Incluye todos los módulos ya que algunos están en desarrollo lo que limita su uso. También durante los trabajos, debido al servicio de terceros, los problemas identificados no son resueltos de inmediato, lo que retrasa la finalización de los trabajos necesarios.

Además, existe una contraseña maestra para ingresar al sistema, pero no existe una contraseña individual para cada módulo, se puede acceder a otras áreas. Sólo un número mínimo de colaboradores saben cómo usar el sistema, lo que facilita detectar quién podría haber cometido un error.

Cabe mencionar que en total se cuenta con 4 computadoras y 2 laptops que tienen instalado el sistema en las oficinas. Quienes dan mayor uso al sistema son los del área de facturación, que manualmente digitan los pedidos y sacan los picking list diariamente dado que no cuentan con toma de pedidos. La Gerencia Comercial extrae informes de ventas y patrones de clientes; por su parte la Gerencia Financiera, realiza la entrada de información de balance, la liquidación diaria de efectivo de cierre de entrega de pedidos. La Gerencia Logística elabora informes de inventario, stock, etc. La gerencia general exporta informes generales para discutir con los jefes de otros departamentos para la toma de decisiones.

En general, el sistema es fácil de usar a pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente. Por razones de seguridad, la empresa eligió este ERP, que no trabajaba con empresas del mismo campo, y mucho menos con la misma competencia directa, para proteger su base de datos de infiltraciones.

Cabe señalar que si bien los preventistas no cuentan con un “toma pedidos”, sí cuentan con teléfonos móviles para poder consultar el stock y listados de precios diarios y enviar sus puntos de ubicación para verificar que están en la ruta correcta, lo que está monitoreado por el supervisor de ventas, además de mantenerse en contacto con el personal de entrega por si experimenta algún inconveniente al entregar un pedido.

3.5. Matriz Evaluación de Factores Internos.

Se ha nombrados 10 fortalezas y 9 debilidades de la distribuidora D'Josmell que se considera importantes para hacer la siguiente evaluación. El resultado de la Tabla 3 indica que el total de la matriz es de 2.64. Indica que el rendimiento de la distribuidora es promedio, teniendo presente que debe trabajar a minorar sus debilidades en relación con las operaciones y políticas organizacionales a fin de trabajar en sinergia y reforzar las fortalezas vigentes como afianzar más las relaciones con proveedores.

Tabla 3

Matriz Evaluación de Factores Internos de la Distribuidora D'Josmell.

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
Ítem 1	La distribuidora está cumpliendo su misión, visión y objetivos generales en el año 2022.	5%	3	0,15
Ítem 2	La rotación del personal es mínima por los incentivos que ofrece la empresa.	5%	4	0,20
Ítem 3	La empresa está posicionada en el mercado tras seis años.	7%	4	0,28
Ítem 4	Crecimiento constante de su cartera de clientes a un 38% anual.	6%	4	0,24
Ítem 5	Participación en los canales de distribución intensiva y selectiva.	6%	4	0,24
Ítem 6	Tienen fuertes lazos de negociación estable con proveedores.	7%	3	0,21
Ítem 7	Distribución de productos con marcas reconocidas en el mercado.	4%	3	0,12
Ítem 8	Líneas de crédito con proveedores de 30 a 45 días.	5%	3	0,15
Ítem 9	La rotación de inventarios en productos de consumo masivo y bebidas es relativamente alta.	6%	4	0,24
Ítem 10	La empresa cuenta con software ERP para el uso de las tres áreas.	5%	3	0,15
Debilidades				
Ítem 1	Los gerentes de las áreas no comunican de manera correcta la planificación estratégica entre sus equipos de trabajo.	4%	2	0,08
Ítem 2	No cuenta con un área de Marketing enfocado a la posición de marca.	6%	1	0,06
Ítem 3	No prioriza el uso de e-commerce.	5%	1	0,05
Ítem 4	Infraestructura del almacén con insuficiente espacio.	8%	2	0,16
Ítem 5	No cuenta con máquinas de operación para el traslado de mercadería dentro del almacén.	3%	1	0,03
Ítem 6	Desconocimiento de funciones por parte de los colaboradores por falta de un MOF.	8%	2	0,16
Ítem 7	Dinero invertido en existencias quedando poco flujo de caja.	2%	1	0,02
Ítem 8	La distribuidora no tiene establecida un área que se enfoque en I+D.	6%	1	0,06
Ítem 9	No cuenta con área de gestión de Recursos Humanos.	2%	2	0,04
Total				100%
				2,64

3.6. Matriz FODA

Tabla 4

Matriz FODA Cruzado de la Distribuidora D'Josmell

N.º	Cruce	Estrategias FO - Estrategias Ofensivas y de crecimiento
FO-1	F2/ O6	Dar beneficios no monetarios como capacitaciones para aportar valor a su formación profesional.
F O-2	F5/O8	Contar con mayor penetración en las zonas de periferia con marcas que cuenten con precios asequibles.
FO-3	F6/O4	Negociar con los proveedores existentes para vender otras marcas que cuentan en su cartera de productos.
FO-5	F7/O7	Trabajar con productos estrella exclusivos para generar ventaja competitiva.
FO-6	F10/O2	Crear políticas de actualización de base de datos de los clientes semestralmente.
N.º	Cruce	Estrategias FA - Estrategias Defensivas contra Riesgos
FA-2	F3/A2	Invertir en campañas de marketing con el apoyo de los proveedores (marcas).
FA-3	F4/A7	Incluir funciones de telemarketing en el área de ventas para el canal vertical de clientes.
FA-4	F8/A4	Crear una política de endeudamiento de compras máximo en dólares e implementar un sistema de cobranza.

N.º	Cruce	Estrategias DO - Estrategias de orientación de esfuerzo
DO-1	D1/O6	Revisar y comunicar los indicadores claves de función mensualmente.
DO-2	D2/O3	Fidelizar al cliente con vales de consumo de marcas en etapa de introducción.
DO-3	D2/O7	Plantear estrategias basadas en los beneficios de marcas claves de proveedores para el posicionamiento de marca.
DO-4	D3/O3	Crear una página web para la relación del B2B y el B2C.
DO-5	D4/O10	Financiación externa para ampliación de la infraestructura del almacén.
DO-6	D6/O6	Redactar y comunicar los documentos generales de operación de la empresa.

N.º	Cruce	Estrategias DA - Estrategias de Supervivencia, conversión o retiro del mercado
DA-1	D2/A7	Implementar un puesto/función de Community Manager.
DA-2	D4/A6	Descentralizar el almacén en un lugar estratégico bajo un análisis zonal.
DA-3	D4/A10	Contar con una política de revisión de cámaras bajo un horario establecido.
DA-4	D7/A3	Aplicar políticas de compra en productos importados selectivos de baja rotación.
DA-5	D8/A5	Implementar un puesto de I+D junto con una mesa técnica para plantear nuevos modelos de servicio al cliente.

3.7. *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Según Fred (2008), la matriz de perfil competitivo es un análisis y evaluación del entorno externo, el cual consta de empresas competidoras de la misma industria que tienen más influencia y peso en el mercado. Se selecciona los principales competidores de la empresa objeto de estudio y se crea una tabla comparativa y se analiza los resultados de la evaluación, Con esta ayuda se podrá ver los aspectos positivos y negativos de la empresa en su conjunto. Además facilita desarrollar estrategias de mejora para convertirse en una empresa competitiva.

En este caso, son 3 empresas competidoras que se consideran conocidas en el mercado y comparten marca con la distribuidora D'Josmell. La primera empresa es Jandy S.A.C., una distribuidora involucrada en el mercado desde hace 15 años, con sucursales en 7 regiones del Perú, inscrita en el Registro Nacional de Proveedores, con diferentes líneas de productos, pero su línea principal son las golosinas y las bebidas alcohólicas como línea secundaria. La otra empresa es Saqras Distribuciones S.A.C., la cual lleva 8 años posicionada en el mercado. Cuenta con sucursales en 4 regiones del Perú y su distribución es principalmente de bebidas alcohólicas. Finalmente, CODISAL S.R.L., empresa con 19 años de existencia, cuyo principal producto es la sal, pero con los años ha ido adoptando nuevas líneas de bienes de consumo y licores.

Se consideraron los siguientes factores determinantes de éxito:

- **Reputación de la empresa:** Es el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores internos, externos y clientes sobre la organización, evaluando su capacidad de generar valor competitivo en el transcurso de tiempo que está participando en el mercado.
- **Competitividad de los precios:** Tras el alto índice de competitividad por parte de la oferta es necesario que las organizaciones cuenten con estrategias de precios

acordes al valor que cuenta el producto más aún para los intermediarios quienes cuentan con similares costos logísticos.

- Capacidad tecnológica: Uso de herramientas que ayuden a agilizar el proceso de recepción de pedidos y entregar pedidos de manera eficiente.
- Retención de clientes: La capacidad de la empresa para retener a los clientes en un largo plazo requiere el desarrollo de estrategias relacionadas con el servicio al cliente y la posventa.
- Participación en el mercado: En qué medida la empresa influye o cuenta con mayor intervención en el mercado y reconocimiento por parte de los clientes.
- Retención de colaboradores: La rotación del personal en distribuidoras es generalmente constante, sin embargo, algunas empresas saben cómo retener a sus clientes internos.
- Cartera de productos: Es el total de productos que oferta una empresa a un determinado cliente lo cual puede ser exclusivo o no.
- Número de canales de distribución atendidos: Cómo una empresa se involucra en canales directos, exclusivos o selectivos según el tipo de cliente horizontal o vertical.

En la tabla 5 se considera 8 factores determinantes para el análisis comparativo, siendo el factor de variedad de canales de distribución la que cuenta con mayor peso debido a que toda empresa distribuidora debe de tener participación en los canales intensivos, selectivos o exclusivos de acuerdo con el número de marcas con los que trabajan y cuan competitivos son en los precios.

Se puede apreciar que la empresa Jandy S.A.C con un ponderado de 3.68, es una distribuidora que sabe cómo posicionarse en el mercado con marcas exclusivas que ayuda en la cobertura no solo en Arequipa, sino también en otras regiones del país, los clientes tienen en mente su marca y su línea principal de productos, en relación con la rotación de trabajadores es mínima en comparación a la Distribuidora D'Josmell. La distribuidora SADIS.A.C cuenta con 2.9 de ponderación siendo una empresa que en poco tiempo ha ganado participación en el mercado, debido a que también cuenta con marcas exclusivas importadas de licores que le da mayor peso a su cartera de productos.

En relación con la empresa CODISAL S.R.L. tiene mayor puntaje en la competitividad de precios debido a que cuentan con promociones o bonificaciones con otros productos que ayuda a bajar más el precio de manera indirecta. En conclusión, la distribuidora D'Josmell debe de mejorar su capacidad tecnológica para contar con mayor ventaja competitiva en todos los ámbitos, con ello mejorará en cubrir más canales de distribución.

Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores determinantes del éxito	Valor	D'JOSMELL E.I.R. L		JANDY S.A.C		SADIS.A.C		CODISAL S.R. L	
		Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante
Reputación de la empresa	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	1	0.15
Competitividad de los precios	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68
Capacidad tecnológica	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Retención de los clientes	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Participación en el mercado	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Retención de colaboradores	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Cartera de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Número de canales de distribución atendidos	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6	1	0.2
Total	1	21	2.65	29	3.68	23	2.9	15	1.92

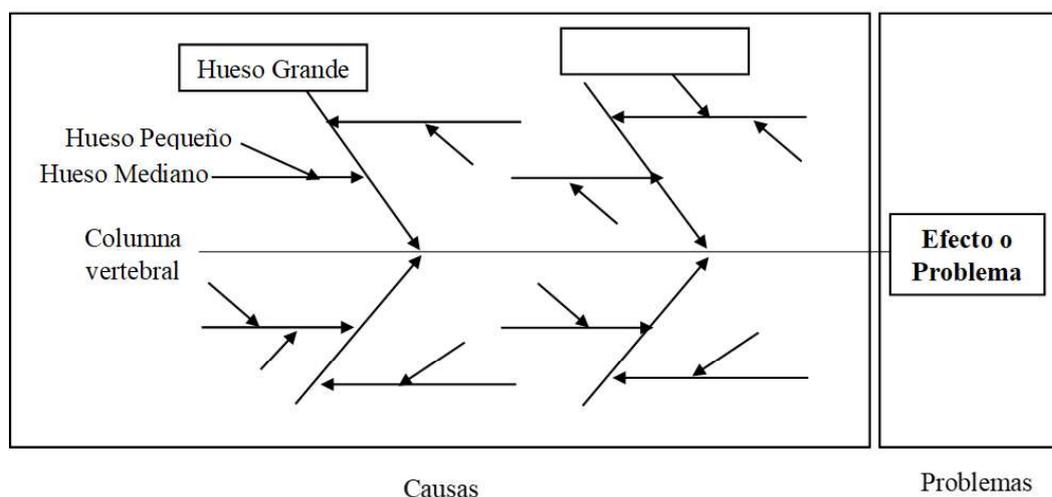
Notas. Extraído a base de una reunión con los colaboradores de la distribuidora.

3.8. Diagrama de Ishikawa

El diagrama Ishikawa también conocido como espina del pescado, consiste en hacer una lista de los problemas para que posteriormente se pueda realizar una toma de decisiones para ver cuál de ellos se debe de atacar en su totalidad, atacar de manera parcial u omitir en su totalidad a fin de mejorar procesos, métodos, hábitos, entre otros. (Zapata et al., 2006)

Figura 2

Diagrama de Ishikawa

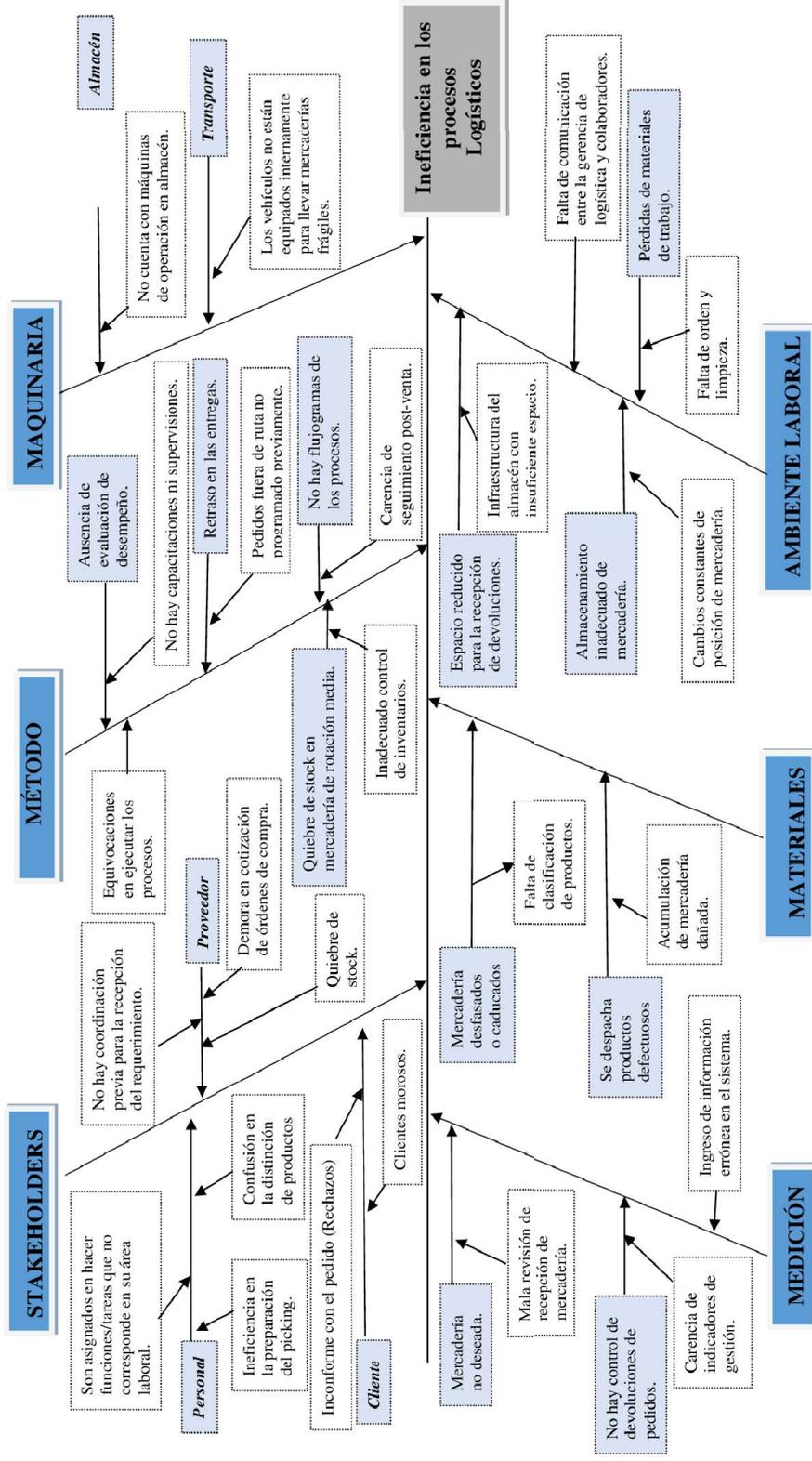


Notas. Extraído de “Reglas de consistencia entre modelos de los requisitos de un método” por Ishikawa, citado en Zapata et al,2006.

En la siguiente figura 3, en base al problema principal, que es la ineficiencia en los procesos logísticos, se divide en seis espinas secundarias de stakeholders, métodos, maquinaria, medición, materiales y ambiente laboral que cuenta con sub-causas y efectos.

Figura 3

Aplicación del Diagrama de Ishikawa



4. Priorización y Definición de la Problemática

4.1. Planteamiento de Problemáticas

La distribuidora D'Josmell E.I.R.L, seis años después de su ingreso al mercado, se ha convertido en una empresa competitiva y con notoriedad en el mercado gracias a las alianzas comerciales establecidas con codistribuidores y vínculos directos con otras empresas productoras. Como resultado de este crecimiento, la empresa está lidiando con los problemas operativos internos causados por la ineficiencia en los subprocesos de los procesos logísticos clave, particularmente las ineficiencias en la gestión de inventario y el orden de las existencias. Además, la gestión logística solo proporciona un conocimiento general de las responsabilidades, funciones y tareas; sin proporcionar documentación para ayudar a obtener comentarios de los socios comerciales.

Asimismo, debido a la falta de especialización en el control operativo y seguimiento de los procesos involucrados, en la recepción de mercancías, muchas veces esta tarea es asignada a personas ajenas al ámbito logístico, los que desconocen los pasos a seguir para la recepción de la mercadería, generar las órdenes de compra especialmente para productos de media rotación, el control y seguimiento de la rotación de inventarios para evitar quiebres de stock, evitar su caducidad y el deterioro de los productos devueltos por parte de los clientes. Tampoco hay seguimiento de postventa para ayudar a reducir los rechazos.

Además, el ingreso incorrecto de facturas en el sistema generaba un inventario físico total desequilibrado, por lo que la emisión de los picking list se preparaban incompletos. Otro problema con el proceso de preparación del picking list era que el personal mezclaba los artículos al clasificarlos tomando más tiempo en preparar el picking y el despacho de las movilidades tardaba más en partir.

4.2. *Priorización de las Problemáticas*

En la tabla 6 se mencionan doce principales problemas que tienen mayor frecuencia de veces al mes en los procesos de entrada y salida de la mercadería del almacén, así como también conflictos tanto con los clientes y colaboradores internos.

