

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LAS  
TIENDAS C&H INVERSIONES UBICADA EN LA CIUDAD  
DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Nataly Del Rosario Arrascue Torres**

**Chiclayo, 09 de diciembre de 2015**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LAS  
TIENDAS C&H INVERSIONES UBICADA EN LA CIUDAD  
DE CHICLAYO**

POR:

**Nataly Del Rosario Arrascue Torres**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Hugo Antonio Robles Vélchez

Presidente de Jurado

---

Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández

Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez

Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2015**

## **DEDICATORIA**

A: Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible. A mis padres quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que me incentivado a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quien nos dio la vida y ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar con mi carrera universitaria.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis padres; por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años.

De manera especial a mi asesor de tesis; Eduardo Amorós; quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se ha evaluado los procesos logísticos de las tiendas C&H INVERSIONES en Chiclayo, en el año 2015. Para lograr el objetivo propuesto fue necesario diagnosticar cual era la evaluación de los procesos logísticos de la empresa, materia de la presente tesis. La encuesta que fue utilizada se basó en una metodología interpretativa a través de una investigación y diagnóstico de la situación actual. Además el diagrama de Ishikawa con el que se estableció el análisis cualitativo de la situación actual. La principal conclusión que se obtuvo con la presente tesis, fue que en la evaluación de los procesos logísticos que se aplicó a los colaboradores de C&H INVERSIONES en Chiclayo se encontró que en su almacenamiento no existieron ubicaciones definidas para la provisión de sus productos; mientras que en las compras se evaluó que no existen políticas establecidas para el correcto gestionamiento de sus productos. La propuesta generada está orientada a mejorar dichos factores que son la causa de los problemas identificados, con la finalidad de perfeccionar el proceso de la logística. La propuesta que se ha planteado se basa en un flujograma, constituyéndose para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual de las tiendas C&H INVERSIONES.

**Palabras Claves:** Proceso, Logística, Evaluación

## **ABSTRACT**

This research has evaluated the logistic processes of the C & H INVERSIONES shops in Chiclayo, in 2015. To achieve the objective it was necessary to diagnose what was the assessment of logistics processes of the company, subject of this thesis. The survey that was used was based on an interpretative methodology through research and diagnosis of the current situation. Furthermore Ishikawa diagram with the qualitative analysis of the current situation is established. The main conclusion obtained in this thesis was that in the assessment of logistics processes to employees of C&H INVERSIONES in Chiclayo was applied was found that there were no defined storage for the provision of its products locations; while shopping assessed that there are no policies in place to correct management of their products. The proposal generated aims to improve these factors are the cause of the problems identified, in order to improve the logistics process. The proposal that has been raised is based on a flow chart, becoming a process to understand and identify opportunities to improve the current situation of the C & H INVERSIONES shops.

**Keywords:** Process, Logistics, Evaluation

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Bases Teóricas científicas .....	16
2.3. Definición de términos básicos.....	21
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	22
3.1. Diseño de Investigación.....	22
3.2. Área y línea de investigación .....	22
3.3. Población, muestra y muestreo .....	22
3.4. Operacionalización de variables.....	23
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.6. Técnicas de procesamiento de datos .....	24
IV. RESULTADOS .....	25
V. DISCUSIÓN .....	35
VI. CONCLUSIONES.....	50
VII. RECOMENDACIONES .....	52
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
IX. ANEXOS.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Diagrama de causa y efecto de la gestión de almacenamiento .....	25
Figura N° 2. Diagrama de causa y efecto de la gestión de compras .....	29
Figura N° 3. Proceso actual de las tiendas C & H INVERSIONES .....	32
Figura N° 4. Lista de chequeo para la aplicación de la estrategia 5S .....	46
Figura N° 5. Nuevo proceso de las tiendas C & H INVERSIONES .....	48

## **I. INTRODUCCIÓN**

El tema de los procesos logísticos es un asunto tan importante que las empresas grandes y pequeñas crean áreas específicas para su tratamiento. La logística anteriormente, era tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido refinadas y ahora son todo un proceso.

Esta nueva realidad competitiva en las empresas es un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serían las claves que determinaron la presencia de las empresas en los mercados, es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

A pesar de que la gestión logística ha sido conocida en forma masiva en el ámbito profesional civil, desde la segunda guerra mundial frecuentemente se considerado solo como un medio para reducir costos, disminuir inventarios y más aún como algo equivalente a transportar para distribuir bienes. Es solamente durante las últimas décadas que la gestión logística fue conceptualizada como un sistema y recibió la atención que merecía como instrumento estratégico de gestión empresarial para lograr ventajas competitivas. Es importante que todas las empresas ya sean comerciales, industriales o de servicios cuenten con un proceso de planificación, implementación y control en el flujo y almacenamientos de sus productos.

La evaluación de una gestión logística en los almacenes de las empresas es muy necesaria ya que si se cumplen de manera adecuada con todos los procesos esto ayudó a disminuir los costos y por ende a bajar los precios, con las cual se puede ser más competitivo en el mercado. En las empresas comerciales se realizó de manera eficaz el

proceso de gestión logística dentro de sus almacenes, para que se tenga un control de las entradas de almacenamiento y salida de sus mercancías.

Con base a lo sustentado en los párrafos anteriores, se puede determinar que el problema de la presente tesis fue ¿En qué situación se encuentra el proceso logístico de las Tiendas C&H INVERSIONES en Chiclayo?

Así mismo, esta investigación tuvo como objetivo general, evaluar el proceso logístico de las tiendas C&H INVERSIONES. En base a lo mencionado, esta investigación tuvo tres objetivos específicos: el primero trata de evaluar el proceso de almacenamiento de los almacenes; por otro lado, el segundo objetivo específico es evaluar el proceso de compras y por último plantear una propuesta de mejora de los procesos logísticos ya mencionados.

La presente investigación consideró que la logística es parte esencial de la cadena de suministros, resultando de gran ayuda que las empresas puedan planear, incrementar y controlar de manera eficiente el flujo de sus productos y de la información que ésta genera desde el inicio hasta el final, es decir el punto de adquirir un producto. La finalidad de dicha investigación fue la evaluación del proceso logístico y de esta forma propuso un proceso eficiente que intente solucionar parte de los problemas a los que se enfrenta la empresa C&H INVERSIONES, surgiendo a raíz de la falta de planeación y control de actividades ya que no cuenta con un proceso que le permita tener un mejor desempeño.

Se propuso una mejora del proceso logísticos de las tiendas C&H INVERSIONES, donde incrementó la competitividad y mejoró la rentabilidad de la empresa, a su vez optimizó la gestión logística comercial, teniendo una amplia visión gerencial para convertir a la logística en un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de las tiendas C&H INVERSIONES. De esta forma repercutió en el servicio al cliente, donde recibieron confiabilidad, rapidez en la compra y una mayor flexibilidad de respuesta a cada cliente.

Esta investigación a su vez, permitió desarrollar mayores conocimientos sobre el tema para aquellos estudiantes, conocer más sobre la problemática que viven cada una de las tiendas comerciales del centro de Chiclayo y pensar en una solución de mejora.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

En la presente tesis, se realizó una evaluación detallada, exhaustiva y completa de la variedad de documentos de investigación, que se convirtieron en el sustento del desarrollo de los antecedentes necesarios para reforzar y sostener la discusión de los resultados encontrados, de tal forma que se pueda definir el mejor modelo o teoría a utilizar en el desarrollo de la investigación, consecuentemente viabilizo el proceso de comprensión de la situación a cuestionar en la empresa objeto de estudio.

El autor Alva (2006) en su investigación de propuesta de mejora en la Logística de entrada en una empresa agroexportadora, desarrolló propuestas de mejora en logística de entrada mediante el análisis y la identificación de las causas que afectan el desempeño logístico con el análisis obtuvieron datos e información de las actividades que desarrollaba el área de logística así sus políticas y estrategias actuales, mediante el mapeo de sus procesos se determinó la problemática de las áreas de compras y almacenes. Como resultado de dicho análisis se procedió a desarrollar la administración de proveedores, recatalogación de materiales, establecimiento de políticas y procedimientos y redefinición de funciones. En conclusión todo ello permitió lograr tener una plataforma para encaminar una gestión logística competitiva acorde con la visión de la empresa.

Por otro lado, Bustos (2007) realizó una investigación sobre el Diseño del Sistema Logístico del Área de Compras en Brinsa S. A. dijo que el diseño del sistema logístico en el área de compras, busco reducir tiempos de entrega de pedidos y tener un óptimo flujo de información durante el proceso de compra desarrollando dicha propuesta utilizo el análisis de Pareto el cual ayudo a determinar causas reales de dichos retrasos, utilizando una evolución estricta con los proveedores y un nuevo flujograma en el área de compras.

Además presentando el modelo basado en una simulación, con el fin de identificar la necesidad de realizar alianzas de trabajo con el almacén con el propósito de utilizar los inventarios disponibles y suplir las necesidades de los clientes, además de la utilización de éstos como nueva tarea dentro del área de compras ha logrado reducir tiempos y costos y optimizar la selección de proveedores.

Mientras que el siguiente año, el autor Rojas (2008) en su evaluación de la cadena logística: Capacidad de Proceso orientado a mejora continua en Roche Diagnostic Chile, se diagnosticó la situación actual, a través de un proceso de observación in-situ, complementado por la visión de los trabajadores y de los ejecutivos, a partir de dicho diagnóstico se identificaron claramente los puntos en los que hubo debilidades y desajustes de la cadena Logística a través de las herramientas: Diagrama de Ishikawa (análisis causa-efecto donde se estableció un análisis cualitativo de la situación actual), Diagrama de Pareto (donde se estiman los tiempos empleados para cada proceso interno de la bodega) y el diagrama de flujo de información que reveló las diferentes categorías en el proceso logístico identificando los puntos de conflicto además se determinaron las influencias que permiten o debilitan el control.

Así mismo, Moreno (2009) en su investigación titulada la Propuesta de mejora de Operación de un Sistema de Gestión de almacenes en un operador logístico, mejoró el sistema de gestión de almacenes de una empresa que se dedicaba al servicio de operador logístico incluyendo almacenaje de mercadería y la correcta distribución de éstas a los diversos puntos que son requeridos por sus clientes. Se analizó la información proporcionada por las diversas fuentes de la empresa a fin de poder plantear una mejora en el sistema actual de gestión de almacén. Se propuso una estructura óptima en su sistema de gestión de almacenes en el que se eliminaron las debilidades que presentaron el actual, así como inducciones deficientes a personal nuevo o problemas en el servicio de distribución que la empresa ofrece.

