

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y
FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA CADENA DE SUMINISTROS
PARA OPTIMIZAR LOS INDICADORES EN LA EMPRESA
PRIMER CAFÉ E.I.R.L, AREQUIPA”**

Presentada por:

MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ AMES

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2016

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermano quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis compañeros de trabajo.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos que les agradezco por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Universidad.



INTRODUCCIÓN

Primer Café E.I.R.L es una empresa formada desde el año 2008, los dueños con el paso del tiempo han venido tratando de realizar mejoras, pero sin un fundamento técnico o especializado, por lo cual, la empresa tuvo un crecimiento muy desorganizado en las distintas áreas.

Se puede decir que el sistema logístico, es decir, compras, abastecimiento y distribución se ha venido dando de una forma muy empírica. Esto ha ido generando elevados costos en las compras que se realizan, mala negociación con proveedores que generan retrasos y falta de verificación de los productos al momento de la distribución a las distintas tiendas que posee la empresa.

Dichos problemas no solo están alterando el manejo interno de la empresa y desempeño de los empleados sino también que estos problemas están llegando a perjudicar las ventas que realiza la empresa y alterando la percepción que tienen los clientes frente al negocio. Para resolver dichos problemas se plantea el siguiente estudio:

En el Capítulo I, se presenta el Planteamiento Teórico del estudio realizado, con el que se espera tener más detalle acerca del problema, necesidad, entre otros. Seguidamente en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico con la finalidad de orientar el estudio y posteriormente entender e interpretar los resultados obtenidos.

Posteriormente se presenta el Capítulo III, enfocado a la empresa donde se detalla el funcionamiento de la misma, tanto en estructura como procesos para poder entender el giro del negocio. En el Capítulo IV, se da inicio al estudio propiamente dicho, en donde se utiliza la metodología MEDAL para obtener los problemas que tienen mayor incidencia en el rendimiento de la empresa.

Por último en el Capítulo V, se da a conocer la propuesta de mejora planteada a través del uso del Cuadro de Mando integral, el cual nos permitirá saber las estrategias y actividades concretas que se deben realizar para lograr la mejora de la mejora tanto cuantitativa como cualitativamente de la empresa.

RESUMEN

El siguiente estudio se realizó con la finalidad de poder mejorar los procesos logísticos dentro de la empresa Primer Café E.I.R.L.

Estos han venido siendo muy desordenados y generando sobrecostos los cuales son muy elevados frente al tamaño de la empresa. Se quiere lograr la reducción de dichos costos con el fin de generar un mayor margen de ganancia para la empresa, mediante la optimización de los diferentes indicadores.

También se pretende lograr una mejor atención tanto interna y externa del servicio brindado para poder tener una mayor cuota del mercado, ya que el giro del negocio es muy competitivo. Adicionalmente se necesita que el flujo de información sea rápido y constante para brindar servicios de calidad y poder fidelizar los clientes.

A través del uso de la metodología MEDAL y Cuadro de Mando Integral, se pudo lograr una mejora integral en los diferentes procesos logísticos para optimizar los indicadores de la empresa PRIMER CAFÉ E.I.R.L, tanto en el proceso de compras, aprovisionamiento y distribución, como se planteó en el objetivo de este estudio. Dando como resultado un beneficio neto para la empresa de S/. 26,758.00.

Primero se determinó cuáles serían los mejores indicadores para la empresa y como estos serían medidos, con el fin de que la empresa sea capaz de reconocer y atacar posibles problemas en su día a día. Se utilizó la herramienta de Cuadro de Mando Integral para analizar cada una de las perspectivas y los problemas, planteando así objetivos específicos y estrategias de solución lo cual nos dio como resultado las actividades que deberían realizarse. A partir de estas se determinó el costo de implementar cada una dicha propuesta de mejoras, dando un costo anual de S/. 18,842.00. Es decir, tras las propuestas de mejora realizadas, el beneficio anual es de S/. 45,600.00, siendo un monto bastante considerable frente al monto de la inversión que se tendría que realizar.

ABSTRAC

The following study was carried out with the aim of improving the logistic processes within the company Primer Café E.I.R.L.

These have been very disorderly and generating cost overruns which are very high compared to the size of the company. The objective is to reduce these costs in order to generate a greater profit margin for the company, by optimizing the different indicators.

It is also intended to achieve a better internal and external attention of the service provided to be able to have a greater share of the market, since the turn of the business is very competitive. Additionally, it is necessary that the flow of information is fast and constant to provide quality services and to be able to retain customers.

Through the use of the MEDAL methodology and the Integral Table of Management, it was possible to achieve an integral improvement in the different logistic processes to optimize the indicators of PRIMER CAFÉ EIRL, both in the purchasing, supply and distribution process, as it was proposed In the objective of this study. Resulting in a net profit for the company of S /. 26,758.00.

First, it was determined what would be the best indicators for the company and how they would be measured, so that the company is able to recognize and attack possible problems in their day to day. The Integral Scorecard tool was used to analyze each of the perspectives and problems, thus proposing specific objectives and strategies of solution which gave us as a result the activities that should be carried out. From these, the cost of implementing each of these improvements was determined, giving an annual cost of S /. 18,842.00. That is, after the improvement proposals made, the annual profit is S /. 45,600.00, being a considerable amount compared to the amount of the investment that would have to be made.

ÍNDICE PRINCIPAL

1.	CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO.....	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1.	Identificación del Problema.....	1
1.1.2.	Descripción del Problema.....	1
1.1.3.	Justificación del Problema.....	2
1.1.4.	Tipo del Problema de Investigación	3
1.1.5.	Campo, Área y Línea.....	3
1.1.6.	Interrogantes Básicas	3
1.2.	OBJETIVOS	3
1.2.1.	Objetivo General.....	3
1.2.2.	Objetivos Específicos	4
1.3.	JUSTIFICACIÓN	4
1.3.1.	Teórica	4
1.3.2.	Metodológica	4
1.3.3.	Práctica	5
1.4.	HIPÓTESIS	5
1.5.	VARIABLES	5
1.5.1.	Variables Dependientes	5
1.5.2.	Variables Independientes.....	6
1.6.	ALCANCES	6
1.6.1.	¿Qué se quiere hacer?	6
1.6.2.	¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	6
1.6.3.	¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	6
1.7.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	6
1.7.1.	Técnicas	6
1.7.2.	Instrumentos	7
1.7.2.1.	Entrevista.....	7
1.7.2.2.	Cuestionario	7
1.7.2.3.	Observación.....	8
1.7.3.	Población	8
1.7.4.	Estrategia	9
1.7.5.	Contacto con la zona de estudio	9
1.7.6.	Toma de datos.....	9
1.7.7.	Análisis y procesamiento de Datos.....	10
1.7.8.	Criterios para el manejo de resultados.....	10
1.8.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	10
2.	CAPITULO II MARCO TEORICO.....	12
2.1.	TERMINOLOGÍA.....	12
2.1.1.	Propuesta	12
2.1.2.	Mejora.....	12
2.1.3.	Cadena de Suministro	12

2.1.4.	Almacén.....	13
2.1.5.	Distribución	13
2.1.5.1.	Lead time.....	14
2.1.5.2.	Rotación de materiales.....	14
2.1.6.	Sistema Logístico	15
2.1.7.	Logística Integrada	15
2.1.8.	KPI's.....	16
2.2.	PROCESOS LOGÍSTICOS	16
2.3.	Propuesta de mejora.....	17
2.4.	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	17
2.5.	Matriz KRALJIC	18
2.5.1.	Uso de la matriz de Kraljic:.....	19
2.6.	5 Fuerzas de Porter	21
2.7.	Análisis PEST	22
2.8.	Metodología de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Logística (MEDAL)	23
2.8.1.	Diagnóstico del área logística.....	24
2.9.	Modelo SCOR.....	25
3.	CAPITULO III LA EMPRESA	26
3.1.	DESCRIPCIÓN	26
3.2.	RUBRO.....	27
3.3.	ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	27
3.4.	HISTORIA.....	27
3.5.	MISION	28
3.6.	VISION.....	28
3.7.	ORGANIGRAMA	28
3.8.	PRODUCTOS / SERVICIOS.....	30
3.9.	CLIENTES.....	30
4.	CAPITULO IV APLICACIÓN DE MEDAL.....	32
4.1.	ÁREA LOGISTICA	32
4.1.1.	DESCRIPCION	32
4.1.2.	ORGANIGRAMA.....	32
4.1.3.	FUNCIONES.....	34
4.1.3.1.	De las compras	34
4.1.3.2.	Del Almacén	35
4.1.4.	PROCESOS	36
4.1.4.1.	Mapa de Procesos	36
4.1.4.2.	Diagrama de Flujo del Proceso.....	37
4.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	39

4.2.1.	ANÁLISIS PEST.....	39
4.2.2.	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	40
4.3.	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	43
4.3.1.	Diagrama de Ishikawa	43
4.3.2.	Cuadro de Análisis de procesos.....	45
4.4.	ANÁLISIS DE DATA.....	47
4.5.	MATRIZ DE KRALJIC	52
4.6.	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN PRIMARIA	55
4.7.	IDENTIFICACIÓN DE KPI'S	59
4.8.	MEDICIÓN DE KPI's ACTUALES	62
4.8.1.	COMPRA	62
4.8.1.1.	Total de Compras VS Total Ventas	62
4.8.1.2.	Crédito por parte de los proveedores.....	62
4.8.1.3.	Compras Contado VS Total de Compras	63
4.8.1.4.	Total de Compras VS Ítems	64
4.8.1.5.	Total de Compras VS Total de Pedidos.....	64
4.8.2.	APROVISIONAMIENTO	65
4.8.2.1.	Cumplimiento de Proveedores.....	65
4.8.2.2.	Incumplimiento de Proveedores.....	65
4.8.2.3.	Pedidos Fuera de Tiempo.....	66
4.8.2.4.	Pedidos Incompletos	66
4.8.3.	DISTRIBUCIÓN	67
4.8.3.1.	Calidad de los Pedidos Entregados.....	67
4.8.3.2.	Entregas a tiempo	67
4.9.	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	70
4.9.1.	ANALISIS DE PARETO	70
5.	CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA	74
5.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	74
5.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	74
5.2.1.	Perspectiva - Problema	74
5.2.2.	Objetivos.....	77
5.2.2.1.	Financiera	77
5.2.2.2.	Cliente	78
5.2.2.3.	Proceso Interno	79
5.2.2.4.	Aprendizaje y crecimiento.....	80
5.2.3.	Indicadores y Frecuencia de medición	81
5.2.3.1.	Financiera	81
5.2.3.2.	Clientes.....	82

5.2.3.3.	Proceso Interno	83
5.2.4.	Iniciativas de Solución	86
5.2.4.1.	Perspectiva Financiera	86
5.2.4.2.	Perspectiva Clientes	87
5.2.4.3.	Perspectiva Proceso Interno	88
5.2.4.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	89
5.3.	MAPA DE ESTRATEGIAS	90
5.4.	ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA	93
5.4.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	93
5.4.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	94
5.4.3.	PERSPECTIVA INTERNA	95
5.4.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	96
5.5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	97
5.6.	COSTO POR ACTIVIDAD	99
5.6.1.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	99
5.6.1.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	100
5.6.1.3.	PERSPECTIVA INTERNA.....	101
5.6.1.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	102
5.7.	ANALISIS COSTO BENEFICIO	103
5.8.	FLUJO ECONÓMICO	105
5.9.	MEJORA DE KPI'S	105
5.10.	EQUIPO DE GESTION	108
5.10.1.	Administrador.....	108
5.10.2.	Coordinador de Logística	108
5.10.3.	Asistente de Logística.....	109
5.10.4.	Encargado RR.HH	109
5.11.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	111
6.	CONCLUSIONES	113
7.	RECOMENDACIONES	114
8.	BIBLIOGRAFIA	115
9.	ANEXOS	117

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cronograma de Trabajo.....	11
Cuadro 2 Resumen Estrategia/ Escenarios	21
Cuadro 3 Clientes de la Empresa.....	30
Cuadro 4 Clientes de la Empresa.....	31
Cuadro 5 Análisis de Procesos	46
Cuadro 6 Segmentación de Productos.....	53
Cuadro 7 Identificación de KPIs	61
Cuadro 8 Resumen de Indicadores Obtenidos.....	68
Cuadro 9 Análisis de Factores Mediante Gráfico de Pareto.....	71
Cuadro 10 Factores Mediante Gráfico de Pareto	72
Cuadro 11 Factores en Porcentaje Acumulado.....	72
Cuadro 12 Cuadro Perspectiva-Problema.....	75
Cuadro 13 Cuadro Resumen Problemas	76
Cuadro 14 Cuadro Objetivos Perspectiva Financiera.....	77
Cuadro 15 Cuadro Objetivos Perspectiva Cliente	78
Cuadro 16 Cuadro Objetivos Perspectiva Proceso Interno	79
Cuadro 17 Cuadro Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	80
Cuadro 18 Frecuencia Medición Perspectiva Financiera	82
Cuadro 19 Frecuencia Medición Perspectiva Clientes	83
Cuadro 20 Frecuencia Medición Perspectiva Proceso Interno.....	84
Cuadro 21 Cuadro de Mando Integral	85
Cuadro 22 Iniciativas de Solución Perspectiva Financiera.....	86
Cuadro 23 Iniciativas de Solución Perspectiva Clientes.....	87
Cuadro 24 Iniciativas de Solución Perspectiva Proceso Interno	88
Cuadro 25 Iniciativas de Solución Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	89
Cuadro 26 Cuadro de Estrategias por Perspectiva	91
Cuadro 27 Actividades por Estrategias Perspectiva Financieras	93
Cuadro 28 Actividades por Estrategias Perspectiva Cliente.....	94
Cuadro 29 Actividades por Estrategias Perspectiva Interna.....	95
Cuadro 30 Actividades por Estrategias Aprendizaje y Crecimiento.....	96
Cuadro 31 Cronograma de Actividades	98
Cuadro 32 Costo por Actividad Perspectiva Financiera	99

Cuadro 33 Costo por Actividad Perspectiva Cliente.....	100
Cuadro 34 Costo por Actividad Perspectiva Interna.....	101
Cuadro 35 Costo por Actividad Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	102
Cuadro 36 Costo Beneficio.....	103
Cuadro 37 Mejora de KPI´s de compra	106
Cuadro 38 Mejora de KPI´s de compra	106
Cuadro 39 Mejora de KPI´s de distribución	107
Cuadro 40 Distribución de Actividades de Equipo de Gestión	109



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Órdenes Atendidas VS No Atendidas	48
Gráfico 2 Pedidos Urgentes VS Normales	49
Gráfico 3 Compras Contado VS Crédito	50
Gráfico 4 Factores Mediante Grafico de Pareto	73



INDICE DE ESQUEMAS

Esquema N°1 Movimiento en la Matriz de Kraljic.....	19
Esquema N°2 Diagrama de las 5 Fuerzas d Porter.....	22
Esquema N°3 Modelo general de la cadena de abastecimiento	25
Esquema N°4 Organigrama de la Empresa	29
Esquema N°5 Organigrama del área Logística	33
Esquema N°6 Mapa de Procesos	37
Esquema N°7 Diagrama de Flujo del Proceso	38
Esquema N°8 Análisis PEST.....	39
Esquema N°9 Análisis 5 Fuerzas de Porter	41
Esquema N°10 Problemas encontrados Análisis Situacional.....	42
Esquema N°11 Problemas encontrados Análisis de Procesos	44
Esquema N°12 Problemas encontrados Análisis de Datas.....	51
Esquema N°13 Aplicación Matriz Kraljic	52
Esquema N°14 Problemas encontrados a partir de Matriz de Kraljic	54
Esquema N°15 Problemas encontrados a partir de Información Primaria	58
Esquema N°16 Vista del Modelo SCOR aplicado a la empresa	59
Esquema N°17 Categorías del plan de abastecimiento	60
Esquema N°18 Problemas encontrados a partir de Medición de KPIs.....	69
Esquema N°19 Mapa de Estrategias	92
Esquema N°20 Formato de Control y Seguimiento.....	112

CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es posible mejorar los indicadores en la cadena de suministros por medio de la implementación de una propuesta de mejora en los diferentes procesos logísticos de la empresa?

1.1.1. Identificación del Problema

Sobrecostos generados por el desorden en los procesos logísticos, los cuales no le permiten a la empresa ser tan rentable como se esperaba y permitir su crecimiento.

1.1.2. Descripción del Problema

Primer Café E.I.R.L es una empresa formada desde el año 2008, los dueños con el paso del tiempo han venido tratando de realizar mejoras, pero sin un fundamento técnico o especializado, por lo cual, la empresa tuvo un crecimiento muy desorganizado en las distintas áreas que desde hace poco se han ido formando de manera especializada.

Se puede decir que el sistema logístico tanto de compras, abastecimiento y distribución se ha venido dando de una forma muy empírica por parte de los dueños. Esto ha ido generando elevados costos en las compras que se realizan y algunos casos desorganización al momento de generar el pedido tanto a proveedores como el del aprovisionamiento a las tiendas. También se ha creado un desbalance entre las compras a crédito con las compras al contado ya que el encargado de este proceso era el Auxiliar de Almacén, el cual venía haciendo dichas comprar sin un criterio de ahorro para la empresa generando así elevados costos de compra y dificultando la liquidez de la empresa.

Otro problema existente es la falta de control y seguimiento de los Kardex en las diferentes tiendas, ya que el personal no es consciente de la importancia del mismo. Esto también ha generado que el flujo de información interna sea muy lento y poco óptimo para la toma de decisiones en un rubro con bastante competencia.

El sistema de distribución de los diferentes productos también ha caído en distintos problemas como el problema de desorganización y retrasos en las entregas los cuales perjudican las ventas.

1.1.3. Justificación del Problema

La siguiente investigación tiene como objetivo mejorar los procesos logísticos dentro de la empresa, ya que como se mencionó en el punto anterior, estos han venido siendo muy desordenados y generando costos de compras muy elevados para el tamaño de la empresa. Se quiere lograr una reducción de dichos costos con el fin de generar un mayor ahorro en la empresa para que estos se reflejen en la optimización de los diferentes indicadores, como puede ser el trato directo con los diferentes proveedores y teniendo mayor control sobre las compras al contado.

También se quiere lograr una mejor atención tanto interna y externa del servicio brindado para poder tener una mayor cuota del mercado, ya que el giro del negocio tiene mucha competencia y se necesita de flujo de información rápido y constante. Se necesita brindar servicios de calidad para fidelizar los clientes y tener la capacidad de captar nuevos mercados.

1.1.4. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer lineamientos para identificación y análisis del problema en estudio y la propuesta que permita mejorar el procedimiento en mención.

1.1.5. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Logística
Área : KPI's
Línea : Optimización y Desarrollo

1.1.6. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del área logística de la empresa Primer Café E.I.R.L?
- ¿Cuáles son los indicadores del proceso?
- ¿Cuáles serán las actividades a tomar en cuenta para lograr la mejora esperada?
- ¿Cuáles serán los beneficios de la propuesta?
- ¿Cuál sería el costo de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Proponer una mejora integral en los diferentes procesos logísticos para optimizar los indicadores de la empresa PRIMER CAFÉ E.I.R.L.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar y analizar la situación actual del área logística en la empresa PRIMER CAFÉ E.I.R.L
- Determinar cuáles son los mejores indicadores para la empresa y medirlos.
- Determinar las estrategias y actividades a tomar en cuenta para lograr la mejora esperada.
- Cuantificar el costo de la propuesta de mejora
- Determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos de la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Teórica

El trabajo propuesto busca mediante los diferentes conceptos teóricos sobre cadena de suministros, estadística, organización, métodos empresariales entre otros dar solución a los problemas presentados en la empresa Primer Café E.I.R.L. Mejorando sus procesos logísticos de abastecimiento, almacenamiento y distribución contribuyendo así en la mejora del desempeño de la empresa relegado en los KPI's.

1.3.2. Metodológica

Para alcanzar los objetivos de la propuesta de mejora, se utilizará la Metodología MEDAL la cual se apoyará en técnicas de investigación como la observación directa, entrevistas, cuestionarios y procesamiento de datos para su elaboración, también se realizó indagación documental con el fin de recopilar datos relevantes como estadísticas, opiniones profesionales, entre otros; además de la aplicación de modelos de medición cualitativa, cuantitativa. Los resultados se apoyan en distintos análisis y herramientas utilizadas validadas por distintos autores.

1.3.3. Práctica

Una de las áreas vitales y con mayor impacto dentro de los resultados de la empresa es el almacén, ya que éste da soporte asistencial a distintos puntos de producción. A pesar de eso se encuentra enfrentando problemas en el sistema de suministro, el cual debe ser optimizado, ya que juega un rol importante dentro de todo el proceso logístico, desde el abastecimiento, almacenamiento hasta la distribución del producto en las distintas tiendas.

De acuerdo con los objetivos de la propuesta, el resultado busca soluciones concretas para mejorar los procesos logísticos del almacén, cuya aplicación impactaría directamente en el desempeño de ésta, viéndose la empresa beneficiada.

Finalmente, debido a que el presente estudio será realizado íntegramente por la investigadora quien tiene acceso directo a la información y será Primer Café E.I.R.L mencionado por la misma, este estudio es considerado económicamente factible para su realización.

1.4. HIPÓTESIS

Dado que, al realizar una propuesta de mejora en los procesos logísticos de una panificadora; Es posible que, se logre la optimización de los diferentes indicadores de la cadena de suministros.

1.5. VARIABLES

1.5.1. Variables Dependientes

- Gestión de los Procesos Logísticos (abastecimiento, almacenamiento y distribución)

1.5.2. Variables Independientes

- Optimización de los KPI'S (la identificación de estos es uno de los objetivos específicos del presente estudio ya que no se conocen en la empresa)

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar la situación actual del área logística de la empresa y desarrollar una propuesta de mejora que permita la optimización de los KPI de la misma.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa PRIMER CAFÉ E.I.R.L, ubicada en la ciudad de Arequipa

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 3 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.7.1. Técnicas

Con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para para la investigación, es indispensable el uso de la información tanto primaria como secundaria:

- Datos Primarios
Con el fin de obtener información precisa, se realizarán entrevistas, cuestionarios y visitas de observación, a las personas pertinentes.
- Datos Secundarios

La información secundaria a utilizar será tomada en base a libros de gestión logística, trabajos de grado que tengan información importante y demás consultas.

Estos datos complementaran el trabajo y ayudaran a la completa investigación.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista

Las entrevistas realizadas se enfocarán a los principales responsables de la gestión logística en la empresa.

La entrevista será cara a cara para obtener detalles y datos precisos con respecto al tema de investigación, por lo que las preguntas serán elaboradas con anterioridad para no olvidar ningún detalle y estén correctamente formuladas con los fines de:

- Obtener información por parte del personal de la empresa acerca del desarrollo y manejo logístico que se realiza dentro de la organización.
- Recopilar información que permita estudiar y analizar la conducta de los procesos logísticos de la empresa.

1.7.2.2. Cuestionario

El cuestionario se debe elaborar con anticipación para que nos brinde la información que necesitamos para la investigación, los datos necesarios o las características a ser evaluadas.

El cuestionario será aplicado a los trabajadores que tengan relación o influencia en el proceso logístico de la empresa para que dé a conocer los problemas internos del área.

El tipo de cuestionario a usar será:

- Cuestionario cerrado, que es aquel que solicita las respuestas breves y específicas, forzando a los entrevistadores a dar información sobre el problema planteado, para tener la mejor calidad de estas.

1.7.2.3. Observación

Contando con la autorización de los responsables de la empresa, se observará los procesos logísticos para obtener información independientemente de la capacidad y veracidad de los trabajadores, evitando a la vez distorsiones de los mismos.

Con este instrumento se determinará que se está haciendo, quien lo hace, como se hace, en qué momento se lleva a cabo, porque se hace y cuanta demora.

1.7.3. Población

La población sobre la cual se va a realizar la presente investigación, es la que involucra al área de almacén y producción de la empresa.

1.7.4. Estrategia

Se desarrollarán estrategias con la finalidad de elaborar correctamente un plan de investigación.

Lo principal es examinar los procesos logísticos de la empresa, detectar cuáles son las debilidades que se presentan en los procesos para así obtener un análisis por medio de distintas herramientas, acompañado de mejoras y recomendaciones que permitan mejorar el desempeño logístico de la empresa.

1.7.5. Contacto con la zona de estudio

- Tener comunicación previa con los responsables de la empresa para coordinar días de visita y empezar con la recolección de datos.
- Elaborar los instrumentos necesarios para la toma de datos, los cuales fueron mencionados anteriormente.
- Coordinar con los responsables de la empresa y/o área a investigar para tener acceso a la información con la que ellos cuentan.

1.7.6. Toma de datos

La recolección de datos es de importancia significativa dentro de la investigación, esta debe de estar bien estructurada y planificada, ya que de una adecuada recolección de datos dependerán los resultados.

- Se realizará la toma de datos cumpliendo el horario establecido por los responsables de la empresa y tiempos libres para no afectar su productividad.
- Los datos serán clasificados por fecha y población.

- La toma de datos se aplicará a todos los procesos logísticos de la empresa, abastecimiento, almacenamiento y distribución.

1.7.7. Análisis y procesamiento de Datos

Se elaborarán cuadros y gráficos visuales para una mejor evaluación del problema y se determinara de forma más específica los problemas en el área de logística para una mejor investigación y realización de mejoras en los procesos.

1.7.8. Criterios para el manejo de resultados

Los resultados obtenidos en la toma de datos, son de gran importancia ya que gracias a ellos podremos analizar la situación de la empresa de acuerdo a los problemas logísticos que esta cuenta. Serán tomados con cuidados para el análisis correspondiente utilizando diferentes métodos que muestren el estado actual de la empresa en sus procesos logísticos y en consecuencia poder plantear mejoras que permitan optimizar sus procesos y desempeño como empresa.

En la investigación se usará herramientas de análisis para determinar los problemas correspondientes al sistema logístico.

1.8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Se programará el trabajo para realizar la investigación, teniendo en cuenta la cantidad de semanas necesarias para cada actividad a desarrollar, independientemente de la fecha de inicio de la investigación.

Cuadro 1. Cronograma de Trabajo

N°	ACTIVIDAD	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Asesoría Metodológica	2	■	■															
2	Elaboración del Marco Teórico	2	■	■															
3	Observaciones de Almacenes	2			■	■													
4	Analizar el sistema existente	3			■	■	■												
5	Revisión de Documentos	7			■	■	■	■	■	■	■								
6	Recolección de Datos	3			■	■	■												
7	Tratamiento de Información	8			■	■	■	■	■	■	■	■							
8	Analizar Alternativas de mejora	3								■	■	■							
9	Entrevistas	3								■	■	■							
10	Asesoría Técnica	4			■					■	■	■	■						
11	Elaboración del proyecto	4								■	■	■	■						
12	Proponer La implementación	1												■					
13	Observaciones	1														■			
14	Análisis e Interpretación	2															■	■	
15	Corrección	1																	■

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. TERMINOLOGÍA

2.1.1. Propuesta

La propuesta de investigación es un informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema a investigar, se justifica la necesidad de un estudio y se somete un plan para realizar el mismo.¹

La palabra propuesta es una exposición de una idea o un plan con un fin determinado, el cual en la mayoría de casos es buscar la maximización o mejora de algún proceso o indicar del proceso.

2.1.2. Mejora

Para James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Podemos definir mejora como una herramienta que nos permite el crecimiento, corrección y/o optimización de un proceso de factores importantes para la empresa los cuales pueden tener un gran impacto en el desenvolvimiento de la misma.

2.1.3. Cadena de Suministro

Esta va entrelazada con la logística, ya que una depende de la otra, para el movimiento y desarrollo de un producto o servicio. Esta nos da el producto en su etapa de resultado, para ser distribuido a un consumidor o empresa. También se encarga de distribuir a los proveedores los productos para ser comercializados, para realizar el proceso de materia prima donde pueden entregar resultados intermedios o terminados²

¹ <http://www.guayama.inter.edu/cai/guiasdedestrezas/Propuesta.pdf>

² H. Ballou (2004) Logística: Administración de la Cadena de Suministro. Editorial Pearson Educación. Argentina. Pág. 125

2.1.4. Almacén

Según el diccionario de la ELA (European Logistics Association) un almacén es un edificio especialmente proyectado para recibir, guardar, manipular, reacondicionar y expedir los productos que vendemos.³

El almacén puede ser un espacio en donde se encuentre todos los materiales necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos en una organización, el cual debe pasar por varios tipos de controles para brindar servicios eficientes en tiempos cortos.

2.1.5. Distribución

Según Jack Fleitman, la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta⁴

La distribución viene a ser la etapa del proceso logístico en el cual existe un transporte y luego una entrega rápida del producto al cliente en el tiempo que lo solicita. Este debe ser bien estructurando, planificando las diferentes redes y canales de abastecimiento, cuidando la conservación del producto.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias⁵

³ <http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011/09/definicion-funcion-y-clases-de-almacen.html>

⁴ Fleitman Jack (2000) , Negocios Exitosos, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 82

⁵ Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel (2004), Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Ed. Mc Graw Hill, Pág. 371

2.1.5.1. Lead time

El lead time puede ser definido como el tiempo requerido para diseñar un producto, modificar o crear un equipo, hacer investigación de mercado y obtener todos los materiales necesarios. El tiempo de avance empieza cuando se toma la decisión de aceptar una orden para producir un nuevo producto, y finaliza cuando comienza la producción.⁶

El lead time también puede ser definido como el tiempo que transcurre desde que un proceso inicia hasta el momento en el que culmina. El tener identificado este concepto en una empresa y conocer el valor de este dentro del proceso en una organización puede permitir el ahorro de costos, optimización de procesos mediante las diferentes técnicas de mejora en ingeniería.

2.1.5.2. Rotación de materiales

La rotación de materiales es de gran importancia y tiene relación con el movimiento de entrada y salida de los diferentes productos en un almacén.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.⁷

La rotación de los productos debe ser planificada anticipadamente, evitando los saldos o stocks y evitando que se deterioren.

⁶Ing. Luis Aníbal Mora García “Diccionario de Logística y SCM”, , Medellín Colombia

⁷ <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>

2.1.6. Sistema Logístico

El sistema logístico es el conjunto de actividades tanto internas como externas que tienen lugar entre el aprovisionamiento de materias primas y la entrega de productos terminados a los clientes, las cuales tienen como objetivo la calidad como adecuación del producto para dar satisfacción a las necesidades y aspiraciones del cliente⁸

Un sistema logístico nos permite tener una gestión integral y de forma eficiente de todos los procesos dentro de una empresa, esta información puede ser centralizada mediante un sistema que ayude a la empresa a tener información a tiempo real y en el momento necesario.

Es también la planificación y coordinación de los aspectos del movimiento físico de las operaciones en una empresa, de manera tal que el flujo de materiales, partes y mercancías terminadas, sea logrado de una forma que minimice los costos totales, para los niveles de servicio deseados.⁹

2.1.7. Logística Integrada

Es un comprensivo y amplio sistema de la cadena del suministro entera, como un solo proceso, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta la distribución del producto final. Todas las funciones que componen a la cadena del suministro se manejan como una sola entidad, en lugar de funciones individuales que se manejan separadamente.¹⁰

Al unificar todo como una cadena, facilita el flujo de movimiento de los productos hasta el cliente, los cuales pueden ser internos y externos. Con este concepto se busca incrementar los niveles

⁸ Carrasco, J. (2000), Evolución de los enfoques y conceptos de la logística “Su impacto en la dirección y la gestión de las organizaciones”. Economía Industrial. No. 331. pp.17-34

⁹ Ing. Luis Aníbal Mora García, Diccionario de Logística y SCM”, Medellín Colombia

¹⁰ <http://www.logisap.cl/glosario.php>

de atención de servicio de los clientes, pero disminuyendo los costos al mismo tiempo.

2.1.8. KPI's

Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística.¹¹

Se debe considerar que los KPI's deben ajustarse a un tiempo razonable de medición, por otro lado, no se deben elegir gran cantidad de KPI's ya que mucha información puede provocar confusiones.

2.2. PROCESOS LOGÍSTICOS

Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.

- *Aprovisionamiento.*
- *Producción.*
- *Distribución.*

En definitiva, son los que se relacionan con las operaciones de la empresa¹²

También podemos considerar que los procesos logísticos tratan de lograr una eficiencia entre los procesos de fabricación y distribución según los requerimientos del mercado. Se deben tener muchos factores

¹¹<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/indicadores-log%C3%ADsticos-kpi/>

¹² http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfpa/alumno/alumno_esp/paginas/textos/textos2522.htm

asociados ya que pueden llegar a afectar la calidad del producto y/o el tiempo de distribución.

*Según López, C. (2005) el proceso logístico en su forma más primitiva, está compuesto por cinco elementos básicos: el servicio al cliente, inventarios, suministros, almacenamiento y transporte o distribución.*¹³

2.3. Propuesta de mejora

Una propuesta de mejora es aquella practica la cual tiene como resultado algún beneficio como puede ser la rentabilidad o mejora de algún proceso o condición de algún proceso, estas propuestas deben cumplir con ciertos requisitos para evaluar su viabilidad y puesta en marcha.

*La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.*¹⁴

2.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

*Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.*¹⁵

Este modelo de gestión se convertirá en estrategias que se pueden conseguir a través de indicadores que se concretan en planes de acción, los cuales permitirán a los trabajadores alinearse a los objetivos concretos de mejora según las estrategias planteadas.

¹³ López, C. (2005). Gestión Logística: Herramienta Indispensable para la Competitividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/logistica-global-como-estrategia-corporativa/>

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/mejora-innovacion-procesos/>

¹⁵ <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>

De acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.¹⁶

2.5. Matriz KRALJIC

La matriz de Kraljic se utiliza para analizar la cartera de compras de una empresa y se basa en dos dimensiones para clasificar los materiales o componentes comprados:

- Impacto en la Compra / Impacto en el Resultado: Es la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por línea de producto, el porcentaje de materia prima en los costes totales y su impacto en la rentabilidad. Ej.: Volumen de gasto, volatilidad de precios, impacto en la rentabilidad y volumen unitario de compra.
- Riesgo en el Suministro / Riesgo de Incumplimiento: Es la complejidad de la oferta del mercado medida por la escasez de la oferta, el ritmo de la tecnología, la sustitución de materiales, los obstáculos de entrada y las condiciones de mercado. Ej.: Concentración de proveedores, amenaza de sustitución, potenciales nuevos proveedores, influencia del comprador, porcentaje del mercado, criticidad del tiempo de entrega, calidad y riesgo técnico, impacto en los costes por un fallo en el suministro.