Tabla 6

Priorización de las Problemáticas

Nº	Problemáticas	Frecuencia mensual
1	Mal ingreso de facturas de compras en el sistema.	3
2	Pedidos fuera de ruta sin previa coordinación.	8
3	Recepción de mercadería sin previo aviso.	12
4	Despacho de mercadería con faltantes.	16
5	Recepción de rechazos con mercadería dañada.	8
6	Malestar de los clientes por inconformidad antes y después de la entrega.	14
7	Cambios constantes de ubicación de mercadería en almacén.	7
8	Recepción de mercadería por parte del personal no correspondiente al área logística.	10
9	Descarga de mercadería en el lugar erróneo.	6
10	Conflicto entre el personal de ventas y transporte.	4
11	Quiebre de stock en mercadería de rotación media.	6
12	Ineficiencia en la preparación del picking.	16

En la tabla 7 figura el Modelo ABC se muestra la clasificación de los problemas según la frecuencia de ocurrencia que se da al mes. En la zona A, se muestra los problemas que cuentan con mayor número de veces los cuales deben ser solucionados en un corto plazo porque obstaculizan el flujo constante de los procesos del día a día. En relación a las zonas B y C cuentan con menor frecuencia. De igual forma se debe tomar medidas preventivas para erradicar en su totalidad los problemas.

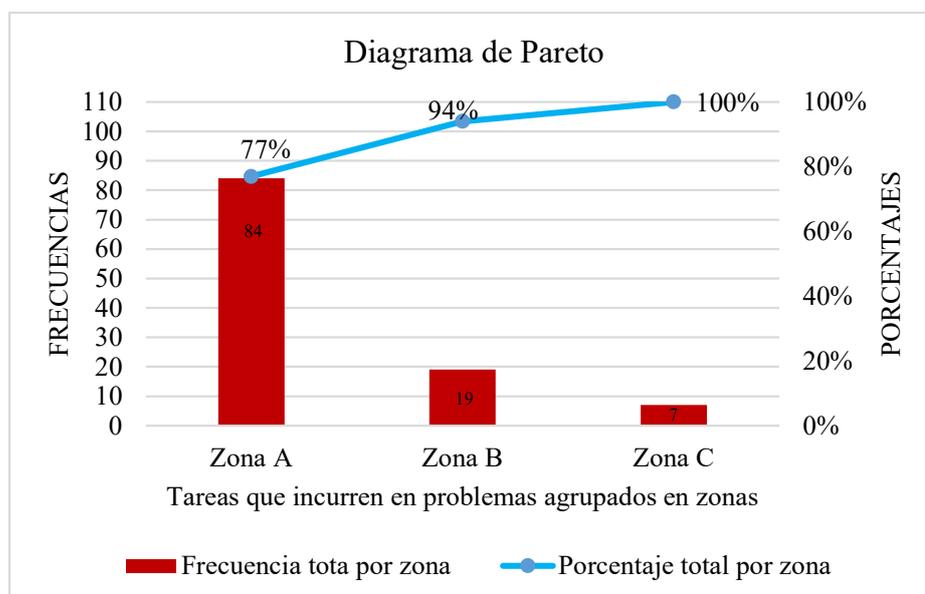
Tabla 7*Aplicación del Modelo ABC*

Tareas que incurren en problemas	Frecuencia al mes	Frecuencia Acumulada	%	% Acumulado	Zona
Despacho de mercadería con faltantes.	16	16	15%	15%	A
Ineficiencia en la preparación del picking.	16	32	15%	29%	A
Malestar de los clientes por inconformidad antes y después de la entrega.	14	46	13%	42%	A
Recepción de mercadería sin previo aviso.	12	58	11%	53%	A
Recepción de mercadería por parte de personal no correspondiente al área logística.	10	68	9%	62%	A
Pedidos fuera de ruta sin previa coordinación.	8	76	7%	69%	A
Recepción de rechazos con mercadería dañada.	8	84	7%	76%	A
Cambios constantes de la ubicación de mercadería en almacén.	7	91	6%	83%	B
Quiebre de stock en mercadería de rotación media.	6	97	5%	88%	B
Descarga de mercadería en el lugar erróneo.	6	103	5%	94%	B
Conflicto entre el personal de ventas y transporte.	4	107	4%	97%	C
Mal ingreso de facturas de compras en el sistema.	3	110	3%	100%	C
	110		100%		

Tabla 8*Tabla condensada del modelo ABC*

Zona	N° Elementos	% Problemas	% Acumulado	% Problemas	% Problemas acumulados
A	7	58%	58%	77%	77%
B	3	25%	83%	17%	94%
C	2	17%	100%	6%	100%
Total	12	100%		100%	

En el gráfico 6, por medio del gráfico de Pareto se muestra que la zona A, tiene una frecuencia de 84 problemas en los que se incurren en la empresa, la zona B con un total de 19 casos y por último la zona C con 7 casos siendo un valor mínimo en comparación con el 77% total de los problemas de la Zona A que demuestra notoriamente que hay acciones o tareas que tienen problemas continuamente.

Gráfico 6*Diagrama de Pareto*

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE ACCIONES EJECUTADAS

5. EXPERIENCIA 1

5.1. Denominación

Rediseño en los procesos existentes que competen al área de logística, en a base de las actividades y funciones desarrolladas.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

- Diseñar un rediseño en los procesos existentes que competen al área logística, en base de las actividades y funciones desarrolladas.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Demostrar la situación actual de los procesos logísticos considerando los cuellos de botella que influyen en los procesos.
- Rediseñar los procesos logísticos a fin de optimizar el tiempo de ciclo.
- Determinar los KPI para el control del proceso.

5.3. Marco teórico

5.3.1. Concepto de procesos

Según ISO 9000(2005) se define un proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Es decir, es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que a partir de una o varias entradas de información, dan lugar a una o varias salidas también de información con valor añadido. Además, es un grupo de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial y que pueden proporcionar valor añadido a los clientes. En los últimos años, las empresas han

utilizado nuevas tecnologías de la información que ayudan a redefinir los procesos, haciéndolos más eficientes y ganando ventaja competitiva a través de la reducción de costos y una mayor flexibilidad a las necesidades del cliente.(Maldonado, 2015)

5.3.2. Gestión de procesos.

De acuerdo con Agudelo & Esobar (2008) la gestión de procesos es una nueva forma de ver un proceso basado en la calidad, tanto como entrada como salida, para lograr una mejora continua, es por ello que se aplica el ciclo de Deming, también conocido como el ciclo PDCA, que significa: planificar, hacer, verificar y actuar; es una forma de motivar a la gerencia, así como a los involucrados en los procesos diarios, los cuales deben ser monitoreados constantemente para alcanzar las metas, asegurar buenos resultados, cumplir con las expectativas de los clientes y lograr la rentabilidad y el crecimiento organizacional. También ayuda a analizar la situación actual y desarrollar estrategias para cumplir con las expectativas de la empresa.

Las ventajas de la gestión de procesos son: ayuda a eliminar tareas innecesarias que no generan algún beneficio, da tiempo a la alta dirección para formular nuevas metas y estrategias futuras para mantener la participación en el mercado, apoya los procesos que necesitan ser gestionados y hacer mejoras. En cuanto a la importancia de la gestión por procesos, según Zaratiegui (1999), se ha constatado que los procesos son en cierta medida la base operativa y estructural de las organizaciones y son elementos fundamentales e integrales de la gestión empresarial si se fundamentan en su gestión de la calidad total. Considerando la calidad del producto o servicio, es necesario implementar un adecuado control sobre los procesos internos de la organización.

5.3.3. Modelamiento visual de los procesos

Bravo (2009), indica que la nueva propuesta de la teoría de modelos es la modelación visual del proceso que involucra a todos los colaboradores de la empresa, porque no basta con el conocimiento experto, sino también se necesitan trabajadores con creatividad y experiencia laboral. Se utilizan tres tipos de modelos:

Mapa de proceso global

Mapa de proceso de ámbito

Flujograma de información

5.3.3.1. Mapa de procesos global

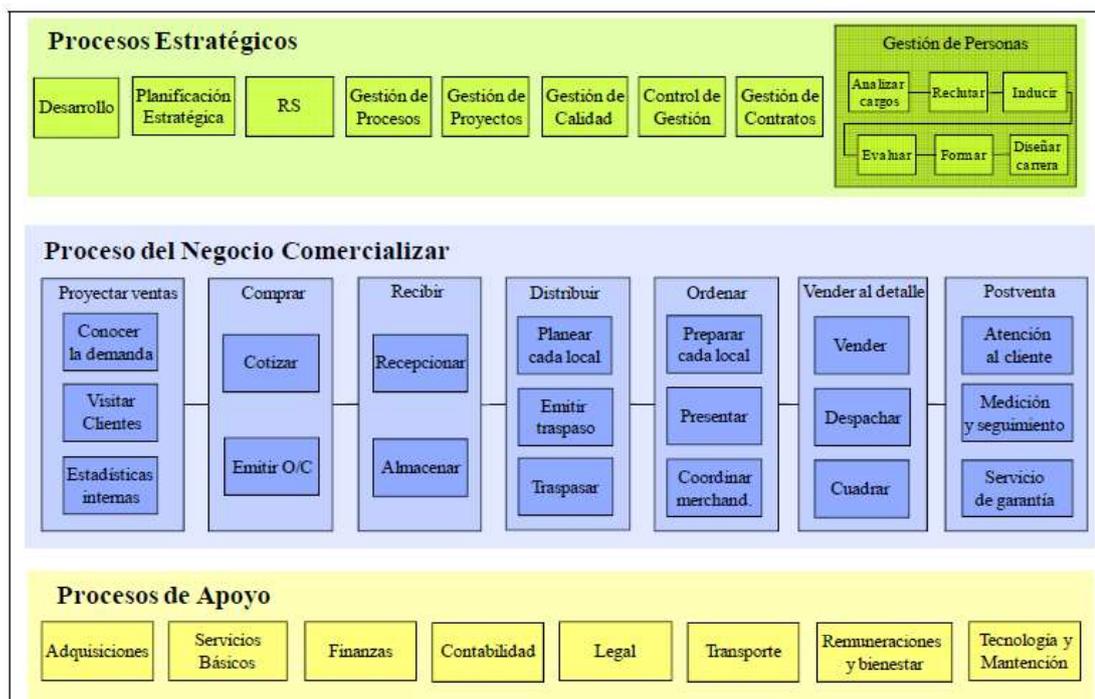
Primero, debe haber una visión global de la participación de todos los procesos en la organización, es decir, la información necesita ser actualizada y vista en todos los ámbitos. Para ello, se divide en tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo:

- Los procesos estratégicos están ubicados en la parte superior del mapa y se relacionan con la estrategia de la empresa, es decir, están formados por el equipo directivo que adopta los objetivos, políticas y estrategias, así como la misión, visión y valores de la organización.
- Los procesos de negocio u operativos son aquellos que están en contacto directo con los clientes y les brindan servicios bajo lo requerido, agregan valor a los clientes para cumplir con sus expectativas. Están ubicados en el centro del mapa del proceso.
- Los procesos de soporte, o también conocidos como procesos auxiliares, son servicios de apoyo interno requeridos para facilitar las operaciones de un proceso operativo. Incluso si no interactúan con los clientes a diario, aún necesitan

comunicarse con ellos para comprender sus necesidades. En los diagramas de flujo, están en la parte inferior.

Figura 4

Mapa de procesos global



Nota. Extraído del libro “Gestión de Procesos” Desde la mejora hasta el rediseño.

5.3.3.2. Mapa de procesos de ámbito

En este mapa se detalla una parte del mapa de procesos global o de un macroproceso.

5.3.3.3. Flujograma de información

Se confirma que de todo proceso operativo se debe dibujar un Flujograma de Información. Según Chiavenato (1993), para identificar cualquier proceso operativo, se debe dibujar un diagrama de flujo de información, que es una representación gráfica que muestra una secuencia de procesos que involucran a las personas responsables de su ejecución. Es decir,

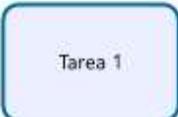
consiste en una representación gráfica de hechos, situaciones, acciones e información sobre los medios por los cuales se realizan las acciones utilizando simbología.

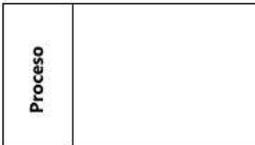
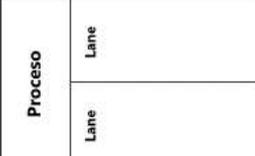
Por lo tanto, el propósito del diagrama de flujo es presentar gráficamente todo el trabajo de la organización para visualizar las interrelaciones y procedimientos de las áreas y socios. Además, su preparación es secuencial para evitar la desestabilización de operaciones o información que no llega al área prevista. (Acosta et al., 2009)

Hoy en día existe herramientas que ayudan a modelar, ejecutar y documentar procesos como el Bizagi Process Modeler siendo una herramienta integral de gestión de procesos de negocios que permite diseñar un proceso a fin de entender y analizar para proponer mejoras de manera iterativa.(Bizagi, 2013)

Para dibujar un proceso se cuenta con simbologías que ayudan a diferenciar qué tipos de actividades se realizan, como se precisa en la Tabla 9.

Tabla 9*Simbologías de Bizagi Process Modeler*

Elemento	Símbolo	Definición
Evento de inicio		Indica el inicio de un proceso.
Temporización		Representa que el proceso debe de iniciar dentro de un determinado periodo de tiempo
Evento de Fin		Indica el fin del proceso.
Evento de fin de cancelación		Se usa cuando el proceso no finaliza debido que incumple con los parámetros requeridos.
Tarea		Contiene la actividad o función que se realiza dentro del proceso.
Tarea de envío		Diseñada para enviar un mensaje a un participante externo de la tarea.
Tarea de recepción		Es la tarea dada para esperar la llegada de un mensaje por parte del emisor.
Tarea de usuario		La persona que ejecuta esta actividad es el único que lo puede hacer.
Sub proceso		Contiene un grupo de actividades (se le incluye para que sea parte del proceso total) que dan como resultado un proceso intermediario.
Sub proceso reusable		Se usa el proceso las veces que se requiera. El símbolo cuenta con bordes más grueso que el subproceso normal.
Decisión exclusiva		Simboliza una decisión, es decir, sólo se puede contar con una respuesta de un "sí" o "no".
Compuerta inclusiva		Simboliza cuando se activa varios caminos, pero no se desarrolla en el mismo espacio de tiempo.
Compuerta paralela		Se puede ejecutar varias tareas diferentes paralelamente de manera sincronizada.

Evento de intermedio		Indica donde sucede un evento en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso.
Tiempo		Representa la espera de un cierto periodo de tiempo hasta que se genere una actividad deseada.
Mensaje		Se espera un evento que llegue algún tipo de información para que pueda continuar con la siguiente actividad.
Enlace	 Emisor	Conectar una actividad a otra (reemplaza las fechas de secuencia que figura automáticamente al momento de crear un proceso) para enlazar las actividades es necesario contar con nombres iguales las compuertas.
	 Receptor	
Línea de asociación		Se usa cuando una actividad se enlaza a una anotación.
Flecha de Mensaje		Se usa cuando una actividad se enlaza con un objeto de datos de documentos.
Pool		Representa el proceso y un proceso de un cliente externo.
Lane		Es una subpartición dentro del Pool, en cada una se desarrolla un área que influye dentro del proceso.
Depósitos de datos		Simboliza una base de datos tanto física o digital.
Objeto de datos		Provee información acerca de cómo los documento y datos son usados y actualizados durante el proceso.

Notas. Extraído del programa Bizagi Process Modeler.

5.3.4. Puntos de intervención sobre los procesos

Bravo (2009) indica que la gestión de procesos debe considerar tres puntos principales de acción en el proceso: describir, mejorar y rediseñar. Este cambio ocurre cuando un acto inesperado pasa y es necesario realizar un rediseño contando con acciones preventivas para evitar el problema en un futuro. Se toma las siguientes acciones:

5.3.4.1.Describir los procesos

Los procedimientos operativos deben documentarse, ser actualizados y comunicados constantemente durante la capacitación. Cuando los procesos son concretos, también es más fácil planificar mejoras y controlar mejor el proceso. Una vez que todos los empleados hayan visto esto, puede haber más interacción y se puede confiar en su participación para tomar medidas preventivas.

5.3.4.2.Mejorar los procesos

El objetivo es la mejora continua de los procesos, y la mayoría de las organizaciones tienden a practicar el benchmarking, que implica comparar los procesos existentes con los de otras organizaciones para aprender y mejorar, lo que puede generar cambios absolutos en lo que se debe mejorar. La mejora requiere una descripción preliminar del proceso que complemente el punto anterior.

5.3.4.3.Rediseñar los procesos o Reingeniería de Procesos

Tras querer una mejora es necesario hacer una variación del proceso ya sea un pequeño cambio o un rediseño del proceso si es que es un cambio mayor. Según Hammer & Champy (1994), “La reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento”. Es decir, consiste en la reconfiguración de los procesos y actividades que conforman parte

de un sistema o más de una organización de manera absoluta a fin de obtener aumentos significativos en el rendimiento y productibilidad en un corto período de tiempo, materia de rentabilidad, tiempo de respuesta, entre otros; lo cual implica lograr ventajas competitivas a base de la creación del valor.

Cabe mencionar que antes de rediseñar un proceso el equipo que es parte del proceso debe saber qué es lo que hace, cómo lo hace, las cuestiones críticas que refleja en su desempeño y contar una visión que ayude a crear un diseño totalmente nuevo y que cumple con las expectativas. Asimismo, para generar cambios positivos en la organización, es necesario tomar en cuenta los valores, la cultura y los hábitos de los empleados, así como del entorno que los rodea, pues de ello dependerá su participación en el programa de mejoramiento.(Lefcovich, 2004)

5.3.5. La Logística

En cuanto al concepto de logística Ballesteros & Ballesteros (2004), identifican que la logística es parte de la cadena de suministro; es responsable de planificar, ejecutar y controlar el procesamiento de bienes o servicios al consumidor final. Para ello, es importante recabar información sobre cuándo y dónde los clientes quieren comprar el producto a menor costo. Asimismo, la logística se considera una actividad estratégica, porque también se ocupa de actividades operativas relacionadas con la llegada del producto al consumidor final, lo que también se relaciona con el desarrollo y selección de procesos, o el desarrollo de sistemas de información, diseño de redes de distribución, diseño de la infraestructura de la organización, determinación de indicadores de gestión, etc.

Es por ello, toda función logística debe correlacionarse entre sí para contar con un eficiente proceso logístico integrado en la generación de valor para el cliente y actuar de manera eficaz en la entrega del bien o servicio al cliente.(Monterroso, 2000)

5.3.6. Logística integral

Según Kotler & Armstrong (2012), las organizaciones adoptan el concepto de gestión logística integral porque se enfocan en mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de distribución, tanto internos como con soporte global en todas las áreas internas y externas, construyendo relaciones mutuas con proveedores y clientes de tal forma que la empresa puede integrar sus sistemas logísticos con ellos, mejorando así el rendimiento de los canales de distribución.

Así mismo, según Beltrán et al. (2002), la logística integrada es la gestión mutua de todas las actividades de la empresa en su conjunto. Además, estas actividades pueden gestionarse directamente, incluido el sistema logístico de la empresa, o indirectamente, ya que ciertas actividades proporcionadas por otros integrantes de la cadena, como los proveedores, se dan principalmente en el flujo de materiales utilizados en la elaboración de productos.

5.3.6.1.Divisiones de la Logística Integral

- **Logística de entrada:** Está relacionado con el proceso de adquisición, que incluye actividades como compras, aprovisionamiento, gestión de inventario y almacenamiento.

Compras y Aprovisionamiento

Lavalle & Santucci (2009), afirman que es el proceso mediante el cual los proveedores compran materias primas y otros bienes no manufacturados para producir bienes terminados para la venta. Es imperativo fortalecer los lazos de acuerdo con las políticas de los proveedores que

cuentan con sistemas de calidad, ya que así se construye la lealtad para lograr su respaldo, lo que facilita la entrega de bienes de calidad.

Almacén y Gestión de inventario

Para Kotler & Armstrong (2012), “La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, y garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes estén listos para adquirirlos”. Toda organización debe de plantear una estrategia de dónde deben de estar ubicado sus almacenes, además saber qué tipos de almacenes necesita, ya sea bodegas en donde se puede almacenar en largos periodos o centros de distribución que son grande almacenes diseñados en la entrada y salida constante de la mercadería en el menor tiempo posible.

