

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE UNA
EMPRESA IMPORTADORA DISTRIBUIDORA DE
ARTÍCULOS FERRETEROS: PROPUESTA PARA
ESTABLECER UN AREA DE LOGÍSTICA Y
OPERACIONES**

Trabajo profesional teóricamente fundamentado para optar el título de Licenciado en
Administración

JUAN ÁNGEL MEDINA TORALES
Código 19852709

Asesor

MIGUEL ÁNGEL BOSSIO VALDIVIA

Lima – Perú
Abril de 2016

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE UNA
EMPRESA IMPORTADORA DISTRIBUIDORA DE
ARTÍCULOS FERRETEROS: PROPUESTA PARA
ESTABLECER UN AREA DE LOGÍSTICA Y
OPERACIONES**

Trabajo profesional teóricamente fundamentado para optar el título de Licenciado en
Administración

JUAN ÁNGEL MEDINA TORALES
Código 19852709

Asesor

MIGUEL ÁNGEL BOSSIO VALDIVIA

Lima – Perú
Abril de 2016

A la Santísima Virgen, soporte de fe en los momentos más difíciles, porque ella lo puede todo.

A mi madre por su incondicional e indismayable apoyo.

A la memoria de mi padre por las enseñanzas impartidas y el ejemplo dado.

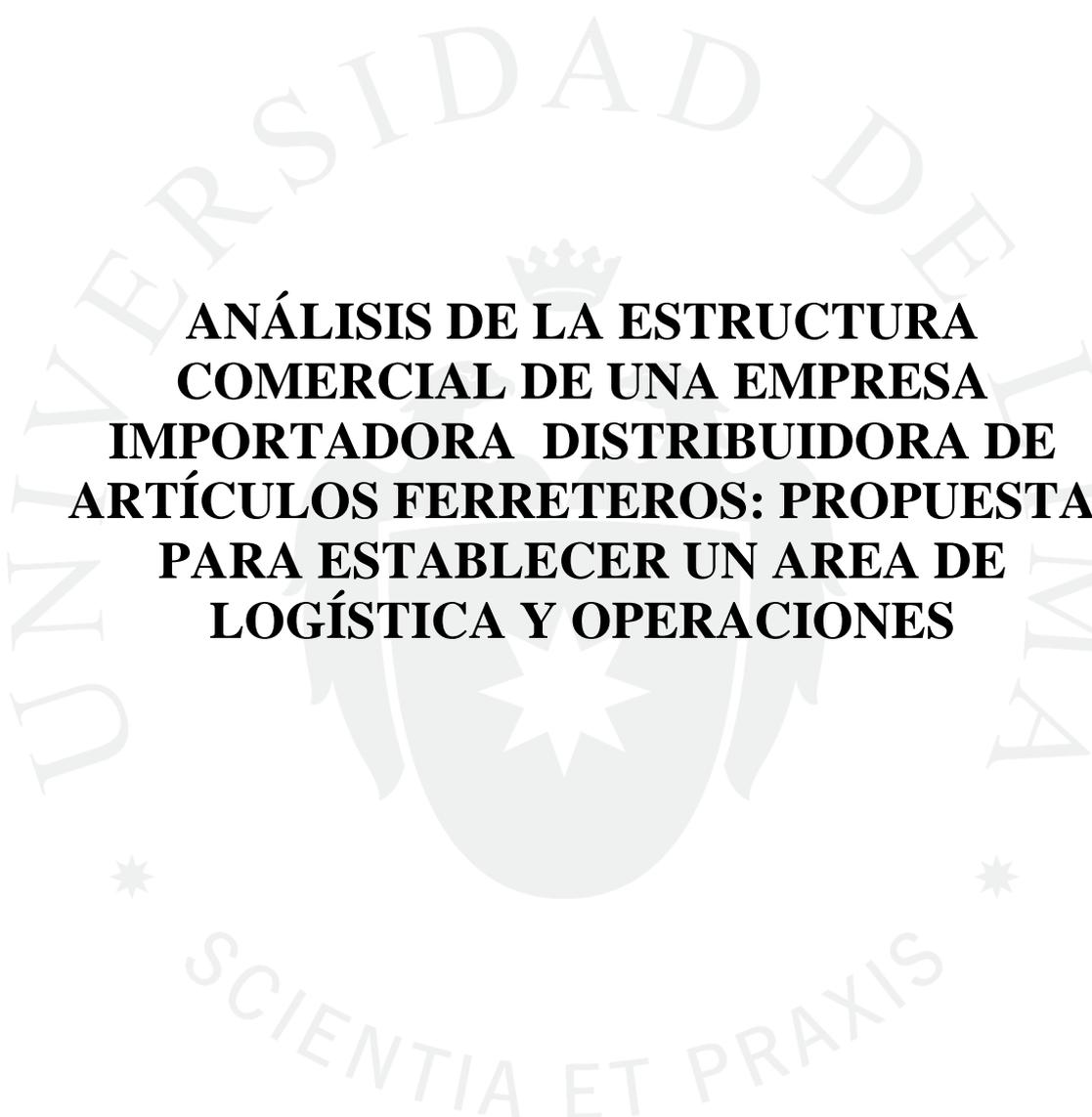
A mi esposa, fiel compañera en las buenas y en las malas.

A mi hija, fuente de inspiración para hacer grandes cosas.

A mis hermanos, cómplices y colaboradores para todo.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a don Carlos Fachín Pinedo y a doña Sonia Jarama de Fachín por haberme brindado la oportunidad de trabajar en su empresa, además del apoyo y que me facilitaron el desarrollo de la mejor manera de las funciones asignadas.

Gracias al apoyo y consejos desinteresadamente brindados, se pudieron sentar las bases para la implementación del área de Logística y Operaciones de su empresa.



**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA DISTRIBUIDORA DE
ARTÍCULOS FERRETEROS: PROPUESTA
PARA ESTABLECER UN AREA DE
LOGÍSTICA Y OPERACIONES**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.	6
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	7
1.5.1 Hipótesis general.....	7
1.5.2 Sub hipótesis.	8
1.5.3 Variables.	9
1.6 METODOLOGÍA.....	10
1.6.1 Tipo de investigación.....	10
1.6.2 Universo y muestra.	11
1.6.3 Recolección y análisis de datos.	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS.	13
2.2 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.	29
2.3 PRINCIPIOS LOGÍSTICOS	37
2.4 ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO ...	42
2.5 FACTORES A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE UN MODELO LOGÍSTICO.....	45
2.5.1 Requerimientos previos.	48
2.5.2 Factores que influyen al diseñar un proceso logístico.	48
2.5.3 Costos que influyen al diseño un proceso logístico.....	50
2.5.4 Opciones de almacenamiento.	52
CAPITULO 3: LA EMPRESA.....	53
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.	53

3.2	GIRO DE LA EMPRESA.....	55
3.3	MISION Y VISION EMPRESARIAL.....	56
3.3.1	Misión.....	56
3.3.2	Visión.....	56
3.3.3	Valores.....	56
3.4	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	57
3.4.1	Objetivos a corto plazo.....	58
3.4.2	Objetivos a mediano plazo.....	59
3.4.3	Objetivos a largo plazo.....	60
3.5	ORGANIZACIÓN Y EMPLAZAMIENTOS.....	60
3.5.1	Organigrama estructural.....	60
3.5.2	Emplazamientos comerciales.....	62
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ÁREA EN ESTUDIO.....		64
4.1	ANTECEDENTES.....	64
4.1.1	El comercio en la selva.....	64
4.1.2	La logística hacia la selva.....	65
4.1.3	La logística en la selva.....	66
4.2	PANORAMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.....	67
4.2.1	Industria forestal.....	67
4.2.2	Industria petrolera.....	69
4.2.3	La agricultura en la selva.....	70
4.2.4	La pesca artesanal.....	71
4.2.5	Desarrollo de las piscigranjas.....	72
4.2.6	Cambios en la ley de reintegro tributario.....	72
4.2.7	El sector construcción en la selva.....	74
4.2.8	El narcotráfico y el desarrollo de la selva.....	75
4.2.9	Bancarización en las actividades comerciales.....	76
4.3	ANALISIS FODA.....	77
4.3.1	Fortalezas.....	77
4.3.2	Oportunidades.....	79
4.3.3	Debilidades.....	80
4.3.4	Amenazas.....	81

4.4	DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS.....	83
4.4.1	Escenario FO – Estrategias ofensivas.....	83
4.4.2	Escenario DO – Estrategias adaptativas.	84
4.4.3	Escenario FA – Estrategia defensiva.	85
4.4.4	Escenario DA – Estrategia de supervivencia.	86
4.5	SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA.....	87
4.5.1	Organigrama estructural del área.....	88
4.5.2	Organigrama funcional del área de ventas.....	91
4.5.3	Desarrollo de actividades y funciones en el área.....	92

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS PARA LA CREACION DE LA GERENCIA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES,96

5.1	ANÁLISIS DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL.....	96
5.1.1	Descripción del proceso logístico actual.	96
5.1.2	Desarrollo del proceso logístico actual.	99
5.1.3	Problemas que se generan en el actual proceso.-.....	101
5.2	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR	104
5.3	DEFINICIÓN DE LAS METAS DE MEJORA.	105
5.4	APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. ...	107
5.5	APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS LOGÍSTICOS.....	112
5.6	DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO PRESENTADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	116
5.6.1	Condiciones a considerarse para la implementación.	116
5.6.2	Factores que influyen en el diseño del proceso.	117
5.6.3	Costos que influyen al diseñar el nuevo proceso.....	120
5.6.4	Opciones de almacenamiento.	122
5.7	ESTRUCTURA PROPUESTA	122
5.7.1	Organigrama estructural de primer nivel.	123
5.7.2	Correlación entre las áreas de primer nivel.	126
5.7.3	Estructura organizativa propuesta.....	128
5.7.4	Estructura funcional propuesta.	130
5.7.5	Estructura organizativa del proceso propuesto.	144
5.7.6	Desarrollo funcional del proceso propuesto.	147

5.8 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA PROPUESTA.....	149
CAPÍTULO 6: HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LA ESTRUCTURA LOGÍSTICA PROPUESTA	152
6.1 INDICADORES CUANTITATIVOS.....	153
6.2 INDICADORES CUALITATIVOS.....	157
CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA PROPUESTA.....	160
7.1 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN.	160
7.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL NUEVO PROCESO.....	163
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	173
8.1 CONCLUSIONES.....	173
8.2 RECOMENDACIONES	175
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178
ANEXOS	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Administración de operaciones	13
Gráfico 2:	Administración de una cadena de suministros	14
Gráfico 3:	Administración de una cadena de valor.....	16
Gráfico 4:	La comunicación empresarial.....	17
Gráfico 5:	Modelo de desarrollo organizacional	19
Gráfico 6:	Inventario justo a tiempo	21
Gráfico 7:	Logística inversa.....	23
Gráfico 8:	Estrategias FODA.....	24
Gráfico 9:	La mejora continua.....	25
Gráfico 10:	Modelo de reingeniería.....	28
Gráfico 11:	La retroalimentación.....	28
Gráfico 12:	Modelo de interdependencia logística.....	38
Gráfico 13:	Diagrama de actividades a realizarse previo a la implementación de un nuevo proceso	44
Gráfico 14:	Factores a considerar para el desarrollo de un modelo logístico.....	46
Gráfico 15:	Organigrama estructural de la empresa	61
Gráfico 16:	Zonas de influencia comercial de la empresa.....	63
Gráfico 17:	Estructura organizacional de la empresa	88
Gráfico 18:	Estructura organizativa de la gerencia de ventas.....	90
Gráfico 19:	Proceso logístico de la empresa.....	97
Gráfico 20:	Ubicación de la gerencia de logística y operaciones.....	124
Gráfico 21:	Correlación entre las áreas de primer nivel	127
Gráfico 22:	Estructura organizativa de la gerencia de logística y operaciones.....	129
Gráfico 23:	Proceso logístico propuesto	146
Gráfico 24:	Fases de la creación de la nueva gerencia.....	162
Gráfico 25:	Análisis abc de ventas 2015 de comercial xyz	164
Gráfico 26:	Análisis abc de ventas 2015 de comercial xyz por el origen.....	165
Gráfico 27:	Calendario de importaciones de colombia,	168
Gráfico 28:	Propuesta de calendario de importaciones de colombia.....	169

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Desarrollo de los bosques tropicales en sudamérica.....	68
Cuadro 2:	Estrategias defensivas dentro del escenario FO.....	84
Cuadro 3:	Estrategias adaptativas dentro del escenario DO.....	85
Cuadro 4:	Estrategias defensivas dentro del escenario FA.....	86
Cuadro 5:	Estrategias de supervivencia dentro del escenario DA.....	87
Cuadro 6:	Actividades y funciones que desarrolla la gerencia de ventas.....	93
Cuadro 7:	Aplicación de los principios administrativos.....	107
Cuadro 8:	Aplicación de los principios administrativos.....	112
Cuadro 9:	Definición del puesto de gerente de logística y operaciones.....	132
Cuadro 10:	Definición del puesto de encargado de compras locales.....	134
Cuadro 11:	Definición del puesto de encargado de compras nacionales.....	135
Cuadro 12:	Definición de puesto de encargado de compras al exterior.....	137
Cuadro 13:	Definición de puesto de encargado del almacén lima.....	139
Cuadro 14:	Definición de puesto de encargado de almacén regional.....	141
Cuadro 15:	Definición de puesto de encargado de traslados.....	142
Cuadro 16:	Definición de puesto de encargado de realizaciones.....	143
Cuadro 17:	Tiempos de aprovisionamiento de acuerdo al origen.....	166
Cuadro 18:	Costos de almacenamiento en cada almacén regional.....	167
Cuadro 19:	Impacto de los cambios en la importación desde colombia.....	171
Cuadro 20:	Impacto de los cambios en la compra de botas de jebe en lima.....	172

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Modificación de la ley de Reintegro Tributario.....	181
Anexo 2:	Perfil profesional del gerente de logística y operaciones.....	189
Anexo 3:	Ventas 2015 agrupados por familia de productos.....	192
Anexo 4:	Ventas 2015 agrupados por lugar de origen.....	193



INTRODUCCIÓN

La logística es una de las áreas de la administración que comienza su desarrollo a partir de la segunda guerra mundial y poco a poco, en función al crecimiento que van teniendo las empresas tanto productivas como comercializadoras acentúa su desarrollo.

Muchos autores han tocado el tema desde muchos ángulos y todos han llegado a la misma conclusión: “para que una empresa pueda tener un crecimiento sostenido en el tiempo y se consolide en el mercado debe consolidar y desarrollar las funciones logísticas de la misma”.

Y en ese sentido es que la logística pasa de ser la encargada de proveer los requerimientos de la empresa a ser la encargada de coordinar el correcto y oportuno abastecimiento de la empresa y traslado de los mismos entre las diversas estaciones de la empresa y la entrega a los clientes finales, con el fin de que las actividades productivas o comerciales de la empresa se desarrollen de manera óptima constituyéndose en el principal aliado de la áreas de producción y comercialización.

En el caso específico de las empresas comerciales, la logística ha tenido una gran implicancia en su desarrollo en los últimos años, en donde conceptos como “Mejora Continua”, “Inventario Justo a tiempo”, “Cadena de Suministros”, “Cadena de Valor”, Desarrollo Organizacional, “Administración de Operaciones”, “Proceso Logístico”, “Logística Inversa”, etc., entre otros han gestado una nueva filosofía en el diario quehacer en los implicados en esta área.

Para que una empresa comercial pueda consolidar su accionar e iniciar un vigoroso proceso de expansión de sus actividades, tiene primero que ordenar y potenciar las actividades logísticas para a partir de allí impulsar las ventas, porque para cumplir correctamente con los requerimientos del mercado, la empresa debe tener claro cómo va a adquirir y transportar los productos necesarios hacia sus almacenes, entre sus unidades de ventas y finalmente hacia sus clientes finales.

Para la implementación de toda estrategia de Marketing y todo plan comercial que se desarrolle con la finalidad de introducir, posicionar o iniciar la expansión de uno o varios productos en el mercado, se requiere contar desde un inicio con la garantía, confianza y tranquilidad de que todos productos que el mercado solicite, se van a conseguir y entregarse a tiempo.

El presente trabajo muestra el análisis que se debe realizar para ver la implicancia que tienen las actividades logísticas dentro de una empresa y con esa base justificar que toda empresa comercial debe tener dentro de su estructura organizativa un área de logística y operaciones como área independiente, encargada de planificar, diseñar y dirigir todas las actividades relacionadas con el correcto y oportuno abastecimiento de todas y cada una de las estaciones de trabajo involucradas en el mejor trato a los clientes tanto internos como externos, constituyéndose en el principal socio de la Gerencia de Ventas para la consecución de los objetivos organizaciones de la empresa.

RESUMEN

Comercial XYZ¹ es una empresa importadora y comercializadora de productos de ferretería en general que desarrolla sus actividades comerciales en la región de la selva Peruana.

Luego de consolidar sus actividades comerciales en la ciudad de Iquitos, la empresa inicia un proceso de expansión local, para luego ampliar su radio de acción hacia zonas aledañas siempre dentro de la selva.

El ampliar su radio de acción hacia Pucallpa y Tarapoto, atendiendo en el proceso a muchos pueblos que se encuentran de camino, hace que la organización familiar que tiene la empresa, responsable de la consolidación del proceso, no se de abasto para satisfacer la creciente demanda de los productos – y otros más – que forman parte del portafolio comercial de la empresa; por lo que se requiere de dotar de una mayor organización a la empresa.

Luego de evaluar múltiples opciones la alta dirección de la empresa decide que la mejor forma de atender las crecientes demandas del mercado, es reforzando el área de ventas, incorporando a la misma, un jefe de logística para que sea el encargado de coordinar las actividades de compra de los diversos productos que la empresa ofrece en su portafolio comercial.

¹ Nombre ficticio de la empresa real en la que se desarrolló el presente trabajo, se mantiene la confidencialidad del nombre por acuerdo con los directores de la misma.

Inicialmente fue provechosa la incorporación del nuevo integrante del equipo, pero la dinámica que se le imprimió al trabajo hizo que se manifieste cual era realmente el cambio o innovación que debía implementarse en la estructura organizacional de la empresa: la creación del área de Logística y Operaciones como órgano independiente de la Gerencia de Ventas – una nueva gerencia – con la finalidad de coordinar el correcto y oportuno abastecimiento de las sucursales existentes y las que se deban abrir como consecuencia del proceso natural de expansión que se estaba gestando en el desarrollo de la empresa.

Esta nueva gerencia no solo se hará responsable por el abastecimiento sino deberá ser el principal soporte de la gerencia de ventas en el proceso de mejorar la oferta comercial, al mejorar los precios de adquisición, consecuencia de mejor negociación con los proveedores, ubicar productos sustitutos y complementarios a los que habitualmente se ofertan, y por último desarrollar los nuevos productos que requiere y sugiere el área de ventas para consolidar su operación en las zonas de influencia.

El presente trabajo tiene como objeto mostrar el proceso de investigación y análisis que se desarrolló con el fin de sustentar la creación de la Gerencia de Logística y Operaciones de la empresa “COMERCIAL XYZ”, escindiendo sus funciones de las que habitualmente desarrolla la Gerencia de Ventas, constituyéndose en un área independiente con autoridad y responsabilidades propias, encaminadas a lograr los objetivos organizacionales establecidos por la alta dirección de la empresa.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Comercial XYZ es una empresa importadora y comercializadora de productos de ferretería en general que desarrolla sus actividades comerciales en la región de la selva Peruana.

Esta empresa de índole familiar inició sus operaciones comerciales con un establecimiento ubicado en la ciudad de Iquitos y luego de mucho esfuerzo y trabajo se consolidó en la zona, decidiendo a partir de ello expandir sus actividades comerciales hacia zonas aledañas.

El primer paso fue ampliar su radio de operaciones hacia el interior de Loreto, ofertando sus productos en las zonas rurales de la región.

Como la ruta de abastecimiento implicaba realizar una parada de reembarque fluvial hacia Iquitos en la ciudad de Pucallpa, último lugar de acceso terrestre desde Lima se decidió crear una sucursal en dicha ciudad, primero como centro de acopio para su posterior traslado hacia Iquitos y luego como punto de distribución hacia la zona de Ucayali.

Con el transcurso del tiempo se estableció una segunda ruta de abastecimiento fluvial hacia Iquitos que partía desde la ciudad de Yurimaguas para poder manejar esta ruta se decidió establecer una oficina comercial en la ciudad de Tarapoto con la misma

finalidad que en Pucallpa, primero como centro de acopio de mercadería y luego como centro de distribución para la zona de San Martín.

Debe tenerse en cuenta que si bien Loreto, Ucayali y San Martín son tres regiones políticamente independiente, comercial, productiva e económicamente están íntimamente ligadas y constituyen el gran mercado de la Amazonía Peruana.

Mientras se producían estos cambios en el desarrollo comercial de la empresa, la estructura organizativa se mantenía como en sus orígenes con tan sólo dos áreas de dirección: la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Ventas, manejadas por los fundadores de la empresa.

Cuando las compras se realizaban únicamente en Lima con esta estructura básica se podían manejar las operaciones de la empresa, pero al crecer el radio de operación de la empresa se debía mejorar los costos y cantidades de aprovisionamiento por lo que se tomó la determinación de importar la mayoría de productos que conformaban el portafolio comercial de la empresa, recargándose las labores que realizaba la Gerencia de Ventas encargada de comprar y vender dichos productos con el apoyo de la gerencia de Administración y Finanzas que se encargaba de las demás funciones del proceso administrativo de la empresa.

Este crecimiento de las actividades hizo que se recarguen las funciones que realiza la Gerencia de Ventas, haciendo que el encargado de esta área tenga una recargada labor que le impedía realizar sus funciones de venta de la manera más óptima

ya que no podía dedicar mucho tiempo a las diversas actividades que conforman el correcto aprovisionamiento de la empresa y una correcta atención del mercado.

Esto ocasionaba que se generasen muchos quiebres de stock en la oferta comercial de la empresa hecho que iba en detrimento del prestigio de la empresa que a pulso se había ganado en la zona.

Para combatir este problema se realizó un estudio de las causas que originaban este problema y cuáles deberían ser las propuestas para superar el impase presentado y luego de evaluar múltiples opciones la alta dirección de la empresa decide que la mejor forma de atender las crecientes demandas del mercado, es reforzando el área de ventas, incorporando a la misma, un jefe de logística para que sea el encargado de coordinar las actividades de compra de los diversos productos que la empresa ofrece en su portafolio comercial.

Inicialmente fue provechosa la incorporación del nuevo integrante del equipo, pero la dinámica que se le imprimió al trabajo hizo que se manifieste cual era realmente el cambio o innovación que debía implementarse en la estructura organizacional de la empresa, que era la reestructuración total de la Gerencia de Ventas a fin de dotarla de una estructura organizativa más ágil y dinámica que le permita a la empresa tener una mejor aprovisionamiento y una mayor cobertura del mercado.

Al momento de realizar la investigación la Gerencia de Ventas de la empresa COMERCIAL XYZ tenía como sus principales funciones:

1. Implementar las políticas de comercialización de los diversos productos que forman parte del portafolio comercial de la empresa.
2. Coordinar los diversos procesos de adquisición de la mercadería requerida para satisfacer los requerimientos del estamento de ventas.
3. Realizar un seguimiento de las rutas de abastecimiento de la empresa para optimizar los tiempos de llegada de la mercadería hacia los puntos de almacenamiento de la misma.
4. Coordinar el proceso de abastecimiento de las diversas sucursales de la empresa, esto debido a que son una empresa ubicada en la selva peruana con oficinas regionales producto de la descentralización de las actividades comerciales de la empresa.

La reestructuración organizativa que se plantee a la empresa, debe considerar la creación de nuevos puestos de trabajo o especificando de mejor manera las funciones que los colaboradores de la empresa realizan con el fin de optimizar su desempeño y lograr que se cumpla el principal objetivo de la empresa: incrementar sus utilidades como resultado de una mejor atención a las necesidades que el mercado le plantee.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De lo manifestado en el acápite anterior se define el problema que origina la presente investigación se formula de la siguiente forma:

¿Cuál debe ser la nueva estructura organizativa que debe tener la empresa COMERCIAL XYZ, para que pueda atender de la mejor manera los requerimientos de su mercado objetivo, ofertando un amplio portafolio comercial con la seguridad de tener un continuo y oportuno abastecimiento, eliminando los nefastos quiebres de stock que van en detrimento de la calidad del servicio y por ende del bien ganado prestigio de la empresa en la zona?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Al detectar la alta dirección de la empresa que existen problemas operativos que ponen en riesgo la consecución de los objetivos organizacionales establecidos, analiza diversas opciones para superarlos, llegando a la conclusión de que la mejor opción para salir de la crisis es dotar a la empresa de una nueva estructura organizativa.

La nueva estructura organizativa con la que se dotará a la empresa en la que se crearan nuevas instancias de gestión, permitirá tener una organización más ágil y dinámica lo que facilitará el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

Esta nueva estructura organizativa permitirá que la gerencia de Ventas se abocarse exclusivamente a su labor primigenia de promoción de ventas de los diferentes productos que conforman el portafolio comercial de la empresa, diseñando las diferentes estrategias que se requieren para lograr una eficiente y oportuna cobertura del mercado, con el fin de consolidarse como la empresa líder del rubro ferretero en la zona.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Objetivo general.

El objetivo general de esta investigación está centrado **en realizar un análisis de la actual estructura organizativa de la empresa y presentar una propuesta que permita reestructurarla con el fin de dotarla de una estructura más ágil que permita que la Gerencia de Ventas tenga una mayor independencia para enfocarse en la labor de planificar las diferentes estrategias que se requieren para mejorar la atención al mercado objetivo de la empresa.**

1.4.2 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos que se siguen con esta investigación se pueden resumir en los siguientes:

- Establecer el área logística de la empresa como un área independiente del área de ventas destinada exclusivamente a coordinar las labores de la oportuna adquisición de productos y posterior distribución entre los puntos de expendio de la empresa.

- Crear el sub área de compras, derivando a ella personal especializado en compras tanto locales, como nacionales y de importación.

- Crear las sub áreas de almacén central y almacén regional, definiendo los alcances de cada uno de ellas y la interrelación que debe existir entre los mismos para el desarrollo armónico de las actividades comerciales de la empresa.
- Consolidar las actividades que realiza la oficina de coordinación de Lima que es la encargada de apoyar las actividades que se desarrollen en la sede central.
- Redefinir el rol que debe cumplir la oficina de coordinación de Lima dentro del nuevo esquema comercial de la empresa a partir de la decisión de realizar la reestructuración organizativa de la empresa.
- Realizar una reingeniería de la Gerencia de Ventas, rediseñando los procesos, capacitando y reubicando al personal con el que actualmente cuenta esta área de la empresa, dentro de los estamentos a crearse para que desarrollen sus actividades de la manera más óptima para los intereses empresariales.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES.

1.5.1 Hipótesis general.

La hipótesis general del presente estudio se define de la siguiente manera:

“Como consecuencia del crecimiento de las actividades comerciales de la empresa Comercial XYZ, impulsada por el incremento de las ventas desatado a partir de las políticas optadas por la alta dirección de la empresa , el modelo logístico que se desarrolla en la actualidad – dependiente en su totalidad de la Gerencia de Ventas – no se da abasto para atender todas las necesidades y requerimientos que tiene la misma, quitándole tiempo y recursos a la Gerencia de Ventas, hace que sea necesario realizar cambios en la estructura organizativa de la empresa con el fin de tener una organización más ágil y dinámica que permita atender de la mejor manera los requerimientos del mercado objetivo de la empresa”.

1.5.2 Sub hipótesis.

A partir de la hipótesis general enunciada, se pueden definir para la misma investigación, las siguientes sub hipótesis:

- ❖ Sub Hipótesis 1.- La falta de especialización del personal asignado a cumplir las funciones logísticas hace que tarden en tomar decisiones.
- ❖ Sub Hipótesis 2.- La falta de capacitación de los miembros del área logística hace que se dificulte la incorporación de nuevos productos al portafolio comercial de la empresa.

- ❖ Sub Hipótesis 3.- La falta de una cabeza visible en el área logística retrasa la toma de decisiones necesarias para llevar a cabo las diversas operaciones de traslado de mercadería dentro de los diversos almacenes de la empresa.
- ❖ Sub Hipótesis 4.- La sobrecarga de actividades que realiza la Gerencia de Ventas al coordinar actividades de ventas y abastecimiento, retrasa la toma de decisiones adecuadas para cada uno de estos estamentos.
- ❖ Sub Hipótesis 5.- La actual estructura de la Gerencia de Ventas le impide realizar adecuados estudios de mercado destinados a complementar el portafolio comercial de la empresa.

1.5.3 Variables.

Las variables independientes a estudiarse durante el desarrollo del presente trabajo son:

- Estructura organizacional de la empresa.
- Procedimientos logísticos.
- Capacidad de almacenaje.
- Cultura empresarial.
- Poder adquisitivo de la empresa.

Asimismo, durante el desarrollo del presente estudio se analizaran las siguientes variables dependientes:

- Rendimiento laboral.
- Nivel de capacitación.
- Capacidad de respuesta del área ante los requerimientos.
- Poder de innovación.
- Vocación por la investigación.

1.6 METODOLOGÍA.

1.6.1 Tipo de investigación.

La metodología elegida para el desarrollo del presente trabajo fue la investigación descriptiva dentro de la empresa, debido a que era necesario analizar a profundidad el desarrollo de las labores que se generan en el área de ventas, para detectar cual es la problemática en el ejercicio diario de la gestión.

Paralelamente se realizó un trabajo de gabinete a fin de determinar cuál va a ser el modelo teórico sobre el que se basará la reestructuración organizativa de la empresa.

Finalmente con base en la amplia experiencia que se tiene en el mundo ferretero, se confronta la información de campo obtenida de la observación de las actividades del área con el modelo teórico que se establece como patrón de referencia para proponer a partir de ello una nueva estructura organizativa para la empresa.

1.6.2 Universo y muestra.

Debido a que lo que se va a analizar en la presente investigación son procesos logísticos el universo lo constituyen todas las actividades, funciones y operaciones que realizan cotidianamente la totalidad del personal que se haya involucrado en el desarrollo de los diversos procesos descritos como propios de un área de Logística y Operaciones, sin importar el emplazamiento físico que tenga, es decir que no solo se estudió la realidad de la oficina central, sino a toda la empresa en conjunto, al estar correlacionadas todas las actividades, funciones y operaciones que conforman el universo a estudiar.

La muestra que permitió recabar la información necesaria para realizar el análisis fue recogida durante el periodo de observación.

1.6.3 Recolección y análisis de datos.

La recolección de los datos necesarios para realizar esta investigación se realizó a partir de la convivencia en jornadas laborales completas del investigador con el personal de la empresa en las que se observó el desarrollo de las actividades propias de la gestión logística.

Durante esta convivencia se revisó y analizó los diversos procesos que se realizan en esta área, estableciendo los correspondientes diagramas de operaciones de procesos (DOP).

Asimismo se revisó los diferentes reportes que se generan diariamente para el control y seguimiento de los procesos que se realizan para el abastecimiento y distribución de los diferentes productos entre las diferentes sucursales de la empresa.

Finalmente la información recabada se analizó, empleando para su procesamiento las herramientas que nos proporcionan los programas Microsoft Office Excel 2010 y Microsoft Word 2010 y para la presentación final ante la alta dirección de la empresa, el Microsoft Power Point 2010.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

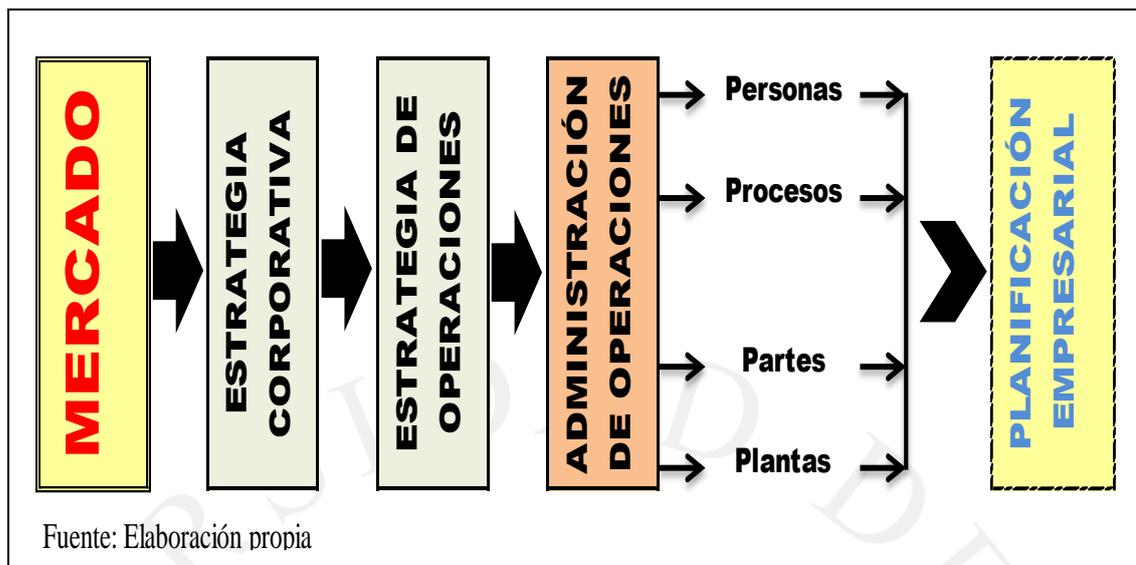
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS.

❖ ADMINISTRACIÓN.- Es un proceso que se diseña para entrelazar las actividades de planeación, organización ejecución y control de las actividades, que realiza una organización con la finalidad de determinar y alcanzar determinados objetivos dentro de un plazo de tiempo mediante el uso adecuado de seres humanos y otros recursos, con los que se cuenta para llevar a cabo el cometido.

❖ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.- Es el conjunto de actividades que se diseñan con la finalidad de elaborar un determinado producto o brindar un servicio, sean estos intermedios o finales, teniendo como punto de inicio la estrategia corporativa; estas actividades se diseñan sobre la base de la investigación del mercado al cual se pretende acceder con las operaciones a instaurarse.

El gráfico N°1 nos muestra un modelo de una ADO.

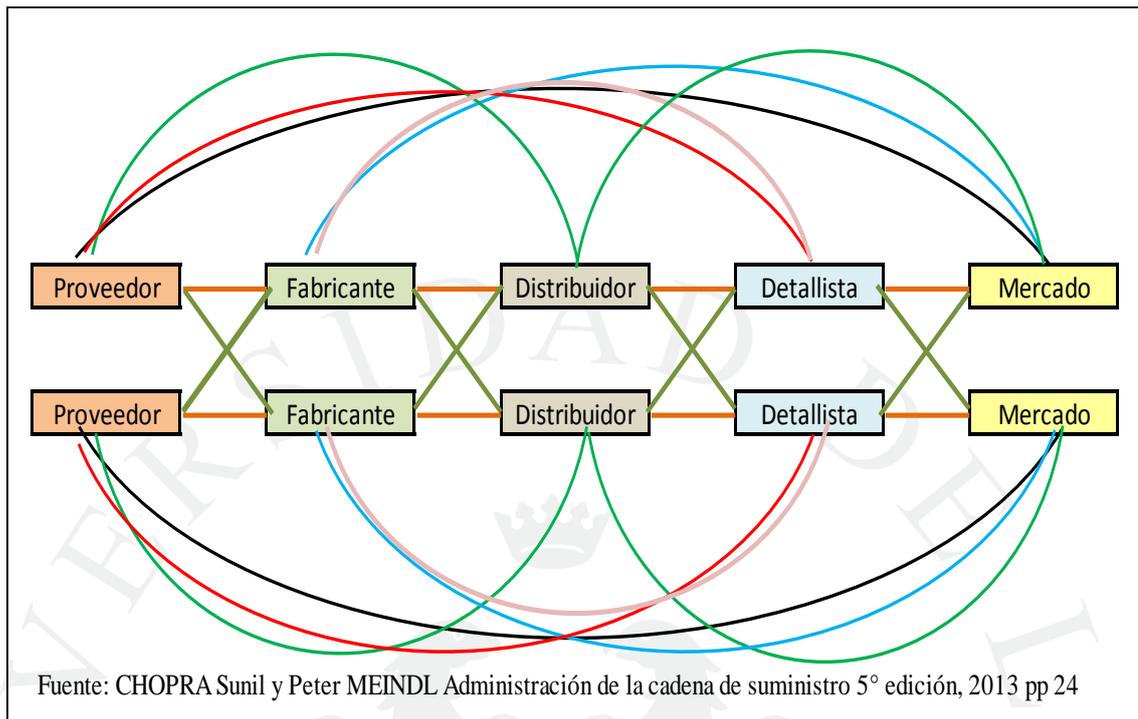
Gráfico 1: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES



- ❖ **ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS.-** Que se conoce también como *Supply Chain Management* es la implementación de una serie de normas y procedimientos que permitirán diseñar una secuencia o cadena entrelazada de procesos destinados a hacer que transite la materia prima o sub ensamblajes a lo largo de todo el sistema productivo o comercial de la empresa de una manera más económica hasta coronar el objetivo empresarial para el cual están destinados, las ACS se enfoca básicamente en el ambiente interno de la empresa.