¹⁶ Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Análisis de Escenarios:

1. **Materiales Especializados:** Se utiliza el poder de compra, cuya estrategia es el objetivo del precio para reducir costos, pues no son productos críticos y la negociación mediante contratos corporativos.
2. **Materiales Estratégicos:** Son los más importantes en el proceso de compra y a la vez los de mayor complejidad y riesgo en el proceso del suministro, se deben manejar planes de contingencia, Logística y control de Inventarios.
3. **Materiales no Críticos:** Son menos complejos en el suministro y la estrategia utilizada es reducir costes, ya sea comprándole más a un proveedor o haciendo más competitiva la lucha entre ellos, se debe diseñar una línea-base de costes a la cual se debe de llegar en cada negociación. Algunas empresas determinan un precio objetivo el cual deben alcanzar los proveedores para calificar y poder vincularse a competir bajo otras variables como financiamientos, estandarización de productos, reducir la logística, volúmenes de entrega, uso de herramientas y e-commerce, etc.
4. **Materiales Cuello de Botella:** Se debe garantizar la continuidad en el suministro, analizando el riesgo y la seguridad de los inventarios, así como el diseño de planes de contingencia, igualmente investigando productos alternos. Reduciendo la dependencia de muchos proveedores a algunos proveedores únicos, ya sea haciendo contratos a largo plazo o aumentando el portafolio de proveedores seleccionados.¹⁸

Principio de Pareto

- Los artículos Estratégicos y los Especializados representan usualmente el 80% del presupuesto de compras.
- Los artículos No Críticos representan usualmente el 20% del presupuesto de compras y utilizan el 80% de los recursos.

¹⁸ <http://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

Cuadro 2 Resumen Estrategia/ Escenarios

Cuadrante en la matriz de Kraljic	Escenario	Herramientas de negociación	
Estratégicos	1.Mantener Parteneriado Estratégico	Contrato a medio-largo Escandallo o Fórmula con Parámetros negociados Proveedor hace propuestas de mejora (Análisis del Valor , Innovación)	Posibilidad de Compras en Países de bajo coste
	2.Aceptar parteneriado forzoso	Contrato a medio- largo Asegurar precios no peores que la competencia Stock de seguridad Facilitar las condiciones del proveedor	
	3.Ruptura de la relación	Analizar posibilidad de Insourcing Asegurar stocks que aseguren el transfer al nuevo proveedor . Auditoría nuevo proveedor (comprobación de no caer en los mismos errores). Aprovechar el Cambio (Escandallo o fórmula abierta, condiciones de Pago , mejorar el precio si es posible,etc.).	
Cuello de Botella	4.Aceptar dependencia reduciendo riesgo	Contrato a medio-largo Precios no peores que la competencia Stock de seguridad Asegurar un Volumen al proveedor para cerrar un precio y condiciones	
	5.Reducir Dependencia (cambio en especificaciones y/o proveedor)	Apertura de especificaciones (menos capacidad de negociación del proveedor) Desarrollo de otro proveedor mejor <i>dimensionado</i> respecto al cliente Insourcing	
Apalancamiento	6.Explotar el poder de Compra	Escandallo o Fórmula con Parámetros negociados Subasta Inversa Desarrollo de proveedores Reducir Proveedores y Juntar Volúmenes	
	7.Desarrollar partner estratégico	Contrato a medio-largo Escandallo o Fórmula con Parámetros negociados Proveedor hace propuestas de mejora (Análisis del Valor , Innovación) Ventaja competitiva producto /proceso Exclusividad temporal o por zona geográfica	
No Críticos/Rutinarios	8.Agrupar proveedores	Ahorros por aumento de facturación con proveedor(reducción de precios , Rappels) Ahorros de costes por simplificación de la gestión	Compra Local
	9.Optimizar proceso administrativo de compras	Se recomienda la utilización de un software simple fuera del ERP para gestionar estos pedidos.Ahorros por optimización del proceso administrativo.	

Fuente: BSIDE

2.6. 5 Fuerzas de Porter

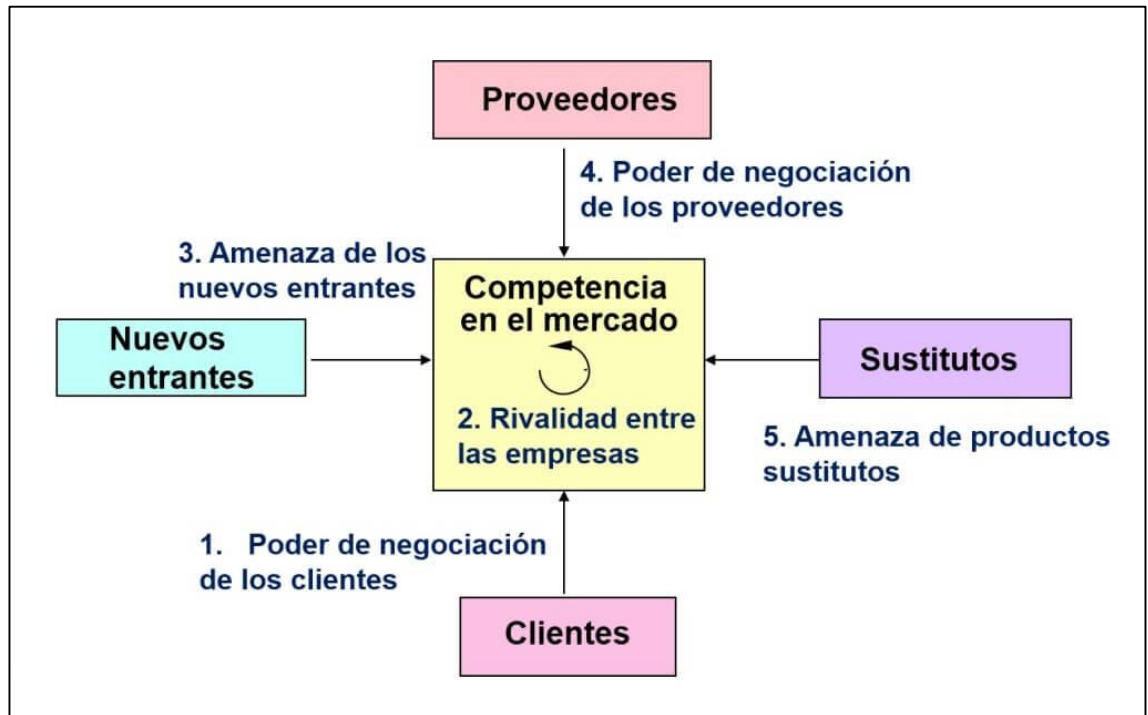
Es una herramienta de marketing muy utilizada en todo el mundo, enfocada en lograr el máximo rendimiento de una empresa en un tiempo corto.

Con dicha herramienta se consigue un análisis de la empresa en todos los sentidos, para luego plantear nuevas estrategias detectando nuevas amenazas.

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 publicó este artículo en Harvard Business Review. Lo que hizo fue utilizar

como modelo una completa gestión que tiene como base lo que te acabamos de explicar anteriormente. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento ¹⁹

Esquema N°2 Diagrama de las 5 Fuerzas d Porter



Fuente: 5fuerzasdeporter

2.7. Análisis PEST²⁰

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

¹⁹ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

²⁰ http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

2.8. Metodología de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Logística (MEDAL) ²¹

Nace en 1971, como respuesta a una necesidad de recopilar información en muy poco tiempo. Su primera aplicación es en el Servicio Industrial de la Marina (SIMA).

Constituye una herramienta diseñada con el objetivo fundamental de facilitar, ordenar y orientar la evaluación de la gestión logística en cualquier tipo de empresa o institución. Áreas de actuación:

- Organización - Análisis financiero de los inventarios
- Áreas de almacén y planta
- Procedimientos actuales
- Sistemas de información
- Relaciones inter-sistemas

²¹ <http://approlog.org/wp-content/uploads/2012/11/la-auditoria-aplicada-a-la-logistica.pdf>

2.8.1. Diagnóstico del área logística

A. Datos de la dependencia logística

- Tamaño de la dependencia
- Materiales que se emplean en la empresa
- Volumen y variedad de los inventarios en existencia
- Personal
- Proveedores
- Utiliza procesamiento de datos
- Conclusiones sobre la dependencia logística

B. Organización

- Analizar organigrama, procedimientos que emplea, comparación de funciones, evaluar la distribución del trabajo entre el personal.
- Compras
- Qué sistema manejan, políticas entre sus proveedores, registros de sus datos.

C. Análisis de los inventarios

- Procedimientos utilizados, informes que emiten, clasificación de inventario, información de registros.

D. Planeamiento y control de inventarios

- Clasificación de inventarios, parámetros, quienes son los responsables del área procedimientos que emplean, demoras para satisfacer las necesidades de los clientes

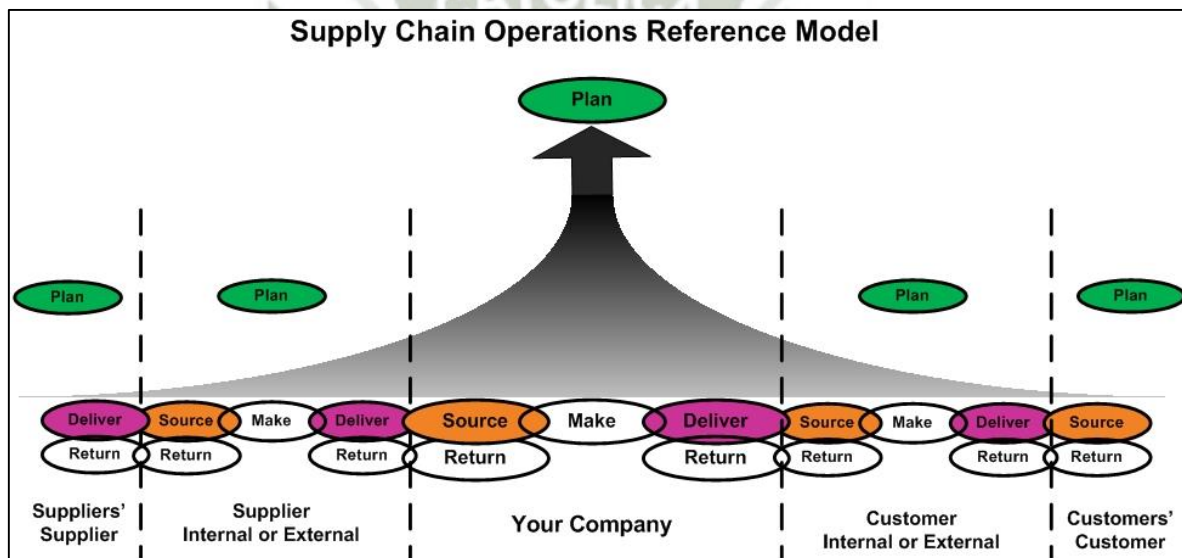
E. Análisis de la zona de almacenaje

- Existencias de planos, cantidades y tipo de almacenaje, indicar áreas específicas, procedimiento para recepción de materiales

2.9. Modelo SCOR²²

El SCOR permite desplegar las actividades de negocio para conseguir cubrir la demanda de cliente. Se divide en 5 procesos clave de gestión, Planificación (PLAN), Aproveccionamiento (SOURCE), Fabricación (MAKE), Logística (DELIVER) y Devolución (RETURN). Con ello se busca abarcar todas las interacciones posibles con el cliente (desde su pedido u entrada de orden hasta el pago de la factura), y por otra parte se pretende contemplar a todos los actores del proceso (Proveedores o Suppliers y Clientes o Customers)

Esquema N°3 Modelo general de la cadena de abastecimiento



Fuente: pdcahome

Las tres categorías en las que se subdividen Source, Make y Deliver son: Fabricación contra Almacén (Make-to-Stock), Fabricación bajo Pedido (Make-to-Order) y Diseño bajo Pedido (Engineer-to-Order) pero Deliver tiene una cuarta categoría que es Producto de Venta al por Menor (Retail Product). Return a su vez tiene tres categorías: Producto Defectuoso, Producto para Mantenimiento General y Reparación, y Producto en Exceso.

²² <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273466/1/Carrascue.pdf>

CAPITULO III LA EMPRESA

3.1. DESCRIPCIÓN

Primer Café es una empresa familiar dedicada a la producción de tortas, tomando la figura de una cafetería., actualmente cuenta con 4 locales en la ciudad de Arequipa y 2 locales para temporada de verano (Mollendo y Mejía), para lo cual cuenta con las siguientes ares:

Administrador: Encargado de la supervisión general y de las estrategias de marketing planteadas.

Recursos Humanos: Dedicados al manejo todo el personal en los distintos locales.

Contabilidad: Encargada del manejo de bancos y caja chica de los distintos locales. Pago de obligaciones y cuadros diarios de las cajas.

Logística: Dedicados al control de productos y stock en las distintas tiendas y almacén, así como el control de rotación de productos.

El área de producción se encuentra junto con almacén, desde ahí se hace los envíos de los productos pedidos por cada tienda al cierre de su turno.

Adicional a esto existe un ayudante encargado de las compras en efectivo, como son frutas y verduras. Este puesto está bajo supervisión del almacenero que es quien da las órdenes de compras tanto a él como al chofer de la empresa que una vez terminada su ruta, empieza a recoger

3.2. RUBRO

Restaurantes y bares

3.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Elaboración y venta de productos alimenticios

3.4. HISTORIA

SUB significa dulce en alemán, y SUB es la palabra más importante que la Sra. Rosa Alcahuamán aprendió en Alemania a donde fue a estudiar las particulares técnicas de la producción de tortas y postres internacionales.

De vuelta a la tierra que la vio nacer se dedicó a replicar en la preparación ese característico sabor que encontró en Europa y que ahora disfrutamos los arequipeños.

En más de 7 años de haber fundado Café SUB, nos hemos convertido en una de las cafeterías preferidas de la ciudad, todos los que visitan nuestros locales, lo hacen por una razón, las altísimas calidades de nuestros productos y servicio.

Este es el signo distintivo de nuestra empresa, mantener siempre el máximo estándar de calidad en todos nuestros productos, preparados artesanalmente, con las antiguas recetas europeas y la incomparable fruta de la región y el país.

Gracias a la preferencia de la ciudad Café SUB se compromete a seguir creciendo para estar más cerca a nuestros clientes.

3.5. MISION

Somos una empresa arequipeña dedicada al rubro de la cafetería con el propósito de brindarle productos de la más alta calidad y al mejor precio a través de una excelente atención para un público exigente.

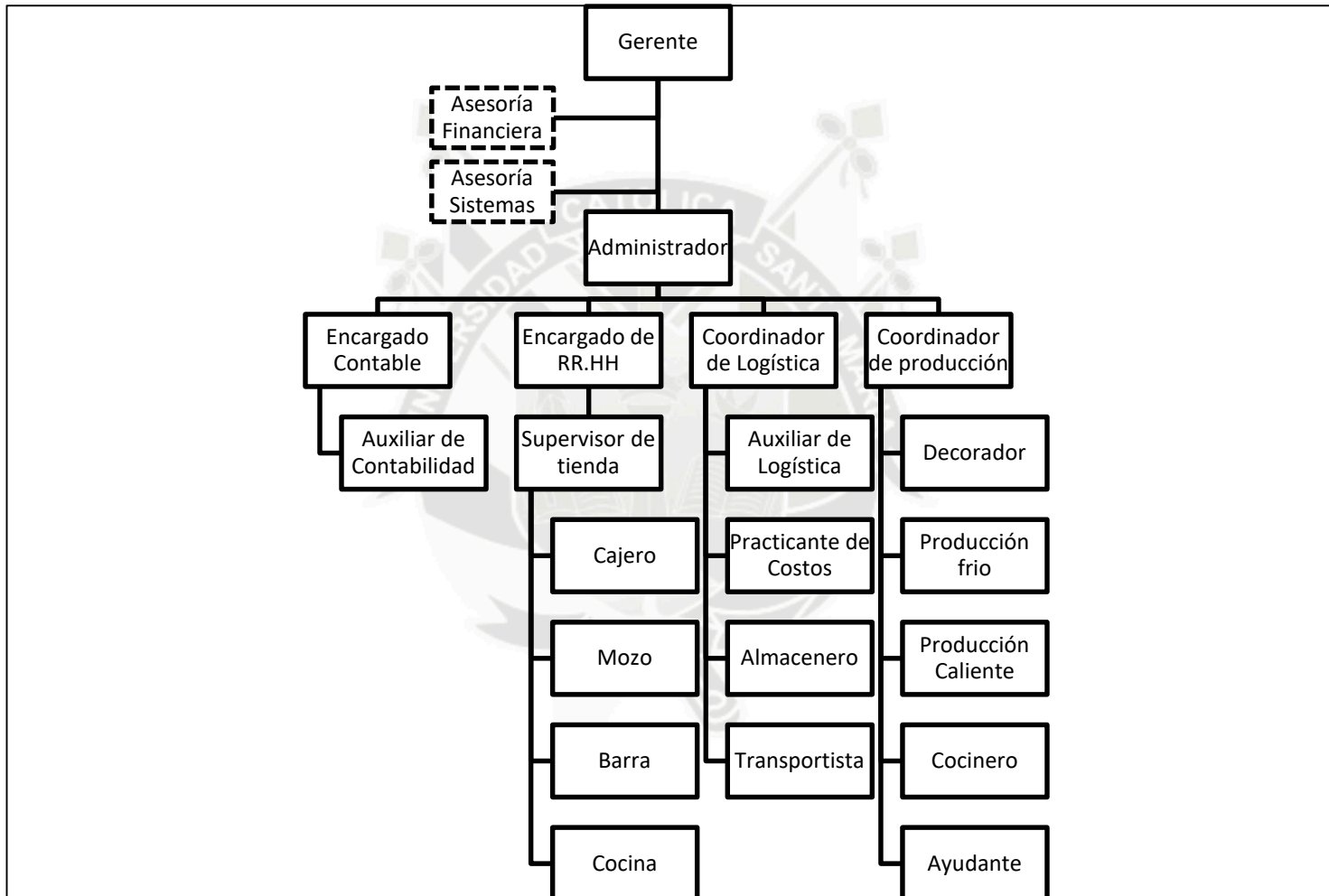
3.6. VISION

Consolidarnos como la cadena líder en el rubro de la cafetería, donde en cada local, cada cliente disfrutara de una GRATA EXPERIENCIA con nuestro excelente servicio.

3.7. ORGANIGRAMA

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa, para así mostrar la estructura y manejo del mismo, para que seguidamente se pase a explicar funciones que desempeñan los diferentes puestos. Por otro lado, se quiere mostrar la línea jerárquica, responsabilidad y comunicación que existe internamente.

Esquema N°4 Organigrama de la Empresa



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Como se puede observar, la empresa presenta un Organigrama Vertical, en el cual la responsabilidad se representa en forma piramidal. El dueño es quien toma las decisiones acerca del crecimiento y propuestas de mejoras siempre de la mano del asesor financiero que es externo a la empresa y de ahí la idea es bajada al administrador quien reparte las funciones según el área que corresponda.

3.8. PRODUCTOS / SERVICIOS

Actualmente la empresa ofrece una gran variedad de alimentos en distintas categorías, siendo el más fuerte la venta de tortas. Adicionalmente también ofrece el servicio de delivery el cual no ha sido muy bueno ya que se utiliza la misma movilidad de reparto a las tiendas para realizar dicho servicio.

A continuación se mostrara un cuadro resumen de la cantidad de productos ofrecidos en cada categoría, y la ampliación del mismo se puede encontrar en el ANEXO 1

Cuadro 3 Clientes de la Empresa

BEBIDAS	35
FRAP & MILKSHAKE	11
COCTELES	9
SANDWICH	24
OTROS	28
TORTAS	58
TOTAL	165

Fuente: La Empresa

Elaboración: Fuente: Propia

3.9. CLIENTES

La empresa actualmente no cuenta con una gran cartera de clientes, ya que la mayoría de productos que se utilizan son frescos y se obtienen en grandes mercados como La Parada y el Avelino Cáceres.

Adicionalmente hay productos en los cuales no se han hecho pruebas para encontrar productos sustitutos, en caso sean escasos o el proveedor tenga algún problema, lo cual a veces crea problemas ya que producción de los mismos se ve afectada.

Como se puede mostrar en el siguiente cuadro, estos son los actuales proveedores de la empresa:

Cuadro 4 Clientes de la Empresa

Nº	RAZON SOCIAL	Nº	RAZON SOCIAL
1	ABARROTES EMPORIO	25	LA SOLUCION E.I.R.L.
2	ALBIS SA	26	LUPITA E. I. R. L.
3	AVELINO MERCADO	27	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.
4	BOTICAS Y SALUD SAC	28	MARY RYM SRL
5	BOTILLERIA Y ESPECERIA DON MANUEL E.I.R.L	29	MAS VENTAS DISTRIBUCIONES SRL
6	BRAEDT S.A.	30	MAS VENTAS EIRL
7	CAFE VALENZUELA S.R.L.	31	MERMELADA YOUIS
8	CENCOSUD RETAIL S.A.	32	MULTIPRODUCTOS MARY
9	CEYLAN ESPECERIAS S.R.L.	33	PALMYRA DISTRIBUCIONES S. A. C.
10	CHOPERS DISTRIBUCIONES EIRL	34	PANIFICADORA BIMBO DEL PERU S.A.
11	COMERCIAL ZEGARRA	35	PISCO SOCABON S. R. L
12	COMPAÑIA PANIFICADORA S.A.C.	36	PROESACORP S A C
13	DISTRIBUCIONES D FRIO	37	PURATOS SUR E.I.R.L.
14	DISTRIBUCIONES LILY E.I.R.L.	38	SAN CAMILO
15	DISTRIBUCIONES SEBRUSUR E.I.R.L.	39	SAN MARTINSITO DE PORRES
16	DISTRIBUIDORA LUCERO	40	SUB CAFE PREMIER S.A.C.
17	DISTRIBUIDORA VICTORIA E.I.R.L	41	SUPERMERCADOS PERUANOS
18	EL FRESEITO	42	TIENDA DE ABARROTES JIMMY
19	FOOD MARKETS SAC	43	TU TIENDA PREFERIDA
20	FRANCO SUPERMERCADO EIRL	44	TUERO HUACHANI HERMILIO
21	ICE GOOD EIRL	45	YITOYE E.I.R.L.
22	JP INVERSIONNES COMPANY S.R.L		
23	LA PARADA		
24	LA PULPITA SAC		

Fuente: La Empresa

Elaboración: Fuente: Propia

CAPITULO IV APLICACIÓN DE MEDAL

Ahora que ya conocemos más de la empresa y el motivo del presente trabajo, se dará inicio al análisis de la empresa mediante la utilización la Metodología de evaluación y diagnóstico de la administración logística (MEDAL), la cual permitirá encontrar los problemas que la empresa tiene en diferentes ámbitos con la ayuda de distintas herramientas.

Como resultado del uso de la Metodología MEDAL se espera encontrar los problemas que tienen mayor influencia en el desempeño misma, para posteriormente realizar la propuesta de mejora para la empresa. ANEXO 2

4.1. ÁREA LOGISTICA

4.1.1. DESCRIPCION

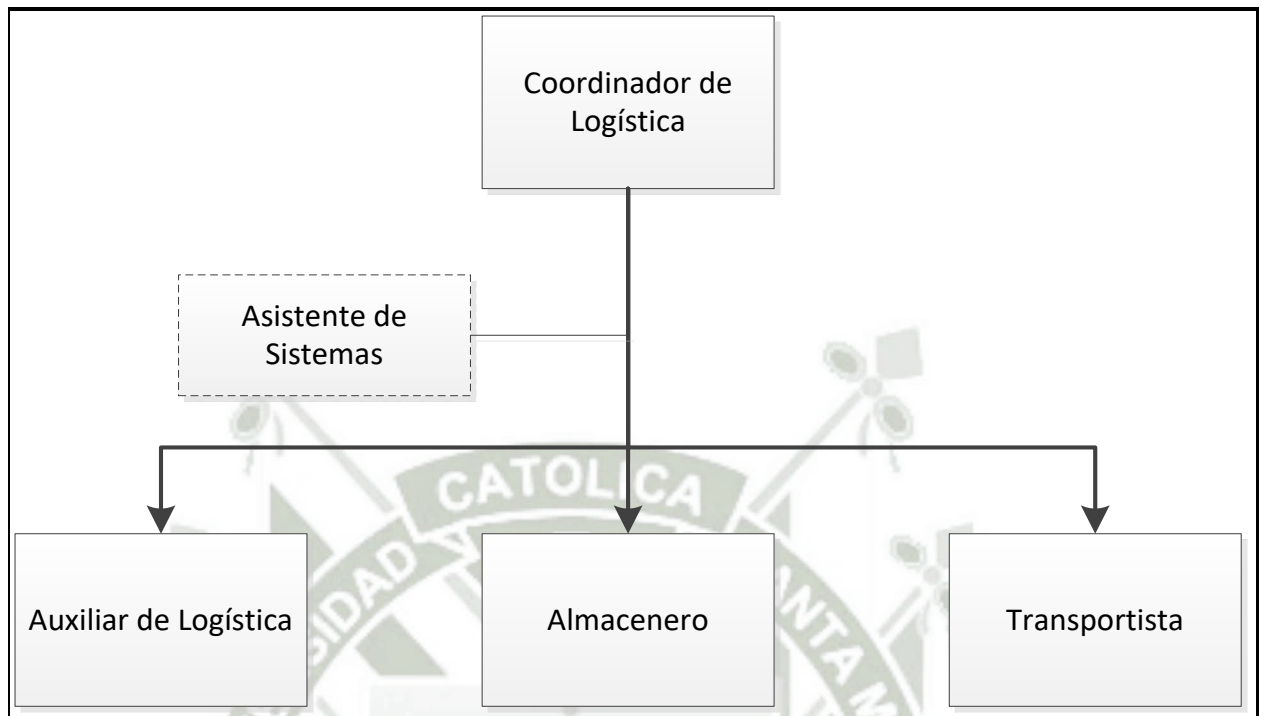
Es el área encargada de realizar el control de ingreso y salida de materias primas de los distintos almacenes internos que maneja la empresa, controla la producción de productos en proceso, controla el nivel de inventario y nivel de para abastecer de manera eficiente a las diferentes áreas de producción y realizar las compras respectivas.

También optimizar las políticas de aprovisionamiento y distribución de la empresa, para una mejora continua.

4.1.2. ORGANIGRAMA

Se pasará detallar el organigrama que se tiene específicamente en el área de logística, con el fin de entender los puestos, funciones, responsabilidades y flujo de comunicación interno. Cabe resaltar que es una estructura pequeña debido al tamaño de la empresa.

Esquema N°5 Organigrama del área Logística



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Como se observa, se repite la figura de un organigrama vertical en el cual se tienen un asistente de sistemas, el cual es externo a la empresa, pero trabaja apoyando a las mejoras del sistema logístico, para tener información más detallada de nuestros estados de stock ya que por el momento se tiene un manejo manual de Kárdex, el cual es llevado por el Auxiliar de Logística. Este Auxiliar pasa los Kárdex manualmente a un Excel y los contrasta con las Ventas que se registran en las distintas tiendas. Por otro lado, tenemos al Almacenero y Transportistas que trabajan en sinergia con las tiendas y con el Área de Logística para la adecuada atención.

4.1.3. FUNCIONES

4.1.3.1. De las compras

- Ser responsable de tener todos los materiales para que su trabajo se desarrolle con eficiencia
- Comprar insumos y productos según el inventario.
- Coordinar con los proveedores las compras semanales.
- Las compras no deben exceder los S/.1500.00 diarios en efectivo.
- Toda compra deberá hacerse respetando las mismas características de los productos que se utilizan actualmente, de tal manera que se mantenga la calidad.
- Ingresar las facturas correspondientes al día.
- Asegurarse que los datos de las facturas (montos, fechas, descripción de productos, proveedor, número de factura) estén ingresados correctamente.
- Los productos que entren o salgan del almacén fuera del horario del almacenero, deben ser registrados al día siguiente a primera hora, antes de que la factura sea enviada al área de contabilidad; en el caso que la factura ya no se encuentre en él almacén se deberá llamar por teléfono a la asistente de contabilidad para que brinde todos los datos de la factura.
- En caso de que el proveedor no entregue el pedido conforme especifica la factura, pedir el cambio de la misma con las nuevas especificaciones del caso o su reposición.
- El almacenero deberá ingresar con parte de ingreso a almacén los productos de las facturas

irregulares, y las facturas deberá pasarlas a contabilidad.

- El almacenero debe corroborar que las notas de venta y las facturas que le entreguen tengan los mismos montos.
- Separar las facturas a crédito y enviarlas a contabilidad.

4.1.3.2. Del Almacén

- Abastecer oportuna y eficientemente las existencias del almacén general.
- Abastecer de materia prima a las áreas de producción, previo requerimiento de las mismas.
- Abastecer de productos terminados y productos en proceso a las distintas tiendas, previo requerimiento de las mismas, verificando los pedidos en caso haya cantidades grandes de pedido.
- Controlar el inventario.
- Mantener actualizado el stock.
- Verificar la mercadería tanto en la recepción como en la salida de los productos.
- Despachar los productos a tiempo.
- Evitar los desperdicios y las pérdidas, teniendo un conocimiento de las existencias en el almacén (estado físico y fecha de vencimiento).
- Colocar la fecha de elaboración a los productos procesados.
- Despachar los productos dando prioridad a aquellos que ingresaron anteriormente.
- Los productos que no tienen marca en el sistema (genéricos), deberán ser registrados con las unidades sugeridas, tanto en las entradas como en

las salidas, por lo tanto, se debe hacer la respectiva conversión.

- Confirmar la salida del pedido en el sistema, generando el parte correspondiente a los productos enviados en esa carga

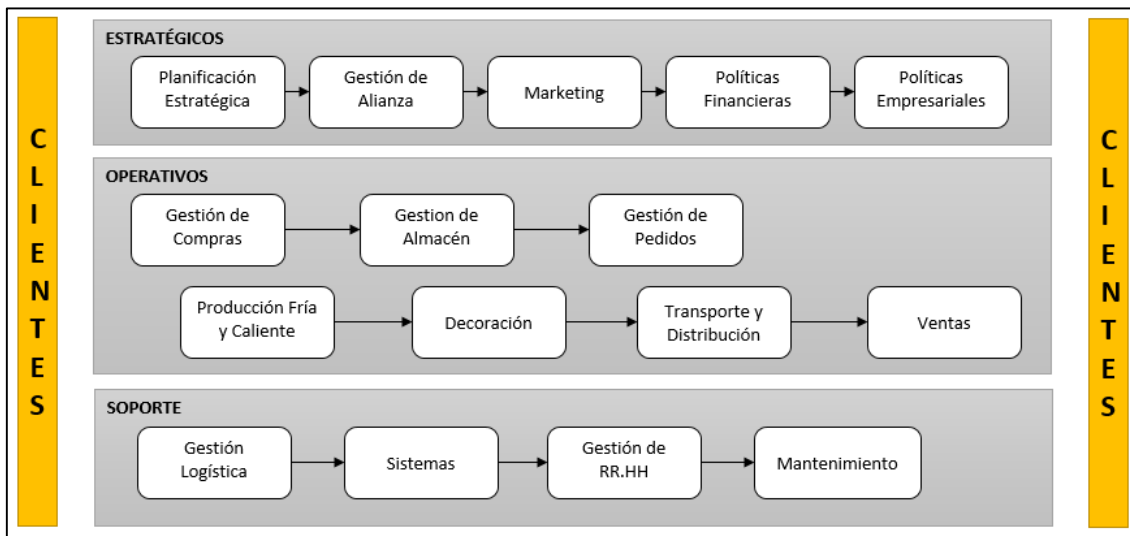
4.1.4. PROCESOS

Habiendo explicado las funciones del área de Logística, y de las personas que laboran en la misma, evaluaremos mediante el uso de MEDAL, que procesos tiene la empresa con el fin de entenderlos y ver su relación con el proceso logístico que es el que nos interesa, para posteriormente plantear los indicadores correctos.

4.1.4.1. Mapa de Procesos

A continuación pasaremos a elaborar el mapa de procesos de la empresa para poder tener una visión clara de los mismos y su relación entre ellos, posteriormente esta herramienta nos servirá para plantear las actividades de mejora según corresponda.