Además, el autor recalca que, para una buena gestión de inventarios la organización debe equilibrar el manejo de existencias en que esté en constante rotación y de tal forma evitar contar con productos obsoletos y además prevenir elevados costos en el cuidado de los bienes y por la compra de mercadería a fuera de tiempo por la insuficiencia de ello. Por esta razón, según Lavallo & Santucci (2009), la función del almacén debe estar conectada con toda la red logística, es decir, debe tener una relación con las funciones de las compras, producción y distribución para contar con una logística integral.

- **Logística interna:** Se relaciona con procesos de producción de bienes terminados con valor agregado.

Producción

En este proceso, se cubre la productividad final del producto semielaborado en base a cómo desea el cliente final. Cabe recalcar que según Constancio (2001), la productividad no es una medida de cantidades ni elaboración, sino una medida de la eficacia y eficiencia con que se

utilizan los recursos y cómo una determinada combinación logra el resultado deseado. Así mismo, dicho proceso se encarga de determinar la necesidad y abastecer las líneas de producción, se debe controlar la producción anterior y su almacenamiento, el cual debe ser presentado al cliente.

Producto

Según Kotler & Armstrong (2013), hay cuatro tipos de bienes de consumo, el primero de los cuales son los productos de conveniencia, bienes que puedes seguir comprando sin mucho esfuerzo para compararlos con otros bienes porque son fáciles y baratos de obtener. El segundo son los bienes comparables, que los consumidores compran con poca frecuencia porque se compran sobre la base de información recopilada y comparada de antemano con otros bienes que están disponibles solo en unos pocos puntos de venta. La tercera son los productos especializados, que son aquellos que se eligen únicamente por la marca, es decir, el poder de la marca influye completamente en la elección de compra sin necesidad de comparar con otros productos.

Los puntos de venta son exclusivos y el stock es limitado, lo que estimula a los clientes a encontrar formas de comprar el producto. El último son los bienes no buscados, como sugiere el nombre, no son productos que los clientes normalmente consumen activamente, lo que significa que deben estar respaldados por un gran programa publicitario que comunique por qué el cliente debería considerarlos.

Dichos productos deben contar una "línea de productos", que es un conjunto de productos relacionados, es decir, forman parte de una determinada categoría para un cliente en particular, y dichos bienes se pueden encontrar en el mismo lugar, teniendo en cuenta la semejanza que tienen los productos.

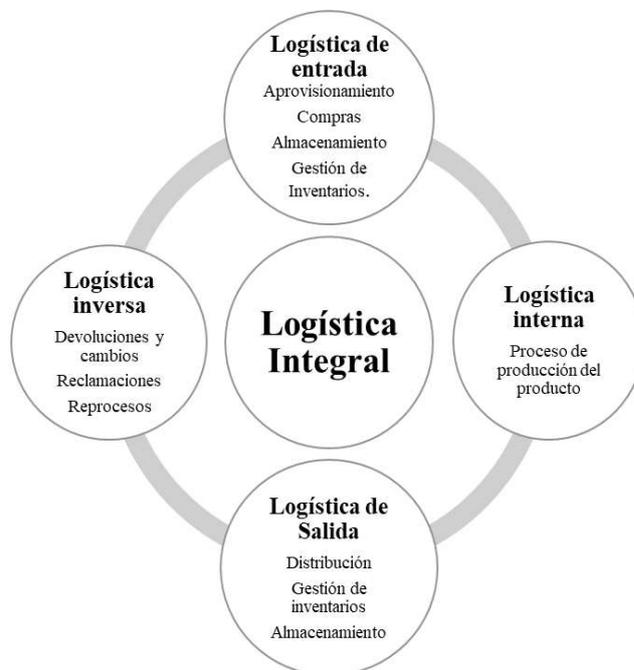
- **Logística de Salida:** Está relacionado con el proceso de distribución para la entrega de productos al consumidor final, incluye actividades de gestión de almacenes como almacenes relacionados con preparación de pedidos, cross-docking y métodos de envío seleccionados.

Distribución

Según (Diez de Castro, 2009), es el proceso de expresión de la transferencia final de bienes y servicios, que comprende una serie de actividades encaminadas a la entrega al cliente final, teniendo en cuenta el tiempo, el lugar y la cantidad. Así, como su nombre indica, la distribución comercial se relaciona con el marketing porque interviene en la generación de información relevante de las necesidades del consumidor. El vínculo entre los dos crea una ventaja competitiva que permite a las empresas ganar más cuota de mercado.

Además, ambos están relacionados con la producción y los canales de distribución que se configuran después de generar el pedido. Además, debe quedar claro que se debe poner más énfasis no solo en la distribución de salida, es decir, mover el producto desde el almacén hasta el cliente, sino también en la distribución de entrada, es decir, mover productos de los proveedores a los almacenes, además la distribución inversa que es trasladar productos dañados devueltos por los clientes.

- **Logística Inversa:** Este es el proceso de integración de todas las actividades y productos en la cadena de valor, incluyendo reprocesos, las devoluciones y las quejas del usuario final. En otras palabras, el conjunto de actividades involucradas en la gestión de productos, devolución de exceso de inventario, recuperación de productos dañados o vencidos que está dentro de la garantía de tiempo limitado y reenvío de estos al punto de venta.(Dekker et al., 2004)

Figura 5*Divisiones de la Logística Integral*

Notas. Extraído del libro Logística integral, una propuesta práctica para su negocio, autor Rojas et al. (2011).

5.4. Antecedentes Pertinentes

Según Hardy (2018). En su tesis **“Propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico de despacho en un operador logístico para empresas de franquicias de Arequipa”**, tiene como propósito describir los procesos que están involucrados con el proceso logístico de despacho del operador logístico, identificando los principales factores críticos que estén afectando al proceso de despacho y proponer una propuesta de mejora que sea factible para la organización. Para ello realizó un diagnóstico situacional del operador logístico utilizando herramientas de análisis aplicado a cada proceso logístico de despacho, usando el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto para detallar la priorización de estos.

La metodología para la implementación de la propuesta de mejora utilizó: Clasificación de inventarios ABC, modelo de un plan de capacitación para el personal, metodología diseño de almacén según FIFO, propuesta de análisis de alternativa de tecnología de picking, Lean Six Sigma en relación con el análisis, identificar y proponer un plan de mejora continua kaizen, entre otros. Dicha tesis es relevante por la manera de como plantea los procesos y define las actividades en base del buen uso de las herramientas tomadas, para mejorar las falencias que tiene la empresa.

Según Meza et, al (2019). En el trabajo llamado **“Propuesta de mejora del proceso de distribución para una empresa de bebidas gaseosas de consumo masivo en la localidad de Lima Metropolitana”**, proponen mejoras en el proceso de distribución de bebidas gaseosas como disminuir los costos de distribución y almacenamiento, minimizar errores en relación con el servicio al cliente, no concretadas o por falta de presencia de productos en puntos de ventas. Asimismo optimizar la distribución a los puntos de venta, las rutas y los tiempos de entrega.

Además, implementan estrategias competitivas que permite a la empresa a diferenciarse de sus competidores, a través de una adecuada gestión de abastecimiento, distribución, manejo de almacenes y gestión de logística inversa. Para él análisis, los autores aplicaron la metodología de gestión; análisis interno y externo de la empresa y FODA cruzado a fin de determinar los problemas existentes en el proceso de distribución. Además, un análisis y diagnóstico de la distribución actual a través de la aplicación de un modelo de evaluación de buenas prácticas de distribución junto con el uso del modelo SCOR, diagramas de Ishikawa y Pareto. Dicha tesis es relevante por el uso de herramientas para el análisis situacional del proceso de distribución

De acuerdo con los autores De la Puente et al (2018). En el trabajo **“Propuesta de mejora para una empresa distribuidora de consumo masivo: Evaluación, Análisis y Mejora**

de la Cadena de Suministro”, tienen como objetivo rediseñar la cadena de suministros de la distribuidora mayorista por lo cual primero realizan la evaluación de la situación actual de la distribuidora a fin de mejorar el correcto manejo de su cartera de productos como también la gestión de su inventario, la ubicación de sus almacenes y el enfoque de ventas de cada categoría.

Posteriormente, proponen una propuesta de mejora comercial, como segmentación del portafolio, reestructuración de la estrategia de venta y mejora en la distribución de las ubicaciones de los productos en el almacén y mejora en los procedimientos de recepción con el propósito de contar con el mayor ahorro posible para brindar una recomendación adecuada. Utilizaron el costeo de ABC para determinar qué productos tienen mayor demanda, Diagrama de Pareto, Cálculo de ahorro, entre otros.

Tiene relevancia esta tesis por el planteamiento de las propuestas de mejora en el flujo de la cadena de suministro que den como resultado la definición de un mejor portafolio de productos con mayor exactitud del forecast de la empresa.

5.5. Metodología aplicada

Para el presente trabajo se ha usado la metodología del autor Harrington (1992) quien plantea cinco fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) los cuales son:

- Fase I: La mejora organizacional, impulsa el éxito mediante la construcción de un liderazgo que permita el éxito mediante el establecimiento de procesos estratégicos y el compromiso de todos los empleados de la organización para mejorar continuamente los procesos centrales que la componen.
- Fase 2: El conocimiento del proceso, que es una comprensión del estado actual que una organización puede ver en los procesos existentes, es esencial desarrollar diagramas de flujo para comprender mejor y con mayor claridad las operaciones.

- Fase 3: La modernización de procesos, la mejora eficiente y eficaz de los procesos para crear valor. Es necesario documentar todos los procesos propuestos para que los colaboradores puedan revisarlos y comprender bien sus funciones.
- Fase 4: Medición y control, es el proceso de implementación de un sistema para monitorear mejoras incrementales, que requiere el desarrollo de indicadores para medir los resultados alcanzados.
- Fase 5: Mejoramiento continuo, se debe de contar con revisiones constantes de los procesos puesto que puede aparecer problemas durante el proceso constante lo cual deben ser eliminadas al instante.

Procesos analizados

En los tres siguientes procesos se plasmará cómo era la estructura anterior y posteriormente cómo fue modificada.

- Proceso de Recepción y almacenamiento de la mercadería
- Proceso de preparación y despacho de Mercadería
- Proceso de Logística Inversa

5.6. Recursos utilizados

Tabla 10

Tabla de Recursos Humanos de la Experiencia 1.

Recursos Humanos
Autora (María Coronel)
Gerente General (Elizabeth Coronel)
Gerencia Logística (José Montalvo)
Operarios Logísticos (Guido Domínguez y Raúl Renguifo)
Clientes
Proveedor

Tabla 11

Tabla de Recursos Materiales de la Experiencia 1

Recursos Materiales
Papelería general
Reportes del sistema de la empresa

Tabla 12

Tabla de Recursos Tecnológico de la Experiencia 1.

Recursos Tecnológico
Laptop con accesos a internet
Impresora
Bizagi Model

Tabla 13*Tabla de Recursos Económicos de la Experiencia 1.*

Recursos Económicos
No se necesitaron Recursos económicos

5.7.Resultados: comparación con el Análisis ex – ante y Análisis ex - post

El primer paso para iniciar una mejora de procesos es reunirse con la gerencia general y los responsables implicados en el proceso logístico de la distribuidora para saber qué hay que conseguir, para intentar mejorar el proceso en las principales áreas donde es necesario entender la situación actual de los procesos y entender sus roles y responsabilidades.

Uno de los objetivos generales de la empresa es “utilizar todos los canales de distribución necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes para llegar a tiempo al destino” y para lograrlo se debe contar con una logística interna efectiva, que necesita nombrar los factores que afectan este objetivo. La tabla 14 muestra los factores que la Gerencia evalúa en cada uno de ellos en función de sus prioridades, así como los procesos existentes que necesitan ser mejorados. El factor más importante es la eliminación de actividades que no crean valor y son menos importantes en términos de optimizar el tiempo de las actividades y el buen manejo de las mercancías, porque ciertas actividades (como recepción, preparación y despacho) no siempre se

pueden completar. Hay un tiempo dado por los constantes cambios de volumen de la mercancía y se debe tener cuidado de no dañar los productos.

Tabla 14

Factores críticos identificados por la Gerencia.

OBJETIVO	Usar todos los canales de distribución necesarios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y a tiempo esperado.				
	Reducir actividades que no generan valor.	Optimizar los tiempos de las actividades	Contar con buen manipuleo de la mercadería	Total	Ponderación total
Factores Críticos					
Proceso de recepción de mercadería.	4	4	4	12	32.5%
Proceso de preparación y despacho de mercadería.	5	5	4	14	37.8%
Proceso de logística inversa.	4	3	4	11	29.7%
Total				37	100%

Notas. Extraído de la Alta Gerencia.

5.7.1. Análisis ex - ante:

Reunir información acerca de cómo se llevan a cabo los tres procesos anteriores en la empresa, luego de observar las actividades de los socios en el ámbito de operación, estos procesos se reflejan mediante diagramas de flujo, ya que la empresa no cuenta con ello plasmado en sus áreas de trabajo. Se desarrollarán tres procesos principales:

5.7.1.1. Proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

Se puede apreciar en el gráfico 7, que es un proceso sencillo que indica las actividades desde la recepción de las guías hasta la firma de estos. Las personas encargadas de este proceso son: El gerente logístico que es el encargado de recepcionar la mercadería, de acuerdo con el proceso debe consultar al área comercial si hicieron pedido en caso de que desconoce de ello, si le confirma recibe el requerimiento en la zona de picking y posteriormente le pide al operario

logístico que ingrese la mercadería. Sin embargo, suele ver problemas tanto generales como específicas (causa y efecto) los cuales son los siguientes:

- **Causa:**

Tras la ausencia de los responsables de área de logística no se logra culminar eficientemente el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.

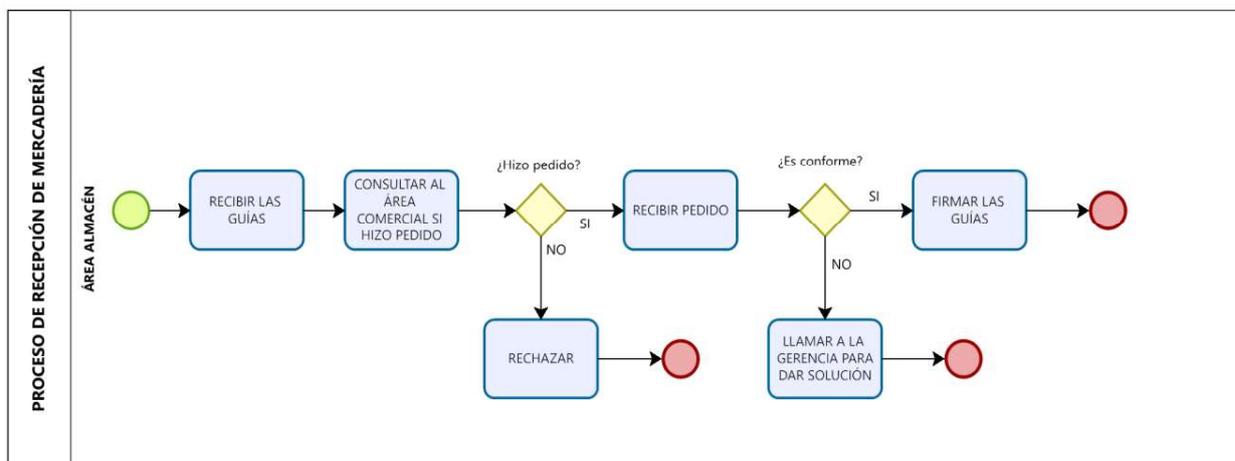
- **Efectos:**

El proveedor envía el requerimiento sin previo aviso y suele coincidir cuando la gerencia de logística está ausente y los operarios de almacén están derivados a reparto así que no hay alguien que se ocupe del almacén. Tras ello, se derivaba la tarea al facturador u otro personal de otra área que se encargue en recepcionar los pedidos. Dicho colaborador debe tomarse el tiempo de consultar si el pedido fue realizado, de ser así recibe la mercadería.

Tras desconocer el proceso de recepción puede pasar lo siguiente: Primero, al confirmar que sí es un pedido hecho por la gerencia comercial lo recibe sólo por número de bultos en la zona de picking, puesto que no tiene conocimiento de cómo está distribuido las líneas de productos en el almacén, ocasionando la acumulación de mercadería en dicha zona que es especialmente para la preparación de pedidos.

Segundo, en caso de recepcionar dentro del almacén, no tiene en cuenta la ubicación correcta y dispone un espacio que está disponible. Por lo tanto, hay el doble de trabajo interno para mover el artículo a su lugar correcto, más aún cuando colocan la mercadería encima del lote más antiguo, dando lugar al LIFO, es decir, la salida se asigna al último artículo que ingresa al almacén lo que provoca la expiración de los productos anteriores.

Gráfico 3



5.7.1.2. Proceso de preparación y despacho de mercadería

La empresa cierra con 210 pedidos aproximadamente al día, los cuales deben ser divididos para cuatro repartos. El área de facturación debe emitir los picking list a las 3:30 pm para que los operarios logísticos procedan en preparar la mercadería a partir de las 4 pm hasta las 8 pm que es su horario de salida. Tienen la función de completar los picking list, si hay faltante lo dejan incompleto hasta cuando se inicia el proceso del despacho donde el mismo gerente logístico indica que dispongan de otro producto similar para completar el picking list para después embarcar al transporte. Sin embargo, se puede ver varios problemas internos:

- **Causa:**

No se termina a tiempo la preparación de mercadería.

- **Efectos:**

Los picking list no sale a la hora estimada, debido que los preventistas siguen pasando pedidos fuera de hora causando que la emisión de picking list salgan a las 6 pm que genera un horario insuficiente para culminar la preparación de los picking list.

Al día siguiente a las 8:00 am se debe despachar al transporte, los picking list ya deben de estar hechos en los tres sitios de embarque. Sin embargo, los operarios de almacén aún no culminan con la preparación y por la intención de agilizar el proceso hay equivocaciones como que la mercadería no coincide y se pide traer el ítem correcto lo cual suele suceder más aún cuando el producto tiene varias presentaciones o también se debe a que no recuerdan en que parte del almacén se encuentra, ya que se cuenta con 843 ítems activos en sí.

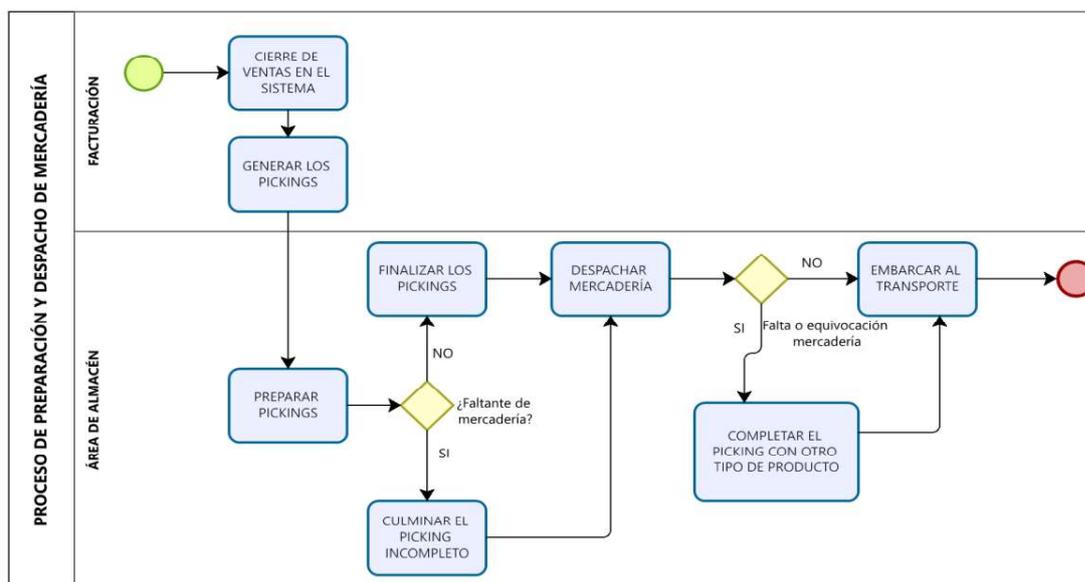
También se da el problema que en el picking figura un producto con el que no se cuenta en stock en físico y la medida que toman es completar con otro ítem similar sin dar una revisión previa al stock general del sistema para revisar por qué aún figura ítems en stock.