Bajo el mismo modelo de investigación, Burgos (2010) en su Mejora de los procesos Logísticos de planeación, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de materia

prima agregados de una empresa cementera venezolana, el estudio inició desde la planificación de la distribución de agregados que se utilizaron para la producción de concreto, terminando con el pago de los entes involucrados, pasando por las etapas de la cadena de suministro sin incluir los procesos de producción, atención al cliente y de proveedores externos. Para ello Cemex, la empresa en estudio detectó deficiencias de flujo de información y materiales entre las diferentes áreas que intervinieron en los procesos logísticos donde la empresa identificó las causas que afectaron las operaciones a través del diagrama causa – efecto. Luego del análisis realizado se concluyó que existían problemas con el cumplimiento de la programación, pérdidas de material, ausencia del control de inventarios y retrasos en los pagos de los proveedores. Se desarrolló una herramienta de Excel para el mejoramiento en el control del cumplimiento de la programación y se recomendó en la obtención de un sistema para controlar la entrada de materia prima.

Mientras que Ariza (2012) en su investigación titulada Mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa Alca LTDA, siendo una de las empresas con los mejores distribuidores de electrodomésticos, se manifestó el interés de iniciar un proyecto que permitió diseñar e implementar mejoras en el proceso de almacenamiento, aprovisionamiento, preparación de pedidos y despacho, con el fin de obtener mayores niveles de desempeño en el servicio al cliente y en costos. Se diagnosticó el estado actual de los procesos logísticos de la empresa y el estudio de nivel de servicio tanto como clientes y de proveedores. Su metodología se basó en la aplicación de 5S, diagrama de causa y efecto además del diseño de los procesos actuales. Se concluyó que la realización del diagnóstico de los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho, permitió mostrar de manera estructurada las principales causas que generaron problemas en la eficiencia de la cadena de suministro de la empresa.

Por otro lado, Arrieta (2012) en su investigación sobre una propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución en la que pretendió optimizar el traslado de productos dentro de sus zonas

de trabajo, utilizar menos tiempo y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño del personal, usando una metodología donde elaboro un diagnóstico de la situación actual con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de la operación logística y por consiguiente conocer sus causas.

Dichas causas se transformaron en oportunidades de mejora de las cuales se formularon diferentes propuestas de solución. En esta investigación se aplicó las herramientas de mejora continua (diagrama de causa – efecto y los flujogramas) donde se concluyó que existen actividades que demandaban mayor tiempo y costo de lo acordado con el cliente.

Por otra parte, Deza (2013) en su investigación denominada Propuesta de mejora en el proceso de planificación de la producción de una planta procesadora de Espárragos mediante la administración de sus restricciones, consideró que el proceso de mejora permanente se ha hecho necesario para garantizar la continuidad de cualquier empresa, sin embargo es muy común ver empresas en las cuales sus supervisores y jefes no tienen las herramientas necesarias para medir el impacto de sus decisiones de piso en el desempeño global de la empresa, es decir la rentabilidad de la misma. Frente a dicha situación el autor, aplicó en su investigación La Teoría de Restricciones ya que presenta una alternativa para alcanzar la tan anhelada mejora continua; con ello logro administrar los ambientes naturales para aumentar las ganancias en el corto y largo plazo, esto logró incrementar el ingreso de dinero a través de las ventas, reduciendo inventarios y los gastos de operación. El autor concluyó que la clave de la teoría de está en que cualquier sistema complejo es, en realidad, una cadena de recursos independientes, pero solo algunos restringen la salida de la producción de máxima rentabilidad.

No obstante, Calderón (2013) realizó una Evaluación de la Gestión Logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa Distribuciones Naylamp ubicada en Chiclayo donde en el área de almacén no se tiene el control, almacenamiento y salida de las mercancías, por lo tanto no se cumplen con los procesos que intervienen en la gestión logística, dicha evaluación de la gestión logística de los almacenes de la empresa

fue necesaria ya que cumplieron de manera adecuada con todos los procesos ayudando a disminuir los costos y a bajar precios donde la empresa pudo ser más competitiva en el mercado, en conclusión dicha evaluación de la gestión logística se comprobó que no se cumple de manera eficiente con este proceso, por lo que fue necesario esquematizar el proceso de compras y distribución de mercancías de los almacenes, a través de un diagrama de proceso, por medio de un sistema computarizado de inventarios, se logró controlar la salida de materiales de almacén a su vez se podrá auditar si las salidas fueron justificadas y se visualizará los stocks oportunamente, adicionalmente un trabajador se encargó de llevar un registro.

Así mismo, Cancino (2014) en su investigación basada en la mejora de los procesos de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial tuvo como objetivo definir, diagnosticar, proponer y evaluar las mejoras de la mencionada empresa, la cual creció de forma acelerada y desordenada implicando que en la mayoría de sus procesos no estén definidos y tengan una gestión deficiente de sus recursos; las herramientas que utilizó para lograr sus objetivos: Serqual, 5s, esquema de causa y efecto. Como resultado se realizaron propuestas para reducir costos logísticos, optimizar los procesos de abastecimiento y almacenamientos de insumos, incrementar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio.

Dicho autor llegó a la conclusión que en la gestión de inventarios se identificó como problema principal el incumplimiento de entrega de mercancías al cliente, donde se comprobó que deben priorizar las mercancías según el impacto económico; mientras que para eliminar el desorden en los procesos de almacenamiento se identificó y elaboró una redistribución de los almacenes y por último se propuso implementar un sistema de información integrado para que tengan un control a tiempo real de los movimientos de existencias, con este sistema se pudieron controlar el flujo de materiales, valor actual del inventario, fecha de pedidos e ingresos y salidas.

Por último, Cabrera (2014), en su reciente investigación de una Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de

conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación, se describieron los diferentes procesos que se encontraron en el Centro de Distribución, donde se necesitó la toma de datos y de observación de los diversos procesos. Luego se diseñaron diferentes procesos con el fin de obtener resultados similares a la realidad y generando así propuestas de mejora en cuanto a los procesos logísticos que se llevaron a cabo en dicho centro. Como resultado se obtuvieron que se tenían que variar la cantidad de operarios, la cantidad de cestas, cajas y bultos originales se incrementaron en cuanto a la salida del centro de distribución. Se concluyó que se caracterizaron los procesos en el Centro de Distribución con el fin de dar a conocer las actividades que se llevaron a cabo en cada una de estas, dichos procesos fueron: recepción de bulto original, recepción de medicina y misceláneos, torres de misceláneos, torre de medicina y área de calidad.

## **2.2. Bases Teóricas científicas**

### **Procesos Logísticos**

Un proceso logístico trata de encontrar la mejor solución para fabricar y distribuir los artículos, considerando cómo el mercado usa estos productos. Como parte de este proceso, una empresa debe siempre considerar la ubicación de un producto y analizar los muchos factores asociados con esa ubicación. Esto incluye costos de producción, personal, tiempo y costo requerido para su desconsolidación y las posibilidades de almacenamiento, incluyendo costo y espacio. Como parte de este proceso, una empresa también debe tener en cuenta los factores que afectan la calidad de producción y el transporte entre centros de distribución. (Murphy, 2010)

Así mismo, dicha gestión logística tiene como objetivo identificar y proponer áreas de mejoras concretas en relación con la gestión logística en las empresas, de tal forma que ayude a estas organizaciones a enfocar sus procesos logísticos de forma que sea coherente e integrada con sus sistemas actuales de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y/o medio ambiente y que recoja las recomendaciones de la gestión logística con requisitos y métodos de medición, utilizados para el diagnóstico y mejora de los procesos logísticos (Beltrán, 2008).

De acuerdo a lo explicado por el autor se entiende que el servicio al cliente es como el proceso que permite a una organización garantizar que al aceptar un pedido de su proveedor, tiene capacidad para cumplir con los requisitos logísticos del mismo, así como realizar el seguimiento del cumplimiento de dichos requisitos.

Es por ello, la importancia de la logística en las empresas es cada día mayor. Las empresas, independientemente del tamaño que tengan, encuentran en la logística un elemento básico de operación, un elemento de competitividad y productividad. El propósito de la logística, es el poner a disposición del cliente final los productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades. Significando tener la mercancía disponible, la materia prima a tiempo, administrar el transporte, controlar almacén e inventarios, aplicar tecnología al proceso, costear, poner la mercancía en exhibición para su venta, envase, embalaje, cobrar, etc.

Diversos estudios apuntan a que el desarrollo de cualquier área de gestión empresarial requiere tanto de la existencia de sistemas de gestión para los procesos implicados, como de modelos de evaluación y diagnósticos basados en su correspondiente sistema de gestión. (Lacalle, 2013)

En coincidencia, ambos autores se refieren a la logística es el marco de planificación usado para el manejo de una organización, para facilitar la distribución del personal, material, servicio, información y flujos de capital. Como proceso, la logística se vuelve más complicada debido a la creciente demanda de información compleja y los sistemas de control de comunicación del ambiente de negocios globales de la actualidad. Un proceso logístico eficiente dentro de una organización utiliza herramientas para analizar y visualizar las complejidades involucradas en la producción. Estas herramientas deben integrar la información, el inventario, la producción, el almacenaje, el personal, los materiales, el embalaje y la entrega segura de los productos finales.

### **Modelos De Mejoras Continua**

Goldratt, 2006, planteó la teoría de las Restricciones o también denominado PMC (plan de mejora continua) donde es necesario el empleo continuo de la dirección de las

limitaciones. Es decir, que consiste en principios de razonamientos sistemáticos, permitiendo la identificación de los problemas de fondo, la construcción de soluciones válidas y completas y la creación de planes de implantación inmunes. Constituye uno de los enfoques más novedosos de los que se dispone actualmente en la teoría de la administración y que ha tenido una rápida difusión en el mundo empresarial.

Está compuesta por un conjunto de métodos sustentados en procesos de causa y efecto orientados hacia la mejora continua de las organizaciones y de las personas. El autor considero que la idea central de la Teoría de las Limitaciones (TOC) es que todo subsistema real, tal como una empresa con ánimo de lucro, debe tener al menos una limitación.

Si esto no fuese cierto, el sistema produciría una cantidad infinita de aquello que intenta conseguir. En el caso de una empresa con ánimo de lucro, produciría unos beneficios infinitos; puesto que una limitación es un factor que impide al sistema lograr más de aquello que pretende, este concepto es aplicable a cualquier tipo de sistema que tenga objetivos predeterminados y en el que están involucrados diferentes recursos en la consecución de los mismos; entonces un empresario o directivo de empresa, que quiere lograr más beneficios, debe controlar las limitaciones, estas restricciones determinarían los resultados del sistema, tanto si se conocen y gestionan.

El autor nos da a conocer que la Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial.

Por otro lado, Servat (2002) consideró al diagrama causa – efecto como una herramienta de mejora continua utilizada para presentar las relaciones entre un efecto dado y sus causas potenciales, además de facilitar la solución de problemas desde el síntoma de la causa hasta la solución; éstas causas son organizadas en categorías principales y subcategorías de manera que la presentación parece el esqueleto de un pescado.

Así mismo, Caro (2011) propuso el diagrama de flujos denominada una

representación pictórica de los pasos de un proceso y es útil para investigar oportunidades para la mejora al obtener un entendimiento detallado de cómo funciona el proceso en realidad. Al examinar cómo se relacionan los diversos pasos en un proceso, con frecuencia uno puede descubrir las fuentes potenciales del problema.