En el gráfico N° 2 se aprecia un modelo de una cadena de suministros simple, en la que interactúan dos proveedores y si correspondiente cadena de suministros.

Gráfico 2: ADMINISTRACIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTROS

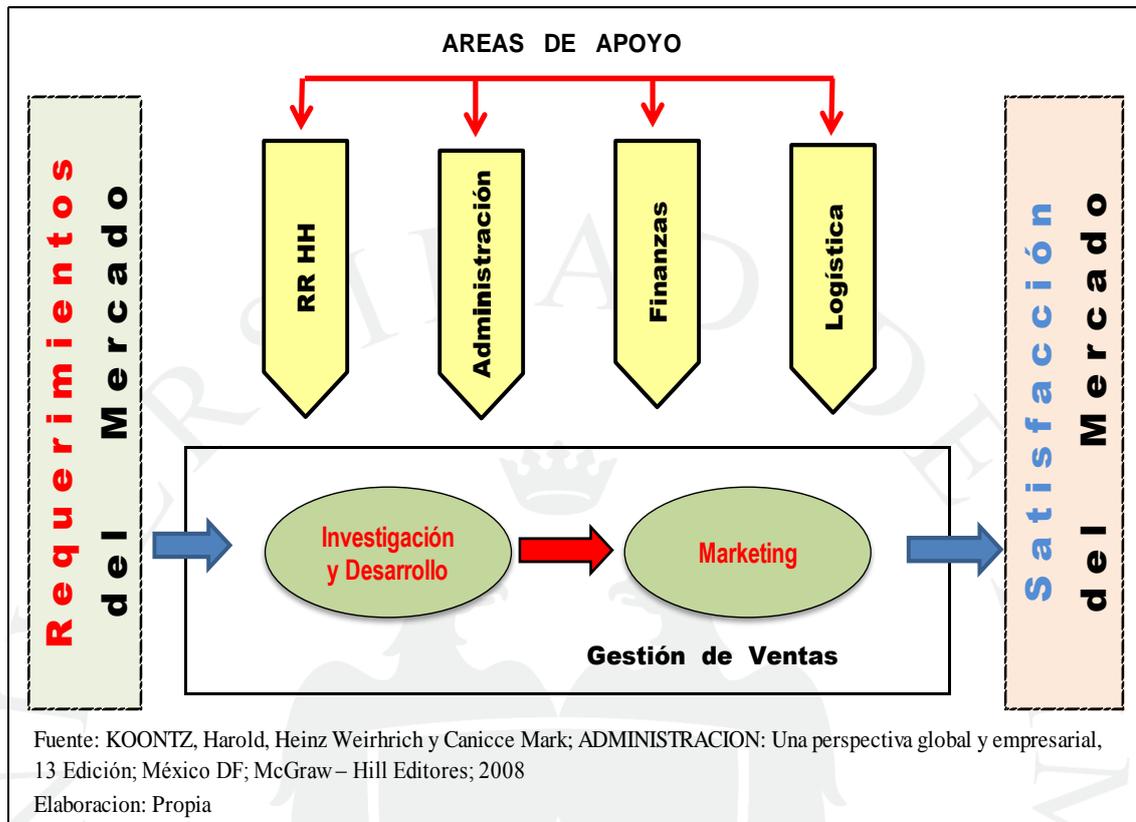


- ❖ ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE VALOR.-Que fue desarrollada principalmente por MICHAEL PORTER, consiste en analizar cada parte del proceso de aprovisionamiento, transformación y entrega de los productos, de manera que con la interacción de diversas áreas de la empresa (p.e Logística, mkt, ventas) se le dé a cada fase del proceso empresarial un valor agregado.

Para desarrollar una cadena de valor dentro de una empresa, el área Logística se apoya en infraestructura de la misma, los recursos humanos y servicios que brinda, enfocándose más en el ambiente externo de la empresa y a que incorpora a los clientes para su implementación.

El gráfico N° 3 permite apreciar cual es la interacción de una cadena de valor dentro de cualquier organización comercial.

Gráfico 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR

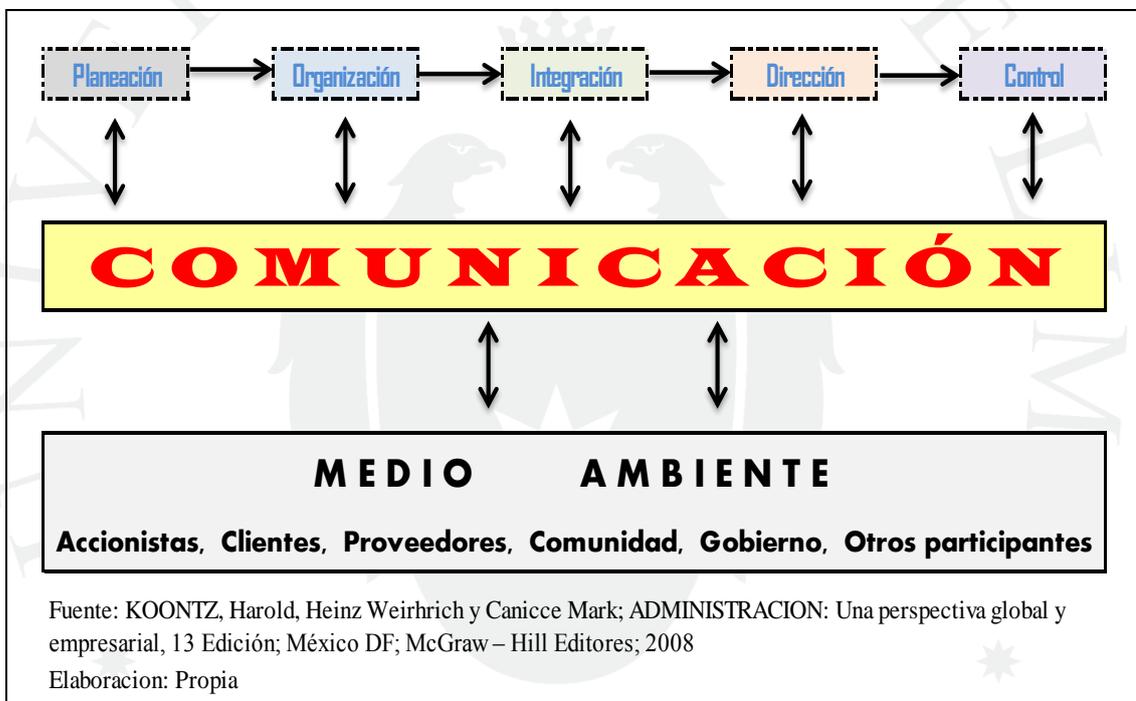


- ❖ **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Son una serie de conceptos que marcan la dirección del comportamiento, creencias y valores que deben ser cultivados y puestos en marcha por todos los integrantes de la organización. La cultura organizacional incluye el aprendizaje y transmisión de los conocimientos, creencias y patrones de conducta entre los forjadores de los mismos (fundadores de la empresa, empleados más antiguos) y las generaciones venideras (nuevo personal que se va incorporando con el paso del tiempo).
- ❖ **COMUNICACIÓN.**- Es la transmisión de información que se realiza desde un punto de inicio (Emisor) hasta un punto de destino (Receptor) por medio de un

código o lenguaje (escrito, oral o gráfico) dentro de un determinado medio ambiente.

El gráfico N° 4 muestra un esquema de comunicación empresarial y la relación que tiene con el entorno en el que se desarrolla.

Gráfico 4: LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL



- ❖ **CONTRATACIÓN EXTERNA.-** La contratación externa, que también es conocida también como *Outsourcing* es el proceso por el cual se delega a terceros determinada o gran parte de las operaciones que normalmente se realizan en la empresa.

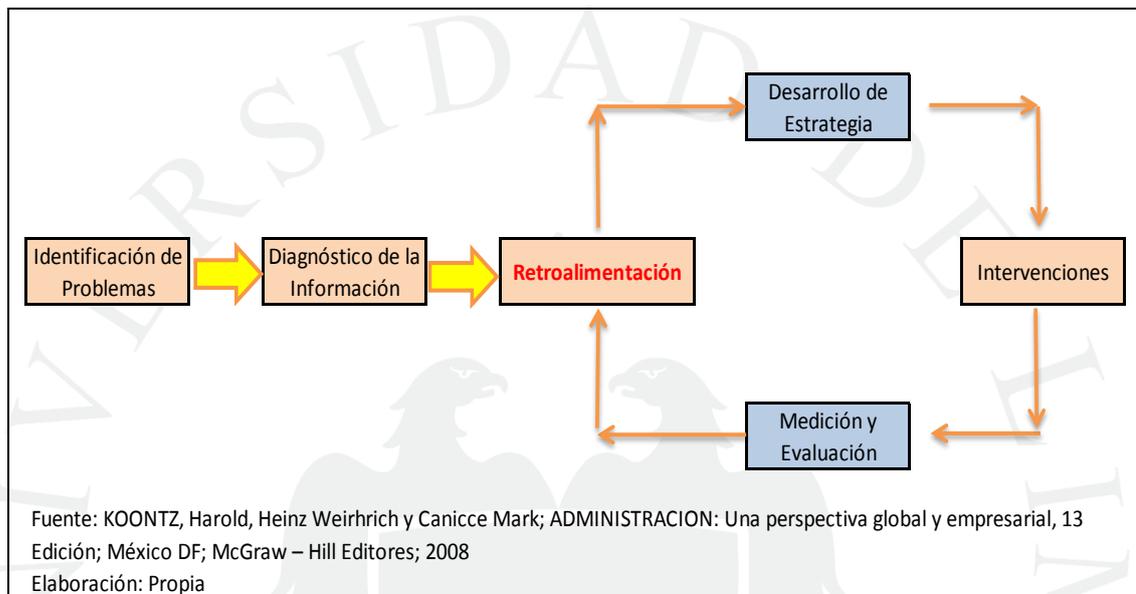
Este procedimiento se suele implementar como estrategia para obtener ventajas en el mercado, para abaratar costos de producción o transporte de productos.

- ❖ **CONTROL ADMINISTRATIVO.-** Es la contratación de los resultados obtenidos en un plazo de tiempo contra indicadores de acción y gestión previamente establecidos por los responsables de las áreas o procesos de trabajo.
- ❖ **DESCENTRALIZACIÓN.-** Es la tendencia a dispersar (compartir con otro, delegar a otros) la responsabilidad de la toma de decisiones.
- ❖ Es una consecuencia que surge de la delegación de autoridad en la organización, muy útil cuando se inicia procesos de expansión hacia zonas alejadas de la sede central de la organización.
- ❖ **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-** Más conocido por sus siglas de DO, es una técnica que está diseñada para mejorar la efectividad de la empresa, pero bajo un enfoque sistémico.

Esta técnica se basa en las capacitaciones de laboratorio, capacitación de rejilla gerencial (es decir elegir los proceso y personas claves para desarrollar el tipo de liderazgo necesario en el personal) y la retroalimentación mediante las encuestas.

El gráfico N°5 muestra un modelo básico de como se debe dar el desarrollo organizacional (DO) dentro de una empresa.

Gráfico 5: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



- ❖ **ESTRATEGIA.-** Es la determinación de acciones a seguir junto con una adecuada asignación de recursos, técnicos, económicos y humanos, para lograr la consecución de los objetivos trazados al inicio de una gestión.
- ❖ **INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO.-** Conocido también por sus siglas en ingles *KPI* son coeficientes calculados en base a datos históricos del desarrollo de diversas áreas de la empresa o interacción entre ellas y sirven como base para el control de los procesos actuales y futuros desarrollando para ello las técnicas de *benchmarking* (control de puntos críticos) existentes en la literatura administrativa.

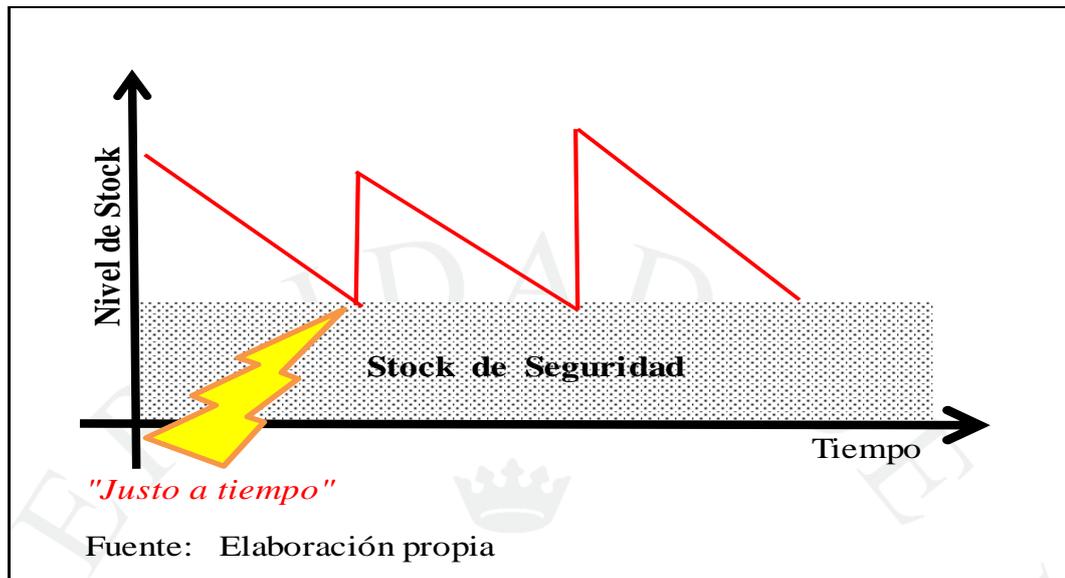
❖ **INVENTARIO JUSTO A TIEMPO.-** Conocido como método JIT, es un sistema de abastecimiento de materiales en el que con una adecuada planificación se logra que el proveedor entregue componentes o partes de una línea de producción o productos para su posterior comercialización, solo cuando son necesarios o “justo a tiempo” para ser ensamblados o entregados a sus usuarios finales.

Este método que revolucionó la industria del ensamblaje automotriz en Japón en la década de los 80, se desarrolló en las industrias TOYOTA y permite abaratar los costos de almacenaje y ahorrar espacio al mantener bajo los volúmenes de inventario de las partes y productos necesarios para llevar adelante un determinado proceso productivo.

Para implementar este método se requiere cumplir varios requisitos: primero la certeza de la óptima calidad de los insumos, ya que la presencia de elementos defectuosos altera la correcta cadena de suministros de la empresa, segundo debe existir una relación estrecha y de buena cooperación con los proveedores y finalmente la ruta de llegada de las partes y productos debe estar claramente definida contemplando todas las contingencias posibles para que no se generen problemas durante la transportación.

En el gráfico N° 6 se puede apreciar cómo se desarrolla la política de inventario “justo a tiempo” donde estableciendo un punto de pedido, que concuerda con el stock de seguridad se asegura un continuo abastecimiento de productos.

Gráfico 6: INVENTARIO JUSTO A TIEMPO



- ❖ **LIDERAZGO.**- Es el arte o proceso de influir sobre un grupo de personas para inducirlos para hacer algo, sea les guste o no, estén de acuerdo o no.

Entre los principales tipos de liderazgo encontramos:

- El **AUTOCRÁTICO** que es dogmático y directo con sus subordinados, detentando un poder absoluto que le permite implantar un sistema de premios y castigos a los que sigan o discutan sus indicaciones.
- El **DEMOCRÁTICO** que consulta con sus subordinados todo tipo de decisiones que debe tomar, las variantes que se pueden dar en de este tipo de liderazgo va desde el que no puede tomar ningún tipo de decisiones si es que antes no lo ha consultado con sus subordinados, hasta el que toma las decisiones y luego se las consulta a sus subordinados.

- El LIBERAL que les brinda a sus subordinados una amplia libertad para la toma de decisiones que luego se las comunican por lo que depende de ellos para trazar sus objetivos y luego para conseguirlos. Al desarrollar este tipo de liderazgo el guía del grupo se convierte en un facilitador de las comunicaciones y en el contacto de su grupo área con el mundo exterior.

- ❖ LLUVIA DE IDEAS.- Llamado también *brainstorming* es una técnica desarrollada para facilitar el acopio de información e ideas de solución para hacer frente a un problema que se presente dentro de un área o en toda la empresa. Esta técnica permite la participación de todo el personal del área para el diagnóstico y solución de los problemas que se presentan para lograr la consecución de los objetivos trazados por la alta dirección de la empresa.

Las reglas de esta técnica son simples y sencillas:

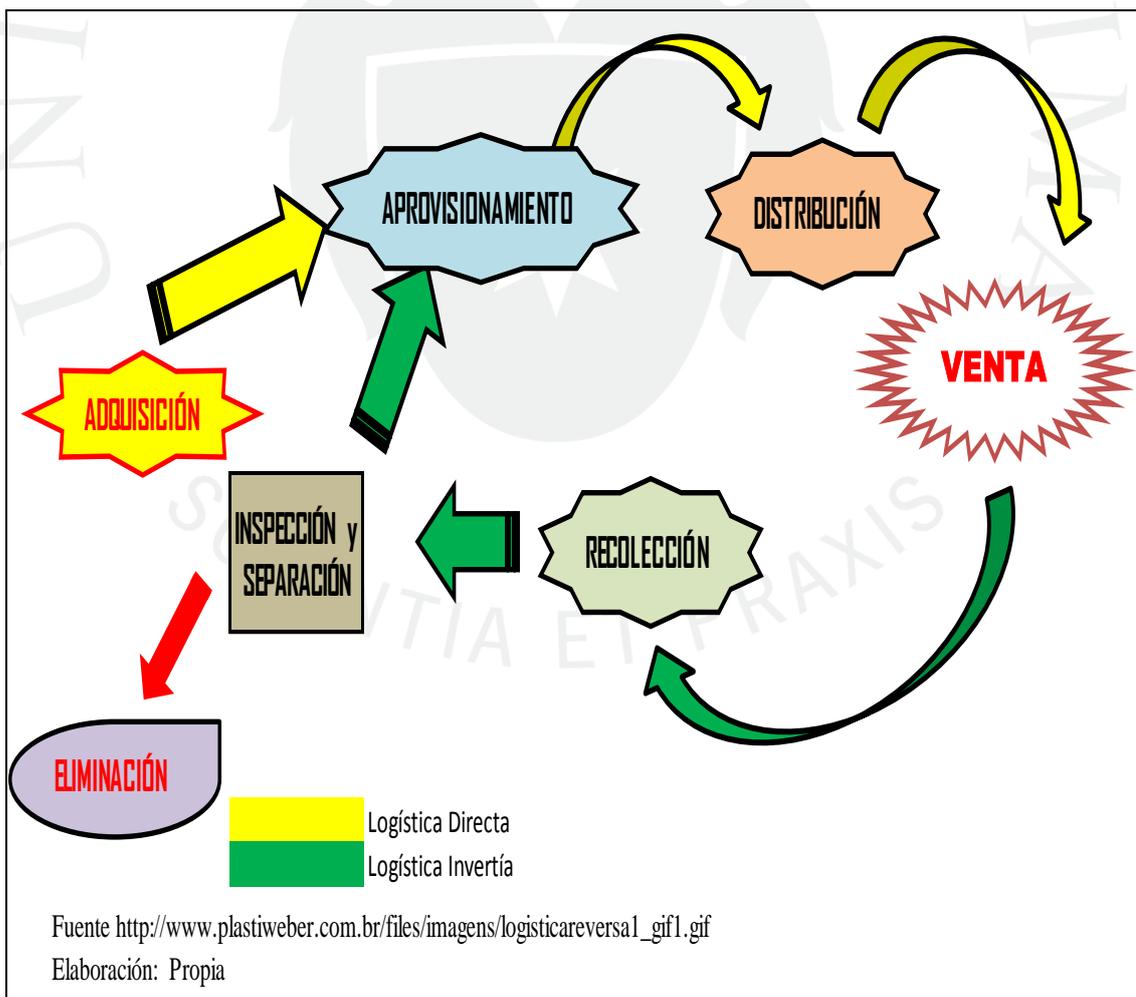
- Se aceptan y estimulan todas las ideas y aportes que surjan de la discusión generada.
 - Cuanto más radicales parezcan las mismas es mejor porque brinda diversidad de enfoques.
 - Se incide en la cantidad para luego depurar.
 - Se debe alentar la mejora de las ideas y opiniones ya expuestas.
- ❖ LOGÍSTICA INVERSA.- Es el proceso de planificación del recojo de productos (por cambio o devolución) y materiales de apoyo (embalajes) para su retorno hacia los almacenes de la empresa con el fin de cambiar – los productos que se devuelven por no ser aceptados por el mercado– o de reutilizar – los

materiales empleados para su despacho, como cajas, cilindros, parihuelas, etc. – en un nuevo proceso logístico.

La logística inversa, está enfocada básicamente en facilitarle al cliente la devolución de los productos que no están a su entera satisfacción y en el retorno de los materiales de transporte y embalaje de los productos para reinsertarlos nuevamente al mercado.

El gráfico N° 7 muestra como la logística inversa es un complemento de la logística directa que se emplea en toda empresa comercial.

Gráfico 7: LOGÍSTICA INVERSA



❖ **LOTE ECONÓMICO.-** Es la cantidad óptima de productos que se debe adquirir en cada gestión de compras, de manera que no se generen quiebres de stock y se pueden cumplir con los requerimientos de los usuarios.

❖ **MATRIZ FODA.-** La matriz FODA es un método de análisis que permite que a partir del estudio de los diferentes factores críticos (positivos – fortaleza; negativos – debilidades) y aspectos críticos (positivos – oportunidades; negativos – amenazas) que tiene una determinada organización sea individual o colectiva, permite dar un diagnóstico exacto de cuál es la situación exacta de cualquier proyecto – personal, cultural, social y empresarial – y encontrar de la correlación de estos aspectos y factores para determinar cuál es la mejor estrategia para solucionar los problemas o contingencias que se presenten durante el desarrollo del mismo.

En el gráfico N° 8 se puede apreciar cómo se estructuran las estrategias a partir de la información que se recopila para desarrollar una matriz FODA.

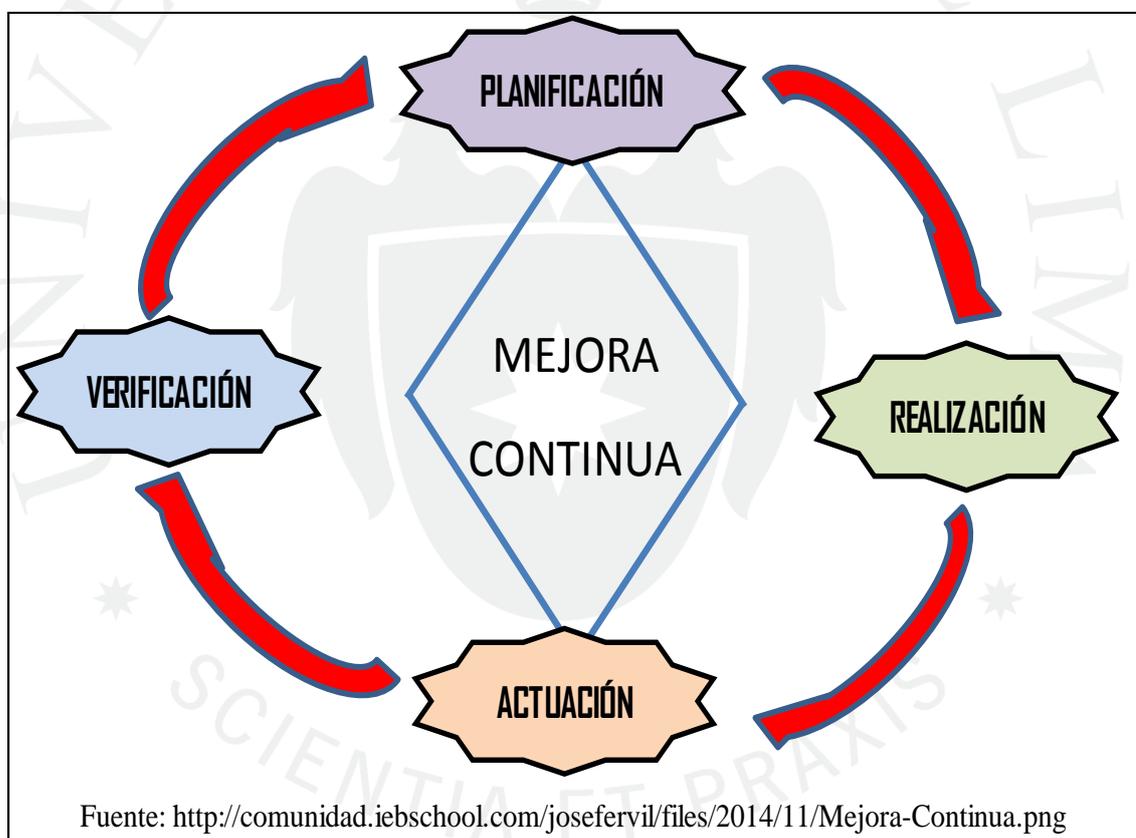
Gráfico 8: ESTRATEGIAS FODA

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS DE REORDENAMIENTO

Fuente: Elaboración propia

- ❖ **MEJORA CONTINUA.-** Es una filosofía de trabajo desarrollada en los 90, que tiene a **EDUARDO DEMING** como su máximo mentor, esta filosofía promueve que todos los procesos de trabajo deben estar debidamente documentados para ser constantemente revisados con el objetivo de implementar mejoras a los mismos, manteniendo la estructura con la que fueron diseñados, generando con ello un círculo virtuoso que tiene por objetivo mejorar los procedimientos de trabajo luego de cada iteración.

Gráfico 9: LA MEJORA CONTINUA



En el gráfico N° 9 se puede apreciar el esquema básico de la mejora continua, sobre el cual se pueden hacer múltiples modificaciones de acuerdo a los requerimientos de los procesos administrativos a los cuales se va a aplicar este principio.

- ❖ **MOTIVACIÓN.-** Es un impulso natural de todo ser humano para alcanzar anhelos, deseos, metas, etc. Este impulso se da a partir de un estímulo que puede ser interno, de cada ser humano o externo cuando es estimulado por terceros.

- ❖ **OBJETIVO.-** Son los fines importantes, verificables cuantitativamente y cualitativamente, que se quieren lograr en un determinado período de tiempo y hacia los cuales van dirigidos todos los esfuerzos de una organización, sea esta individual o colectiva.

- ❖ **ORGANIZACIÓN.-** Es la manera de establecer criterios y formas de autoridad dentro de un determinado grupo de personas (“Sociedad”), concatenando los mismos para establecer los diversos niveles de autoridad, responsabilidad y funcionalidad que debe darse al interior del mismo con el fin de lograr un determinado objetivo o grupo de objetivos.

- ❖ **POLITICA.-** Son el grupo de declaraciones que se dan con la finalidad de guiar los pensamientos y acciones de los miembros de una organización con la finalidad de conseguir los objetivos para lo cual es diseñada.

- ❖ **PLANEAMIENTO.-** Es el proceso por el cual se establecen los lineamientos de cómo se deben hacer las cosas para lograr uno o varios de los objetivos trazados por los responsables de un grupo.

- ❖ RECLUTAMIENTO.- Proceso de captar y elegir una serie de personas dentro de un grupo determinado de postulantes de acuerdo a los perfiles que previamente se han establecido para que con el concurso de los que resulten seleccionados se logren las metas trazadas al inicio del emprendimiento.

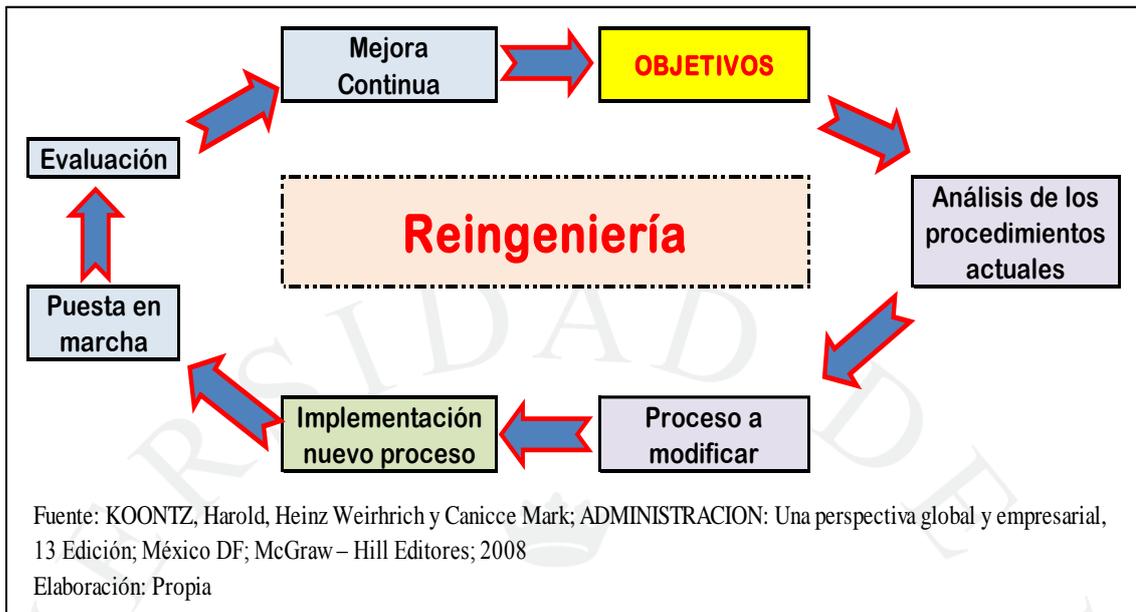
El reclutamiento en una empresa puede realizarse de manera externa, si la intención es incrementar el personal de la empresa o de manera interna si lo que se quiere es rotar el personal, hacia otras áreas, o promocionar al personal a puestos de responsabilidad superior.

- ❖ REINGENIERÍA. - Es el proceso por el cual se cambian radicalmente los mecanismos de trabajo de una empresa, a partir de la estructura organizativa que posee al iniciarse el proceso, con el fin de mejorar los mencionados y optimizar su desempeño e impulsar el desarrollo de la empresa.

En otras palabras la reingeniería es el cambiar los métodos de trabajo vigentes en una organización por otros más efectivos, reasignando al personal que tiene la empresa previa auditoria de métodos de trabajo y una profunda evaluación de las competencias de cada integrante de la misma, para luego de una capacitación desarrollen las nuevas tareas asignadas de una manera más eficiente y productiva.

A través del gráfico N° 10 se muestra cómo se debe estructurar un modelo de reingeniería empresarial.

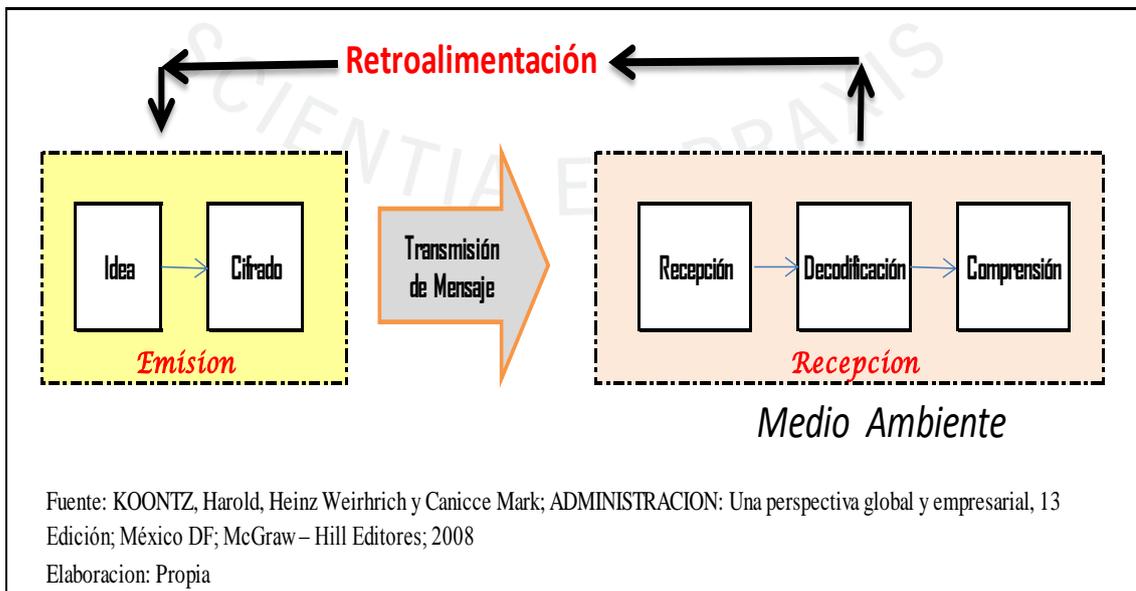
Gráfico 10: MODELO DE REINGENIERÍA



- ❖ **RETROALIMENTACIÓN.-** Es el retorno de la información desde el final (Destinatario) hacia el origen (Emisor) pero con un valor agregado.

En el gráfico N° 11 se aprecia cómo funciona la retroalimentación de la información en una empresa.

Gráfico 11: LA RETROALIMENTACIÓN



2.2 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

Los 14 principios administrativos que HENRY FAYOL estableció para la administración eficiente de una organización son:

- 1. UNIDAD DE MANDO.-** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, es decir que la empresa debe estar estructurada de tal manera que cada subordinado tenga sólo un jefe inmediato ante el cual reporte sus acciones y sea este quien dictamine la manera más eficiente de realizar sus labores, de esta forma se evita que se generen cruces de indicaciones hacia un subordinado a modo de fuego cruzado entre dos o más superiores, que lejos de optimizar el desarrollo de las acciones empresariales las retrasaría, mientras el subordinado elige por cual camino seguir, no siendo lo mejor porque el temor a las represalias por parte de alguno de los jefes lo volverá tímido e ineficiente.

★ Un ejemplo simple lo constituyen el personal de limpieza dentro de una empresa, ellos tienen un superior responsable – el jefe de limpieza y mantenimiento – quien le traza su plan de acción para toda la jornada y ante quien se debe reportar el trabajador (a), ahora si algún otro jefe quiere alterar su programa de trabajo para que no ingrese a su oficina, no debe botar o gritar a la persona asignada al servicio, simplemente debe comunicarse con su jefe para que replantee el programa trazado y se lo comunique a su personal y no se generaran molestias ni malos entendidos.

2. AUTORIDAD y RESPONSABILIDAD.- A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal de un jefe sobre sus subordinados, esta debe ser dada con la debida equidad para que haya responsabilidad en el cargo con el fin de evitar que un jefe cometa abusos por la situación dominante que tiene dentro del grupo. No siempre se tendrá obediencia de los subordinados si no existe en el jefe la capacidad de liderazgo necesaria para manejar el grupo.

Por ello, es necesario que las personas que detentan autoridad en la empresa – jefes o gerentes – tengan la capacidad necesaria para dar órdenes coherentes para que ellas se cumplan por parte de los subordinados implicados en la misma, la autoridad conlleva a tener responsabilidad por las decisiones tomadas.