Otro problema es “los fueros de ruta”, no figura en el flujograma (Gráfico 8) debido a que existe varias maneras de cómo proceder a ello. Es decir, los pedidos de fuera de ruta suelen ser pasados un día antes después del cierre de pedidos, donde facturación puede facturar el comprobante y adjuntarlo en el picking como un pedido adicional, pero también se da el caso que el pedido lo pasen el mismo día de embarque, el que suelen embarcar con una nota de pedido y hay la gran posibilidad de no regularizar esa salida en el sistema.

En conclusión este proceso cuenta con toma de decisiones imprevistas para cubrir sucesos repentinos que posteriormente dan lugar a contratiempos y problemas.

Gráfico 8

Flujograma del proceso de preparación y despacho de mercadería



5.7.1.3. Proceso de logística inversa

Diariamente, cuando reparto realiza la liquidación de sus planillas de picking da a conocer a tesorería cuántos rechazos tuvo para reingresar nuevamente al almacén; sin embargo, surge los siguientes problemas:

- **Causa:**

Acumulación de mercadería dañada en la zona de picking o que son colocados en un lugar no correspondiente dentro del almacén.

- **Efectos:**

El operario del almacén es quien recepciona los rechazos, pero si éste es enviado a reparto, la persona que hace la revisión es la tesorerera como se muestra en el gráfico 9. Sin embargo, ella solo revisa la cantidad de productos devueltos mas no el estado de la mercadería, es por ello por lo que se encuentra mercadería dañada colocada en el mismo lugar donde están

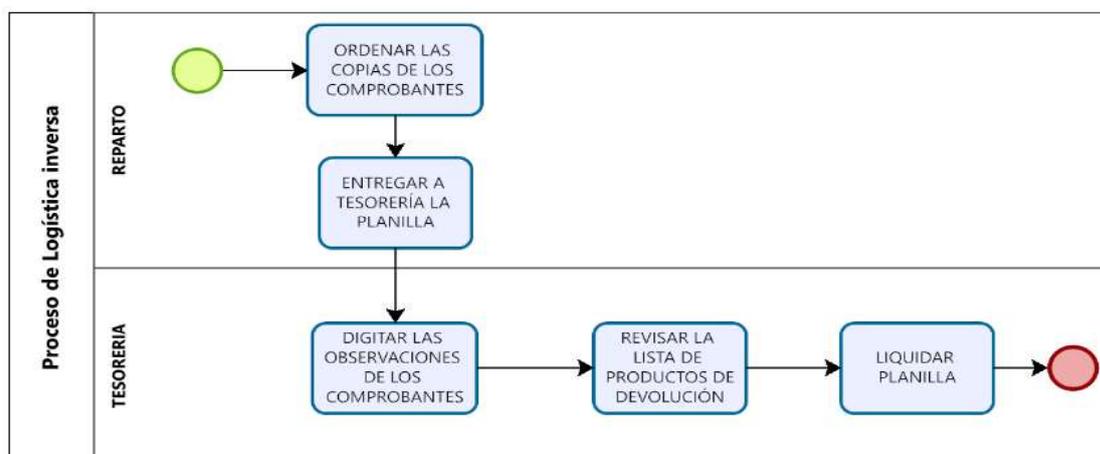
los demás productos en buen estado y también hay cruce de mercadería que suele pasar desapercibido ante los ojos de la tesorera debido a que ella desconoce las diferentes presentaciones del producto.

Después de la revisión de la mercadería rechazada, ésta aún se encuentra en la zona de picking, ya que el responsable no se encuentra para retornar los productos en sus ubicaciones correspondientes. Entonces, cada vez que regresa una movilidad con sus rechazos, se va acumulando uno tras otro y tras ver ello la gerencia ordena a uno del personal de reparto, que retorne dicha mercadería a almacén, éste lo hace pero coloca los productos según su criterio y no los guarda en sus lugares correspondientes.

En conclusión, tras la ausencia de los responsables del almacén, el reingreso de mercadería puede contar con observaciones como cruce o daño. Al encargar a otro personal fuera del área, en retornar la mercadería devuelta, y al desconocer éste el lugar que corresponde genera mayor desorden interno.

Gráfico 9

Flujograma del proceso de Logística Inversa.



5.7.2. Análisis ex – post.

Una propuesta de mejora es rediseñar el proceso, detallando los pasos para prevenir problemas que hagan que el proceso sea más largo y tome más tiempo del necesario. La clave es aprovechar el tiempo contando con el personal enfocado en hacer las tareas críticas.

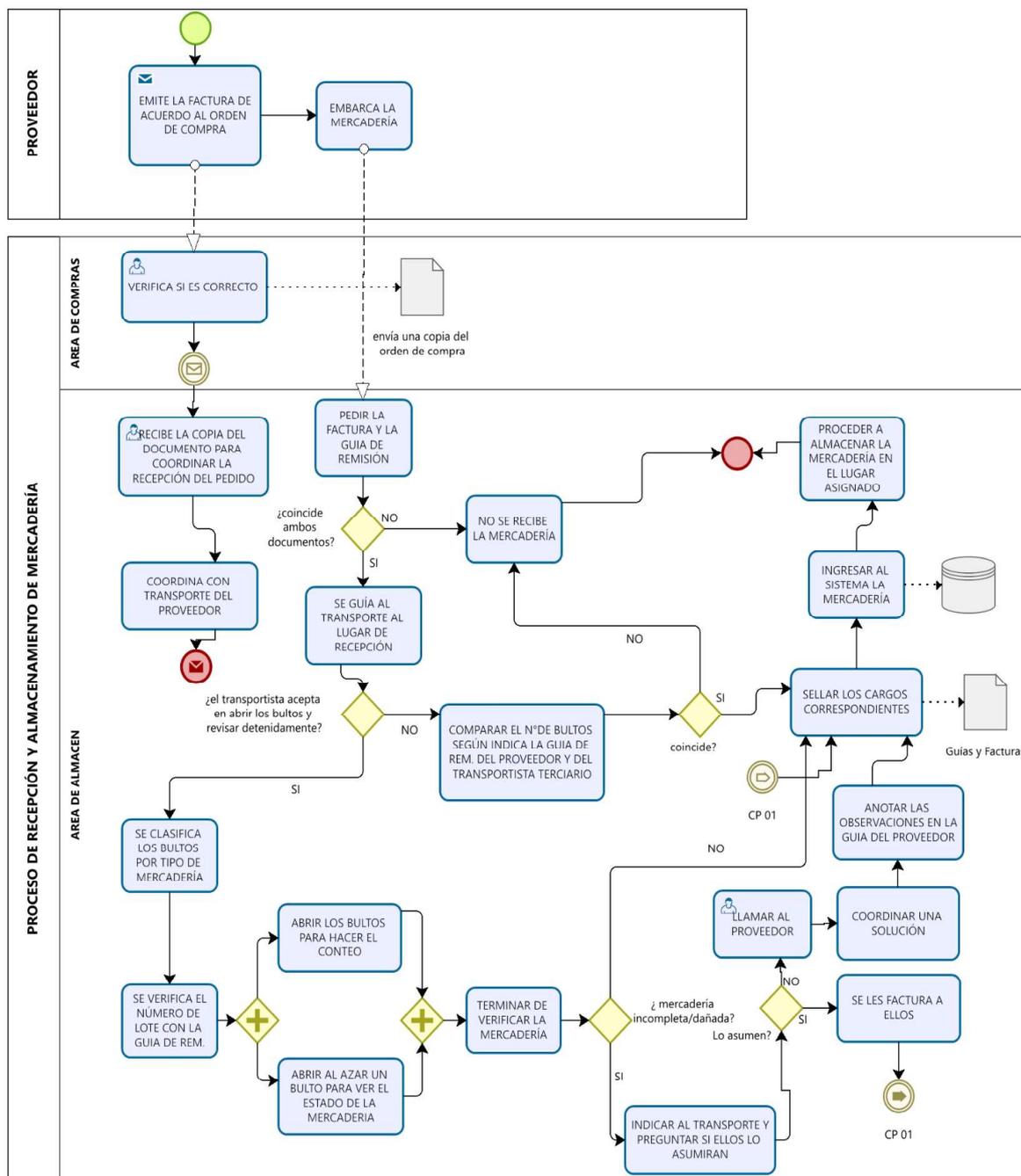
5.7.2.1.Rediseño del proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

De acuerdo con los cuellos de botella identificados durante el proceso se determina las actividades e instrumentos o recursos que se debe tener en cuenta para aminorar actividades que no generan valor. En el gráfico 10, se muestra el rediseño del flujograma, donde se resaltan las actividades claves del proceso: la coordinación previa con los proveedores, la revisión de la mercadería y contar con el espacio de almacenamiento correcto.

También se ha elaborado una ficha de proceso que es un documento que describe de manera detallada y clara las actividades necesarias para llevar a cabo un proceso enfocado en la calidad y eficiencia. (ver apéndice 1). En la ficha se señala a los encargados de cada actividad y ellos son los que asumen la responsabilidad. Es de vital importancia delegar funciones para que exista un seguimiento a las tareas asignadas.

Gráfico 10

Rediseño del flujograma proceso de recepción y almacenamiento de mercadería



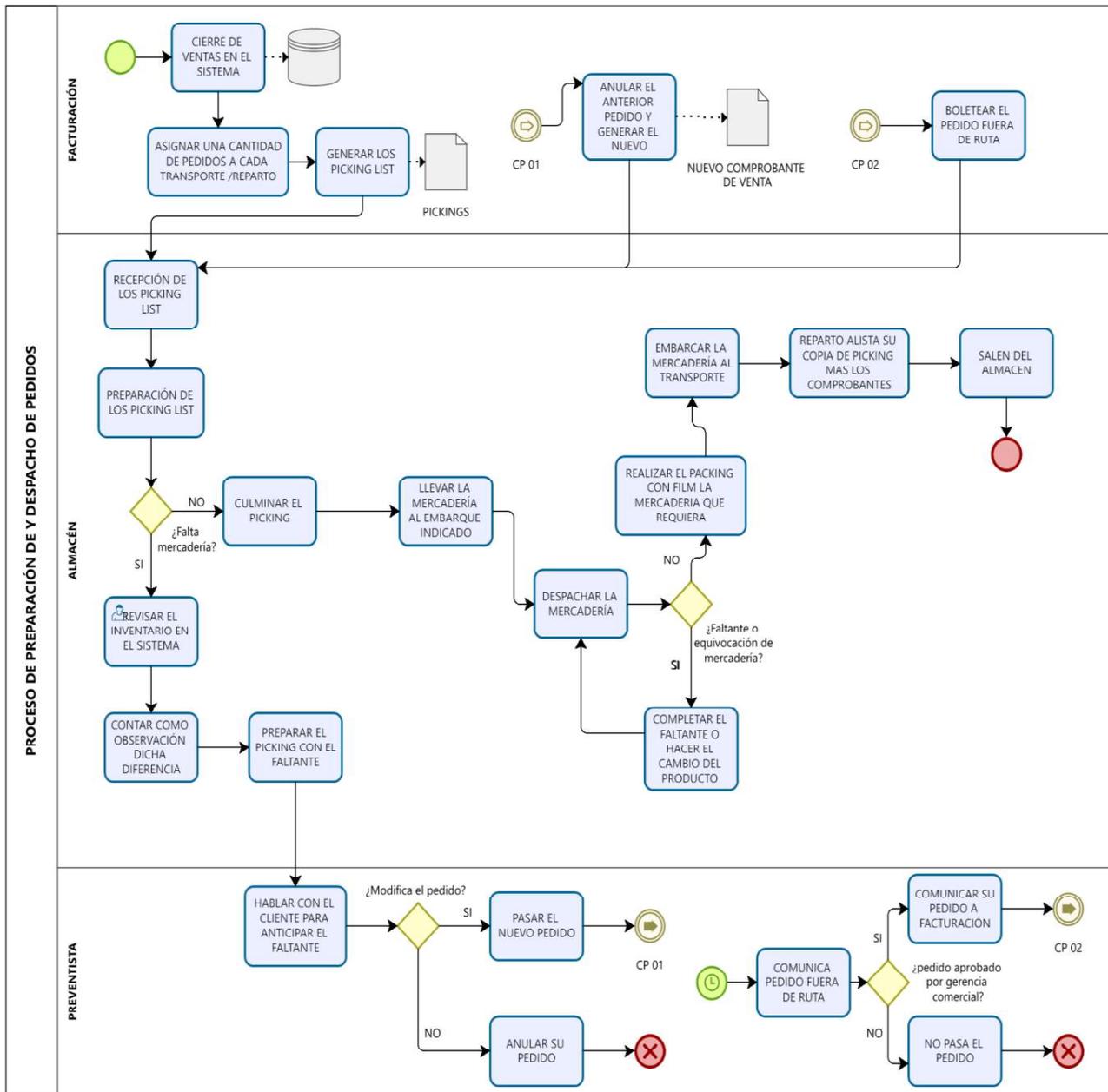
5.7.2.2.Rediseño del proceso de preparación y despacho de mercadería

Es necesario visualizar desde todos los ángulos las posibles compuertas de decisión, lo cual puede conllevar a dos caminos que ayuden a tomar una toma de decisión. Para ello, se elabora una ficha de procesos (ver apéndice 2), que permita entender y ver qué acciones se puede tomar para la mejora de las actividades. Además, para complementar se ha rediseñado el flujograma como se muestra en el gráfico 11. Uno de los incidentes recurrentes que ocurre es cuando el inventario físico no concuerda con el inventario del sistema. Para evitar esta contingencia, es indispensable contar con el almacén totalmente ordenado a fin de realizar inventarios constantes.

De igual forma, sucede que no se encuentra el producto y por ello se muestra en el flujograma que toma de decisión se debe de considerar. Además se acota, qué hacer cuando hay pedidos fuera de ruta porque es inevitable que ello no suceda debido que la distribuidora no puede negarle un pedido a su cliente siempre y cuando el pedido supere el monto mínimo impuesto por el gerente de ventas.

Gráfico 11

Rediseño del flujoograma del proceso de preparación y despacho de mercadería

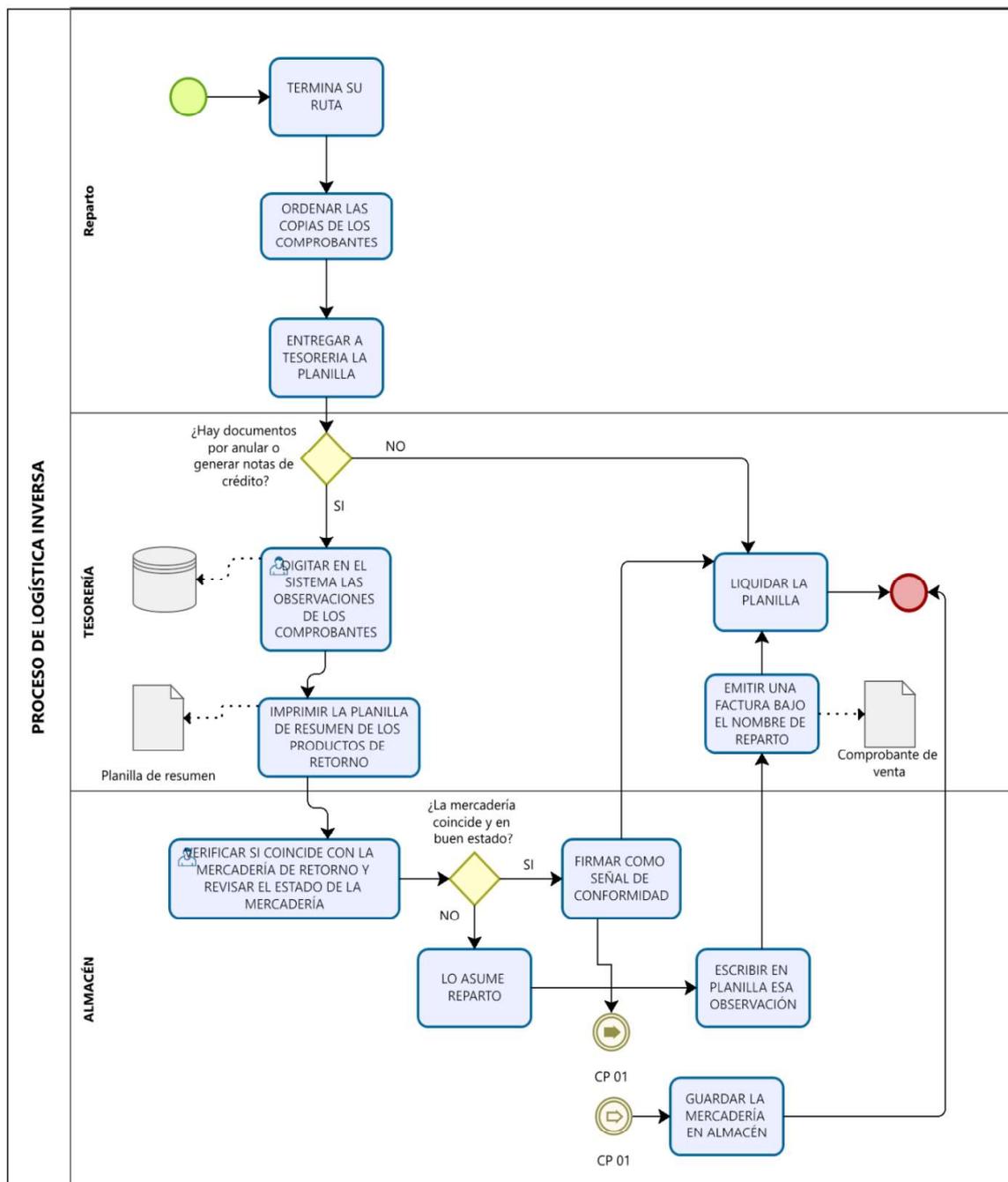


5.7.2.3.Rediseño del Proceso de Logística Inversa

A diario, la distribuidora cuenta con rechazos de mercadería por parte de los clientes y por ello es necesario definir un proceso de cómo la mercadería debe de retornar al almacén. Por esta razón, también se elabora una ficha de procesos que permita entender el proceso a seguir cuando se cuenta con mercadería dañada bajo la tutela de reparto (ver apéndice 3). Por otra parte, la reestructuración del flujograma ha tomado en cuenta esta situación como figura en el gráfico 12, donde lo esencial es la presencia de un responsable del proceso de la recepción y del lugar para los productos rechazados, devueltos o dañados. En este caso, se debe de reportar en el sistema esas observaciones.

Gráfico 12

Rediseño del flujograma del Proceso de Logística Inversa



5.7.3. Comparación entre los anteriores procesos y los propuestos.

Tabla 15

Comparación entre el ex – ante y ex – post de los procesos en general

EX ANTE	EX -POST
El mapeo de las actividades es muy generalizado, cuenta con actividades que no contribuyen valor agregado, lo cual no anticipa qué posibles eventos podrían pasar, lo que conlleva a que se tenga que consultar a otros colaboradores fuera del área y dejar retenido el proceso.	El mapeo de las actividades detalla las tareas que se debe de seguir, además cuenta con compuertas de decisión que permite anticipar un posible suceso si es que la secuencia cíclica se ve retenida. Además, ayuda a reducir tiempos de espera.
No figura el personal responsable involucrado por completo en el proceso generando dudas de quienes realmente deberían de participar.	Considera los colaboradores que tienen la responsabilidad de estar presentes debido a que hay actividades críticas que ellos mismos deben de realizar.
Las funciones y responsabilidades no están plasmados en un documento visible.	Se cuenta con fichas de procesos que se complementan con los flujogramas, se detallan claramente cuáles son las políticas, responsables, actividades, etc.
Cada persona hace sus funciones según su criterio mientras que cumpla con los objetivos planteados.	El seguimiento constante ayuda a que el mismo personal se acostumbre a cumplir con sus tareas a tiempo

5.7.4. Mediciones y Controles KPI

De acuerdo con el autor Mora (2008), son instrumentos que brindan datos en forma cuantitativa que ayudan a comprender la situación de una organización y evaluar la toma de decisiones para obtener mejores resultados. El autor propone las siguientes métricas para ayudar a medir el rendimiento del rediseño de los tres procesos tocados de la siguiente manera:

Tabla 16

Indicador de Tasa de Requerimientos Anuales Perfectamente Recibidos.