Por lo tanto los autores Servat (2002) y Caro (2011) concuerdan que para eliminar el error, se tiene que tener un marco conceptual y una metodología precisa para desterrarlo de la empresa. En primera instancia, se debe estar claro, que un error es un “efecto” visible generado por una causa que reside en el pasado. Al error hay que entenderlo como una relación de “causa-efecto”. Lo primero que se debe hacer al presentarse el error, es “aminorarlo” y luego buscar su causa.

Al presentarse el error, las organizaciones han desarrollado una habilidad sofisticada para aminorarlo. No se hace ningún esfuerzo para investigar las causas del “efecto”. Considerándose como las mejores herramientas de mejora continua para determinar el error que no permite el desarrollo eficiente de la empresa.

### **Estrategia De 5S**

El principio de orden y limpieza hace referencia al método de las 5S, el cuál es de origen japonés. Es una metodología práctica para el establecimiento y mantenimiento del lugar de trabajo bien organizado, ordenado y limpio a fin de mejorar las condiciones de seguridad, calidad de trabajo y en la vida diaria. Está integrado por cinco palabras japonesas que inician con la letra “s”, que resumen tareas simples que facilitan la ejecución eficiente de las actividades laborales. (Venegas, 2010).

Para el autor, las 5s son el fundamento del modelo de productividad industrial ya que con la implementación de las 5S se pueden obtener los siguientes resultados: una mayor satisfacción de los clientes y/o trabajadores, menos accidentes, menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o productos, una mayor calidad del producto o servicio ofrecido y disminución de los desperdicios generados.

Seiri (Despejar): significa que en el lugar de trabajo sólo deben estar los elementos

o útiles absolutamente necesarios para llevar a cabo en forma satisfactoria las tareas cotidianas. Una guía de clasificación entre lo que se necesita y lo que no se necesita en el puesto de trabajo puede estar dada por su frecuencia de uso, eliminando lo que no es útil y ocupa espacio.

Seiton (Orden): significa que aquellos elementos que son necesarios en el puesto de trabajo deberán ser organizados de tal forma que se facilite su localización, utilización y devolución. Normalmente se pierde tiempo en búsquedas de herramientas u objetos porque en la empresa no existe un sistema que permite acceder fácilmente a estos elementos. Adoptar el sentido del orden, se traduce en beneficios directos como economizar tiempo y disminuir el cansancio físico.

Seiso (Limpieza): se deben mantener pulcros y limpios los puestos de trabajo pasillos y demás áreas de la empresa. En la limpieza deben contribuir todos y cada uno de los empleados y debe formar parte de la cultura en general de la empresa. Aquí se incluyen aspectos como el mantenimiento de los equipos y el diseño de los dispositivos para evitar la suciedad.

Estas tres primeras S son operativas, ya que con su ejecución se hace visible toda la estrategia y con las dos últimas se aseguran que esta ejecución sea efectiva

Seiketsu (estado de limpieza): deben crearse los mecanismos de verificación y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las tres eses operativas.

Shitsuke (Disciplina): consiste en crear el ambiente propicio para que las cinco eses se conviertan en un hábito y puedan posteriormente hacer parte de la cultura organizacional. La responsabilidad de este S recae sobre la gerencia, la cual debe diseñar y mantener los mecanismos adecuados de motivación para el personal. Los principales retos que deben asumir la gerencia son lograr la participación de todos los empleados, hacer que cada uno de ellos entienda la estrategia y desarrollar completamente la estrategia de cinco S y no quedarse a medio camino.

La implementación de una estrategia de 5S es importante en diferentes áreas, por

ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que generan las estrategias de las 5S son mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados, reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos, mayor calidad, tiempos de respuesta más cortos, aumenta la vida útil de los equipos, genera cultura organizacional, acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad. (Garza, 2005)

Una empresa que aplique las 5s produce con menos defectos, cumple mejor los plazos, es más segura, es más productiva, realiza mejor las labores de mantenimiento, es más motivante para el trabajador, aumenta sus niveles de crecimiento.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Proceso:** “Secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que se diseñan para mejorar la productividad de algo. (Alarcón, J.; 1998)

**Logística:** “La parte de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management, SCM) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes”. (Douglas, M.; 2000)

**Evaluación:** “Se enfoca en los resultados obtenidos en base a los métodos empleados y a la curva de progresión donde dificultades, decisiones, y objetivos se unifican.” (Rodríguez, J.; 2011)

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Diseño de Investigación**

La presente investigación se ha desarrollado a base de un tipo de investigación cualitativa, puesto que tiene como objeto describir la evaluación del proceso de logística en las tiendas C & H INVERSIONES, dando a conocer la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino al pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre la variable; también se ha tomado en cuenta que el diseño de investigación es descriptiva.

#### **3.2. Área y línea de investigación**

Área de investigación: Gestión

Línea de investigación: Almacenamiento y Compras

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población total de estudio para nuestro proyecto de investigación es el total de trabajadores de las tiendas C&H INVERSIONES en la Ciudad de Chiclayo periodo Agosto 2013 – Diciembre 2014, actualmente cuenta con 10 trabajadores activos.

La muestra de acuerdo a la evaluación realizada a las tiendas C&H INVERSIONES en la Ciudad de Chiclayo periodo Agosto 2013 – Diciembre 2014, se determinó solo los procedimientos rutinarios, la eficiencia, de las tiendas nuestra muestra fueron los 10 trabajadores que laboran actualmente en las mencionadas tiendas.

El muestreo de la presente investigación es no probabilística, dado que cada elemento de la población seleccionada de las tiendas C&H INVERSIONES, en este caso los trabajadores son utilizados para el uso del instrumento de recolección de datos.

### 3.4. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

Variable	Dimensiones	Definición Operativa
<b>PROCESOS LOGÍSTICOS</b>	Almacén	Optimización almacenes Manipulación de productos Condiciones del producto Despacho del producto Tipo de almacén Requerimientos del cliente Pedidos generados Entregas perfectamente recibidas
	Compras	Cumplimiento de proveedores Planificación de las compras Analizar la Necesidad Devolución de compras Relaciones con proveedores

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta investigación es empírica; su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia, puesto que se basó en la observación de algo ya establecido y de la evaluación para determinar su cumplimiento o no. Asimismo, la metodología a aplicar es Interpretativa, refiriéndose a estudio de casos, es por ello que se realizó una investigación de campo a través de entrevistas, con el fin de conocer el proceso

logístico de las tiendas C&H INVERSIONES. Y sobre todo de comprender, interpretar, transformar la realidad.

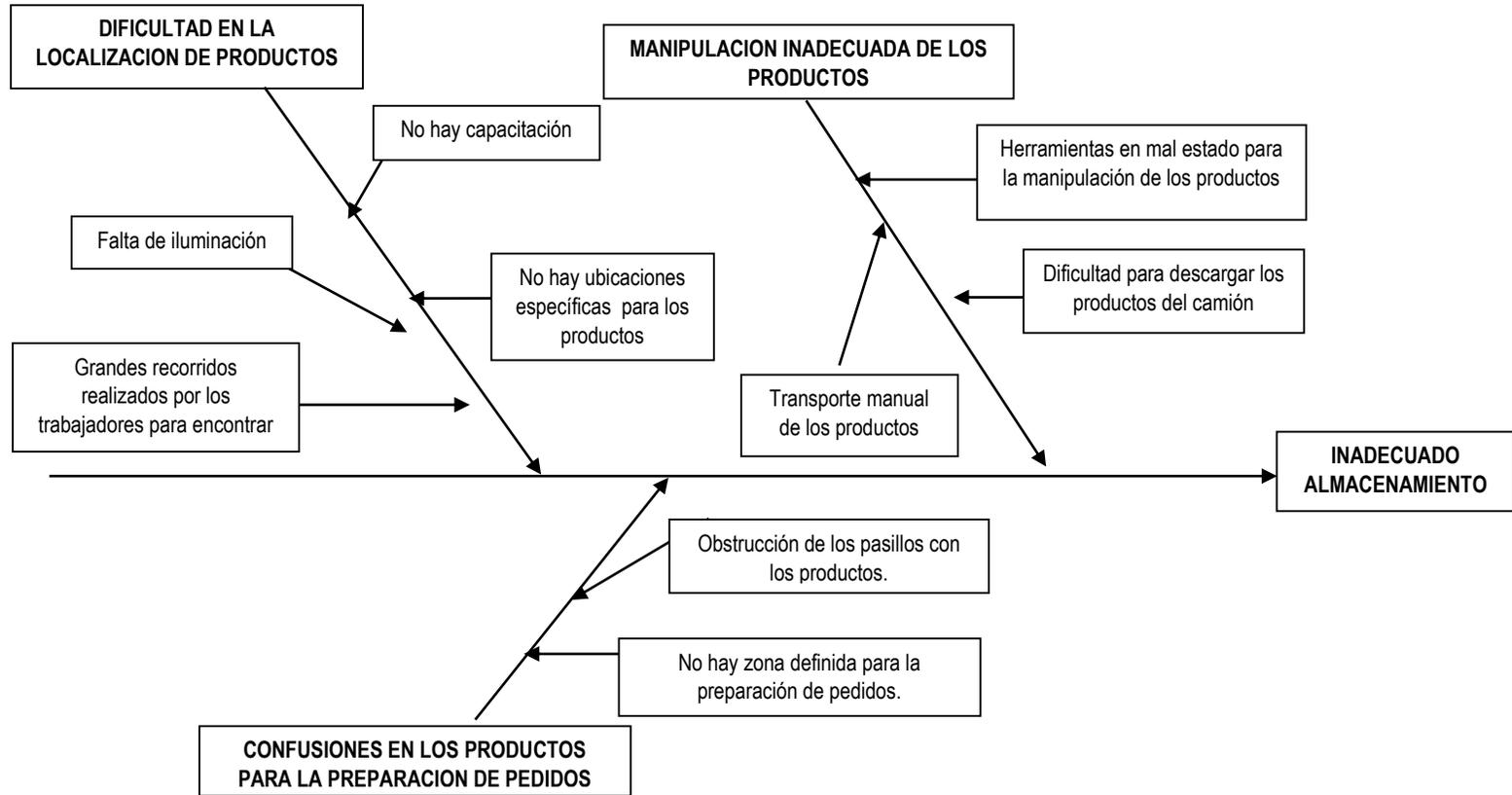
Se procedió a la recolección de datos y de información, mediante entrevistas personales a los trabajadores y revisión de la documentación existente. Luego con los datos obtenidos se formularon las posibles acciones y se elaboró un informe que ayudó a dar soluciones específicas a los problemas críticos que posee la empresa. Esta etapa consistió en la recopilación de la información que permitió identificar con precisión en las áreas con problemas relevantes, esta identificación se realizó mediante: la observación directa dada por hechos (funciones, tareas, actividades).