3. UNIDAD DE DIRECCIÓN.- Cada una de las actividades que se desarrollen en una empresa deben ser dirigidas por una sola persona – jefe o gerente –, quien debe tener claras las metas trazadas para su área y tener claramente definido su plan de acción, se debe generar una secuencia de pasos para cada actividad que se desarrolle dentro del plan trazado.

Por ejemplo todas las actividades de marketing y promoción de ventas deben ser dirigidas por el jefe o gerente del área sin que los responsables de otras áreas como sistemas o recursos humanos – por mencionar algunas – traten de modificar las instrucciones dadas, ya que estas están enmarcadas dentro de las estrategias y planes de acción diseñados por el jefe del área,

podrán dar su opinión pero en persona al responsable quien las analizará y emitirá su propio juicio.

4. CENTRALIZACIÓN.- Para que una organización sea eficiente debe ser descentralizada por niveles jerárquicos, sin embargo para una correcta toma de decisiones, en cada nivel debe existir una centralización de la responsabilidad y autoridad y esta se da en los jefes o gerentes de área o sección, con esto se logra que cada actividad que se desarrolla en la empresa la desarrolla sea manejada por una sola persona, que es la que encabeza y dirige todo el proceso y que es quien delega entre los subalternos de su área el grado de participación – por ende responsabilidad – que deben tener en el desarrollo de las actividades encomendadas, aunque los responsables – jefes o gerentes – son los que deben asumir la responsabilidad final por los resultados que se den.

5. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL.-

Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre los intereses individuales. Siempre se debe buscar que el beneficio de una acción tenga un impacto sobre la mayoría de integrantes de la empresa, es decir que los objetivos trazados por cada área o sección de la empresa deben estar alineados a los objetivos organizacionales establecidos por la alta dirección de la empresa dentro del plan general de la misma.

Un ejemplo se puede apreciar cuando el objetivo organizacional de una empresa es introducir un nuevo producto en el mercado, las acciones del área de

marketing deben estar direccionadas a que el público objetivo conozca las bondades del nuevo producto y las acciones del área logística deben estar direccionadas a un correcto abastecimiento de los elementos necesarios para producir el mencionado producto, cualquier otra acción que una o ambas áreas tome al respecto estropearía el logro del objetivo organizacional inicialmente trazado.

6. DISCIPLINA.- Para el buen desarrollo de las actividades empresariales, cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa así como también debe acatar los acuerdos de convivencia que existen al interior de ella, y aunque lo más recomendable es que en los integrantes de la empresa haya una buena auto-disciplina, un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones, muchas veces necesarias para mantener la disciplina en el desarrollo de las actividades de la empresa.

* Una organización en la que no haya respeto a la persona o a la autoridad está condenada de antemano al fracaso por más que cuente con todos los recursos tecnológicos y económicos necesarios para desarrollar sus actividades.

7. DIVISIÓN DEL TRABAJO. - Para el buen funcionamiento de una empresa es muy importante que se dé una correcta delimitación y división de las funciones que cada persona debe desempeñar para el correcto desarrollo de las actividades de la misma. Esta asignación de funciones debe darse en base a

las cualidades profesionales de cada integrante de la organización, buscando de potenciar sus fortalezas en desmedro de sus deficiencias, con esto se logrará la especialización del personal en las funciones que realiza – enmarcadas dentro de sus perfil profesional –.

Esta especialización del trabajador aumentará su eficiencia en el desarrollo de sus habituales labores lo que conllevará a una eficacia en sus procesos, incrementando con ello su productividad individual lo que redundará en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

- 8. ORDEN.** - Una empresa requiere, para su correcto funcionamiento, tener un orden general en su estructuración como tal, este orden debe tanto para las cosas, como ara las personas, es decir que cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para sus capacidades y que todo material debe estar almacenado en el lugar más apropiado para su fácil acceso en el momento que se requiera.

Este orden permitirá que los responsables de cada área – Jefes o Gerentes – tengan la libertad de poder diseñar sus políticas y estrategias destinadas a lograr los objetivos organizacionales, debido a que cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para poder desarrollarlos, sin tener que trabajar con personas no idóneas para los cargos o tener carencias materiales para implementar sus planes de acción.

Con una correcta y ordenada disposición de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales, toda planificación tiene un importante punto de partida lo que generará tranquilidad para emprender las diversas acciones establecidas por los responsables de cada área.

9. JERARQUÍA.- Tanto los organigramas estructural y funcional de la empresa como la jerarquía de los cargos deben estar claramente definidos y expuestos para conocimiento de todos los integrantes de la organización, para que se pueda dar una correcta comunicación al interior de la empresa, desde la cabeza hasta el último nivel, donde se sepa quien es quien, conociendo a todos los responsables de área o sección, desde los gerentes hasta los jefes de sección, asimismo todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

Es muy importante saber que la jerarquía no debe romperse, de generarse una ocasión especial *sui generis* se deben emplear mecanismos automáticos de corrección para evitar que se generalice la anomalía y se altere la correcta y fluida comunicación que se debe dar en la empresa al respetar la cadena de mando.

10. JUSTA REMUNERACIÓN. - Todo empleado debe ser consiente que va a ser remunerado en función a sus capacidades y a la complejidad de la labor a realizar.

Los empleadores deben establecer una buena política de remuneración que sea transparente y les dé a los trabajadores la máxima satisfacción por la labor que realizan, al estar establecida esta política con equidad y transparencia los trabajadores desarrollaran sus actividades a satisfacción promoviéndose que sean eficientes y su rendimiento sea óptimo, lo que redundará en una alta productividad de los mismos.

Los beneficios económicos que la empresa obtenga al cierre de cada ejercicio deben ser compartidos por todos los trabajadores.

11. EQUIDAD.- El trato de los jefes y gerentes para con su personal debe ser equitativo, es decir con una correcta combinación de bondad y justicia, donde las cosas se solicitan con amabilidad y se premia o sanciona con justicia.

Toda alteración en el equitativo trato a los subalternos generará conflictos al interior de lo organización que impedirá el correcto funcionamiento de la misma, retrasándose – por tener que realizarse negociaciones o aplicarse correctivos – las actividades propias de su gestión.

12. ESPÍRITU DE CUERPO.- Los responsables de cada grupo humano – sea área, sección o departamento – deben fomentar que entre los integrantes de su equipo se genere el “espíritu de equipo” por el cual todos aporten y apoyen sin egoísmos a que se cumplan correctamente todas y cada una de las

actividades encomendadas al grupo y que deben ser acometidas por todos trabajando en equipo.

La equidad en el trato por parte de los responsables del grupo – gerentes o jefes – es un factor de gran trascendencia para el desarrollo de este principio de gran importancia para la buena marcha de la organización.

13. INICIATIVA.- Una de las cualidades que todo buen administrador debe tener – independiente al nivel jerárquico que ocupe dentro de la empresa – es la de la iniciativa, iniciativa que debe ser positiva y debe estar enfocada a crear, diseñar y ejecutar planes que permitan optimizar la realización de las acciones encomendadas.

La organización debe fomentar la iniciativa de los trabajadores, es decir alentar la constante innovación de los procedimientos de trabajo de la misma, sin que ello constituya una desviación de los planes y estrategias ideados para el logro de los objetivos organizacionales.

14. ESTABILIDAD EN EL PUESTO. - Todo trabajador requiere de un tiempo para adaptarse al puesto asignado, durante este tiempo es inducido en cómo debe desarrollar sus funciones y cuáles son los requerimientos de sus superiores para el puesto a fin de que pueda ser eficiente y contribuir al desarrollo del área o sección a la que ha sido asignado.

La organización debe asegurarle al trabajador que va a contar con el tiempo necesario para conocer bien el puesto y desarrollar sus actividades de manera óptima para los intereses de la empresa, es decir debe proveerle al trabajador de seguridad – no estabilidad – laboral por el tiempo estimado para su correcta inducción al puesto.

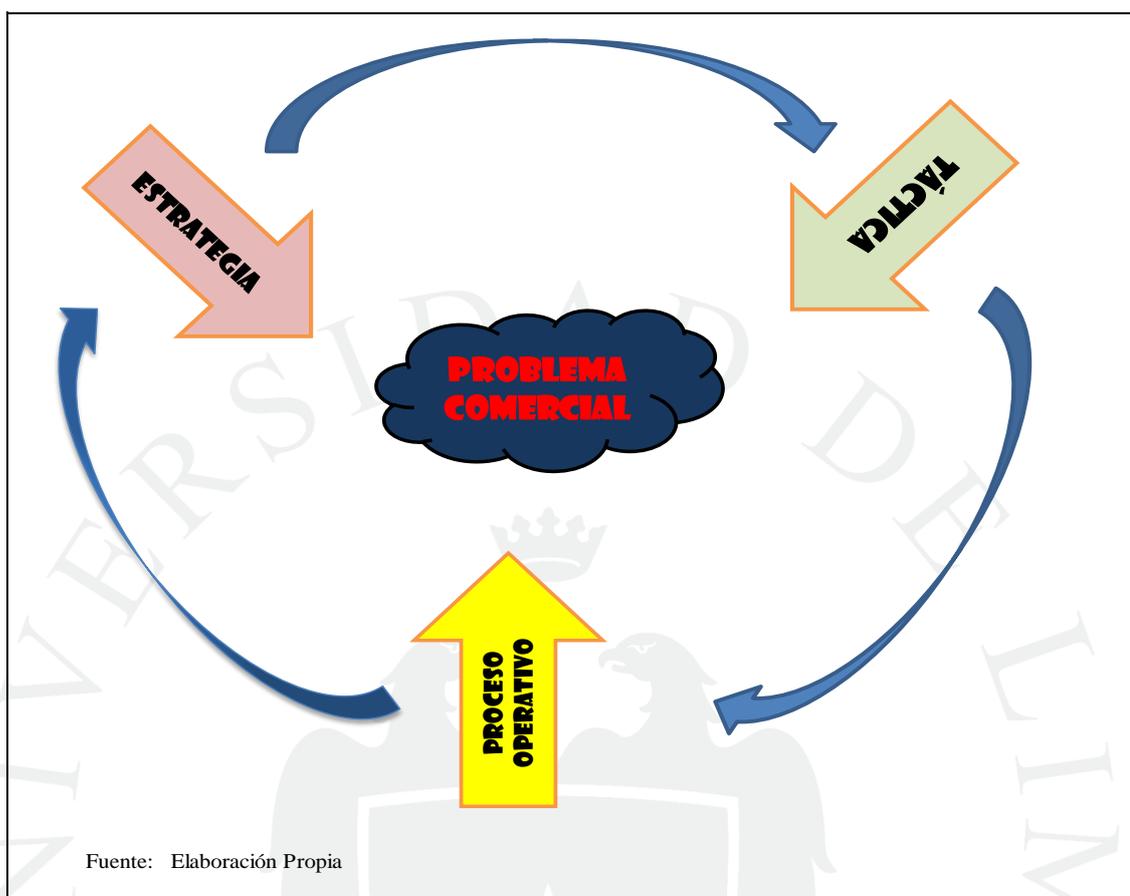
2.3 PRINCIPIOS LOGÍSTICOS

De los múltiples principios logísticos que a lo largo de la historia se han desarrollado, dependiendo muchas veces de la corriente administrativa vigente, se pueden mencionar los siguientes, por la importancia que tienen para el desarrollo de los diversos procesos logísticos que se pueden dar.

- 1. INTERDEPENDENCIA.** - Para poder solucionar cualquier problema comercial que se presente, debe de haber una correlación de esfuerzos entre la Estrategia (Nivel emocional) Táctica (Nivel Institucional) y Proceso operativo (Nivel operativo), es decir que las acciones correctivas a implementarse deben concordar con el plan operacional del área que ha sido diseñado para el logro de metas previas al logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

El gráfico N° 12 muestra cómo interactúan el proceso administrativo la estrategia y la táctica del área logística para resolver un problema generado.

Gráfico 12: MODELO DE INTERDEPENDENCIA LOGÍSTICA



- 2. PREVISIÓN.** - El desarrollo de las actividades logísticas se diseña para la correcta atención de dos escenarios concurrentes, el mediano – que es la satisfacción de las necesidades de los clientes finales – y el inmediato – mantener el nivel adecuado de inventario, para poder atender a los requerimientos que se den en el área de ventas –.

Esto quiere decir que los procesos logísticos que una empresa establece, deben permitir que siempre se cuente con un stock de productos que sea suficiente para atender de manera continua los requerimientos del área de ventas sin que se produzcan quiebres de stock que impidan la correcta atención de los clientes de la empresa.

3. ECONOMÍA.- El desarrollo de los procesos logísticos deben tender a generar ahorros, los que deben ser medibles cuantitativamente, en las operaciones diarias de la empresa, para con ello poder realizar un óptimo uso de los recursos tecnológicos, humanos y financieros que la empresa destina para la implementación del proceso.

Cada vez que se reponga un producto en los almacenes de la empresa, el costo debe tender a ser menor – a lo mucho igual – que el anterior, en condiciones normales, para ello deben establecerse los indicadores de gestión correspondientes que nos demuestren la eficiencia de los procesos diseñados o la necesidad de implementar cambios en los mismos.

4. SIMPLICIDAD.- Los procesos que se vayan a implementar deben ser de aplicabilidad sencilla, práctica y directa, la complejidad en los mismos desvirtúa su implementación ya que lo que la empresa requiere son soluciones rápidas y económicas para todo requerimiento que se dé y no complejos y burocráticos procedimientos de reposición de los stocks.

5. FLEXIBILIDAD.- Los procesos logísticos que se generen deben permitir que se le puedan realizar ajustes durante el mismo, en función a los resultados de las observaciones de los mismos, estos ajustes se pueden dar por corregir imperfecciones en el proceso o por realizar innovaciones que permitan mejorar la realización de los mismos.

- 6. COORDINACIÓN.** - Todas las actividades que componen un proceso logístico deben estar debidamente coordinadas con las actividades que realizan las otras áreas de la empresa que se encuentren inmersas en el proceso, para con ello poder establecer una adecuada cadena de suministro o cadena de valor.

Con el establecimiento de la cadena de suministro o cadena de valor permitirá que se realicen los procesos logísticos de manera rápida y eficiente.

- 7. SEGMENTACIÓN.** - Los clientes internos y los beneficiarios finales de los procesos logísticos que se implementen, deben ser agrupados por la afinidad de sus requerimientos o por la factibilidad que exista para poder atenderlos de una manera rápida y oportuna.

La correcta definición de estos grupos permitirá establecer los diferentes mecanismos de respuesta inmediata que se darán ante diversas las solicitudes que se den.

- 8. PERSONALIZACIÓN.** - Cada proceso logístico que se implemente, debe ser diseñado para satisfacer las necesidades de su público objetivo, no es recomendable tratar de generalizar los mecanismos de atención, ya que cada segmento de clientes – interno o externo – que se debe atender tienen sus características propias que los hace únicos.

Cuando se generalizan los procesos logísticos – por un mal sentido de ahorro – se pierde capacidad de respuesta automática ante cualquier requerimiento súbito que se pueda presentar.

9. ATENCIÓN.- Se debe estar atentos a las diferentes señales que el mercado envía respecto al nivel de satisfacción del mismo respecto a la atención que se le está dando, para en base a ello implementar las acciones correctivas que sean necesarios.

Un mecanismo que ayuda mucho al cumplimiento de este principio lo constituye la implementación y desarrollo de una inteligencia logística, la cual debe estar destinada a darle seguimiento a los productos, en estrecha coordinación con el área de ventas, para recoger todas las opiniones que el mercado emita respecto a los productos para reaccionar de inmediato.

10. DIFERENCIACIÓN. - Al momento de diseñar los productos o servicios que se le brindará a los diferentes usuarios – segmentos personalizados – de los procesos logísticos establecidos, estos deben estar lo suficientemente diferenciados, unos de otros, de manera que no se generen errores al momento de realizar la atención, esto se complementa con la personalización de los clientes o usuarios de los procesos logísticos establecidos.

Esto se resume en la frase *“A cada cliente o usuario, se le debe proporcionar un proceso de atención único”*.

11. GESTIÓN.- Se debe elegir correctamente a los proveedores internos y externos de manera que el proceso logístico sea lo más económico posible y le permita a la empresa obtener la mayor rentabilidad en cada fase.

Con una correcta elección de los proveedores se logrará, no solo un ahorro monetario sino también de esfuerzos, debido a que se reducirán una serie de trámites y procedimientos previos a la atención del cliente de determinada fase o final del proceso.

12. AMPLITUD. - La estrategia que se adopte para atender todo el proceso logístico debe ser lo suficientemente amplia de manera que intervengan todos los involucrados en el mismo, porque con una mayor participación de los integrantes de la empresa se hará más sólida la cadena de valor o de suministro que se pretenda instalar.

2.4 ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO

Antes de implementarse un proceso logístico de cualquier índole, lo primero que se debe realizar es un profundo y minucioso análisis de las implicancias del proyecto con la finalidad de identificar todos y cada uno de los elementos e instancias de la empresa que participarán del mismo.

Luego, una vez identificados se debe establecer cuál va a ser el nivel de participación de cada uno de ellos dentro del proceso que se pretende implementar.

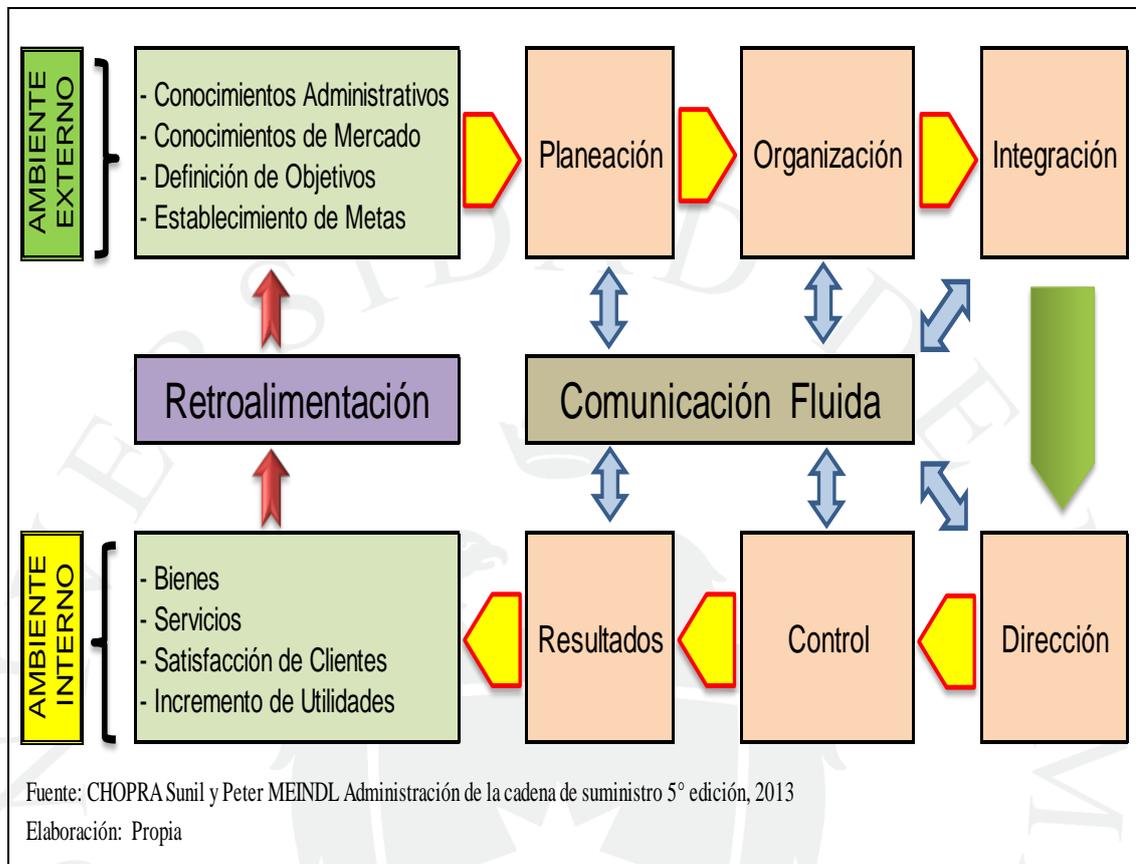
Cuando se diseña el proceso logístico se debe identificar en primer lugar cual es el punto de inicio del mismo y cuál va a ser el entregable medible – que constituye el punto final del proceso a instaurarse.

La adecuada coordinación de las actividades, tal y como han sido previstas en el desarrollo teórico del proceso, realizada con la debida antelación, permitirá diseñar un proceso iterativo que cumpla con los principios administrativos y logísticos que sirven como referencia al desarrollo del proceso.

En el gráfico N° 13 se muestra un modelo de como debe ser el orden de las actividades a realizarse antes de la implementación en el campo de un nuevo proceso logístico.

El desarrollo de las actividades inician cuando se recoge del ambiente externo al proceso logístico – sea el mercado u otras estaciones de trabajo de la empresa – toda la información que este nos pueda brindar para poder establecer las metas del proceso y los objetivos y metas que la empresa se fijará para poder atender las necesidades ubicadas que constituyen el nicho de mercado a atacar.

Gráfico 13: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZARSE PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PROCESO



Una vez obtenida la información que el ambiente externo brinda, se determina cual va a ser el entregable medible que llegará a manos del cliente que se va a atender – sea interno o externo a la empresa – estableciendo cual va a ser el punto de inicio del proceso y diseñando cuál va a ser la estrategia que se va a seguir para que el producto llegue a manos del usuario final, en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones para ambos.

Para poder implementar un proceso logístico hay que desarrollar un proceso administrativo, es decir que con la base de la información recolectada, más la estrategia delimitada por los responsables siguiendo los siguientes pasos:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Puesta en marcha y
- Control de la misma.

La retroalimentación es muy importante para realizar las mejoras necesarias al proceso y la comunicación fluida entre las secciones inmersas en el proceso – que debería ser la totalidad de la empresa – es un factor fundamental para el éxito del proceso a instaurarse.

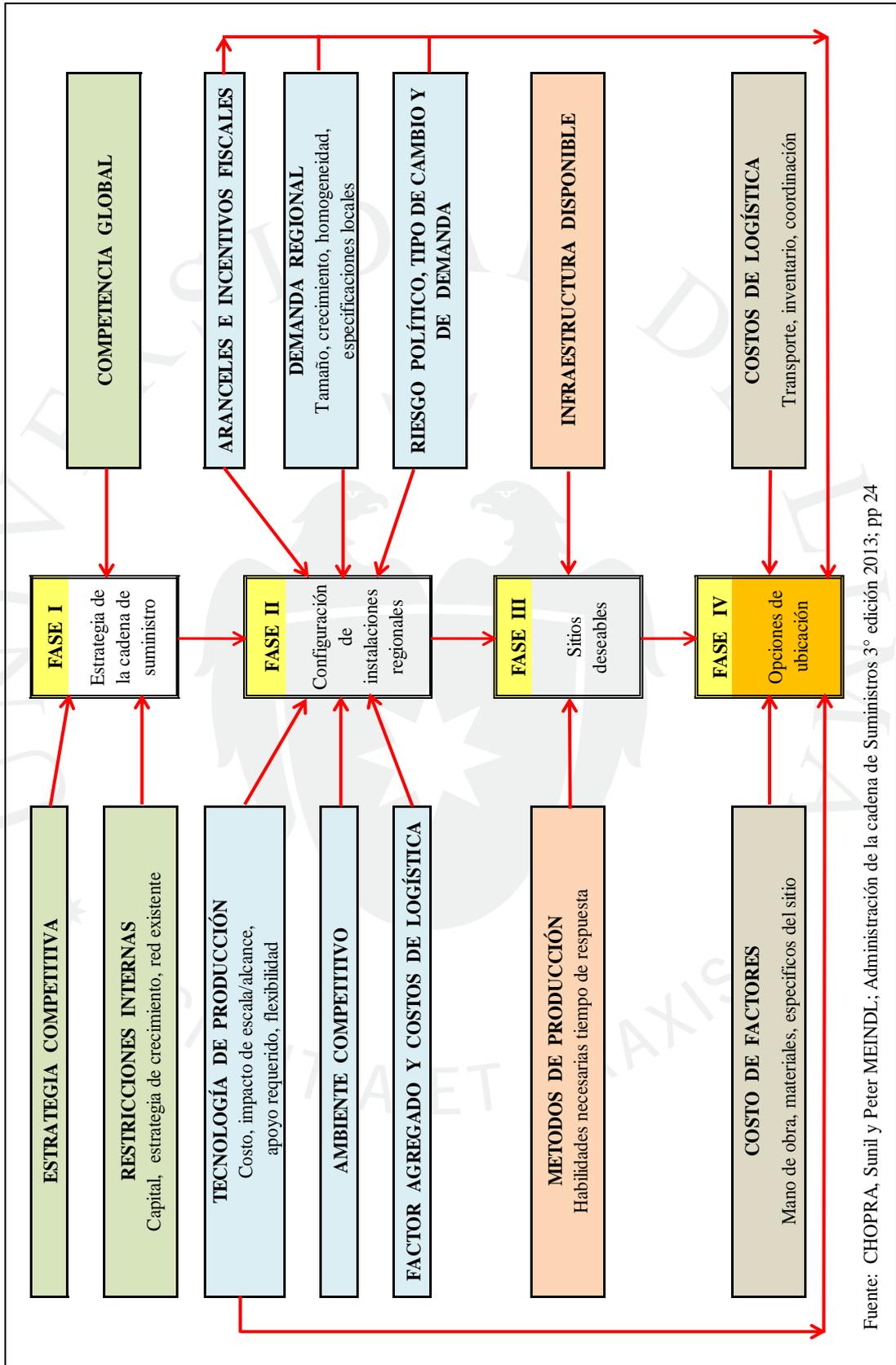
2.5 FACTORES A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE UN MODELO LOGÍSTICO.

Existen una serie de factores que se deben de considerar para poder desarrollar un modelo logístico, que por lo general consta de cuatro fases bien diferenciadas, y dependiendo de las fases de la que conste el proceso a implementar se determinan los factores a considerar.

El gráfico N° 14 nos presenta cuales son los factores a considerar para desarrollar un modelo logístico de acorde a las necesidades de la empresa.

Gráfico 14: FACTORES A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO LOGÍSTICO





Fuente: CHOPRA, Sumil y Peter MEINDL; Administración de la cadena de Suministros 3° edición 2013; pp 24

2.5.1 Requerimientos previos.

Para diseñar un modelo logístico se debe tomar en cuenta dos cosas:

1. Las necesidades del cliente que se quiere satisfacer y la capacidad de la empresa para satisfacerla.
2. El costo de satisfacer las necesidades del cliente detectadas y la rentabilidad para la empresa en caso de decidirse a atenderlas.

2.5.2 Factores que influyen al diseñar un proceso logístico.

Son muchos los factores que influyen para determinar el proceso a seguir, entre los principales de consideran:

1. **TIEMPO DE RESPUESTA.-** Conocido también como “*lead time*”, es el tiempo que tardará la empresa en atender los requerimientos de los clientes, a partir de que surja la necesidad de ellos.
2. **DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO.-** Es la probabilidad de contar con determinados productos dentro del inventario de la empresa o en los almacenes de despacho del proveedor para cuando algún cliente lo requiera.

3. VARIEDAD DEL PRODUCTO. - Es el número de producto o combinaciones de productos diferentes que la empresa pone a disposición de sus clientes a través de toda su red de distribución.

4. EXPERIENCIA DEL CLIENTE. - Que es la facilidad con la que el cliente de la empresa pueda colocar y recibir sus requerimientos de mercadería, así como el grado en que esta experiencia es personalizada en incluye aspectos ligados a su habitual práctica comercial.

5. TIEMPO DE LLEGADA AL MERCADO. - También llamado “*time to market*” es el tiempo que tarda un nuevo producto en llegar al mercado, luego de su lanzamiento al mismo por parte del fabricante.

6. VISIBILIDAD DEL PRODUCTO. - Es la capacidad que tienen los clientes de realizar un seguimiento a sus pedidos desde que los colocan hasta que ingresa a sus almacenes, para calcular el tiempo de llegada de los mismos.

7. RETORNABILIDAD. - Es la facilidad que tienen los clientes de regresar los productos recibidos, que no satisfacen a sus necesidades o no cumplen con sus expectativas y la habilidad que debe tener la red logística de la empresa para manejar las devoluciones, trasladándolos hacia otras estaciones donde se les pueda realizar sin que esto afecte la rotación que se espera tengan los mismos.

2.5.3 Costos que influyen al diseño un proceso logístico.

Antes de implementar un proceso logístico se deben considerar los costos que implicaría dicha implementación, los principales costos que se deben tomar en cuenta son:

1. **INVENTARIOS.**- lo constituyen el total de los productos que se tienen en los almacenes de la empresa listos para despacharlos con la finalidad de atender los requerimientos de los clientes en el momento en que estos se produzcan.

Para mantener bajos los costos de inventario, las empresas tratan de reducir los volúmenes de mercadería existente y limitar el número de almacenes, incrementando la rotación de los productos, sobre la base de un lote económico de compra que permita rotar la mercadería sin que se generen quiebres de stock.

2. **TRANSPORTE.** - Es el costo en que se incurre al trasladar la mercadería adquirida hacia, entre, o desde los almacenes de la empresa, los que son conocidos como **transporte entrante** si es hacia los almacenes de la empresa; **transporte itinerante** si era por traslado de mercadería entre las instalaciones de la empresa; o **transporte saliente** si es un transporte desde los almacenes de la empresa hacia los de los clientes.

Las empresas tienden a reducir los costos de los transportes entrante y saliente incrementando el número de locales de despacho, pero este incremento de locales debe detenerse en el punto de la atomización de las entregas, porque

esto incrementará el costo del transporte itinerante que a la larga significará un incremento en el costo total del transporte.

Para ello debe establecerse un “*picking*” itinerante o tamaño de mercadería de traslado mínimo.

3. INSTALACIONES. - Los almacenes son las instalaciones con que cuenta la empresa para recibir y guardar la mercadería que adquiere hasta que esta es requerida por los clientes y se procede a su despacho, por el mismo hecho de tener que recibir, guardar luego empacar – en función a los pedidos – los almacenes ocurren en costo de implementación, mantenimiento y funcionamiento que pasan a formar parte de los costos logísticos de una empresa.

Por eso cuando mayor es el número e instalaciones – almacenes – con que cuenta una empresa mayor es el costo de mantenimiento de los mismos, esto hace que las empresas tiendan a consolidar y especializar sus instalaciones de almacenaje para reducir el número de los mismos y como consecuencia reducir los costos e implementación.

Paralelo a esto hay que considerar los costos de la información, la gestión de aprovisionamiento y la fijación de los precios que tienen injerencia colateral en la estructura de los costos de implementación de un proceso logístico.

2.5.4 Opciones de almacenamiento.

Luego de identificar y analizar los factores que tienen mayor influencia, así como los costos que se tiene en almacenar y distribuir determinado producto o productos; se debe determinar cuál va a ser el tipo de almacenamiento que se va a emplear, escogiendo entre las siguientes opciones:

- Almacenamiento con el fabricante con envío directo.
- Almacenamiento con el fabricante con envío directo y consolidación en tránsito.
- Almacenamiento con el distribuidor con entrega por mensajería.
- Almacenamiento con el distribuidor con entrega a domicilio.
- Almacenamiento con el fabricante o distribuidor con recolección por parte del cliente.
- Almacenamiento con el minorista con recolección por parte del cliente.

CAPITULO 3: LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

Comercial XYZ, es una empresa familiar creada en los años 80 en la ciudad de Iquitos con el fin de comercializar productos destinados a los trabajadores del campo y la pesca artesanal en la Selva Peruana.

En sus inicios se dedicaron a la comercialización de herramientas para el agro de origen nacional, o adquiridas a representantes peruanos de empresas extranjeras; redes de pesca y derivados de la industria forestal – Triplay en especial – operando en la zona de Iquitos.

Con el transcurso del tiempo se fueron detectando nuevas necesidades de mercado y nichos del mercado que se encontraban sin atender, por lo que se incrementa el portafolio de la empresa y se busca mejores proveedores lo que resulta en el inicio de las actividades de comercio internacional, Importación de herramientas para el agro.

Para poder realizar el traslado hacia Iquitos de la mercadería de importación que se adquiriría, se tuvo que abrir una oficina comercial en Pucallpa, punto de embarque hacia Iquitos, la cual luego se convertiría en sede comercial descentralizada de la empresa para toda la región Ucayali.

Años más tarde debido a las demandas del mercado se procedió a abrir una sede comercial descentralizada en la ciudad de Tarapoto para desde ahí manejar la cobertura

comercial de la región San Martín, que se constituyó en otro de los objetivos comerciales de la empresa.

Luego de padecer y soportar estoicamente los embates de la crisis económica de fines de los 80' e inicios de los 90', que contrajo las actividades comerciales de la región y por ende de la empresa, se inicia la consolidación de las actividades de la misma, fortaleciendo primero las operaciones comerciales que se realizan en las sedes de Tarapoto y Pucallpa como ejes de descentralización de las mismas, orientadas y destinadas a mejorar la cobertura de un mercado que se mostraba en gran crecimiento y demandaban cada vez más y mejores productos.

Paralelo al fortalecimiento de las sedes comerciales de Pucallpa y Tarapoto se inicia la potenciación de la sede Iquitos, estableciendo y desarrollando sub sedes comerciales al interior de Loreto para con ello poder llegar a las zonas más alejadas de la Amazonía peruana.

Con motivo de celebrar sus primeros 25 años de funcionamiento comercial, se establece el lema corporativo de la empresa: ***“De todo para el trabajo en la selva”*** e inician un proceso de expansión de las actividades de la misma optando por la estrategia comercial de desarrollar marcas propias de algunos de los productos de su portafolio, adquiridas tanto en el país como en el extranjero y firmando convenios comerciales para convertirse en representantes de algunas marcas de las que solo eran distribuidores.

A partir de la realización de una tímida investigación de mercado y con la intuición y sagacidad de los fundadores, la empresa inicia un proceso de consolidación

de las líneas comerciales que distribuían incluyendo en el portafolio comercial productos alternativos y complementarios a los que ya existían.

La aparición de nuevos operadores comerciales en las zonas de influencia de la empresa en la última década, obligan a la empresa a redefinir sus objetivos comerciales, frenando un poco el crecimiento que se tenía antes de la aparición de estos nuevos operadores en las zonas de influencia.

Actualmente se mantiene una agresiva contienda comercial con los antes mencionados competidores, lo que ha obligado a la empresa a trazar nuevas estrategias comerciales, muchas de las cuales requieren para su implementación, que se realice un proceso de reingeniería interna.

3.2 GIRO DE LA EMPRESA.

En la actualidad la empresa se dedica a la distribución y comercialización de:

- Herramientas para el agro representando a terceros y desarrollando marcas propias de los mencionados productos.
- Herramientas para la industria liviana.
- Herramientas para la industria forestal.
- Redes para pesca artesanal.
- Productos varios complementarios para la pesca artesanal.
- Productos de fuerza – motores y máquinas de combustión interna liviana -
- Calaminas y alambres de púas.

- Herramientas para la construcción.
- Linternas y pilas secas.
- Focos ahorradores.

3.3 MISION Y VISION EMPRESARIAL.

3.3.1 Misión.

La misión que se ha trazado la empresa se define de la siguiente manera:

“Fomentar el desarrollo económico de las comunidades ubicadas en la Selva Peruana, comercializando productos que se adecuen a las necesidades del trabajo de la zona”.

3.3.2 Visión.

La visión empresarial de COMERCIAL XYZ se define de la siguiente manera:

“Ser la corporación líder en la distribución de productos en la Selva Peruana”.

3.3.3 Valores.

Los valores sobre los cuales gira la actividad empresarial de COMERCIAL XYZ son:

- Honestidad.
- Confianza.
- Constante actualización.
- Afán por el trabajo.
- Acercamiento con el cliente.
- Innovación comercial constante.
- Identificación con su mercado.