Esquema N°6 Mapa de Procesos



Fuente: La Empresa

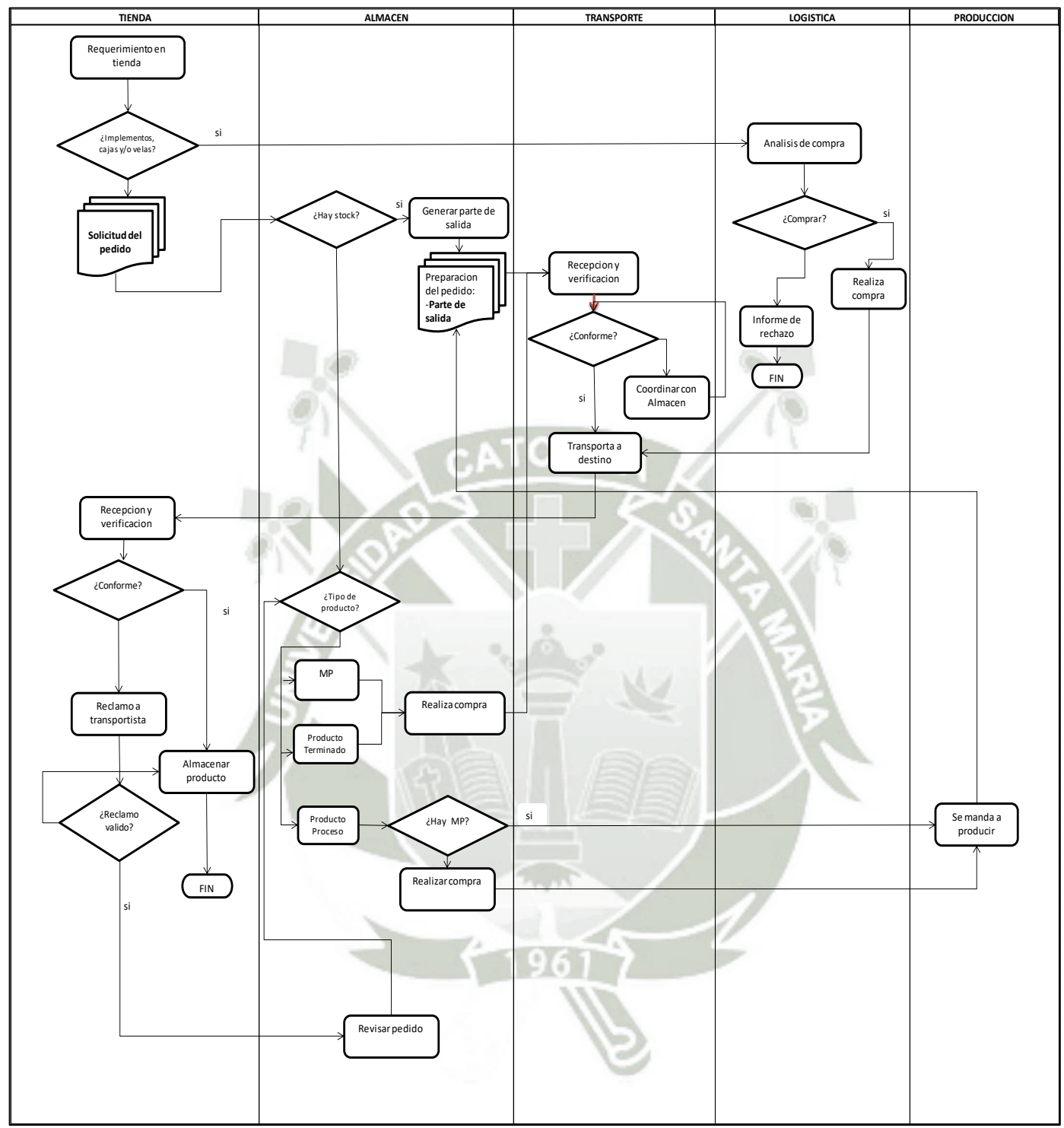
Elaboración: Propia

Con el mapa de procesos ya estructurado, tenemos una idea más clara de todos los procesos que maneja la empresa y en cuál de estos podríamos enfocar las propuestas de mejora y en cuales tendrán repercusiones, de la misma manera nos permite identificar sus posibles indicadores para su posterior medición.

4.1.4.2. Diagrama de Flujo del Proceso

De forma adicional, se presenta un Diagrama de flujo del proceso logístico el cual nos va a permitir ver las actividades que realiza cada encargado e involucrado en el proceso de tal forma que más adelante nos ayude a plantear los problemas que existen.

Esquema N°7 Diagrama de Flujo del Proceso



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

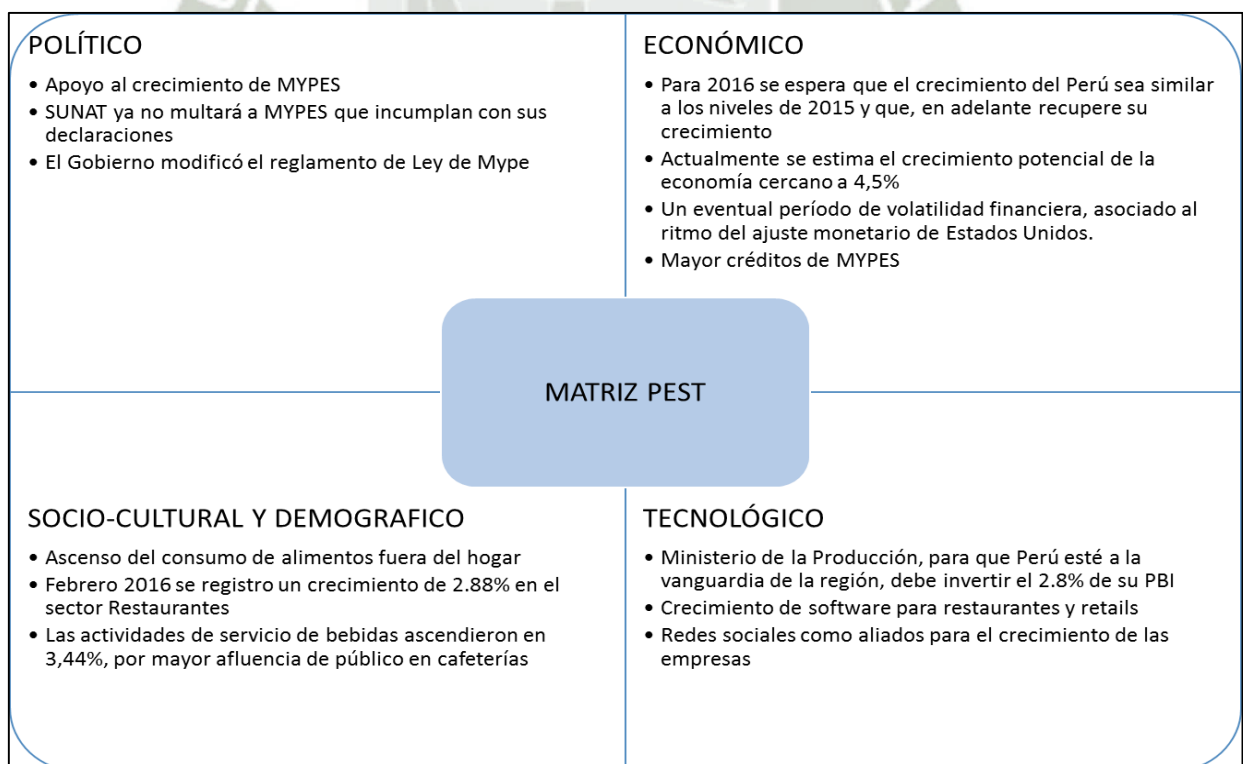
4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación se realizara un pequeño análisis situacional como se menciona en la metodología MEDAL, ya que nos llevara a entender el entorno del mercado de la empresa y cuáles son las posibilidades comerciales que tendría.

4.2.1. ANÁLISIS PEST

Con la identificación de los procesos de la empresa y las actividades que realizan, también es importante tener un análisis que nos ayude a determinar los factores del entorno, ya que estos podrían influir en las propuestas de mejora a realizarse favoreciendo o desfavoreciendo a la empresa.

Esquema N°8 Análisis PEST



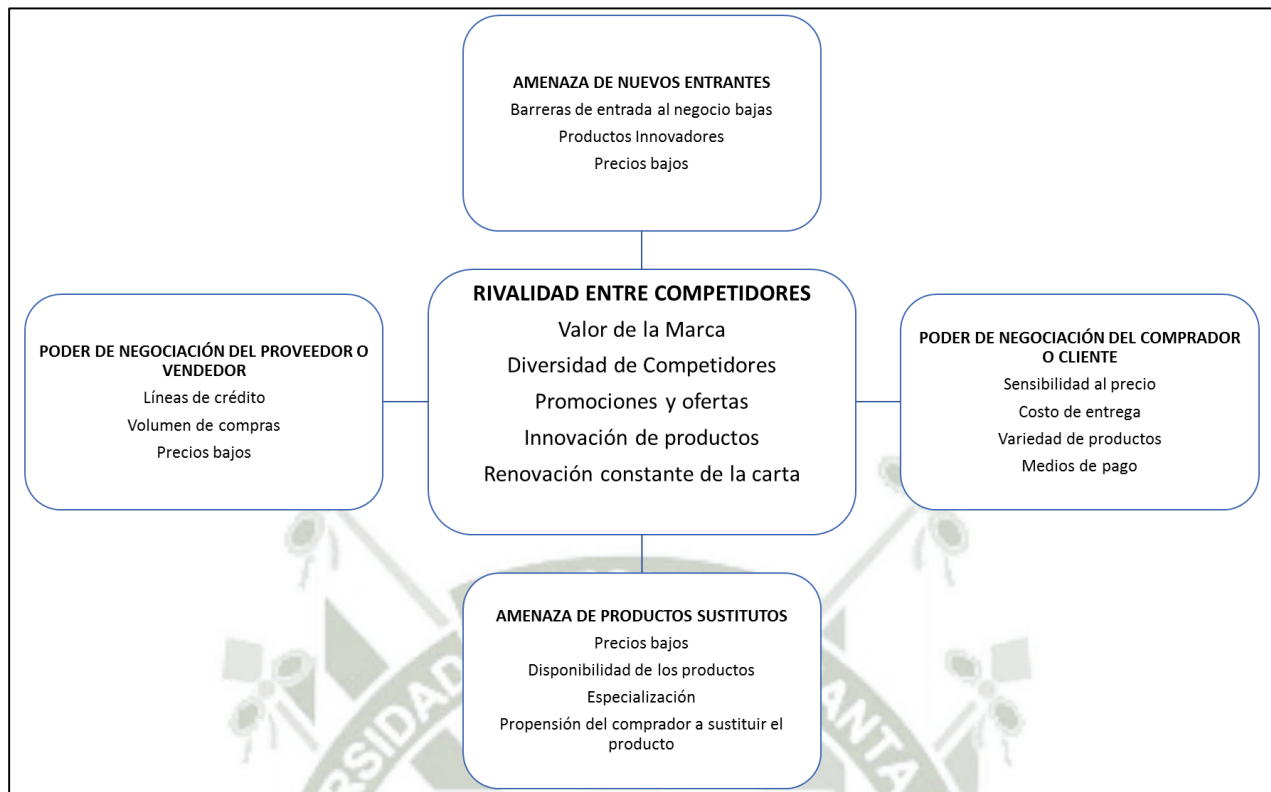
Elaboración: Propia

Según la información obtenida, se puede decir que la mayoría de factores del entorno analizados para la empresa son favorables, ya que nos demuestran que es un sector en auge con bastantes cambios tecnológicos que ayudan a las empresas brindar un mejor servicio a sus consumidores, pero como se mencionó es importante considerarlo al momento del planteamiento de las estrategias y posibles mejoras.

4.2.2. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Para complementar el análisis PEST realizado, también se hará un análisis de las 5 Fuerzas de Porter para tener una perspectiva frente a la competencia, el cual nos va a servir para formular estrategias que permitan a la empresa posicionarse o hacer frente a la competencia y adicionalmente conocer cuáles son los factores que afectan directamente a nuestros clientes.

Esquema N°9 Análisis 5 Fuerzas de Porter

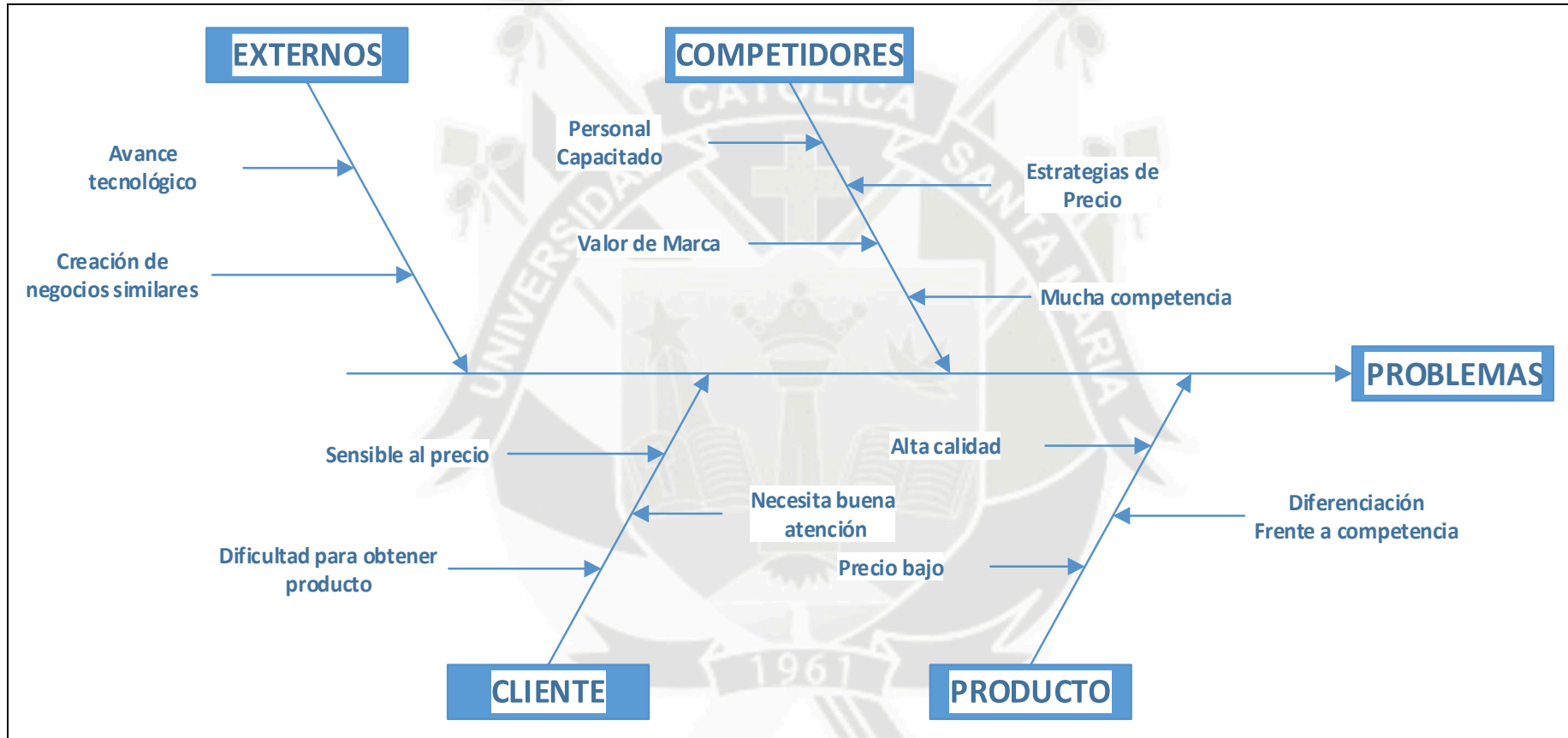


Elaboración: Propia

Si la empresa quiere tener éxito es muy importante que sea consciente del nivel competitivo que hay en su mercado y que mucho de la acogida que tenga se va a deber a la diferenciación del producto y de la competencia en precios, lo cual será usado al momento de realizar las mejoras.

A partir del análisis situacional realizado podemos identificar los siguientes problemas:

Esquema N°10 Problemas encontrados Análisis Situacional



Elaboración: Propia

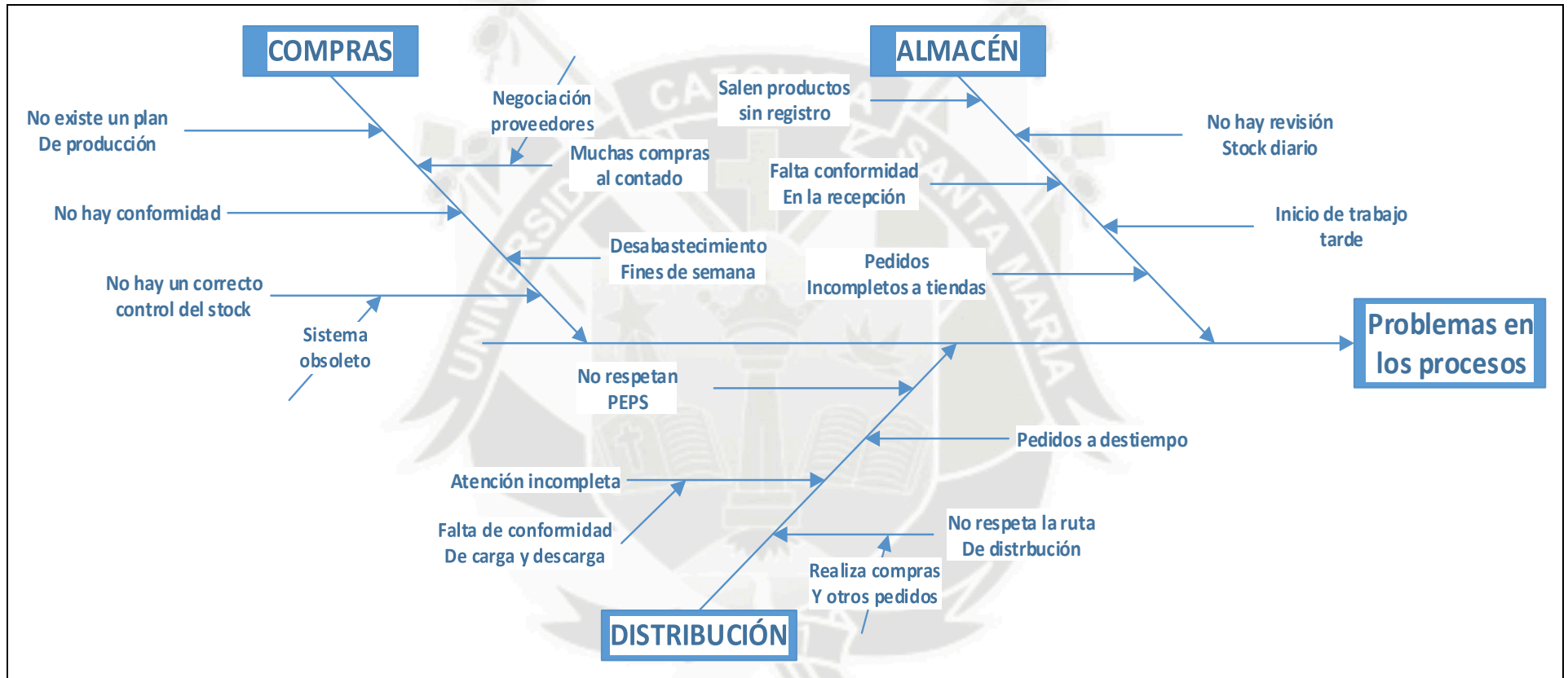
4.3. ANÁLISIS DE PROCESOS

Ahora que conocemos el panorama tanto interno como externo de la empresa, MEDAL hace mención en conocer cada uno de los procesos internos que maneja la empresa en el área que se hará la investigación y cuáles son los problemas actuales que presentan.

4.3.1. Diagrama de Ishikawa

Para dar inicio al análisis por proceso, se elaboró un diagrama de Ishikawa, el cual nos va a permitir ver los problemas que actualmente tiene la empresa en sus procesos logísticos de compras, almacén y distribución, de esta manera podremos identificarlos para poder hallar una causa más adelante.

Esquema N°11 Problemas encontrados Análisis de Procesos

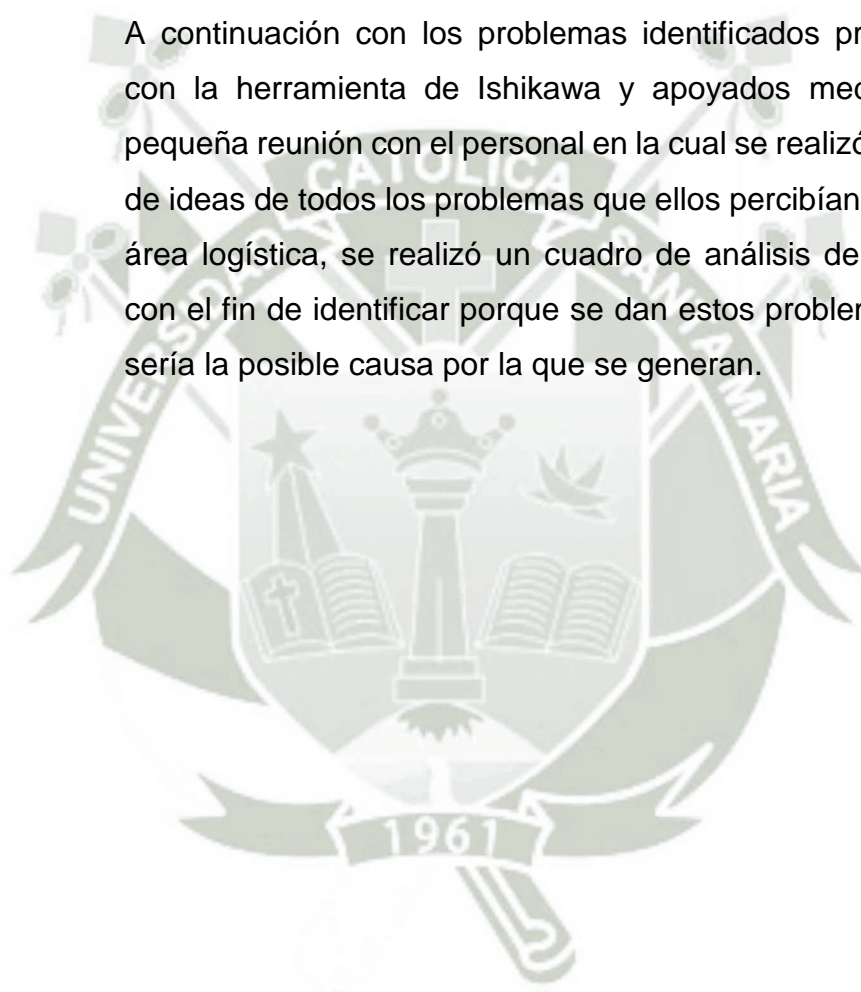


Elaboración: Propia

Como podemos observar, se detectaron los problemas cualitativos en los procesos logísticos de la empresa. Con estos problemas identificados podemos empezar a detallar en el motivo de cada uno y cual es posible causa, la mayoría de estos se encuentran en las compras y el almacén de la empresa.

4.3.2. Cuadro de Análisis de procesos

A continuación con los problemas identificados previamente con la herramienta de Ishikawa y apoyados mediante una pequeña reunión con el personal en la cual se realizó una lluvia de ideas de todos los problemas que ellos percibían dentro del área logística, se realizó un cuadro de análisis de procesos, con el fin de identificar porque se dan estos problemas y cuál sería la posible causa por la que se generan.



Cuadro 5 Análisis de Procesos

PROCESO	PROBLEMAS	DETALLE	POSIBLE CAUSA
COMPRAS	Pedido de tiendas	No hay un stock en tienda	Nunca se hizo un cálculo para medir stocks
	Gran cantidad de compras al contado	No se tiene un buen control del dinero que es calculado por el almacenero en cada compra	Tipo de productos que se compran como verduras o frutas
	Conformidad en algunas compras	Transportista realiza compras al contado y no revisa productos y tampoco busca precios	Falta de tiempo y no está capacitado
	Desabastecimiento los fines de semana	Pedidos incompletos en tiendas o desabastecimiento de productos	No hay dinero para las compras los días domingos
	Plan de producción	No existe un plan de acuerdo a las necesidades del cliente	Nunca se tuvo a alguien especializado ya que el tema fue llevado por la dueña de forma empírica
DISTRIBUCION	Despacho	No hay control (Kárdex), no se rotulan fechas de productos en proceso	Nunca hubo capacitación de la importancia del control, falta de pro actividad de los trabajadores
	Pedido de tienda	Atenciones incompletas, no siempre entregan el parte de salida o verifican con ello	Falta de tiempo, tema de capacitación del chofer
	Despacho	Pedidos llegan tarde, no siempre en buen estado o se entregan pedidos erróneos	Falta de coordinación
	Transporte	No hay planificación de ruta, no hay coordinación en uso de la movilidad, chofer no contesta el celular	Falta de control sobre ruteo, poca comunicación por parte del transportista y coordinación
	Entrega	Falta de conformidad tanto en cantidades como calidad del producto entregado	Falta de tiempo
ALMACEN	Revisión de stock	No hay stock mínimo ni optimo	No hay capacitación y cultura del Almacenero
	Recepción del pedido	Revisa cantidades, pero no fechas de caducidad, no registra al momento las facturas	Falta de interés y compromiso del almacenero, capacitación y tiempo
	Inicio de actividades tarde	Retraso en la entrega de pedidos	Mal horario, falta su supervisión
	Atención de pedidos	No revisa requerimientos a tiempo, envíos incompletos, no revisa el estado de los productos que envía, no manda partes de salida	Horarios diferentes den entrada del personal, falta de abastecimiento, falta de tiempo capacitación de cómo debe ser el proceso
	Pedidos a almacén	Personal no siempre digita sus pedidos o lo hacen incompletos. No piden cantidades optimas y sacan sin permiso cosas del almacén	Falta de capacitación del personal, sienten que es más fácil porque el almacén queda a un costado de producción

Elaboración: Propia

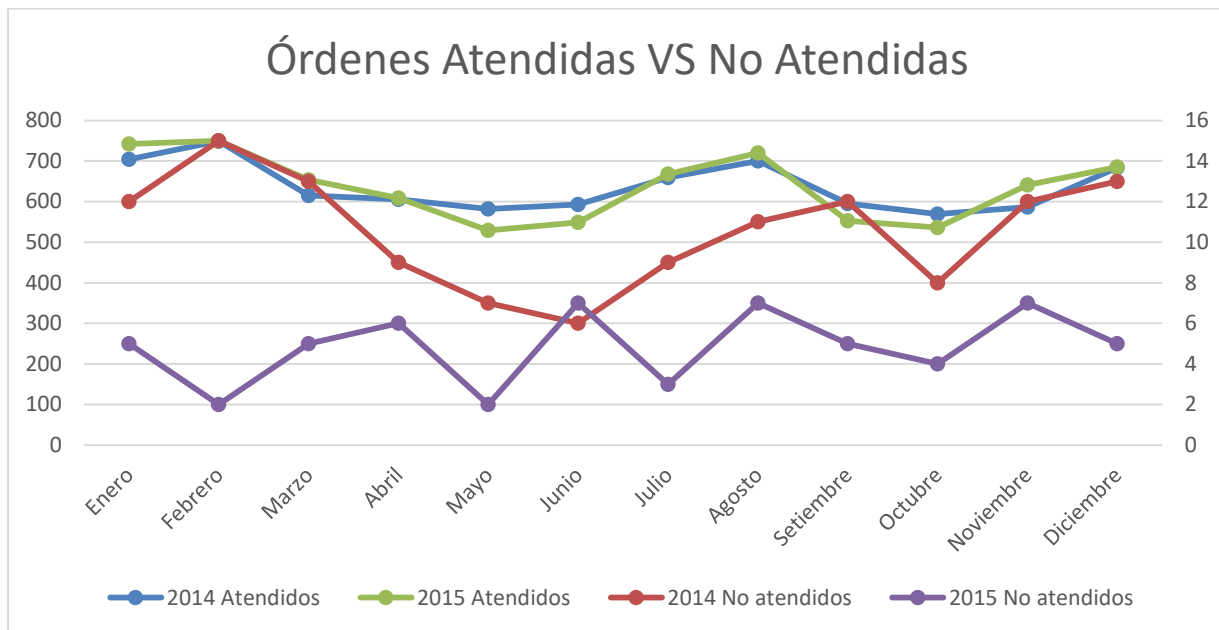
Del cuadro de análisis del proceso, podemos ver claramente que los principales problemas presentados se dan por la falta de capacitación del personal de Almacén, así como también existen costos por las compras al contado que se realiza y que existe un desabastecimiento los fines de semana, entre otros.

La identificación de estos problemas y sus causas nos llevaran a identificar con mayor facilidad los mejores indicadores para la realidad de la empresa y que luego serán medidos.

4.4. ANÁLISIS DE DATA

A continuación también se presenta los siguientes datos de la empresa con el fin de poder hacer un análisis más cuantitativo de la empresa. Esto nos dará más claridad sobre los indicadores y que es lo que queremos obtener como mejora según sugiere el uso de la metodología MEDAL. Los datos que se mostrarán a continuación datan de dos años de gestión de la empresa. *ANEXO 3*

Gráfico 1 Órdenes Atendidas VS No Atendidas

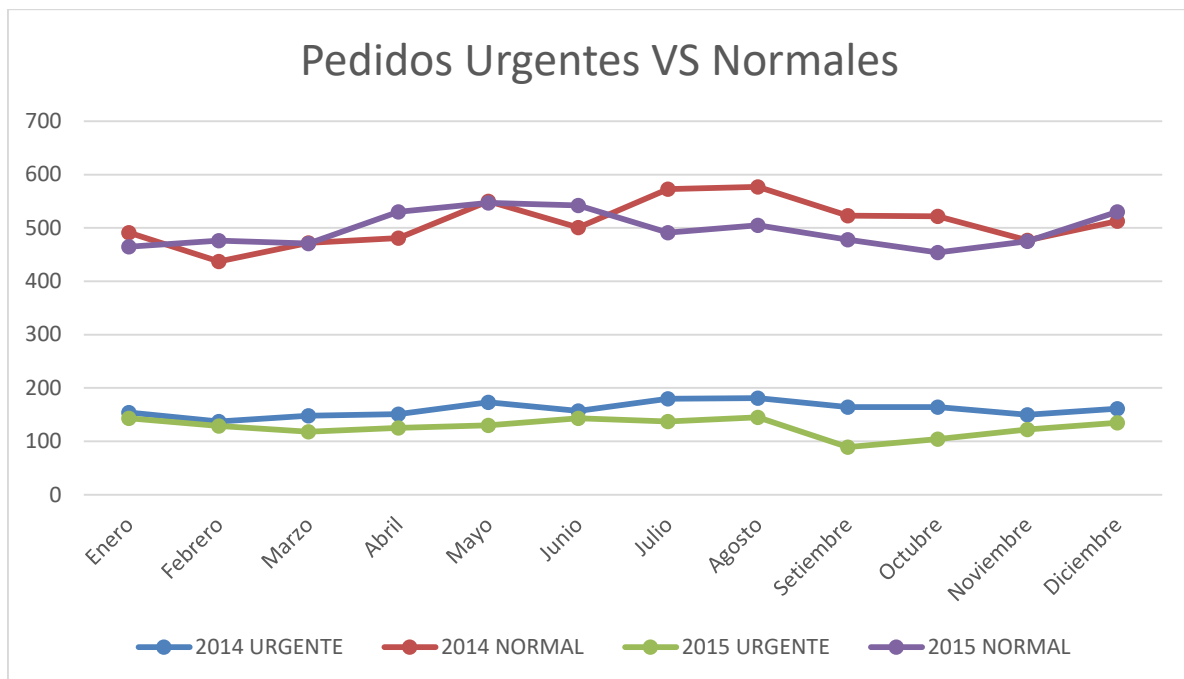


Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Podemos observar que existe un nivel bastante bueno de órdenes atendidas, pero sin embargo existe al mismo tiempo un número bastante representativo de órdenes que no fueron atendidas ya que esto al final se ve reflejado en ventas pérdidas o ingresos que fácilmente la empresa pudo tener.

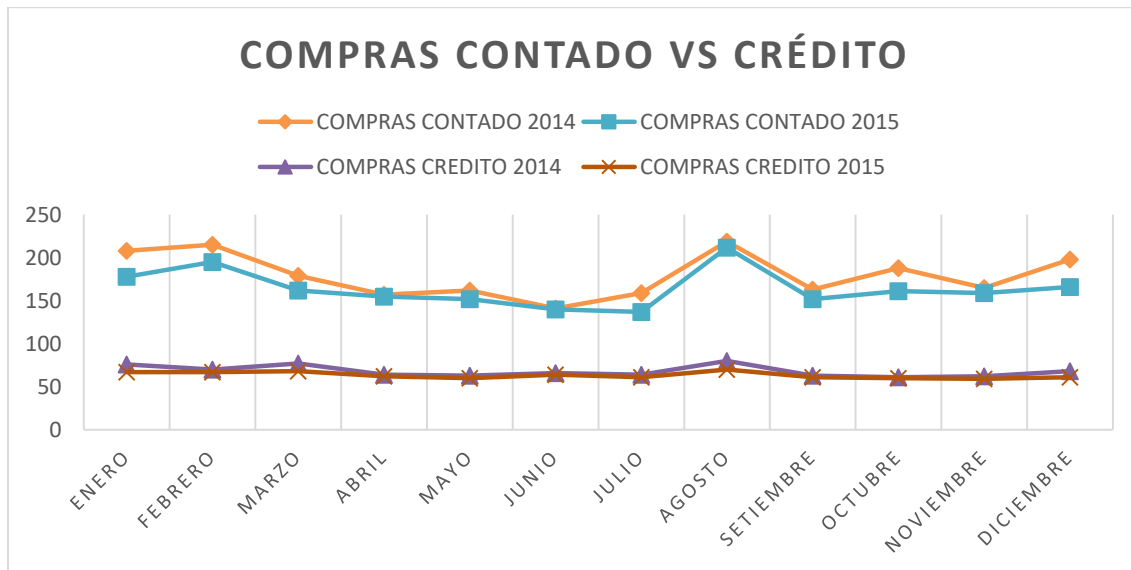
Gráfico 2 Pedidos Urgentes VS Normales



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

También podemos observar que existe un número bastante grande de pedidos urgentes que tiene la empresa frente a los pedidos normales del total de pedidos atendidos. Cabe señalar que los pedidos urgentes son aquellos que son atendidos como prioridad 1 para el almacén ya que son insumos básicos para la tienda. En caso de que almacén no cuente con dichos productos, se deberán comprar de inmediato generando un sobre costo y alterando la ruta del transportista.