Y por último el cuestionario de entrevista, esta modalidad consistió en hacer uso de un cuestionario entrevista que previamente se diseñó con el propósito de la justificación de su existencia. El recojo de información de la empresa fue la principal fuente utilizada para la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos históricos, el cual permite acceder a la información relacionada con los productos, análisis de sus inventarios, clientes, pedidos, entre otros. También se aplicó un cuestionario de preguntas muy detallado por cada proceso del sistema logístico.

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

En los cuestionarios que se aplicó a los trabajadores de las tiendas C&H INVERSIONES para obtener los resultados se basó en la capacidad de síntesis, emitiendo un juicio crítico, que permitió evaluar cada uno de los procesos logísticos.

**IV. RESULTADOS**



**Figura 1. Diagrama de Causa y Efecto de la Gestión de Almacenamiento**  
 Fuente: elaboración propia

En la Figura 1, se puede visualizar que una vez realizada la orden de compra, los proveedores llaman a la empresa para informar la fecha y hora aproximada de arribo de los productos es allí donde inicia el proceso de recepción de mercancía pues es el momento, donde el encargado de almacén es quien recibe la mercancía y asigna a los demás trabajadores que se encuentran en el momento para el descargue de los productos.

Cuando la mercancía es descargada por los trabajadores, ellos son quienes realizan una inspección visual de la calidad y cantidad de los productos para su posterior almacenamiento, esta inspección solo se hace de forma general pues los productos se encuentran con el embalaje y no es fácil determinar si internamente dichos productos su calidad y cantidad es la correcta además que el encargado de almacén no tiene conocimiento del pedido hecho por el proveedor.

El único documento que soporta este proceso es la factura de remisión que entregan los proveedores al encargado de almacén y que sirve como constancia de la entrega de los productos

Por otro lado, la ubicación de las mercancías quien lo realizó el encargado de almacén, es quien también orienta a los demás trabajadores en sus actividades diarias, dicho proceso inicia con la mercancía descargada que es colocada por los trabajadores en el almacén o en otros casos dentro de las mismas instalaciones de la empresa, se instala de forma aleatoria, después se hace un arrume respectivo, lo que significa que cada vez que llegan productos se ubican en donde haya espacio libre.

El manejo de los productos se hace de forma manual (desde el momento del descargue hasta la ubicación en cada una de las tiendas, por lo que dependerá de la experiencia de los trabajadores de la empresa. Los productos se almacenan tal cual como lo entregan los proveedores, es decir en cajas de cartón o bolsas.

Para realizar las operaciones de transporte interno de mercancía y el respectivo almacenamiento los trabajadores de la empresa utilizan carretilla y escalera; para ello la empresa presenta actualmente 525 productos de diferentes marcas y modelos, además no se tienen establecidas unas políticas claras de gestión de inventarios basadas en un análisis cuantitativo, debido al manejo empírico que se le ha dado hasta ahora a los procedimientos de la empresa.

Existen una variedad de productos que representan un estorbo para el almacén ya que ocupan los espacios, generan costos innecesarios y crean en general ineficiencia operativa.

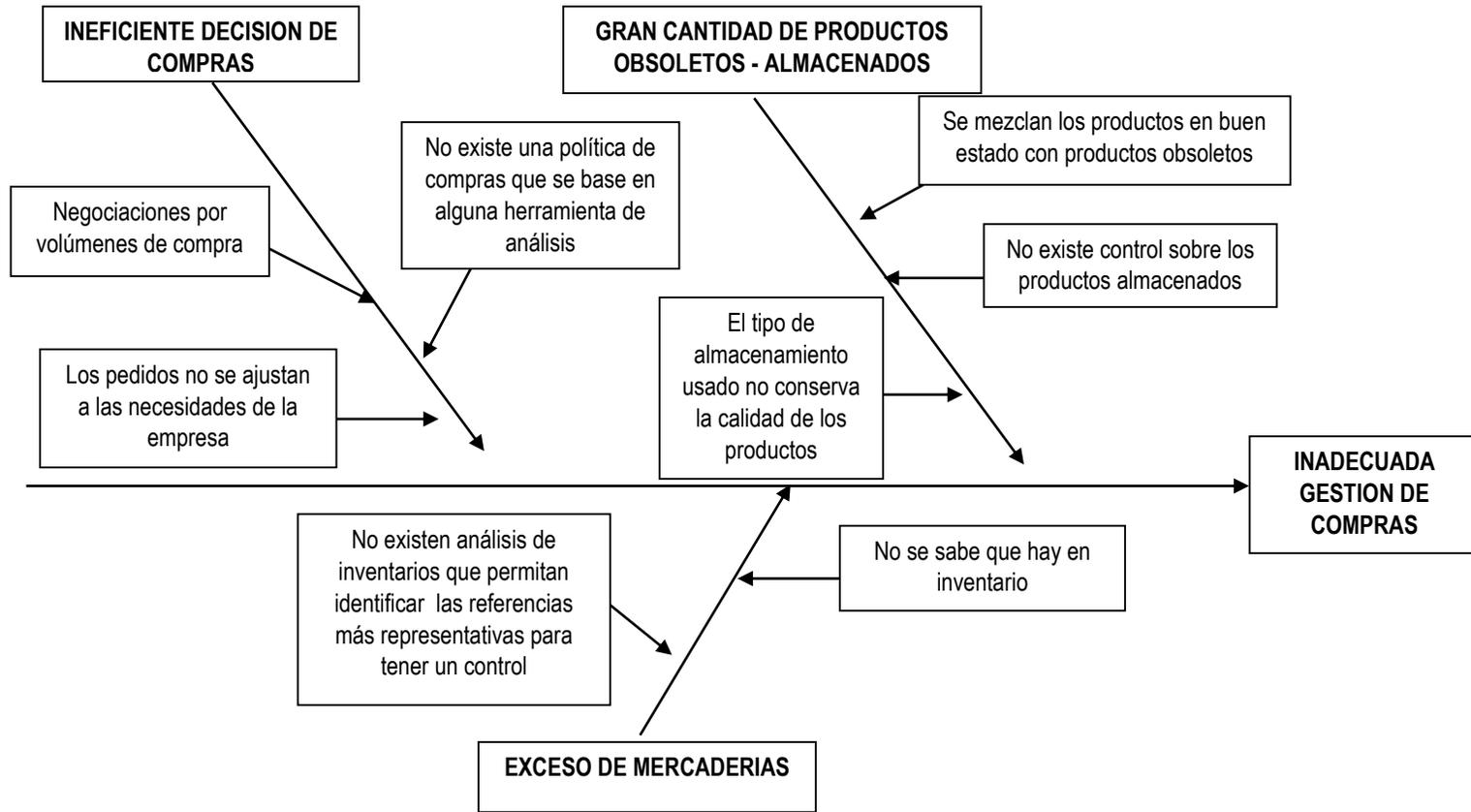
Mientras que el proceso de preparación de pedidos empieza cuando llegan las remisiones de los diferentes almacenes de la ciudad a la empresa para el despacho de los productos. Los mismos almacenes son encargados de llevar las remisiones y entregarle al encargado de almacén. Actualmente no existe un horario establecido para recibir las remisiones generando un retraso en los pedidos y haya confusiones en cuanto a la entrega de pedidos grandes. Para el proceso de despacho, la distribución de productos se hace con el alquiler de camionetas que son las encargadas de despachar los pedidos dentro de la localidad y que por ende no cuenta con ningún horario ni control y esto radica la demora en la entrega de los productos. El vendedor no suministra información acerca de la posible fecha y hora de entrega del producto al cliente, por lo que se crea una incertidumbre en ellos sin saber cuándo recibirán el producto.

Por último, se puede decir que C&H INVERSIONES está en desventaja en cuanto a la demora en la entrega de los productos por parte de los proveedores, pues estos no ofrecen ningún tipo de retribución. Un inconveniente usual en los proveedores es por tener contratado el servicio de entrega de los productos donde se han tenido problemas con la calidad de los mismos, presentándose averías y golpes. Si los productos son inspeccionados en el momento del descargue, el proveedor es el responsable, sin embargo cuando no se hacen las inspecciones adecuadas la empresa es la principal afectada. En la

evaluación realizada se encontró que los proveedores ofrecen servicios posventa como garantía de los productos, soporte técnico y devoluciones por producto.

Aunque no ofrecen devoluciones por baja rotación, siempre están dispuestos a dar incentivos como obsequios, promociones, para estimular la venta de los mismos.

El análisis de los procesos logísticos en base con el resultado obtenido anteriormente, se evaluó los procesos mediante el análisis de causa efecto de los problemas asociados a cada proceso, con el fin de determinar las causas principales y las causas subyacentes que originan cada uno de estos y que afectan las operaciones de la empresa. Sin embargo, también fue necesario considerar flujogramas que permitan determinar con relevancia los cuellos de botellas que existen en la mencionada empresa.



**Figura 2: Diagrama de Causa y Efecto de la Gestión de Compras**  
 Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la Figura 2, después de realizarse las entrevistas respectivas a los trabajadores y proveedores se pudo obtener que la empresa C&H INVERSIONES; la empresa compra productos aprovechando los descuentos por cantidad que ofrecen los proveedores, incluso si hay existencias en el momento que se pide, ignorándose así las necesidades reales de abastecimiento lo que causa un exceso de inventario como se observa en la figura 02. Otro problema que se presenta es que no se tiene bien definido la persona o el grupo de personas encargadas de las compras en la empresa, pues en muchas oportunidades éstas se responsabilizan de los pedidos entre ellos la gerente y el encargado de almacén.

Esta falta de organización hace que los pedidos no se ajusten a las necesidades reales de la empresa. Es importante resaltar que por la falta de comunicación entre las personas que realizan los pedidos y el encargado de almacén se crean una incertidumbre al desconocer primero que toda la fecha y hora del arribo de productos y segundo la cantidad de referencias que se pidieron, por lo que el encargado de almacén siempre recibe todo lo que el proveedor entrega. Esta situación hace que no se lleve un control adecuado de los productos que entran al almacén.

Igualmente no se tiene un control estricto sobre la calidad de los productos que llegan, pues éste se hace visualmente y muchas veces se realiza solamente por los auxiliares. No se toma las medidas necesarias como para revisar los productos y clasificar aquellos que se encuentran obsoletos o en mal estado para hacer el respectivo cambio a tiempo.