3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Los objetivos organizacionales de la empresa son:

- Incrementar las utilidades cuantitativamente y cualitativamente, es decir la utilidad marginal por producto y el volumen total de las utilidades de la empresa una vez concluido el año fiscal.
- Lograr la integración de todas las áreas, para que la empresa trabaje como un único ente destinado a lograr una mejor cobertura del mercado.
- Reducción de los niveles de inventarios, realizando los productos de baja y nula rotación, permitiendo con ello captar recursos frescos destinados a solventar las innovaciones que se deban dar.

- Hacer más eficiente la cadena de suministro, de manera que se puedan atender todos los requerimientos necesarios para el proceso de expansión comercial de la empresa.
- Optimizar la logística de la empresa. Para con ello evitar los continuos quiebres de stock que perjudican la buena marcha comercial de la empresa.
- Incrementar el uso de la Tecnología para el desarrollo de las actividades empresariales, automatizando diversos procesos que den por resultados la obtención de información de manera rápida y oportuna en tiempo real que ayuden a la toma de decisiones.

3.4.1 Objetivos a corto plazo.

Para el logro de los objetivos empresariales es necesario que el corto plazo de logren los siguientes objetivos:

- ❖ Optimización de las labores de las diversas áreas de la empresa, para que sirvan de soporte a los cambios que se van a dar para impulsar la gestión de ventas, necesarias para la expansión de la empresa.
- ❖ Implementación del área de Logística y Operaciones como área independiente para que coordine todo lo concerniente al correcto abastecimiento de todas las unidades comerciales de la empresa, en cuanto a oportunidad y calidad de las entregas.

- ❖ Establecer criterios para la mejora continua del área y de la empresa, empleando el criterio de lecciones aprendidas al final de cada proceso.
- ❖ Disminuir los niveles de inventario de productos de baja y nula rotación comercial, con la realización de los mismos por medio de ofertas y promociones.

3.4.2 Objetivos a mediano plazo.

El logro de los objetivos empresariales requiere que en el mediano plazo se coronen los siguientes objetivos:

- ❖ Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa al 100 %, eliminando los reclamos por llegada de productos fuera de tiempo o en cantidades menores a las requeridas.
- ❖ Fortalecer la actividad comercial de la empresa al mantener un nivel de inventarios lo suficiente para ofrecer a la clientela un continuo abastecimiento de sus requerimientos sin caer en quiebres de stock que los hagan migrar hacia la competencia.
- ❖ Consolidar la presencia comercial de la empresa, con la expansión del radio de acción de las sedes regionales para atraer nuevos clientes, que demanden un mayor volumen de los productos que se ofrecen a través del portafolio de la empresa.

3.4.3 Objetivos a largo plazo.

Al lograr en el largo plazo los siguientes objetivos, se podrán cubrir los objetivos empresariales:

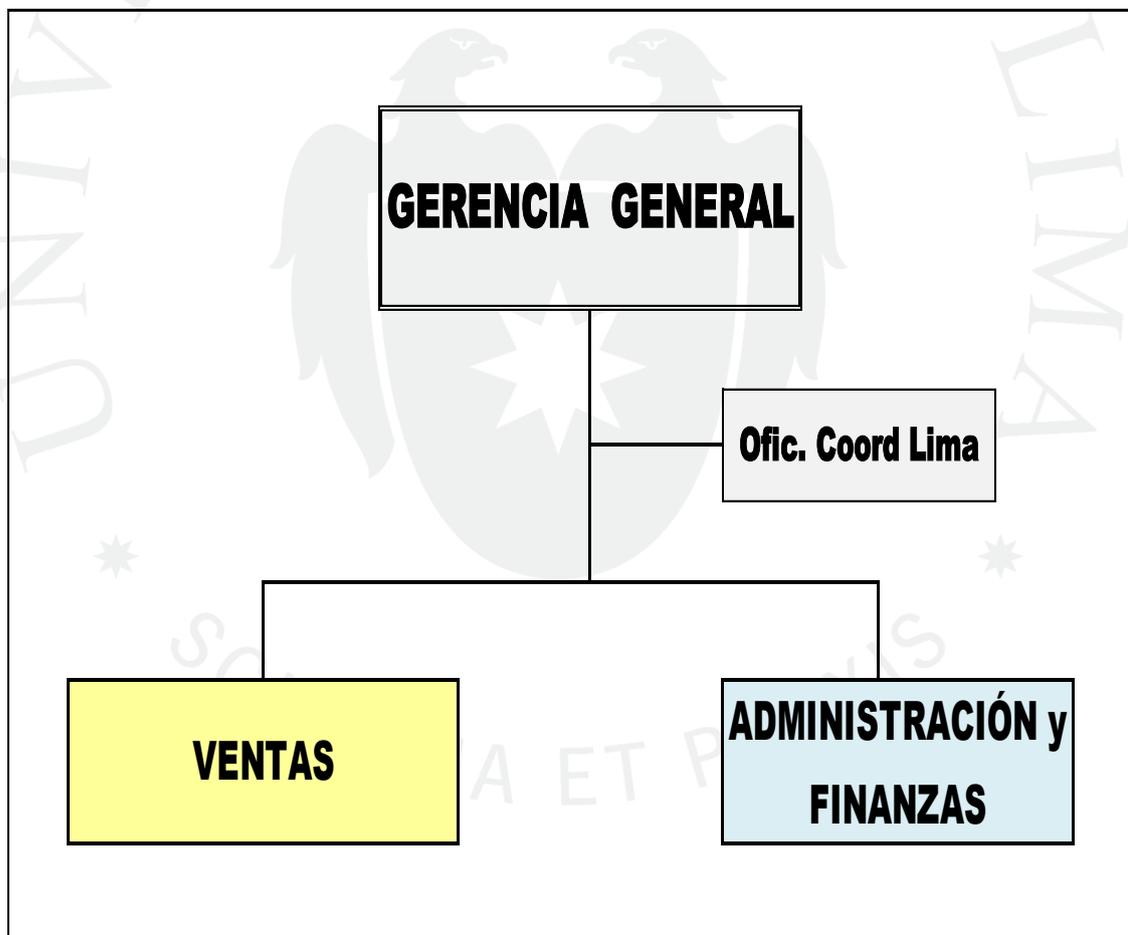
- ❖ Consolidarse como la empresa líder de la región en el rubro de Ferretería.
- ❖ Desarrollar marcas propias para los productos de mayor demanda en la zona, ofreciendo mejores alternativas a las ofertadas con un menor precio final, pero con un mayor margen comercial para la empresa.
- ❖ Ampliar el portafolio comercial de la empresa con la finalidad de ofrecer la gama de productos que permitan satisfacer las necesidades del trabajador del campo, de la ciudad y de la pesca artesanal.
- ❖ Cimentar un proceso sostenible de expansión, desarrollando marcas propias.
- ❖ Abrir nuevas sedes comerciales en localidades de la región donde no se tenga presencia física, que permitan descentralizar más la gestión comercial de la empresa incluyendo nuevas regiones a la estructura comercial de la empresa.

3.5 ORGANIZACIÓN Y EMPLAZAMIENTOS.

3.5.1 Organigrama estructural.

El gráfico 15 muestra la estructura organizativa que tiene la empresa Comercial XYZ, al momento de iniciar el presente estudio en el cual se muestra claramente que debajo de la Gerencia General que solo existen dos áreas de gestión con libertad para la toma de decisiones con que cuenta la empresa, lo que les recarga el trabajo al momento de realizar una planeación estratégica con miras a cumplir con los objetivos organizacionales que ha trazado la alta dirección de la empresa.

Gráfico 15: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



Elaboración propia

3.5.2 Emplazamientos comerciales.

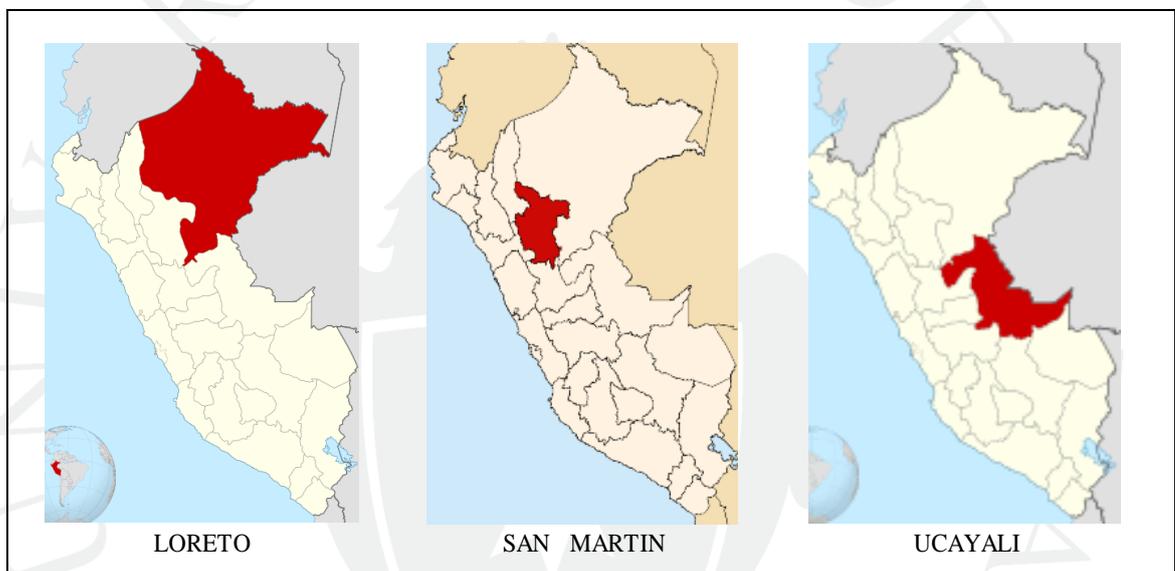
Si bien la zona de influencia comercial de la empresa Comercial XYZ abarca toda la Selva peruana, para un mejor desarrollo y control de las actividades comerciales de la misma, a la par de la sede central ubicada en la ciudad de Iquitos, existes tres sedes regionales que dirigen, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la alta dirección, las actividades comerciales de cada zona.

La agrupación geográfica de los clientes de la empresa, establecida por la alta dirección de la empresa determina la conformación de las siguientes zonas de influencia comercial, teniendo cada una de ellas su correspondiente sede regional.

1. Zona LORETO, con la sede central en la ciudad de IQUITOS donde se encuentra la oficina matriz de la empresa y se tiene cinco (5) centros descentralizados de expendio de mercaderías – sucursales – a lo largo de su territorio, desde donde coordinan la cobertura de los mercados ubicados dentro de su radio de acción.
2. Zona SAN MARTIN, que tiene en la ciudad de TARAPOTO su sede central, desde donde salen los vendedores a cubrir la zona asignada.
3. Zona UCAYALI, con la ciudad de PUCALLPA como centro para las operaciones comerciales que se realizan en esta zona.

El gráfico 16 muestra planos geográficos de las tres zonas de influencia de la empresa Comercial XYZ, es decir las tres regiones en las que se tienen sedes regionales administrativas.

Gráfico 16: ZONAS DE INFLUENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ÁREA EN ESTUDIO

4.1 ANTECEDENTES.

4.1.1 El comercio en la selva.

Debido a las condiciones geográficas y climáticas existentes en la zona, es casi imposible desarrollar una industria manufacturera en la que se le dé valor agregado a materia prima.

Es por eso que la principal actividad industrial de la zona amazónica peruana lo constituye la extracción de recursos naturales para su envío a zonas de industrialización ubicadas en otras regiones del país.

Primero fue el caucho, luego la madera y el petróleo y ahora algunos alimentos, los recursos naturales que se extraen de la zona.

Lo descrito anteriormente sustenta que es la actividad comercial el eje sobre el que descansa el desarrollo de la economía de los pueblos de la selva a los que hay que proveerlos de todo lo necesario para su diaria subsistencia.

Esto hace que todos los esfuerzos de desarrollo de la zona pasen por implementar cada vez mejores procesos de abastecimientos de los productos necesarios.

4.1.2 La logística hacia la selva.

Al encontrarse Iquitos – sede comercial de la región Loreto – enclavado en medio de la selva tropical peruana, es en la práctica una isla por estar rodeada por principalmente por los ríos, Nanay, Itaya, Moronacocha y Amazonas, por lo que no existe una carretera que facilite el acceso a la ciudad y por ende un económico medio de abastecimiento.

Esto hace que el desarrollo de las actividades logísticas hacia la selva tenga un sesgo muy particular ya que por todo proceso de abastecimiento desde o hacia esa región tiene dos etapas, la primera etapa por vía terrestre hacia los puertos de embarque, ubicados principalmente en Pucallpa – Ucayali – y en Yurimaguas – región Loreto, pero colindante por tierra con Tarapoto, San Martín – y la segunda etapa por vía fluvial hasta la ciudad antes mencionada; o de lo contrario empleando la costosa vía aérea, desde cualquier parte del mundo ya que posee un aeropuerto de calificación internacional por el volumen de carga que puede manejar.

Al estar definida la gestión del aprovisionamiento como una combinación de dos vías, se depende mucho de la naturaleza, ya que en las épocas de intensas lluvias o creciente de ríos como se le conoce, la navegación es mucho más rápida y los tiempos son menores; mientras que en las épocas de pocas lluvias o vaciante de ríos, el tiempo de navegación es mayor por las dificultades que se presentan.

Esto genera que los tiempos de reposición sean mayores en algunas épocas, debiéndose manejar diferenciados niveles de stock de cada tipo de producto para cada

época del año, por lo que intentar tener una estructura e costo de transporte uniforme es casi imposible.

4.1.3 La logística en la selva.

La particularidad de la accesibilidad hacia Iquitos, manifestada en el acápite anterior, se hace más intensa cuando se trata del traslado hacia el interior de la región, tornándose la vía fluvial como la más adecuada para el transporte de mercadería, es decir a través de los ríos **“las carreteras de la selva”**.

El hecho de que se use la vía fluvial como medio de transporte hacia el interior de la selva genera la expectativa de que existan grandes puertos por donde realizar el tránsito de la mercadería, pero tal y como es de conocimiento la presencia de lluvias estacionales dificulta el establecimiento de instalaciones adecuadas ya que los niveles de los ríos son fluctuantes (altos en tiempos de lluvia o creciente, y bajos en tiempos de sequía o vaciante), debiendo de tenerse en cuenta este factor al diseñar las rutas de transporte.

Este hecho ocasiona que la preparación de los bultos a transportar – *picking* – debe adecuarse a la maniobrabilidad factible en la zona con poco espacio para la instalación de grandes grúas u otros aparatos que faciliten el izamiento de los mismos desde o hacia las embarcaciones que tampoco son de gran calado, donde todo el trabajo se realiza manualmente, es decir con participación directa y masiva de mano de obra, en muchos casos no calificada.

4.2 PANORAMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.

4.2.1 Industria forestal.

El Perú es un territorio básicamente tropical con poco desarrollo industrial de los mismos *“posee 68 millones de hectáreas en bosques tropicales es decir el 53% de su territorio, siendo el 11° país del mundo y el 2° en América Latina en cuanto a extensión sin embargo solo el 35% de las concesiones otorgadas por el gobierno se encuentran activas”*²

Esto es debido a que el Perú es el único país de América Latina que no ha desarrollado plantaciones forestales, eficientes y competitivas.

A diferencia de otras zonas geográficas, la biodiversidad existente en la Amazonía peruana, en donde múltiples especies, de diferente tiempo de maduración y por ende diferente calidad y valor comercial, conviven en pequeños espacio geográficos lo que dificulta el establecimiento de zonas de reforestación equitativas como existen en otros países, pero con otro tipo de árboles maderables.

El cuadro N° 1 nos muestra la posición del Perú con respecto a los países de Sudamérica con acceso a bosques tropicales el cual muestra claramente el enorme potencial que tiene la industria forestal en el país en especial en la macro región Loreto – San Martín – Ucayali.

(1) ²www.minagri.gob.pe, memorias 2014

Cuadro 1: DESARROLLO DE LOS BOSQUES TROPICALES EN SUDAMÉRICA

PAIS	Hectareas de plantaciones (Millones)	Exportaciones (Millones U\$)	Trabajadores en el sector
Brasil	6,50	9 500	4 000 000
Chile	2,10	4 000	250 000
Argentina	1,20	1 000	300 000
Uruguay	0,80	500	200 000
Ecuador	0,25	s/d	s/d
Peru	0,04	395	500

Fuente : MINAGRI Memorias 2014

Elaboración: Propia

Con la ley 29763 el gobierno está impulsando el desarrollo de la industria forestal en el país a fin de que deje de ser una industria meramente extractiva y se convierta en una industria de transformación que le de valor agregado a la madera extraída antes de su comercialización y se le dé un tratamiento técnico a los bosques y plantaciones.

Este marco legal hará que la industria forestal se vuelva una industria industrializante, es decir, en una industria que genere el desarrollo de otros sectores que coadyuven a su fortalecimiento y crecimiento, como son el energético, el de transportes, el de servicios, el comercial entre otros.

En otras palabras se espera que con la promulgación de esta ley la industria forestal en la selva peruana se convierta en una de las locomotoras tan necesarias para el desarrollo industrial de la zona.

4.2.2 Industria petrolera.

Alberto Ríos escribe en un artículo publicado en el 2013: *“El Perú no es un país productor de petróleo. La máxima producción se alcanzó en los años 80 y apenas se superaron los 200 mil barriles diarios. Hoy se comprueba que la dependencia externa de crudo asociada a la brecha entre producción y demanda nacional se incrementa, lo que puede resultar angustiante y condicionar seriamente las actividades económicas del Perú”*.³

En los últimos tiempos se han presentado una serie de conflictos sociales derivados del incipiente desarrollo de este sector en las que los pueblos lejos de pedir un desarrollo del sector que permita que se convierta en otra de las locomotoras del desarrollo industrial de la región pretenden que se mantenga el estatus de industria extractiva con horizonte exportador para recabar los ingresos que por concepto de canon la ley les otorga.

Cuanto mayor sea el grado de industrialización de este sector, a lo que están abocados en la actualidad los legisladores peruanos, mayor va a ser el grado de contribución al desarrollo de la región ya que facilitaría el desarrollo de los sectores complementarios a esta industria, tales como servicios, educación y comercio.

En los últimos tiempos existen problemas sociales por la explotación del lote 192 que el pueblo reclama debe estar en manos de Petroperú y el gobierno lo ha

³ <http://esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/03/28/realidad-petroleo-peru/>

entregado en concesión a una empresa canadiense, se espera que al solucionarse este impase se reanuden la explotación del mencionado lote y su aporte a la industrialización de la zona sea mayor, incrementándose el uso de mano de obra del lugar mejorándose con ello el nivel de ingresos económicos de la región.

4.2.3 La agricultura en la selva.

La selva Alta presenta características favorables para el desarrollo de una agricultura sostenida, mientras que en la Selva Baja se practica una agricultura migratoria por las inundaciones que se generan en las épocas de creciente de los ríos.

Asimismo presenta dos problemas fundamentales:

- I. La falta de vías de comunicación entre los diferentes pueblos para un adecuado intercambio de productos entre las diversas zonas de producción.
- II. El desgaste de los suelos producto de la falta de asesoría para su regeneración por medio de rotación de cultivos y uso fertilizantes.

Los problemas indicados hacen que la agricultura que se realiza en la selva sea básicamente de auto sostenimiento es decir que los pobladores cultivan en sus parcelas una gran diversidad de frutos necesarios para su supervivencia y para un incipiente intercambio comercial con los excedentes de otros productores, son pocos los esfuerzos por implementar cultivos masivos a gran escala con fines de industrialización o comercialización a gran escala.

Sus productos de bandera son el camu camu y el aguaje, conocidos por sus grandes propiedades antioxidantes.

Entre los principales cultivos que se dan en la zona encontramos: maíz, arroz, soya, maní, té, café, yuca y una gran variedad de frutas, que están orientados más que nada al auto sostenimiento de los pobladores y a la comercialización, con un incipiente panorama de industrialización.

4.2.4 La pesca artesanal.

La pesca artesanal en la selva peruana es una actividad económica destinada básicamente al auto sostenimiento de la población, por lo que cada día es mayor la cantidad de pobladores que se dedica a esta actividad extractiva en los diversos ríos de la selva, de especies que se emplean para la alimentación de la población o para la venta con fines ornamentales a los diversos acuarios del mundo.

Esto ha hecho que se depreden los ríos, originando la intervención del gobierno para preservar muchas especies, como por ejemplo el paiche que está sometido a un estricto e intenso control por parte de las autoridades, determinando vedas, volúmenes máximos de extracción y tamaños mínimos de las especies para su comercialización, debido a que por lo apreciado de su carne se ha convertido en el producto bandera de la gastronomía selvática.

Este sector si es adecuadamente protegido tendrá un interesante rol dentro del desarrollo comercial de la región.

4.2.5 Desarrollo de las piscigranjas.

Con el fin de preservar al paiche, que hacia finales del siglo pasado estuvo en peligro de ingresar a la lista de especies en riesgo debido a la depredación de que era víctima, debido a lo apreciado que se volvió su carne para la gastronomía nacional e internacional, a partir del 2001 el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) inició un programa de cultivo de paiche en estanques o piscigranjas, logrando con mucho esfuerzo la reproducción de esta especie, iniciándose con ello su comercialización hacia el exterior, principalmente los Estados Unidos y Europa con mayor énfasis a Francia.

Gracias a la gran aceptación que hubo en los mercados internacionales, en la actualidad se cuenta con más de 400 Piscigranjas tan solo en la región Loreto dedicados básicamente a la crianza de paiche con fines de exportación desarrollando con ellos otros sectores que complementan su industrialización y comercialización.

4.2.6 Cambios en la ley de reintegro tributario.

El reintegro tributario es una ley que brinda el beneficio de la devolución del IGV pagado al momento que realizan sus compras los comerciantes – personas o empresas – de ciertos productos que son comercializados y consumidos en la selva peruana.

Esta ley se dictó con la finalidad de abaratar los costos de los productos que son necesarios para el desarrollo de la zona, que se encarecen por el alto costo de su transporte hasta la amazonia, dado lo difícil que es la accesibilidad a los pueblos de la selva.

No todos los productos que llegan a la selva se encuentran incluidos dentro del régimen de beneficio tributario de devolución del IGV, solo se encuentran inmersos dentro de esta ley aquellos productos considerados de primera necesidad, básicamente alimentos y los productos que se emplean para impulsar el desarrollo de la industria en la región.

Como ley de carácter temporario, esta está sufriendo cambios en función al mejoramiento de las vías de acceso a la selva peruana, por ejemplo en el 2013 se excluyó de este régimen a la región San Martín debido a que la red de carreteras que comunican esta región con el resto del país, tuvieron una mejora sustancial y se facilitó la llegada a precios competitivos de todos los productos que los habitantes de la región necesitan para satisfacer sus necesidades.

Por eso, los últimos cambios hechos a la ley están direccionados a que el poblador loreto tenga igualdad de condiciones que el resto del país para adquirir productos y con ello se contribuya a impulsar el desarrollo de la zona, con el desarrollo de nuevas industrias y nuevos comercios, cuidando de sobremanera que manos inescrupulosas lo empleen en beneficio propio, en lugar de direccionarlo hacia la población que lo requiere para salir adelante.

4.2.7 El sector construcción en la selva.

El desarrollo del sector inmobiliario en la selva es incipiente, recién están llegando la construcción de complejos inmobiliarios y comerciales – como los grandes mal – a las zonas de la selva conectadas con Lima por medio de carreteras, como son el caso de las ciudades de Pucallpa y Tarapoto, pero aún existen muchas zonas en las que no se divisa un pronto desarrollo inmobiliario.

Asimismo recién se están generando de manera incipiente, los primeros proyectos urbanísticos a gran escala en las mencionadas zonas.

Pero en la zona de Iquitos y sus alrededores, lo que predomina en gran escala es la autoconstrucción con materiales propios de la zona (Madera, Irapay, etc.) o tradicionales como son las calaminas, aún son pocas las construcciones de cemento, ladrillos, drywall u otros materiales de última generación de tan común uso en la costa y otras zonas de la selva peruana.

Esto, una vez más, esto es debido a lo difícil que es la llegada hasta estos puntos de los materiales de construcción básicos que no se producen en la región, como el cemento, fierro, tuberías plásticas, cables y conductores eléctricos, agregados para la construcción ente otros.

En los últimos tiempos se puede apreciar un incipiente desarrollo del sector construcción, siempre bajo el concepto de auto construcción en el que la población está cambiando sus edificaciones de madera y calaminas por estructuras de fierro y cemento

más sólidas y seguras, apoyados en parte por el desarrollo de ciertas industrias que deben realizar construcciones más sofisticadas para poder realizar sus cotidianas labores empresariales, está generando en la población de un efecto dominó que impulsa un cambio de mentalidad en cuanto a construcciones inmobiliarias.

4.2.8 El narcotráfico y el desarrollo de la selva.

Las actividades ilícitas que se derivan del narcotráfico son un escollo grande para el desarrollo de la región debido a que existe un sector de la población que basa su economía personal y familiar en los ingresos que obtienen por realizar trabajos para personas inmersas en este sub mundo.

Cada vez que el estado peruano con el apoyo de la DEA (oficina del gobierno estadounidense para el combate de las drogas), realiza campañas de interdicción – detección y destrucción de instalaciones dedicadas a la elaboración de PBC (Pasta básica de cocaína) – estas personas dejan de percibir los ingresos que normalmente reciben y su capacidad adquisitiva se ve reducida al mínimo afectándose ostensible la economía de la zona.

Estas campañas no afectan solo a la población que realiza trabajos sino también a las empresas que se desarrollan en la empresa por lo que muchas de ellas están cambiando su matriz comercial dedicada a abastecer de manera indirecta de herramientas y algunos insumos que se emplean para el cultivo de la marihuana y otras especies alucinógenas, por otra que permita proveer de los elementos de trabajo para el desarrollo de otro tipo de actividades industriales y comerciales.

El gobierno peruano como parte de su estrategia de lucha contra este flagelo viene generando fuentes de trabajo alternativas dentro del marco legal para que estas personas puedan recuperar su poder adquisitivo y reinserten en el sistema productivo comercial de la zona.

4.2.9 Bancarización en las actividades comerciales.

Uno de los principales escollos que se presenta en la selva amazónica es la débil penetración de la bancarización de las actividades comerciales de la zona.

Entre los factores que hacen que se dé esto figuran:

- Baja calidad de la comunicación digital, recién está llegando la tecnología 3G a muchos lugares de la zona.
- Poca presencia de instituciones bancarias en la zona, solo tienen presencia en las capitales de provincia y ciudades importantes.
- Lejanía entre los diferentes centros poblados.
- Renuencia de la población a emplear los productos que la banca ofrece, como tarjetas de crédito entre otros, por el poco conocimiento que se tienen de los mismos.

- Creciente fiscalización por parte del gobierno contra el lavado de activos como parte de la lucha contra el narcotráfico.

4.3 ANALISIS FODA.

Luego de analizar con detenimiento el desarrollo de las funciones y actividades que realizan los integrantes, de la actual área de ventas, que están abocados a realizar funciones propias de la logística, se logran identificar dentro del entorno en el que se realizan, una serie de elementos que permitirán desarrollar análisis por medio de una matriz FODA.

Estos elementos – aspectos y factores – se agrupan en función a que si son positivos o negativos para el desarrollo de las operaciones propias de un área de Logística y Operaciones.

Luego de analizar si su origen es interno o externo, se deben agrupar como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área para que en función de su interrelación se puedan definir las diversas estrategias que se puedan trazar a partir de los escenarios que estas combinaciones generan.

4.3.1 Fortalezas.

Entre las principales fortalezas de la actual área de ventas/Logística de la empresa se pueden mencionar:

- F1.** Grato ambiente de trabajo, debido a la cordialidad que existe dentro del personal del área.
- F2.** Amplio conocimiento del mercado, producto de más de 25 años trabajando en las diferentes zonas que conforman la selva peruana, lo que permite tener una cordial y fluida comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y requerimientos.
- F3.** Buena calidad de los productos que se expenden, debido a que el portafolio comercial de la empresa está conformado por productos de marcas de prestigio que aseguran la calidad final de los mismos.
- F4.** Gozan de un gran prestigio comercial en la zona, como consecuencia tanto de la buena calidad de los productos que distribuyen y de la seriedad con la que han trabajado desde los inicios de las actividades comerciales de la empresa en donde siempre se buscó la satisfacción total de los clientes.
- F5.** Se cuenta con personal especializado en el área de compras fruto del tiempo que vienen realizando las actividades.
- F6.** La oficina de coordinación de Lima es un gran apoyo ya que son los encargados de realizar la recepción de la mercadería adquirida tanto por compra nacional o de importación y realizar los despachos hacia los almacenes regionales.

F7. Se tiene una fluida comunicación con los proveedores, que mantiene a la empresa actualizada de las innovaciones tecnológicas que realizan a sus productos así como de las promociones comerciales que introducen.

4.3.2 Oportunidades.

Las oportunidades que se presentan en el área de ventas/logística de la empresa se pueden resumir en:

- O1.** El crecimiento constante del mercado objetivo de la empresa debido al constante incremento que existe en las diversas actividades agrícolas, de pesca, industriales y comerciales de la zona.
- O2.** Nuevos nichos de mercado por explotar, debido al crecimiento del mercado se generan nuevos sectores a los que tradicionalmente la empresa no atendía que constituyen un potencial mercado a los que es interesante ingresar.
- O3.** Necesidad del mercado por nuevos productos, debido al avance tecnológico que existe, surgen nuevas necesidades o se crean nuevos productos o productos complementarios a los existentes para atender las necesidades de los actuales clientes de la empresa por lo que su desarrollo comercial es expectante.
- O4.** Intención de nuevas marcas por buscar socios estratégicos para ingresar al mercado del oriente peruano, para impulsar el desarrollo de sus productos,

algunos nuevos, otros complementarios y otros similares a los que figuran en el catálogo comercial que distribuye la empresa.

O5. Intención por parte de las empresas de transportes de establecer alianzas estratégicas con la empresa a fin de obtener la exclusividad en el traslado de la mercadería que se adquiere tanto en el extranjero – agencias navieras – como en Lima – agencias de transporte terrestre y fluvial – debido al importante volumen de mercadería que se maneja.

O6. Incremento de la actividad petrolera en la zona, generada por la asignación de nuevos lotes para que sean explorados primero y luego explotados, lo que hace que por efecto de arrastre se desarrollen otros sectores industriales, comerciales y de servicios que demandan los productos que se ofrecen en el catálogo comercial de la empresa.

4.3.3 Debilidades.

Se han identificado las siguientes deficiencias en el área de Ventas/Logística de la empresa:

D1. Falta de capacitación al personal que trabaja en los almacenes, que hace que se torne lenta la atención de los requerimientos de las sucursales o que se demore el retiro de la mercadería de los puertos, sobretodo de la que goza del beneficio de reintegro tributario del IGV.

- D2.** Excesiva rotación del personal, debido a que muchos trabajadores de los almacenes emigran hacia otras empresas en busca de mejores expectativas salariales, luego de haber recibido la capacitación básica que brinda la empresa para el desarrollo de sus cotidianas labores.
- D3.** Dificultades financieras en la empresa que se generan por una deficiente política crediticia que ha hecho que se concentren grandes cuentas en pocos clientes y su recuperación sea difícil.
- D4.** Incapacidad para ver los errores que se generan por la toma de decisiones inadecuadas para la gestión logística, esto debido a que al ser la misma persona, el gerente de ventas, la encargada de tomar las decisiones que competen a ambas áreas bajo su mando muchas veces pierde objetividad en su juicio sesgando la decisión a tomar en detrimento de una de las áreas.
- D5.** Continuos quiebres de stock de mercadería, debido fundamentalmente a los malos cálculos de los tiempos de reposición que hace que los mismos se coloquen fuera de tiempo lo que genera vacíos que hace que los clientes opten por irse con la competencia.

4.3.4 Amenazas.

Las amenazas que se ciernen sobre las labores de Ventas / Logística de la empresa se pueden resumir en las siguientes:

- A1.** La existencia de una competencia consolidada en el mercado objetivo de la empresa en el mismo rubro, ofreciendo productos similares en igualdad de condiciones comerciales, con algún diferencial para incentivar con el fin de interesar a los clientes por su propuesta.
- A2.** Problemática generada debido al cambio climático, que altera el desarrollo de las estaciones, hecho que afecta el abastecimiento de los productos de comportamiento estacional, generándose quiebres o sobredimensionamiento de los stock de los mencionados productos.
- A3.** Débil bancarización de las actividades comerciales de la zona, en las que con las justas se cumplen con lo determinado por la legislación peruana sobre los pagos a realizarse a través del sistema financiero nacional, lo que dificulta el acceso al crédito de las mayorías.
- A4.** Conflictos sociales derivados de decisiones gubernamentales que afectan a la población, que paralizan las actividades o restringen el acceso de visitantes a diversas zonas de la región.
- A5.** Aparición de plagas que contraen la producción agrícola en diversas zonas de influencia de la empresa, como es el caso de la plaga que afectó los cultivos de café en la región San Martín que contrajo ostensiblemente la producción en la zona y el daño causado solo se va a poder revertir lentamente en los próximos años, con un adecuado manejo de recursos económicos y materiales.

A6. Dificultades financieras producto de la crisis económica mundial que ha encarecido el costo del dinero necesario sobre todo para realizar las importaciones, debido a que los recursos frescos de la empresa se emplean en la adquisición de productos de procedencia local y nacional.

4.4 DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS.

Aplicando los principios para el desarrollo de una matriz FODA, se determina que del análisis de los factores internos y externos que afectan las labores propias de la Logística y Operaciones de la empresa, deslindando estas de las labores de impulso y promoción a las ventas de las que se va a encargar desde este momento la nueva Gerencia de ventas, se definen cuatro escenarios diferentes.

Cada uno de estos escenarios son definidos del cruce de los factores y aspectos, sirven de marco para la elaboración de una serie de estrategias destinadas a marcar el derrotero que se debe seguir para la consecución de los objetivos organizacionales delimitados por la alta dirección de la empresa.

4.4.1 Escenario FO – Estrategias ofensivas.

Analizando las fortalezas y las oportunidades descritas en el acápite anterior, se generan una serie de estrategias que se pueden implementar dentro de este escenario.

En el cuadro N° 2 Se muestran las principales estrategias desarrolladas para este escenario.

Cuadro 2: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DENTRO DEL ESCENARIO FO

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
<p>F2, F5, F6, F7 :</p> <p>O1, O2, O3</p>	<p>Crear el área de Logística y Operaciones, que marcará la diferencia con la competencia al tener personal especializado para realizar las coordinaciones pertinentes para el correcto y oportuno abastecimiento de los puntos de ventas para atender de la mejor manera los requerimientos del mercado.</p>
<p>F2,F4, F5,F6 :</p> <p>O1, O5</p>	<p>Mejorar la línea de abastecimiento desde Lima hacia los almacenes regionales, disminuyendo los tiempos de traslado, estableciendo una ruta crucero, en la cual la mercadería viaja directamente al almacén de destino y el tiempo de trasbordo – en caso de ser necesario – sea en las instalaciones de la segunda unidad de transporte, ahorrando recursos económicos en la desestiba y traslado interno y de espacio en los almacenes.</p>

4.4.2 Escenario DO – Estrategias adaptativas.

Si la intención de la empresa es que el área de ventas adapte sus políticas de acción a las condiciones que se genera en el mercado objetivo, combinando las debilidades que se han detectado con las oportunidades halladas, se pueden plantear una

serie de estrategias, que permitirán que la gestión comercial se adapte a las limitaciones que pone el mercado.

Las principales estrategias desarrolladas para este escenario se muestran en la cuadro N° 3.

Cuadro 3: ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DENTRO DEL ESCENARIO DO

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
<p>D1, D2 :</p> <p>O1, O2, O3</p>	<p>Fidelizar al personal de los almacenes, capacitándolos para un mejor desempeño de sus funciones e incrementando – en la medida que lo permitan los recursos económicos de la empresa – sus remuneraciones como motivo para detener el éxodo del personal que se retira luego de haber recibido la inducción preliminar.</p>
<p>D3, D4, D5 :</p> <p>O1, O2, O3, O4</p>	<p>Fortalecer e incrementar el portafolio comercial de la empresa con el fin de ofrecer al mercado nuevas y mejores alternativas de solución para las diversas necesidades de productos que requiere ara su diario accionar.</p>

4.4.3 Escenario FA – Estrategia defensiva.

Las principales estrategias diseñadas para defender la posición que tiene la empresa en el mercado al combinar las fortalezas propias del área con que se cuenta, con las amenazas a la misma que han sido detectadas se pueden resumir en el cuadro N° 4.