Proceso de recepción de mercadería				
Indicador: Tasa de requerimientos anuales perfectamente recibidos.				
Objetivo	Controlar la calidad de la mercadería recibida y la puntualidad de los proveedores en la entrega de la misma.			
Descripción	Porcentaje de pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad definida por proveedor.			
Fórmula	$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos rechazados y parciales}}{\text{Total órdenes de compras recibidos}} \times 100$			
	Frecuencia: Anual			
	Unidad: %			
Fuente de información	Anotaciones manuales de observaciones en los documentos de compra			
Rangos de desempeño	Bajo	< 11%	Bueno	1 a 5%
	Medio	6 a 10%	Excelente	0%
Responsable	Gerente Logístico y Asistente Logístico.			
Meta	Reducir al 5% las observaciones por parte de los proveedores.			

Tabla 17

Indicador de Tasa de Uso Eficiente del Almacenamiento Mensual por Líneas de Productos.

Proceso de Almacenamiento de mercadería			
Indicador: Tasa de uso eficiente del almacenamiento mensual por líneas de productos.			
Objetivo	Evaluar la capacidad y la optimización del área del almacenamiento.		
Descripción	Porcentaje de espacio disponible del almacén se está usando de manera eficiente.		
Fórmula	$\text{Valor} = \frac{\text{Volumen ocupado}}{\text{Volumen total disponible}} \times 100$		
	Frecuencia: Mensual		
	Unidad: %		
Fuente de información	Capacidad total de pallets y estanterías acorde al volumen de las cajas de mercancía.		
Rangos de desempeño	Espacio desperdiciado	> 60%	
	Equilibrio entre ocupación y facilidad de movimiento.	70% -- 85%	
	Riesgo de congestión	< 90%	
Responsable	Gerente Logístico y Asistente Logístico.		
Meta	Tener un equilibrio entre 80% al 85% de ocupación de manera eficiente.		

Tabla 18

Indicador de Tasa de Pedidos Mensuales Correctamente Alistados.

Proceso de preparación y despacho de mercadería				
Indicador: Tasa de pedidos mensuales correctamente alistados.				
Objetivo	Conocer el nivel de efectividad del proceso mencionado en un periodo determinado.			
Descripción	Porcentaje de pedidos alistados y despachados correctamente.			
Fórmula	$\text{Valor} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos alistados y despachados correctamente.} \times 100}{\text{Total de Pedidos}}$			
	Frecuencia: Mensual			
	Unidad: %			
Fuente de información	ERP de la distribuidora. Anotaciones manuales de observaciones de productos faltantes o erróneos en los Picking lists durante el despacho.			
Rangos de desempeño	Bajo	>89%	Bueno	95 a 99%
	Medio	90 a 94%	Excelente	100%
Responsable	Operadores del almacén			
Meta	Contar con más del 95 % de efectividad en el proceso de preparación y despacho de mercadería.			

Tabla 19

Indicador de Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes.

Proceso de Logística Inversa				
Indicador: Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes.				
Objetivo	Conocer el porcentaje de las devoluciones o rechazos de los clientes.			
Descripción	Porcentaje de mercadería vendida es devuelta por el cliente.			
	$\text{Valor} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos devueltos} \times 100}{\text{Total de pedidos}}$			
	Frecuencia: Mensual			
Fórmula	Unidad: %			
Fuente de información	ERP de la empresa.			
Rangos de desempeño	Bajo	< 16%	Bueno	1 a 10%
	Medio	10 a 15%	Excelente	0%
Responsable	Asistente de Logística			
Meta	Reducir al 10% la devolución de pedidos despachados.			

5.7.5. Análisis de los Resultados

Resultados de acuerdo con el indicador de Tasa de Requerimientos Anuales

Perfectamente Recibidos

El indicador desarrollado está relacionado con el proceso de recepción de mercadería. En la tabla 20, se menciona los tres proveedores con mayor participación en la distribuidora; el proveedor A es quien ofrece una gran línea de bebidas alcohólicas, el proveedor B es quien vende toda la línea de golosinas, el proveedor C, vende productos de limpieza.

Se puede analizar que ninguna de las empresas ha logrado hacer una entrega perfecta debido a que existe observaciones de por medio. En el año 2019, no se ha contado con inconvenientes mayores debido a que solo se recepcionaba la mercadería sin una revisión previa y se toleraba que el transporte llegara sin previo aviso. Las observaciones se daban más que todo por un daño visible en la mercadería.

En los años siguientes, se puede apreciar que el proveedor B es quien cuenta con el mayor número de observaciones al momento de la recepción de mercadería ya sea por faltante, dañado o cruce de producto. En el momento que se gestiona el proceso de revisión se clasifica los tipos de productos y al momento de abrir una caja aleatoria se ve el estado de la golosina, puesto que dichos requerimientos son de gran volumen. Por último, quien cuenta con menos observaciones es el proveedor C de los productos de limpieza, quien brinda un óptimo servicio en traer el requerimiento a tiempo y las mínimas incidencias que cuenta es porque a veces se daña algún producto al desbordar la mercadería.

Tabla 20

Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Porcentaje de Requerimientos

Perfectamente Recibidas.

Indicador: Porcentaje de Requerimientos Perfectamente Recibidas.				
Año	Proveedores	Pedidos rechazados o con observaciones	Total de Órdenes de compra	Valor
2019	Proveedor A	2	38	5%
	Proveedor B	2	16	13%
	Proveedor C	2	25	8%
	Promedio Anual			9%
2020	Proveedor A	4	27	15%
	Proveedor B	11	28	39%
	Proveedor C	2	36	6%
	Promedio Anual			20%
2021	Proveedor A	5	43	12%
	Proveedor B	30	35	86%
	Proveedor C	3	51	6%
	Promedio Anual			34%

Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

Resultados de acuerdo con el indicador de Tasa de Uso Eficiente del Almacenamiento

Mensual por Líneas de Productos.

El almacén de la distribuidora mide 500 m² en el cual podría entrar aproximadamente 250 pallets con medidas de 1,20m. x 1m. x 0,15m. Sin embargo, en el año 2020 se contaba con 130 pallets que eran cubiertas principalmente por cajas de licores, productos de limpieza y lo demás estaban en estanterías para las golosinas, productos de aseo personal y farmacia que mayormente son cajas pequeñas.

En la tabla 21 se puede visualizar el valor porcentual de ocupación eficiente del almacén en relación con la clasificación y almacenamiento correcto de las líneas de productos, el promedio anual del 2020 fue del 68% que posibilita cierto espacio libre en el almacén. Esto se debió a la pandemia puesto que para esa época la rotación de los productos de limpieza fue

acelerada y había quiebre de stock y tras realizar un requerimiento se tardaba un mes en llegar, es por ello por lo que solía ver pallets vacíos. Para finales de ese año, comenzó a sobresaturarse con entrada de nuevas marcas de productos de limpieza que reemplazaban a productos ya existentes incitando a realizar requerimientos anticipados que ingresaban a almacén en el año 2021 y durante todo el año el 89% del almacén estaba ocupado principalmente con productos de limpieza teniendo inconvenientes en cómo almacenarlos ya que estaba ocupando parte de los pasillos del almacén.

Para el siguiente año 2022 comenzó a ralentizar esta línea y se retomó nuevamente a las otras líneas de bebidas y golosinas que solían tener mayor rotación teniendo un 82% de utilización de espacio de manera más eficiente.

Cabe resaltar, durante el periodo de la pandemia fue indispensable tener buenas prácticas de orden y limpieza dentro del almacén. Por la acelerada entrada y salida de mercadería era necesario recepcionar la mercadería directamente en el lugar donde se definía dónde iba hacer almacenado, que en ese entonces la ubicación de los productos cambió puesto que las rotaciones de ello variaron y era necesario que lo de mayor rotación sea puesto cerca de las puertas de despacho para tener una rápida salida y para no tener mayor manipuleo en los productos se recurrió a realizar el “cross docking” (del transporte del proveedor directamente se descargaba al transporte de la distribuidora) especialmente para los pedidos de clientes mayoristas, pero para ello era indispensable gestionar previamente con el transportista del proveedor.

Tabla 21

Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Uso Eficiente del Almacenamiento Mensual por Líneas de Productos.

Indicador: Tasa de uso eficiente del almacenamiento mensual por líneas de productos.									
Año	2020			2021			2022		
Mes	Volumen ocupado en m2	Volumen total disponible en m2	Valor	Volumen ocupado en m2	Volumen total disponible en m2	Valor	Volumen ocupado en m2	Volumen total disponible en m2	Valor
Enero	380	500	76%	400	500	80%	400	500	80%
Febrero	350	500	70%	450	500	90%	420	500	84%
Marzo	380	500	76%	480	500	96%	420	500	84%
Abril	380	500	76%	450	500	90%	450	500	90%
Mayo	200	500	40%	380	500	76%	400	500	80%
Junio	350	500	70%	400	500	80%	410	500	82%
Julio	210	500	42%	500	500	100%	400	500	80%
Agosto	480	500	96%	400	500	80%	450	500	90%
Setiembre	250	500	50%	450	500	90%	400	500	80%
Octubre	450	500	90%	400	500	80%	400	500	80%
Noviembre	200	500	40%	550	500	110%	420	500	84%
Diciembre	450	500	90%	450	500	90%	350	500	70%
Promedio anual	340.0	500	68%	442.5	500	89%	410.0	500	82%

Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

Resultados a base del indicador de Tasa de Pedidos Mensuales Correctamente

Alistados.

El indicador desarrollado está relacionado con el proceso de preparación y despacho de mercadería. En la tabla 22, se puede apreciar el número de pedidos alistados y despachados correctamente frente al total de pedidos. En el año 2020 se cuenta con un promedio del 88% puesto que en el proceso de preparar el picking list hay equivocaciones en alistar los productos correctos como también la falta de stock en físico lo que conlleva a preparar pedidos incompletos. En un inicio, estos casos inicialmente eran “continuo” debido que los operadores de almacén no conocían bien la cartera de productos, cruzaban mercadería y no inventariaban los

ítems debido al desorden que existía en almacén. En el año 2021 y 2022 fue mejorando y llegó a un 95% debido a las capacitaciones que se otorgó a los operadores junto con el equipo de ventas y el contar con el almacén ordenado, facilitaba el conteo constante de los productos.

Tabla 22

Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Pedidos Mensuales Correctamente Alistados.

Indicador: Tasa de pedidos mensuales correctamente alistados.									
Año	2020			2021			2022		
Mes	N° de pedidos alistados y despachados correctamente	Total de pedidos	Valor	N° de pedidos alistados y despachados correctamente	Total de pedidos	Valor	N° de pedidos alistados y despachados correctamente	Total de pedidos	Valor
Enero	1410	1639	86%	2325	2576	90%	2679	2880	93%
Febrero	1308	1537	85%	2885	3115	93%	2386	2581	92%
Marzo	1324	1563	85%	2787	3032	92%	2622	2806	93%
Abril	817	952	86%	2452	2637	93%	2884	3038	95%
Mayo	2093	2368	88%	2526	2704	93%	2209	2324	95%
Junio	1641	1873	88%	2579	2799	92%	2866	3031	95%
Julio	2028	2278	89%	2746	2965	93%	3087	3267	94%
Agosto	2292	2560	90%	2750	2960	93%	3595	3796	95%
Setiembre	2077	2342	89%	3055	3286	93%	3457	3618	96%
Octubre	3007	3257	92%	2906	3107	94%	3322	3474	96%
Noviembre	2351	2576	91%	2982	3201	93%	3820	4040	95%
Diciembre	2427	2657	91%	2389	2590	92%	3304	3449	96%
Promedio anual	22775	25602	88%	32382	34972	93%	36231	38304	95%

Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

Resultados a base del indicador de Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes.

El indicador desarrollado está relacionado con el proceso de logística inversa en relación con el número de pedidos devueltos mensualmente. En la tabla 23, se muestra que entre el año 2020 al 2022 se tuvo una reducción mínima del 12% al 11%. Los dos motivos del porqué son devueltos los pedidos son: el primero es externo, que está relacionado con el cliente ya sea

porque su bodega está cerrado, está ausente, no cuenta con efectivo, está inconforme con el pedido o porque no hizo el pedido y el segundo que es interno, está relacionado con la empresa ya sea porque el transporte se demora en ir al punto de venta, el facturador digita mal el pedido, se duplica el documento o es que el pedido está incompleto debido que no hay stock físico a pesar que en sistema figure o porque el producto está dañado. En la tabla 24, se señalan las razones del porqué se dá la devolución de pedidos: El primero es la bodega cerrada que engloba el 67% de los rechazos, el segundo es sin efectivo que representa el 13% y por último figura el pedido incompleto que es 6%. Se puede apreciar que en los años 2021 y 2022 disminuyó el número de pedidos con faltantes gracias al conteo de productos mensualmente.

Tabla 23

Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa de Retorno Mensuales de Pedidos de Clientes.

Indicador: Tasa de retorno mensuales de pedidos de clientes									
Año	2020			2021			2022		
Mes	Nºde pedidos devueltos	Total de pedidos	Valor	Nºde pedidos devueltos	Total de pedidos	Valor	Nºde pedidos devueltos	Total de pedidos	Valor
Enero	248	1639	15%	421	2576	16%	327	2880	11%
Febrero	276	1537	18%	276	3115	9%	360	2581	14%
Marzo	232	1563	15%	406	3032	13%	475	2806	17%
Abril	99	952	10%	325	2637	12%	313	3038	10%
Mayo	154	2368	7%	307	2704	11%	244	2324	10%
Junio	283	1873	15%	345	2799	12%	274	3031	9%
Julio	230	2278	10%	384	2965	13%	385	3267	12%
Agosto	237	2560	9%	360	2960	12%	362	3796	10%
Setiembre	202	2342	9%	361	3286	11%	359	3618	10%
Octubre	183	3257	6%	394	3107	13%	314	3474	9%
Noviembre	323	2576	13%	413	3201	13%	316	4040	8%
Diciembre	338	2657	13%	315	2590	12%	322	3449	9%
Total y Promedio	2805	25602	112%	4307	34972	12%	4050	38304	11%

Notas. Extraído de la base de datos del sistema de la distribuidora.

Tabla 24

Tabla de resultado por motivos del rechazo de pedido.

Motivo del rechazo de pedido	2020	%	2021	%	2022	%	% Promedio
Bodega cerrada	1413	50%	3045	71%	3258	81%	67%
Sin efectivo	585	21%	371	9%	329	8%	13%
Pedido con faltante	243	9%	205	5%	129	3%	6%
Cliente no conforme	227	8%	408	9%	148	4%	7%
Cliente ausente	163	6%	136	3%	44	1%	3%
Cliente no hizo pedido	93	3%	52	1%	87	2%	2%
Documento duplicado	52	2%	17	0%	10	0%	1%
Error de digitación del pedido	23	1%	49	1%	38	1%	1%
Falto tiempo	6	0%	24	1%	7	0%	0%
Total	2805	100%	4307	100%	4050	100%	

Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

5.7.6. Comparación entre el ex – ante y ex – post tras el uso de los indicadores

EX – ANTE	EX – POST
<p>No cuenta con algún indicador que ayude a identificar deficiencias dentro de los procesos.</p>	<p>Tras el uso de indicadores ayudó a visualizar los resultados de mejora.</p>
<p>Se encuentra fallas en el mecanismo de control de actividades en el proceso de recepción de mercadería por la falta de supervisión y responsabilidades puesto que se ve observaciones mínimas en el año 2019.</p>	<p>Al contar con una serie de tareas que ayuda a tener un buen control y supervisión en la entrada de mercadería, entre el año 2020 y 2021 figura un valor porcentual promedio de 62% de observaciones en el proveedor B.</p>
<p>La falta de planificación y organización de almacén ocasiona la pérdida de control, generando retrasos en la preparación de los picking.</p>	<p>Mantener el almacén ordenado ayuda a controlar mejor los movimientos de productos, además los operarios cuentan con capacitaciones previas para evitar errores a la hora de preparar los pedidos que ayuda a disminuir el tiempo necesario para localizar e identificar la mercancía.</p>
<p>No cuenta con un control de inventarios dando cabida al desconocimiento del stock real y del Kardex que figura en sistema.</p>	<p>Mensualmente se hace el inventario de los productos físicos y se hace la comparación con el reporte del stock general que cuenta el sistema.</p>

6. EXPERIENCIA 2

6.1. Denominación

Implementación del subproceso por devolución o cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega en el proceso de logística inversa

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo general

- Implementación del subproceso por devolución o cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega en el proceso de logística inversa.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual del subproceso devolución y cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega.
- Diseñar el proceso de logística inversa enfocado al cambio y devolución de mercadería después del cierre del proceso de entrega.
- Determinar el KPI para la medición y control del proceso.

6.3. Marco teórico

6.3.1. Logística inversa

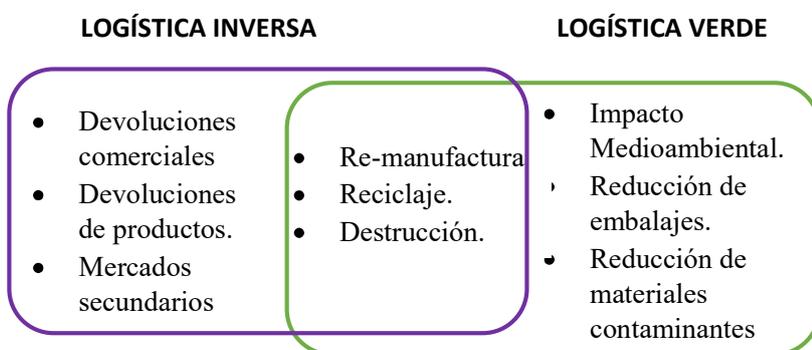
En primero, según Council Of Logistics Management (1991), la logística es el proceso de planificación, implementación y control de la circulación de los bienes sean éstos materia prima, materia en proceso de elaboración y productos terminados, servicios e información de manera eficiente desde el punto de origen hasta el punto de consumo con la finalidad de cubrir con las necesidades del cliente. Entonces, una relación de logística inversa es aquella que tiene todas las operaciones de logística pero lo hace en la dirección opuesta, es decir, desde el punto de consumo hasta el punto de origen en el proceso general de planificación, ejecución y control

efectivo del material. Se origina para recuperar el valor de un producto dañado, obsoleto o no deseado devuelto a la organización para que lo pueda reciclar o desechar. (Rogers & Tibben-Lembke, 1998)

López (2000), demuestra que la logística inversa no es logística verde, pero tienen ciertas relaciones. La logística verde se centra en procesos logísticos que reducen el impacto ecológico, actividades como la reducción de materiales y energía contaminantes, medidas para el uso de medios de transporte, desarrollo de nuevos métodos de embalaje, etc. En cambio, la logística inversa invierte todo su esfuerzo en recoger y tratar los bienes con el objetivo de recobrar su valor de productos que ya fueron parte del proceso logístico, para ello la logística verde cuenta con actividades para recoger esos bienes para derivarlos a los centros de transformación donde se define el destino final del bien en sí.

Figura 6

Logística Inversa & Logística Verde



Notas. Elaboración propia extraída Rogers & Tibben-Lembke, (1998).