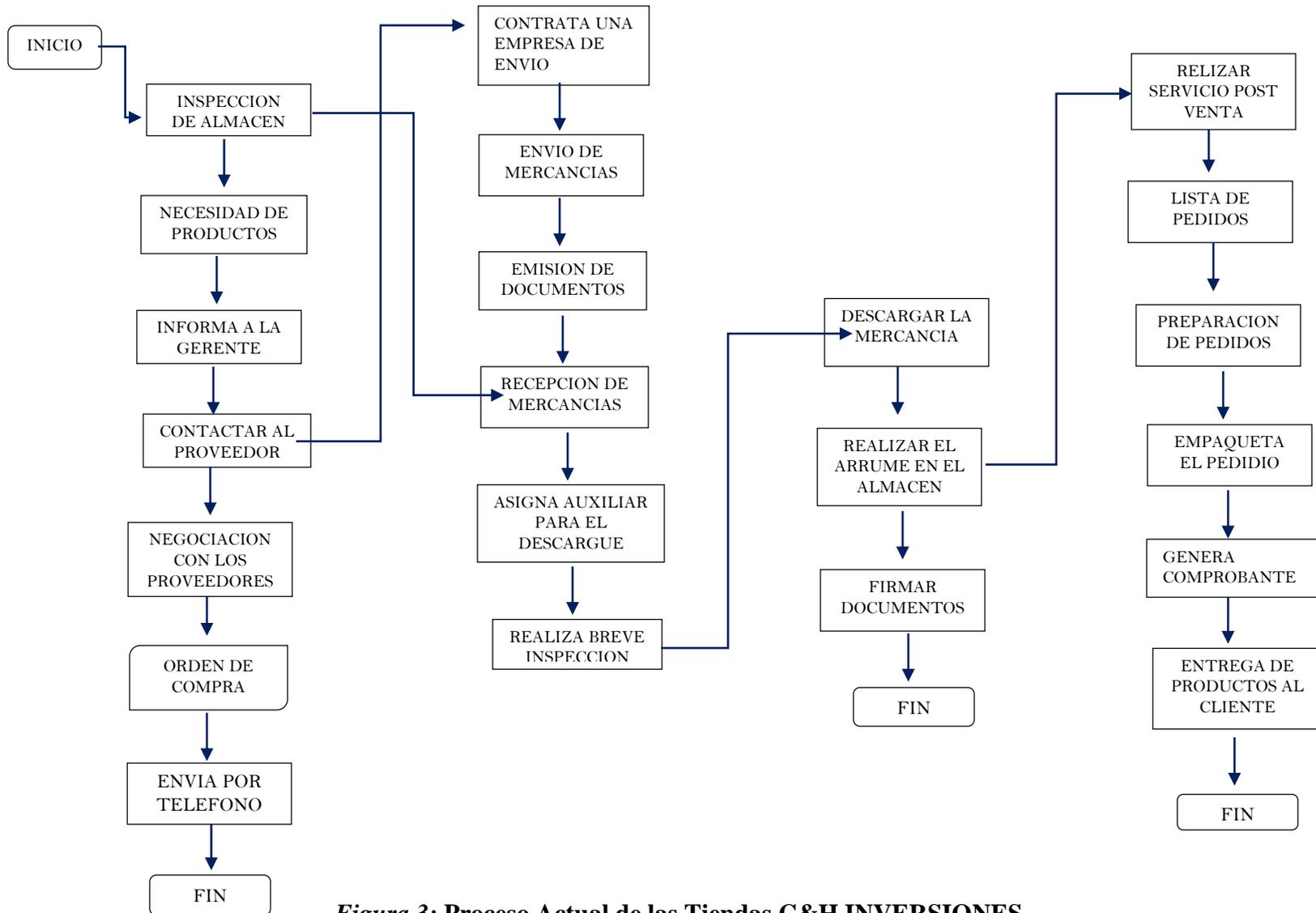
Sin embargo en las tiendas C&H INVERSIONES los proveedores tienen una desventaja en cuanto a la demora de la entrega de los productos, y el inconveniente más grande que la empresa pueda tener es en el servicio de entrega de los productos que han tenido problemas con la calidad de los mismos presentando averías y golpes.

Por otro lado, además de no existir un medio que permita saber cuánto de mercadería tiene la empresa, cuantos deteriorados, se tiene un exceso de inventario y que muchos de ellos no son exhibidos por la empresa produciendo el almacenamiento inadecuado.

Actualmente en el procedimiento de compras existen inconvenientes que son materia de estudio; es decir la empresa compra los productos aprovechando los descuentos por cantidad que ofrecen cada uno de los proveedores, incluso si hay existencias en el momento que se pide, ignorándose así las necesidades reales de abastecimiento lo que causa un exceso de inventario, a esto se suma el no tener definida a la persona encargada en las compras de la empresa, pues varias de éstas se responsabilizan de los pedidos, entre ellos la gerente y el encargado de almacén. Esta falta de organización hace que los pedidos no se ajusten a las necesidades reales de la empresa.

Tradicionalmente los inventarios han sido vistos dentro de la gestión empresarial como un mal necesario para garantizar la continuidad de su actividad fundamental; sin embargo, la gestión empresarial actual está necesitada de una buena gestión de los inventarios, donde debe primar el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias que garanticen la continuidad de todo el flujo en la cadena logística; y esto comienza a generar un problema dentro de la empresa C&H INVERSIONES cuando no toma las medidas necesarias como revisar los productos y clasificar aquellos que se encuentran obsoletos o en mal estado para hacer el respectivo cambio a tiempo.

Una de las realidades más permanentes es que no existe la rapidez debida para hacer frente a los problemas de los clientes, el proceso de realización y entrega de pedidos, lo cual causa irritación al cliente y posteriormente tomando la decisión de comprarle a la competencia.



**Figura 3: Proceso Actual de las Tiendas C&H INVERSIONES**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Como se muestra en la Figura 3, en el proceso actual de las Tiendas C&H las compras de productos en su mayoría las realiza la gerente de la empresa quien se encarga de realizar la respectiva negociación con los proveedores; apoyándose en el ayudante de almacén y de su cuaderno donde tiene anotado las fechas de los últimos pedidos y así definir las cantidades a pedir y hacer las respectivas llamadas a todos los almacenes para conocer las necesidades de productos existentes. También se apoya de la promotora de una marca reconocida y de la cual adquiere mayor productos para su venta.

Una vez definidas las cantidades necesarias se comunica a los proveedores para realizar negociaciones y posteriormente generar la orden de compra por vía teléfono. Mientras que por otro lado después de contactar al proveedor, éste realiza una contratación con la empresa de envío de mercancías, junto con los comprobantes correspondientes, al llegar a los almacenes de C&H INVERSIONES se realiza la recepción de mercancías asignada por el auxiliar de almacén realizando un breve inspección visual.

Posteriormente, se descarga la mercancía para realizarse el arrume correspondiente dentro de los almacenes de la empresa, los comprobantes son firmados a conformidad por el auxiliar de almacén, dando aprobación de que las mercancías ingresadas al almacén se encuentran en perfecto estado.

Una vez que los productos son desempacados para ser puestos a mostrar a los clientes, se encuentran con la sorpresa de que se encuentran deteriorados. Sin embargo, los productos en perfectas condiciones se inician el servicio de post venta, la demanda de clientes comienzan a realizar sus listas de pedidos de los cuales son entregadas al personal de almacén para su posterior preparación y empaquetados, generándose un comprobante y dando por finalizado con la entrega de los productos al cliente.

Por otro lado, es de suma importancia insistir que el modelo de flujograma del cual la empresa C&H INVERSIONES representan en sus procesos solo generan actividades que llevan a cabo cada proceso omitiendo la decisión de la gerente al momento de la toma de decisiones, además de la representación de símbolos que se referirían al tipo de

documentos empleados en el proceso que se puede utilizar cuando se genere o salga del proceso.

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudaran a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para la mejorar las prácticas organizacionales. Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos, y los de sus actividades, es por ello que se califica al proceso actual de C&H INVERSIONES como un proceso sin tomar en cuenta las decisiones que se puedan considerar y mucho más dentro de la negociación con los proveedores.

Es necesario considerar que la representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También se hace posible la distinción entre aquellas que aportar valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o resultado deseado. Dichas razones apuntan hacia el diagrama de flujo de procesos como un instrumento primordial para la correcta gestión de procesos.

## V. DISCUSIÓN

El sector empresarial más representativo es el comercio donde se aprecia que los empresarios de estos negocios, en el transcurrir de los años han percibido que la competencia los obliga a desarrollar estrategias que les permitan permanecer en el mercado. De esta manera, la logística en el mundo de hoy es la columna vertebral de toda empresa. Es arte y ciencia a la vez. Más allá del ámbito empresarial, la logística está presente en la vida cotidiana de los seres humanos.

En base a los resultados obtenidos, producto de la investigación de esta tesis y los objetivos específicos planteados, y con base al marco teórico se plantea la siguiente discusión:

En la figura 1 se muestran que el problema general es el inadecuado almacenamiento de las tiendas C&H INVERSIONES producto de la dificultad en la localización de productos; donde existe falta de iluminación en los almacenes, provocando demora en la búsqueda de los productos; a su vez los trabajadores realizan grandes recorridos para encontrar los productos por lo tanto las ubicaciones de estos no son las correctas.

Para el autor Escudero (2014) la distribución de un espacio interno de un almacén es uno de los aspectos más complejos de la logística de almacenes considerando que es importante aprovechar eficientemente los espacios disponibles, reduciendo al mínimo la manipulación de los productos, facilitando el acceso a los productos almacenados, consiguiendo el máximo índice de rotación de los productos, los trabajadores de las empresas deberán tener la máxima flexibilidad para la ubicación de dichos productos y facilitando el control de las cantidades almacenadas.

Por otro lado, Lacalle (2013) considera que en los almacenes se establece el llamado “lay out” o proyecto de evitar zonas y puntos de congestión, facilitando las tareas de mantenimiento y obtener la mayor velocidad de movimiento para reducir tiempos de trabajo. Si bien es cierto, tanto Escudero y Lacalle resaltan los mismos puntos de interés

de los almacenes donde éstas generen facilidades de realizar un trabajo eficaz y eficiente de los trabajadores.

Mientras que Frazelle, (2007) desde su punto de vista la empresa debe diseñar este tipo de centro de distribución para una buena gestión en el almacén los productos de más alta rotación, es decir aquellos que son los más solicitados, o aquellos con mejor perfil de actividad. Dichos productos deben estar en las zonas más cercanas a las puertas de despacho; esto es, cerca de las posiciones de almacenamiento

La siguiente causa es la manipulación inadecuada de los productos de la empresa debido a que las herramientas empleadas para la manipulación de los productos se encuentran en mal estado, por ende los trabajadores tienen que realizar un transporte manual de los productos y a su vez dificultad para descargar los productos desde el camión, como lo explica López, (2006) Los equipos adecuados permiten obtener mayores niveles de productividad al trabajar correctamente con el perfil de actividad de los productos. Una buena selección de estos equipos permiten mejorar notoriamente la gestión de almacenamiento y se incrementan los indicadores que miden los tiempos de orden y de surtido de los materiales desde y hacia las diferentes posiciones de almacenamiento.

Por último la figura 1 también muestra que uno de las causas sería la confusión de los productos al momento de la preparación de pedidos pues los pasillos se encuentran obstruidos con los productos y a su vez no existe una zona definida para la preparación de pedidos. La ubicación de los pasillos permite en el almacén un mejor flujo de la mercancía y, de acuerdo con la posición de los muelles de carga y descarga, se tiene mayor o menor facilidad en el acceso y movimiento de la mercancía. Por lo tanto, para una buena gestión en el centro de distribución es necesario determinar y diseñar el layout del almacén con relación a la ubicación de los muelles y puertas. De esta manera, si el centro de distribución mueve mercancía que tiene alta rotación, el mejor layout es aquel con puertas de recibo y despacho opuestas y enfrentadas, con lo cual el producto se mueve más rápido y es más fácil acceder a sus posiciones de almacenamiento. (Mulcahy, 1994).