Cuadro 4: ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DENTRO DEL ESCENARIO FA

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
<p>F2, F3, F7 : A1, A3, A5</p>	<p>Con el apoyo de los proveedores iniciar una capacitación al público objetivo de la empresa, no necesariamente incorporado a la cartera de clientes, mediante campañas de demostración de los productos, en las cuales se dan a conocer las características y bondades de los mismos, para con esto apoyar la labor del área de ventas, haciendo que crezca el mercado en base a los productos que actualmente forman parte del portafolio comercial de la empresa.</p>
<p>F2, F4 : A3, A5</p>	<p>Adoptar la política de apoyar clientes de la empresa y en general a todo nuevo cliente que se incorpore a la cartera que actualmente maneja la empresa para que se formalicen y con ello puedan acceder a los diversos beneficios que brinda la bancarización de las operaciones comerciales que diariamente realizan.</p>

4.4.4 Escenario DA – Estrategia de supervivencia.

El escenario DA que se genera del cruce de las debilidades detectadas contra las amenazas que se ciernen sobre el área define un grupo de estrategias llamadas de supervivencia.

En el cuadro N° 5 muestra un resumen de las principales estrategias que se pueden diseñar para la supervivencia de la empresa en el mercado y lograr mantenerse en la mente de los clientes.

Cuadro 5: ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DENTRO DEL ESCENARIO
DA

COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
<p>D4, D5 :</p> <p>A1, A2, A5</p>	<p>Realizar un estudio de mercado para incluir en el portafolio de la empresa productos destinados para la erradicación de las plagas que afectan al sector agrícola de las regiones para captar nuevos clientes, aprovechando que el estado va a apoyar con créditos a los agricultores de la zona.</p>
<p>D4 :</p> <p>A2, A3, A4</p>	<p>Cambiar la política de aprovisionamiento de la empresa, enfocándola en ofrecer al mercado solo productos de alta rotación, destinados a satisfacer las necesidades que presenta la actual coyuntura económico social derivada de la presencia de los fenómenos naturales.</p>

4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA.

Para entender mejor el objetivo del presente trabajo es necesario conocer como se encuentra organizada la empresa al momento de iniciar el estudio, para a partir de ahí poder proponer los cambios a realizar para poder implementar y desarrollar la nueva área de Logística y Operaciones.

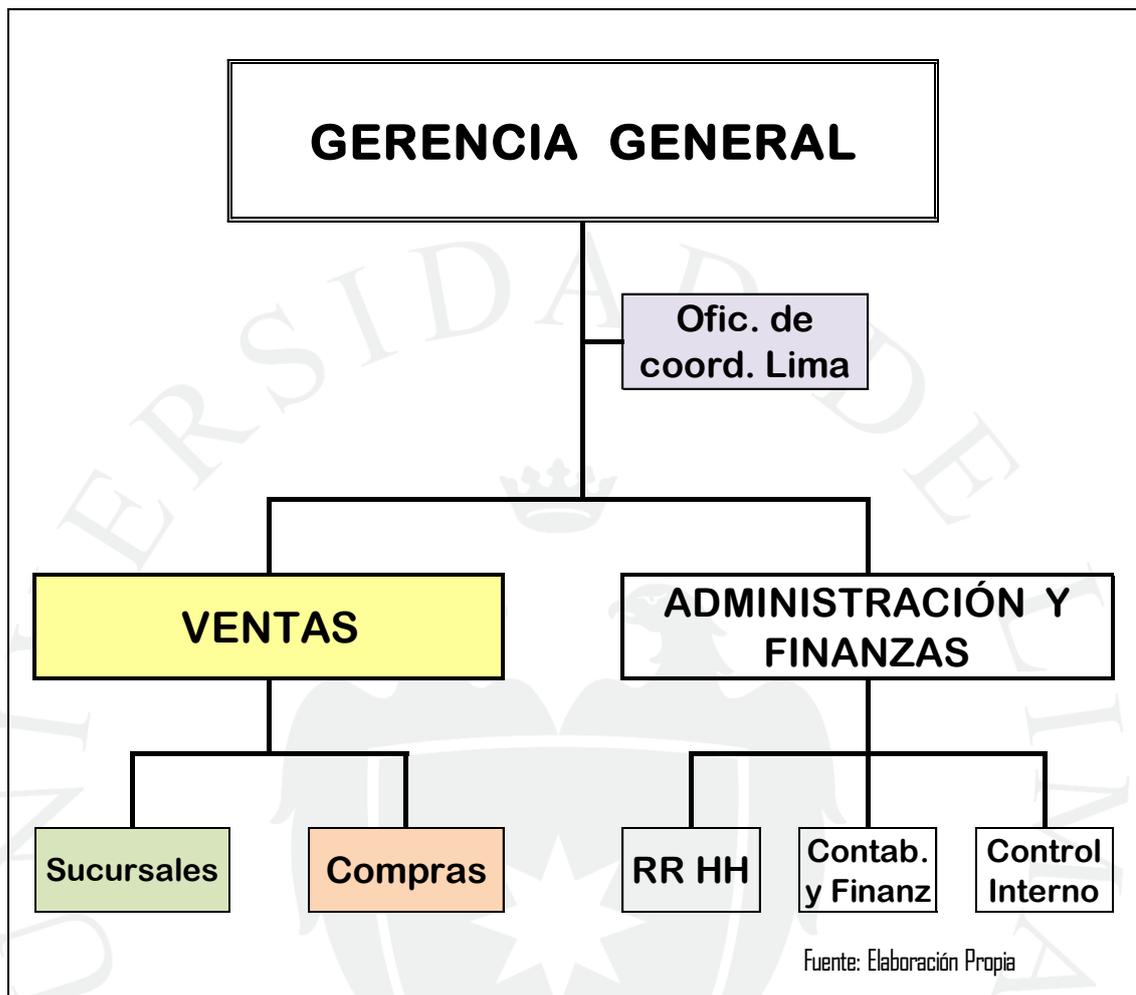
4.5.1 Organigrama estructural del área.

En el gráfico N° 17 se muestra la estructura organizacional actual de la empresa en donde se mantiene el organigrama inicial de la empresa, que si bien fue muy útil en sus inicios, debido a lo reducido que era la operación de la empresa.

En esta se puede apreciar que de las dos grandes áreas en las que se encuentra dividida la empresa la Gerencia de Ventas concentra las actividades de abastecimiento y venta de los diversos productos hecho que impide el despegue de las actividades comerciales de la empresa.

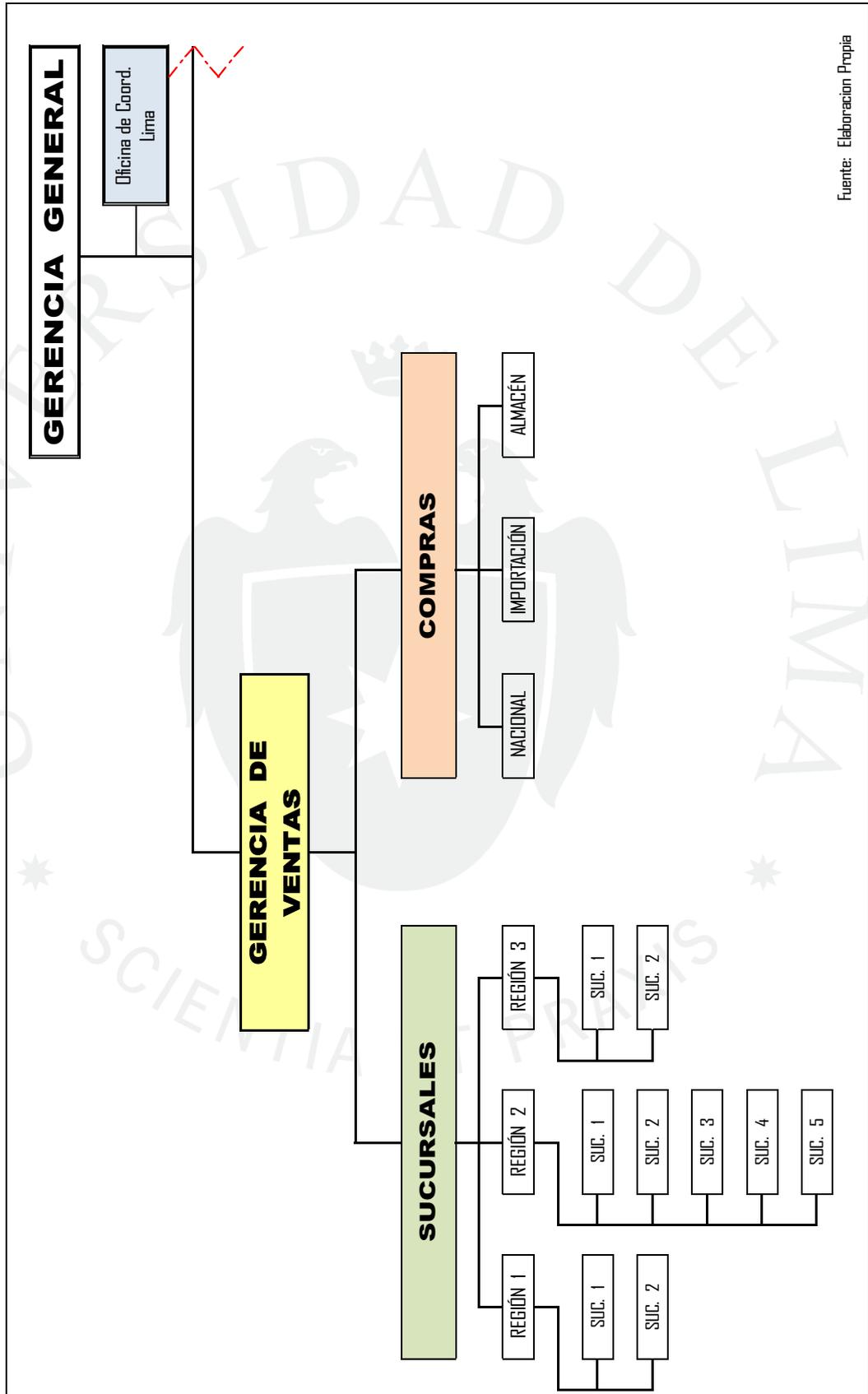
Cuando son pocas las unidades de venta o reducido el mercado objetivo de la empresa, este modelo funciona a la perfección, pero si la intención es iniciar un crecimiento vigoroso de la penetración en el mercado, en los que los puntos a abastecer cada vez están más distantes es necesario desdoblar las funciones que se realizan en el área de ventas.

Gráfico 17: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



El gráfico N° 18 muestra la estructura organizativa del área de Ventas en las que las funciones logísticas son consideradas como de segundo nivel, equivalentes a la gestión de ventas de una sucursal, relegando sus funciones a la de simples reponedores de mercadería agotada.

Esta estructura impide que se desarrollen mejor las labores logísticas de la empresa, siendo otras instancias de la misma – ventas, finanzas, contabilidad – las que toman las importantes decisiones que marcan el desarrollo de sus actividades y contribución hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GERENCIA DE VENTAS 60

4.5.2 Organigrama funcional del área de ventas.

La empresa estaba dividida en dos áreas operativas:

1. GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (No es motivo de este estudio). - Realiza todas las actividades inherentes a las áreas de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, entre otras.

2. GERENCIA DE VENTAS.- Que realiza las siguientes funciones y actividades:

VENTAS.- A través de las tres (3) sedes regionales con nueve (9) puntos fijos de ventas y un equipo de vendedores itinerantes que recorren las zonas aledañas a la sede regional ofreciendo los productos del portafolio comercial de la empresa.

COMPRAS.- Con sus tres (3) encargados de línea y el apoyo del encargado del almacén de la sede principal.

ALMACENES.- Ubicados uno en cada sede regional, que son los encargados de recibir y distribuir la mercadería que se adquiere tanto a nivel local como de importación.

Para el desarrollo de sus funciones cuentan con el apoyo de la oficina de coordinación de Lima – que depende directamente de la Gerencia General – como ente encargado de todas las gestiones ante las autoridades aduaneras y en los casos de compras de productos en la ciudad de Lima.

4.5.3 Desarrollo de actividades y funciones en el área.

En la actualidad el Gerente de Ventas es el encargado de supervisar el desarrollo tanto de las gestiones de ventas como la de abastecimiento y distribución de los productos que se comercializan, hecho que si bien funcionó al inicio de las actividades de la empresa, con el crecimiento de la actividades comerciales, consecuencia de la política de expansión dispuesta por la alta dirección de la empresa, se torna cada vez en un trabajo más arduo y difícil lo que impide que pueda desempeñar sus funciones de la manera más óptima para los intereses de la empresa.

Las actividades de promoción de ventas y coordinación de abastecimiento si bien son complementarias deben enfocarse desde ópticas diferentes para poderse apoyar entre ellas.

En el cuadro N° 6 se muestran las principales actividades que debe supervisar el Gerente de Ventas, se aprecia un gran volumen que por la amplitud de los alcances de las mismas, impiden que el Gerente de ventas pueda realizar un análisis concienzudo de cada situación que se le presenta para poder determinar las acciones a seguir tanto en el área logística como en el área de ventas.

Cuadro 6: ACTIVIDADES Y FUNCIONES QUE DESARROLLA ACTUALMENTE LA GERENCIA DE VENTAS.

Ítem	Área	FUNCIÓN // ACTIVIDAD
1	V	Ventas Mayoristas a otros comerciantes de menor envergadura, a los que se les visita en sus locales y en algunas oportunidades visitan los locales buscando a sus vendedores.
2	V	Ventas Corporativas a industrias de las zonas de influencia de la empresa, a los que se les visita en sus empresas y en algunas oportunidades visitan los locales buscando a sus vendedores.
3	V	Ventas Minoristas destinadas a atender a usuarios finales que acuden a los locales de la empresa.
4	V	Estudio de mercado para incorporar nuevos productos al portafolio de la empresa.
5	V	Campaña de impulso a las ventas.
6	L	Cálculo de los costos de los productos adquiridos en el mercado local.
7	L	Cálculo de los costos de los productos de importación.
8	L	Codificación de productos nuevos.
9	L	Control de los stocks en los almacenes.
10	L	Distribución de los productos entre las sucursales.

11	V	Asignación de metas de ventas para el personal encargado de las mismas.
12	V	Análisis de los precios de la competencia.
13	L	Supervisión a las instalaciones de los almacenes de manera que se cumpla con la legislación laboral en lo referente a trabajos seguro.
14	L	Seguimiento a las importaciones de la competencia.
15	L	Verificar el correcto estado del mantenimiento de las unidades de transporte de cada almacén.
16	V	Realización de los stocks de baja y nula rotación.
17	V	Establecimientos de rangos de precios para los productos.
18	V	Diseño de campañas publicitarias.
19	L	Supervisión de las labores en el almacén.
20	L	Cálculo de los puntos de pedido para cada producto.
21	L	Traslado de mercadería entre sucursales para el apoyo a las ventas.
22	L	Realizar la declaración de reintegro tributario.
23	V	Elaboración del <i>merchandising</i> de la empresa.
24	L	Supervisión de los embarques de envío de mercadería a los clientes.

25	L	Coordinación con transportistas.
26	L	Colocación de órdenes de compra local.
27	L	Colocación de ideas de pedido de importación.
28	L	Propuestas para la realización de los artículos de baja/nula rotación.
29	L	Negociación con proveedores.
30	V	Búsqueda de nuevos mercados.
31	L	Redistribución de los productos en los almacenes regionales con la finalidad de estandarizar los niveles de stock de los diversos productos.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS PARA LA CREACION DE LA GERENCIA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES,

5.1 ANÁLISIS DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL.

Para poder proponer un nuevo proceso logístico para el correcto abastecimiento de los puntos de expendio de la empresa es necesario conocer cuál es el actual proceso logístico que se desarrolla en la empresa para conociendo las limitaciones del mismo iniciar el proceso de reingeniería que se requiere para poder implementar el área de Logística y Operaciones que el presente estudio plantea.

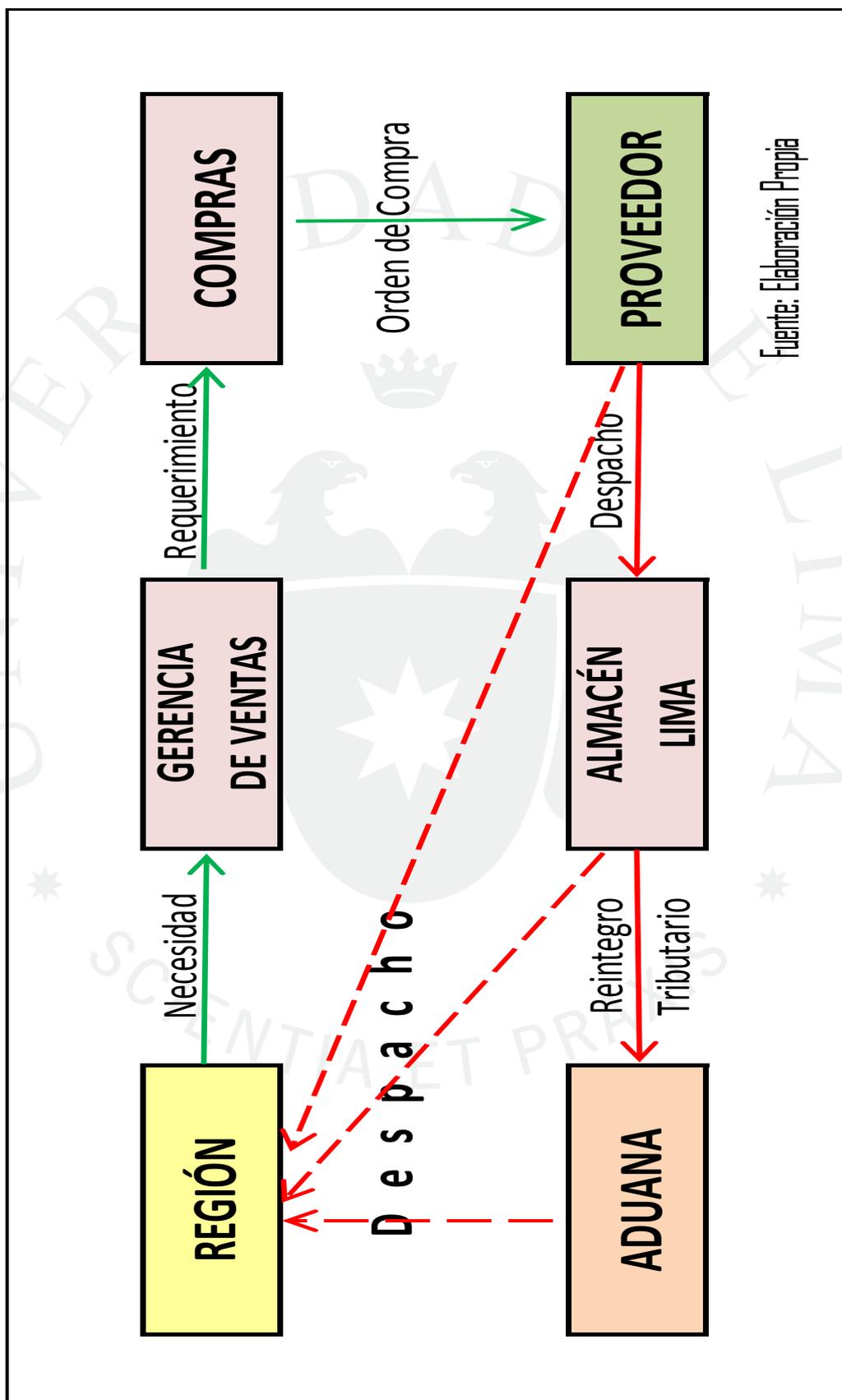
5.1.1 Descripción del proceso logístico actual.

En la actualidad, como las funciones logísticas que se desarrollan en la empresa dependen directamente del Gerente de Ventas, el proceso logístico implementado es un proceso meramente reponedor de las existencias que se van agotando conforme van siendo colocadas en el mercado sí que haya un mayor valor agregado, convirtiéndose en un proceso estático sin una mejora continua claramente definida.

El gráfico N° 19 muestra cual es la estructura del proceso logístico actual de la empresa.

Gráfico 19: PROCESO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA.





5.1.2 Desarrollo del proceso logístico actual.

Este proceso logístico se inicia cuando el sub área de ventas, como producto de su interacción con el mercado, detecta un faltante en su stock o un nuevo producto que se puede introducir en el mercado a solicitud del mismo.

Una vez detectada la necesidad de mercadería se le comunica al gerente de ventas quien delega entre los encargados de las compras al responsable de realizar las gestiones correspondientes para llevar a cabo el proceso adquisitivo.

Cuando la compra es local, es decir que los almacenes del proveedor se encuentran en la misma ciudad de algunos de los almacenes regionales, se le envía al encargado del mismo una copia de la orden de compra y el comprobante de pago para que realice las gestiones pertinentes para ingresar los productos a los almacenes.

Si la compra es con proveedores cuyos almacenes se encuentran ubicados fuera de las ciudades donde existe sede regional, por lo general es en Lima; se coordina con ellos para que dejen los productos en los almacenes de la agencia de transportes que lo llevará hacia los almacenes regionales de la empresa.

Cuando se trata de productos que se encuentran dentro del régimen de reintegro tributario del IGV, el encargado de realizar la compra debe coordinar el traslado de la mercadería con la agencia de transportes a fin de que le proporcione la información necesaria para realizar la declaración correspondiente y enviar copias de la

documentación de respaldo a los almacenes regionales que tienen injerencia en el proceso.

En el caso de compras al extranjero, importaciones, una vez que se detecta el faltante, se trabaja la idea de pedido al exterior y se solicita la factura proforma al proveedor, esta se entrega a la oficina de coordinación Lima, quienes se encargan de realizar todos los trámites pertinentes para desembarcar la mercadería una vez que arribe el buque al Callao y realizar los despachos hacia los almacenes regionales.

En la actualidad el proceso logístico de la empresa es simple ya que todo está centrado en lo que realice en la sede principal, la Gerencia de ventas que engloba todas las actividades y funciones inherentes a la logística junto a las actividades propias de la gestión de ventas.

Bajo el actual esquema, la labor logística, que es altamente dinámica, por la búsqueda constante de alternativa de productos o de proveedores, se vuelve rutinaria ya que solo se dedica a la reposición atomizada de los productos que se encuentran en el portafolio y no le permiten brindarle al área de ventas alternativas para ofertar variedad en el mercado, de manera que no disminuya el volumen de ventas y la calidad de atención a los clientes, lo que redundaría en su satisfacción y fidelización, hecho poco común bajo las circunstancias actuales de mercado y sobre todo del mercado del oriente peruano.

Dentro de este proceso no se encuentra a un encargado(a) de realizar inteligencia comercial, que es quien se debe dedicar a realizar un estudio constantes

del mercado, con el fin de dinamizarlo, al incluir en el portafolio de la empresa nuevos productos que hagan más interesante convertirse en cliente fiel de la empresa.

Tampoco se muestra que es lo que sucede con los inventarios de los productos de baja y nula rotación en la zona de influencia de cada región.

El actual esquema de trabajo reduce la capacidad del área logística de colaborar con el área de ventas, en la búsqueda de nuevos productos para atacar a nichos o sectores a los que no se tiene llegada por lo reducido del portafolio.

Se puede apreciar claramente el desgaste que sufre la labor de ventas en el gerente de ventas ya que es el primer filtro de la cadena de abastecimiento de la empresa hecho que lo distrae totalmente de su función primordial – como lo dice el cargo oficial que detenta – la dirección y administración de las ventas de la empresa.

5.1.3 Problemas que se generan en el actual proceso.-

El proceso logístico actual genera una serie de problemas que se convierten en cuellos de botella que impiden el crecimiento y despegue de las actividades propias de las ventas, entre los principales problemas que se generan, y que requieren una urgente intervención se pueden señalar los siguientes:

1. Dificultad para desarrollar nuevos productos, ya que la gerencia de ventas está muy ocupada viendo los temas de reposición urgente de

mercadería, lo que no le permite ni al gerente de ventas ni a los administradores zonales dedicar mayor tiempo para investigar en el mercado con que productos se puede incrementar el portafolio de la empresa.

2. Dificultad para buscar en el mercado productos alternativos a los que se ofrece en el portafolio de la empresa lo que genera dependencia de un limitado grupo de proveedores, esto debido al igual que el párrafo anterior a la poca disponibilidad de tiempo que tienen los administradores zonales para investigar los mercados en los que desarrollan sus actividades comerciales.
3. Deficiente cobertura de mercado debido a que muchas veces a lo reducido del portafolio por la carencia de productos de alta rotación, distintivos de la empresa y falta de productos complementarios, muchas veces de mediana o baja rotación pero que en muchas ocasiones son factores determinantes para cerrar una venta con éxito.
4. Continuos quiebres de stock por deficiencias en la programación de las compras o por presentarse problemas en los despachos por parte de los proveedores.
5. Demora en los tiempos de reabastecimiento por una deficiente programación en cuanto a los despachos desde Lima, principal centro de

abastos, hacia las sedes regionales o entre ellas cuando se requiere afrontar entregas urgentes.

6. Sobredimensionamiento de los stocks inmovilizados de baja y nula rotación, debido a la obsolescencia en el mercado de muchos de ellos y que se convierten en un pasivo muy pesado para el balance económico y financiero de la empresa, ya que conlleva a un costo por almacenaje, por el espacio físico que ocupan en los almacenes, lo que reduce el espacio operativo.
7. Deficiente negociación con los proveedores debido a los volúmenes diversos y heterogéneos de compra, debido a que estas se realizan por región, lo que resta poder de negociación en cuanto a los precios, plazos de entrega, forma de pago y forma de atención a la empresa, sobre todo en épocas de alto requerimiento de productos estacionales.
8. El atomizado proceso de adquisiciones, muchas compras repetitivas del mismo producto en un lapso corto de tiempo, genera una sobrecarga de trabajo a los encargados de compra, lo que le resta tiempo valioso para analizar otros productos u otros proveedores que permitan a la empresa tener un mejor abastecimiento y por ende realizar una mejor cobertura del mercado objetivo.

9. Este atomizado proceso de compras afecta a la liquidez de la empresa, debido a que el flujo de caja es muy estrecho y el costo del financiamiento bancario se ha incrementado como consecuencia de la crisis económica y financiera que afecta en estos momentos a la economía mundial.

5.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR

Para determinar cuál es la mejor estrategia a seguir, en primer lugar se deben revisar todas las estrategias que se puedan diseñar para los diferentes escenarios definidos en la matriz FODA por las características halladas.

Una vez determinadas estas estrategias, se deben contrastar con principal objetivo organizacional trazado por la alta dirección de la empresa, que es el de consolidarse como la empresa líder del sector ferretero en la zona amazónica del Perú, al realizar esta contrastación se desprende que el escenario que se va a elegir es el FO que se define como “A partir de las fortalezas detectadas aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

Estas estrategias de índole ofensiva tiene como principal referencia la creación de la gerencia de Logística y Operaciones como área independiente.

5.3 DEFINICIÓN DE LAS METAS DE MEJORA.

Con el desarrollo del presente estudio que sustenta la creación de la Gerencia de Logística y Operaciones se persigue lograr las siguientes metas:

- Mejorar la manipulación y acomodo de los productos dentro de los diferentes almacenes de la empresa.
- Definir y establecer los procedimientos a seguir en las labores de recepción, traslado y despacho de las diversas mercaderías que se adquieren.
- Mejorar la satisfacción del personal que participa de toda la cadena de distribución.
- Optimizar el uso de la tecnología y de la comunicación para mejorar el desarrollo y control de las diversas etapas que conforman los diversos procesos logísticos a implementar.
- Definir y establecer normas y políticas de trabajo en las diferentes áreas que participan de la cadena de suministro de la empresa.
- Definir e implementar procesos logísticos que permitan disminuir los tiempos de abastecimientos de los almacenes, tanto desde Lima como entre ellos.

- Eliminar los quiebres de stock que dejan desabastecidos por largos periodos de tiempo los almacenes, lo que dificulta una mejor atención a los clientes de la empresa.
- Incrementar el portafolio comercial de la empresa, con productos complementarios a los existentes y apoyar al área de ventas en el desarrollo de nuevos productos, potenciando principalmente las marcas propias que desarrollará la empresa.
- Disminuir los niveles de productos de baja y nula rotación – que generan grandes costos por almacenajes – identificando sus orígenes y coordinando con el área de ventas su realización en la zona o en otras zonas diferentes al radio de acción comercial de la empresa.
- Elaborar indicadores de gestión para cada sección del área inmersa en la cadena de suministro de la empresa de manera que se pueda medir la eficiencia de cada una de ellas.
- Crear una data histórica con los resultados de los indicadores para establecer hitos verificables de manera que se puedan mejorar las diversas etapas que conforman los procesos logísticos a implementarse.
- Sentar las bases para implementar una política de mejora continua de los procesos logísticos que se implanten a partir de la creación de la gerencia de Logística y Operaciones.

5.4 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

El punto de partida para la creación de la Gerencia de Logística y Operaciones de la empresa es el desarrollo de los principios administrativos desarrollados por Fayol y que son el punto de partida de cualquier implementación de procesos administrativos en una empresa.

Con la determinación tomada, se debe analizar cómo influyen estos principios para sustentar la creación de la nueva área de la empresa.

El cuadro N° 7 muestra como se deben aplicar los principios señalados que fueron explicados y desarrollados en el capítulo N° 3 del presente trabajo.

Cuadro 7: APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

PRINCIPIO ADMINISTRATIVO	APLICACIÓN EN EL PROYECTO
UNIDAD DE MANDO	Todas las acciones referentes a la función logística serán encabezadas por el Gerente de Logística y Operaciones, quien será la única persona que tomará las decisiones que considere adecuadas para cada caso, asumiendo la responsabilidad sobre las mismas, con cargo a rendir cuentas con la Gerencia General.
AUTORIDAD y RESPONSABILIDAD	El Gerente de Logística y Operaciones tendrá autoridad sobre el personal bajo su cargo y la responsabilidad sobre las decisiones que se tome

	<p>y los resultados que se deriven de las mismas, respondiendo ante la alta dirección por ellos.</p>
<p>UNIDAD DE DIRECCIÓN</p>	<p>Las diferentes actividades que respecto a Logística y Operaciones se realicen en la empresa serán planificadas, dirigidas y monitoreadas por el Gerente del área, quien deberá coordinar con sus pares de las otras áreas las implicancias que puedan tener sus decisiones o los resultados de ellas.</p>
<p>CENTRALIZACIÓN</p>	<p>Producto de la descentralización de funciones es que se creará la Gerencia de Logística y Operaciones, que a su vez centralizará todo el desarrollo de las funciones inherentes a su área, descargando la labor que realizan otros gerentes, al derivar las responsabilidades propias de la logística en una persona de similar rango para la toma de decisiones.</p>
<p>SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL</p>	<p>La presencia del Gerente de Logística y Operaciones dentro del staff directivo de la empresa permitirá que cesen los conflictos que se le generan al Gerente de Ventas cuando tiene que enfrentarse a la dicotomía de una decisión que involucra a las dos áreas bajo su cargo.</p> <p>Con esto se logrará que cada área establezca de manera independiente sus metas, objetivos y planes de acción destinados al logro de los objetivos organizacionales.</p>
<p>DISCIPLINA</p>	<p>En el área de Logística y Operaciones se velará porque exista la disciplina necesaria para que cada integrante del equipo autorregule su</p>

	<p>comportamiento y cumpla con las funciones asignadas de la mejor manera.</p> <p>Esto permitirá que el proceso logístico a establecerse se desarrolle de la mejor manera y no se generen alteraciones en el abastecimiento de las unidades de almacenamiento y la oportuna entrega a los clientes finales de la empresa.</p>
<p>DIVISIÓN DEL TRABAJO</p>	<p>La creación de la Gerencia de Logística y Operaciones permitirá establecer una división en el trabajo que realiza en la actualidad la Gerencia de Ventas, asumiendo la nueva gerencia la responsabilidad de la planificación, coordinación, dirección y control de todas las actividades referentes al abastecimiento de los almacenes con los productos que el función de ventas requiere para el normal desarrollo de sus actividades comerciales.</p> <p>Esto permitirá contar con personal especializado con una dirección eficiente que permitirá a la empresa el logro de los objetivos establecidos por la alta dirección de la misma.</p>
<p>ORDEN</p>	<p>Con el establecimiento del Área de Logística y Operaciones habrá orden en el desarrollo de las actividades de aprovisionamiento y distribución de la mercadería, así como una mejor disposición de los productos en los almacenes que faciliten su rápida ubicación para un pronto despacho.</p> <p>Por otro lado existirá un responsable que velará por el cumplimiento de la legislación acerca de la seguridad laboral que el gobierno ha dictaminado últimamente y está siendo</p>

	<p>severamente fiscalizado por el Ministerio de trabajo a través de la SUNAFIL.</p> <p>Al contar con el personal adecuado, con las funciones a desarrollar claramente definidas, más un correcto ordenamiento en las ubicaciones de los productos y con los procesos de trabajo previamente diseñados se logrará un óptimo rendimiento del área con el adecuado empleo de los recursos económicos, humanos y de infraestructura con que cuenta la empresa.</p> <p>Con esto se logrará una mayor eficiencia productiva, lo que generará un incremento en la rentabilidad de la empresa, por el solo hecho de optimizar el uso de los recursos anteriormente señalados.</p>
<p>JERARQUÍA</p>	<p>El posicionamiento de la gerencia de Logística y Operaciones como un órgano de primer nivel, permitirá una más rápida y oportuna toma de decisiones en los diversos temas que le competen, con el fin de mejorar de manera continua la cadena de aprovisionamiento de la empresa.</p> <p>Con los responsables de cada función claramente definidos las consultas se realizarán de manera oportuna y no existirá dualidad de funciones ni de líneas de mando.</p>
<p>JUSTA REMUNERACIÓN</p>	<p>El Gerente de Logística y Operaciones velará porque se establezca entro de su área una escala remunerativa transparente y equitativa para todos los integrantes de su equipo, la cual debe servir para motivar a los integrantes de su equipo a desarrollar su trabajo con el máximo de</p>

	<p>eficiencia posible, de manera que se convierta en una unidad altamente productiva, justificando de esta manera la creación de esta área independiente en la estructura de la empresa.</p> <p>Esta escala remunerativa a implementarse debe estar alineada con la estructura salarial de la empresa.</p>
EQUIDAD	<p>En el Área de Logística y Operaciones se le brindará al personal el mismo trato equitativo que se le da a todo el personal de la empresa para mantener y reforzar el clima de armonía laboral que existe en la actualidad y que constituye en uno de los valores y fortalezas de la misma.</p>
ESPÍRITU DE CUERPO	<p>Al actuar el área de Logística y Operaciones como un solo ente operativo, todos y cada uno de sus integrantes velarán por el correcto desarrollo de las actividades encomendadas colaborando entre ellos para subsanar cualquier deficiencia que se presente en el desarrollo de las operaciones diarias de la misma, sin tener que hacer público al responsable de la misma.</p> <p>En la interna el responsable del equipo, el gerente tomará las acciones pertinentes para resolver las situaciones que se presenten.</p>
INICIATIVA	<p>Por ser un área altamente dinámica, cada día se pueden ubicar nuevos proveedores, productos alternativos, o complementarios a los existentes en el portafolio o sugerir al área de ventas nuevos productos, en esta área se fomentará el desarrollo de la iniciativa y creatividad de todos</p>

	<p>los integrantes de la misma dentro del criterio de mejora continua.</p> <p>Todas estas actividades estarán bajo la supervisión del Gerente del área que promoverá, dirigirá y controlará la implementación de estas mejoras, asumiendo la responsabilidad por los resultados de las mismas ante la alta dirección.</p>
<p>ESTABILIDAD EN EL PUESTO</p>	<p>Al estar ubicados en puestos de acorde a sus calificaciones los integrantes del área de Logística y Operaciones contarán con la relativa estabilidad que le dará el realizar actividades de acorde a sus cualidades profesionales sin tener que estar supeditados a la performance de otros para que se le pueda evaluar su rendimiento.</p>

5.5 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS LOGÍSTICOS.