Gráfico 3 Compras Contado VS Crédito



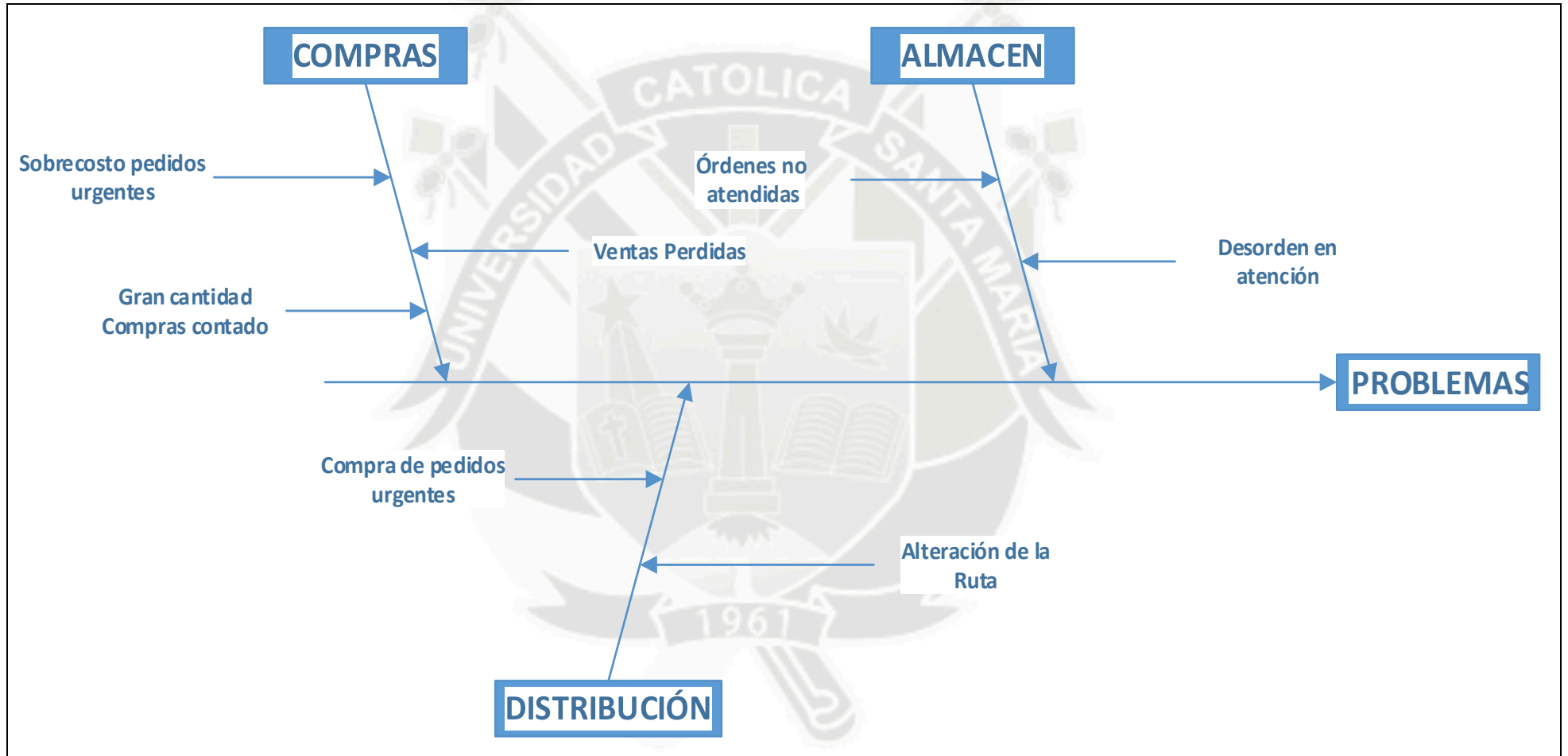
Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

En el siguiente gráfico, según los datos obtenidos en el ANEXO 4, podemos observar que la empresa realiza mayor número de compras al contado que al crédito, pero no significa que el monto por compras al contado supere a las de crédito.

El considerar tener un gran número de estas compras al contado significa también que se generan mayor gasto para la empresa, ya que los precios de los productos por estas compras pueden variar fácilmente o la calidad del insumo puede variar ya que no se tiene la mayoría de proveedores definidos.

A continuación se presentara un diagrama de Ishikawa mostrando los problemas encontrados a partir del análisis de la data.

Esquema N°12 Problemas encontrados Análisis de Datas

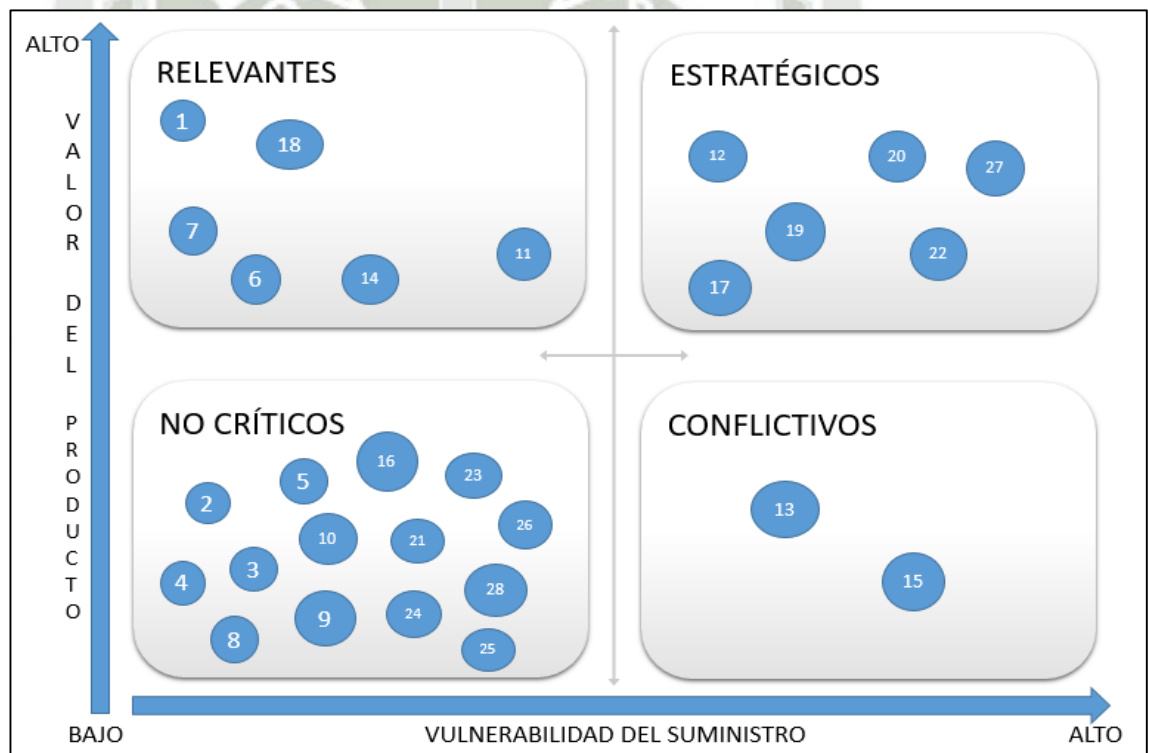


Elaboración: Propia

4.5. MATRIZ DE KRALJIC

Como se mencionó en el marco teórico la matriz de Kraljic nos va a permitir ver estrategias de compras y donde es que la empresa o el Dpto. de Logística tienen que poner mayor interés y nivel de negociación con los proveedores frente a los insumos, de esta manera entenderemos más el flujo de compras para entender la problemática de la empresa y esto puede ser traducido a una propuesta de mejora por parte de los proveedores o de una automatización de las compras de los insumos no críticos.

Esquema N°13 Aplicación Matriz Kraljic



Elaboración: Propia

Cuadro 6 Segmentación de Productos

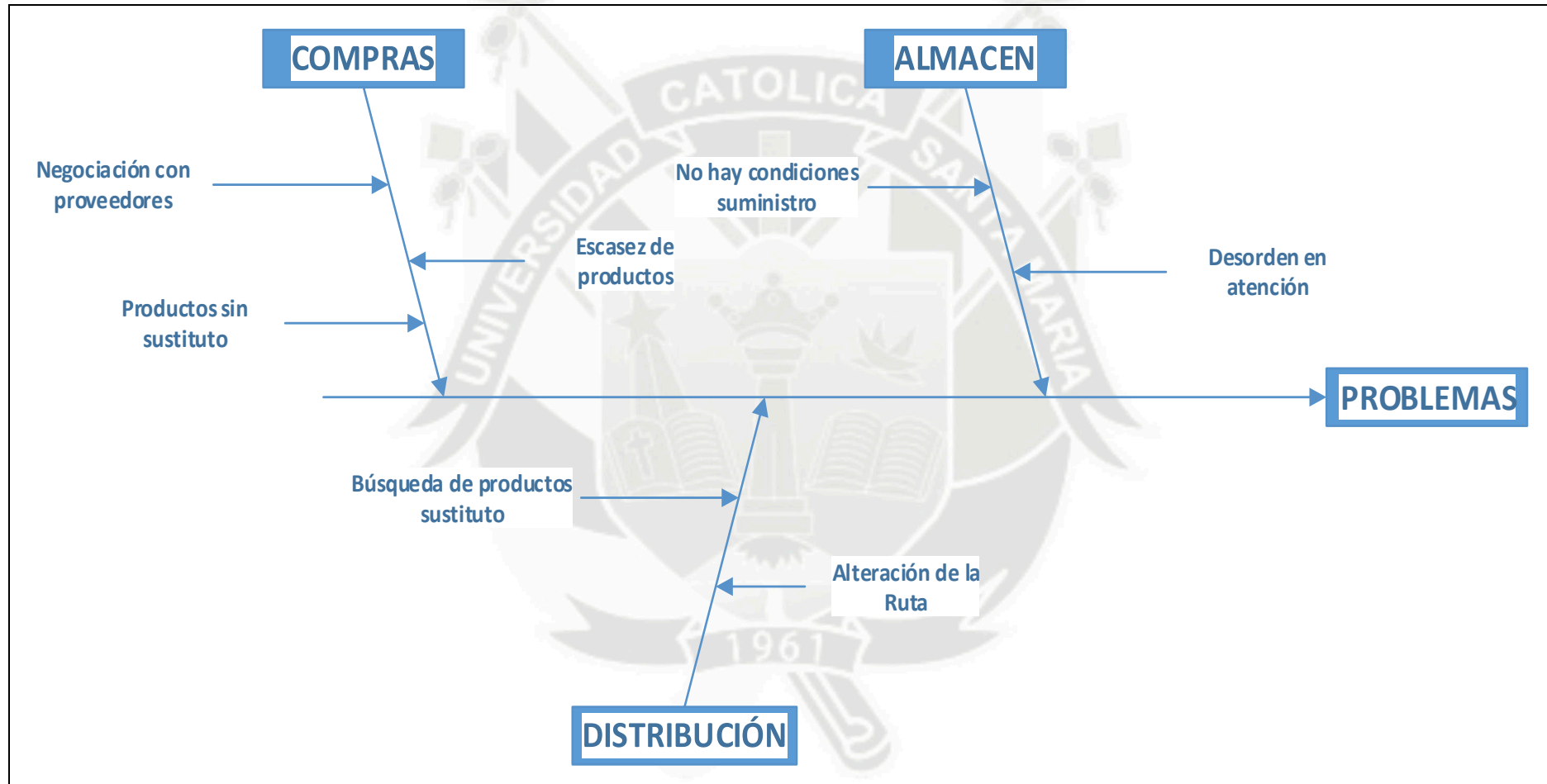
1	FRUTA	11	CARNES	21	HIELO
2	ESPECIES	12	PAN	22	MERMELADA
3	VERDURAS	13	QUESOS	23	MANJAR
4	TUBÉRCULOS	14	LÁCTEOS	24	ACEITE
5	HUEVOS	15	EMBUTIDOS	25	AGUA Y GASEO.
6	SALSAS	16	CONSERVAS	26	HELADO
7	CONFITERIA	17	LICORES	27	ADITIVOS
8	COLORANTE	18	HARINA	28	CREMAS
9	ABARROTES	19	AZÚCAR		
10	FILTRANTES	20	CAFÉ		

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Como podemos analizar la empresa debe poner interés a los productos conflictivos y a los estratégicos ya que el nivel de vulnerabilidad es bastante altos, lo cual se puede solucionar gestionando un mejor acuerdo con el proveedor o buscando productos sustitutos que reemplacen a estos sin que la calidad del producto final que elabora la empresa se vea afectado.

A continuación se presentara un diagrama de Ishikawa mostrando los problemas encontrados a partir de la matriz de Kraljic.

Esquema N°14 Problemas encontrados a partir de Matriz de Kraljic



Elaboración: Propia

4.6. LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN PRIMARIA

A continuación, se realizó una entrevista al encargado de compras en la empresa para poder identificar y validar los indicadores que utilizaremos para analizar los diferentes procesos de la cadena de suministros, junto con los análisis previos realizados.

Cabe resaltar que la entrevista nos permitió conocer información y opiniones de primera mano con el encargado directo del proceso en evaluación, lo cual también es validado por la Metodología MEDAL.

Nombre del Entrevistado: Abel Dueñas Tovar

Fecha: 26-10-15

1. **¿Cuánto lleva en la empresa y desde cuando ve directamente el tema de compras?**

Desde que entre a la empresa, es decir hace 1 año-

2. **¿Ustedes manejan algunos indicadores para su gestión y análisis? ¿De ser no la respuesta, a qué se debe?**

No, falta la implementación-

3. **¿Ustedes trabajan con sus proveedores al crédito?**

Si, con la mayoría.

4. **¿Manejan alguna línea de crédito frente al total de sus compras mensuales o anuales?**

Si, normalmente tenemos crédito de 15 días a un mes-

5. **¿Usted conoce la proporción de las compras al contado que realiza la empresa frente a sus gastos totales?**

Se puede decir que si, llevamos la cuenta en el sistema, pero solo hacemos un análisis a fin de mes, luego lo dejamos a cargo del almacenero según los pedidos que tenga de las diferentes áreas.

6. **¿Suele excederse en compras al contado por semana o por mes, debido a la falta de control?**

A veces, como mencione no se va revisando a diario solo a fin de mes.

7. **¿Todos sus proveedores siempre cumplen con las entregas en la hora y fecha pactada?**

No todos.

8. **La falta de estos productos suele afectar sus operaciones y desempeño en tiendas?**

Si, provoca desabastecimiento en distintas tiendas.

9. **¿Suele tener problemas con las entregas de sus pedidos?, es decir algún retraso o algún pedido incompleto?**

Si, a veces por conseguir el producto que no llega del proveedor mandamos a la movilidad lo cual hace que la entrega en tiendas se retrase.

10. **¿Cada cuánto rota su mercadería? Y puntualmente ¿Tienen algún control sobre la rotación de sus existencias en almacén?**

Rotación diaria, no hay control detallado

11. **Manejan algún costo de almacenamiento?**

No, no tenemos ese dato

12. **Al momento de la distribución, ¿tienen algún rango de productos que no llegan en buen estado? ¿Los reponen?**

Si hay un rango, se realiza la reposición.

13. **¿Cumplen siempre con las entregas a sus tiendas desde almacén? ¿O suelen tener retraso o pedidos incompletos?**

A veces hay retrasos y llegan incompletos ya que el chofer confía en el almacenero, pero este suele equivocarse.

14. ¿Por qué suelen darse mayormente estos retrasos?

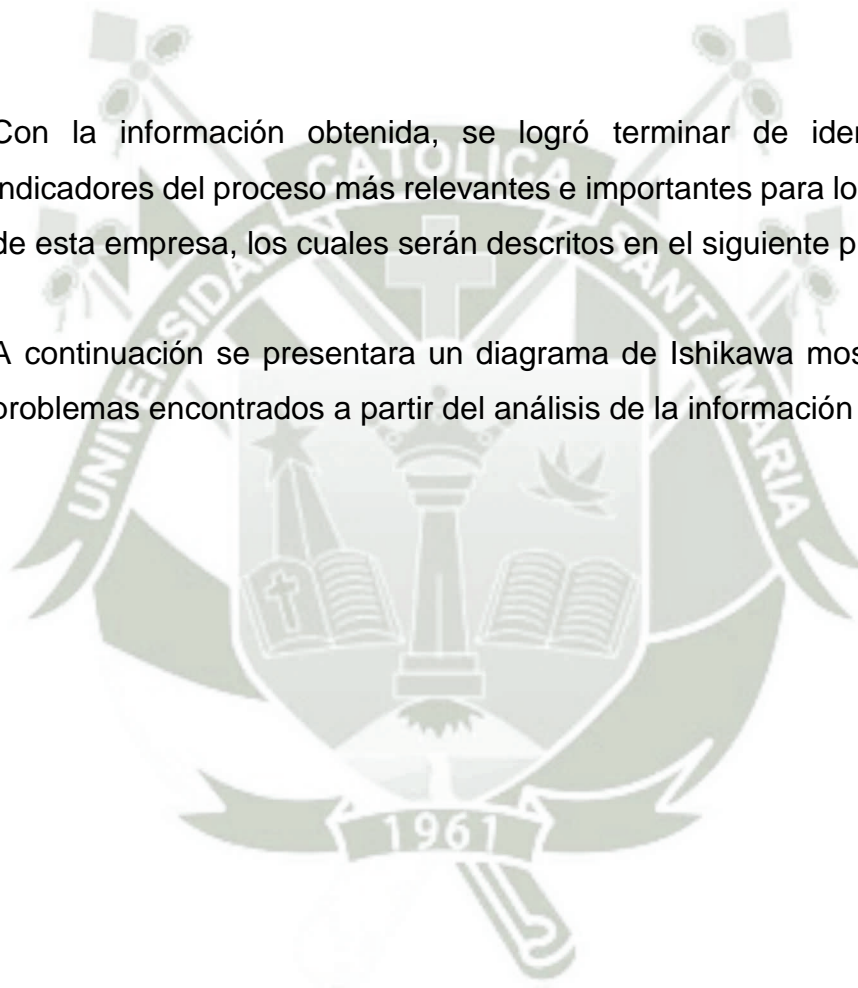
Falta de tiempo y organización.

15. ¿Han calculado el costo de transportar cada uno de sus productos? ¿Y cómo afecta a su precio de venta?

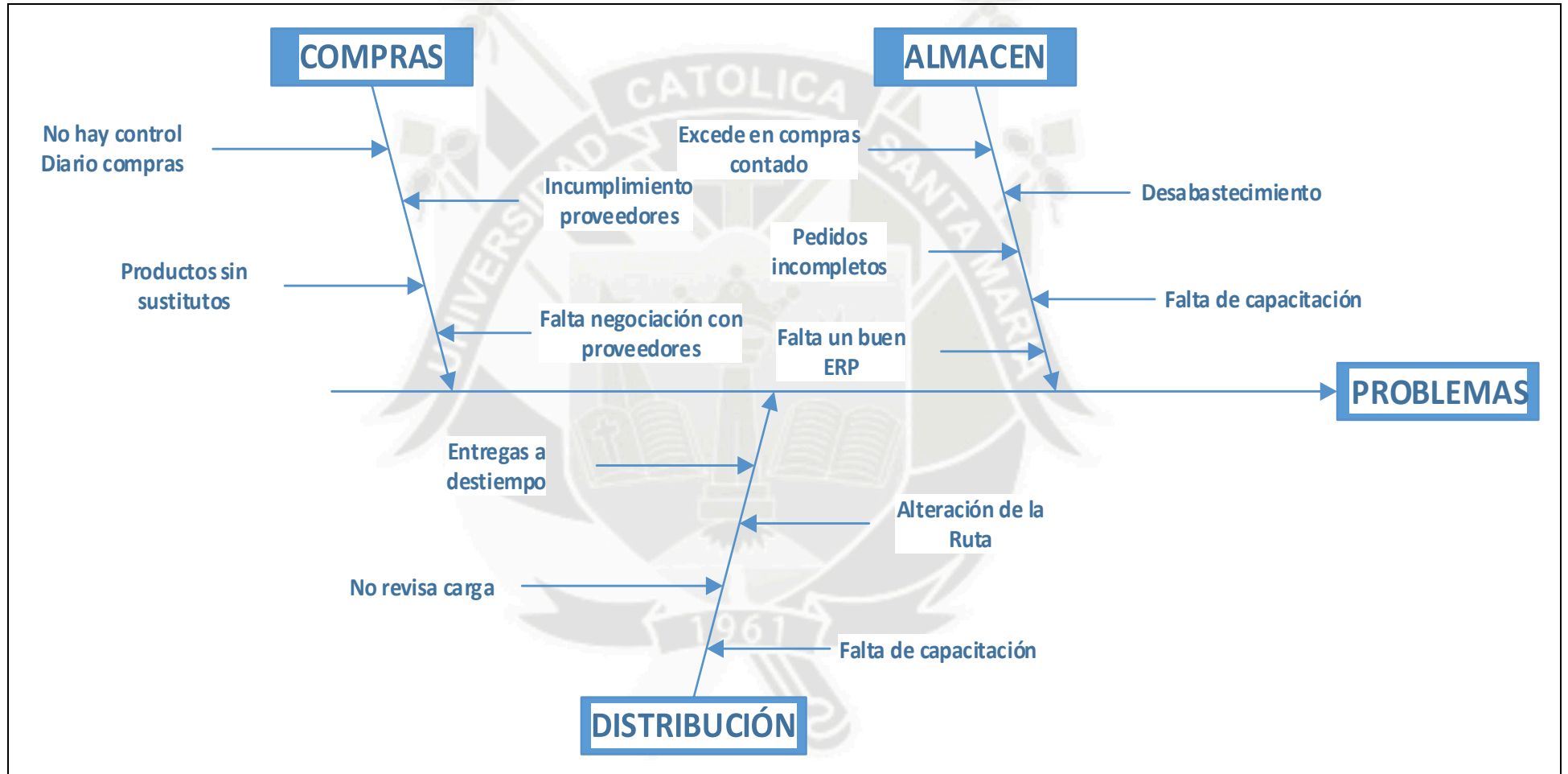
No, no hemos llegado a ese punto.

Con la información obtenida, se logró terminar de identificar los indicadores del proceso más relevantes e importantes para los procesos de esta empresa, los cuales serán descritos en el siguiente punto.

A continuación se presentara un diagrama de Ishikawa mostrando los problemas encontrados a partir del análisis de la información primaria.



Esquema N°15 Problemas encontrados a partir de Información Primaria

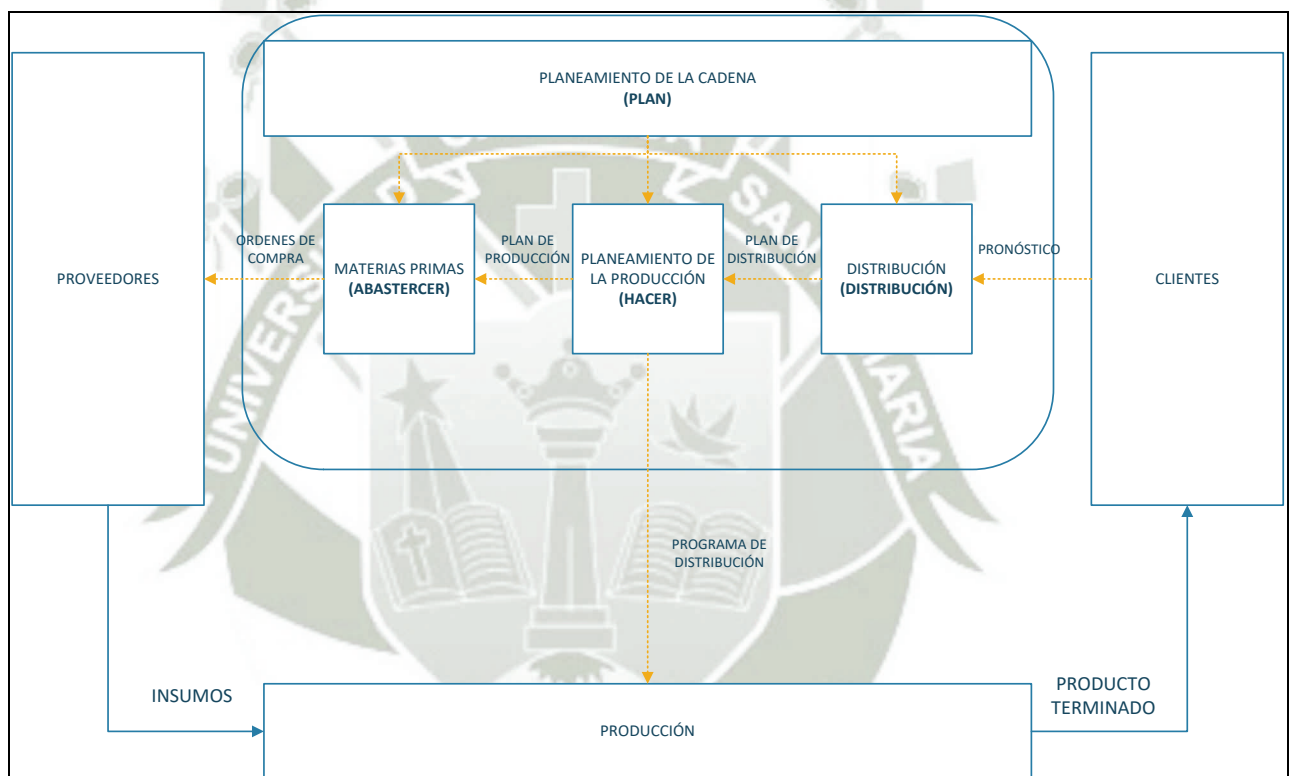


Elaboración: Propia

4.7. IDENTIFICACIÓN DE KPI'S

Como resultado de los diferentes análisis a través de la metodología MEDAL realizados en este capítulo y siendo validados con la entrevista realizada al encargado de compras, se puso identificar los KPI's más importantes para la empresa según el uso del Modelo SCOR y aquellos que se adecuan a ella para brindar la mejor información acerca del estado de los procesos.

Esquema N°16 Vista del Modelo SCOR aplicado a la empresa

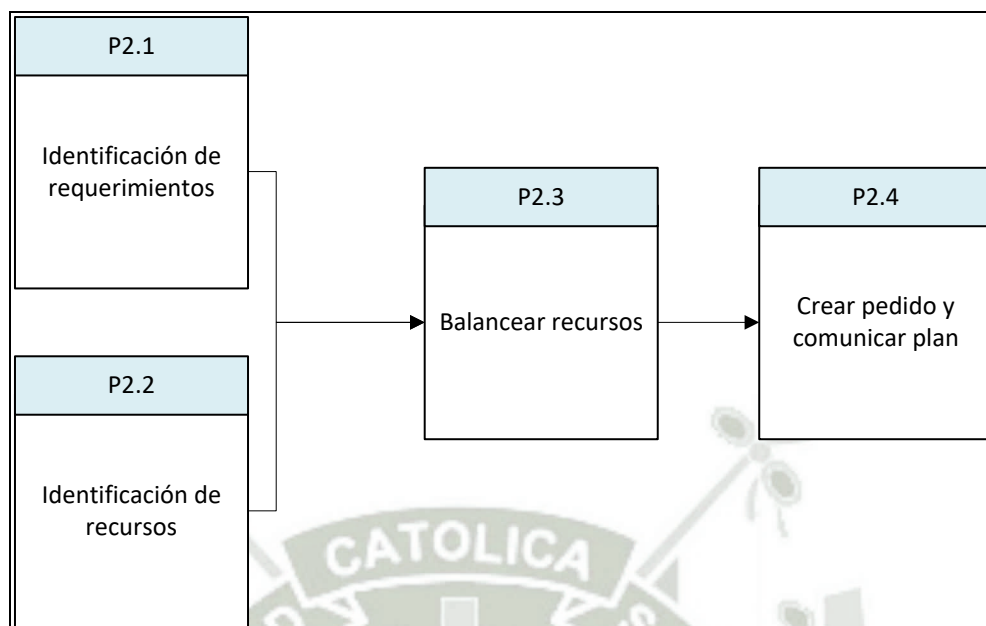


Elaboración: Propia

El proceso actual de Abastecimiento comienza con la estimación de venta anual por tienda realizada. Dicha estimación se encuentra en unidades y totalizada en nuevos soles.

El proceso del Plan de Abastecimiento consiste en tres categorías de procesos:

Esquema N°17 Categorías del plan de abastecimiento



Elaboración: Propia

El esquema del proceso completo con la simbología se encuentra en el *ANEXO 5* para dar mayor detalle de las actividades.

A continuación, se presenta los indicadores de las áreas fundamentales en la cadena de suministros. Cabe aclarar que, estos indicadores son solo aquellos que se encuentran relacionadas con el abastecimiento y sirven para el desarrollo de esta tesis.

Cuadro 7 Identificación de KPIs

Proceso	Indicador	Descripción
Compras	Total de Compras VS Total Ventas	Inferencia del total de gasto en compras frente al total de ventas realizadas
	Crédito por parte de los proveedores	Relación entre el valor financiado por los proveedores y el de las compras anuales
	Compras Contado VS Total de Compras	Proporción de las compras al contado que se realizan frente al total de compras realizadas
	Total de Compras VS Total de Ítems	Valor de un ítem en relación a las compras realizadas
	Total de Compras VS Total de Pedidos	Valor promedio de un pedido respecto al total de compras
Aprovisionamiento	Cumplimiento de Proveedores	Nivel de efectividad en entregas de mercancía de los proveedores en el almacén
	Incumplimiento de Proveedores	Porcentaje de pedidos que dejan de ser entregados por diferentes motivos y se tiene que cambiar de proveedor
	Pedidos Fuera de Tiempo	Porcentaje de pedidos que no son entregados en la fecha acordada por el proveedor
	Pedidos Incompletos	Porcentaje de pedidos que llegan de manera parcial frente al pedido original, estos pedidos no se consideran como fuera de tiempo
Distribución	Calidad de los Pedidos Entregados	Relación entre los pedidos entregados en buen estado y de manera conforme con el total solicitado por tiendas
	Entregas a tiempo	Porcentaje de pedidos entregados en el turnos correspondiente según lo solicitado en tiendas

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

4.8. MEDICIÓN DE KPI's ACTUALES

Identificados los KPI's necesarios para la empresa y aplicando como base el modelo SCOR, pasaremos a analizarlos uno por uno. Cabe resaltar que los valores base de este estudio son del año 2014 respectivamente. ANEXO 6

4.8.1. COMPRA

4.8.1.1. Total de Compras VS Total Ventas

Según la fórmula:

$$\text{Total de Compras VS Total Ventas} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Total ventas}} \times 100$$

$$\text{Total de Compras VS Total Ventas} = \frac{993,472.69}{2,011,087.19} \times 100 = 49.40 \%$$

Con los datos mostrados, expresados en soles, podemos decir que la relación entre el total de compras frente a ventas es del 50%, lo cual es bastante alto, considerando que no son los únicos gastos en los que incurre la empresa.

4.8.1.2. Crédito por parte de los proveedores

Según la fórmula:

$$\text{Crédito por parte de los proveedores} = \frac{\text{Total crédito}}{\text{Total compras}} \times 100$$

$$\text{Crédito por parte de los proveedores} = \frac{708,210.11}{993,472.69} \times 100 = 71.29 \%$$

Con los datos mostrados, expresados en soles, podemos ver que casi el 70% del total de compras que realiza la empresa son al crédito. Lo cual quiere decir que cuenta con una cartera amplia y con negociaciones ya realizadas con anterioridad.

4.8.1.3. Compras Contado VS Total de Compras

Según la fórmula:

$$\text{Compras Contado VS Total de Compras} = \frac{\text{Total contado}}{\text{Total compras}} \times 100$$

$$\text{Compras Contado VS Total de Compras} = \frac{285,262.58}{993,472.69} \times 100 = 28.71 \%$$

Con los datos mostrados, expresados en soles, podemos ver la diferencia del indicador anterior, es decir casi el 30% de las compras que realiza anualmente la empresa se realizan al contado. Cabe resaltar que muchas de estas compras no son programadas, es decir quitan flujo de caja a la empresa mensualmente.

4.8.1.4. Total de Compras VS Ítems

Según la fórmula:

$$\text{Total de Compras VS Items} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Número total de items}} \times 100$$

$$\text{Total de Compras VS Items} = \frac{993,472.69}{56,079.00} \times 100 = 17.72$$

Con este indicador se quiso conocer el valor promedio de un ítem con relación al total de las compras realizadas, siendo de 18 soles por unidad aproximadamente.

4.8.1.5. Total de Compras VS Total de Pedidos

Según la fórmula:

$$\text{Total de Compras VS Total de Pedidos} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100$$

$$\text{Total de Compras VS Total de Pedidos} = \frac{993,472.69}{2,735.00} \times 100 = 363.24$$

Con este indicador se quiso conocer el valor promedio de un pedido de compra realizado con relación al total de las compras realizadas, siendo de 363 nuevos soles por pedido aproximadamente.

4.8.2. APROVISIONAMIENTO

4.8.2.1. Cumplimiento de Proveedores

Según la fórmula:

$$\text{Cumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Número pedidos recibidos}}{\text{Número pedidos solicitados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de Proveedores} = \frac{2,735.00}{2,834.00} \times 100 = 96.51 \%$$

Como podemos observar con este indicador, el cumplimiento del proveedor es de casi un 97% lo cual es bastante bueno, pero este indicador no nos refleja si es que todos estos pedidos llegan a tiempo o de forma completa, lo cual se evaluará a continuación.

4.8.2.2. Incumplimiento de Proveedores

Según la fórmula:

$$\text{Incumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Número pedidos cancelados}}{\text{Número pedidos solicitados}} \times 100$$

$$\text{Incumplimiento de Proveedores} = \frac{99.00}{2,834.00} \times 100 = 3.94 \%$$

Con este indicador, observamos que el incumplimiento del proveedor es de casi un 4% lo cual es bajo, cabe resaltar que el pedido cancelado hace referencia al pedido que no

va ser entregado por distintos motivos y se tiene que cambiar de proveedor.

4.8.2.3. Pedidos Fuera de Tiempo

Según la fórmula:

$$\text{Pedidos Fuera de Tiempo} = \frac{\text{Número pedidos fuera de tiempo}}{\text{Número pedidos recibidos}} \times 100$$

$$\text{Pedidos Fuera de Tiempo} = \frac{225.00}{2,735.00} \times 100 = 8.23 \%$$

Como podemos ver el porcentaje de pedidos fuera de tiempo anual es de 8.23%. Aclarando que un pedido fuera de tiempo es considerado en este estudio como el pedido que no llega en la fecha acordada con el proveedor por medios de la negociación ya realizada con anterioridad.