Sin embargo para West (1991) un mal diseño del almacén puede provocar peligrosas congestiones y retrasos en la zona de tráfico en la que se reciben o despachan los productos que genera confusiones; el autor nos dice que idealmente el diseño del almacén debería independizar el tráfico de entrada del de salida, con un acceso independiente tanto a la zona de recepción como a la de entrega, que debería minimizar los potenciales retrasos que pudieran producirse.

Por otro lado, en la figura 2, se muestra como problema general y considerándose como un efecto a la ineficaz gestión de compras, una de sus causas es la ineficiente decisión de las compras de la empresa; donde las negociaciones por volúmenes de compra son sumamente altos, sin considerar épocas del año donde ciertos productos tienen alta rotación. Para Ballou (2004) el tipo de compra que la empresa C&H INVERSIONES serían las irregulares, que son compras ante situaciones no previstas y que suelen tener un coste mayor al habitual.

Mientras que otras de las sub causas es que los pedidos no se ajustan a las necesidades de la empresa y que no existen políticas de compras que se basen en alguna herramienta de análisis, es decir no se evalúan las necesidades posteriores para la adquisición de productos. Arrieta (2010) considera que dichas situaciones las empresas no usan técnicas estadísticas que parten del análisis o de la observación del comportamiento pasado de la demanda a prever.

Escudero (2013) hace referencia que para poder administrar con eficiencia y eficacia una empresa se necesita contar con una buena información que muestre lo que está sucediendo al interior de la misma y lo que está ocurriendo a su alrededor. Por consiguiente, se necesita de una herramienta que suministre dicha información a la gerencia. En conclusión tanto como Arrieta y Escudero coinciden en los mismos puntos donde se deben emplear sistemas o técnicas que permita a la empresa realizar pedidos en el momento exacto en que sea preciso.

La siguiente causa que prevalece en los almacenes de C&H INVERSIONES es la

gran cantidad de productos obsoletos, que son mezclados con los productos en buen estado; Aichlmayr (2002), comenta que un producto con una rotación de 1 ½ en el año es de lento movimiento. Y los que no tuvieron ningún movimiento el año anterior son los inventarios muertos. Recomienda que no más del 10% al 15% del total del inventario sea muerto y del 15 al 20% de lento movimiento.

Recomienda que los pedidos de los de mayor movimiento deben de ser cortos y constantes, más que grandes y largos tiempos para pedirlos. Para el caso de empresas con almacenes en diferentes ciudades, se puede ver la demanda por zona y tipificar los almacenes de acuerdo a la mezcla particular de la zona a la que atiende. En referencia a lo que maneja, aquí no sólo vamos a reaccionar con productos muertos, sino también retirar a los que estén agonizando, la idea es mantener en inventario solo aquellos productos que nos favorezcan en la tarea de optimizar el inventario. (Frazelle, 2002).

Sin embargo, no deja de generarse un exceso de mercancías ya que el empresario por lo general se centra en tener altos niveles de inventario para asegurar su venta, muchas veces se incurre en exceso de productos para la venta, lo que tiene como consecuencia principal el aumento de la merma y la disminución de la calidad en los productos, lo que lleva como consecuencia una menor calidad de los productos que se ofrecen. (Moreno, 2005).

En empresas meramente comerciales, el tener exceso de inventarios lleva a mayor descontrol los mismos y una disminución paulatina de la liquidez, es decir, para mantener un alto nivel de mercancía la empresa debe contratar créditos con proveedores y la recuperación del efectivo va sirviendo para pagar dichos créditos y gastos fijos de la empresa con dificultad, provocando que se viva "al día". Esta situación es más acentuada cuando la empresa maneja créditos para sus clientes, ya que entra en juego también la recuperación de cartera que en nuestro país siempre es problemática.

Es por ello, que luego de evaluar el proceso de compras y almacenamiento se propone el desarrollo de una buena gestión en los centros de distribución y compras a

través de aplicación de la estrategia 5S y el diseño del nuevo proceso, recortando aquellos que son innecesarios y que solo demandan tiempo, pero que generan beneficios para la empresa C&H INVERSIONES, así mismo es importante que se comprendan los siguientes pasos que son importantes a tener en cuenta: Primero, definir cómo es el perfil de actividad de cada producto. Una vez definido este paso, se procede a evaluar si los productos están almacenados en la posición correcta dentro del espacio para obtener las mayores ventajas de las ubicaciones en que se localicen.

Las ubicaciones de los productos son relevantes para optimizar el fácil acceso al inventario y lograr una mayor utilización de los equipos de manejo de materiales. Estas condiciones ayudan a que los productos y las herramientas se utilicen en su máxima capacidad (Frazelle, 2007).

La evaluación correcta y oportuna de los indicadores de gestión permite que los diversos niveles de mandos directivos estén informados sobre lo que acontece en el almacén y compras; con la correcta información se pueden tomar las medidas correctivas a cualquier inconveniente que se presente en la gestión del centro de distribución.

La evaluación permanente ayuda a realizar ejercicios comparativos periódicamente de los indicadores de gestión para determinar su óptimo desempeño o si se necesitan mejoras. La selección de los equipos de almacenamiento y movimiento de mercancías es una tarea crucial en la gestión del centro de distribución; si la decisión que se toma es incorrecta puede afectar negativamente el desempeño en las tareas del almacén y de compras y no se logren los niveles de productividad necesarios. Estas ventajas pueden ser el factor que lleve a una empresa a diferenciarse de la competencia y brindar un mejor servicio al cliente. También influye en evitar a que se incurra en costos fijos altos si no se seleccionan correctamente los equipos que se utilizan en el centro de distribución.

La propuesta de esta investigación se desarrolla con la finalidad de plantear el proceso actual de la empresa C&H INVERSIONES, por ende la elaboración de un flujograma que guíe los procesos logísticos; que cuenten con técnicas o procedimientos

específicos permitiendo que la empresa se vuelva más eficiente en cada una de sus partes; la cual se debe contar con un control oportuno desde que las mercancías son enviadas por los diferentes proveedores, debidamente confrontada contra las facturas, guías de remisión, entre otras; aplicando normas y reglas internas para todos los trabajadores incluyendo a la gerente; asimismo exista un mecanismo de control para el flujo de información de mercancías.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Se trata de una muy útil herramienta para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, y, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos.

Son importantes los diagramas de flujo en toda organización y departamento, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobre cargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Los diagramas de flujo son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de

procedimientos incluidos, ayudará analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

Para ayudar a su comprensión por cualquier persona de la organización, se utilizan distintas formas de interpretación, a través de dibujos, de símbolos de ingeniería, de figuras geométricas, etc. que transmitan una indicación de lo que se quiere representar.

#### A. OBJETIVO

Representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, etc.

#### B. VENTAJAS

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.
- Al presentarse el proceso de una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.

Realmente se consigue que todas las personas que están participando en el proceso lo entenderán de la misma manera, con lo que será más fácil lograr motivarlas a conseguir procesos más económicos en tiempo y costes y mejorar las relaciones internas entre los cliente-proveedor del proceso.

### C. ELABORACIÓN

El desarrollo de un diagrama de flujo es una buena herramienta para ser realizada con un trabajo en equipo, para lo cual se deberán seguir los pasos que a continuación se exponen:

- Se nominan los miembros del grupo de trabajo que deberán elaborar el correspondiente diagrama de flujo del proceso en estudio. Se elegirán dichas personas entre aquellas que estén participando en las tareas del proceso, junto a sus proveedores y clientes internos, además de una persona ajena del proceso que, por tanto, sea independiente del proceso.
- Que obtenga la participación de todos los miembros del grupo de trabajo y resuelva los conflictos que pudiera haber, actuando como moderador.
- Que ayude al grupo a discriminar la información imprescindible de la que no lo es, con objeto de aprovechar mejor el tiempo.
- Se realizan una serie de reuniones para ir realizando la elaboración de una representación gráfica del proceso en cuestión. Es importante realizar varias sesiones de trabajo, ya que así los participantes tendrán más tiempo para obtener más información acerca del proceso.
- Para realizar el diagrama, los datos son obtenidos a través de un continuo planteamiento de preguntas a los miembros del grupo que se irán repitiendo a lo largo de todo el proceso construcción del diagrama de flujo, como son:
  - a. ¿Qué paso es el primero?
  - b. ¿Qué paso es el siguiente?

Además se deberán utilizar otra serie de preguntas que pueden ayudar a construir el diagrama en determinadas fases del proceso, a saber:

- c. ¿De dónde vienen las mercancías?
- d. ¿Cómo ingresan las mercancías?
- e. ¿Quién toma la decisión?

- f. ¿Qué pasa si la decisión es afirmativa SI?
- g. ¿Qué pasa si la decisión es negativa NO?
- h. ¿Hay algo más que se deba hacer en este momento del proceso?
- i. ¿Dónde va el producto?
- j. ¿Qué pruebas se realizan al producto en cada fase del proceso?
- k. ¿Qué pruebas se realizan al proceso?
- l. ¿Qué pasa si el producto no cumple con lo especificado?

- Todos los datos que se obtengan de las respuestas a las preguntas mencionadas deberán siendo representadas en hojas, que se dejaran bien visibles para todo el grupo de trabajo durante la realización de la confección del diagrama, componiendo una especie de mapa mental que ayuda a tomar decisiones.
- Se deberá confeccionar una tabla de símbolos estándar que vayan a ser utilizados normalmente en el diagrama de flujo a construir.
- Se recomienda empezar dibujando el diagrama de flujo más general del proceso para posteriormente ir detallando más cada uno de los diferentes pasos con aquellas características que nos interesen más resaltar , como: responsabilidades, archivos, tiempos, documentación asociada, avisos, etc. A veces se suelen incorporar imágenes que ayuden a visualizar con más claridad lo que se propone representar. En definitiva, en el diagrama de flujo se deberá poner todos aquellos elementos que nos den una mayor información válida para realizar un proceso.

#### D. FASES

- Definir el proceso y concretar su alcance (su inicio y final)
- Representar las etapas intermedias y su relación (proceso actual)
- Documentar cada una de las etapas: Responsable/ Proveedor y Cliente
- Analizar el proceso actual desde el punto de vista deseado.
- Proponer alternativas y definir las nuevas etapas y sus relaciones

- Representar el diagrama del nuevo proceso e indicar las diferencias con el actual.

#### E. REGLAS

- Utilizar una simbología simple y conocida por los implicados en el proceso.
- Consensuar tanto el diagrama del proceso actual como del nuevo.
- Analizar las implicaciones colaterales de los cambios a introducir.

**La estrategia de las 5S** para la evaluación el estado de orden, aseo y limpieza en general de las tiendas C&H INVERSIONES se utilizará una lista de chequeo que califica el estado de cada uno de los elementos que componen la estrategia de las 5S con respecto al estado ideal.