Luego de aplicar los principios administrativos básicos para la justificación de la creación de la Gerencia de Logística y Operaciones hay que determinar el tipo de proceso logístico a implementar para ello hay que interrelacionar los principios logísticos señalados y descritos en el capítulo N° 3 con lo manifestado en el punto anterior.

A través del cuadro N° 8 se desarrollan los principios logísticos en función de la gerencia a crear.

Cuadro 8: APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

PRINCIPIO LOGÍSTICO	APLICACIÓN EN EL PROYECTO
INTERDEPENDENCIA	Todas las acciones referentes a la función logística serán encabezadas por el Gerente de Logística y Operaciones, quien será la única persona que tomará las decisiones adecuadas para cada caso con cargo a rendir cuentas con la Gerencia General.
PREVISIÓN	Las acciones que se desarrollen en el área de Logística y Operaciones estarán diseñadas para que no se produzcan quiebres de stock ya que se establecerá una política de reposición de mercadería que evitará que eso suceda.
ECONOMÍA	La presencia de una persona que asuma las responsabilidades de las decisiones permitirá que estas se tomen en el momento preciso evitando demoras y las consecuentes pérdidas a las que estas conducen.
SIMPLICIDAD	El proceso logístico a implementarse va a ser de realización simple sin mayores complicaciones de manera que todos los que participen de la cadena de aprovisionamiento puedan cumplir a cabalidad su parte del proceso y esta no sufra demoras o se presenten contingencias que impidan un normal y oportuno abastecimiento.
FLEXIBILIDAD	La concatenación de actividades dentro del proceso logístico a establecerse permitirá que se le realicen los cambios puntuales – para un determinado cliente o proceso – o cambios estructurales – para todas las operaciones – sin que eso afecte la eficiencia del mismo.

<p style="text-align: center;">COORDINACIÓN</p>	<p>Con una adecuada línea de comunicación se establecerá la coordinación necesaria entre todos los estamentos involucrados en la cadena de abastecimientos de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">SEGMENTACIÓN</p>	<p>Para la mejor implementación el proceso logístico se van a agrupar a los clientes internos – sucursales y almacenes regionales – y a los clientes externos, por zona o región de manera de que se establezcan turnos, horarios y mecanismos de abastecimiento oportuno, dependiendo de la estación en la que se desarrollen las actividades de aprovisionamiento.</p>
<p style="text-align: center;">PERSONALIZACIÓN</p>	<p>Con el mismo criterio en el que se agrupará a los clientes – internos y externos – para su segmentación, al interior de cada segmento se destacarán las cualidades diferenciadas de los productos o clientes para asegurar la oportuna atención de los mismos, debido a que muchas veces los mismos tienen condiciones especiales de abastecimiento determinados por las rutas de acceso, medios de transporte y forma de despacho, como el <i>picking</i> de los mismos.</p>
<p style="text-align: center;">ATENCIÓN</p>	<p>Una de las funciones implícitas que desarrollará el área de Logística y Operaciones es la de inteligencia comercial, en donde todos los integrantes del área – sin tener a alguna persona especialmente dedicada a esa labor – deben estar atentos a las señales y opiniones del mercado en cuanto al nivel de eficiencia de la atención brindada a fin de realizar, de ser necesario, los correctivos y cambios necesarios para su normal funcionamiento.</p>

	<p>Esto es consecuencia del dinamismo y practicidad que se le va a dar a la gerencia por crearse.</p>
<p>DIFERENCIACIÓN</p>	<p>Si bien la cadena de abastecimiento a implementarse tendrá una estructura base claramente definida, la segmentación de clientes y la personalización de la atención hará que se creen sub procesos logísticos para determinados clientes, productos o rutas, los cuales deben estar claramente definidos con el fin de realizar una óptima atención a cada uno de acuerdo a sus necesidades.</p>
<p>GESTIÓN</p>	<p>Como parte de la mejora continua que todo proceso logístico debe tener, una principio importante a implementar es el de una gestión profesional del área, es decir buscar día a día nuevos proveedores, de bienes y servicios, rutas de despacho alternativas y bienes sustitutos y complementarios a los normalmente adquiridos para brindar al área de ventas la seguridad de que siempre mantendrán las ventajas competitivas de las que actualmente gozan.</p>
<p>AMPLITUD</p>	<p>La cadena de aprovisionamiento a establecerse va a contar con la participación directa e indirecta de toda la empresa en las diversas etapas de la misma, según su nivel de importancia, esto se hace con el fin de adecuar los lineamientos de trabajo del área con los de las otras áreas y así contribuir de manera eficiente a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa establecidos por la alta dirección.</p>

5.6 DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO PRESENTADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Desarrollando el modelo teórico mostrado en el capítulo N° 3 se cuenta con los siguientes puntos:

5.6.1 Condiciones a considerarse para la implementación.

Las condiciones previas para la implementación la gerencia de Logística y Operaciones se establecen en los siguientes puntos:

- 1.- El principio será una reingeniería de procesos adecuando lo existente al modelo teórico diseñado.
- 2.- No habrá incorporaciones masivas de personal para el área, se trabajará con el personal existente destinado a realizar labores logísticas, evaluando sus capacidades y asignándoles responsabilidades de acorde a sus calificaciones, de requerirse personal adicional al existente se coordinará con el área de recursos humanos de la empresa la posibilidad de reasignar a personal de otras áreas o captar nuevo personal.
- 3.- El personal que formará parte de la nueva área será inducido y capacitado para realizar sus funciones de manera óptima y eficiente.

4.- El objetivo de la nueva gerencia es garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa con la atención oportuna de sus necesidades de los productos que forman parte del portafolio comercial de la empresa.

5.- Todas las reformas a implementarse no deben generar mayores costos operativos a la empresa y están destinadas a mejorar la productividad de la misma con el correspondiente incremento de la rentabilidad final.

6.- Se va a aplicar la filosofía de mejora continua para que los procesos que se determinen implementar se revisen constantemente con el fin de incorporarles las mejoras necesarias para optimizar su funcionamiento.

7.- Al desarrollar los manuales de funciones se aplicarán los conceptos de logística inversa con el fin de colaborar con mejorar el servicio al cliente y ahorrar recursos a la empresa al reciclar los materiales de transporte de mercadería.

5.6.2 Factores que influyen en el diseño del proceso.

Analizando los factores teóricos enunciados en el capítulo N° 3 se desprende que para la implementación del área de Logística y Operaciones de la empresa, tienen mayor preponderancia los siguientes:

- 1) **TIEMPO DE RESPUESTA.-** Con el desarrollo de la Gerencia de Logística y Operaciones se mejorará el tiempo de respuesta ante las solicitudes

de productos en las diversas sedes de la empresa, ya que al existir una persona encargada de los despachos y almacenes intermedios debidamente organizados, se podrán estructurar los despachos, calendarizándolos y estableciendo rutas, empleando los diversos mecanismos que el mercado brinda, como el servicio expreso, que consiste en el envío de mercadería directo a destino sin escalas para reembarque solo con traslados entre unidades de transporte sin importar el medio.

Al estar unificadas las compras en una sola oficina, para las diferentes sedes regionales obtendrá una posición de privilegio para negociar con los proveedores, lo que le permitirá a la empresa obtener ventajas en las adquisiciones que se realicen, que actualmente no se puede realizar por lo atomizado que es el proceso de compras.

2) **DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO.-** Con la estructuración de nuevas rutas de despacho y el desarrollo de la inteligencia comercial por parte de todos los integrantes de la sección compras y despacho se pondrá a disposición del área de ventas de la variedad de productos que requiera para satisfacer las solicitudes de sus clientes, permitiendo que se tenga una mayor rotación de los productos.

3) **VARIEDAD DEL PRODUCTO.-** Con la labor que desarrollará la inteligencia comercial en la sección compras, no solo se garantizará la existencia de los productos en los almacenes sino que se dispondrá de productos complementarios y sustitutos a los existentes en el portafolio

comercial de la empresa, permitiendo esta ampliación del portafolio permitirá al área de ventas atender de mejor manera al mercado y como consecuencia de ello se incrementará la participación de la empresa en el mercado.

4) TIEMPO DE LLEGADA AL MERCADO.- La posición favorable que se obtendrá al concentrar las compras permitirá negociar con los proveedores la introducción al mercado de nuevos productos – sean complementarios, sustitutos o diferentes a los existentes en el portafolio – hecho que permitirá elevar la productividad del área como complemento de la labor que realiza el área de ventas y redundará en una mejor rentabilidad de la empresa.

5) VISIBILIDAD DEL PRODUCTO.- Con la estructuración de las rutas de despachos, en la que se sepa cuál es el calendario de entrega de la mercadería según la estación – creciente o vaciante –, los clientes sabrán con mayor exactitud la fecha de arribo de su pedido, pudiendo programar a su vez sus procesos productivos – de ser clientes finales – o ulteriores despachos – en caso de ser sub distribuidores –.

Esta visibilidad Es la capacidad que tienen los clientes de realizar un seguimiento a sus pedidos desde que los colocan hasta que ingresa a sus almacenes.

5.6.3 Costos que influyen al diseñar el nuevo proceso.

El principal temor que se puede tener al revisar la propuesta de implementación de una nueva área en la estructura de la empresa, son los costos que acarrearía la decisión.

El establecimiento de la gerencia de Logística y Operaciones se originará a partir de una reingeniería de la Gerencia de ventas y su implementación permitirá obtener ahorros generales inherentes a la cadena de abastecimiento a establecerse.

Estos menores costos se aprecian en:

1) INVENTARIOS.- Implantando la política de inventario *just at time* y con la estructuración de las rutas de abastecimiento, se reducirán los volúmenes de mercadería que se almacenará en las diversas sedes de la empresa en sus emplazamientos regionales lo que permitirá aumentar la rotación de los productos disminuyendo el tamaño de los mismos lo que ayudará al área de finanzas de la empresa con el tema de la liquidez inmediata y posterior apalancamiento comercial.

2) TRANSPORTE.- La estructuración de rutas de abastecimiento y el incremento de la rotación de los productos en los almacenes de la empresa hará que los costos del transporte entrante incrementen, pero debido a que estos son asumidos por el proveedor no afectan la estructura de costos de la empresa.

El transporte itinerante se incrementará nominalmente debido a que habrá una mayor frecuencia de traslados de mercadería entre los almacenes de la empresa, pero el aumento en el volumen de las ventas asumirá este incremento, puesto que se establecerá un *picking* mínimo para los traslados entre sucursales, todos para una igual previsión de tiempo.

Con el transporte saliente no existe mayor problema, puesto que este es asumido por el cliente o usuario final de los productos vendidos.

En la estructuración de las rutas de transporte se tomarán en cuenta las unidades de transporte liviano y pesado con que cuenta la empresa en sus diversas sedes, así como convenios que se firmarán con agencias de transporte a fin de poder establecer rutas expreso para los traslados de las mercaderías.

3) **INSTALACIONES.-** Las instalaciones con que cuenta actualmente serán los puntos de abastecimiento inicial de la empresa sobre los que se estructurará las rutas de abastecimiento en función a la frecuencia de llegada de las agencias de transporte que llegan hasta esas ciudades y a los volúmenes de rotación que se determinará al implantar la política de inventarios *just at time*.

Con una correcta definición de las rutas de abastecimiento entre las sedes regionales se podrán instalar sedes de ventas intermedias que permitirán atender un mayor número de clientes potenciales lo que ayudará a la expansión de ventas sin que ello implique adquirir grandes espacios para almacenamiento temporal de mercadería.

5.6.4 Opciones de almacenamiento.

Del análisis de todos los factores descritos anteriormente se desprende que dentro de las diversas opciones de almacenamiento que se describen en el modelo teórico se van a implementar en el presente proyecto las siguientes:

- Almacenamiento en instalaciones propias con recolección por parte del cliente, en el caso de ventas minoristas realizadas en las instalaciones de la empresa por parte de la fuerza de ventas de mostrador.
- Almacenamiento en instalaciones propias con entrega a domicilio, para la atención a clientes ubicados en las cercanías de los almacenes regionales de la empresa, cuyos pedidos han sido tomados por la fuerza de ventas de ciudad.
- Almacenamiento en instalaciones propias con entrega por mensajería, cuando los clientes se encuentran establecidos en zonas alejadas a los centros de almacenamiento de la empresa y el compromiso de atención culmina con la entrega de los productos en la agencia de transporte, terrestre o fluvial previamente designada por el cliente.

5.7 ESTRUCTURA PROPUESTA

Luego de desarrollar los fundamentos teóricos descritos en el capítulo N°3 quedan sentadas las bases sobre las cuales se propondrá la nueva estructura organizativa

de la empresa contemplando al área de Logística y Operaciones como un área independiente con poder decisión propia y la fijación de objetivos propios.

5.7.1 Organigrama estructural de primer nivel.

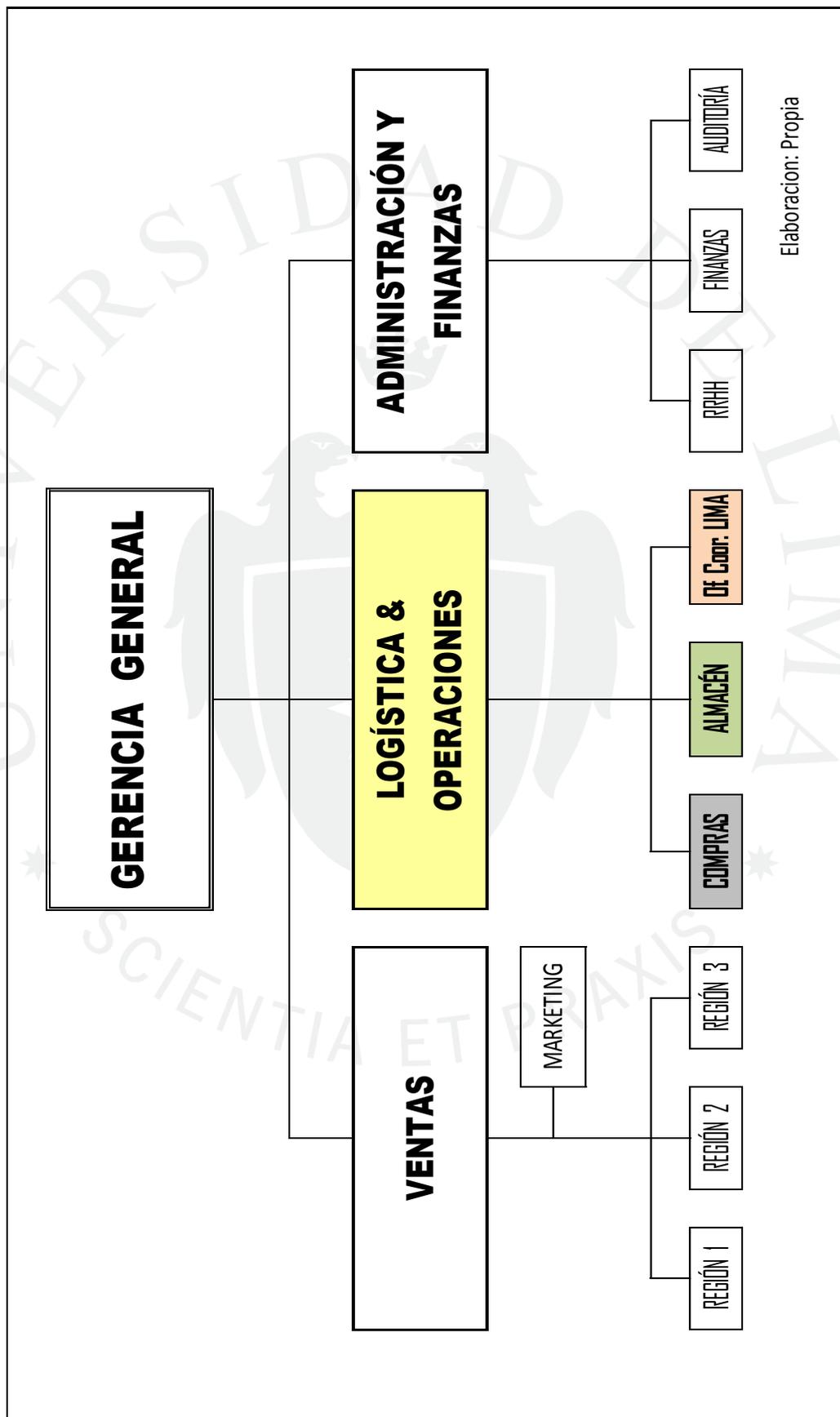
La gerencia de Logística y Operaciones debe ser un órgano de primer nivel con el misma responsabilidad y autoridad que las Gerencias de Ventas y Administración y Finanzas, que actualmente son los órganos de dirección intermedia en la empresa, solo por debajo de la alta dirección, conformada por la Gerencia General, y los asesores de la misma.

Debido a que la Gerencia de Logística y Operaciones nace de la escisión de una parte de las actividades que realizaba la antigua Gerencia de Ventas, esta nueva Gerencia debe mantener el mismo nivel de jerarquía que su predecesora, y no estar subordinada a ninguna otra, para que él tenga nivel de decisión y capacidad de negociación que requiere para el normal y correcto desempeño de las funciones que se le asignen como tal.

El gráfico N° 20 nos muestra cual es la ubicación de la Gerencia de Logística y Operaciones dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Gráfico 20: UBICACIÓN DE LA GERENCIA DE LOGÍSTICA y OPERACIONES





Elaboración: Propia

5.7.2 Correlación entre las áreas de primer nivel.

La alta dirección de la empresa es quien determina las metas y objetivos hacia los cuales se debe encaminar la gestión de la empresa durante cada periodo.

Una vez establecidas las metas y objetivos, se le hace llegar a las Gerencias de Administración y Finanzas, Ventas y Logística y Operaciones con la finalidad de que planifiquen sus actividades y elaboren su plan de gestión.

El primero en establecer su plan de gestión es el Gerente de Ventas el cual debe elaborar sus pronósticos de ventas para el periodo y su correspondiente Grafico de requerimientos para poderlos atender.

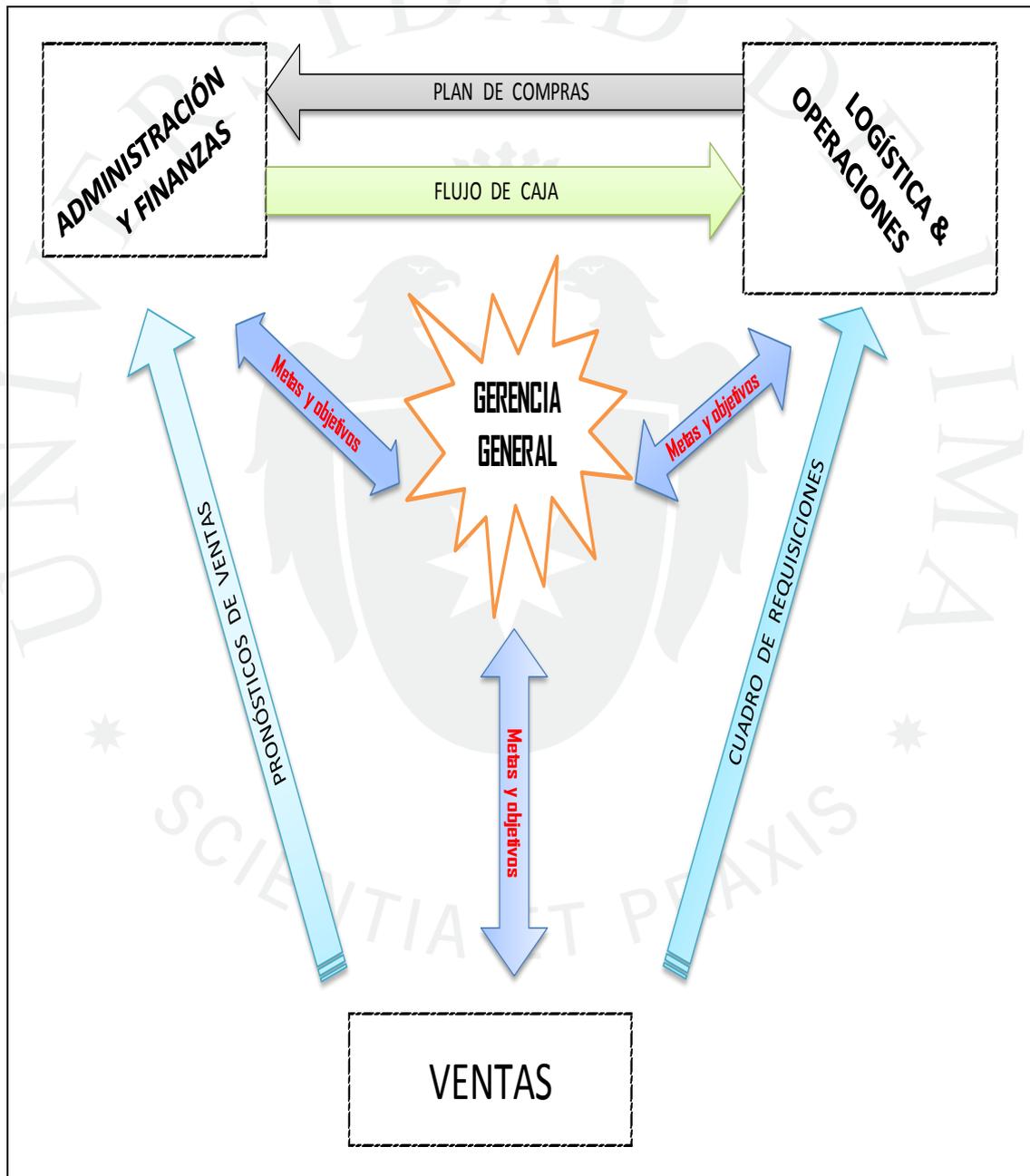
Este pronóstico de ventas es enviado al área de Administración y Finanzas que con eso prepara el flujo de caja.

Paralelamente al envío al área de Administración y Finanzas, Ventas debe enviar a Logística y Operaciones el Grafico de requisiciones para el periodo con el fin de que pueda elaborar y hacer llegar a Administración y Finanzas el plan de compras ajustado al flujo de caja que le ha hecho llegar.

Periódicamente deben reunirse los tres gerentes para revisar los avances de los planes y realizar los ajustes necesarios para encauzarlos en dirección al cumplimiento de las metas y objetivos determinados por la alta dirección de la empresa.

El grafico N° 21 muestra la correlación que debe existir entre las gerencias de primer nivel a partir de los objetivos organizacionales determinados por la alta dirección y ejecutados por la Gerencia General.

Gráfico 21: CORRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE PRIMER NIVEL



Fuente: Elaboración propia

5.7.3 Estructura organizativa propuesta.

La Gerencia de Logística y Operaciones debe tener su propia estructura organizativa, en función a los requerimientos que las funciones a realizar requieran.

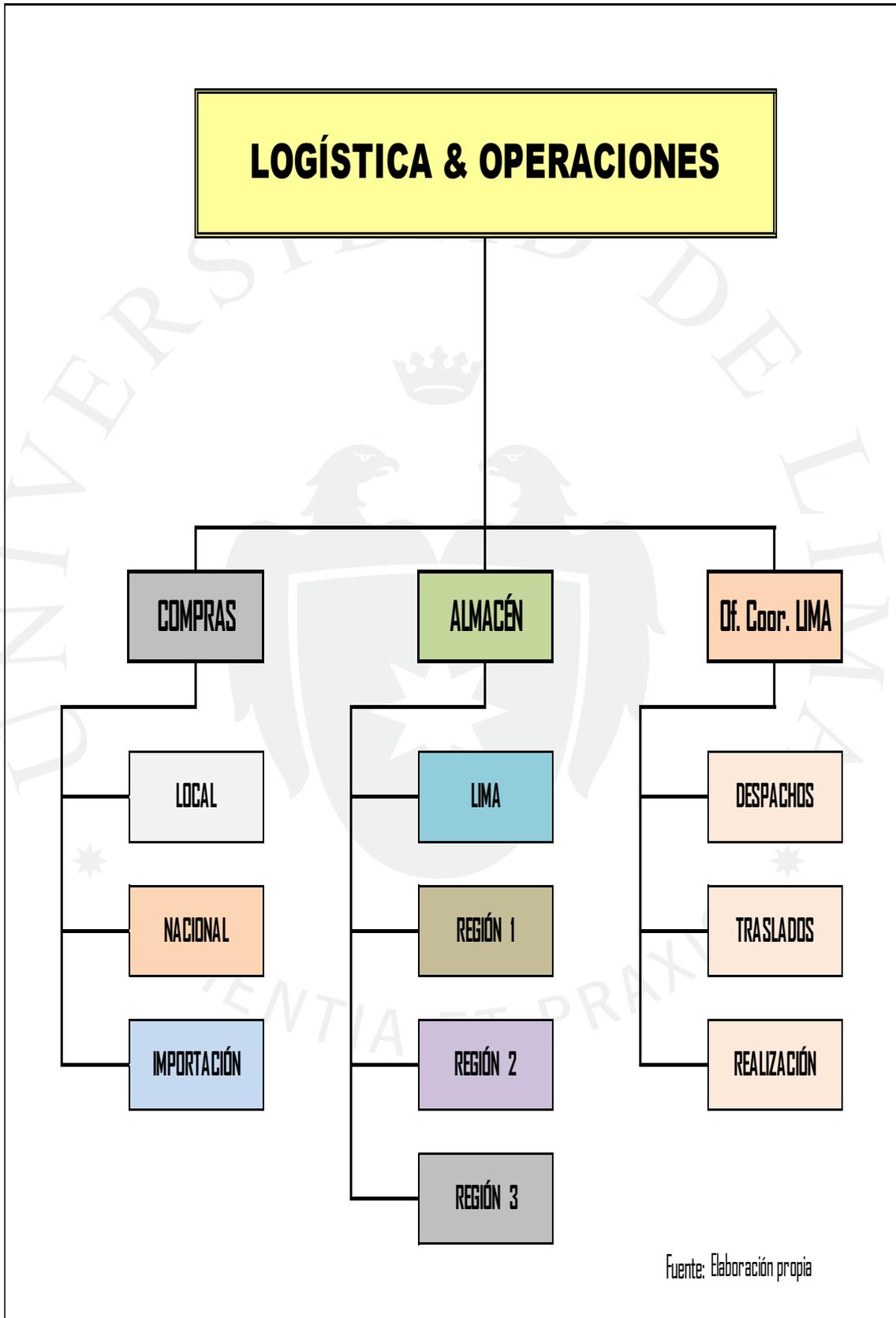
La estructura organizativa permitirá desahogar las funciones que realiza la gerencia de ventas y propiciará que esta se centre más en el desarrollo de las ventas, lo que permitirá el incremento de las mismas y el desarrollo de la actividad comercial de la empresa en las diversas zonas de influencia.

Los puestos a implementarse en esta nueva Gerencia, en sus inicios, serán básicamente los existentes en la actual estructura, desdoblándose algunos para que exista una mayor especialización en el desarrollo de sus funciones – como es el caso de las compras – y reubicándose otras por la afinidad del trabajo a realizar – como es el caso de la oficina de coordinación de Lima.

Esta estructura es lo suficientemente dinámica y flexible que permitirá implementar los cambios que se requieran en el futuro conforme se vayan desarrollándose las actividades.

En el gráfico N° 22 se muestra cual debe ser la estructura organizativa de la nueva gerencia de logística y Operaciones.

Gráfico 22: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GERENCIA DE LOGÍSTICA y OPERACIONES



5.7.4 Estructura funcional propuesta.

La gerencia propuesta (Logística y Operaciones) más que cambiar la estructura organizativa de la empresa, lo que busca es realizar una reingeniería total del área de ventas, escindiendo de ella al personal que desarrolla funciones propias de logística para derivarlas hacia la nueva gerencia.

Este cambio estructural y funcional lo que busca es potenciar el rendimiento de las personas que actualmente desempeñan dichos puestos y con una correcta asignación de actividades y funciones, dinamizar y armonizar las actividades de logística y operaciones dejando en libertad a los encargados de las ventas a que se centren a total capacidad en las funciones encomendadas.

Con la reingeniería de personas y procesos se agrupará al personal, bajo la coordinación y supervisión de una persona con capacidad e idoneidad para llevar a cabo las labores propias de la gestión encomendada, permitiendo lograr un mejor abastecimiento de los puntos de venta de la empresa, punto neurálgico para el despegue de la misma.

Esta nueva área coordinará con las actuales (Ventas y Administración y Finanzas) para tomar mejores decisiones y planificar de mejor manera la buena marcha de la empresa generando las condiciones ideales para iniciar el despegue de las actividades comerciales de la empresa.

Los cambios propuestos permitirá tener una organización plana con tan solo dos niveles de trabajo, lo que permitirá una coordinación horizontal directa y armónica entre los tres estamentos que la conformaran: compras, almacenes y coordinación Lima (por el tema que la empresa está ubicada fuera de Lima principal centro de abastos del país).

La estrecha comunicación entre las partes involucradas en el proceso logístico permitirá incrementar la productividad ya que solo deberán coordinar con el gerente del área y se cortará cualquier discontinuidad que actualmente ocurra.

- **GERENTE DE LOGÍSTICA y OPERACIONES.-** En el primer nivel de esta área se encontrará el Gerente de Logística y Operaciones, encargado de coordinar y dirigir las actividades del área.

Coordinará horizontalmente con las otras dos gerencias para cumplir a cabalidad los lineamientos que la alta dirección defina como derrotero para la buena marcha de la empresa en pos de alcanzar los objetivos trazados para cada periodo de gestión.

El cuadro N° 9 muestra el fundamento teórico en el que se basa la creación del puesto y cuáles serán sus principales funciones.

Posteriormente de acuerdo a la cultura empresarial se podrán ampliar las mismas previa consulta y aprobación de la alta dirección de la empresa.

Cuadro 9: DEFINICIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE LOGÍSTICA y OPERACIONES

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
<p>GERENTE DE LOGÍSTICA y OPERACIONES</p>	<p><u>P. ADMINISTRATIVOS</u></p> <p>Unidad de Mando Autoridad Unidad de Dirección Centralización División del trabajo Subordinación de Intereses Jerarquía</p> <p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Interdependencia Coordinación Segmentación Gestión</p>	<p>1) Dirigir la gestión de compras locales, nacionales y de importación.</p> <p>2) Coordinar los traslados de productos entre los diversos almacenes de la empresa.</p> <p>3) Evaluar las ideas de pedido presentada por cada encargado de compra.</p> <p>4) Revisar los reportes de rotación de mercadería a fin de coordinar con la Gerencia de Ventas o la oficina de realización la liquidación de los mismos.</p> <p>5) Velar por el correcto funcionamiento de los almacenes de acuerdo a las leyes vigentes.</p> <p>6) Apoyar a la Gerencia en el desarrollo de nuevos productos para su incorporación en el portafolio comercial de la empresa.</p>

- **ENCARGADOS DE COMPRA.-** Dentro del segundo nivel operacional de la nueva gerencia encontramos a los encargados de compra, a los que por especialización en cuanto al tipo de proveedor y producto, se van a dividir en tres (3) de igual jerarquía y capacidad, sólo que se especializaran en determinados productos de acuerdo a la ubicación geográfica de los proveedores.

Una de las principales funciones que tienen estos encargados es ayudar a la gerencia a plantear a sus pares de ventas nuevos productos para ser incorporados en el portafolio comercial de la empresa.

Mantendrán al día el cuadro de costos de los diversos productos a su cargo tratando de que estos no difieran de los costos que el área contable obtiene con el fin de permitir al área de ventas atacar el mercado con precios realmente competitivos, sin que estos vayan en desmedro de la utilidad operacional que la empresa debe tener al final de cada ejercicio fiscal.

- **ENCARGADO DE COMPRAS LOCALES.-** Que se encargará de velar por el correcto abastecimiento de los productos que se adquieren en las zonas en las que la empresa tenga una administración regional – primer escalón de funcionalidad de la nueva gerencia de ventas –.

El encargado de compras locales coordinará con los encargados de los distintos almacenes regionales la reposición de los productos bajo su responsabilidad, de manera que nunca se genere quiebre ni sobre stock de los mismos.

Establecerán sus puntos de reposición en función al *lead time* (tiempo de reposición) de cada proveedor, con la mercadería en los almacenes de la empresa.

Cuadro 10: DEFINICIÓN DEL PUESTO DE ENCARGADO DE COMPRAS LOCALES

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
ENCARGADO DE COMPRAS LOCALES	<p><u>P. ADMINISTRATIVOS</u></p> <p>Centralización Subordinación de Intereses Disciplina Orden Jerarquía Justa Remuneración</p> <p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Previsión Simplicidad Coordinación Personalización Gestión</p>	<p>1) Consolidar los requerimientos de las diversas sucursales de la empresa, para tener una sola idea de pedido a negociar con los proveedores.</p> <p>2) Negociar con los proveedores que se encuentran ubicados en las zonas donde la empresa tiene sedes regionales.</p> <p>3) Coordinar los despachos hacia los almacenes de la empresa</p> <p>4) Apoyar el desarrollo de nuevos productos para su incorporación al portafolio comercial de la empresa.</p>

- **ENCARGADO DE COMPRAS NACIONALES.-** Que se encargará de velar por el correcto abastecimiento de los productos que se adquieren fuera de las zonas en las que la empresa tenga una administración regional por lo general Lima, principal centro de abastos del país.

El encargado de compras nacionales coordinará con los encargados de los distintos almacenes regionales la reposición de los productos bajo su responsabilidad, de manera que nunca se genere quiebre, ni sobre stock de los mismos.

Establecerán sus puntos de reposición en función al lead time (tiempo de reposición) de cada proveedor y del traslado de los mismos desde la capital hacia los almacenes de la empresa.

Deberán coordinar con el encargado de traslados la ruta y empresa de transporte que permita la llegada de la mercadería en el más breve plazo, teniendo cuenta que dicho plazo es tiempo muerto en el caso de los productos adquiridos a crédito, es decir cuánto más se demoren en llegar a los almacenes de la empresa, menor tiempo de realización se tendrá, lo que ira en perjuicio de la programación de pagos realizada por el área de finanzas que ha sido previamente coordinada con el Gerente de Logística y Operaciones.

Cuando se trate de productos que se encuentran bajo el régimen de reintegro tributario, el encargado de compras se hará responsable de realizar la correcta declaración de los mismos ante la Sunat, coordinando para ello con el encargado de traslados – que se encuentra en la ciudad de Lima – y el encargado del almacén regional de paso y recepción, las fechas y vehículos de despacho para optimizar el tiempo de llegada al almacén de requerimiento.

Cuadro 11: Definición del puesto de encargado de compras nacionales

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
ENCARGADO	<u>P. ADMINISTRATIVOS</u> Centralización Subordinación de intereses	1) Consolidar los requerimientos de las diversas sucursales de la empresa,

<p>DE COMPRAS</p>	<p>Disciplina Orden Jerarquía Justa Remuneración</p>	<p>para tener una sola idea de pedido a negociar con los proveedores. 2) Negociar con los proveedores que NO se encuentran ubicados en las zonas donde la empresa tiene sedes regionales. 3) Coordinar los despachos hacia los almacenes de la empresa 4) Apoyar el desarrollo de nuevos productos para su incorporación al portafolio comercial de la empresa. 5) Realizar los trámites de declaración de Reintegro tributario de los productos adquiridos que se encuentren inmersos en este régimen.</p>
<p>NACIONALES</p>	<p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Previsión Simplicidad Coordinación Personalización Gestión</p>	

- **ENCARGADO DE COMPRAS AL EXTERIOR.-** Que se encargará de velar por el correcto abastecimiento de los productos que se adquieren a empresas domiciliadas fuera del país.

Establecerán sus puntos de reposición en función al *lead time* (tiempo de reposición) de cada proveedor, desde que se coloca el pedido hasta que arriba al Callao y se desafora más el tiempo de traslado de los mismos hacia los almacenes de cada sede regional de la empresa.