4.8.2.4. Pedidos Incompletos

Según la fórmula:

$$\text{Pedidos Incompletos} = \frac{\text{Número pedidos incompletos}}{\text{Número pedidos recibidos}} \times 100$$

$$\text{Pedidos Incompletos} = \frac{79.00}{2,735.00} \times 100 = 2.89 \%$$

El porcentaje de pedidos incompletos es de casi un 3% anualmente, considerando que un pedido incompleto es aquel que llega de manera parcial frente al pedido original

y estos pedidos no se consideran fuera de tiempo si es que hay una entrega posterior.

4.8.3. DISTRIBUCIÓN

4.8.3.1. Calidad de los Pedidos Entregados

Según la fórmula:

$$\text{Calidad de Pedidos Entregados} = \frac{\text{Número pedidos en mal estado}}{\text{Número pedidos solicitados a ALM}} \times 100$$

$$\text{Calidad de Pedidos Entregados} = \frac{635.00}{7,643.00} \times 100 = 8.31 \%$$

Se tiene un 8% de pedidos anuales que llegan en buen estado a las tiendas desde almacén. Podríamos decir que cerca de un 10% del total de pedidos solicitados anualmente llegan en mal estado y se tiene que hacer una reposición a las tiendas, generando un costo adicional.

4.8.3.2. Entregas a tiempo

Según la fórmula:

$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{Número pedidos solicitados a ALM}} \times 100$$

$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{3,799.33}{7,643.00} \times 100 = 49.71 \%$$

Como podemos analizar cerca del 50% de pedidos anualmente es entregado fuera de tiempo a las tiendas, es decir fuera del turno en el que se debe entregar. Lo cual genera pequeños desabastecimiento en las tiendas, alterando la atención al cliente y perdiendo posibles ventas.

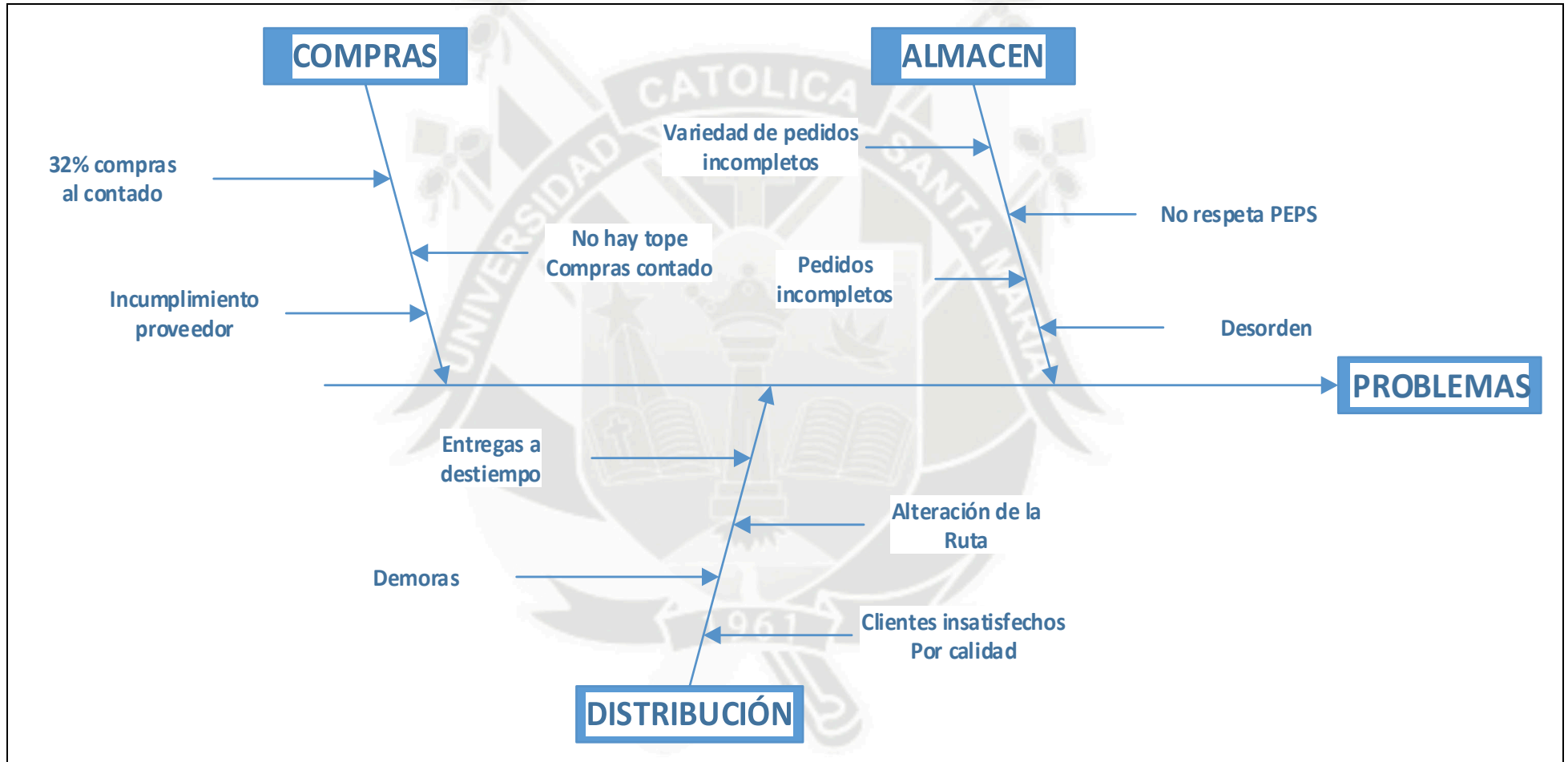
Cuadro 8 Resumen de Indicadores Obtenidos

Proceso	Indicador	Resultado
Compras	Total de Compras VS Total Ventas	49.40%
	Crédito por parte de los proveedores	71.29%
	Compras Contado VS Total de Compras	28.71%
	Total de Compras VS Total de Ítems	17.72
	Total de Compras VS Total de Pedidos	363.24
Aprovisionamiento	Cumplimiento de Proveedores	96.51%
	Incumplimiento de Proveedores	3.49%
	Pedidos Fuera de Tiempo	8.23%
	Pedidos Incompletos	2.89%
Distribución	Calidad de los Pedidos Entregados	8.31%
	Entregas a tiempo	49.71%

Elaboración: Propia

A continuación se presentara un diagrama de Ishikawa mostrando los problemas encontrados a partir de los resultados obtenidos de la medición de KPIs

Esquema N°18 Problemas encontrados a partir de Medición de KPIs



Elaboración: Propia

4.9. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Luego de haber realizado el análisis situacional, análisis de procesos, análisis de data, matriz de Kraljic y levantamiento de información primaria se pudieron identificar los principales problemas que presenta la empresa, lo cuales se plasman en el siguiente diagrama de Pareto para la medición de los más relevantes.

4.9.1. ANALISIS DE PARETO

Para el siguiente cuadro, se utilizó el siguiente criterio para la calificación:

Criterios: I: Importante (3)

P: Poco Importante (2)

N: Nada Importante (1)

Cuadro 9 Análisis de Factores Mediante Gráfico de Pareto

Factor	Análisis	Recomendación	Criterio			T	T.A.
			I	P	N		
PLANIFICACIÓN COMPRAS	La empresa gasta mucho en compras al contado, estas no son controladas hasta el cierre mes y se generan costos muy elevados	Crear un cronograma de compra y crear un monto tope de compras al contado por día para tener mayor control, así como registrarlo para tener mejor información para la empresa	3			3	3
CLIENTES IDENTIFICADOS	Aun no se logra que los clientes se sientan identificados con los productos y con los precios que ofrece la empresa, no siempre el servicio y la rapidez con la que se hace es la mejor	Hacer sentir a los clientes como parte de la empresa, brindarles beneficios también a ellos, pero dando una buena atención y rápida			1	1	4
CALIDAD DEL SERVICIO	Los productos no suelen tener la mejor calidad y a veces son devueltos por las tiendas para una reposición del mismo creando retrasos	Controlar la calidad de los productos al momento de entrar y salir del almacén, para no tener devoluciones por las tiendas		2		2	6
PROVEEDORES	Incumplimiento de los proveedores con la calidad y plazo de entrega de los productos	Replantear las negociaciones con los proveedores haciéndoles conocer las molestias que tiene la empresa cada vez que pasan retrasos y como altera el trabajo de la misma	3			3	9
NIVEL DE RPTA. ALMACEN	Almacén no siempre cumple con sus funciones ya que llegan pedidos incompletos a las tiendas o suele haber demoras de entrega, ya que la distribución no empieza a una hora exacta	Hacer que se respeten los horarios y funciones del almacén y sancionar cada vez que estos generen retrasos en la cadena. Capacitar bien al personal	3			3	12
CONTROL SOBRE PERSONAL	El personal tiene un alto nivel de rotación, por lo cual crear un cronograma de capacitación es difícil. Pero tampoco la empresa hace mucho por brindar beneficios que haga que el personal este contento y se sienta identificado	Dar incentivos al personal o beneficios en capacitaciones diferentes para que sepan que la empresa los tiene en cuenta. Hacer que el personal se sienta identificado con la empresa y con su visión		2		2	14
SISTEMAS	La empresa aún no tiene un sistema que los ayude a soportar toda la información que ellos necesitan, mucha de esta se obtiene de forma manual o no se llena correctamente por parte de los trabajadores	Ordenar los cambios que se quieren realizar junto con las áreas de apoyo para que tengan información y correcta	3			3	17
POSICIONAMIENTO	Falta de posicionamiento de la empresa por lo cual hace que muchos clientes sean perdidos y no se retenga los que tenemos. Alto nivel de competencia en el rubro del mercado	Crear una campaña de marketing y plantear estrategias de posicionamiento de la marca con el objetivo de que el número de clientes sea cada vez mayor	3			3	20

Elaboración: Propia

Cuadro 10 Factores Mediante Gráfico de Pareto

Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
	I	P	N				
Planificación compras	3			3	0.150	15%	15%
Clientes Identificados			1	1	.050	5%	20%
Calidad del servicio		2		2	0.100	10%	30%
Proveedores	3			3	0.150	15%	45%
Nivel de rpt. Almacén	3			3	0.1500	15%	60%
Control sobre personal		2		2	0.100	10%	70%
Sistemas	3			3	0.150	15%	85%
Posicionamiento	3			3	0.150	15%	100%
Total de la Actividad	15	4	1	20	1.000	100%	

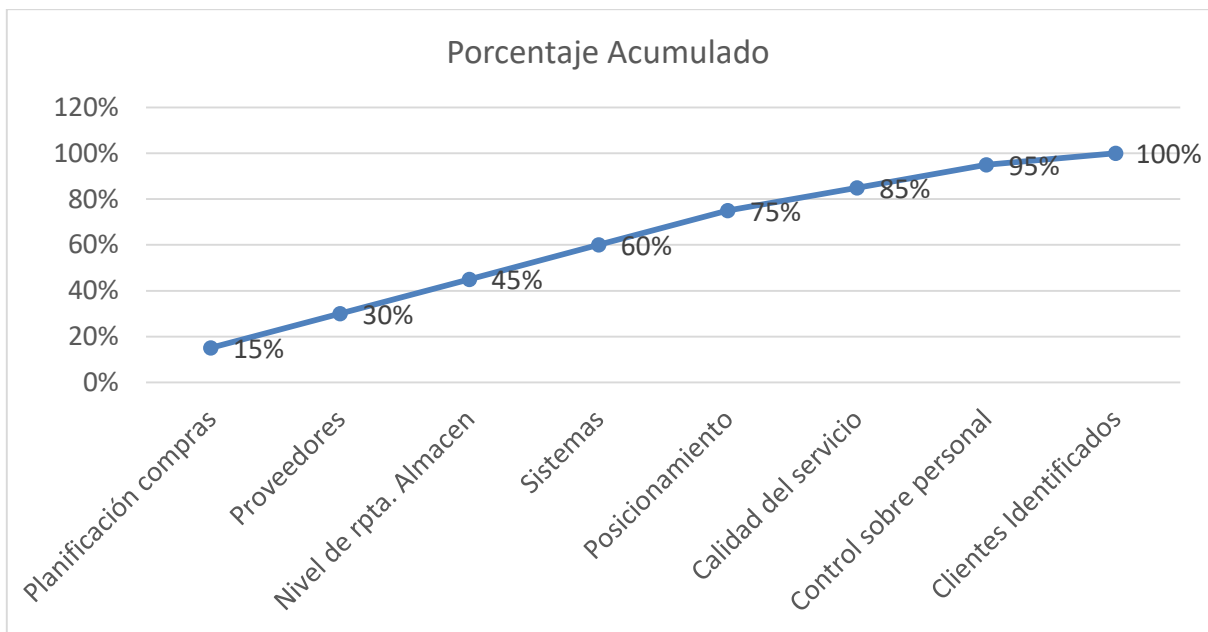
Elaboración: Propia

Cuadro 11 Factores en Porcentaje Acumulado

Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
	I	P	N				
Planificación compras	3			3	0.150	15%	15%
Proveedores	3			3	0.150	15%	30%
Nivel de rpt. Almacén	3			3	0.150	15%	45%
Sistemas	3			3	0.150	15%	60%
Posicionamiento	3			3	0.150	15%	75%
Calidad del servicio		2		2	0.100	10%	85%
Control sobre personal		2		2	0.100	10%	95%
Clientes Identificados			1	1	0.050	5%	100%
Total de la Actividad	15	4	1	20	1.000	100%	

Elaboración: Propia

Gráfico 4 Factores Mediante Grafico de Pareto



Elaboración: Propia

Casi el 50% de los problemas en el área de logística se deben a problemas directamente en almacén, que es la falta de planificación de compras al contado, el incumplimiento de los proveedores a las atenciones de los pedidos y/o retrasos y el nivel de repuesta de almacén ya que alista pedidos muy tarde generando retrasos o envía pedidos incompletos a tiendas, retrasando las actividades de los mimos. Hay factores de menor importancia como la identificación de los clientes aun con la marca y con los precios del producto, lo cual puede solucionarse si se mejora los factores principales.

Así podemos concluir, que la falta de planificación en compras, la negociación de los proveedores y la de atención en almacén representan la mayor parte de retrasos y pérdidas, tanto de tiempo como de dinero para La Empresa.

CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA

A través de la aplicación de la Metodología MEDAL en el Capítulo IV para el análisis de la empresa, que nos permitió encontrar los problemas que la empresa tiene en los diferentes ámbitos que evalúa, se pasará a elaborar la propuesta de mejora, mediante el uso del Cuadro de Mando Integral, herramienta muy utilizada para la gestión estratégica, que nos brindara las estrategias y actividades que debemos realizar para cambiar el estado actual de la empresa.

5.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

En base a los problemas identificados, se quiere plantear estrategias y actividades que lleven a la empresa a mejorar en sus procesos para obtener no solo beneficios cualitativos sino también cuantitativos.

Además, también se quiere brindar información sobre que indicadores deben ser medidas estas estrategias y como se dará control para lograr el cumplimiento de las mismas.

5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el fin de alinear la estrategia y plantear los objetivos de la empresa, es que usamos el Cuadro de Mando Integral, el cual nos va permitir traducir las estrategias en acciones operativas, así como también una herramienta de control para tomar decisiones rápidas.

5.2.1. Perspectiva - Problema

Para el cuadro de mando integral tocaremos 4 perspectivas que serán: Financiera, Clientes, Proceso interno e Innovación y crecimiento.

Entonces como primer punto analizaremos los problemas en cada una de estas perspectivas para luego plantear los objetivos correspondientes a cada uno de los problemas.

Cuadro 12 Cuadro Perspectiva-Problema

Financiera	Clientes	Proceso Interno	Aprendizaje y crecimiento
<p>Actualmente Primer Café es una empresa que tiene muy poco control sobre su flujo de caja y presupuestos, por lo cual es muy difícil medir la rentabilidad de la empresa o la rentabilidad en cada uno de los locales que tiene. Otro punto a tocar es que la empresa tiene muchas compras al contado, de las cuales con un buen flujo de caja y con un presupuesto definido para almacén se podría empezar un tema de negociación de precios al comprar por volumen, teniendo un ahorro.</p>	<p>El tema de posicionamiento y desconocimiento de la marca por falta de un plan de marketing hace que muchas personas desconozcan nuestros productos y los pocos que conocen suelen mucho comentar acerca de la suba de precios ya que no hay una mejora en la presentación de los productos.</p> <p>Por otro lado, debemos tener en cuenta que el personal que labora en la atención del público es joven, en su mayoría son estudiantes universitarios por lo su entrenamiento para atención al público en todos los aspectos no solo en procesos sino en habilidades blandas suele demorar.</p>	<p>Un tema que se está tratando de mejorar es las alianzas planteadas con los proveedores ya que algunos de ellos, suelen tener demoras con el tiempo de entregas previamente planificadas o no suelen respetar las cantidades acordadas de pedido. Lo cual provoca que los pedidos realizados por las distintas tiendas lleguen de manera incompleta por falta del desabastecimiento provocado, en algunos casos dependiendo del producto se manda a hacer la compra específica de ese producto y de la cantidad solicitada para poder atender el pedido, lo cual a veces suele resultar caro o demanda tiempo del transportista ya que tiene que cambiar su ruta de reparto.</p> <p>Además, cabe resaltar que la empresa ofrece servicio de delivery o muchos clientes solicitan este servicio, pero el único en capacidad de hacer las entregas es el mismo transportista que también realiza y recoge las compras aparte del abastecimiento de las tiendas que realiza.</p>	<p>Como primer punto de mejora es tener un sistema de ERP el cual pueda brindar información precisa sobre el estado de la empresa en varios aspectos, como control de compras, pago de proveedores, manejo de stocks valorizados virtuales, entre otros. Otro punto importante es tomar posicionamiento en el mercado debido que el rubro de la empresa tiene mucha competencia y existen productos sustitutos. Como se mencionó antes hay una alta rotación del personal debido a que la mayoría de ellos son jóvenes Universitarios por lo cual también se le debe hacer una capacitación en cómo atender al público. No existe un plan de capacitaciones en cómo debe ser una correcta atención.</p>

Elaboración: Propia

Mediante los problemas ya mencionados, se plantea para el cuadro de mando lo siguiente, tomando también como referencia los indicadores identificados en el capítulo anterior:

Cuadro 13 Cuadro Resumen Problemas

PERSPECTIVA	PROBLEMA
FINANCIERA	Ingresos altos, pero poco rentable
	Muchas compras al contado
	Costos muy elevados
	No hay una buena rentabilidad en la empresa
CLIENTES	Comentarios de clientes respecto al precio
	Falta de conocimiento de marca
	Cliente mediana mente satisfechos con la calidad y servicio brindado
	Quejas sobre la atención o calidad del producto
PROCESO INTERNO	Productos devueltos en tiendas por temas de calidad
	Incumplimiento del proveedor tanto en tiempo como en cantidades de pedidos
	Pedidos entregados a tiendas incompletos
	Demoras en la entrega de pedidos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta de un plan de capacitaciones para el personal
	Falta de análisis del rendimiento del personal
	Rotación de personal alto
	Falta de un ERP con información solida
	Posicionamiento y manejo de marca

Elaboración: Propia

5.2.2. Objetivos

A partir de los problemas planteados en el punto anterior, pasaremos a plantear objetivos de solución para dichos problemas:

5.2.2.1. Financiera

En cuanto a la perspectiva financiera, se espera actualmente poder tener ingresos mayores a los que se tienen, pero al mismo tiempo mejorando la rentabilidad tanto del negocio como el de cada una de las tiendas con las que se cuenta, ya que como se mencionó anteriormente la utilidad que percibe la empresa por el momento es casi nula y en algunos meses simplemente no existe.

Otro objetivo a plantear, es poder tener un control más riguroso de las compras al contado que se realiza, ya que no es saludable tanto económicamente como por un tema de tiempos tener compras al contado y en donde sea el chofer quien tenga que ir a realizarlas. Se debería tener un tope de compras o viendo cuál de los productos se pueden conseguir en volumen con precios módicos según los proveedores que se tienen actualmente.

Cuadro 14 Cuadro Objetivos Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	PROBLEMA	OBJETIVO
FINANCIERA	Ingresos altos pero poco rentable	Aumentar ingresos
	Muchas compras al contado	Controlar sistema de compras
	Costos muy elevados	Reducción de costos
	No hay una buena rentabilidad en la empresa	Mejora de rentabilidad

Elaboración: Propia

5.2.2.2. Cliente

En cuanto a la perspectiva cliente, habría que mejorar la percepción que tienen los clientes respecto al precio frente la calidad, si es que hubo una suba de precios entonces se podría mejorar la calidad de los productos o presentación para que el cliente de cierto modo note la diferencia y cambie su percepción frente al producto.

Por otro lado, se puede mejorar la calidad de los productos mediante medidas más rigurosas como utilizar los principios y/o lineamientos de un sistema de gestión como un HACCP.

Otro objetivo que tendría la empresa debe ser el de tener una persona encargada del manejo de marca y promoción de la misma, ya que lo que se necesita es que la empresa crezca y tome mayor relevancia en la ciudad o en las zonas donde posee sus tiendas.

Se resalta que, al momento de hacer crecer el mercado y posicionamiento, es muy posible que se tengan más ventas, por ende más clientes y para esto debemos tener personal lo suficientemente capacitados y buenos para que puedan responder a la demanda del mercado.

Cuadro 15 Cuadro Objetivos Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	PROBLEMA	OBJETIVO
CLIENTES	Comentarios de clientes respecto al precio	Mejorar percepción precio-calidad
	Falta de conocimiento de marca	Posicionamiento en el mercado
	Cliente mediana mente satisfechos con la calidad y servicio brindado	Satisfacción de clientes
	Quejas sobre la atención o calidad del producto	Calidad de Servicio

Elaboración: Propia

5.2.2.3. Proceso Interno

Como se mencionó en el punto anterior se debe cuidar la calidad de los productos de una manera más rigurosa, ya que al final terminan en devoluciones de los clientes o de los trabajadores en tienda, es por eso que debemos asegurarnos de que esto no suceda ya que los costos se verán afectados.

Para el tema de incumplimiento de los proveedores, debemos asegurar que estos estén a tiempo y respetando las cantidades acordadas mediante clausulas o sanciones. Por otro lado, deberíamos buscar proveedores sustitutos que puedan cubrir dichos incumplimientos.

Adicionalmente debemos asegurarnos que los despachos a tiendas estén completos y según lo que indica el parte de salida de almacén, por otro lado, debemos evaluar la ruta del transportista para ver si es la correcta y más efectiva.

Cuadro 16 Cuadro Objetivos Perspectiva Proceso Interno

PERSPECTIVA	PROBLEMA	OBJETIVO
PROCESO INTERNO	Productos devueltos en tiendas por temas de calidad	Asegurar la calidad de los productos
	Incumplimiento del proveedor tanto en tiempo como en cantidades de pedidos	Asegurar las compras a tiempo con cantidades correctas
	Pedidos entregados a tiendas incompletos	Asegurar el despacho completo de productos
	Demoras en la entrega de pedidos	Evaluar la ruta del transportista

Elaboración: Propia

5.2.2.4. Aprendizaje y crecimiento

Mucho de los problemas que actualmente tiene la empresa es por falta de información rápida y precisa, por lo cual es necesario tener un ERP capaz de brindar la información de forma eficaz y eficiente cuando se necesite, esto conllevará a un control más detallado por parte del área administrativa y de la toma de decisiones.

Además, de empezar con un plan de desarrollo de marketing y publicidad, enfocada al posicionamiento de la marca para poder incrementar nuestra cuota en el mercado.

Otro punto a tocar, que generará crecimiento es trabajar muy de la mano con el personal que cuenta actualmente la empresa, ya que se necesita mejorar el nivel de rotación de personal, ya que al final las capacitaciones a nuevo personal también generan un costo y tiempo. Tampoco nunca se mide si realmente el rendimiento del personal es bueno, ni tampoco se les premia o hace un reconocimiento por su desempeño como para mantenerlos motivados. Con un buen plan de capacitaciones y motivación se podría brindar un mejor servicio a partir de ellos.

Cuadro 17 Cuadro Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	PROBLEMA	OBJETIVO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta de un plan de capacitaciones para el personal	Mantener capacitaciones contantes al personal
	Falta de análisis del rendimiento del personal	Evaluar el desempeño del personal
	Rotación de personal alto	Motivación al personal
	Falta de un ERP con información solida	ERP eficaz y eficiente
	Posicionamiento y manejo de marca	Desarrollo de publicidad

Elaboración: Propia

5.2.3. Indicadores y Frecuencia de medición

A partir de los objetivos ya planteados es que podemos identificar los indicadores que usaremos y cuál será la frecuencia de medición por cada uno de los objetivos planteados para los problemas que actualmente se tienen.

5.2.3.1. Financiera

Para el aumento de ingresos, nuestro indicador será el porcentaje en el incremento de las ventas lo cual puede ser pedido mensualmente tanto a nivel de tiendas como a nivel de la empresa en general para tener mayor control.

En cuanto al control de las compras, se debe llevar un porcentaje tope de compras al contado sobre el total de compras realizadas, y para controlar mejor este aspecto, puede realizarse una revisión semanal ya que por día se realizan varias compras al contado.

Para apoyar en la reducción de costos podemos tratar de medir los gastos, enfocados a compras desde almacén, para tratar de disminuir este aspecto y también podría darse un control semanal para poder ajustar mejor la información.

Por último, para medir nuestra rentabilidad a partir de estas reducciones y mejor control sobre gastos, debemos medirlo mediante el ROI de forma mensual.

Cabe resaltar que si la mayoría de estos indicadores son en frecuencias cortas es por el tamaño de la empresa, que es una mediana empresa, la cual necesita ir teniendo mucho control si es que quiere perdurar en el tiempo.

Cuadro 18 Frecuencia Medición Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FINANCIERA	Aumentar ingresos	% Aumento Ventas	Mensual
	Controlar sistema de compras	% Compras al contado	Semanal
	Reducción de costos	Total compras vs Ingresos	Semanal
	Mejora de rentabilidad	ROI	Mensual

Elaboración: Propia

5.2.3.2. Clientes

Esta es una perspectiva difícil de medir porque solo puede ser a partir de los mismos clientes, por eso debemos implementar una encuesta en la que los clientes puedan evaluar tanto el servicio como su nivel de satisfacción o perspectiva frente al precio y calidad de los productos, esto puede ser medido de forma semanal con la data recolectada en las distintas tiendas.

Otro dato que podemos sacar a partir de estas encuestas, es la frecuencia en que los clientes visitan nuestras tiendas y podemos evaluarlo mensualmente para tener un rango mayor, según el consumo.

En cuanto al posicionamiento del mercado, podemos manejar en medida de las posibilidades el porcentaje de la cuota del mercado que maneja la empresa de forma mensual, para poder comparar si realmente nuestras campañas de marketing y posicionamiento están funcionando.

Cuadro 19 Frecuencia Medición Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
CLIENTES	Mejorar percepción precio-calidad	% Clientes satisfechos	Semanal
	Posicionamiento en el mercado	% Cuota de mercado	Mensual
	Satisfacción de clientes	# Clientes frecuentes	Mensual
	Calidad de Servicio	% Aprobación encuesta del servicio	Semanal

Elaboración: Propia

5.2.3.3. Proceso Interno

La calidad de los productos que enviamos puede ser medida mediante el porcentaje de devoluciones que se tienen semanalmente frente a todos los productos enviados en este rango de tiempo, y así cada vez incidir a que este porcentaje sea lo más bajo posible.

De la misma manera podemos conversar con los proveedores para que puedan mejorar la calidad de sus entregas con un porcentaje de cumplimiento semanal. Si en un tiempo determinado no cambia la situación de este proveedor se puede pasar a buscar proveedores sustitutos para cumplir realmente con los pedidos que realizan las distintas áreas.

También se debe determinar un porcentaje aprobatorio para las entregas completas en el rango de una semana. Para lo cual se debe capacitar al Almacenero y si eso aún no es suficiente se debe encontrar la manera de crear un control interno que puede ser virtual

o físico que permita que realmente se envíe los pedidos completos, como lo solicitan.

Por último, hay que evaluar la ruta del transportista para que sea la óptima, haciendo pruebas y ordenando mejor sus tiempos de compras. Esto lo vamos a medir con la hora y tiempo de las entregas, en los distintos puntos de distribución. Igual esto puede ser medido semanal, por la frecuencia de las entregas que se tienen que son diarias y por día de 2 a 3 veces.

Cuadro 20 Frecuencia Medición Perspectiva Proceso Interno

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PROCESO INTERNO	Asegurar la calidad de los productos	% Devoluciones	Semanal
	Asegurar las compras a tiempo con cantidades correctas	% Cumplimiento de proveedor	Semanal
	Asegurar el despacho completo de productos	% Entregas completas	Semanal
	Evaluar la ruta del transportista	Tiempo de entregas	Semanal

Elaboración: Propia

Como conclusión, se pudo evaluar los distintos ítems del cuadro de mando integral, pudiendo identificar los problemas, objetivos, indicadores y frecuencia de medición. A continuación, se mostrará el resumen del análisis realizado.

Cuadro 21 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	PROBLEMA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FINANCIERA	Ingresos altos, pero poco rentable	Aumentar ingresos	% Aumento Ventas	Mensual
	Muchas compras al contado	Controlar sistema de compras	% Compras al contado	Semanal
	Costos muy elevados	Reducción de costos	Total compras vs Ingresos	Semanal
	Rentabilidad por tienda	Mejora de rentabilidad	ROI	Mensual
CLIENTES	Comentarios de clientes respecto al precio	Mejorar percepción precio-calidad	% Clientes satisfechos	Semanal
	Falta de conocimiento de marca	Posicionamiento en el mercado	% Cuota de mercado	Mensual
	Cliente mediana mente satisfechos con la calidad y servicio brindado	Satisfacción de clientes	# Clientes frecuentes	Mensual
	Quejas sobre la atención o calidad del producto	Calidad de Servicio	% Aprobación encuesta del servicio	Semanal
PROCESO INTERNO	Productos devueltos en tiendas por temas de calidad	Asegurar la calidad de los productos	% Devoluciones	Semanal
	Incumplimiento del proveedor tanto en tiempo como en cantidades de pedidos	Asegurar las compras a tiempo con cantidades correctas	% Cumplimiento de proveedor	Semanal
	Pedidos entregados a tiendas incompletos	Asegurar el despacho completo de productos	% Entregas completas	Semanal
	Demoras en la entrega de pedidos	Evaluar la ruta del transportista	Tiempo de entregas	Semanal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta de un plan de capacitaciones para el personal	Mantener capacitaciones contantes al personal	# Capacitaciones	Mensual
	Falta de análisis del rendimiento del personal	Evaluar el desempeño del personal	Calificación x trabajador	Mensual
	Rotación de personal alto	Motivación al personal	Rotación de personal	Mensual
	Falta de un ERP con información solida	ERP eficaz y eficiente	# Consultas	Semanal
	Posicionamiento y manejo de marca	Desarrollo de publicidad	# Clientes nuevos	Semanal

Elaboración: Propia

5.2.4. Iniciativas de Solución

Ahora pasare, a detallar algunas iniciativas como propuesta de solución a cada uno de los problemas mostrados anteriormente.

5.2.4.1. **Perspectiva Financiera**

En el siguiente cuadro, desde la perspectiva financiera se pudo identificar las siguientes iniciativas:

Cuadro 22 Iniciativas de Solución Perspectiva Financiera

Ingresos altos, pero poco rentables	Para el tema de ingresos poco rentables lo que debemos hacer es sincerar los costos ofrecidos a los clientes cada 6 meses, ya como sabemos el costo de las materias primas suele cambiar constantemente y suelen encarecerse, entonces debemos poner un precio el cual soporte estas fluctuaciones por lo menos en un tiempo determinado.
Muchas compras al contado	Se debe verificar que productos podrían pasar a ser compras al crédito y negociar con el proveedor las formas y tiempos de pago, en caso contrario podríamos aumentar el volumen de compra y entrar a negociar el precio, ya que el tener muchas compras al contado quita tiempo y disminuye el flujo de caja.
Costos muy elevados	Tener mayor control sobre las compras que se realizan desde almacén, ajustando los niveles de stocks por temporadas y controlando también el stock en tiendas. También demos evaluar la cartera de proveedores que se tienen porque no existen proveedores alternativos que puedan ofrecer mejores precios o productos sustitutos.
No hay una buena rentabilidad en la empresa	Se debe tener mejor manejo de las finanzas y especialmente flujo de caja, ya que no existen cuentas en las cuales se pueda ir separando el dinero para los próximos pagos, Es decir no se respeta el presupuesto y el flujo de caja es descontrolado ya que se utiliza el dinero sin prever los pagos futuros.

Elaboración: Propia

5.2.4.2. Perspectiva Clientes

En el siguiente cuadro, desde la perspectiva de clientes se pudo identificar las siguientes iniciativas para poder lograr soluciones al problema.