A continuación se muestran los 5 puntos de la estrategia con las actividades propuestas a seguir:

- Seiri (Despejar): en las tiendas C&H INVERSIONES se clasificaran los elementos de acuerdo a las siguientes categorías:
  - Productos necesarios: son todos aquellos de los cuales la empresa hace uso en un determinado momento y son totalmente vitales para su operación.
  - Objetos innecesarios: son todos los objetos obsoletos que se almacenan en las tiendas C&H INVERSIONES que ocupan espacios que pueden ser aprovechados. Dentro de esta clasificación entran los inventarios obsoletos que se encontraron en el análisis de los artículos activos y pasivos descritos.
  - Bienes de apoyo: son todos aquellos que son necesarios en cierto momento pero que no son vitales para las operaciones de la empresa. Cabe resaltar que junto con la gerencia de la empresa se definirán los lugares adecuados para almacenar los elementos clasificados anteriormente.
- Seiton (Orden): se propone para esta actividad definir una ubicación determinada para cada elemento, es decir se deben establecer lugares fijos para herramientas usadas en el almacén, los elementos de aseo y limpieza. También se propone hacer

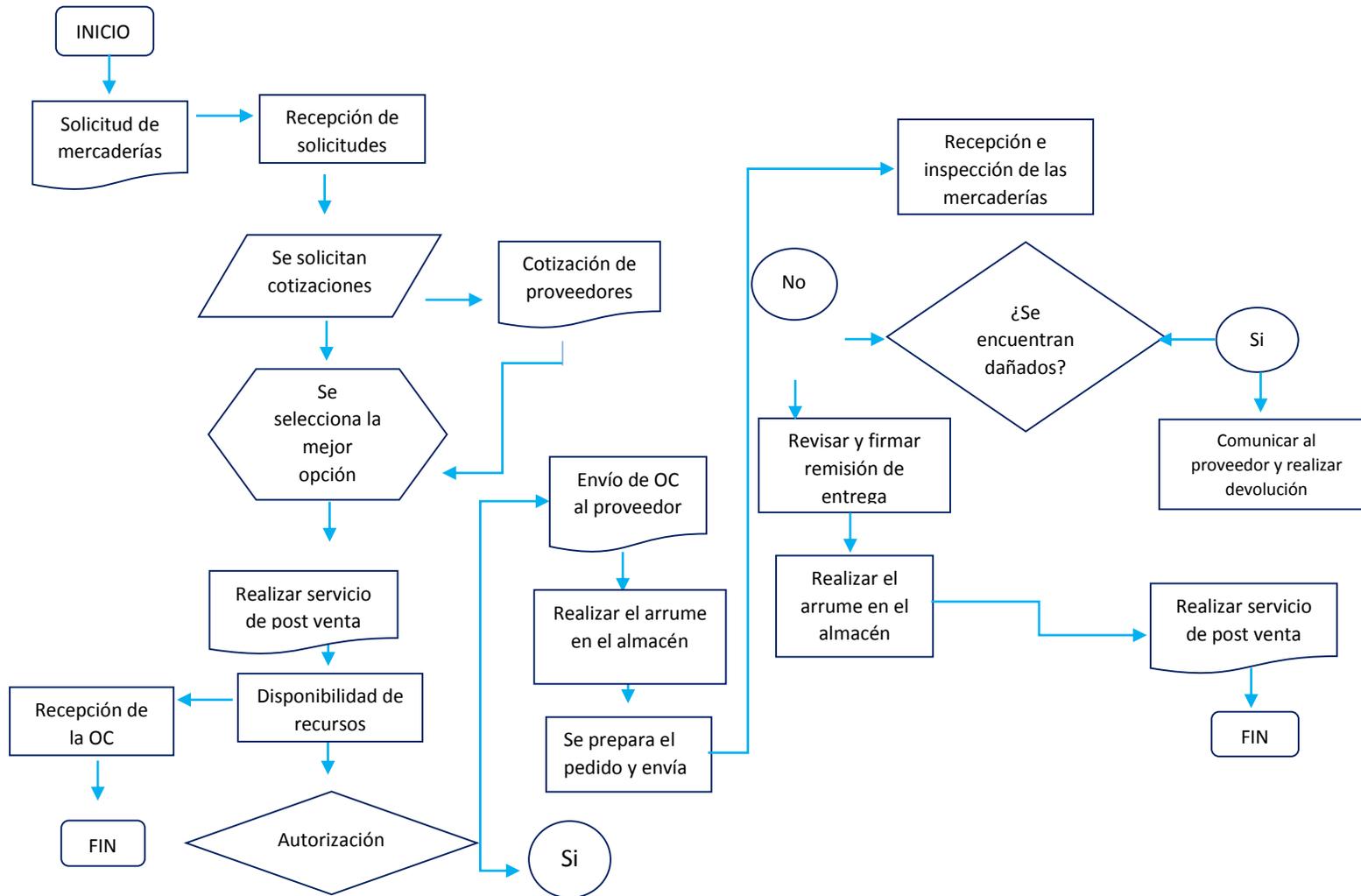
la demarcación y la señalización de las zonas de almacenamiento teniendo en cuenta algunos pasos:

- Realizar la demarcación sobre el piso de los espacios utilizados por los productos en el almacén.
  - Calcular las distancias necesarias para los pasillos teniendo en cuenta el movimiento de los productos y del personal.
  - Calcular y demarcar el espacio necesario para la preparación de pedidos.
- Seiso (Limpieza): para implementar este punto es necesario hacer una jornada de limpieza, en donde se repartan responsabilidades entre los diferentes empleados y se cumplan los objetivos propuestos.
  - Seiketsu (Estado de Limpieza): deben crearse los mecanismos de verificación y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las 3S operativas. Para el cumplimiento de este punto, es necesario aplicar periódicamente la lista de chequeo que se muestra como anexo. El encargado de almacén será el responsable de evaluar el estado de limpieza para asegurar la eficiencia de la estrategia.
  - Shitsuke (Disciplina): la responsabilidad de esta S recae sobre la gerencia, la cual deberá diseñar y mantener los mecanismos adecuados de motivación para el personal. Los principales retos que debe asumir la gerencia son:
    - Lograr la participación de todos los empleados.
    - Hacer que cada uno de ellos entienda la estrategia.
    - Desarrollar completamente la estrategia 5S y no quedarse a medio camino.

SECCION: ALMACEN DE C&H INVERSIONES											
LISTA DE CHEQUEO PARA CONTROL Y ESTADO DE 5S	OBJETIVO: Mantener el estado del lugar de trabajo en condiciones óptimas de orden, aseo y limpieza					FECHA					
						oct-15					
PRIMERA S: DESPEJAR	1	2	3	4	5	TERCERA S: LIMPIEZA	1	2	3	4	5
¿Encuentra cosas innecesarias en el lugar de trabajo?						¿Están los productos libres de polvo y suciedad?					
¿Hay productos obsoletos, mezclados con productos en buen estado?						¿Los pisos se mantienen en buen estado sin acumulaciones de agua u otros fluidos?					
¿Hay cajas, papeles, bolsas, basura y otros tirados en los pisos?						¿Considera que el estado de limpieza de las instalaciones es adecuado?					
¿Se encuentran elementos que obstruyen la circulación de los pasillos?						¿Existe un área determinada para el manejo de basuras?					
¿Se dañan cosas útiles por mezclarse con cosas inútiles?						<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>					
¿Se encuentran colocados sobre el piso herramientas útiles o materiales necesarios para el funcionamiento de las labores?						<b>CUARTA S: ESTANDARIZACION</b>	1	2	3	4	5
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>						¿Los uniformes son los adecuados?					
						¿Se realiza reciclaje de basuras?					
						¿Los techos están libres de goteras?					
<b>SEGUNDA S: ORGANIZAR</b>	1	2	3	4	5	¿Los extintores se encuentran en lugares visibles, de fácil acceso y señalizado?					
						¿Están delimitadas las zonas para comer, fumar, etc?					
¿Las cosas que son necesarias están debidamente separadas y colocadas en sus lugares designados?						<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>					
¿Las herramientas necesarias están adecuadamente colocadas y ordenadas?						<b>QUINTA S: DISCIPLINA</b>	1	2	3	4	5
¿Encuentra los productos necesarios sin demora?						¿Los trabajadores hacen limpieza sin que le recuerde?					
¿Los pasillos, las escaleras, lugares de almacenamiento y de trabajo estan claramente señalizados?						¿Se siguen las reglas, procedimientos e instrucciones?					
¿En el almacén se consigue rápidamente lo que se necesita?						¿El personal llega a tiempo a su trabajo?					
¿Los productos se encuentran organizados y dentro de sus cajas o empaques?						¿Se nota cordialidad entre los trabajadores y sus jefes?					
						¿Tienen la costumbre de hacer una inspección diaria?					
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>						<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>					

**Figura 4: Lista De Chequeo Para La Aplicación De La Estrategia 5S**

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5: Nuevo Proceso de las Tiendas C&H INVERSIONES**  
**Fuente: Elaboración propia.**

En la figura 5, se muestra el nuevo proceso que se propone realizar para la mejora de los procesos logísticos de la empresa C&H INVERSIONES, se definen las necesidades de los productos para la elaboración de las solicitudes de mercancías, pasando por la supervisión de la gerente de la empresa quien recepcionar dichos documentos, para que posteriormente ésta comience a solicitar cotizaciones y por ende contacte al proveedor, se realiza la respectiva negociación con los proveedores definiendo las cantidades a comprar, precios y descuentos, de tal forma que se elabora la orden de compra según la disponibilidad de los recursos de la empresa, la gerente tomará la decisión, si está conforme con la orden de compra se pasará a enviar al proveedor, donde será recepcionada y posteriormente en unos días se preparará la mercancía y se enviará a los almacenes de C&H INVERSIONES.

Dicha mercancía será recepcionada e inspeccionada por el personal capacitado de la empresa; si se encuentran productos dañados, se le comunicará brevemente a la gerente para que sea reportado hacia el proveedor y así se estaría generando la devolución de los productos.

Por otro lado, si los productos no se encuentran dañados, el encargado de almacén revisará y firmará la remisión de entrega, para realizarse el arrume adecuado en el almacén y por último se pueda realizar sin problemas el servicio de post venta.

El tipo de flujograma representado gráficamente en la figura 05 contiene símbolos que ayudará a saber el inicio y el fin del proceso, muestra las decisiones que la gerente deberá disponer cual será la más correcta para la empresa, así mismo se emplean gráficos que son situados como documentos utilizados dentro del proceso. Sin embargo dentro de dichas decisiones es de suma importancia considerar la inspección que se toma ya que son empleadas para aquellas acciones que requieren supervisión (como un visto bueno).