6.3.1.1. Ciclo de la Logística inversa

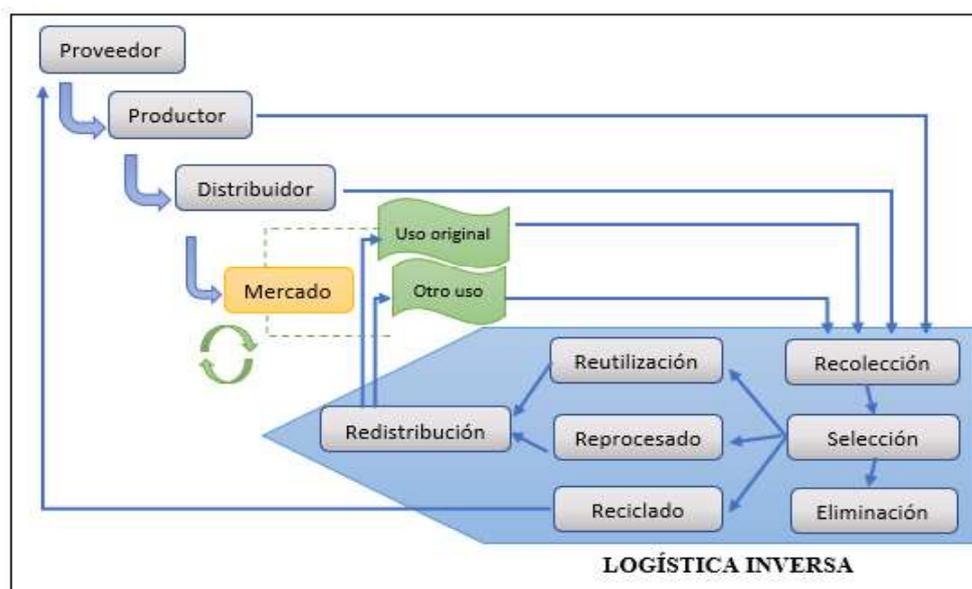
Según Dekker (2001), sirve para gestionar la devolución de productos al mercado, que pueden estar en su estado original o con algunos cambios después de que se haya vuelto a inspeccionar o utilizarlos para crear nuevos productos como también enviados a reciclaje o

eliminar. Como se muestra en la Figura 7, este proceso debe tener en cuenta las diferentes fuentes de retorno, ya que los productos pueden entrar de un proceso a otro y ser enviados a diferentes destinos en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, algunos productos deben ser reprocesados durante su fabricación, los productos devueltos (no deseados por el cliente, exceso de existencias o vencidos) pueden revenderse o los dañados pueden ser cambiados bajo garantía. Por lo tanto, la logística inversa es tanto administrar cambios de productos y devolver dinero a los clientes si se requiere.

Figura 7

Ciclo de la Logística Inversa



Notas. Elaboración propia, extraída de “Logística Inversa: Realidad o Desafío” de Maeso (2002).

Las actividades que forman parte de la logística inversa son aquellos que recogen los productos dañados, sobrantes o caducados, así como los embalajes que usa el transporte para hacer llegar la mercadería al cliente final u otro miembro del canal de distribución. Cuando

llegan a la empresa los productos, se analiza las posibilidades de cómo darles uso nuevamente de acuerdo con el estado en que se encuentran es por ello que es indispensable definir estas actividades porque ello prácticamente conforma el proceso de logística inversa.

Según Amini & Retzlaff (1999), en relación con el retorno de productos y embalajes puede ser planificado como también puede ser imprevisto. Se clasifica en 2 tipos de retornos, los cuales son:

Tabla 25

Tipos de Retornos de productos.

Retorno de productos nuevos	Retorno de productos usados
✓ El Cliente cambia de opinión sobre adquirir. el producto tras ver realizado su compra.	✓ Reingreso de embalajes reutilizables.
✓ El producto dado cuenta con algún daño estético, no funciona o incompleto.	✓ Un programa que consiste en cambiar un producto nuevo por un usado.
✓ El producto se encuentra dañado durante el transporte.	✓ Recuperar productos al finalizar su vida útil.
✓ Hay un error en el pedido ya sea por mala gestión en tomar el pedido, cantidad errónea tras un mal despacho de mercadería.	✓ Productos o bienes de leasing al finalizar su periodo de alquiler.
✓ Un acuerdo contractual para evitar el exceso de inventario o reducir desfásados.	✓ Devolución de productos usados en un servicio.

Notas. Extraído de “Reverse logistics process reengineering: improving customer service quality” Amini & Retzlaff (1999).

6.3.2. La implementación de la logística inversa en una Organización.

Según Maeso (2002), es importante planificar de manera efectiva las actividades básicas a considerar para la implementación de la logística inversa. Hay algunos factores clave que ayudan a implementar la estrategia y el plan, estos son:

- Se debe asignar recursos como tiempo, colaboradores y un presupuesto para dar inicio al proceso.
- La logística inversa debe ser mapeada bajo un flujograma con el objetivo de que todos entiendan las actividades involucradas.
- Es importante contar con capacitaciones para los colaboradores involucrados en los procesos logísticos que cuenta la organización (desde el aprovisionamiento hasta la entrega del producto al cliente final).
- Las economías de escala son vitales para la viabilidad del uso de la logística inversa.
- Es necesario las alianzas estratégicas con los proveedores para contar con buenos resultados eficientes en el mayor uso de los productos.
- Se debe de efectuar la logística inversa para determinar si las actividades y medidas planteadas se está ejecutando de manera óptima.

6.3.3. Criterios de la logística inversa

Según García García (2013) se puede clasificar en dos criterios las actividades de la logística inversa de acuerdo con la fase del ciclo de vida útil del producto retornado, los cuales son:

La logística inversa de posventa: Es cuando los productos de retorno ocupan la misma red de la distribución directa, es decir, el proceso inverso va del cliente detallista hasta el fabricante. Suele darse cuando los retornos son por cambios con garantía o calidad

La logística inversa de Post-consumo: Opera el flujo logístico y da información de los productos que fueron consumidos o usados por los clientes devolviéndolo al ciclo de negocio con el objetivo de otorgarle valor nuevamente.

6.3.4. El seguimiento y la medición de los procesos

Según Beltrán et al. (2002) es de vital importancia llevar a cabo el seguimiento y medición de los procesos a fin de conocer los resultados que se están obteniendo si están cubriendo los valores y objetivos propuestos, por lo cual se debe tener presente lo siguiente:

6.3.4.1. Indicadores de un proceso KPI

Toda organización debe tener presente que sus procesos tengan la capacidad de alcanzar resultados planificados, para ellos es necesario dar un intensivo seguimiento y medición adecuado a los indicadores, que son instrumentos de medición que permite en evaluar la capacidad y eficacia de un proceso, brindando información notable sobre la ejecución y resultados de los procesos.

Para considerar un indicador, éste debe tener una serie de características, las cuales son: representatividad, debe de reflejar el significado de la magnitud que quiere medir, la siguiente es rentabilidad, el beneficio de usar un indicador debe de compensar el esfuerzo de recopilar y analizar los datos, la tercera es fiabilidad, el indicador debe de basarse en datos de mediciones fiables y por último, debe de ser relativo al tiempo para realizar comparaciones entre plazos de fechas y ver la evolución si hay mejora o no.

6.4. Antecedentes Pertinentes

De acuerdo Vega de la Cruz et al (2017) en el artículo llamado **“Contribución a la logística inversa mediante la implantación de la reutilización por medio de las redes de Petri”**, las redes de Petri (RdP), son una herramienta de modelado que por medio de gráficas cuenta con una entendible representación que permite analizar los procesos constantes que en este caso lo implementan en la logística inversa, por medio de la reutilización de envases en la línea de producción de helados, de lo cual hacen un análisis de comportamiento del proceso dinámico así como la validación de su comportamiento, Obtuvieron como resultado el perfeccionamiento del proceso de reutilización en el proceso logístico, dando lugar a incremento de beneficios y productividad.

La importancia de este artículo es demostrar que las redes de Petri son una herramienta útil en el modelado de procesos productivos, debido a que cuenta con una representación gráfica que ayuda la a comprensión, el análisis, verificación y validación el sistema modelado.

Gavino & Fernández (2021) en su trabajo denominado **“Control y reducción de mermas mediante la logística inversa en una empresa farmacéutica”**, plantean como objetivo proponer un control y reducción de mermas por medio de la logística inversa aplicada a una empresa farmacéutica. Para lograr este objetivo los autores usaron la metodología de recolección de datos y contaron con un muestreo de 95 pedidos que fueron rechazados teniendo como resultado que la logística inversa puede tener un mayor impacto en el control y reducción de mermas del 100% al 25% con respecto a pedidos rechazados y de 2.3% a 0.6% con respecto a los pedidos despachados.

Concluyendo que la propuesta es viable debido a los buenos resultados obtenidos, recomendando a la farmacéutica en aplicar las operaciones de la logística inversa que son la devolución, reutilización y la eliminación.

De acuerdo con el autor Troncoso (2021) en su trabajo titulado “**Diseño de un sistema de logística inversa aplicando la metodología Design Thinking para desarrollar ventaja competitiva sostenible en una empresa embotelladora en Arequipa**”, fijó como objetivo elaborar un sistema de logística inversa para generar ventaja competitiva en el aspecto económico, social y ambiental.

Para ello usó la metodología Design thinking que cuenta con cinco etapas: la primera, es empatizar, que es hacer un diagnóstico de los procesos relacionados con la logística; la segunda etapa es definir, que es identificar el mal manejo de los residuos; la tercera etapa es idear, que es realizar una lluvia de ideas junto con los colaboradores de la empresa para idear soluciones a los problemas; la cuarta etapa es prototipar que es elaborar el proceso de logística inversa en recuperar botellas y tapas post consumo y la última etapa es evaluar, que son los resultados que dieron el trabajo. Los resultados fueron positivos porque generaron un impacto social efectivo al promover un consumo responsable.

6.5. Metodología aplicada

Para el presente trabajo se ha usado la metodología de Harrington (1992) quien plantea cinco fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) los cuales son:

- Fase I: La mejora organizacional.
- Fase 2: El conocimiento del proceso de su estado actual.
- Fase 3: La modernización de procesos, la mejora eficiente y eficaz de los procesos para crear valor.

- Fase 4: Medición y control.
- Fase 5: Mejoramiento continuo.

Proceso:

Se describirá el proceso de logística inversa en relación con el subproceso por devolución y cambio de mercadería que se da posteriormente al cierre del proceso de entrega.

6.6. Recursos utilizados

Tabla 26

Tabla de Recursos Humanos de la Experiencia 2.

Recursos Humanos
Autora (María Coronel)
Gerente General (Elizabeth Coronel)
Gerencia Logística (José Montalvo)
Operarios Logísticos (Guido Domínguez y Raúl Renguifo)
Cliente 1
Cliente 2
Proveedor

Tabla 27

Tabla de Recursos Materiales de la Experiencia 2.

Recursos Materiales
Papelería general
Reportes del sistema de la empresa

Tabla 28*Tabla de Recursos Tecnológico de la Experiencia 2.*

Recursos Tecnológico
Laptop con accesos a internet
Impresora
Bizagi Model

Tabla 29*Tabla de Recursos Económicos de la Experiencia 2.*

Recursos Económicos	Monto
Viáticos semanales	30.00

6.7.Resultados: comparación con el Análisis ex – ante y Análisis ex – post

En base de uno de los objetivos generales de la empresa, el que se quiere cumplir es el siguiente:” Aplicar la posventa para fidelizar los clientes ante un mercado tan competitivo”. Para desarrollar este objetivo se relaciona la posventa con la logística inversa con el detalle que se aplicara al subproceso por devolución y cambio de mercadería que suele darse después del cierre del proceso de entrega, siendo un subproceso que al principio los directivos de la distribuidora no le tomaban importancia ya que lo consideraba como “pérdida de dinero”.

6.7.1. Análisis Ex - ante

Todo se inició por las llamadas por parte de los clientes que eran continuos para comunicar sus quejas de que un producto estaba dañado, desfasado, u obsoleto o simplemente

querían que le cambien con otro producto similar. Sin embargo, quien atendía las llamadas indicaba que no se encontraba el encargado, sin darles una solución real. Las pocas veces que se observaba cambios era cuando el mismo vendedor traía el producto dañado argumentando que era de una cliente habitual. A pesar de todo, no se contaba con un proceso de emergencia si otro cliente llamaba por el mismo tema.

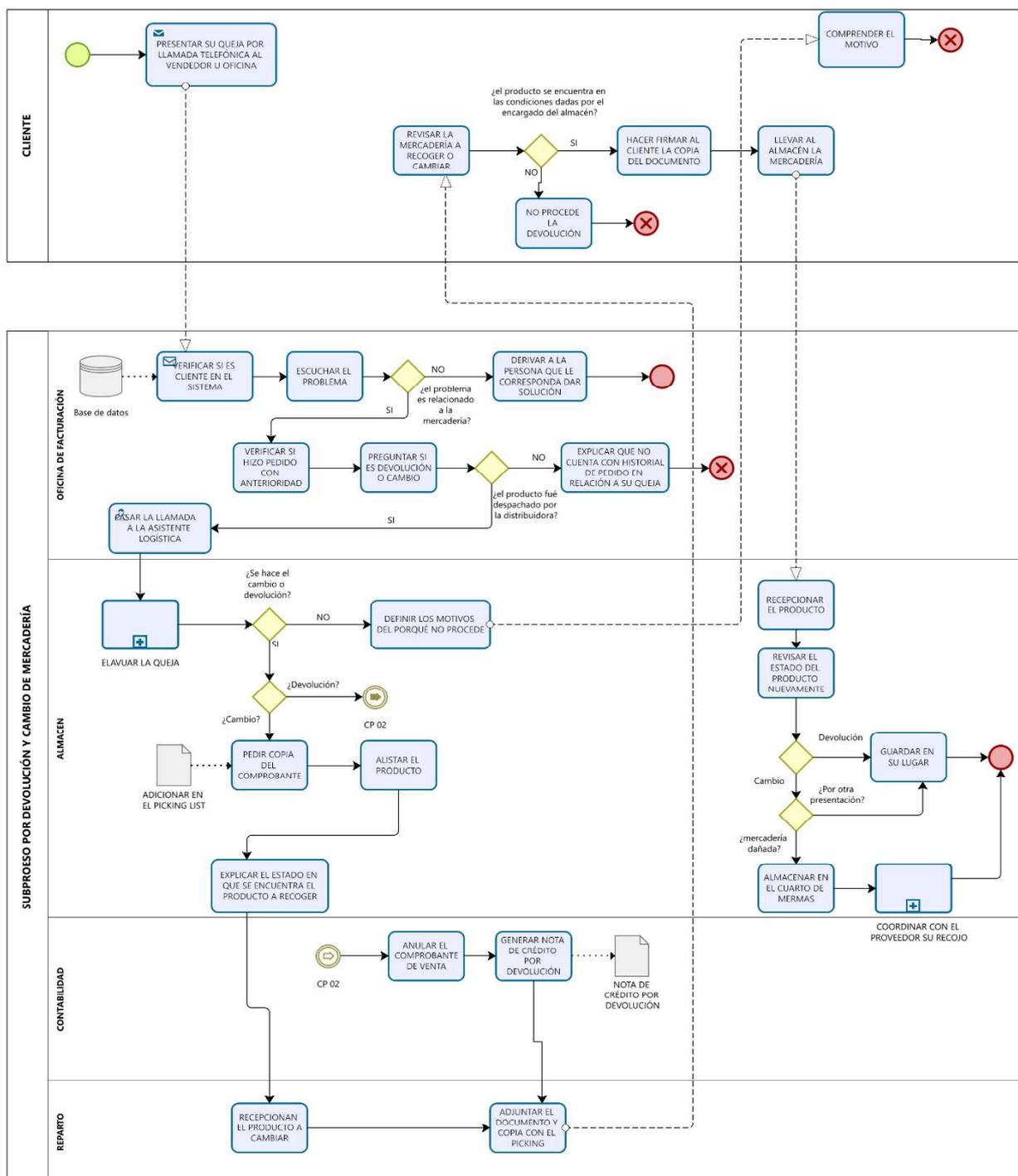
6.7.2. Análisis Ex-post

En sí, la empresa contaba con su proceso de la logística inversa en relación con la devolución de mercadería que se da diariamente. Dicho proceso contaba con subprocesos como la devolución o cambio de mercadería después que el proceso de entrega de pedido haya culminado. Es por ello, que se plantea el diseño del subproceso de devolución y cambio de mercadería que se da posteriormente al cierre del proceso de entrega (Gráfico 13). Pero antes de ejecutar el proceso, fue de vital importancia contar con una reunión con la gerencia de distribuidora para plantear el proceso, lo cual abarca integrantes de otros procesos como los proveedores; pues a base de ellos dependía la validez del proceso puesto que con su ayuda se podía hacer los cambios respectivos cuando se trataba de algún producto dañado o con otra problemática después de un corto o largo periodo de la entrega del producto que dejó en la empresa. Los principales proveedores aceptaron en ser parte de la logística inversa puesto que era probable que llegara mercadería con fallas de fabricación. Posteriormente, se procedió la ejecución del proceso y por medio de correos se dió a conocer a los proveedores sobre la mercadería dañada (Ver anexo 6)

Se elaboró una ficha de procesos para la descripción total de las actividades a seguir (Ver apéndice 4) junto con el flujograma, lo cual fue necesario para que el responsable dé seguimiento a los cambios confirmados por los proveedores.

Gráfico 13

Diseño del subproceso de devolución y cambio de mercadería



6.7.3. Mediciones y Controles

De acuerdo con Mora (2008), son instrumentos que brindan datos en forma cuantitativa que ayudan a comprender la situación de una organización y evaluar la toma de decisiones para obtener mejores resultados. Se propone la siguiente métrica para ayudar a medir el rendimiento del rediseño del subproceso de devolución y cambio de mercadería:

Tabla 30

Indicador de Tasa Anual de Productos no aptos Reportados por Clientes Post Compra.

Sub proceso de devolución y cambio de mercadería				
Indicador: Tasa anual de productos no aptos reportados por clientes post compra.				
Objetivo	Controlar el nivel de productos no aptos (dañados, desfasados y vencidos) para la venta reportados por clientes post compra.			
Descripción	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías o devueltas en mal estado retornadas por clientes después del cierre de compra.			
Fórmula	$\text{Valor} = \frac{(\text{Unidades dañadas} + \text{unidades vencidas}) \times 100}{\text{Unidades disponibles de inventario}}$			
	Frecuencia: Cierre de año			
	Unidad: %			
Fuente de información	Informe de unidades devueltas por clientes después de su post compra según el ERP.			
Rangos de desempeño	Bajo	< 11%	Bueno	1 a 5%
	Medio	6 a 10%	Excelente	0%
Responsable	Gerente y Asistente Logístico.			
Meta	Tener menos del 5% en mercancía devuelta por clientes después del cierre de compra.			

En la tabla 31 se muestra la cantidad de productos dañados y caducados perteneciente a la distribuidora D'Josmell. E.I.R.L después del cierre de compra de los clientes de cada segundo semestre del año 2019 al 2021, en esas fechas se cuenta con un monto fijo de la cantidad de productos dañados y vencidos tras cierre de año. Se clasifica por líneas de producto junto con los

dos estados en que se encuentra. En la columna de valor se puede apreciar que en el año 2019 en la línea de golosinas tuvo una fuerte cantidad de golosinas vencidas porque recibieron mercadería con fecha corta y no contó con seguimiento para desalojar dicha mercadería a tiempo. Cabe destacar que en ese informe el operador logístico no consideró otras líneas que contaban con mercadería vencida como los concentrados y una cierta cantidad de bebidas alcohólicas que se encontraban dañadas (sus precintos de seguridad se desprendían) lo cual fueron consideradas para el año 2020.

Tras contar con un proceso de una buena recepción y de logística inversa se pudo lograr la reducción de cantidad de productos obsoletos con la ayuda de los proveedores que aceptaron la posibilidad de hacer cambios o darle otro uso al producto y de esta manera se lograba reducir las mermas almacenadas dentro del almacén.