Cuadro 23 Iniciativas de Solución Perspectiva Clientes

<p>Comentarios de clientes respecto al precio</p>	<p>Desde una perspectiva de marketing debería hacerse un plan de introducción de nuevos precios, cada vez que hay un cambio en la carta, así como renovar la imagen de la empresa y mejorar la imagen de los productos que se ofrecen para que realmente un cliente pueda ver la mejora y se vea reflejado en el cambio de precio.</p>
<p>Falta de conocimiento de marca</p>	<p>Debe implementarse un free lance de marketing que pueda apoyar la difusión de la marca y realizar campañas de marketing más agresivas para la introducción en el mercado. También podría incurrir en el uso marketing por redes sociales como FB, en el cual sabemos es muy efectivo para temas publicitarios. Junto a esta iniciativa se podría crear una aplicación móvil para poder atender los pedidos de nuestros clientes.</p>
<p>Clientes medianamente satisfechos con la calidad y servicio brindado</p>	<p>Se debe mejorar el delivery de los productos que se ofrecen y mejorar la calidad de los mismos en presentación, ya que las presentaciones de los productos pueden variar entre las diferentes decoradoras. Por otro lado, se debe estandarizar los procesos productivos y juntos con un Ing. De Industrias Alimentarias, poder industrializar un poco más los procesos asegurando la calidad e inocuidad de los mismos.</p>
<p>Quejas sobre la atención o calidad del producto</p>	<p>Junto con Recursos Humanos se debe crear un ciclo de capacitación a los nuevos trabajadores para que realmente puedan brindar un buen servicio, adicionalmente se puede tener en cuenta el momento de reclutar temas de habilidades blandas que ayudaran a que estos trabajadores sean los mejores dando atención al público. Conjuntamente se debe asegurar que mientras estén trabajando, sigan manteniendo un nivel de capacitación o seguimiento de nivel de su trabajo mediante una pequeña evaluación que puede realizarla</p>

Elaboración: Propia

5.2.4.3. Perspectiva Proceso Interno

En el siguiente cuadro, desde la perspectiva del proceso interno que maneja la empresa se pudo identificar las siguientes iniciativas:

Cuadro 24 Iniciativas de Solución Perspectiva Proceso Interno

<p>Productos devueltos en tiendas por temas de calidad</p>	<p>Podría ser una función que tenga el Ing. Alimentario acerca del control de calidad, antes durante y después de la elaboración de los productos para asegurarnos que los productos salen a tiendas con la mejor calidad posible, Y en cuanto a productos que salen directamente de almacén solo queda en capacitar bien al almacenero en cuanto al sistema PEPS, para asegurarnos que los productos no estén cerca de fechas de caducidad.</p>
<p>Incumplimiento del proveedor tanto en tiempo como en cantidades de pedidos</p>	<p>Se debe poner cláusulas a los proveedores en cuanto a incumplimientos y tal vez sancionarlos con el cambio de proveedor para la siguiente compra o algo por el estilo para que ellos puedan cumplir realmente con las entregas a tiempo y completas.</p>
<p>Pedidos entregados a tiendas incompletos</p>	<p>Capacitar al almacenero y crear la cultura de verificación con él y el chofer que es quien distribuye los productos, teniendo partes de entrega muy claras para que pueda hacerse de forma rápida sin retrasar la entrega de pedidos. Crear un control no solo físico sino también virtual, con un manejo de stock por tienda y sincronizado con las personas de logística, fácilmente estas faltas frente a ventas se podrían encontrar, y según eso descontar a los trabajadores en el peor de los casos y en todo caso siendo el mejor y recomendable ver un tema de reposición por parte de almacén y devolución por parte de tiendas.</p>
<p>Demoras en la entrega de pedidos</p>	<p>Planificar la ruta más óptima y crear nuevos horarios para la entrega de productos, teniendo en cuenta que el pedido debe ser realizado con por lo menos un turno anterior al de la entrega. También se debe tener una persona que se encargue del uso del transporte, es decir, entre las entregas, delivery y compras para que todo pueda ser atendido en el día o se de las prioridades debidas para que nadie se vea afectado.</p>

Elaboración: Propia

5.2.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En el siguiente cuadro, desde la perspectiva de Innovación y desarrollo, se pudo identificar las siguientes iniciativas:

Cuadro 25 Iniciativas de Solución Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

<p>Falta de un plan de capacitaciones para el personal</p>	<p>Como anteriormente se indicó Recursos Humanos debería crear un plan de capacitaciones en venta ya tención al público periódicamente, así como también crear espacios de motivación para que se sientan parte de la empresa. Que podría ser una vez por mes y un día de compartir entre todos cada 6 meses ya que el personal entre las distintas tiendas no se conoce o no conoce al personal administrativo.</p>
<p>Falta de análisis del rendimiento del personal</p>	<p>Creación de una evaluación semanal de cada persona en las distintas áreas para determinar, cuáles son sus puntos fuertes o débiles como trabajador para poder crear un buen plan de capacitaciones el cual atienda a las necesidades de todos. Esta evaluación puede ser realizada por la persona con un cargo mayor al del puesto en evaluación.</p>
<p>Rotación de personal alto</p>	<p>Dar mayores beneficios a los trabajadores y crear días de confraternidad para que todos puedan sentir que son parte de la empresa y que esta se preocupa por ellos. Por otro lado, si ordenamos nuestras cuentas en finanzas y tenemos un flujo de caja controlado podemos crear un cronograma de pagos más ordenados par ano pagar a destiempo a los trabajadores.</p>
<p>Falta de un ERP con información solida</p>	<p>Acá se debe crear un cronograma de mejora por áreas según la prioridad de la información que se necesita precisar o según los reportes más importantes que requiera el dueño para tomar decisiones sobre los cambios o mejoras en la empresa. De esta manera el encargado de sistemas puede ir mejorando el programa que se tiene poco a poco, pero haciendo que realmente sea efectivo.</p>
<p>Posicionamiento y manejo de marca</p>	<p>También como se mencionó anteriormente, debemos tener mayor posicionamiento en el mercado y participar más de eventos o hacer convenios con empresas para que nuestra marca tome más relevancia en la ciudad de Arequipa. Adicionalmente, debemos buscar formas nuevas de promoción, las cuales no generen tanto costo para la empresa, pero sean muy estratégicas y realmente se puedan tener resultados a partir de este cada cierto tiempo, por ejemplo, cada 3 meses. O por temporadas.</p>

Elaboración: Propia

5.3. MAPA DE ESTRATEGIAS

Mediante esta herramienta que describe las estrategias que la empresa va a implementar, definiremos todas acciones que ésta va a seguir con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

Delegaremos responsabilidades en ella se delegan las responsabilidades a cada miembro de forma clara y práctica, según cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: que busca maximizar la rentabilidad y reducir los costos.
- Perspectiva del cliente: busca dar un valor añadido al producto y consecuentemente generar mayores ingresos que permitan alcanzar nuestros objetivos financieros.
- Perspectiva interna: Busca gestionar de todos sus procesos internos, del capital humano, de la información y la organización en general para poder satisfacer de manera óptima los requerimientos del mercado.
- Perspectiva del aprendizaje: Define los principales activos intangibles que necesita la empresa para poder apoyar la estrategia y así mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

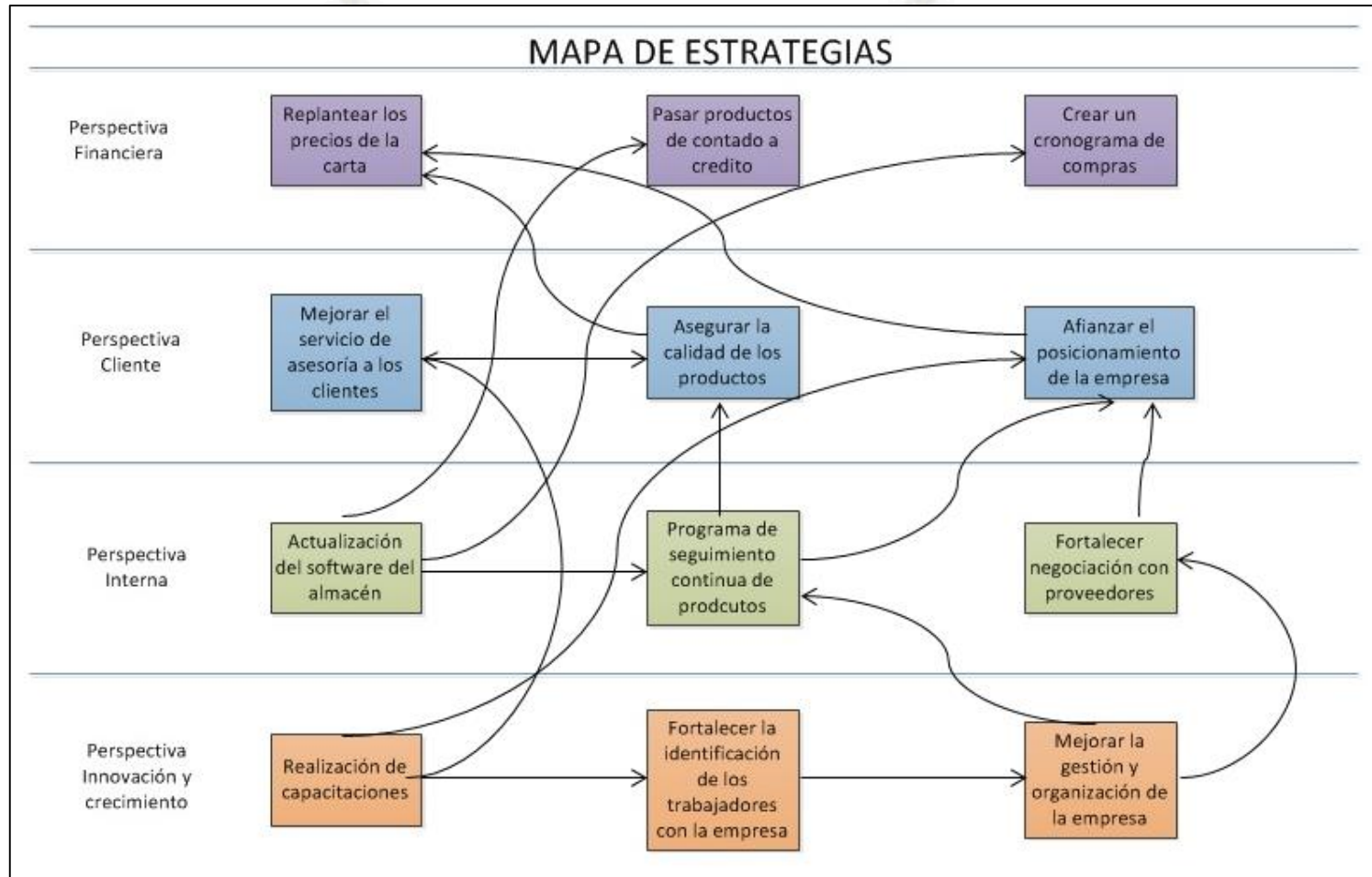
A continuación, se presentan las estrategias del análisis FODA para cada una de las cuatro perspectivas:

Cuadro 26 Cuadro de Estrategias por Perspectiva

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Replantear los costos ofrecidos en la carta, para mejorar, para que realmente se genere mayores ingresos basados en el costo de producción ➤ Revisar que productos pueden ser pasados a crédito o comprar en cantidades mayores para reducir el costo ➤ Generar un calendario de compras al contado
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar un servicio de asesoría a los clientes más amigable y con técnicas de ventas ➤ Asegurar la calidad de los productos en y su presentación ➤ Afianzar el posicionamiento de la empresa frente a los clientes
<p>PERSPECTIVA INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización del software de control de almacén de materiales para mejorar el control y valorizar el almacén ➤ Realizar un programa seguimiento continuo de la calidad de los productos que entran y salen del almacén ➤ Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación. ➤ Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos ➤ Mejorar la gestión y organización de la empresa

Elaboración: Propia

Esquema N°19 Mapa de Estrategias



Elaboración propia

5.4. ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA

Representa todas aquellas actividades que deberán desarrollarse para cada una de las estrategias dentro de las cuatro perspectivas, con el propósito de poder alcanzar los objetivos que éstas persiguen.

5.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva financiera:

Cuadro 27 Actividades por Estrategias Perspectiva Financieras

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
<p>Evaluar la posibilidad de replantear los precios ofrecidos de la carta frente al costo de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un análisis del costo de producción de cada uno de los productos ofrecidos en la tienda para colocar un precio de venta adecuado
<p>Revisar la lista de productos comprados al contado y ver cuáles de ellos pueden ser comparados al crédito o por mayor para reducir su costo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de del almacén para compras al crédito y en mayores cantidades ➤ Revisar que productos podrían pasar al crédito y buscar distintos proveedores
<p>Plantear un cronograma de compras al contado con montos máximos para no alterar el flujo de caja de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un calendario de compras al contado y un fondo de compras de emergencia según sea el caso. ➤ Analizar un monto máximo de compras para lo alterar el flujo diario de caja

Elaboración: Propia

5.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva del cliente:

Cuadro 28 Actividades por Estrategias Perspectiva Cliente

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
<p>Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la compra de los productos de una forma más especializada con una técnica de venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar una mejor asesoría al momento de las ventas mediante una capacitación acerca de técnicas de ventas
<p>Asegurar la calidad de los productos que salen a la venta de los clientes (buen estados y presentación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal y controlar que las normas de sanidad se cumplan, creando un control y una supervisión del mismo
<p>Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de productos novedosos y de buena calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad de los productos y su variedad ➤ Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos. ➤ Realizar marketing y publicidad constante en diferentes medios de comunicación

Elaboración: Propia

5.4.3. PERSPECTIVA INTERNA

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva interna:

Cuadro 29 Actividades por Estrategias Perspectiva Interna

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
<p>Actualización del software de almacén, para mejorar el control interno y tener información actualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación del software de control de almacén ➤ Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento ➤ Implementación
<p>Realizar un programa seguimiento continuo de los productos, que entran y salen del almacén, para asegurar su calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el proceso de seguimiento de los productos, tanto de las salidas como entradas, en cuanto a calidad y registro correcto en el sistema
<p>Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos ➤ Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes ➤ Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento ➤ Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos

Elaboración: Propia

5.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Actividades relacionadas a las estrategias planteadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Cuadro 30 Actividades por Estrategias Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar convenios con Escuelas que brinden cursos de pastelería y decoración para tener personal capacitado ➤ Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral al ingresar a la empresa
Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento. ➤ Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos
Mejorar la gestión y organización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa ➤ Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante

Elaboración: Propia

5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta el cronograma a 12 meses en cual se especifica el tiempo de realización requerida para cada una de las actividades propuestas.



Cuadro 31 Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar un análisis del costo de producción de cada uno de los productos ofrecidos en la tienda para colocar un precio de venta adecuado												
Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de del almacén para compras al crédito y en mayores cantidades												
Revisar que productos podrían pasar al crédito y buscar distintos proveedores												
Crear un calendario de compras al contado y un fondo de compras de emergencia según sea el caso.												
Analizar un monto máximo de compras para lo alterar el flujo diario de caja												
Brindar una mejor asesoría al momento de las ventas mediante una capacitación acerca de técnicas de ventas												
Capacitar al personal y controlar que las normal de sanidad se cumplan, creando un control y una supervisión del mismo												
Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad de los productos y su variedad												
Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos.												
Realizar marketeo y publicidad constante en diferentes medios de comunicación												
Evaluación del software de control de almacén												
Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento												
Mejorar el proceso de seguimiento de los productos, tanto de las salidas como entradas, en cuanto a calidad y registro correcto en el sistema												
Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos												
Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes												
Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento												
Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos												
Gestionar convenios con Escuelas que brinden cursos de pastelería y decoración para tener personal capacitado												
Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral al ingresar a la empresa												
Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento.												
Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos												
Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa												
Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante												

Elaboración: Propia

5.6. COSTO POR ACTIVIDAD

Los costos por actividad implican el desembolso económico que tendría que realizar la empresa para implementar cada una de las estrategias planteadas. Considerando que muchos de ellos son costo cero ya que implican únicamente mejoras de gestión.

5.6.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva financiera.

Cuadro 32 Costo por Actividad Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA
Evaluar la posibilidad de replantear los precios ofrecidos de la carta frente al costo de producción	Realizar un análisis del costo de producción de cada uno de los productos ofrecidos en la tienda para colocar un precio de venta adecuado	--	S/.0.00
Revisar la lista de productos comprados al contado y ver cuáles de ellos pueden ser comparados al crédito o por mayor para reducir su costo	Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de del almacén para compras al crédito y en mayores cantidades	--	S/.0.00
	Revisar que productos podrían pasar al crédito y buscar distintos proveedores	--	S/.0.00
Plantear un cronograma de compras al contado con montos máximos para no alterar el flujo de caja de la empresa	Crear un calendario de compras al contado y un fondo de compras de emergencia según sea el caso.	--	S/.0.00
	Analizar un monto máximo de compras para lo alterar el flujo diario de caja	--	S/.0.00
			S/.0.00

Elaboración: Propia

5.6.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva del cliente.

Cuadro 33 Costo por Actividad Perspectiva Cliente

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA
Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la compra de los productos de una forma más especializada con una técnica de venta	Brindar una mejor asesoría al momento de las ventas mediante una capacitación acerca de técnicas de ventas	ANEXO 7	S/.2200.00
Asegurar la calidad de los productos que salen a la venta de los clientes (buen estados y presentación)	Capacitar al personal y controlar que las normal de sanidad se cumplan, creando un control y una supervisión del mismo	ANEXO 8	S/.0.00
Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de productos novedosos y de buena calidad	Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad de los productos y su variedad	--	S/.0.00
	Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos.	--	S/.0.00
	Realizar marketeo y publicidad constante en diferentes medios de comunicación	ANEXO 9	S/. 10,652.00
			S/. 12,852.00

Elaboración: Propia

5.6.1.3. PERSPECTIVA INTERNA

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva interna.

Cuadro 34 Costo por Actividad Perspectiva Interna

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA
Actualización del software de almacén, para mejorar el control interno y tener información actualizada	Evaluación y desarrollo del software de control de almacén	ANEXO 10	S/. 4,800.00
	Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento	ANEXO 10	-
	Implementación	ANEXO 10	S/.500.00
Realizar un programa seguimiento continuo de los productos, que entran y salen del almacén, para asegurar su calidad	Mejorar el proceso de seguimiento de los productos, tanto de las salidas como entradas, en cuanto a calidad y registro correcto en el sistema	--	S/.0.00
Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional	Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos	--	S/.0.00
	Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes	--	S/.0.00
	Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento	--	S/.0.00
	Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos	--	S/.0.00
			S/. 5,300.00

Elaboración: Propia

5.6.1.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En el siguiente cuadro se detallan los costos que involucra cada una de las actividades, para poder apoyar la estrategia de mejora de la empresa desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 35 Costo por Actividad Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	N° DE ANEXO	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA
Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	Gestionar convenios con Escuelas que brinden cursos de pastelería y decoración para tener personal capacitado	ANEXO 11	S/.0.00
	Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral al ingresar a la empresa	--	S/.0.00
Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento.	--	S/.0.00
	Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos	--	S/.0.00
Mejorar la gestión y organización de la empresa.	Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa	ANEXO 12	S/.690.00
	Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante	--	S/.0.00
			S/.690.00

Elaboración: Propia

5.7. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

El análisis costo-beneficio es la herramienta que nos permitirá medir la relación entre los costos y los beneficios (cuantitativos y cualitativos) generados para la empresa debido a la aplicación de las diferentes estrategias. Dicho análisis se realizará con el propósito de evaluar la rentabilidad y determinar la conveniencia de su aplicación.

Cuadro 36 Costo Beneficio



PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	COSTO ANUAL POR ESTRATEGIA	BENEFICIO CUANTITATIVO ANUAL	BENEFICIO CUALITATIVO
FINANCIERA	Evaluar la posibilidad de replantear los precios ofrecidos de la carta frente al costo de producción	-	S/. 24,000.00 (Anexo 13)	Eliminar productos de baja rotación y disminuir el costo de las compras mensuales
	Revisar la lista de productos comprados al contado y ver cuáles de ellos pueden ser comparados al crédito o por mayor para reducir su costo	-	Del total de compras 70% con compras al crédito, incrementar a un 75%	Reevaluar la lista de productos replanteando la cantidad optima de pedidos en base a la línea de crédito ofrecida por el proveedor. Buscar nuevas opciones de crédito para mejorar el flujo de caja diario de compras
	Plantear un cronograma de compras al contado con montos máximos para no alterar el flujo de caja de la empresa	-	S/. 3,600.00 (Anexo 14)	Tener mayor control sobre la caja diaria de compras de almacén y tener un calendario de compras para no quedar sin fondos. Contar siempre con saldo en la caja de compras al contado de almacén
CLIENTE	Brindar un servicio de asesoría a los clientes, para la compra de los productos de una forma más especializada con una técnica de venta	S/.2200.00	-	Mediante esta estrategia de diferenciación la empresa mejorará su imagen y contribuirá a afianzarse en el mercado ya que brindará como un plus el servicio asesoría a sus clientes. Al incrementarse la cantidad de productos vendidos se contará con mayor liquidez por lo tanto no existirá endeudamiento con proveedores y se podrá hacer inversión en otros aspectos de la empresa
	Asegurar la calidad de los productos que salen a la venta de los clientes (buen estados y presentación)	-	-	Brindar productos de alta calidad, para atraer más a los clientes y generar confianza frente al producto
	Afianzar el posicionamiento de la empresa, fortaleciendo el concepto de productos novedosos y de buena calidad	S/. 10,652.00	-	Con esta estrategia se logrará que los clientes asocien a la empresa con el concepto de calidad y seguridad que ofrecen sus productos. Se logrará fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores. Lograr mayor cuota de clientes en el mercado actual y posicionamiento de la marca
INTERNA	Actualización del software de almacén, para mejorar el control interno y tener información actualizada	S/. 5,300.00	-	Podrá incrementarse el nivel de confianza sobre el manejo adecuado de los materiales y disminuir la imprecisión que existe actualmente en el área de almacenamiento. Manejo efectivo e información precisa acerca del requerimiento realizados. Se entregarán a tiempo los materiales a los trabajadores para que estos desarrollen sus funciones con normalidad, Se conocerán con mayor exactitud los requerimientos de MP
	Realizar un programa seguimiento continuo de los productos, que entran y salen del almacén, para asegurar su calidad	-	-	Al tener mayor control y seguimiento de los pedidos atendidos y desatendidos por almacén. Controlar que los pedidos realizados por las personas de las distintas tiendas es el correcto y tener mayor control sobre el stock en almacén.
	Fortalecer el poder de negociación sobre los proveedores con el fin de mejorar las cotizaciones y generar un beneficio bidireccional	-	S/. 18,000.00 (Anexo 15)	Al fortalecer el poder de negociación con los proveedores, gracias a las negociaciones y a la comunicación efectiva con los mismos se podrán realizar pedidos que lleguen a tiempo exacto y a precios competitivos
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Realizar capacitación técnica y/o profesional al personal, mediante convenios con centros privados de capacitación	-	-	Los trabajadores acrecentarán sus conocimientos y mejorarán sus técnicas, por ende, desarrollarán sus labores con mayor eficiencia. Existirá menor riesgo del acontecimiento de accidentes laborales
	Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa brindando incentivos	-	Incrementar el grado de identificación de los trabajadores de un 81% actual hasta un 95%. Incrementar el porcentaje de trabajadores motivados de un 56% actual a un 80%	Los trabajadores se sentirán comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa y desempeñarán sus labores con mejor predisposición. Existirá un mejor ambiente laboral ya que los trabajadores se sentirán valorados y reconocidos como parte fundamental de la empresa
	Mejorar la gestión y organización de la empresa.	S/.690.00	-	Al mejorar la gestión de la empresa se logrará tener un incremento de la rentabilidad del negocio ya que se tendrá mejor control de todas las áreas de la empresa y se mejorarán los todos aquellos procesos deficientes que actualmente generan pérdidas. Se podrán tomar decisiones asertivas que permitan lograr el crecimiento sostenible de la empresa. Orientación al cliente y búsqueda constante de su satisfacción. Búsqueda permanente de la excelencia, en base a la mejora constante de los procesos
TOTAL		S/. 18,842.00	S/.45,600.00	

Elaboración: Propia

El costo total de la implementación de las estrategias es de S/. 18,842.00 y el beneficio cuantitativo es de S/. 45,600.00 analizados en el periodo de un año.

5.8. FLUJO ECONÓMICO

A continuación se realizara un flujo de económico para comprobar la viabilidad del proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS							
Ahorro reflejado como ingreso:							
Reduc. De prod y aumento en precio		24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	
Cronograma compras		3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	
Negociacion proveedor		18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	
TOTAL INGRESOS		45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	228,000.00
EGRESOS							
Inversion:							
Capa. En Vtas	2,200.00						
Posicionamiento	10,652.00						
Actualización Software	5,300.00						
Mejora Gestión	690.00						
TOTAL EGRESOS	- 18,842.00	-	-	-	-	-	18,842.00
SALDO ANTES DE IMPUESTOS	- 18,842.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	
Impuestos IGV (18%)		8,208.00	8,208.00	8,208.00	8,208.00	8,208.00	
SALDO DESPUES DE IMPUESTOS		37,392.00	37,392.00	37,392.00	37,392.00	37,392.00	
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	- 18,842.00	37,392.00	37,392.00	37,392.00	37,392.00	37,392.00	

TASA 18%

VANE	S/. 98,089
TIRE	197.60%
B/C	12.10

Como podemos observar se tiene un VAN positivo, una TIR bastante que corresponde a la pequeña inversión frente a los beneficios cuantificados y Beneficio/Costo también bueno, con lo cual comprobamos la viabilidad del proyecto y de la inversión.

5.9. MEJORA DE KPI'S

A continuación se presenta el análisis completo de la mejora de los KPI's planteados en el Capítulo IV, con el fin de entender como estos han ido mejorando según los propuestas planteadas para dar solución a los problemas de la empresa.

Cuadro 37 Mejora de KPI's de compra

Proceso	Indicador	Formula	2014		2015		2016		2017	
Compras	Total de Compras VS Total Ventas	$\text{Total de Compras VS Total Ventas} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Total ventas}} \times 100$	993,472.69 2,011,087.19	49.40%	962,914.61 2,116,673.09	45.49%	933,708.48 2,220,662.89	42.05%	935,880.76 2,329,761.59	40.17%
	Crédito por parte de los proveedores	$\text{Crédito por parte de los proveedores} = \frac{\text{Total crédito}}{\text{Total compras}} \times 100$	708,210.11 993,472.69	71.29%	686,662.33 962,914.61	71.31%	706,409.90 933,708.48	75.66%	738,131.00 935,880.76	78.87%
	Compras Contado VS Total de Compras	$\text{Compras Contado VS Total de Compras} = \frac{\text{Total contado}}{\text{Total compras}} \times 100$	285,262.58 993,472.69	28.71%	276,252.28 962,914.61	28.69%	227,298.57 933,708.48	24.34%	197,749.76 935,880.76	21.13%
	Total de Compras VS Total de Items	$\text{Total de Compras VS Total de Items} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Número total de items}} \times 100$	993,472.69 56,079.00	17.72	962,914.61 53,981.98	17.84	933,708.48 51,988.37	17.96	935,880.76 50,071.32	18.69
	Total de Compras VS Total de Pedidos	$\text{Total de Compras VS Total de Pedidos} = \frac{\text{Total compras}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100$	993,472.69 2,735.00	363.24	962,914.61 2,647.00	363.78	933,708.48 2,572.00	363.03	935,880.76 2,504.39	373.70

Elaboración: Propia

Cuadro 38 Mejora de KPI's de compra

Proceso	Indicador	Formula	2014		2015		2016		2017	
Proveedor	Cumplimiento de Proveedores	$\text{Cumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Número pedidos recibidos}}{\text{Número pedidos solicitados}} \times 100$	2,735.00 2,834.00	96.51%	2,647.00 2,722.00	97.24%	2,561.38 2,622.04	97.69%	2,476.85 2,525.92	98.06%
	Incumplimiento de Proveedores	$\text{Incumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Número pedidos cancelados}}{\text{Número pedidos solicitados}} \times 100$	99.00 2,834.00	3.49%	75.00 2,722.00	2.76%	60.66 2,622.04	2.31%	49.07 2,525.92	1.94%
	Pedidos Fuera de Tiempo	$\text{Pedidos Fuera de Tiempo} = \frac{\text{Número pedidos fuera de tiempo}}{\text{Número pedidos recibidos}} \times 100$	225.00 2,735.00	8.23%	189.17 2,647.00	7.15%	162.75 2,561.38	6.35%	137.69 2,476.85	5.56%
	Pedidos Incompletos	$\text{Pedidos Incompletos} = \frac{\text{Número pedidos incompletos}}{\text{Número pedidos recibidos}} \times 100$	79.00 2,735.00	2.89%	48.00 2,647.00	1.81%	29.51 2,561.38	1.15%	18.15 2,476.85	0.73%

Elaboración: Propia

Cuadro 39 Mejora de KPI's de distribución

Proceso	Indicador	Formula	2014		2015		2016		2017	
Distribución	Calidad de Pedidos Entregados	$Calidad\ de\ Pedidos\ Entregados = \frac{Número\ pedidos\ en\ mal\ estado}{Número\ pedidos\ solicitados\ a\ ALM} \times 100$	635.00	8.31%	435.00	5.70%	261.00	3.40%	245.00	3.18%
			7,643.00		7,636.00		7,673.83		7,711.95	
Distribución	Entregas a Tiempo	$Entregas\ a\ tiempo = \frac{Número\ de\ entregas\ a\ tiempo}{Número\ pedidos\ solicitados\ a\ ALM} \times 100$	3,799.33	49.71%	4,424.80	57.95%	4,857.61	63.30%	5,242.12	67.97%
			7,643.00		7,636.00		7,673.83		7,711.95	

Elaboración: Propia

Como se puede observar, los distintos KPIs obtenidos en el capítulo anterior han vuelto a ser medidos proyectando los resultados esperados a partir de las propuestas de mejora planteadas. La mejora más grande se da entre el 2014 y 2015 en el cual los cambios son más drásticos para la empresa y entre el 2016 y 2017 la mejoría es menor, ya que la mayoría de cambios a se hayan realizado antes y simplemente se ve el progreso de estos.

Adicionalmente, se calculó el ROE para corroborar la rentabilidad que genera la mejora de los indicadores logísticos planteados, el cuál va aumentando progresivamente. ANEXO 6

5.10. EQUIPO DE GESTION

El equipo de gestión será el personal al cual se le asignará cada una de las actividades propuestas planteadas en el plan estratégico con la finalidad de llevarlas a cabo, controlarlas y realizar su seguimiento.

Dicho equipo es fundamental ya que será el encargado de que se cumplan cada una de las propuestas planteadas. Siendo Administrador quien tendrá el control global y recibirá los reportes sobre el avance de cada uno de los integrantes del equipo trabajo.

Antes de pasar a la distribución de actividades se detallara un pequeño perfil competitivo a los principales puestos en mención.

5.10.1. Administrador

REQUISITOS:

Profesional Administración, Marketing o carreras afines
Con 3 años de experiencia a más en la administración de tiendas y personal.

Manejo de indicadores de ventas, finanzas, control de inventarios y marketing.

COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Planificación y organización.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a los resultados

5.10.2. Coordinador de Logística

REQUISITOS:

Profesional de la carrera de Ingeniería Industrial o carreras afines

Experiencia mínima de 02 años en el área logística o puestos similares y manejo de personal. Indispensable manejo de Excel nivel intermedio – avanzado

COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Planificación y organización.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a los resultados

5.10.3. Asistente de Logística

REQUISITOS:

Bachiller o recién egresados de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración o afines, con interés en especializarse en Logística. Indispensable manejo de Excel nivel intermedio – avanzado

COMPETENCIAS:

- Comunicación
- Creatividad
- Toma de Decisiones
- Análisis
- Proactividad

5.10.4. Encargado RR.HH

REQUISITOS:

Titulado y colegiado en Psicología, Ing. Industrial o afines. Experiencia previa de 03 años en posiciones similares. Conocimientos en gestión de recursos humanos, desarrollo organizacional y programas de retención del talento

COMPETENCIAS:

- Empática, sociable, proactiva, ordenada
- Gestión de rotación de personal.
- Gusto por el Servicio al Cliente.

Cuadro 40 Distribución de Actividades de Equipo de Gestión

PERSPECTIVA	ACTIVIDADES	ENCARGADO
FINANCIERA	Realizar un análisis del costo de producción de cada uno de los productos ofrecidos en la tienda para colocar un precio de venta adecuado	Practicante de Costos
	Analizar, los costos y beneficios, así como la capacidad de del almacén para compras al crédito y en mayores cantidades	Coordinador Logística
	Revisar que productos podrían pasar al crédito y buscar distintos proveedores	Coordinador Logística
	Crear un calendario de compras al contado y un fondo de compras de emergencia según sea el caso	Asistente Logístico
	Analizar un monto máximo de compras para lo alterar el flujo diario de caja	Asistente Logístico
CLIENTE	Brindar una mejor asesoría al momento de las ventas mediante una capacitación acerca de técnicas de ventas	Encargado RR.HH
	Capacitar al personal y controlar que las normal de sanidad se cumplan, creando un control y una supervisión del mismo	Encargado RR.HH
	Fortalecer la imagen de la empresa, estableciendo estrategias de diferenciación basadas en la calidad de los productos y su variedad	Administrador
	Resaltar el valor de marca, mediante una mejora constante de los productos y servicios ofrecidos	Administrador
	Realizar marketeo y publicidad constante en diferentes medios de comunicación	Administrador
INTERNA	Evaluación del software de control de almacén	Asistente Sistemas
	Capacitación de un trabajador encargado del área de almacenamiento	Coordinador Logística
	Mejorar el proceso de seguimiento de los productos, tanto de las salidas como entradas, en cuanto a calidad y registro correcto en el sistema	Asistente Logístico
	Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para la entrega oportuna de los productos	Coordinador Logística
	Desarrollar el sentido de colaboración bidireccional, en la cual se busca el crecimiento sostenido de ambas partes	Coordinador Logística
	Realizar cotizaciones por compras de grandes volúmenes en distintas, buscando los precios más competitivos del departamento	Asistente Logístico
	Negociar las condiciones de pago, que sean beneficiosas para ambos	Coordinador Logística
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestionar convenios con Escuelas que brinden cursos de pastelería y decoración para tener personal capacitado	Encargado RR. HH
	Brindar charlas sobre seguridad y salud laboral al ingresar a la empresa	Encargado RR. HH
	Brindar una serie de incentivos a los trabajadores mediante un sistema de compensación, no sólo en el aspecto financiero, sino mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento.	Encargado RR. HH
	Promover y reforzar el mejor trato a los trabajadores por parte de los jefes inmediatos directos	Encargado RR.HH
	Implementar la Gestión de Procesos, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa	Administrador
	Realizar reuniones periódicas del gerente y los jefes de área con el propósito de analizar el desempeño de la empresa y buscar alternativas de crecimiento y mejora constante	Administrador

Elaboración: Propia

El cuadro anterior se quiso asignar un responsable por cada actividad, para lo cual se consideró las actividades planteadas en su MOF, el grado de participación que tendrían en cada actividad, así como el área al que pertenecen.