Deberán coordinar con el encargado de traslados la ruta y empresa de transporte que permita la llegada de la mercadería en el más breve plazo, teniendo cuenta que dicho plazo es tiempo muerto en el caso de los productos

adquiridos a crédito, es decir cuánto más se demoren en llegar a los almacenes de la empresa, menor tiempo de realización se tendrá.

El cuadro N° 12 resume las principales funciones asignadas en un primer momento a cada encargado de compras al exterior – con su correspondiente fundamento teórico –, las mismas que se corregirán durante el desarrollo de sus funciones, a fin de optimizar su trabajo sin recargar sus labores, buscando maximizar su productividad.

Cuadro 12: DEFINICIÓN DE PUESTO DE ENCARGADO DE COMPRAS AL EXTERIOR

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
ENCARGADO DE COMPRAS AL EXTERIOR	<p><u>P. ADMINISTRATIVOS</u></p> <p>Centralización Subordinación de intereses Disciplina Orden Jerarquía Justa Remuneración</p> <p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Previsión Simplicidad Coordinación Personalización Gestión</p>	<p>1) Consolidar los requerimientos de las diversas sucursales de la empresa, para tener una sola idea de pedido a negociar con los proveedores.</p> <p>2) Negociar con los proveedores del extranjero las condiciones de compra, volumen de despacho y la calendarización de las entregas.</p> <p>3) Coordinar los despachos hacia los almacenes de la empresa.</p> <p>4) Apoyar el desarrollo de nuevos productos para su incorporación al portafolio comercial de la empresa.</p> <p>5) Coordinar los diversos trámites</p>

		que se deban realizar para la nacionalización de los productos importados.
--	--	--

- **ENCARGADOS DE ALMACÉN.-** Dentro del mismo nivel operacional de los encargados de compra se encuentran los encargados de almacén que tienen como principal función el velar por la correcta conservación de los productos que la empresa comercializa y que estos mantengan un nivel de stock lo suficiente para esperar una nueva remesa sin caer en quiebre de los mismos.

Deben estar alerta de los sobredimensionamientos de los stocks para coordinar con la gerencia la realización de los mismos a fin de que no se conviertan en un lastre contable para la empresa.

Dentro de esta sub área encontramos dos tipos de almacén:

- **ALMACÉN LIMA.-** Encargado de recepcionar y distribuir – de acuerdo a instrucciones – la mercadería que llega al Callao como consecuencia de una importación, o adquirida en Lima a proveedores nacionales.

Trabjará en estrecha comunicaci3n con el encargado de traslado para el tema de la preparaci3n de los embarques hacia las sucursales, incluido el de los productos bajo el r3gimen de reintegro tributario de las adquisiciones realizadas en Lima.

Coordinará también con el encargado de realización de inventarios cuando lleguen productos desde los almacenes regionales, para su realización por invendibles, es decir de baja / nula rotación.

El cuadro N° 13 muestra las principales funciones que realizara el encargado del almacén Lima, con su sustento teórico.

Cuadro 13: DEFINICIÓN DE PUESTO DE ENCARGADO DEL ALMACÉN LIMA

PUESTO	FUNDAMENTO TEORICO	PRINCIPALES FUNCIONES
<p>ENCARGADO</p> <p>DE ALMACÉN</p> <p>LIMA</p>	<p><u>P. ADMINISTRATIVOS</u></p> <p>Centralización Disciplina División del trabajo Justa Remuneración Estabilidad</p> <p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Previsión Economía Simplicidad Coordinación Atención Gestión Amplitud</p>	<p>1) Consolidar los requerimientos de las diversas sucursales de la empresa, para tener una sola idea de pedido a negociar con los proveedores.</p> <p>2) Negociar con los proveedores que NO se encuentran ubicados en las zonas donde la empresa tiene sedes regionales.</p> <p>3) Coordinar los despachos hacia los almacenes de la empresa.</p> <p>4) Apoyar el desarrollo de nuevos productos para su incorporación al portafolio comercial de la empresa.</p> <p>5) Realizar los trámites de declaración de Reintegro tributario de los productos adquiridos que se</p>

		<p>encuentren inmersos en este régimen.</p> <p>6) Apoyar en el proceso de desaduanaje y nacionalización de los productos que se compran al exterior (importaciones).</p>
--	--	--

- **ALMACÉN REGIONAL.-** Encargado de recepcionar y distribuir – de acuerdo a instrucciones – la mercadería que llega desde Lima como consecuencia de una importación, o adquirida a proveedores nacionales.

Es el encargado de dar aviso a los encargados de compras cuando un determinado producto se encuentra en punto de pedido para que este gestione su pronta reposición a fin de no afectar la cadena de abastecimiento a las sucursales menores y clientes finales.

- * Debe enviar un reporte mensual al gerente de Logística y Operaciones de los productos de nula y baja rotación para que este coordine con la gerencia de ventas los mecanismos para su realización tanto en las zonas de influencia de la empresa o en la oficina que se montará en Lima para ese fin.

El cuadro N° 14 muestra un resumen de las principales funciones encomendadas a los encargados de almacén así como el sustento teórico de las mismas.

Cuadro 14: DEFINICIÓN DE PUESTO DE ENCARGADO DE ALMACÉN REGIONAL

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
<p>ENCARGADO DE ALMACÉN REGIONAL</p>	<p><u>P. ADMINISTRATIVOS</u></p> <p>Centralización Disciplina División del trabajo Justa Remuneración Estabilidad</p> <p><u>P. LOGÍSTICOS</u></p> <p>Previsión Economía Simplicidad Coordinación Atención Gestión Amplitud</p>	<p>1) Recepcionar la mercadería enviada desde Lima</p> <p>2) Envía mercadería hacia las sucursales que dependen de la sede regional, de acuerdo a lo dispuesto por el encargado de compras respectivo.</p> <p>3) Revisa los stocks de mercadería para coordinar la reposición de los faltantes con los encargados de compra.</p> <p>4) Coordina con los encargados de otros almacenes regionales y el encargado de traslados, la transferencia de mercadería entre las sucursales y desde Lima.</p> <p>5) De ser el caso, apoyar la realización de trámites de reintegro tributario.</p> <p>6) De ser el caso apoyar la realización de trámites aduaneros.</p> <p>7) Revisar los stocks, para detectar los productos que se encuentren en baja y nula rotación.</p> <p>8) Coordinar el despacho de mercadería hacia clientes finales.</p>

➤ **OFICINA DE COORDINACIÓN LIMA.-** Ubicada al mismo nivel operacional que las dos anteriores, anteriormente dependía de la Gerencia General y tiene por objeto realizar todos los trámites inherentes a la nacionalización y desaduanaje de la mercadería adquirida por el encargado de compras al exterior.

Apoya al desarrollo de nuevos productos, buscando los que le solicite el Gerente del área así como la mayor cantidad de proveedores posibles para los diversos productos.

- **ENCARGADO DE TRASLADOS.-** Encargado de enviar hacia los almacenes regionales la mercadería que ingresa al almacén Lima de acuerdo al Grafico de distribución enviado por los encargados de compra.

El cuadro N° 15 muestra los fundamentos teóricos en los que se basa la creación del puesto de encargado de traslados de mercadería.

Cuadro 15: DEFINICIÓN DE PUESTO DE ENCARGADO DE TRASLADOS

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
ENCARGADO	<u>P. ADMINISTRATIVOS</u> Centralización Disciplina Orden Justa Remuneración	1) Negociar con las agencias de transportes ubicadas en Lima, más mejores tarifas y condiciones para el traslado de mercadería hacia los

DE DESPACHOS	Estabilidad Iniciativa <u>P. LOGÍSTICOS</u> Economía Simplicidad Flexibilidad Coordinación Personalización Gestión Amplitud	almacenes regionales. 2) Coordinar los despachos de mercadería hacia los almacenes de la empresa. 3) Coordinar con el encargado del almacén Lima el envío de la mercadería ingresada a sus almacenes, de acuerdo al <i>picking</i> establecido por los encargados de compra.
---	---	--

- **ENCARGADO DE REALIZACIÓN.-** Es el encargado de realizar todos los productos de baja y nula rotación que la Gerencia de Logística y Operaciones junto a la de ventas han decidido enviar a la ciudad de Lima.

El cuadro N° 16 muestra los conceptos aplicados para la definición del puesto de encargado de realizaciones.

Cuadro 16: DEFINICIÓN DE PUESTO DE ENCARGADO DE REALIZACIONES

PUESTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	PRINCIPALES FUNCIONES
ENCARGADO	<u>P. ADMINISTRATIVOS</u> Centralización Disciplina Orden Justa Remuneración Estabilidad	1) Negociar la realización de los stocks de productos de baja y nula rotación, enviados por las sedes regionales, con la aprobación del Gerente de Logística y Operaciones.

DE	Iniciativa Espíritu de cuerpo <u>P. LOGÍSTICOS</u> Previsión Economía Simplicidad Flexibilidad Coordinación Atención Diferencia	2) Colaborar en la búsqueda de nuevos proveedores para los productos que los encargados de compras desean incorporar en el portafolio comercial de la empresa.
REALIZACIÓN		

5.7.5 Estructura organizativa del proceso propuesto.

Con la nueva estructura del área, el proceso logístico de la empresa amplía su espectro de acción, dejando de ser un simple y estático reponedor de mercadería agotada a convertirse en un dinámico gestor de las actividades y procesos de abastecimiento de toda la empresa.

Este nuevo proceso permitirá que se puedan realizar los stock de productos de baja / nula rotación al poder detectarlos de inmediato y proponer alternativas para su pronta realización, tanto en la sede regional como en la oficina que habrá en Lima para ese fin.

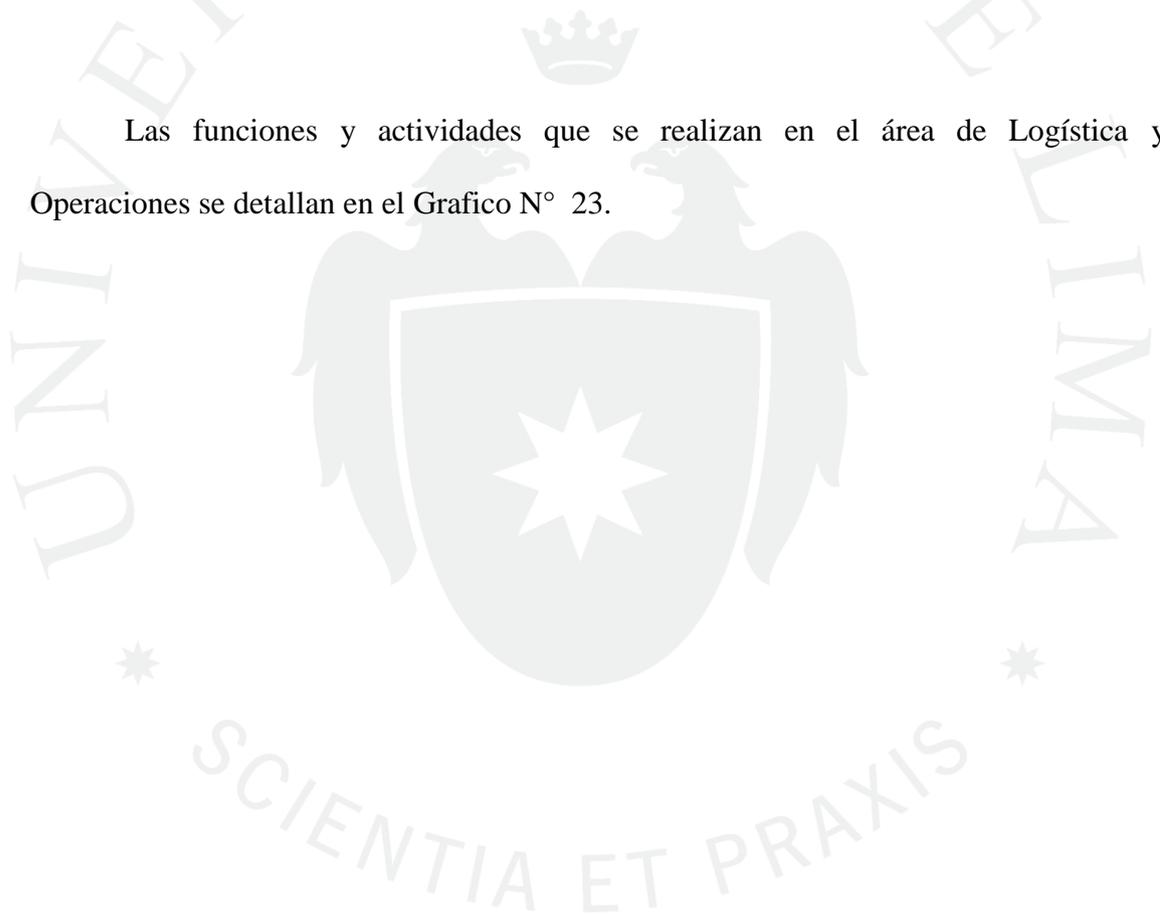
Asimismo con este nuevo proceso se podrán localizar a nuevos proveedores para los actuales productos y nuevos productos para el portafolio de la empresa.

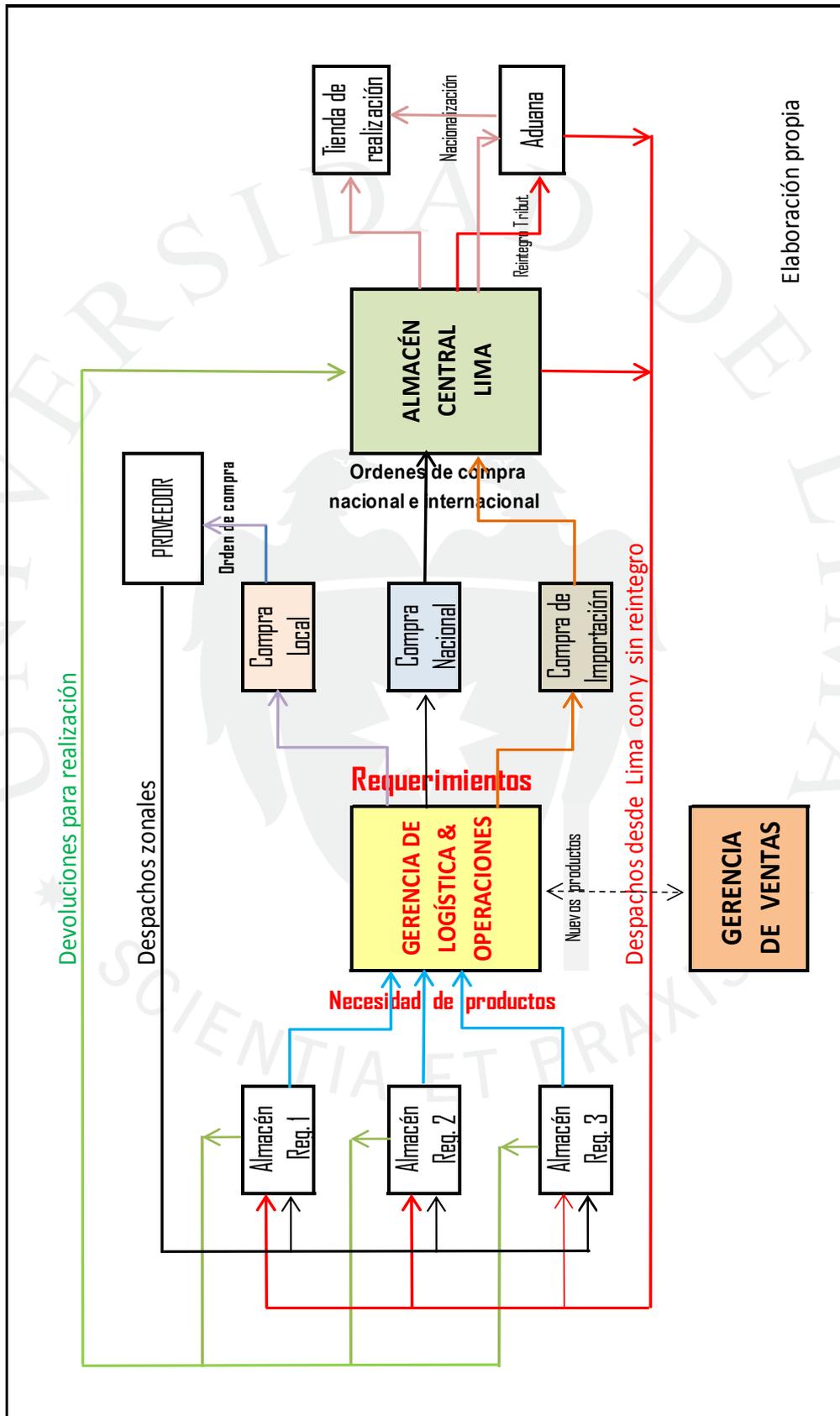
Con este nuevo proceso se desarrollará una intensa labor de inteligencia comercial, detectando nuevos productos para incrementar el portafolio, nuevos

proveedores para los productos en los que no se tenga exclusividad o representación directa, o las acciones que tome la competencia para estar siempre un paso adelante en cuanto a la cobertura del mercado.

El nuevo proceso permitirá establecer una real y solicita cadena de suministro que permitirá implementar la política de almacenaje “*Just in time*” lo que permitirá eliminar los molestos y negativos quiebres de stock que tanto afectan a los proceso de ventas.

Las funciones y actividades que se realizan en el área de Logística y Operaciones se detallan en el Grafico N° 23.





5.7.6 Desarrollo funcional del proceso propuesto.

El proceso logístico que se quiere desarrollar a partir de la implementación de la Gerencia de Logística y Operaciones tiene el siguiente funcionamiento.

Se inicia en los almacenes regionales en donde los encargados de los mismos son los que detectan los faltantes y los comunican a la Gerencia que integra estos requerimientos con los nuevos productos que sigue la gerencia de ventas y lo traslada al encargado correspondiente para que inicie la gestión de compra pertinente según sea el caso, local, nacional o de importación.

Cuando la compra es local, el encargado coordina con el proveedor y ratifica las condiciones comerciales cuando es proveedor habitual o negocia de acuerdo al programa de compras aprobado por la alta dirección cuando es un nuevo proveedor, una vez cerrada la adquisición se coordina con el almacén regional correspondiente para que reciba e ingrese la mercadería a sus instalaciones.

Cuando la compra es nacional el encargado correspondiente, cierra la negociación igual que en caso de compras locales y coordina con el almacén de recepción inicial, que por lo general es el almacén central de Lima, para que reciba la mercadería y realice la distribución entre los diversos almacenes regionales, de darse el caso.

Si en caso la mercadería adquirida se encontrara dentro de los alcances del beneficio de reintegro tributario es la oficina de coordinación de Lima la que debe

realizar la correspondiente declaración y enviar por e-mail copia de la misma a todas las unidades involucradas para que se desarrolle el traslado de la mercadería sin ningún inconveniente.

En el caso de que la necesidad de productos de reposición o nuevos sean de origen extranjero el encargado negociará con los proveedores las condiciones de la adquisición y los plazos de entrega de la mercadería en el puerto del Callao, para luego entregar a la oficina de coordinación de Lima, la documentación correspondiente para que le hagan el seguimiento a todo el proceso y una vez que arribe la mercadería, realicen los trámites para el respectivo desaduanaje y envío a destino de los productos.

El encargado de traslados debe coordinar la programación de salida de la mercadería para preparar los trasbordos y no se pierda tiempo – y dinero esperando turno de salida – en el caso de la mercadería que tiene por destino Iquitos, debe coordinar que a la llegada de las unidades de transporte terrestre a los puertos de embarque – Pucallpa y Yurimaguas – ya se haya reservado el espacio correspondiente en las bodegas en las lanchas próximas a salir a Iquitos.

Cuando los encargados de los almacenes detectan que en los inventarios que normalmente manejan hay productos que tienen baja y nula rotación, en algunos casos por obsolescencia y en otros por cambio de tendencia en el mercado, debe enviar un informe tanto a la gerencia de Ventas como a la de Logística y Operaciones para que coordinen primero la forma de realizarla en las sedes regionales donde se encuentran a través de ofertas y promociones – castigando utilidades e incluso parte de los costos – para evitar pérdidas mayores.

Los productos que no se puedan realizar en las sedes regionales se enviarán a la tienda de realización en Lima, en el caso de que sean productos con reintegro tributario se realizarán las gestiones y trámites pertinentes para que los productos ingresen sin problemas al mercado limeño.

5.8 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA PROPUESTA.

La creación del área de Logística y Operaciones implica la realización de varias actividades en simultaneo, entre la que encontramos en primer lugar la inversión en la contratación del profesional que la liderará y encabezará el proceso así como del acondicionamiento y equipamiento de las instalaciones a emplear, porque el personal a su cargo resultará de la reasignación tanto del personal del área de ventas que realiza actividades propias de la función, como del personal que labora en almacenes y en la oficina de coordinación de Lima.

Los cambios que se generarán a partir de ese momento, marcarán el derrotero a seguir, y como consecuencia de los mismos se espera tener mejoras en los procesos que actualmente se llevan a cabo.

Realizando un análisis a priori del impacto que tendrá la implementación de la estructura propuesta se visualizan una serie de mejoras de índole cualitativa de la nueva gestión que se llevará a cabo.

Los beneficios que se obtendrán a partir de la creación de la nueva área, se pueden medir a partir de la percepción que se tendrá de sus actividades, cuyos resultados más saltantes serán:

- Mejora en las negociaciones con los proveedores ya que habrá una persona encargada de conversar con todos y cada uno de los proveedores, viajando incluso a sus lugares de origen para mejorar las ofertas económicas.
- Establecimiento de mejores rutas de abastecimiento para los diferentes puntos de almacenamiento lo que permitirá tener un correcto manejo de los stocks.
- Se podrá incrementar el portafolio comercial de la empresa debido a que se creará el área de inteligencia comercial que buscará nuevos productos y proveedores de los mismos.
- Eliminación de los quiebres de stock regionales, ya que al estar integrados los almacenes regionales bajo un solo mando, se redistribuirán los stocks de los productos a fin de tener una previsión uniforme mientras llega el nuevo lote de productos.
- Se contará con reportes acerca de la programación de la llegada de los diferentes productos, en función a la calendarización de compras que los diferentes encargados realizarán, basados en el movimiento diario de los mismos.

- Se recuperará la imagen de empresa líder en la zona al no volver a incurrir en los negativos quiebres de stock que hace que se pierda presencia en el mercado al incumplir los pedidos o no poder entregar las cantidades solicitadas por el mercado.



CAPÍTULO 6: HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LA ESTRUCTURA LOGÍSTICA PROPUESTA

El principal motivo para la creación de la Gerencia de Logística y Operaciones es aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de abastecimiento y distribución de mercadería entre las sedes comerciales de la empresa y su posterior entrega a los clientes o usuarios finales de los productos comercializados.

Para lograr este cometido se desarrollará un nuevo proceso logístico destinado a mejorar la gestión de aprovisionamiento de la empresa en todas sus unidades de negocio e incluso en la entrega final a los clientes.

Las mejoras que se va a implementar con el nuevo proceso logístico, permitirá mejorar el nivel de abastecimiento de la empresa en calidad y cantidad de productos, reducir tiempos de espera para la llegada de productos de reaprovisionamiento, complementación e innovación, reducir los niveles de stock de productos de baja y nula rotación, además de eliminar los negativos quiebres de stock que perjudican la atención al cliente y por ende la percepción de este en relación a la imagen de seriedad que la empresa tiene en el mercado.

Para medir el impacto que el nuevo proceso logístico a implementarse tendrá en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, se han diseñado una serie de indicadores que permitirán conocer el progreso obtenido.

Estas mejoras se pueden medir de manera cuantitativa – a través de Indicadores previamente diseñados y definidos – y de manera cualitativa – en base a conceptos subjetivos previamente establecidos –.

6.1 INDICADORES CUANTITATIVOS.

Los indicadores cuantitativos sirven para establecer y ajustar los procesos de compra y distribución de mercadería, a implementarse teniendo en cuenta la filosofía de mejora continua que servirá como base del trabajo bajo los principios de los inventarios justos a tiempo que se va a optar con el fin de reducir los costos de aprovisionamiento.

Entre los indicadores cuantitativos que se han diseñado para medir la eficiencia y eficacia del nuevo proceso logístico a implementarse por la nueva Gerencia de Logística y Operaciones encontramos:

- **ROTACIÓN DE MERCADERÍA.-** Indica el número de veces que se adquiere un determinado producto – o familia de productos – durante un determinado periodo de tiempo, por lo general un año, en función a un tamaño de compra que variará en función a la respuesta del mercado ante su oferta por parte del área comercial.

$$\frac{\text{Compras anuales (Unidades)}}{\text{Promedio Mensual Ventas (Unidades)}}$$

- **PREVISIÓN DE STOCK.-** Indica el periodo de tiempo en que se puede atender los requerimientos del mercado con el stock de mercadería que existe en los almacenes de determinada región o de toda la empresa, mientras se espera la llegada de una nueva remesa de productos.

Stock físico (Unidades)

Promedio Ventas (Mensual)

- **TIEMPO DE REPOSICIÓN.-** Mide el tiempo, en meses, que tardará un producto en llegar hasta los almacenes de una determinada región a partir de la colocación de la orden de compra o solicitud de importación.

Tiempo de Fabricación + Tiempo de traslado a almacen Lima + Tiempo traslado a almacen regional (Dias)

30

- **COSTO DE ALMACENAJE POR m².-** Indica el costo de almacenar productos por cada metro cuadrado de almacén con que se cuenta, se debe calcular por cada almacén para tener un indicador por cada sede y por el total del área de almacenaje de toda la empresa para tener un parámetro de medición para ver la eficiencia de cada sede.

El costo operativo incluye las remuneraciones de todos los empleados del almacén así como los gastos por servicios – agua, luz, teléfono, internet – transportes, gastos operativos y servicios prestados por terceros.

Costo operativo de cada almacén (S/.)

Area util de cada almacén (m2)

- **GASTOS DE ABASTECIMIENTO.-** Es el costo de abastecer cada sede regional; como el mix de productos que comercializa cada sede es único y diferente al de las otras y muchas veces el peso o volumen de los mismos no guarda relación con el precio, la mejor manera de establecer un parámetro para poder medir el costo del traslado de mercadería hacia o entre las diferentes sedes regionales es tomado en cuenta el valor de los productos que se trasladan.

★ En la mayoría de los casos los gastos son realizados por diferentes oficinas por lo que para poder determinar un mejor indicador deben sumarse por separado los gastos que se originan en cada etapa de los traslados.

Promediando los diferentes gastos para los productos de va poder determinar un coeficiente – porcentual – que ayudará a calcular los precios de los productos antes que lleguen al mercado facilitando la labor de pre venta que podrá realizar el área respectiva.

$$\frac{\text{Gastos mensuales en traslado de mercadería a almacén regional (S/.)}}{\text{Costo de la mercadería trasladada (S/.)}} \times 100$$

- **COSTO DE ENTREGA.-** Mediante este indicador se obtendrá el costo en que se incurre en trasladar un determinado producto o grupo de ellos, desde los almacenes de la empresa hasta el lugar designado por el cliente.

Los diversos clientes de la empresa adquieren en cada ocasión un mix diferente de productos para satisfacer sus necesidades, en muchas oportunidades a mayor volumen de compra menor es el costo unitario de traslado, en otras ocasiones se negocia costos de traslado

- * El promedio de estos gastos determinará el factor que se le aplicará a los productos como concepto de entrega dentro de la estructura de costos.

$$\frac{\text{Gastos mensuales en traslado de mercadería a clientes (S/.)}}{\text{Costo de la mercadería trasladada (S/.)}} \times 100$$

6.2 INDICADORES CUALITATIVOS.

La connotación de los cambios a implementarse, que redundará en una mejor imagen del área – conceptos subjetivos – se mide en base a conceptos previamente definidos que permitirá evaluar el impacto del nuevo proceso implementado.

Entre los principales indicadores cualitativos que se pueden aplicar a este proyecto se encuentran:

➤ **ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COMPRAS.-**

CON EL PROCESO ACTUAL:

El Gerente de Ventas no tiene control sobre los productos comprados, lo que genera que produzcan quiebres de stock o sobre dimensionamiento de los stocks.

CON EL MODELO PROPUESTO

El Gerente de Logística y Operaciones informará permanentemente al Gerente de ventas la situación de los diversos procesos de compra

➤ **ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE TRASLADO DE MERCADERIAS.-**

CON EL PROCESO ACTUAL

El Gerente de Ventas no tiene la certeza de la fecha de llegada de los diversos productos adquiridos lo que le impide programar las entregas de los productos a los clientes que los adquieren.

CON EL MODELO PROPUESTO

El Gerente de Ventas contará con el cronograma de llegada de los diferentes productos adquiridos, lo que le permitirá programar sus entregas de manera eficiente.

➤ **ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS AL PORTAFOLIO COMERCIAL DE LA EMPRESA.-**

CON EL PROCESO ACTUAL

La Gerencia de Ventas recibe los productos que solicita a los diversos proveedores en función a los requerimientos del mercado, sin conocer mucho acerca de sus cualidades y ventajas, dado a que son una respuesta inmediata a los requerimientos de un sector del mercado – que lo demanda – sin mucho análisis previo.

CON EL MODELO PROPUESTO

La gerencia de Operaciones y Logística realiza, a solicitud de la gerencia de Ventas un exhaustivo proceso de análisis de alternativas a los productos que el mercador demanda, sin enfocarse en determinada marca o producto sino ofreciendo un abanico de alternativas que el área de ventas sondeará en el mercado para optar por la alternativa más conveniente a la empresa.

El Gerente de Ventas contará con abanico de alternativa de diferentes productos, complementarios o alternativos a los requeridos inicialmente lo que le permitirá ofrecer al mercado las mismas alternativas, que le permitirá fidelizar a la clientela actual y captar nuevos clientes.

Con el paso del tiempo se podrá implementar el departamento de inteligencia comercial para que se dedique a la constante investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado, buscando en el futuro implementar el standard ISO 20252.

CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA PROPUESTA

Una vez determinada cual va a ser la nueva estructura organizativa de la empresa y asumiendo el costo que implica la implementación de la misma, se inicia el rápido proceso de adecuación de la estructura vigente a la nueva, con el fin de desarrollar el nuevo proceso logístico establecido y esperar que empiece a dar los resultados previstos en el modelo teórico previsto.

Las mejoras que se implementaran, permitirá que se dé el desarrollo del área de Logística y Operaciones de manera independiente, tomando las decisiones que más conviene para mejorar los sistemas y mecanismos de aprovisionamiento de las diversas sucursales de la empresa.

7.1 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN.

La implementación de las mejoras en la organización se tiene que realizar rápidamente pero con orden para realizar una rápida transferencia. Entre los principales pasos a seguir se pueden mencionar:

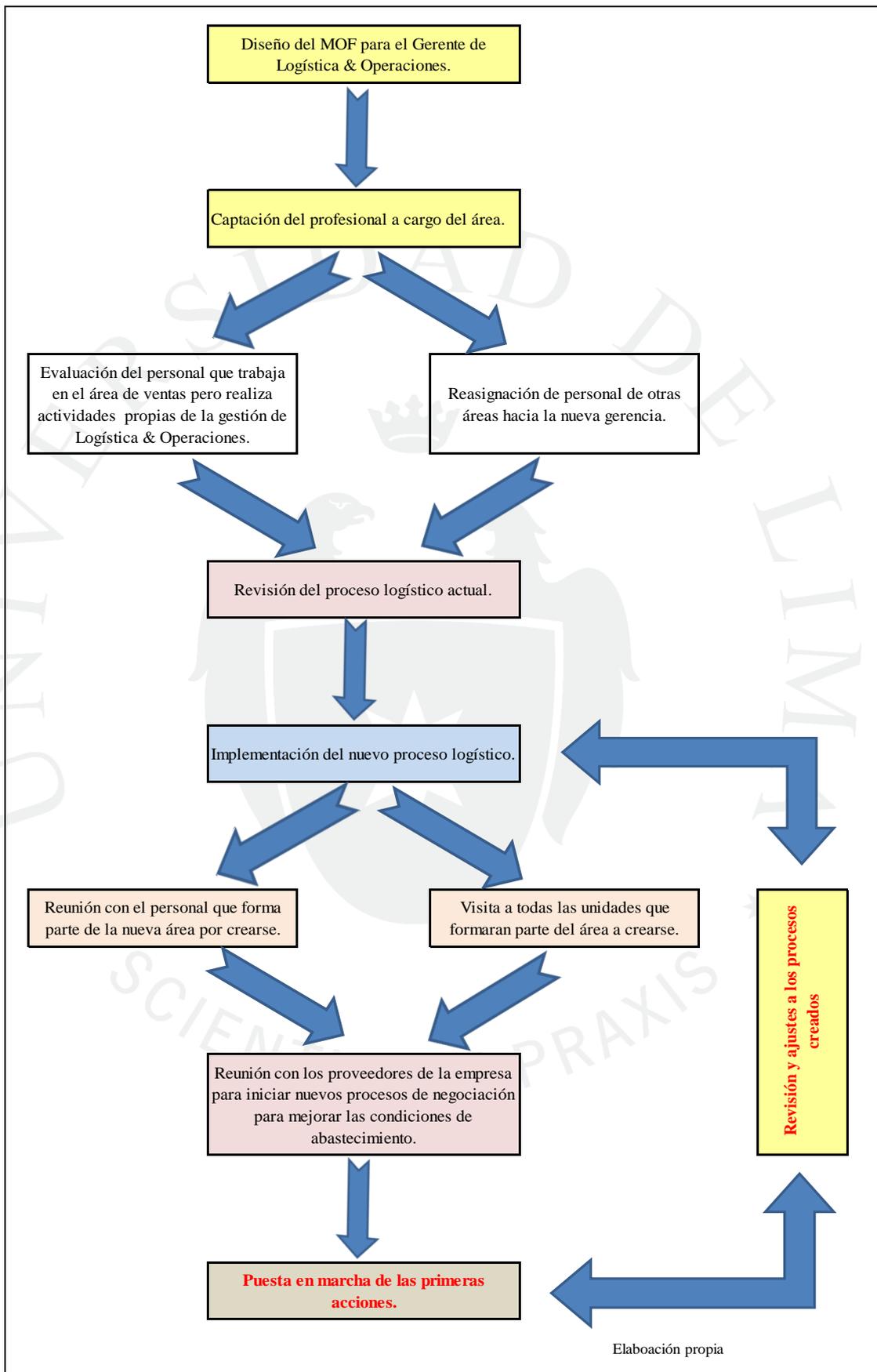
- Diseño del MOF para el Gerente de Logística y Operaciones.
- Captación del profesional a cargo del área.

- Evaluación del personal que trabaja en el área de ventas pero realiza actividades propias de la gestión de Logística y Operaciones.
- Reasignación de personal de otras áreas hacia la nueva gerencia.
- Revisión del proceso logístico actual.
- Implementación del nuevo proceso logístico.
- Reunión con el personal que forma parte de la nueva área por crearse.
- Visita a todas las unidades que formaran parte del área a crearse.
- Reunión con los proveedores de la empresa para iniciar nuevos procesos de negociación para mejorar las condiciones de abastecimiento.
- Puesta en marcha de las primeras acciones.
- Revisión y ajustes a los procesos creados.

Una vez iniciado el nuevo proceso logístico este se debe revisar periódicamente con la finalidad de realizar los reajustes pertinentes para mantener competitivo el equipo con una organización ágil y dinámica.

El grafico 25 nos muestra cual es el proceso de implementación de la nueva Gerencia de Logística y Operaciones.

Gráfico 24: FASES DE LA CREACIÓN DE LA NUEVA GERENCIA



7.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL NUEVO PROCESO.