Este diagrama de flujo es denominado Diagrama Horizontal, en este se encuentran símbolos que contienen la secuencia de la información presentada de forma horizontal. Este diagrama servirá para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina y es bastante común que sea utilizado para

visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo. Este diagrama facilita la visualización de los sectores de una organización que intervienen en un procedimiento determinado; además permite una mejor y rápida comprensión del procedimiento por parte de los usuarios.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que el proceso logístico de las tiendas C&H INVERSIONES no cuenta con una planeación que le permita utilizar sus recursos eficientemente lo que estaría generando altos costos para la empresa.

Por lo tanto el descuido del diseño del flujo de los procesos logísticos y de las capacidades de los centros de trabajo, estaría ocasionará mayores costos por ineficiencias (mayores distancias a recorrer, mayores tiempos de procesos, cuellos de botella, capacidad ociosa y entregas no cumplimentadas a tiempo).

2. En la evaluación al proceso de almacenamiento se encontró que dichas actividades logísticas que son claves estarían afectando el rendimiento de los procesos y la atención a los clientes; de forma que no se están cumpliendo las condiciones de seguridad y mantenimiento necesarios para resguardar el inventario, produciéndose deterioros importantes en la calidad de los productos lo que conduciría a mayores costos por desechos. De la misma forma existen condiciones inadecuadas en el almacenamiento de los inventarios (roturas en el caso de productos frágiles, etc.)
3. Además de que C&H INVERSIONES no cuenta con un método para controlar sus mercancías porque no posee un sistema que le permita actualizar el número de productos que tiene en almacén. Es decir el uso de métodos empíricos de planeamiento y control de sus inventarios es ajena a lo que se busca conseguir, por lo tanto no se tienen políticas definidas, procedimientos, ni estrategias de aplicación que permitan apreciar su comportamiento y establecer mecanismos de feed – back necesarios para el equilibrio de sus procesos.

4. Se planteó como propuesta de mejora la aplicación de la estrategia 5S que permitirá eliminar los obstáculos que impiden un trabajo eficiente y a su vez aparejado de una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos logísticos. A su vez se diseñó un nuevo proceso logístico para la empresa C&H INVERSIONES que beneficiará con la reducción de tiempos, menos costos, mayores ingresos y el uso más eficiente de recursos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Establecer una política de gestión de inventarios basadas en un modelo matemático el cual se ajuste a las características de la empresa, se forma que se determinen la cantidad de productos a comprar, y los niveles de inventarios máximos y mínimos. de esta manera se disminuyen los altos niveles de inventario y se evita la obsolescencia de los productos.
2. Realizar periódicamente los estudios de nivel de satisfacción de los clientes y nivel de servicio de los proveedores, para evaluar el desempeño de los procesos de la empresa y mejorar la relación con los proveedores, alcanzando así a un mejoramiento continuo.
3. Implementar un sistema de inventarios que permita conocer la cantidad de productos con los que se cuenta en almacén, según el tipo.
4. Se recomienda continuar con el proceso de mejora continua en la empresa, ejecutando más actividades de seguimiento y control para identificar otras oportunidades de mejora que aumenten la eficiencia de los procesos logísticos.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, C. (2006). *Propuesta de Mejora en la Logística de entrada en una Empresa Agroexportadora* (Tesis de Maestría) Gestión de Operaciones y Logística. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Trujillo. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273770/2/CAIva.pdf>
- Antun, J. P. (2005). *Logística de Distribución Física a Minoristas*. México: UNAM.
- Aníbal, L. (2006). *Indicadores de Gestión Logístico*. Recuperado de <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>
- Arrieta, E. (2012). *Propuesta de mejora en un operador Logístico: Análisis, Evaluación y mejora de flujos logísticos de su centro de distribución* (Tesis de Doctorado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4483/arrieta\\_e\\_duardo\\_operador\\_logistico\\_anexos.pdf?sequence=4](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4483/arrieta_e_duardo_operador_logistico_anexos.pdf?sequence=4)
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (5a Ed.). México: Pearson Educación.
- Burgos, M. (2010). *Mejora de los Procesos Logísticos de Planeación, Aprovisionamiento, Almacenamiento y Distribución de Materia Prima Agregados de una Empresa Cementera Venezolana* (Tesis Pregrado) Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ingeniería Industrial. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8064.pdf>
- Bustos, J. (2007). *Diseño del Sistema Logístico del Área de compras en Brinsa S. A.* (Tesis De Pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/bitstream/10983/403/3/RAE..pdf>
- Calderón, G. (2014). *Evaluación de la Gestión Logística y su Influencia en la Determinación del Costo de Ventas de la empresa Distribuciones Naylamp S.R.L. ubicada en la ciudad de Chiclayo* (Tesis de Pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/291/1/TL\\_CalderonAlvarezGraciela\\_CorneteroSuybateAuri.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/291/1/TL_CalderonAlvarezGraciela_CorneteroSuybateAuri.pdf)
- Cabrera, A. (2014). *Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un Centro de Distribución de una empresa de tiendas de Conveniencias mediante el uso de Técnicas de Simulación* (Tesis de Pregrado) Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ingeniería. Recuperado de [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8399\\_VOL1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8399_VOL1.pdf)
- Cancino, E. (2014). *Mejora de Procesos de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú.* (Tesis De Pregrado) Facultad de Ciencias e Ingeniería. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6010?show=full>

- Cristopher, M. (1999). *Logística Aspectos Estratégicos*. México: Limusa S.A. Grupo Noriega.
- Deza, M. (2013). *Propuesta de Mejora en el proceso de Planificación de la producción de una planta procesadora de espárrago mediante la administración de sus restricciones* (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/273802#>
- Díaz, L. (2010). *Red Logística para la distribución de mercancía a clientes de una cadena de tiendas departamentales* (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/1432/Tesis.pdf?sequence=1>
- Escudero, J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. España: Paraninfo.
- Garza, A. (2005). *Manual e Implementación de las 5s* (Tesis De Pregrado) Universidad Autónoma del Noreste Campus Piedras Negras. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/#pf1f>
- Lacalle, G. G. (2013). *Gestión Logística Comercial. Administración y Gestión*. Madrid: Editex S.A.
- Loayza, G. (2007). *Análisis, Evaluación y Mejora de Procesos Logísticos de Ingreso de Mercaderías bajo el Régimen de depósito autorizado en el operador Logístico* (Tesis de Doctorado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/301/loaiza\\_mar%c3%8da\\_an%c3%81lisis\\_evaluaci%c3%93n\\_y\\_mejora\\_de\\_procesos\\_log%c3%8dsticos\\_de\\_ingreso\\_de\\_mercader%c3%8da\\_bajo\\_r%c3%89gimen\\_de\\_dep%c3%93sito\\_authorized\\_in\\_an\\_operator\\_log%c3%8dstico.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/301/loaiza_mar%c3%8da_an%c3%81lisis_evaluaci%c3%93n_y_mejora_de_procesos_log%c3%8dsticos_de_ingreso_de_mercader%c3%8da_bajo_r%c3%89gimen_de_dep%c3%93sito_authorized_in_an_operator_log%c3%8dstico.pdf?sequence=1)
- Murphy, P. (2010). *Logistics and Supply Chain Management*. Contemporary Logistics. New York: Pearson Australia.
- Petit, A. G. (2009). *Modelado y Simulación: Aplicación a procesos logísticos de Fabricación y Servicios*. Catalunya: UPC.
- Rojas, S. (2008). *Evaluación de la Cadena Logística: Capacidad de Proceso Orientado a mejora Continua en Roche Diagnostic Chile* (Tesis de Pregrado) Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/rojas\\_sp/html/index-frames.html](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/rojas_sp/html/index-frames.html)
- Torres, O. (2012). *Un Procedimiento Eficiente para la Gestión de Inventarios en Empresas Comerciales y de Servicios* (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/inventario-empresas-comerciales-servicios-cuba.html>
- Sendín, A. (2007). *Logística y Competitividad de las Pymes*. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/LogisticaCompetitividadPyme.pdf>
- Tejero, J. J. (2000). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic.

- Tejero, J. J. (2008). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos: Análisis y Diagnóstico e Implantación de Sistemas Logísticos*. Madrid: Esic.
- Venegas R. (2010). *Manual de las 5s. Administración y Gerencia*. España: Pearson.
- Vera, J. (2014). *Evaluación y Rediseño del Sistema de Almacenamiento y Transporte en la Empresa Universal Sweet Industries S.A* (Tesis de Pregrado) Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/4104>
- West, A. (1991). *Gestión de la Distribución Comercial. Concepto de Distribución total*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- EL \_Tiempo – Casa Editorial (2013). Experiencia y liderazgo, claves al elegir un operador logístico. Recuperado <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1354031903/141b4c0daa56d3492ec/1?accountid=37610>

## IX. ANEXOS



### **ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LAS TIENDAS C&H INVERSIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2013-2014**

Dirigido a los trabajadores de las tiendas C&H INVERSIONES en la Ciudad de Chiclayo.

1. ¿Encuentra cosas innecesarias para el trabajo?
2. ¿Hay productos obsoletos, mezclados con productos de buen estado?
3. ¿Hay cajas, papeles, basuras, y otros tirados en el piso?
4. ¿Se encuentran elementos que obstruyen la circulación de los pasillos?
5. ¿Las cosas que son necesarias están debidamente separadas y colocadas en sus lugares designados?
6. ¿Encuentra los productos necesarios sin demora?
7. ¿Los productos se encuentran organizados y dentro de sus cajas o empaques?
8. ¿Los grupos de trabajo se reúnen según lo programado?
9. ¿Tienen la costumbre de una inspección diaria?
10. ¿Los productos se encuentran en lugares establecidos?
11. ¿La zona de preparación de pedidos está siendo utilizada correctamente?
12. ¿Las etiquetas de las cajas de los productos están visibles?
13. ¿Los productos están debidamente apilados?
14. ¿Los productos se transportan en la posición correcta?
15. ¿La ubicación de los productos en los camiones es la adecuada?
16. ¿Se conservan las condiciones de orden y limpieza dentro de la empresa?



## **ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LAS TIENDAS C&H INVERSIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2013-2014**

Dirigido a los proveedores de las tiendas C&H INVERSIONES en la Ciudad de Chiclayo.

1. ¿Cuáles son los factores que usted considera para aceptar a una empresa como distribuidora de sus productos?
2. ¿Cómo inicia el contacto u operación con la empresa?
3. ¿Considera que C&H INVERSIONES cumple con los acuerdos pactados en las negociaciones?
4. Mantiene comunicación constante con C&H INVERSIONES
5. ¿Con la relación a la persona encargada de compras, es bueno o malo su grado de satisfacción?
6. ¿Cómo es la relación con C&H INVERSIONES con respecto a términos de créditos y pagos?
7. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para hacer los pedidos con C&H INVERSIONES?
8. ¿Con prioridad maneja los pedidos con C&H INVERSIONES?
9. ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega del pedido una vez recibida la orden de compra?
10. ¿Con cuánto tiempo de anticipación informan a C&H INVERSIONES la llegada de los productos?
11. ¿Qué servicio post venta ofrece?
12. ¿Cuál es su gestión con los productos que ha vendido C&H INVERSIONES y no rotan?