5.11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control nos permitirá realizar un seguimiento exhaustivo y controlar el desarrollo de las actividades propuestas.

Siguiendo los principios del Ciclo de Deming para la mejora continua de la calidad, se realizará de manera permanente y constante con el objetivo de examinar si se están cumpliendo los objetivos y cómo es que se están implementando las estrategias ya que en caso de estar cometiendo errores o deficiencias éstas puedan ser corregidas a tiempo.

También debemos entender que este plan de seguimiento y control será flexible ya que nos permite adecuar nuestra propuesta al crecimiento de la empresa, las condiciones y escenarios que se vayan dando a lo largo de la ejecución del proyecto. De igual forma podemos decir que es participativo ya que se nutrirá de las sugerencias y observaciones de los involucrados.

El plan de seguimiento y control será dirigido por el Administrador, en colaboración de los Encargados de cada área, el plan se apoyará las siguientes propuestas:

➤ **Reuniones mensuales**

Que deberán ser llevadas a cabo en presencia del gerente, administrador, y el personal administrativo, para evaluar si el personal va cumpliendo con las tareas asignadas y sobre todo para recoger comentarios y propuestas de mejora.

➤ **Formato de control y seguimiento**

Así mismo en dichas reuniones, mediante el formato de control y seguimiento se analizará el progreso y desarrollo de la empresa, dicho formato se muestra a continuación:

Esquema N°20 Formato de Control y Seguimiento

FECHA:	
OBJETIVO:	
ESTRATEGIA:	
ACTIVIDAD:	
PERSPECTIVA:	() Financiera () Cliente () Interna () Aprendizaje y Cre.
RESPONSABLE:	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	() Quincenal () Mensual () Trimestral
SITUACIÓN INICIAL:	
INDICADOR:	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO:	() 0%-30% () 31%-60% () 61%-100%
OBSERVACIONES	
SUGERENCIAS	

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- Se logró a través del uso de la metodología MEDAL y Cuadro de Mando Integral, optimizar los indicadores de la empresa PRIMER CAFÉ E.I.R.L, tanto en el proceso de compras, aprovisionamiento y distribución, como se planteó en el objetivo de este estudio.
- Se determinó cuáles serían los mejores indicadores para la empresa y como estos serían medidos, con el fin de que la empresa sea capaz de reconocer y atacar posibles problemas en su día a día. De lo cual se encontró que los principales problemas que afectan a la empresa siendo: el nivel de compras al contado, el incumplimiento y mala negociación con los proveedores que afectaba al proceso de producción y respuesta a los pedidos realizados en tienda, y por ultimo las entregas a destiempo.
- Se utilizó la herramienta de Cuadro de Mando Integral para analizar cada una de las perspectivas y los problemas en cada uno de ellas, planteando así objetivos específicos. Así como también, distintas estrategias de solución de las cuales podemos desprender las actividades que deberían realizarse para lograr la mejora esperada.
- Como resultado de las estrategias planteadas y de las actividades se pudo determinar el costo de implementar cada una dicha propuesta de mejoras, dando un costo anual de S/. 18,842.00.
- Según los objetivos específicos planteados de esta propuesta, se logró obtener tanto beneficios cuantitativos como cualitativos para la empresa tras las propuestas de mejora realizadas. Dando como resultado un beneficio anual de S/. 45,600.00, siendo un monto bastante considerable frente al monto de la inversión que se tendría que realizar.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar análisis situacionales más frecuentes (trimestrales o semestrales) de la empresa para conocer realmente el estado de la misma en diferentes aspectos e ir planteando soluciones a los problemas que puedan irse detectando, utilizando las herramientas empleadas para dicho estudio.
- Se recomienda dar seguimiento constante a los indicadores planteados e irlos midiendo en plazos determinados, los cuales podrían ser bimestrales o según vea el Administrador, con el fin de mejorar y tener control sobre los procesos que realizan.
- Tener reuniones mensuales como se mencionó con anterioridad, para dar seguimiento y control a las actividades planteadas y ver cómo estas se van desarrollando y medir el impacto que están teniendo en los resultados de la empresa.
- Se recomienda al gerente y administrador, analizar los costos propuestos, con el fin de que puedan presupuestar dichas inversiones y crear un calendario de inversión para no afectar el flujo de caja de la empresa.
- Se recomienda a la empresa analizar los beneficios cuantitativos y cualitativos en medida de la implementación de las propuestas con el fin de ver el avance y el impacto que está teniendo la empresa en las distintas perspectivas analizadas.

BIBLIOGRAFIA

1. <http://www.guayama.inter.edu/cai/guiasdedestrezas/Propuesta.pdf>
2. H. Ballou (2004) Logística: Administración de la Cadena de Suministro. Editorial Pearson Educación. Argentina. Pág. 125
3. <http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011/09/definicion-funcion-y-clases-de-almacen.html>
4. Fleitman Jack (2000) , Negocios Exitosos, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 82
5. Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel (2004), Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Ed. Mc Graw Hill, Pág. 371
6. Ing. Luis Aníbal Mora García “Diccionario de Logística y SCM”, , Medellín Colombia
7. <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
8. Carrasco, J. (2000), Evolución de los enfoques y conceptos de la logística “Su impacto en la dirección y la gestión de las organizaciones”. Economía Industrial. No. 331. pp.17-34
9. Ing. Luis Aníbal Mora García, Diccionario de Logística y SCM”, Medellín Colombia
10. <http://www.logisap.cl/glosario.php>
11. <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/indicadores-log%C3%ADsticos-kpi/>
12. http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno_esp/paginas/textos/textos2522.htm
13. López, C. (2005). Gestión Logística: Herramienta Indispensable para la Competitividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/logistica-global-como-estrategia-corporativa/>
14. <http://www.gestiopolis.com/mejora-innovacion-procesos/>
15. [http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-
Todo-lo-que-Debes-Saber](http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber)
16. Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

17. http://www.12manage.com/methods_kraljic_model_es.html
18. <http://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>
19. <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
20. http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
21. <http://approlog.org/wp-content/uploads/2012/11/la-auditoria-aplicada-a-la-logistica.pdf>
22. http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273466/1/C_Arrascue.pdf



ANEXOS



ANEXO 1

BEBIDAS	FRAP & MILKSHAKE	COCTELES
CAFE INSTANTANEO	FRAP DE FRESA	PISCO SOUR
CAFE MOCCA	FRAPPUCCINO	MARACUYA SOUR
CAFE AMERICANO	FRAP CARAMELO	MOJITO
CAFE CORTADO	FRAP DE CHOCOLATE	KION SOUR
CAFE SUB	FRAP DE MANJAR	COCA SOUR
CAFE CUBANO	FRAP OREO	CHILCANO CLASICO
CAFE PERUANO	FRAP CHOCOCHIP	CHILCANO MARACUYA
CAFE EXPRESO	FRAP DE MOCCA	CHILCANO DE KION
CAPUCHINO C/C	MILKSHAKE DE FRESA	CHILCANO DE COCA
CAPUCHINO S/C	MILKSHAKE DE VAINILLA	
CHOCOLATE CALIENTE	MILKSHAKE SUB	
CHOCOLATE CALIENTE CON CREMA		
CHOCOLATE CALIENTE SIN CREMA		
INFUSION SUB		
MATE DE MANZANILLA		
TE PURO		
TE DE CANELA Y CLAVO		
MATE COCA		
MATE DE ANIS		
LIMONADA FROZEN		
ZUMO DE NARANJA		
JUGO DE MARACUYA		
JUGO DE FRESA CON LECHE SUB		
JUGO DE PIÑA, PAPAYA Y FRESA		
JUGO DE LIMON, NARANJA, MARACUYA Y PIÑA		
JUGO DE FRESA CON LECHE		
JUGO DE FRESA LIMON Y NARANJA		
JUGO DE PAPAYA AREQUIPEÑA		
JUGO DE PIÑA		
JUGO DE FRESA		
AGUA CON GAS 650 ML		
AGUA SIN GAS 650 ML		
CERVEZA BLANCA 330 ML		
CERVEZA NEGRA 330 ML		
GASEOSA 500 ML		

SANDWICH	OTROS
SANDWICH HAMBURGUESA ROYAL	PIQUEO WANTAN
SANDWICH CHORIZO PARRILLERO	PIQUEO MIXTO
SANDWICH TRIPLE: POLLO, JAMON, QUESO EN PAN MOLDE	PIQUEO YUQUITAS
SANDWICH TRIPLE POLLO, PALTA, TOMATE	PIZZETA DE POLLO
SANDWICH TRIPLE POLLO, JAMON, QUESO	PIZZETA SUB
SANDWICH MOZZARELLA DE POLLO	PIZZETA AMERICANA
SANDWICH POLLO CROCANTE	PIZZETA HAWAIANA
SANDWICH PANCHO VILLA	TEQUEÑOS MIXTO
SANDWICH PITA SÜB	DESAYUNO FRANCES
SANDWICH CORDON BLUE	DESAYUNO SUB
SANDWICH MIXTO	DESAYUNO AMERICANO
SANDWICH LOMO SALTADO	ENSALADA HAWAIANA
SANDWICH LOMO CAMPESINO	ENSALADA SUB
SANDWICH POLLO, APIO, MAYONESA EN PAN MOLDE	TACOS
SANDWICH DE LOMO SUB	PORCION DE PAPAS
SANDWICH CROISSANT SUB	BOLA DE HELADO
SANDWICH DE POLLO, APIO, MAYONESA EN PAN DE MOLDE	HELADO SUNDAE
SANDWICH DE POLLO, PIÑA, MAYONESA EN PAN DE MOLDE	COPA EXTASIS
SANDWICH TRIPLE JAMON, QUESO, HUEVO Y TOCINO	LASAGNA SUB
POLLO, DURAZNO, MAYONESA EN PAN MOLDE	LASAGNA BOLOGNESA
CLUB SANDWICH	CREPE DE POLLO
PIQUEO MINI SANDWICH	CREPE CON HELADO
LOMO SUB	ADICIONAL HUEVO
MOZZARELLA ESPECIAL	ADICIONAL TIRA DE TOCINO
	ADICIONAL PORCION DE TOSTADAS
	ADICIONAL LECHE
	ADICIONAL CREMA CHANTILLY
	VELAS

TORTAS	
BABARUA DE CHIRIMOYA X 10 PORCIONES	DULZURA DE DURAZNO X50
BABARUA DE CHOCOLATE X 10 PORCIONES	DULZURA DE FRESA X30
BABARUA DE QUESO HELADO X 10	DULZURA DE FRESA X40
BABARUA DE FRESA X 10 PORCIONES	DULZURA DE FRESA X50
BABARUA DE LUCUMA X 10 PORCIONES	MIL HOJAS DE CHOCOLATE X 10 PORCIONES
BABARUA DE MANGO X 8 PORCIONES	ENROLLADO DE CHIRIMOYA X 10 PORCIONES
BABARUA DE MARACUYA X 10 PORCIONES	TIRAMISU DE CAFE X 10 PORCIONES
BABARUA DE SAUCO X 10 PORCIONES	TOCINO DEL CIELO X 8 PORCIONES
BABARUA DE ALGARROBINA X10 PORCIONES	TENTACION DE CHOCOLATE X 12 PORCIONES
BABARUA DE MANJAR X 10 PORCIONES	TORTA DE MOCCA X12 PORCIONES
CHESSECAKE DE FRESA X 10 PORCIONES	TORTA DE CHOCOMENTA X 12
CHESSECAKE DE OREO X 10 PORCIONES	TORTA DE CHOCOLATE (BABY) X8
CHESSECAKE DE SAUCO X 10 PORCIONES	CHOCобаILEYS X 10 PORCIONES
ESPECIES CON MANJAR X 10 PORCIONES	CROCANTE DE CHIRIMOYA X 8 PORCIONES
ESPECIES CON QUESO X 10 PORCIONES	NICARAGUENSE X 8 PORCIONES
ESPECIES CON QUESO X 30 PORCIONES	TORTA HELADA X10 PORCIONES
SELVA NEGRA X 12 PORCIONES	TORTA HELADA X 12 PORCIONES
SELVA NEGRA X 30 PORCIONES	PYE DE LIMON HELADO X 8
SELVA NEGRA X 40 PORCIONES	PYE DE LIMON HORNEADO X 8
SELVA NEGRA X 50 PORCIONES	TRONCO NAVIDEÑO X 10 PORCIONES
TORTA DE CHOCOLATE X 10 PORCIONES	DECORACION ESPECIAL Y/O FOTOTORTA
TORTA DE CHOCOLATE X 30 PORCIONES	TRES LECHE DE GUINDON X 10
TORTA DE CHOCOLATE X 40 PORCIONES	TRES LECHE DE CAFÉ X 10 PORCIONES
TORTA DE CHOCOLATE X 50 PORCIONES	TRES LECHE DE CHOCOLATE X 10 PORCIONES
TRES LECHE DE FRESA X 10 PORCIONES	DULZURA DE DURAZNO X 12 PORCIONES
TRES LECHE DE VAINILLA X 10 PORCIONES	DULZURA DE FRESA X 12 PORCIONES
TRES LECHE DE VAINILLA X 30	DULZURA DE SAUCO X 12 PORCIONES
TRES LECHE DE VAINILLA X 40	DULZURA DE DURAZNO X30
TRES LECHE DE VAINILLA X 50	DULZURA DE DURAZNO X40



ANEXO 2

- GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 1: ORGANIZACIÓN

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
Obtener el organigrama de la empresa y del departamento o departamentos que manejan la administración de inventarios	✓		En la situación actual se describe la organización actual y del área logística encargada de la cadena de abastecimiento
Obtener copia de los procedimientos escritos, funciones, responsabilidades y tareas.	✓		En el ámbito logístico se describe en líneas arriba la Organización:
Preparar una cedula de trabajo, con la información básica obtenida y comparar la importancia relativa de las funciones consideradas, identificando los cargos y/o funciones claves	✓		En análisis en esta área clave se realizó a todos los miembros de la estructura logística.
Proceder a evaluar la distribución de trabajo entre el personal del área	✓		Se identificó que la distribución de trabajo es la adecuada para el tipo de funciones y procedimientos que trabaja la empresa.
Identificar y definir la distribución de los elementos logísticos de la empresa	✓		Se tuvo acceso a los procedimientos actuales logísticos de la organización teniendo el objetivo, el alcance, los responsables y particularidades
Verificar la existencia de objetivos claros y precisos y si son a largo plazo	✓		No existen objetivos claros dentro del equipo logístico ya que no existen indicadores logísticos los cuales ayuden a medir y analizar el rendimiento del área
Los objetivos han sido establecidos por la alta dirección	✓		Existen objetivos planteados desde el Administrador por referencia al Gerente
Existen metas precisas y están asignadas las responsabilidades por su obtención	✓		Los objetivos planteados por el administrador cuentan con una fecha límite de ejecución, la cual puede ser postergada dependiendo de la dificultad de ejecución. Él es el responsable de asignar las tareas específicas dentro del equipo de trabajo
Existen estrategias claras sobre la forma en que debe actuar la organización	✓		Las estrategias se trabajan en equipo. A fin de que todos tengan conocimiento de las acciones que se dan a conocer en reuniones semanales.

Observaciones sobre la estructura organizativa en general y en particular referida a la administración logística	✓	El almacenero no respeta su manual de funciones y no cuenta con experiencia en el manejo de almacenes. Se necesita una persona con sentido de urgencia y que respete la política de PEPS, a que la mayoría de productos que se utiliza son de alta rotación.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

• GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 2: ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS INVENTARIOS

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
Establecer que procedimientos de contabilidad son utilizados para valorar los inventarios y registrarlos en el libro	✓		Se valoriza según las compras realizadas y se saca un estimado, ya que el sistema no brinda este tipo de información
Se emiten informes mensuales sobre el estatus o situación de las existencias? No__Si__X__Indique cuales son_____	✓		El ERP existente permite no permite esta información, por lo cual la empresa genera estos informes de forma mensual y los encargados de logística los pasan a un Excel todos los días, lo cual les permite conocer el estado de existencias
Bajo que clasificación se registran los diferentes tipos de inventarios	✓		De acuerdo al área y/o tienda de la cual se emite el reporte de inventario
Se refleja esta clasificación en los libros contables? Si__No__X__(explique)	✓		Debido a que en libros solamente se registra el consolidado de inventario como empresa
Hay registros adecuados para efectuar la conciliación de los valores en libros	✓		Se tiene el reporte global de los almacenes para su revisión en libros
Determinar si existen procedimientos y personal asignado para correlacionar el inventario físico con el valor en libros	✓		El procedimiento que el inventario físico se realiza con el personal interno ya que como se tiene bastante rotación de los productos, el almacén no es grande
Establecer cuáles son las causas más comunes de las diferencias entre valor en libros y el físico	✓		La transferencia de insumos del almacén a tiendas genera diferencias, así como también la preparación de los mismos
Mediante la indagación determine de qué orden pueden ser las diferencias. Buscar y preparar un historial de los últimos años de los montos en unidades monetarias, que han sido llevados a resultados		N/A	No se brindó la información respecto al tema, por falta de valorización de las unidades

Existe un procedimiento para identificar y tratar el material obsoleto. Explique	✓		Se coloca etiquetas de fecha de caducidad, en caso el producto se tenga que desechar se avisa al encargado de logística el motivo y se procede a la baja
Completar el cuadro adjunto con la información pertinente sobre la variación del monto en los últimos 5 años. Para facilitar esta labor use valores de los balances de cierre fiscal		N/A	No existe data histórica suficiente para completar el cuadro adjunto
Determinar si existe algún antecedente que permita conocer si los inventarios que se encuentran en situación de sobre-stock, con niveles de stock superiores a sus necesidades, se debe a algún fin específico	✓		No ya que la información siempre se manejó en Excel pero nunca se manejó reportes anuales sobre esto
Recibe la gerencia informes estadísticos sobre los niveles de los inventarios? No__Si_X_ ¿Qué uso les da?	✓		Se hace un informe una vez por semana lo cual le permite tomar decisiones rápidas acerca de los problemas en inventarios y la necesidad de un sistema que soporte y brinde la información necesaria
Desde el punto de vista de la planificación y administración de inventarios, los aspectos financieros, son independientes de la parte de controles y requisiciones o forman parte de un sistema integral		N/A	
Observaciones sobre el área del Análisis Financiero de los Inventarios	✓		

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima:					
* Consumo Anual					
* Inventario Promedio					
* Índice de Rotación					
Material Indirecto:					
* Consumo Anual					
* Inventario Promedio					
* Índice de Rotación					
Producto Terminado:					
* Consumo Total (*)					
* Inventario Promedio					
* Índice de Rotación					

(*) Costo de Ventas

CLASE	N° ITEMS	% DE VARIEDAD	% DE VALOR
A			
B			
C			
TOTALES			

Observaciones:

• GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 3: ÁREAS DE ALMACÉN Y PLANTA

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
Obtener el plano de distribución en planta del área de producción y señalar en él, los puestos de almacenamiento de material y el flujo del mismo. Anexar plano		N/A	Se valoriza según las compras realizadas y se saca un estimado, ya que el sistema no brinda este tipo de información
Plano de la distribución en planta del almacén o de los almacenes. Deben señalarse claramente las entradas y salidas de material. Anexar plano		N/A	
Cantidad y tipo de almacenes (en función de uso). Numerar o codificar cada uno	✓		Actualmente hay 5 almacenes. almacén general se codifica como AL001, el de producción como AL002, y los otros 3 de cada tienda TD001.TD002, TD003
¿Existen áreas específicamente asignadas para (Señalar cada área en el plano de planta de cada almacén) -Recepción -Inspección -Materiales dañados -Almacenaje -Despacho	✓		No actualmente no existe la especificación para dichas áreas
¿Conoce la unidad de recepción los pedidos a recibir? No__Si_X_	✓		Almacén es informado de la llegada de determinado pedido por el comprador vía llamada telefónica, normalmente el proveedor llama el día de entrega para informar al almacenero. Se entrega la factura y la copia de la orden de medido.
Si es sí ¿Con cuánta antelación conoce la información?	✓		
¿Con qué medios cuenta para ello? Copia de las órdenes de compra, comunicación verbal, otros	✓		
Conoce la unidad de despacho los pedidos a despachar a los cliente? No__Si_X_	✓		El despacho se da por información de las áreas usuarios en el caso de despacho de cajas, velas o implementos, es responsable los encargados del área logística, por lo cual deben avisar al almacenero
Con qué medios cuenta para ello? Copias de las requisiciones, comunicación verbal, otros	✓		
¿Qué tipo de producción existe? Continua, Por lotes, Pedidos Especiales, Otros	✓		La producción es por pedido especial, debido a que cada tienda tiene un ritmo de venta distinto al igual que la preferencia de productos es distinto

¿Cómo se traslada el producto en planta y hacia al almacén? En cadena, Cinta transportadora, Carretilla, Montacargas, Tuberías, Otros	✓		Se realiza por carretilla
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	---------------------------

Almacén N° 001

Marque:	Si	No
---------	----	----

Condiciones generales del almacén

1	Mercancía hacinada	X	
2	Capacidad de área desperdiciada		X
3	Falta de limpieza		X
4	Materiales en las condiciones no identificados		X
5	Almacenamiento provisional excesivo		X
6	Materiales apilados	X	
7	Materiales apilados directamente sobre el piso	X	
8	Volumen de almacenamiento desperdiciado		X
9	Iluminación defectuosa		X
10	Ventilación inadecuada	X	

Características del material /unidad de manejo

1	El tipo de material causa problemas de manejo		X
2	El tipo de material requiere manejo mecánico	X	
3	Materiales dañados mezclados con materiales buenos		X
4	Demasiados desperdicios		X
5	Artículos recibidos en cargas unitarias		X
6	No se usa la unidad de manejo recibida, en los traslados subsiguientes		X
7	Cargas unitarias recibidas dificultan o son ineficientes para el manejo	X	

Traslado

1	Las características del almacén restringen el traslado		X
2	Las características del portador restringen el traslado		X
3	Traslado de material hasta o desde el almacén demasiado largo o tortuoso		X
4	Flujo de trabajo complica el manejo de materiales		X
5	Pasa varias veces por el mismo sitio		X
6	Falta de recorridos alternos	X	
7	Demasiada distancia entre las operaciones		X
8	Obstáculos al flujo de materiales (móviles o fijos)		X
9	Labores relacionadas esparcidas		X

10| Embotellamiento de tráfico

Método de manejo

1	Traslado de un artículo cada vez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Manejo manual excesivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Remoción inadecuada de deshecho	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Excesivo material en puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Insuficiente material en puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Mal flujo entre puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Material apilado en el piso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Dificultades de programación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Inspección no integradas a las operaciones del almacén	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Labores duras y peligrosas hechas a mano	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Labor de alza por dos hombre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	Métodos no especificados de manejo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	Mucho tiempo de carga / descarga	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14	Manejo mecanizado innecesario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Embalaje

1	No se usa embalaje para el traslado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Cambio frecuente de embalajes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Embalaje no normalizado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Escasez de embalaje	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Embalaje no apropiado para manejo mecanizado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Embalaje no apropiado para el material	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Cargar unitarias recibidas dificultan o son ineficientes para el manejo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones sobre el área de almacén y de planta:

El área de almacén y planta se encuentran en zonas muy cercanas esto facilita el transporte de materiales de almacén a planta según requerimientos, ambos espacios se mantienen debidamente identificados, en el caso de almacén los ítems están codificados y rotulados según procedimientos.

• GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 4: PROCEDIMIENTOS ACTUALES

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
1. DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS DE INVENTARIO			
¿Qué unidad organizacional es responsable de la determinación y actualización de los parámetros de materias primas?	✓		El administrador es el responsable pero directamente es ejecutado por el personal de logística
¿Cuál es el procedimiento utilizado para determinar el stock min. y max., punto de reposición, cantidad de pedidos al año	✓		Nunca hubo un control de stock por lo cual recién se está determinando el nivel de ventas correcto para poder general los niveles de stock tanto en tiendas como en almacén
¿Cuántos artículos se consideran de uso normal o crítico?	✓		Casi todos los productos son de uso normal, pero algunos de ellos solo son proveídos por un solo proveedor lo cual los vuelve críticos. Por lo cual podemos considerar que un 3% son productos críticos
¿Cuál es el tratamiento para los artículos de uso crítico, por ejemplo cuya falta de existencia provocaría una pérdida de dinero?	✓		Se trata de conseguir aun así cueste el doble ya que impacta en la imagen de la empresa con los clientes
Tomando como base los cálculos para stock mínimo y máximo fijados para cada artículo, cuántos de estos están en situación de sobre stock, stock cero o sub stock?		N/A	
Existe algún procedimiento para controlar los niveles de inventario y evitar el stock out? . Explique		N/A	
2. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO, PRESUPUESTO Y CONTROL			
Se realizan presupuestos de ventas por línea de producto Si/No. En qué forma	✓		No, pero se están empezando a realizar
Esta desarrollado un plan estandarizado de producción/inventario. Si/No. Explique	✓		No ya que el ERP no permite tener información al detalle sobre el inventario
¿Con cuánto tiempo de cobertura?		N/A	

Si lo hay, ¿está a un nivel de detalle que permita utilizarlo como guía para la programación mensual de producción/inventario?		N/A	
3. VENTAS			
¿Qué sistemas de pedido utilizan los clientes? Orden de compra cerrada/abierta, programas de entrega, liberaciones, contrato, otro	✓		Actualmente se utiliza la orden de compra abierta, ya que los clientes son los que toman la decisión sobre el producto que desean
El cliente establece las especificaciones del producto	✓		La mayoría de productos que se ofrecen son estándar, pero si se suelen realizar pedidos especiales con anticipación
Procedimiento utilizado por ventas para cumplir con la meta	✓		El supervisor de tienda tiene a su cargo la meta de la tienda, según la capacidad de cada una de ellas, la idea es que promueva ideas de ventas y ofertas, así como motivar al personal para que pueda generar más ventas
Se pierden ventas por falta de existencias? Si/No	✓		Si, ya que muchos clientes entran preguntando o pidiendo algún producto que no puede ser elaborado o vendido y provoca que la venta se caiga
Si es así se llevan estadísticas por falta de existencias	✓		Se lleva una estadística de las ventas perdidas por falta existencia, pero no por el motivo, es decir qué tipo de producto causo la falta de existencias
4. COMPRAS			
¿Qué sistema de pedido es utilizado? Orden de compra cerrada/abierta, programas de entregas, liberaciones, contrato, otros	✓		Actualmente, se utiliza el programa de entregas con los proveedores. El almacenero es responsable de estar en contacto con el proveedores para verificar las cantidades del pedido, en caso se necesite se puede modificar la cantidad pre-establecida
Se recibe las mercancías en transporte propio, contratado o del proveedor?	✓		El proveedor es quien entrega los productos en almacén
Indique cuántas copias tiene la orden de compra y cuáles son sus destinatarios?	✓		Tiene dos copias una para el proveedor y otra para almacén
Existe la política de utilizar dos o más proveedores para cada tipo de material. Explique	✓		No, se quiere llegar a ese punto. Pero aun no existen proveedores sustitutos fijos, por lo cual se podría hacer compras esporádicas a cualquier proveedor

¿Cómo es el procedimiento para solicitar cotizaciones?	✓	Se informa al encargado de logística, él y su auxiliar se encargan de hacer la búsqueda de posibles proveedores, se les envía un correo o se les hace una llamada para la cotización. Y se toma la decisión final respecto al precio ofrecido
Existe un registro funcional y actualizado de proveedores. Si/No. ¿Qué datos tiene?	✓	Si, tipos de productos, niveles de venta, fechas de compras y montos

• GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 5: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
¿Existe en la entidad un sistema codificación de materiales?	✓		Si, existe un sistema el cual codifica los artículos que se utilizan
¿Quién es el responsable de asignar códigos a los artículos?	✓		Asignar la familia el encargado de logística y correlativos el encargado de sistema
¿Qué estructura tiene el código?	✓		La estructura del código está compuesta de Familia y correlativo
¿Qué precauciones se toman para que un artículo no tenga más de un código o que haya dos artículos con el mismo código?	✓		El sistema no permite que haya un código repetido, es una condición que tiene, por lo cual el encargado de sistemas tiene que poner un caracteres especiales
¿Proporciona el código información suficiente para identificar el artículo?	✓		Si ya que aparte del código que cuenta con la explicación de la familia, existen datos extras como el nombre completo del producto y descripción en caso sea necesario
¿Existe un solo tipo de código vigente o hay uno para cada tipo de material?	✓		Existe un código pro cada material
¿Quién es el responsable del mantenimiento del código de materiales?	✓		El encargado de logística es la persona encargada del mantenimiento de los productos, por un tema de modificación de cantidades a utilizar o cambio del valor de venta. El administrador también conoce el procedimiento

Es de conocimiento general el código de materiales y se emplea para los requerimientos de rutina	✓	Sí, todos los trabajadores tiene dos formas de buscar el producto, por código o descripción, facilitando el manejo del mismo
--------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRO DE REPORTES DE INFORMACIÓN				
Unidad Organizacional	Tipo de reporte	Frecuencia	La información es satisfactoria (1)	
			Sí	No
Almacén	Exactitud de inventario	Mensual		x
Almacén	Control de stock valorizado	-		x
Almacén	Reporte de entradas y salidas	Diario	x	
Almacén	Solicitud pendiente de creación de artículos	Mensual	x	
Almacén	Tiempo de picking	Mensual		x
Compras	Ordenes de emitidas	Semanal		x
Compras	Tiempo de atención de requerimientos	Semanal	x	
Compras	Requerimientos no atendidos	Semanal		x
Compras	Reporte de evaluación y desarrollo de proveedores	Semestral		x
Compras	Reporte de pagos a proveedores	Mensual		x
Compras	Tiempo de entrega de bienes (cumplimiento de las órdenes de compra)	Mensual		x
Planificación y control de materiales	Rotación de inventario	Mensual		x
Planificación y control de materiales	Costos logísticos	Mensual		x
Planificación y control de materiales	Cumplimiento de acuerdo de nivel de servicio	Mensual		x

(1) Se indica la opinión del personal entrevistado en relación a los reportes o informes

- GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 6: RELACIONES INTER SISTEMAS

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
1. COORDINACIÓN ENTRE COMPRAS E INGENIERÍA			
¿Trabajan conjuntamente compras e ingeniería para estandarizar materia prima y componentes comprados de forma de minimizar el número de ítems en stock?	✓		No, ya que el tema de materias primas es evaluado por la dueña, ya que afecta la calidad del producto.
¿Rediseño de productos para eliminar componentes y simplificar la producción? Explique	✓		Si, se está evaluando en cambiar la carta de tal manera que los productos que se utilicen sean los mismos para la mayoría de productos, mejorando el stock
¿Se coordinan las compras con los cambios de ingeniería?	✓		Si, se llama para eliminar el stock lanzando promociones cuando hay cambios
2. COORDINACIÓN ENTRE COMPRAS Y CONTROL DE INVENTARIOS			
Procedimiento establecido para coordinar ambas actividades	✓		Ambas áreas cuentan con el ERP, por lo cual deben coordinar según el stock las compras. Es necesario establecer el grado y nivel de coordinación que existe entre ambas, así como la existencia de las políticas y normas. El grado de coordinación entre ambas áreas es esencial, ya que teniendo un control oportuno es que se desarrolló de mejor manera la gestión de materiales
Existen políticas de inventarios claras y formales que se aplican a todo nivel	✓		
Existen consultas entre ambas dependencias para el cálculo de los niveles de pedido y de cantidades económicas	✓		
¿Quién es el responsable de efectuar las coordinaciones sobre el tema de los requerimientos de rutina o para stock?	✓		

3. COORDINACIÓN ENTRE VENTAS, ALMACÉN/DESPACHO		
Procedimiento establecido para coordinar ambas actividades	✓	La relación entre estas dos áreas es de vital importancia para el giro del negocio, ya que es la actividad que permite que las ventas se concreten. Como se mencionó, se genera una solicitud de pedido de tiendas en donde contiene el producto solicitado, el turno y cantidad que se necesita y esto en preparado por el almacenero y enviado con el chofer.
¿Cómo se desarrollan las relaciones entre ambas dependencias, frente a cambios en la demanda final?	✓	
¿Quién se encarga de coordinar los medios de transporte para el despacho de mercaderías o pedidos?	✓	
¿Con qué tipo de información se cuenta en Almacén/Despacho para la planificación de envíos?	✓	
¿Qué documentos se deben emitir para la expedición de los pedidos?	✓	
4. COORDINACIÓN ENTRE VENTAS7 PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN/ COMPRAS		
Procedimiento establecido para la preparación del presupuesto de ventas	✓	El presupuesto de venta es realizado en las reuniones en cierre de mes. Cada área queda encargada del monto asignado y de la ejecución del mismo. Aún no existe una relación clara entre compras y ventas. El ajuste que se realiza es a medio mes, considerando el movimiento que se ha tenido hasta ese entonces. Se está tratando de mejorar la relación que existe entre estas áreas.
Procedimiento establecido para la preparación del presupuesto de compras	✓	
Existe la relación entre las tres áreas mencionadas	✓	
Hay algún tipo de interacción entre los presupuestos de compras y ventas	✓	
¿Cuál es la relación que existe entre el presupuesto de Ventas y el Plan de Producción?	✓	
¿Qué acciona el plan de compras?	✓	
¿Se cuenta con un mecanismo de control que permita evaluar en forma constante el presupuesto de ventas y ajustarlo cuando hay variaciones significativas?	✓	
5. COORDINACIÓN ENTRE VENTAS / CONTROL DE INVENTARIOS / FINANZAS		

<p>Procedimiento establecido para coordinar ambas actividades</p>	<p>✓</p>	<p>Finanzas realiza el presupuesto según las ventas realizadas el mes anterior y con el histórico del año pasado para evaluar el nivel de ventas y junto con logística a su vez se coordina el control de inventarios</p>
-------------------------------------------------------------------	----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