Tabla 31

Tabla de resultado tras la aplicación del indicador: Tasa Anual de Productos no aptos Reportados por Clientes Post Compra.

Línea	Estado	2019			2020			2021		
		2do.Sem.	Unids. Disponibles	Valor	2do. Sem.	Unids. Disponibles	Valor	2ro. Sem.	Unids. Disponibles	Valor
Golosinas	Unid. Dañadas	0	2275	42%	160	3730	5%	46	9775	0%
	Unid. Vencidas	953			36			0		
Bebidas alcohólicas	Unid. Dañadas	7	3682	13%	273	17941	2%	60	3682	2%
	Unid. Vencidas	482			128			16		
Conservas	Unid. Dañadas	21	3014	3%	210	3728	7%	212	5886	4%
	Unid. Vencidas	83			48			0		
Pilas	Unid. Dañadas	6	2541	0%	4	5170	0%	5	761	1%
	Unid. Vencidas	0			0			0		
Concentrados	Unid. Dañadas				0	1126	55%			
	Unid. Vencidas				619					
Farmacéutica	Unid. Dañadas				61	9820	1%			
	Unid. Vencidas				19					
Aseo personal	Unid. Dañadas				17	8002	0%	11	336	3%
	Unid. Vencidas				0			0		
Limpieza	Unid. Dañadas				167	1980	8%	45	689	7%
	Unid. Vencidas				0			0		
Promedio				15%			10%			3%

Notas. Extraído de la base de datos del ERP de la distribuidora.

En conclusión, el proceso de logística inversa en relación con el subproceso por devolución y cambio de mercadería que se da posteriormente al cierre del proceso de entrega ayuda bastante en dar un eficiente cierre de venta siempre y cuando el producto de cambio cuente con un antecedente de alguna observación previa por parte del proveedor o de la misma distribuidora.

En el año 2021, se tuvo un bajo porcentaje de productos retornados en comparación con el año 2019. Esto se logró gracias a los cambios dados por los proveedores, como también el dar uso a los productos dañados, hecho por el personal interno de la distribuidora.

Conclusiones

1. Una empresa que se dedica a la distribución de productos de consumo de mediana y alta rotación debe contar con un eficiente control de los procesos logísticos para cumplir la satisfacción del cliente. Sin embargo, los tres procesos que integran el área de logística de la empresa funcionaban con bajo desempeño y falta de seguimiento por parte del responsable del área, Por ello, se planteó rediseñar e implementar los tres procesos involucrados como también adicionar un subproceso por devolución y cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega que permite tener la participación del cliente. Para medir y controlar el rendimiento de los procesos dados, se usó indicadores que la empresa no tenía en cuenta.
2. Al diagnosticar la situación actual de la empresa por medio del diagrama Ishikawa se pudo descubrir las causas y efectos del porqué el proceso logístico en general es deficiente; además en base del diagrama del Pareto se visualiza las mayores frecuencias de errores en las tareas que conforman parte de los procesos. En base de ello se les rediseña y se elabora las fichas de procesos que ayuda a documentar los objetivos, políticas y actividades del personal logístico.
3. De acuerdo con el primer proceso de recepción de mercadería a base del primer indicador aplicado, tasa de requerimientos anuales perfectamente recibidos (Tabla 20), el promedio anual en relación con los 3 principales proveedores del 2021 fue del 34%, casi el cuádruple del año 2019 con un 9%. Esto se debe a que después de tomar medidas en cómo se debe de recepcionar la mercadería se contó con demasiadas observaciones como unidades incompletas, productos desfasados,

pronto a vencer o dañadas; lo cual al inicio no se daba con la revisión adecuada. Después del año 2019, tanto el proveedor A y C bajaron el número de observaciones, pero el proveedor C aumentó debido que no cuenta con un medio de transporte estable.

4. Sobre el segundo indicador aplicado, tasa de tasa de uso eficiente del almacenamiento mensual por líneas de productos. (Tabla 2021), el promedio anual del 2019 fue sólo el 68% de ocupación del almacén con relación a la ubicación correcta de las líneas de producto que a causa del periodo de la pandemia hubo quiebres de stock. Para el siguiente año fue del 89% tras el sobre stock de productos de limpieza tras la aceptación de vender marcas nuevas que ayudaba a reemplazar a marcas ya existentes lo cual fue indispensable tener una política de cuidado y orden. Durante ese periodo hasta el año 2022 se tuvo que usar la técnica del “cross docking” para realizar trasbordos directos para evitar el desorden en almacén representando el 82% de utilización de espacio eficiente.
5. En el segundo proceso de preparación y despacho de mercadería se aplicó el indicador, tasa de pedidos mensuales correctamente alistados., a partir del año 2020 se contaba sólo con el 88% de contar con picking list bien alistados, pero al realizar buenas tareas dentro del almacén como ordenar los productos en sus lugares respectivos, inventariar periódicamente y contar con mayor comunicación con los colaboradores el porcentaje aumentó al 95% en el año 2022 (Tabla 23).
6. En el tercer proceso de logística inversa se aplica el indicador de tasa de retorno mensuales de pedidos de clientes (Tabla23), se redujo al 1% entre los años 2020 al 2022 en total, lo cual abarca 9 motivos del porqué existe rechazo de los

pedidos, el que cuenta con mayor porcentaje es bodega cerrada con el 67%, sin embargo el motivo de pedido con faltante representa el 6% del total. En el año 2020 fue del 9% y se redujo al 5% en el 2022, lo cual se logró gracias al inventariado contante como también el cuidado del manipuleo de la mercadería por parte de equipo de reparto.

7. Con relación a la implementación del subproceso por devolución y cambio de mercadería después del cierre del proceso de entrega del proceso de logística inversa, se aplica el indicador de tasa anual de productos no aptos reportados por clientes post compra. (Tabla 30). El promedio del año 2019 fue del 15% lo cual se ha reducido notablemente en 3% en el año 2021 se logró contar con una mayor relación con los proveedores en gestionar cambios de productos ya sea desfasados o mal envasados, lo cual ayudó en reducir la acumulación de mercadería. Además la flexibilidad de la distribuidora en intercambiar y aceptar una devolución de mercancías ayudó bastante en ciertas ocasiones. El proveedor, pidió que la distribuidora disponga de su propia mercadería para hacer el proceso de devolución al cliente tanto monetario o físico y posteriormente se resolvería el impase.
8. Se concluye que escuchar las necesidades del cliente es un punto clave de la mejora de procesos. El ciclo de compra no debe terminar con la entrega del pedido, es importante hacer un seguimiento (postventa) para cumplir con las expectativas del cliente. Después de establecer una buena relación con los proveedores, existe cierta capacidad para resolver problemas relacionados con el producto y apoyarse mutuamente para crear nuevo valor para los bienes dañados.

Finalmente, es necesario contar con personal responsable frente a este proceso que ayuda a fortalecer el control y el seguimiento para gestionar los cambios de mercadería tanto de proveedores y clientes.

Recomendaciones

1. Es importante revisar y supervisar periódicamente los procesos logísticos puesto que las mejoras se dan constantemente porque el entorno externo e interno es variable. Además es necesario que las otras áreas de la empresa cuenten con diagramas de procesos documentados para obtener resultados óptimos en acelerar los procesos y para ello es necesario la creación de un Manual de Organización y Funciones (MOF) que ayudaría como guía a todo el personal de la distribuidora.
2. Es necesario contar con capacitaciones más constantes en relación a conocer nuevas líneas de productos de tal manera que se pueda saber, de qué manera se puede almacenar y clasificar, más aún si hay rotación de personal. Además, mejorar la infraestructura del almacén ayudaría a tener un mayor control y cuidado de la mercadería,
3. Tras el análisis del FODA cruzado se debe emplear estrategias de acuerdo con el entorno general de la empresa, lo cual podría ayudar a mejorar o implementar otras áreas de marketing y el I+D, que tienen una mayor influencia en la distribución logística. El telemarketing es una gran herramienta para captar a más clientes y tener mayor comunicación en sus necesidades, por lo que su implementación es necesaria.

Referencias

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Flujograma* (El Cid Editor (ed.)).
- Agudelo, L., & Esobar, J. (2008). Gestión de Procesos. *Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación*.
- Amini, M., & Retzlaff, D. (1999). Reverse logistics process reengineering: improving customer service quality. *University of Memphis-Working Paper*.
- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (2004). *La logística competitiva y la Administración de cadena de suministros. 1*, 206.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. (Editorial).
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía Para Una Gestión Basada En Procesos Presentación*. 99. [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia para una gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf)
- Bizagi. (2013). Bizagi Process Modeler Documentation. *Bizagi Modeler*.
<http://help.bizagi.com/processmodeler/en/>
- Bloomberg. (2022). *Conozca las monedas de América Latina que más se han revaluado frente al dólar*. La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/conozca-las-monedas-de-america-latina-que-mas-se-han-revaluado-frente-al-dolar-3424546>
- Bloomberg. (2023). *Precio del dólar en Perú: ¿cuánto se apreció el sol en 2023 y por qué?* Blomberg en línea. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/peru/precio-del-dolar->

en-peru-cuanto-se-aprecio-el-sol-en-2023-y-por-que/

Bravo, J. (2009). Gestión de procesos. In *Juan Bravo*.

CCIA (2023). *MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO EN LA REGIÓN AREQUIPA DICIEMBRE 2023*. Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

<https://www.camara->

[arequipa.org.pe/public/archivos/economicos/Bolet%C3%ADn%209%20-%20Diciembre%202023%20-%20Medici%C3%B3n%20de%20la%20eficiencia%20del%20gasto%20p%C3%ABblico%20en%20la%20regi%C3%B3n%20Arequipa.pdf](https://www.camara-arequipa.org.pe/public/archivos/economicos/Bolet%C3%ADn%209%20-%20Diciembre%202023%20-%20Medici%C3%B3n%20de%20la%20eficiencia%20del%20gasto%20p%C3%ABblico%20en%20la%20regi%C3%B3n%20Arequipa.pdf)

CAPECE (2022). *Ecommerce en Perú, marcas apuntarán a ubicar dark store en zonas céntricas* | *ECONOMIA* | *GESTIÓN*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico- Gestión.

<https://gestion.pe/economia/ecommerce-en-peru-marcas-apuntaran-a-ubicar-dark-store-en-zonas-centricas-noticia/?ref=gesr>

CEPLAN (2023). *Persistencia del crecimiento del PBI per cápita*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t40>

Chiavenato, I. (1993). *INICIACION A LA ORGANIZACION Y EL CONTROL*. (McGraw Hill Interamericana de México (ed.)).

COMEX (2024). *ECONOMÍA PERUANA CAYÓ UN 0.55% EN 2023, EL PEOR RESULTADO DESDE 1998, SIN CONSIDERAR LA PANDEMIA*. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-peruana-cayo-un-055-en-2023-el-peor-resultado-desde-1998-sin-considerar-la-pandemia>

Constancio, J. (2001). Optimización de Operaciones en la línea de Producción para incrementar la productividad y disminuir el desperdicio. *Universidad Autónoma de Nueva León*.

Council Of Logistics Management. (1991). *Improving Quality and Productivity in the Logistics*

Process.

Dekker, R. (2001). Reverse Logistics, impact, trends and issues. *Logística Inversa: Realidad o Desafío*. <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2002/logistica/C068.pdf>

Dekker, R., Fleischmann, M., Inderfurth, K., & Wassenhove, L. (2004). *Reverse logistics: Quantitative models for closed-loop supply chains*. (Springer).

De la Puente, V.& Plaza, G. (2018). “*Propuesta de mejora para una empresa distribuidora de consumo masivo: Evaluación, Análisis y Mejora de la Cadena de Suministro*” [Tesis de Ingeniero, Pontifica Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital institucional. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13223/PUENTE_VAN_NIA_MEJORA_EMPRESA_SUMINISTRO.pdf?sequence=1

Diez de Castro, E. (2009). *Distribución comercial* (M.-H. / I. DE ESPAÑA (ed.)).

El Peruano. (2022). *Crisis mundial rediseña la cadena de los suministros*. El Peruano.

<https://elperuano.pe/noticia/157024-crisis-mundial-redisena-la-cadena-de-los-suministros>

Fred, D. (2008). Conceptos de administracion estrategica|Decimo primera edicion. In *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* (Pearson Ed).

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.David,F.\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.David,F.(2008).pdf)

García, A. (2013). Implementar un programa de logística inversa. *Eumed Net*.

Gavino, D. & Fernández, N. (2021). *Control y reducción de mermas mediante la logística inversa en una empresa farmacéutica*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85708>

Gestión. (2021a, June 3). *Minjus plantea incrementar la responsabilidad de directores de*

empresas | *ECONOMIA* | *GESTIÓN*. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/empresas/minjus-plantea-incrementar-la-responsabilidad-de-directores-de-empresas-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (2021b, October 24). *#LibertadParaCrecer: región Arequipa, crece economía con baja ejecución de gasto público* | *FOTOGALERIAS* | *GESTIÓN*. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/fotogalerias/libertadparacrecer-region-arequipa-crece-economia-con-baja-ejecucion-de-gasto-publico-noticia/?ref=gesr>

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería* (Editorial Nava (ed.)).

Hardy, A. (2018). *Propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico de despacho en un operador logístico para empresas de franquicias de Arequipa*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio digital institucional. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7772>

Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (McGraw-Hill (ed.)).

Herrera, P. (2022, August 8). *Balance y los retos pendientes en el primer año de gobierno*.

Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-el-balance-y-los-retos-pendientes-en-el-primer-ano-de-gobierno/>

INEI. (2022a). *Índices de Precios*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

<https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>

INEI. (2022b). *Técnico Empleo Nacional*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-técnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>

INEI. (2022c, August 1). *En julio de 2022 los precios al consumidor de Lima Metropolitana*

subieron 0,94% - Noticias - Instituto Nacional de Estadística e Informática - Gobierno del

Perú. Plataforma Digital Única Del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/636528-en-julio-de-2022-los-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-subieron-0-94>

INEI. (2023a). *Estadísticas de la Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia*. El Instituto Nacional de Estadística e Informática..

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-seguridad-oct-dic2023.pdf>

INEI, (2023b). *En el 2023 los precios al consumidor de Lima Metropolitana aumentaron 3,24%*. El Instituto Nacional de Estadística e

Informática. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2023-los-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-aumentaron-324-14855/>

ISO 9000. (n.d.). *ISO 9000:2005(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Organización Internacional de Normalización. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta Edición* (PEARSON ED, Vol. 4, Issue 1).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (PEARSON ED).

https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed?auto=download

Lavalle, G., & Santucci, E. (2009). Flexibilidad Productiva en un Sistema Mixto de Fabricación a pedido y para Inventario. *Ideas y Mercados N° 50 | Mayo*, 37–46.

Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de procesos*.

Luna, F. (2022a). *¿Dónde compraron los peruanos en el 2do. trimestre del año?*

- <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2021-pe-canales>
- Luna, F. (2022b). *Consumo masivo continuó creciendo durante el segundo trimestre del 2022*. KANTAR. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2022-pe-consumo-en-los-hogares-2q>
- Maeso, E. (2002). Logística Inversa: Realidad o Desafío. *II Conferencia de Ingeniería de Organización*.
- <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2002/logistica/C068.pdf>
- Maldonado, J. (2015). Gestión de procesos (o gestión por procesos). *Aging*, 7(11), 956–963.
- MEF. (2021a). INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2021-2024. *Ministerio de Economía y Finanzas*.
- https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf
- MEF. (2021b, November 9). *Gobierno propone medidas para reducir la evasión y elusión a través de mejoras en la administración tributaria*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7198&lang=es-ES
- MEF. (2023). *ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRIBUTOS 2023*.
- https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/Analisis_rendimiento_tributos_2023.pdf
- Meza, D., Cuestas, J., Costa, M., Corzo, N. (2019). *Propuesta de mejora del proceso de distribución para una empresa de bebidas gaseosas de consumo masivo en la localidad de Lima Metropolitana*. [Tesis de magister, Universidad de Esan]. Repositorio digital institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1643>
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la administración de la cadena de abastecimiento*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1607.1444>

Mora, L. (2008). *INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA* (ECO E EDICI).

MTC. (2021). *BOLETÍN ESTADÍSTICO DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES*. 32.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2071651/Boletín Estadístico del Sector Telecomunicaciones – Primer Trimestre 2021.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2071651/Boletín%20Estadístico%20del%20Sector%20Telecomunicaciones%20-%20Primer%20Trimestre%202021.pdf)

PerúRetail. (2022). *Canal tradicional: Digitalización en bodegas creció 29% en pandemia*. La

Web de Retail y Los Canales Comerciales. <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-digitalizacion-en-bodegas-crecio-29-en-pandemia/>

Rogers, D., & Tibben-Lembke, R. (1998). Going Backwards, Reverse logistics trends and practices. *Reverse Logistics Executive Council*.

Rojas, M., Guisao, E., & Erica, J. (2011). *Logística integral Una propuesta práctica para tu negocio* (Ediciones).

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9TKjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+son+los+procesos+en+logistica&ots=hqdqNgqQxn&sig=5dYBM-q7FZBIZFRHjVR4EfsqOp8#v=onepage&q&f=false>

Salazar, E. (2020, May 24). *Reactiva Perú: Bancos prestan S/5 mil millones a empresas grandes para salvarlas de crisis* | *Ojo Público*. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/1828/reactiva-peru-bancos-prestan-s5-mil-millones-grandes-empresas>

SNI. (2019, September 8). *Contrabando generó pérdidas por US\$5,059 millones en los últimos ocho años, afirma la SNI* | *ECONOMIA | GESTIÓN*. Sociedad Nacional de Industrias-Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/contrabando-genero-perdidas-por-us5059-millones-en-los-ultimos-ocho-anos-afirma-la-sni-nndc-noticia/>

SIN (2023). *Contrabando mueve más de 349 millones de dólares por la frontera sur*. Sociedad Nacional de Industrias. <https://sni.org.pe/contrabando-mueve-mas-de-349-millones-de>

dolares-por-la-frontera-sur/

SUNAT. (2023a). *Estadísticas y Estudios - Ingresos Recaudados*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

<https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/ingresos-recaudados.html>

SUNAT. (2022b). *Indice de Precios a por Mayor IPM*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. <https://www.sunat.gob.pe/indicestajas/ipm.html>

Trigoso, M. (2022, May 16). *Crecen ventas en bodegas y mercados pero en supermercados siguen flat* | *ECONOMIA* | *GESTIÓN*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/crecen-ventas-en-bodegas-y-mercados-pero-en-supermercados-siguen-flat-noticia/>

Troncoso, M. (2021). *Diseño de un sistema de logística inversa aplicando la metodología Design Thinking para desarrollar ventaja competitiva sostenible en una empresa embotelladora en Arequipa*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santa María].

Repositorio institucional. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12920/11205>

Vega de la Cruz, L., Marrero, C., Pérez, M. (2017). Contribución a la logística inversa mediante la implantación de la reutilización por medio de las redes de Petri. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, In vol.25 no.1. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000100154>

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24).

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

Zapata, C., Villegas, S., & Arango, F. (2006). Reglas de consistencia. *Universidad EAFIT*, 42, 40–59.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía*

Industrial.

APÉNDICES

APÉNDICE 1. PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

 TITULO: PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1 Cód. 0001
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 1 DE 3

1. OBJETIVO

Establecer las indicaciones básicas para el desarrollo adecuado de la recepción y almacenamiento de mercadería garantizando el buen estado de la mercadería.

2. ALCANCE

Este proceso aplica desde el ingreso de la mercadería hasta almacenarla según las ubicaciones disponibles ya asignadas previamente.

3. POLITICAS

- Tras la recepción de la mercadería debe ser revisada acorde a las guías de remisión y facturas.
- La mercadería debe ser almacenada de tal forma que facilite el abastecimiento según el sistema FIFO.
- Todo movimiento de mercadería, es decir, ya sea el ingreso o salida de la mercadería se debe bajo la presencia del responsable del almacén y debe contar con un documento que lo sustente.