• GUÍA MEDAL PARA EL ÁREA CLAVE 7: PERSONAL

ACCIONES	HECHO	REF.	OBSERVACIONES
<p>Para cada uno elaborar un resumen sobre: Funciones, deberes y responsabilidades, tareas,</p>	<p>✓</p>		<p>La empresa cuenta con lo solicitado acciones, además de los grados de autoridad y responsabilidad</p>
<p>Para cada uno elaborar un resumen sobre: Funciones, deberes y responsabilidades, tareas, grado de autoridad/ poder de decisión, relaciones con el personal (de línea o staff)</p>	<p>✓</p>		<p>Asignar la familia el encargado de logística y correlativos el encargado de sistema</p>
<p>¿Entiende el personal sus funciones y la relación entre su trabajo y otras funciones de la empresa?</p>	<p>✓</p>		<p>El personal si sabe sobre sus funciones, ya que al momento de ingresar a laborar se hace una pequeña inducción en donde se le explica al detalle sus responsabilidades y tareas</p>
<p>¿Existe diferencia entre la descripción formal de cargos y la realidad?</p>	<p>✓</p>		<p>No existen diferencias y nunca hubo quejas por actividades que no corresponden</p>
<p>¿Posee el personal actual en cada una de las funciones el entrenamiento y experiencia necesarios para mejorar los procedimientos utilizados?</p>	<p>✓</p>		<p>Se cuenta con el personal capacitado para cumplir sus funciones y que trata de mejorar los procedimientos actuales para lograr una mayor competitividad</p>
<p>Determine el costo personal participante en la administración del inventario</p>	<p>✓</p>		<p>El nivel remunerativo para el personal de puestos administrativos es acorde al nivel del mercado</p>
<p>¿Es el costo razonable en relación con los resultados obtenidos de eficiencia y control?</p>	<p>✓</p>		<p>Los resultados los últimos meses han sido buenos, por lo cual pienso que no a pesar de</p>

Si existe baja eficiencia, ¿se debe al bajo costo en que se incurre en esta área?	✓		estar acorde del mercado no representa el trabajo realizado, por lo cual puede afectar en la eficiencia de los trabajadores
Si existe el Plan de Capacitación, cómo se está ejecutando y quiénes están involucrados en él	✓		La encargada de RRHH es la persona que dirige las capacitaciones, pero son muy básicas. Lo hace una vez por mes o cuando ve la necesidad. Las capacitaciones enfocadas a logística son realizadas por el encargado de logística o auxiliar
Existe un plan de retorno de la capacitación proporcionada o un compromiso de permanencia en la entidad	✓		
¿Cuál es el costo del plan de capacitación y evaluar si es adecuado a los objetivos	✓		



ANEXO 3

- Referente a pedidos de tiendas

	2014		2015	
	URGENTE	NORMAL	URGENTE	NORMAL
Enero	154	491	143	465
Febrero	137	437	129	476
Marzo	148	472	118	471
Abril	151	481	125	530
Mayo	173	550	130	547
Junio	157	501	143	542
Julio	180	573	137	491
Agosto	181	577	145	505
Setiembre	164	523	89	478
Octubre	164	522	104	454
Noviembre	150	477	122	475
Diciembre	161	513	135	530
TOTAL	1920	6117	1520	5964

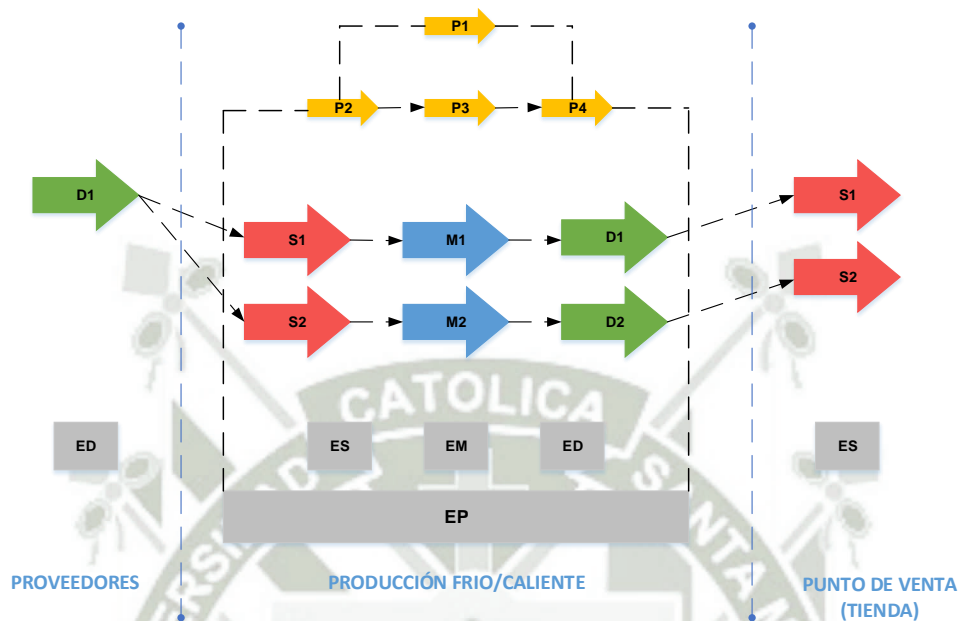
	2014		2015	
	Atendidos	No atendidos	Atendidos	No atendidos
Enero	704	12	742	5
Febrero	749	15	750	2
Marzo	615	13	654	5
Abril	606	9	609	6
Mayo	582	7	529	2
Junio	593	6	549	7
Julio	659	9	668	3
Agosto	700	11	720	7
Setiembre	595	12	553	5
Octubre	569	8	536	4
Noviembre	587	12	641	7
Diciembre	684	13	685	5
TOTAL	7643	127	5568	58

ANEXO 4

	COMPRAS CONTADO		COMPRAS CREDITO	
	2014	2015	2014	2015
Enero	208	178	76	67
Febrero	215	195	70	67
Marzo	179	162	77	68
Abril	157	155	64	62
Mayo	162	152	63	60
Junio	141	140	66	64
Julio	159	137	64	61
Agosto	219	212	80	70
Setiembre	163	152	63	61
Octubre	188	161	61	60
Noviembre	165	159	62	59
Diciembre	198	166	68	61
TOTAL	2154	1969	814	760

ANEXO 5

• **MODELO SCOR APLICADO A LA EMPRESA**



• **ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE APOYO**

EP	ES	EM	ED	ER
APOYO EN PLANIFICACIÓN	APOYO EN APROVISIONAMIENTO	APOYO EN PRESTACIÓN DEL SERVICIO	APOYO EN DISTRIBUCIÓN	APOYO EN DEVOLUCIONES
EP.1 Administrar Negocios. Normas de Plan de Procesos	ES.1 Administrar las normas del aprovisionamiento del negocio	EM.1 Administración de las estrategias de la prestación de servicio	ED.1 Administración de las estrategias de distribución	ER.1 Administración de las estrategias de devolución
EP.2 Administrar el desempeño de la cadena de suministro	ES.2 Evaluar el desempeño del proveedor	EM.2 Desempeño de la cadena de valor	ED.2 Evaluación de la entrega	ER.2 Gestión de la información
EP.3 Administración integrada de los inventarios de la cadena de suministro	ES.3 Administración del inventario	EM.3 Gestión de la información	ED.3 Administración de la información de distribución	ER.3 Administración de las devoluciones
EP.4	ES.4	EM.4	ED.4	

Administración integrada de los activos de la cadena de suministro	Administración de la recepción de productos	Administración de los equipos e instalaciones	Administración del inventario	
EP.5	ES.5	EM.5	ED.5	
Administración integrada del transporte de la cadena de suministro	Administrar la red de proveedores	Administración del transporte	Administración del transporte	

• ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE PLANEACIÓN

P1	P2	P3	P4	P5
PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	PLANEACIÓN DEL APROVISIONAMIENTO	PLANEACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	PLANEACIÓN DE LAS DEVOLUCIONES
P1.1	P2.1	P3.1	P4.1	P5.1
Identificar, establecer prioridades y necesidades totales de la cadena de suministro	Identificar y establecer las prioridades y necesidades del producto	Identificar y establecer prioridades para la prestación del servicio	Identificar y establecer prioridades para la distribución	Identificar y priorizar los requisitos para las devoluciones
P1.2	P2.2	P3.2	P4.2	P5.2
Balance de los recursos de sus requerimientos	Balance de los Recursos del producto con sus requisitos	Balance de los recursos para la prestación del servicio con los requisitos de los clientes	Balance de los recursos para la distribución con los requisitos de los clientes	Balance de los recursos para las devoluciones con los requisitos de los clientes
P1.3	P2.3	P3.3	P4.3	P5.3
Establecer y comunicar los planes de la cadena de suministro	Establecer planes de abastecimiento	Establecer planes para la prestación del servicio	Establecer planes para la distribución	Establecer y comunicar los planes de las devoluciones

- ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE APROVISIONAMIENTO

S1	S2
RECURSOS PARA EL APROVISIONAMIENTO	RECURSOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO BAJO PEDIDOS
S1.1 Establecimiento de fechas de recepción del producto	S2.1 Calendario de recepción del producto
S1.2 Capacidad de recepción de producto	S2.2 Capacidad de recepción de producto
S1.3 Inspección y verificación de productos	S2.3 inspección y verificación de productos
S1.4 transferencia de producto	S2.4 transferencia de producto
S1.5 Sistema de pagos a proveedores	S1.5 Sistema de pagos a proveedores

- ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE PRESTACIÓN DE SERVICIO (VENTA DE MEDICAMENTOS)

M1	M2
PRESTACIÓN DE SERVICIO CONTRA ALMACEN	PRESTACIÓN DE SERVICIO BAJO PEDIDOS
M1.1 Planeación de actividades	M2.1 Planeación de actividades
M1.2 Definición de la cantidad optima de producto	M2.2 cantidad optima de producto
M1.3 Prestación del servicio y control de la calidad	M2.3 Prestación del servicio y control de la calidad
M1.4	M2.4

comercialización del producto ofrecido	comercialización del producto ofrecidos
-------------------------------------------	--------------------------------------------

• ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE DISTRIBUCIÓN

D1	D2	D4
Distribución de productos almacenados	Distribución de productos de la prestación de servicio bajo pedidos	Distribución de ventas al por menor
D1.1 presupuesto de distribución	D2.1 Presupuesto de distribución	D4.1 Capacidad de la estantería del punto de venta
D1.2 Recibo y validación de las ordenes	D2.2 Recibo y validación de las ordenes	D4.2 Estructura tecnología del punto de venta
D1.3 Inventario de reserva y determinar la fecha de entrega	D2.3 Inventario de reserva y determinar la fecha de entrega	
D1.4 Consolidación de pedidos	D2.4 Consolidación de pedidos	
D1.5 Planeación del cargue	D2.5 Planeación del cargue	
D1.6 Establecimiento de Rutas de envío	D2.6 Establecimiento de Rutas de envío	

• ELEMENTOS DEL PROCESO: CATEGORÍA DE DEVOLUCIONES

SR1	DR1
Devolución de inventario defectuoso (aprovisionamiento)	Devolución de inventario defectuoso (distribución)
SR1.1 Identificar la Condición del producto defectuoso	DR1.1 Autorizar la devolución de productos defectuosos
SR1.2	DR1.2

Disposición del producto defectuoso	Recibo de producto defectuoso
SR1.3	DR1.3
Solicitud de producto defectuoso para autorización de devolución	Transferencia de productos defectuosos
SR1.4	
Calendario de envío del producto defectuoso	



ANEXO 6

- Para cálculos respecto a Compras

	2014			2015			2016			2017		
	Total	credito	Contado	Total	credito	Contado	Total	credito	Contado	Total	credito	Contado
Enero	86,432.00	62,520.21	23,911.79	83,097.20	64,707.02	18,390.18	79,891.07	67,749.28	12,141.79	81,354.89	70,791.54	10,563.36
Febrero	87,588.00	61,815.73	25,772.27	85,169.70	61,885.25	23,284.45	82,818.17	64,794.84	18,023.33	83,384.73	67,704.43	15,680.30
Marzo	82,155.00	62,645.73	19,509.27	80,221.00	51,561.39	28,659.61	78,332.53	53,985.59	24,346.93	77,591.63	56,409.80	21,181.83
Abril	79,384.00	57,917.36	21,466.64	78,875.00	57,323.91	21,551.09	78,369.26	60,019.04	18,350.22	78,678.87	62,714.18	15,964.69
Mayo	80,155.00	56,350.72	23,804.28	78,754.29	60,987.38	17,766.91	77,378.05	63,854.76	13,523.30	78,487.40	66,722.13	11,765.27
Junio	77,556.00	58,938.58	18,617.42	77,281.40	53,524.71	23,756.69	77,007.78	56,041.22	20,966.56	76,798.64	58,557.73	18,240.91
Julio	79,577.00	58,497.93	21,079.07	74,277.17	53,139.95	21,137.21	69,330.30	55,638.37	13,691.93	70,048.77	58,136.80	11,911.98
Agosto	88,656.00	63,506.27	25,149.73	87,372.46	60,911.03	26,461.44	86,107.51	63,774.81	22,332.70	86,068.05	66,638.60	19,429.45
Setiembre	80,990.69	56,415.29	24,575.40	78,755.83	53,389.68	25,366.15	76,582.64	55,899.84	20,682.79	76,404.04	58,410.00	17,994.03
Octubre	84,469.00	54,565.68	29,903.32	79,520.56	49,993.62	29,526.95	74,862.02	52,344.11	22,517.91	74,285.19	54,694.61	19,590.58
Noviembre	80,976.00	54,984.60	25,991.40	79,336.00	52,428.56	26,907.44	77,729.21	54,893.53	22,835.68	77,225.55	57,358.51	19,867.04
Diciembre	85,534.00	60,052.00	25,482.00	80,254.00	54,836.31	25,417.69	75,299.93	57,414.49	17,885.44	75,553.00	59,992.67	15,560.33
TOTAL	993,472.69	708,210.11	285,262.58	962,914.61	674,688.80	288,225.81	933,708.48	706,409.90	227,298.57	935,880.76	738,131.00	197,749.76

	VENTAS			
	2014	2015	2016	2017
Enero	180,424.00	190,358.02	199,710.10	209,521.63
Febrero	162,060.71	168,711.97	177,000.60	185,696.44
Marzo	164,121.02	171,731.31	180,168.28	189,019.75
Abril	154,877.11	158,304.58	166,081.91	174,241.33
Mayo	174,569.56	194,332.61	203,879.96	213,896.35
Junio	164,144.61	171,799.91	180,240.25	189,095.25
Julio	178,581.20	187,510.26	196,722.43	206,387.19
Agosto	183,806.94	192,997.29	202,479.03	212,426.60
Setiembre	180,518.42	189,544.34	198,856.44	208,626.04
Octubre	170,793.46	179,333.13	188,143.57	197,386.86
Noviembre	151,128.90	158,685.35	166,481.38	174,660.42
Diciembre	146,061.26	153,364.32	160,898.94	168,803.73
TOTAL	2,011,087.19	2,116,673.09	2,220,662.89	2,329,761.59

	ITEMS			
	2014	2015	2016	2017
Enero	4,780.00	4,723.00	4,541.72	4,367.40
Febrero	4,408.00	4,090.00	3,933.02	3,782.06
Marzo	4,764.00	4,403.00	4,234.00	4,071.49
Abril	4,574.00	4,427.00	4,257.08	4,093.69
Mayo	4,774.00	4,431.00	4,260.93	4,097.38
Junio	4,294.00	4,438.00	4,267.66	4,103.86
Julio	4,703.00	4,522.49	4,348.91	4,181.98
Agosto	4,722.00	4,540.76	4,366.47	4,198.88
Setiembre	4,487.00	4,314.78	4,149.17	3,989.91
Octubre	4,569.00	4,393.63	4,224.99	4,062.83
Noviembre	3,749.00	3,605.10	3,466.73	3,333.67
Diciembre	4,241.00	4,078.22	3,921.69	3,771.17
TOTAL	56,079.00	53,981.98	51,988.37	50,071.32

	2014		2015		2016		2017	
	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto
Enero	242	6	233	4	228	2	223	2
Febrero	250	10	249	6	244	4	238	2
Marzo	223	9	214	7	209	4	205	3
Abril	204	5	209	3	204	2	200	1
Mayo	204	7	198	5	194	3	189	2
Junio	195	5	194	4	190	2	186	2
Julio	204	4	189	2	185	1	181	1
Agosto	273	9	274	4	268	2	262	2
Setiembre	208	5	202	5	198	3	193	2
Octubre	214	5	214	2	209	1	205	1
Noviembre	216	6	208	3	203	2	199	1
Diciembre	223	8	215	3	210	2	206	1
TOTAL	2656	79	2599	48	2542	30	2486	18

- Para cálculos respecto a Aprovisionamiento

	2014				2015				2016				2017			
	TOTAL	Atendidos	No atendidos	F.T	TOTAL	Atendidos	No atendidos	F.T	TOTAL	Atendidos	No atendidos	F.T	TOTAL	Atendidos	No atendidos	F.T
Enero	258	248	10	22	245	237	8	12	236	229	6	10	227	222	5	9
Febrero	275	260	15	18	262	255	7	23	252	247	6	20	243	239	5	17
Marzo	241	232	9	19	230	221	9	15	221	214	7	13	213	207	6	11
Abril	216	209	7	21	217	212	5	19	209	205	4	16	202	198	3	14
Mayo	216	211	5	21	209	203	6	20	201	196	5	17	194	190	4	15
Junio	209	200	9	14	204	198	6	16	196	192	5	14	189	185	4	12
Julio	214	208	6	10	196	191	5	10	189	185	4	8	182	179	3	7
Agosto	292	282	10	20	282	278	4	17	272	269	3	14	263	260	3	12
Setiembre	219	213	6	21	213	207	6	17	205	200	5	14	198	194	4	12
Octubre	227	219	8	22	221	216	5	19	213	209	4	17	205	202	3	14
Noviembre	227	222	5	13	216	211	5	11	208	204	4	9	201	197	3	8
Diciembre	240	231	9	23	227	218	9	11	218	211	7	9	210	204	6	8
TOTAL	2834	2735	99	225	2722	2647	75	189	2622	2561	61	163	2526	2477	49	138

	2014		2015		2016		2017	
	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto
Enero	242	6	233	4	227	2	220	2
Febrero	250	10	249	6	243	4	236	2
Marzo	223	9	214	7	210	4	204	3
Abril	204	5	209	3	203	2	197	1
Mayo	204	7	198	5	193	3	188	2
Junio	195	5	194	4	189	2	184	2
Julio	204	4	189	2	184	1	178	1
Agosto	273	9	274	4	267	2	259	2
Setiembre	208	5	202	5	197	3	192	2
Octubre	214	5	214	2	208	1	201	1
Noviembre	216	6	208	3	202	2	196	1
Diciembre	223	8	215	3	209	2	203	1
TOTAL	2656	79	2599	48	2532	30	2459	18

- Para cálculos respecto a Distribución

	2014			2015			2016			2017		
	Atendidos	No atendidos	Fuera Tiempo	Atendidos	No atendidos	Fuera Tiempo	Atendidos	No atendidos	Fuera Tiempo	Atendidos	No atendidos	Fuera Tiempo
Enero	704	12	493	742	5	378	737	2	332	733	1	291
Febrero	749	15	494	750	2	308	755	1	270	759	0	237
Marzo	615	13	172	654	5	405	658	2	356	662	1	312
Abril	606	9	358	609	6	158	613	3	139	617	1	122
Mayo	582	7	349	529	2	280	532	1	246	536	0	216
Junio	593	6	409	549	7	357	552	3	313	556	2	274
Julio	659	9	191	668	3	160	672	1	141	676	1	123
Agosto	700	11	357	720	7	302	724	3	265	729	2	233
Setiembre	595	12	256	553	5	260	556	2	228	560	1	200
Octubre	569	8	125	536	4	113	539	2	99	543	1	87
Noviembre	587	12	188	641	7	160	645	3	141	649	2	123
Diciembre	684	13	451	685	5	329	689	2	288	693	1	253
TOTAL	7643	127	3844	7636	58	3211	7674	29	2816	7712	14	2470

	2014	2015	2016	2017
Enero	56	37	14	14
Febrero	52	45	30	30
Marzo	55	45	26	13
Abril	60	42	18	24
Mayo	58	26	10	21
Junio	47	32	22	11
Julio	59	40	26	27
Agosto	56	36	21	29
Setiembre	47	27	16	16
Octubre	45	26	26	21
Noviembre	46	38	25	19
Diciembre	54	41	27	20
TOTAL	635	435	261	245

- Cálculos de Rentabilidad

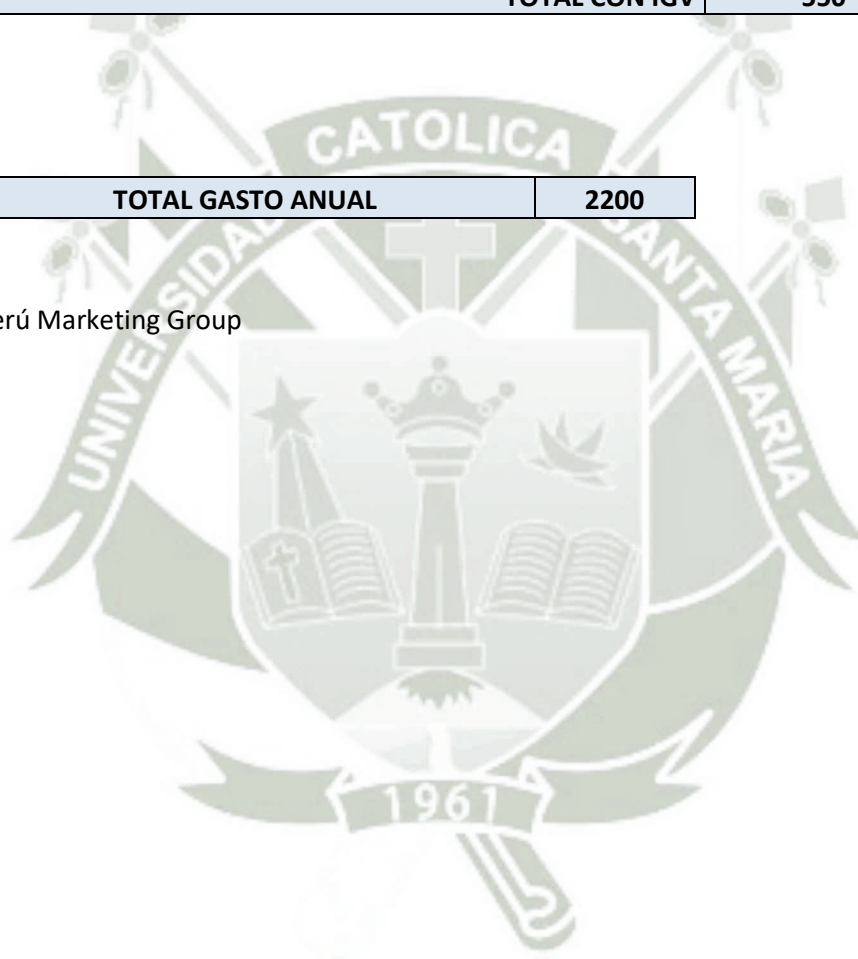
	2014	2015	2016	2017
Patrimonio	S/.47,251.00	S/.57,537.00	S/.58,112.37	S/.58,693.49
Utilidad	-S/.76,785.50	S/.133,122.48	S/.256,112.05	S/.363,038.46
ROE	-1.63	2.31	4.41	6.19

ANEXO 7

	COSTO
Capacitación Ventas	300
Capacitación Atención al Cliente	250
TOTAL CON IGV	550

TOTAL GASTO ANUAL	2200
--------------------------	-------------

Fuente: Perú Marketing Group



ANEXO 8

La MPA realiza capacitaciones constantes y gratuitas junto con DIGESA



Municipalidad de Arequipa ✓

agregó 4 fotos nuevas.

6 de abril a las 17:20 · 🌐

Me gusta esta página

CURSOS GRATUITOS DE CAPACITACIÓN SOBRE "HIGIENE Y BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS"

Bajo la preocupación de brindar capacitación a los comerciantes y manipuladores de alimentos.

Todos los miércoles, de 8:00 a 10:00 Hrs. en el Centro Médico Municipal, calle Perú 415 Altos - Cercado (Mercado San Camilo).

Se entrega Certificado de Asistencia.

¡Brindemos Servicios de Calidad Sanitaria e Inocuidad de Alimentos! ¡LOS ESPERAMOS!



ANEXO 9

	C.Mensual	C.Anual
Manejo de redes*	900	5400
Diseño página web**	-	2000
Capacitación en ventas***	-	-
TOTAL SIN IGV		7400
TOTAL CON IGV		8732

* 3 Publicaciones por semana+ diseño, respuesta a preguntas de 7 a 9 pm

** 300 nuevos soles por mantenimiento (opcional)

*** Una capacitación en ventas básica gratis (prueba)

	C.Mensual	C.Anual
Volanteo	280	1120
Diseño Volante*	160	800
TOTAL CON IGV		1920

* 1 Millar doble cara full color

TOTAL GASTO ANUAL	10652
--------------------------	--------------

Fuente: KRAM Marketing de Clientes

ANEXO 10

	C.Mensual	C.Anual
Análisis y desarrollo	1200	4800
Implementación	-	500
Capacitación	-	0
TOTAL CON IGV		5300

Fuente: GRUPO COMET

La elaboración del software tomará el tiempo de 3 meses y 1 en implementación, con lo cual finaliza el proyecto



ANEXO 11

Escuelas potenciales para convenios



Decoración de Tortas

Duración: 01 mes

- Técnicas de decoración con chantillí
- Técnicas de decoración con masa elástica
- Técnicas de decoración con glasé. Muffins y cake

Pops

Inicio de clases: **09 de agosto**



▶▶ PROGRAMAS PROFESIONALES



CAFÉ-BARISTA
ESPECIALISTA EN CAFÉ

PANADERÍA
PASTELERÍA Y REPOSTERÍA

BARTENDER
PROFESIONAL



STENDHAL
Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado

Te lleva lejos ▶▶

20 CONVENIOS
INTERNACIONALES




▶▶ Porqué estudiar en Stendhal

▶▶ Tecnología de punta

- Barra profesional altamente equipada.
- Tecnología para panificación: Hornos de convección tecnología Nova, hornos combinados inteligentes MKN, cámara de fermentación, batidora y divisora.
- Máquina profesional para la elaboración de todo tipo de café con estándares internacionales.



▶▶ La mejor plana docente

Docentes profesionales especialistas de reconocida trayectoria en bar, coctelería, panadería, pastelería, repostería y café-barista. Embajador de marca en coctelería, capacitador corporativo en panificación para supermercados a nivel nacional y baristas con experiencia en gestión y desarrollo de empresas de cafeterías.



▶▶ Bolsa de prácticas y empleo

Nuestros convenios con instituciones de la industria alimentaria nos permiten garantizar el acceso a ofertas de prácticas y empleo.



▶▶ Eventos y concursos

Participación constante en eventos y concursos nacionales e internacionales.



▶▶ Certificación oficial

Certificación a nombre del Ministerio de Educación en cada uno de los programas.

ANEXO 12

Curso Gestión de Procesos: Mapeo, Diseño y Mejora

- Área: **Calidad** | Sub Área: Gestión

Objetivos

Al finalizar el curso el participante estará en la capacidad de:

- Manejar conceptos de mejora de procesos y el enfoque integral para su implementación.
- Entender el enfoque a proceso como una poderosa herramienta que permite descubrir las diferencias entre el resultado actual y el resultado pretendido por los objetivos de negocio, posibilitando el desarrollo de estrategias para alinear resultados con objetivos.
- Usar los mapas de proceso como representación gráfica de los mismos.

Público Objetivo

Este curso de capacitación es adecuado para profesionales con responsabilidades en la gestión de organizaciones de diversos rubros, incluyendo directivos y mandos intermedios, así como personal que participa en la implementación o mejora de procesos.

Certificación

Los participantes que completen exitosamente el curso, recibirán la siguiente certificación:

- Certificado emitido por BS GRUPO.

INVERSIÓN:

Al Contado S/. 690

Consulte por nuestras opciones de pago personalizadas y flexibles así como por las opciones de descuentos.

Puede pagar a través de Banco de Crédito - BCP, solo tiene que solicitar su código de pago a uno de nuestros asesores. Asimismo puede pagar a través de nuestro sitio web con los siguientes medios de pago:

- Tarjetas de crédito Visa, Mastercard, American Express, Diners Club, Discover, o JBC.
- Tarjetas de debito Visa, Visa Electrón o cualquier tarjeta de debito con el logo de Visa.



ANEXO 13

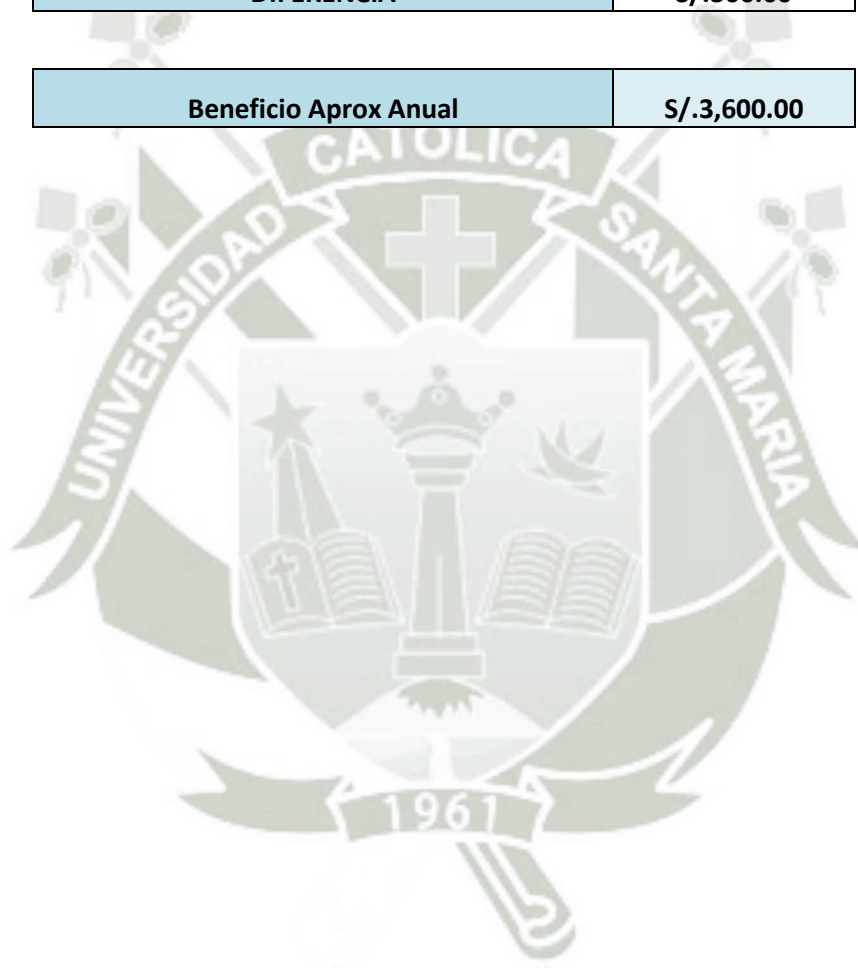
	COMPRAS			
	2014	2015	DIFERENCIA	%
Enero	S/.86,432.00	S/.83,097.20	S/-.3,335	3.86
Febrero	S/.87,588.00	S/.85,169.70	S/-.2,418	2.76
Marzo	S/.82,155.00	S/.80,221.00	S/-.1,934	2.35
Abril	S/.79,384.00	S/.78,875.00	S/-.509	0.64
Mayo	S/.80,155.00	S/.78,754.29	S/-.1,401	1.75
Junio	S/.77,556.00	S/.77,281.40	S/-.275	0.35
Julio	S/.79,577.00	S/.74,277.17	S/-.5,300	6.66
Agosto	S/.88,656.00	S/.87,372.46	S/-.1,284	1.45
Setiembre	S/.80,990.69	S/.78,755.83	S/-.2,235	2.76
Octubre	S/.84,469.00	S/.79,520.56	S/-.4,948	5.86
Noviembre	S/.80,976.00	S/.79,336.00	S/-.1,640	2.03
Diciembre	S/.85,534.00	S/.80,254.00	S/-.5,280	6.17
	PROMEDIO		S/-.2,547	3.05
	Beneficio Aprox Anual*		S/-.24,000	

*La estimación del beneficio aproximado anual tiene un margen estimado del 20% en relación al promedio

ANEXO 14

Caja Asignada Compras	Monto
Monto Max. Para Asignar	S/.1,200.00
Monto Promedio Asignado	S/.1,500.00
DIFERENCIA	S/.300.00

Beneficio Aprox Anual	S/.3,600.00
------------------------------	--------------------



ANEXO 15

	COMPRAS AL CONTADO		
	2014	2015	Reducción 3%
Enero	S/.62,520	S/.60,108	S/.1,803
Febrero	S/.61,816	S/.60,109	S/.1,803
Marzo	S/.62,646	S/.61,171	S/.1,835
Abril	S/.57,917	S/.57,546	S/.1,726
Mayo	S/.56,351	S/.55,366	S/.1,661
Junio	S/.58,939	S/.58,730	S/.1,762
Julio	S/.58,498	S/.54,602	S/.1,638
Agosto	S/.63,506	S/.62,587	S/.1,878
Setiembre	S/.56,415	S/.54,859	S/.1,646
Octubre	S/.54,566	S/.51,369	S/.1,541
Noviembre	S/.54,985	S/.53,871	S/.1,616
Diciembre	S/.60,052	S/.56,345	S/.1,690
TOTAL	S/.708,210	S/.686,662	
TOTAL PROM.			S/.1,717
Beneficio Aprox Anual			S/.18,000

*La estimación del beneficio aproximado anual tiene un margen estimado del 20% en relación al promedio