4. RESPONSABLE

Gerencia de Logística, de no estar presente su Asistente Logístico es quien se responsabiliza

5. DEFINICIONES

Orden de compra: Es un documento emitido por el que la distribuidora lo genera para solicitar mercadería al proveedor.

Guía de remisión del transportista y del proveedor: es un documento que avala el traslado de bienes desde un lugar hacia otro, además figura el número de bultos que carga

Factura del proveedor: Documento que detalla la mercadería comprada y el importe total a pagar.

FIFO: Primero en entrar, primero en salir.

 TITULO: PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	Cód. 0001
		PAGINA 2 DE 3

6. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Área de compras	Anticipadamente envía una copia del orden de compra al área de Logística.
2	Gerencia de Logística	Coordina con el transporte del proveedor para fijar fecha de entrega.
3	Asistente Logístico	Pedir los documentos que son las facturas y/o guías de remisión. Si no coincide ambos documentos no se recibe la mercadería.
4	Asistente Logístico	<p>Guiar al transportista a la zona asignada para el producto, existe dos tipos de transportistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transportista terciario, que sólo deja la mercadería por número de bultos lo cual debe de coincidir con la guía de remisión del proveedor y sólo se verifica si los bultos están en buen estado de la parte exterior, si todo está correcto se firma las guías de remisión tanto del proveedor y del transportista. - Transportista del mismo proveedor, se clasifica los bultos de acuerdo con el tipo de mercadería, verificando si los números de lotes coincide con la guía de remisión. Después se procede a abrir los bultos para hacer el conteo, si el pedido es de gran volumen, escoger unas cajas al azar para ver el estado de la mercadería. <p>Al encontrar faltantes dentro de los bultos o mercadería dañada, puede darse dos panoramas, el transportista lo asume y lo paga de no ser así se habla con el proveedor para coordinar una solución lo cual puede ser inmediata o para mas adelante, pero para ello es indispensable anotar las observaciones en las guías del proveedor y se sella.</p>

 TITULO: PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1 Cód. 0001
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 3 DE 3

5	Asistente Logístico	<p>Ingresar al sistema la factura con la siguiente información: Crear una parte de ingreso, asignar el almacén, el nombre del proveedor, insertar las cantidades, número de lotes y tipo de ítems que ha ingresado y en la parte de observaciones indicar el número de factura.</p> <p>Nota 1: Si se acordó con el proveedor en que posteriormente hará el cambio del ítem dañado, esa unidad(es) se le dará como salida temporal en el sistema hasta que lo repongan y poner como observación como cambio pendiente.</p> <p>Nota 2: Si se acordó con el proveedor que se girará nota de crédito por devolución, ingresar la factura sólo la cantidad en físico y en observaciones indicar que es un ingreso parcial.</p>
6	Asistente Logístico	<p>Verificar que la parte de ingreso coincida con la factura, después se aprueba y sellar en la factura indicando el número de parte de ingreso para posteriormente entregar la factura a el área contable.</p>
4	Asistente Logístico	<p>Almacenar la mercadería en las ubicaciones asignadas en el almacén lo cual puede estar determinada por el nivel de rotación o por la línea de productos según el sistema FIFO.</p>
FIN DE ACTIVIDAD		

APÉNDICE 2. PROCESO DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA

 TÍTULO: PROCESO DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1 Cód. 0002
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 1 DE 2

1. OBJETIVO

Establecer las pautas básicas para el desarrollo adecuado de la preparación y despacho de mercadería a fin de optimizar tiempo cíclico

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la recepción del picking list hasta el despacho de la mercadería.

3. POLITICAS

- Contar con buenas prácticas de limpieza y orden dentro del almacén
- Realizar control de inventarios semanalmente en relación con los productos con alta rotación, mensualmente para los productos de media y baja rotación.
- Estar presentes en las capacitaciones sobre el ingreso de un nuevo producto o línea de productos.
- La mercadería debe ser dispuesto según el sistema FIFO
- Todo movimiento de mercadería, ingreso o salida, se debe realizar físico y por sistema con un documento que lo sustente.

4. RESPONSABLES

Jefe Logístico
Asistente logístico
Operadores logísticos
Preventista (opcional)

5. DEFINICIONES

Picking: Es el proceso de preparación de un pedido, se selecciona y se recoge los de los diferentes lugares de un almacén

Picking list: Es un documento que figura toda la relación de clientes por vendedor y los ítems que contiene en sus pedidos para preparar de manera conjunta.

Packing: Es el proceso del embalado de los productos.

Comprobante de pago: Es un documento que acredita la venta de producto comercial, puede ser facturas y boletas.

Nota de crédito por devolución: Es un documento que te permite hacer un descuento a un comprobante de pag sin necesidad de anularlo.

FIFO: Primero en entrar, primero en salir.

 TITULO: PROCESO DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1
		Cód. 0002
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 2 DE 2

6. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Facturador	Entregar los Picking List a los operadores logísticos.
2	Operadores Logísticos	Preparar los Picking List, si falta mercadería física y figura en el picking comunicar esa observación a la asistente logística.
2	Asistente Logístico	Revisar el inventario en el sistema e inspeccionar si hay algún error de ingreso de información. Llamar al preventista para que se comunique con su cliente y anticiparle sobre el quiebre de stock del producto requerido.
3	*Preventista	Comunicarse con el cliente y plantearle algún cambio con otro producto: Si la cliente no acepta cambiar su pedido se debe de anular el comprobante, pero si accede a cambiar su pedido comunicarse con el facturador. Notas1: En el caso de ver un pedido fuera de ruta aprobado se debe de pasar el pedido al facturador.
4	Facturador	Debe de omitir el ítem faltante y cambiar por el nuevo producto, adjuntar el comprobante junto con el Picking List. Notas 2: Emite el comprobante de pago (fuera de ruta) y se adjunta al picking list.
5	Operador Logístico	Culminar la preparación del Picking en la zona de embarque.
6	Gerencia Logística Asistente logístico	Revisión previa para despachar la mercadería, a base del picking list se debe dar el visto bueno si todo está completo, en el caso que falte un producto por equivocación en alistar se le indica al operador logístico en sacar el producto correcto.
7	Operador Logístico	Embalar los productos que requiere para evitar que se dañen.
	Operador Logístico	Embarcar la mercadería al transporte.
	Reparto	Contar con la copia del Picking y las copias de los comprobantes para los clientes.
FIN DE ACTIVIDAD		

APÉNDICE 3. PROCESO DE LOGISTICA INVERSA

 TITULO: PROCESO DE LOGISTICA INVERSA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1
		Cód. 0003
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 1 DE 2

1. OBJETIVO

Establecer las pautas básicas para el desarrollo adecuado de la logística inversa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la recepción de mercadería de retorno del cierre del proceso de venta hasta la liquidación y retornar la mercadería al almacén.

3. POLITICAS

- Contar con buenas prácticas de limpieza y orden dentro del almacén
- Revisar el estado de la mercadería antes de ingresarlo al almacén.
- Todo movimiento de mercadería, ingreso o salida, se debe realizar físico y por sistema con un documento que lo sustente.

4. RESPONSABLES

Asistente logístico
Operadores logísticos
Tesorera

5. DEFINICIONES

Picking list: Es un documento que figura toda la relación de clientes por vendedor y los ítems que contiene en sus pedidos para preparar de manera conjunta.

Comprobante de pago: Es un documento que acredita la venta de producto comercial, puede ser facturas y boletas.

Planilla de resumen de los productos de retorno: Es un documento que indica la relación de los productos que fueron rechazados por parte del cliente.

Planilla de liquidación: documento que representa el cierre del estado de los pedidos.

 TITULO: PROCESO DE LOGISTICA INVERSA		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 15/10/20	Versión 1 Cód. 0002
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 2 DE 2

6. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Reparto	Al terminar su ruta debe ordenar las copias de los comprobantes para que pueda liquidar.
2	Tesorerera	Recepcionar la planilla y preguntar si hay observaciones de pedidos que fueron rechazados o fueron parciales, si se cuenta con ello, se debe de sacar una planilla de resumen de los productos de retorno.
2	Asistente Logístico	Con la planilla de resumen de los productos de retorno se debe de comparar con la mercadería en físico, si todo es conforme se firma la planilla. Sin embargo, si cuenta con algún faltante y un producto dañado se escribe la observación en la planilla y el reparto lo asume.
3	Tesorerera	Revisa las observaciones y lo hace boletear en nombre del reparto y posteriormente hace la liquidación
4	Operadores Logísticos	*Tras revisar los productos de retorno se debe de guardar al almacén en sus lugares respectivos
FIN DE ACTIVIDAD		

APÉNDICE 4. SUBPROCESO POR DEVOLUCION Y CAMBIO DE MERCADERIA POST.

 TITULO: SUBPROCESO POR DEVOLUCIÓN Y CAMBIO DE MERCADERÍA POST.		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 20/10/20	Versión 1 Cód. 0004
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 1 DE 2

1. OBJETIVO

Establecer las pautas básicas para el desarrollo adecuado del subproceso por devolución y cambio de mercadería que se da posteriormente al cierre del proceso de entrega

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la comunicación por parte del cliente hasta la resolución del problema relacionado con algún producto.

3. POLITICAS

- Contar con información previa de posibles problemas con la mercadería (se da el caso que en el mismo almacén se cuente con mercadería dañada y por error lo vuelven a embarcar)
- Tener registrado los números de lotes en el sistema.
- Tener el control de las mermas que deben ser devueltos a los proveedores o darles otro destino.
- Mantener limpio el lugar asignado para los productos dañados, obsoletos y desfasados.
- Todo movimiento de mercadería, ingreso o salida, se debe realizar físico y por sistema con un documento que lo sustente.

4. RESPONSABLES

Asistente logístico
Operadores logísticos
Asistente
Reparto

5. DEFINICIONES

Nota de crédito por devolución: Es un documento que te permite hacer un descuento a un comprobante de pago sin necesidad de anularlo.

Comprobante de pago: Es un documento que acredita la venta de producto comercial, puede ser facturas y boletas.

Picking list: Es un documento que figura toda la relación de clientes por vendedor y los ítems que contiene en sus pedidos para preparar de manera conjunta.

 TITULO: SUBPROCESO POR DEVOLUCIÓN Y CAMBIO DE MERCADERÍA POST.		
Área: Logística	Fecha de Emisión: 20/10/20	Versión 1 Cód. 0002
Elaborado por: María Coronel, Asistente Logístico	Aprobado por: José Montalvo, Gerencia de Logística	PAGINA 2 DE 2

6. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Asistente	Atender la llamada, si el problema está relacionado con un producto para un cambio o devolución, primero debe de verificar si el cliente hizo pedido con anterioridad, de ser así se le deriva el llamado a la asistente logística.
2	Gerencia Logística Asistente Logística	Recepcionar la llamada y evalúa la queja Nota1: Es para devolución, se deberá anular el comprobante de venta y generar una nota de crédito por devolución. Nota 2: Es para cambio, se pide una copia del comprobante, alistar el producto y dar las pautas a reparto de cómo se debe de recoger el producto a recoger.
2	Reparto	Recepcionar el producto a cambiar y adjuntar la copia del comprobante picking list asignado Llega al punto de destino, revisa la mercadería a recoger, si el producto está con las mismas características se le hace firmara la cliente la copia del comprobante, pero si el producto está en otro estado no procede el cambio
FIN DE ACTIVIDAD		

ANEXOS

ANEXO 1. CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD

Conste por el presente documento el CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD que celebran al amparo del Art. 57º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR y normas complementarias, de una parte DISTRIBUIDORA D'JOSMELL EIRL, con RUC. Nº 20600607775 con domicilio real en Calle Misti Nro. 317, distrito de Yanahuara, provincia y departamento de Arequipa, debidamente representada por Elizabeth Úrsula Coronel Choquehuanca con DNI. Nº [REDACTED] según poder inscrito en la partida registral No 11310525 del Registro de Personas Jurídicas de Arequipa, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR; y de la otra parte CORONEL CHOQUEHUANCA MARIA ROSALIA con DNI. Nº [REDACTED] domiciliado en [REDACTED] distrito de [REDACTED] provincia y departamento de Arequipa, a quien en adelante se le denominará LA TRABAJADORA; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, la que se encuentra inscrita en el Registro de la Micro y Pequeña empresa (REMYPE) con número de acogimiento 0001466175-2016 desde el 14 de marzo de 2017, por lo que a partir de esta fecha goza de los beneficios que le confiere el TUO de la Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo Decente, Ley de MYPE (D.S. Nº 007-2008 TR), concordante con su reglamento (D.S. Nº 008-2008-TR), la cual requiere cubrir de manera temporal las necesidades de recursos humanos originados por la comercialización de una nueva línea de productos que serán distribuidos por primera vez en la empresa.

SEGUNDO: Por el presente documento EL EMPLEADOR contrata de manera TEMPORAL bajo la modalidad de INCREMENTO DE ACTIVIDAD los servicios de LA TRABAJADORA quien desempeñará el cargo de ASISTENTE ADMINISTRATIVA, en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior.

TERCERO: El plazo de duración del presente contrato es de seis (06) meses, y rige desde el 01 de abril del 2019, fecha en que debe empezar sus labores LA TRABAJADORA, hasta el 30 de setiembre del 2019, fecha en que termina el contrato.

CUARTO: LA TRABAJADORA estará sujeta a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el 01 de abril del 2019 y concluye el 30 de junio del 2019. Queda entendido que durante este período de prueba EL EMPLEADOR puede resolver el contrato sin expresión de causa.

QUINTO: LA TRABAJADORA cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a sábado de 9:00 horas a 17:00 horas, con una hora de refrigerio.

SEXTO: LA TRABAJADORA deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento interno de Trabajo y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR.

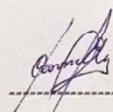
SETIMO: EL EMPLEADOR abonará a LA TRABAJADORA la cantidad de [REDACTED] como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten de aplicación.

OCTAVO: EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir a LA TRABAJADORA en la Planilla Electrónica - PDT 601, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 73º del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.

NOVENO: Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonara al TRABAJADOR los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

DÉCIMO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. N° 728 aprobado por D. S. N° 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

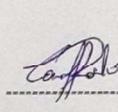
Como muestra de conformidad con todas las cláusulas del presente contrato firman las partes, por triplicado a los 01 días del mes de abril del año 2019.





EL EMPLEADOR

.....
DISTRIBUIDORA D' JOSMELL E.I.R.L.
Elizabeth Ursula Coronel Choquehuancas
GERENTE TITULAR





LA TRABAJADORA

ANEXO 2. CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD

Conste por el presente documento el CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD que celebran al amparo del Art. 57º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR y normas complementarias, de una parte DISTRIBUIDORA D'JOSMELL EIRL, con RUC. Nº 20600607775 con domicilio real en Calle Misti Nro. 317, distrito de Yanahuara, provincia y departamento de Arequipa, debidamente representada por Elizabeth Úrsula Coronel Choquehuanca con DNI. Nº [REDACTED] según poder inscrito en la partida registral No 11310525 del Registro de Personas Jurídicas de Arequipa, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR; y de la otra parte CORONEL CHOQUEHUANCA MARIA ROSALIA con DNI. Nº [REDACTED] domiciliado en [REDACTED] distrito de [REDACTED] provincia y departamento de Arequipa, a quien en adelante se le denominará LA TRABAJADORA; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, la que se encuentra inscrita en el Registro de la Micro y Pequeña empresa (REMYPE) con número de acogimiento 0001466175-2016 desde el 14 de marzo de 2017, por lo que a partir de esta fecha goza de los beneficios que le confiere el TUO de la Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo Decente, Ley de MYPE (D.S. Nº 007-2008 TR), concordante con su reglamento (D.S. Nº 008-2008-TR), la cual requiere cubrir de manera temporal las necesidades de recursos humanos originados por la comercialización de una nueva línea de productos que serán distribuidos por primera vez en la empresa.

SEGUNDO: Por el presente documento EL EMPLEADOR contrata de manera TEMPORAL bajo la modalidad de INCREMENTO DE ACTIVIDAD los servicios de LA TRABAJADORA quien desempeñará el cargo de ASISTENTE ADMINISTRATIVA, en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior.

TERCERO: El plazo de duración del presente contrato es de seis (06) meses, y rige desde el 01 de setiembre del 2022, fecha en que debe empezar sus labores LA TRABAJADORA, hasta el 28 de febrero del 2023, fecha en que termina el contrato.

CUARTO: LA TRABAJADORA estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el 01 de setiembre del 2022 y concluye el 30 de noviembre del 2022. Queda entendido que durante este período de prueba EL EMPLEADOR puede resolver el contrato sin expresión de causa.

QUINTO: LA TRABAJADORA cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a sábado de 9:00 horas a 17:00 horas, con una hora de refrigerio.

SEXTO: LA TRABAJADORA deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento interno de Trabajo y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR.

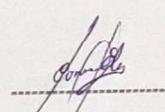
SETIMO: EL EMPLEADOR abonará a LA TRABAJADORA la cantidad de S/ [REDACTED] como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten de aplicación.

OCTAVO: EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir a LA TRABAJADORA en la Planilla Electrónica - PDT 601, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 73º del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo Nº 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 003-97-TR.

NOVENO: Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonara al TRABAJADOR los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

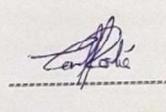
DÉCIMO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. Nº 728 aprobado por D. S. Nº 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Como muestra de conformidad con todas las cláusulas del presente contrato firman las partes, por triplicado a los 01 días del mes de setiembre del año 2022.



EL EMPLEADOR





LA TRABAJADORA



.....
DISTRIBUIDORA D' JOSMELL E.I.R.L.
Elizabeth Urzula Coronel Choquehuanca
GERENTE TITULAR

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACION DE USO DE INFORMACION DE LA EMPRESA



RUC: 20600607775
CALLE MISTI NRO. 317, YANAHUARA, AREQUIPA - PERÚ
Teléfono: 054 - 776134

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Yo, Elizabeth Úrsula Coronel Choquehuanca, identificada con DNI 41055513, en mi calidad de Gerente General de la empresa DISTRIBUIDORA D'JOSMELL E.I.R.L. con R.U.C N° 20600607775, ubicada en la ciudad de Arequipa, Perú.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la Srta. María Rosalía Coronel Choquehuanca identificada con DNI N°73968967, bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad La Salle, para que utilice la INFORMACIÓN GENERAL de la empresa DISTRIBUIDORA D'JOSMELL E.I.R.L.; con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines detallados anteriormente.

Arequipa, 16 de noviembre del 2022

Firma y sello del Representante Legal

DISTRIBUIDORA D'JOSMELL E.I.R.L.
Elizabeth Úrsula Coronel Choquehuanca

**ANEXO 4. IMÁGENES DEL PRIMER PROCESO DE RECEPCIÓN Y
ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA**

ANTES	DESPUÉS
	
<p>La mercadería era recibida en los espacios libres sin tener en cuenta la ubicación de la línea de productos. En la imagen se muestra que productos de consumo está en medio de los productos de aseo personal.</p>	<p>La mercadería es clasificada por líneas y a base de la rotación que cuentan, en este caso se muestra en los tres pales son destinados para productos de aseo personal.</p>

**ANEXO 5. IMÁGENES DEL SEGUNDO PROCESO DE PREPARACIÓN DE
MERCADERÍA**

ANTES	DESPUÉS
	
<p>La mercadería de las golosinas se encontraba en un espacio pequeño donde no se podía clasificar por sabores y presentaciones, lo cual dificultaba la preparación del picking.</p>	<p>Con la instalación de andamios en un espacio idóneo se pudo clasificar los productos de golosina a base de sus presentaciones y rotaciones que cuenta para agilizar el proceso de preparación del picking.</p>

**ANEXO 6. CAPTURAS DE LOS CORREOS ENVIADOS A LOS PROVEEDORES
PARA LA EJECUCIÓN DE LA LOGÍSTICA INVERSA EN RELACIÓN CON EL
CAMBIO DE PRODUCTOS DAÑADOS.**