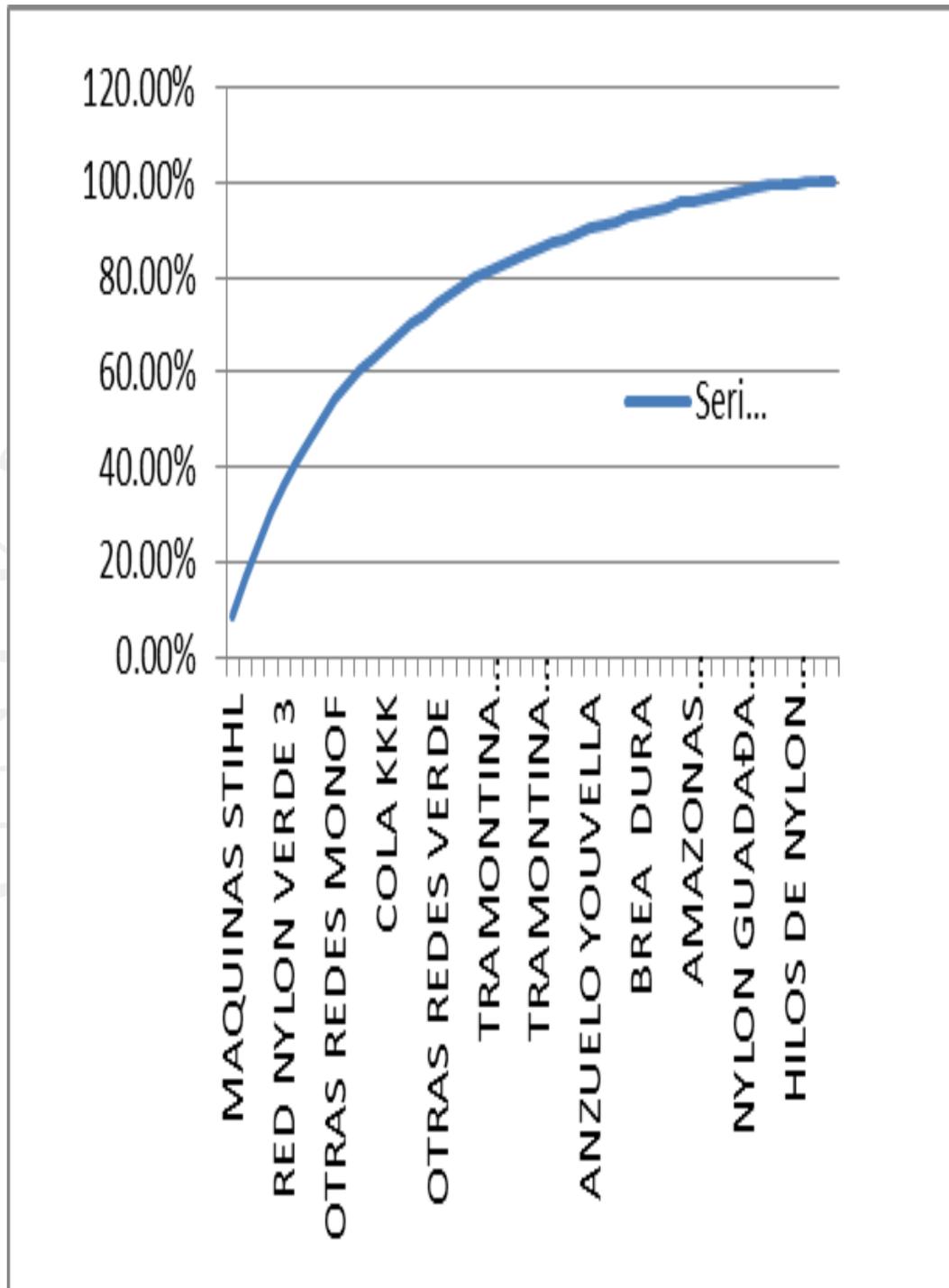
La mejor manera de medir la eficacia y eficiencia del proceso es ver la repercusión que los cambios van a tener en el proceso de aprovisionamiento de la empresa.

Para poder realizar un breve análisis Beneficio – Costo de índole cuantitativo de la propuesta a implementarse en necesario mostrar algunos cuadros que permitirán entender el análisis posterior.

En el gráfico N° 25 se presenta el análisis ABC de las ventas mediante un diagrama de Pareto para las líneas de productos en las que se encuentra actualmente dividido el portafolio de la empresa.

La composición de las familias de los productos se puede apreciar en el anexo 10.3 que se presenta al final del presente trabajo.

Gráfico 25: ANÁLISIS ABC DE VENTAS 2015 DE COMERCIAL XYZ

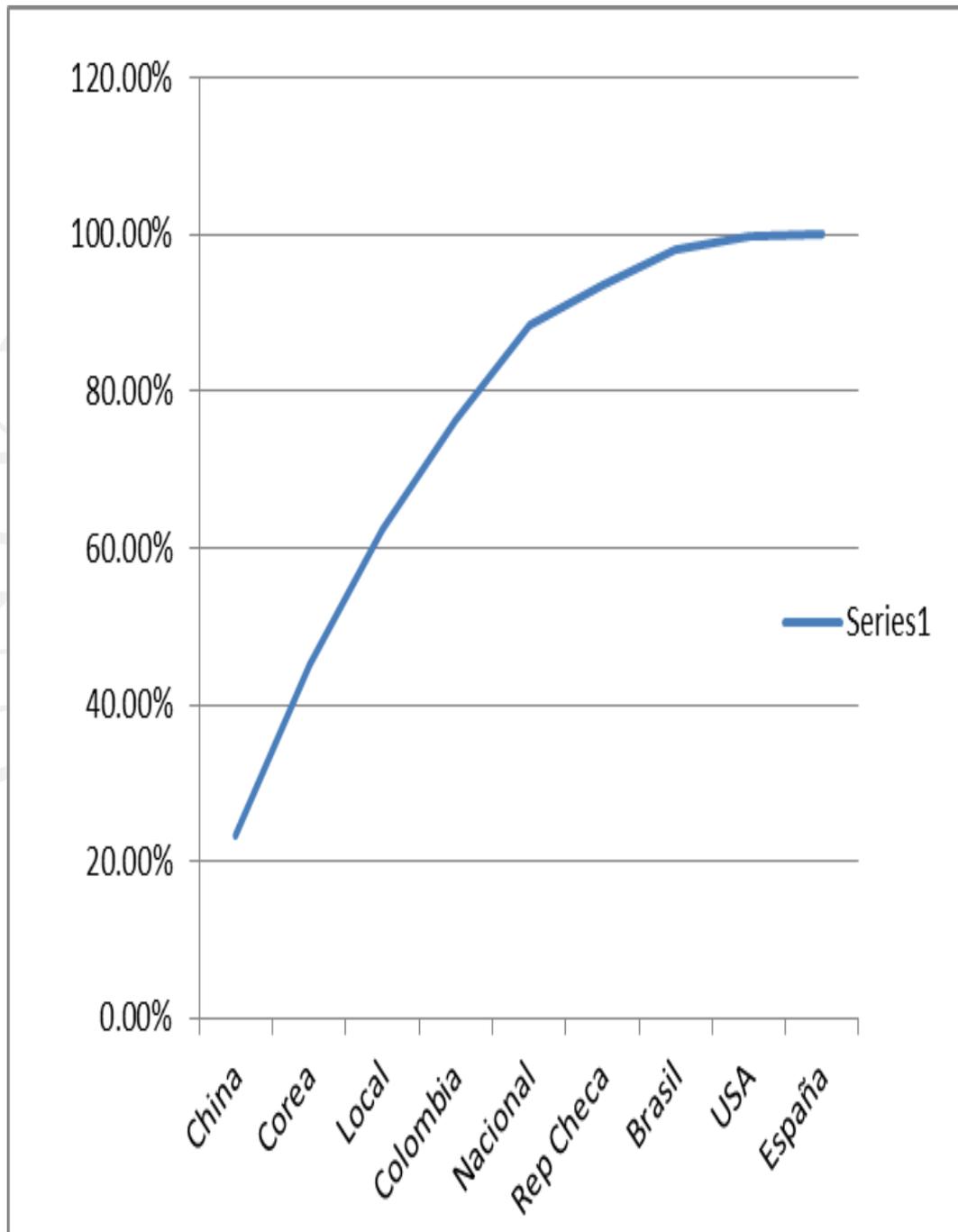


Fuente: Reporte 2015 de Ventas de COMERCIAL XYZ SA Elaboración Propia

En el gráfico N° 26 se muestra el diagrama de Pareto elaborado a partir del origen de la mercadería que se ofrece en el portafolio de la empresa.

Gráfico 26: ANÁLISIS ABC DE VENTAS 2015 DE COMERCIAL XYZ POR EL

ORIGEN



Fuente: Reporte 2015 de Ventas de COMERCIAL XYZ SA Elaboración Propia

El cuadro N° 17 muestra los tiempos promedio de abastecimiento de los diferentes productos desde su lugar de origen hasta el puerto del Callao.

Cuadro 17: TIEMPOS DE APROVISIONAMIENTO DE ACUERDO AL ORIGEN

TIEMPOS DE APROVISIONAMIENTO (EN DIAS)

ORIGEN	PRODUCTO	PROMEDIO DE DIAS PARA DESPACHO	DIAS TRASLADO A PERU	TIEMPO DE APROVISIONAMIENTO
CHINA	HERRAMIENTAS MANUALES	60	40	100
	FOCOS AHORRADORES	30	40	70
	LINTERNAS	40	40	80
COLOMBIA	MACHETES HERRAMIENTAS	30	10	40
ESPAÑA	HERRAMIENTAS AGRICOLAS	20	20	40
USA	ANZUELOS, FUNGICIDA	20	10	30
REP. CHECA	SIERRA	20	25	45
COREA	REDES DE PESCA, HILOS DE NYLON	35	35	70
BRASIL	MACHETES, CUCHILLOS, HERRAMIENTAS	15	8	23

Nota: A estos tiempos se les debe agregar los tiempos de desaduanaje, consolidación de carga y traslado hacia los almacenes regionales

En el cuadro N° 18 se puede apreciar cuales son los costos de almacenamiento en que se incurre diariamente para resguardar la mercadería que se comercializa en la empresa.

La calendarización de las compras al exterior es un elemento muy importante para la planificación de las actividades de la empresa, el gráfico N° 27 muestra el calendario de importaciones de Colombia previsto para un año de acuerdo al modelo logístico anterior.

Cuadro 18: COSTOS DE ALMACENAMIENTO EN CADA ALMACÉN
REGIONAL

Ciudad	Iquitos	Pucallpa	Tarapoto
Área m²	3,000.0	3,500.0	2,300.0
Alquiler local	10,500.00	12,250.00	8,050.00
Agua	650.00	500.00	400.00
Electricidad	1,400.00	1,100.00	900.00
TIC	350.00	350.00	350.00
Guardianía	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Jefe	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Personal (8/9/6)	7,600.00	8,550.00	5,700.00
Útiles Limpieza & Mantenimiento	700.00	600.00	550.00
Total	S/. 24,500.00	S/. 26,650.00	S/. 19,250.00
Área Total m²	3,000.0	3,500.0	2,300.0
Área de despacho 15% del total	450.0	525.0	345.0
Área total de Almacenaje (m ²)	2,550.0	2,975.0	1,955.0
Área útil de almacenaje (70%)	1,785.0	2,082.5	1,368.5
Niveles de Almacenamiento	2	2	2
Altura de almacenamiento (m)	1.8	1.8	1.8
Área de Almacenamiento (m³)	6,426.0	7,497.0	4,926.6
Costo por m³ de Almacenamiento	S/. 3.81	S/. 3.55	S/. 3.91

Fuente: Memorias Comercial XYZ Elaboracion propia

Gráfico 27: CALENDARIO DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA.

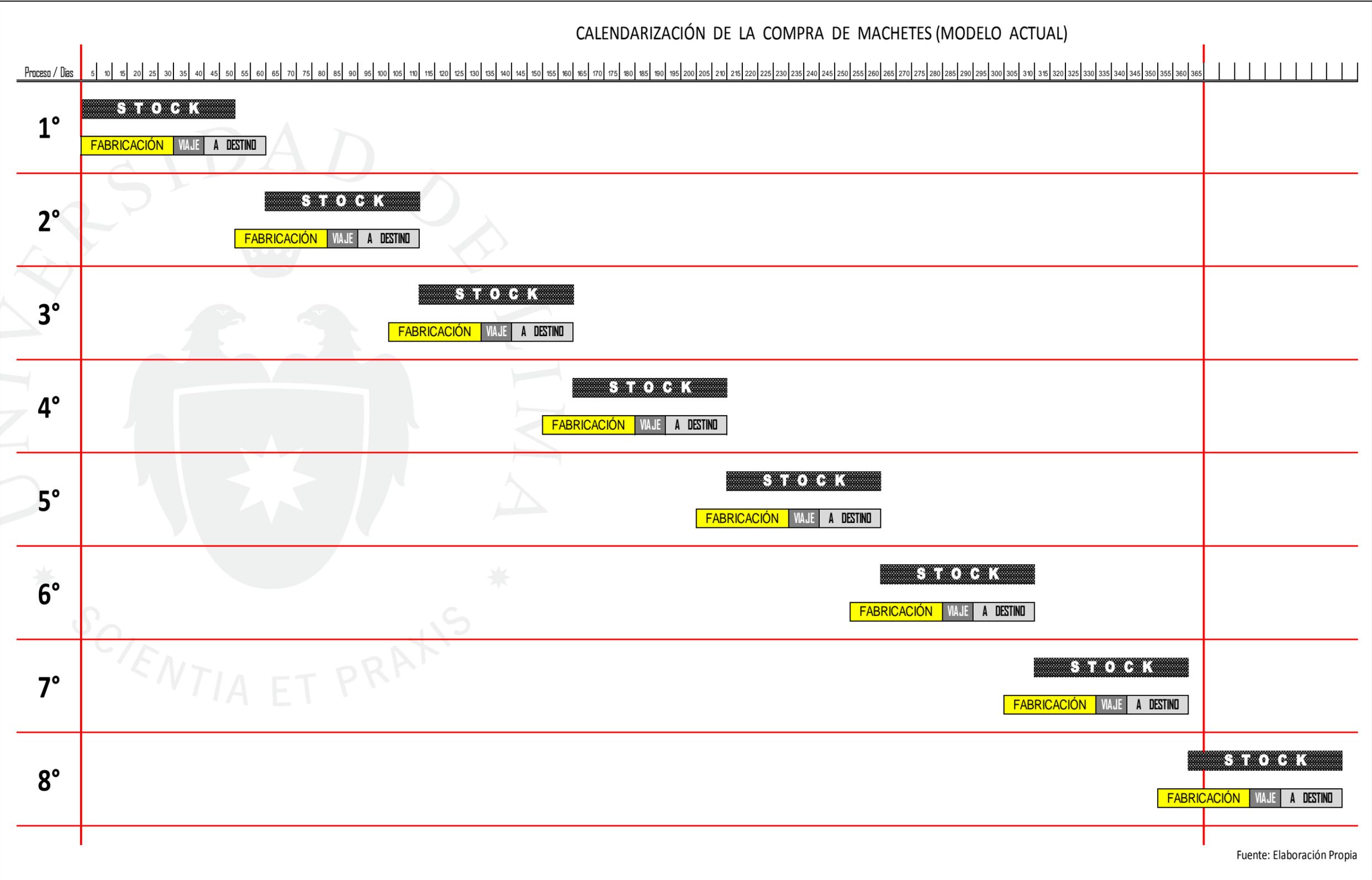
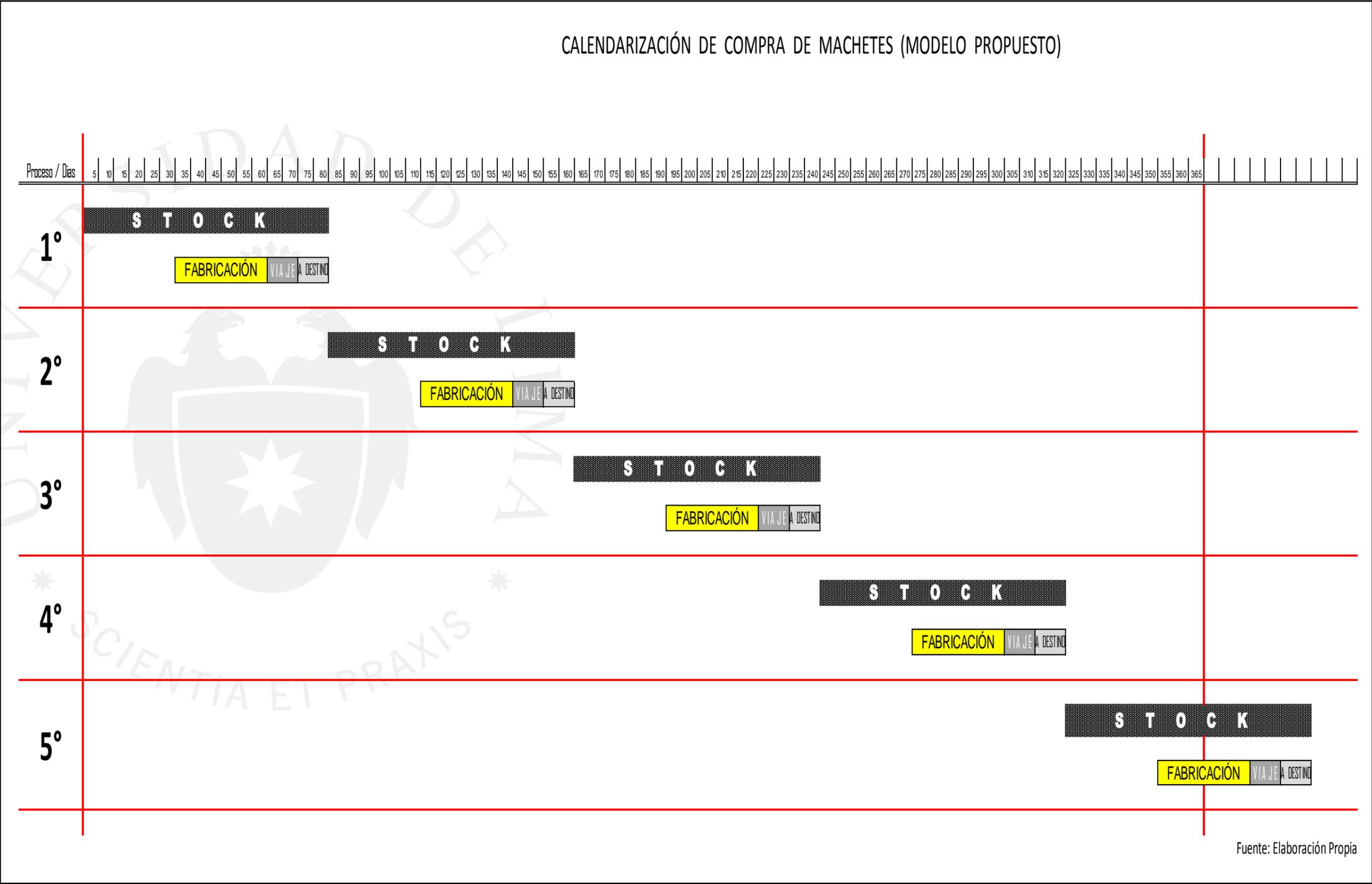


Gráfico 28: PROPUESTA DE CALENDARIO DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA



En el gráfico N° 28 se muestra cual sería la nueva calendarización de las importaciones de Colombia con destino a Iquitos teniendo en cuenta que la nueva estrategia a seguir es la de adquirir mercadería que llene totalmente un contenedor de 20 p³ para empleando el nuevo método de traslado a negociarse – servicio expreso – se realice el traslado de los productos desde Lima hasta el puerto fluvial de Pucallpa para su embarque a Iquitos, descartándose el anterior desembarco en el almacén regional de la empresa para separar la parte de Pucallpa y trasladar a puerto la parte correspondiente a Iquitos.

Para graficar el análisis costo – beneficio cuantitativo, se muestra como ejemplo el impacto de las mejoras en uno de los principales productos que conforman el portafolio comercial de la empresa: los machetes, que se emplean en la agricultura, principal actividad económica de la zona rural de la región, el cuadro N° 19 muestra cual es el beneficio que se da en el caso mencionado, analizando dos variables de incidencia: el tiempo de aprovisionamiento y el costo de los mismos.

El cuadro N° 20 muestra el mismo análisis pero para el caso de un producto de alta rotación de origen nacional: Las botas de jebe, en donde la negociación a realizarse establece que cuando el volumen de la compra para Iquitos es de 18 p³ – capacidad de un camión completo – la entrega de la mercadería por parte de la agencia de transporte será en el puerto fluvial de Pucallpa, al igual que para los productos que se importan desde Colombia.

Cuadro 19: IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN LA IMPORTACIÓN DESDE
COLOMBIA

PRODUCTO		Machetes		
		ORIGEN Colombia		
Presentación	Largo	Ancho	Altura	Volumen m ³
	1.1000	0.6000	0.4500	0.2970
	Antes	Despues		
Cantidad x empaque	24	24		
Empaques x envío	70	112		
Und x envío	1680	2688		
Prom venta	32	32		
Prevision	53	84		
m ³ x envío	20.79	33.264		
Frecuencia de compra (dias)	50	80		
	Dias	Costo	Dias	Costo
Entrega de mercaderia	30	-	30	-
Traslado a Peru	10	1,750.00	10	1,750.00
Desaduanaje y consolidación de carga	10	-	4	-
Flete a Pucallpa	2	3,200.00	2	4,500.00
Descarga e Pucallpa	0	250.00	0	-
Almacenamiento	2	147.81	0	-
Traslado a puerto	0	150.00	0	-
Ingreso a puerto	0	50.00	0	50.00
Flete a Iquitos	6	330.00	6	500.00
Descarga en Iquitos	0	150.00	0	190.00
Total	60	S/ .6,027.81	52	S/ .6,990.00
Por Unidad	S/.	3.59	S/.	2.60
Diferencias	Dias	% de dias	% Total	% S/. x Und
	8	15%	-15.96%	27.52%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20: IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN LA COMPRA DE BOTAS DE JEBE EN LIMA

PRODUCTO		Botas de Jebe		
		ORIGEN		Lima
Presentación	Largo	Ancho	Altura	Volumen m ³
	0.9000	0.4000	0.5400	0.1944
	Antes	Despues		
Cantidad x empaque	25	25		
Empaques x envío	60	90		
Und x envío	1500	2250		
Prom venta	40	40		
Prevision	38	56		
m ³ por envío	11.664	17.496		
Frecuencia de compra (días)	50	65		
	Dias	Costo	Dias	Costo
Entrega de mercaderia	2	-	2	-
Consolidación de carga	2	-	0	-
Flete a Pucallpa	2	400.00	2	600.00
Descarga e Pucallpa	0	100.00	0	-
Almacenamiento	2	82.93	0	-
Traslado a puerto	0	150.00	0	-
Ingreso a puerto	0	50.00	0	50.00
Flete a Iquitos	6	330.00	6	500.00
Descarga en Iquitos	0	120.00	0	150.00
Total	14	S/ .1,232.93	10	S/ .1,300.00
Por Unidad	S/.	0.82	S/.	0.58
Diferencias	Dias	% de dias	% Total	% S/. x Und
	4	40%	-5.44%	29.71%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. La creación de la Gerencia de Logística y Operaciones, como ente encargado exclusivamente a las labores de abastecimiento de la empresa, permitirá revertir los problemas que se generan por:

- Sobredimensionamiento de los stocks debido a compras excesivas de productos, fuera de programación.
- Quiebres constantes de stock, debido a compras de pequeños volúmenes de mercadería.
- Demora en el reabastecimiento de las sucursales, por la deficiente programación de los traslados de mercadería.
- Dificultades financieras generadas por los atomizados procesos de compra.

2. La Gerencia de ventas se verá potenciada ya que dedicará todos sus recursos a realizar una mejor cobertura del mercado, ya que no deberá inmiscuirse en los procesos de adquisición de productos.

3. El área de Logística y Operaciones facilitará el desarrollo de nuevos productos para incrementar el portafolio comercial de la empresa, ya que su constante interrelación con los proveedores le permitirá poner a disposición el área de Ventas de los nuevos productos que ingresen al mercado y podrá ubicar con mayor facilidad a nuevos proveedores que abastecerán de lo necesario para satisfacer las nuevas demandas que el mercado solicitará y serán propuestas por el área de ventas.

4. El poder de negociación que desarrollará la nueva área, le permitirá a finanzas manejar mejor el flujo de caja de la empresa ya que se podrán programar los desembolsos de dinero sin que se afecte la continuidad del abastecimiento de la empresa.

5. La Facilidad de incrementar el portafolio comercial de la empresa debido al desarrollo de la inteligencia comercial hará que en muchas ocasiones se adquieran productos que no tengan la rotación deseada debiendo en esos casos implementar con la participación el área de Ventas su rápida realización para evitar que caigan dentro del segmento “productos de aja y nula rotación” que ocasiona gastos por almacenaje a la empresa.

8.2 RECOMENDACIONES

Luego de implementar las mejoras que se plantean a lo largo del presente estudio, con el fin de asegurar la permanencia de la misma en el tiempo, se recomienda realizar las siguientes actividades:

1. Implementar a la brevedad posible la nueva Gerencia de Logística y Operaciones como un ente autónomo dedicado a las labores de programación, ejecución y control de los diferentes procesos de abastecimiento que se implementaran a partir de la fecha en la empresa.
2. Mantener una política abierta de mejora continua de todos los procesos de la empresa, en especial los que se desarrollen en el área de Logística y Operaciones.
3. Implantar la política de reuniones semanales de coordinación y planificación en las que reunidos los responsables de las tres áreas de gestión: Administración y Finanzas, Ventas y Logística y Operaciones, revisen conjuntamente el plan de gestión de la empresa y realicen los ajustes necesarios para que la buena marcha de la empresa no se detenga.
4. Revisar periódicamente los procesos logísticos que se implementen para implementar, de ser necesario, los cambios y mejoras pertinentes.

5. El establecimiento de las metas de ventas debe coordinarse entre las Gerencias de ventas y de Logística y Operaciones ya que en función a lo que dictamine la primera, la segunda debe programar su plan de adquisiciones y de inmediato coordinar con Finanzas para que elabore el correspondiente flujo de caja.



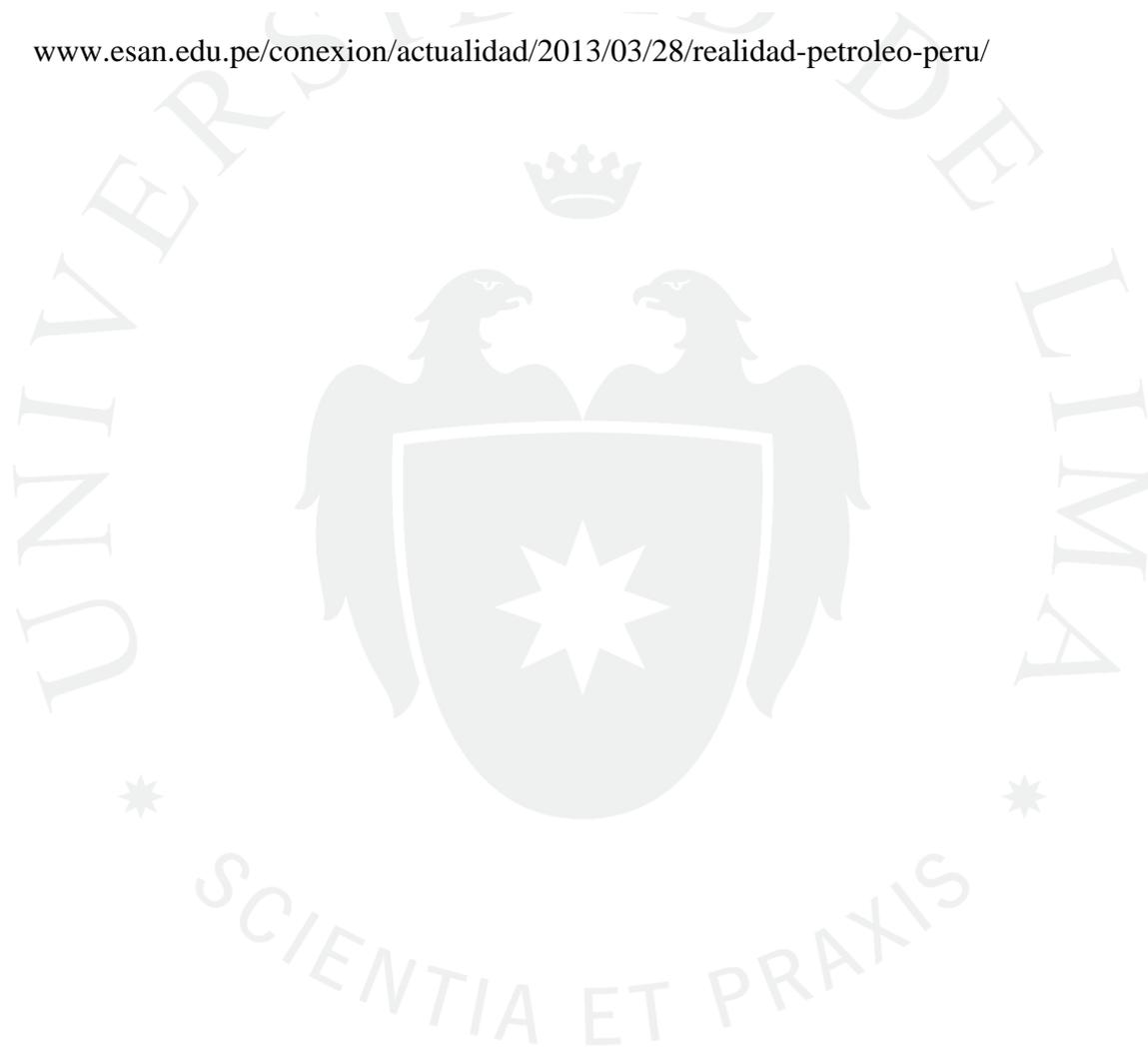
FUENTES DE INFORMACIÓN

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO “Memorias de la gestión 2014” en

www.minagri.gob.pe

UNIVERSIDAD ESAN “CONEXIÓN ESAN” La cruda realidad del petróleo en el Perú, artículo publicado el 28 de Marzo 2013, POR Alberto Ríos Villacorta

www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/03/28/realidad-petroleo-peru/



BIBLIOGRAFÍA

MARTHANS, Cesar; Tratado Integral de Logística Empresarial, Primera edición, Lima, editorial San Marcos TOMO 1 2008, 469. Pp.

DIEZ de CASTRO, Emilio Pablo; Administración y Dirección, Madrid, editorial McGraw-Hill, 2004, 525 Pp.

GRIFFIN, Ricky; Negocios; México DF; Pearson Educación editores; 2005; 613 Pp.

KOONTZ, Harold, Heinz Weirhrich y Canicce Mark; ADMINISTRACION: Una perspectiva global y empresarial, 13 Edición; México DF; McGraw – Hill Editores; 2008; 667 Pp.

ROBBINS, Stephen; Administración; México DF; Ed. Pearson Educación; 2014; 689 Pp.

ROBBINS, Stephen; Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones; México DF; Ed. Pearson Educación; 2013; 476 Pp.

CHOPRA, Sunil y Peter MEINDL; Administración de la cadena de suministro, Estrategia, Planeación y Operación; 5° Edición; México DF; Pearson Educación editores; 2013; 528 Pp.

LAVALLE NORIEGA, Carlos Cipriano, “Mejora en el proceso de fabricación de envases de vidrio, Tesis de Administración; U de Lima; 2010; 88Pp.

VILLARREAL PEREZ, Manuel Augusto; “Evaluación de los recursos humanos en la empresa comercial XYZ – recomendaciones”; Tesis U de Lima; 1991; 199 Pp.

PARDO CISNEROS, Alfredo Luis; “Proceso de almacenamiento y distribución de materiales” Tesis U de Lima; 1979; 52 Pp.

INOCENTE TARAZONA, Miguel Alberto; “Análisis de la estructura administrativa del área logística de una empresa comercial con el objeto de presentar una propuesta de mejoras en el almacén central”; Tesis U de Lima; 1986; 104 Pp.

LUCCHESI MIDDLETON, Luis; Análisis administrativo del área logística en la empresa productora de acumuladores 3X – lineamientos para elevar su eficiencia, Tesis U de Lima; 1991; 187 Pp.

ESTREMADOYRO GALVEZ, Ana María; “Análisis del sistema de compras y almacenamiento de una pequeña empresa constructora ubicada en Lima Metropolitana; Tesis U de Lima; 2012; 171 Pp.



ANEXOS

Anexo 1: MODIFICACIÓN DE LA LEY DE REINTEGRO TRIBUTARIO

Aprueban Normas Complementarias del Reintegro Tributario para la Región Selva

RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA Nº 224-2004-SUNAT

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Lima, 28 de setiembre de 2004

CONSIDERANDO:

Que el Artículo 48 del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), aprobado por Decreto Supremo Nº 055-99-EF y normas modificatorias, establece que los comerciantes de la Región Selva que compren bienes contenidos en el Apéndice del Decreto Ley Nº 21503 y los especificados y totalmente liberados en el Arancel Común anexo al protocolo modificatorio del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano Colombiano de 1938, provenientes de sujetos afectos del resto del país, para su consumo en la misma, tendrán derecho a un Reintegro equivalente al monto del Impuesto que éstos le hubieran consignado en el respectivo comprobante de pago emitido de conformidad con las normas sobre la materia, siéndole de aplicación las disposiciones referidas al crédito fiscal contenidas en dicha norma, en lo que corresponda;

Que el Capítulo XI del Título I del citado TUO señala que la SUNAT dictará las normas sobre el Registro de beneficiarios; las características, forma, plazo y condiciones relacionadas con las garantías; así como los criterios para establecer el perfil de riesgo de incumplimiento tributario; la forma, plazo y condiciones sobre la renuncia al Reintegro; la obligación de llevar registros, así como dictar medidas referentes a los mecanismos de identificación y verificación de bienes, e implementar los controles obligatorios necesarios para el control de los bienes que gozan del beneficio;

Que mediante Decreto Supremo Nº 128-2004-EF se sustituyó el Capítulo X del Título I del Reglamento del TUO de la Ley del IGV e ISC referido al Reintegro Tributario. Dicho capítulo, en su numeral 7.1 del Artículo 11, ha establecido que la verificación de la documentación a la que se hace referencia en los incisos a), c) y d) del citado numeral, el ingreso de los bienes a la Región Selva por los puntos de control obligatorio, así como el visado de la guía de remisión a que se refiere el inciso c) del citado numeral, se efectuará conforme a las disposiciones que emita la SUNAT;

Que, en tal sentido, resulta necesario aprobar las normas complementarias antes mencionadas;

En uso de la facultad conferida por el numeral 8 del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú y de acuerdo al mencionado TUO;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Definiciones

Para efecto de la presente Resolución, se entenderá por:

a) Decreto: Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por Decreto Supremo N° 055-99-EF, y normas modificatorias.

b) Reglamento: Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por Decreto Supremo N° 029-94-EF, y normas modificatorias.

c) SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

d) Región: Al territorio comprendido por los departamentos de Loreto, Ucayali, San Martín, Amazonas y Madre de Dios.

e) Registro: Registro de beneficiarios del Reintegro Tributario de la Región Selva a que se refiere el Artículo 46 del TUO de la Ley del IGV e ISC.

f) Comerciante: Al que se hace referencia en el inciso a) del numeral 1 del Artículo 11 del Reglamento.

g) RUC: Registro Único de Contribuyentes.

h) SUNAT Virtual: Al Portal de la SUNAT en la Internet, cuya dirección es <http://www.sunat.gob.pe>.

i) SUNAT Operaciones en línea: Al sistema informático disponible en Internet, regulado por la Resolución de Superintendencia N° 109-2000/SUNAT y modificatorias, que permite que se realicen operaciones en forma telemática entre el usuario y la SUNAT. **(1)**

j) Código de usuario: Al texto conformado por números y letras, que permite identificar al usuario que ingresa a SUNAT Operaciones en Línea, según el inciso d) del artículo 1 de la Resolución de Superintendencia N° 109-2000/SUNAT y modificatorias. **(1)**

k) Clave de acceso: Al texto conformado por números y letras, de conocimiento exclusivo del usuario, que asociado al Código de Usuario otorga privacidad en el acceso a SUNAT Operaciones en Línea, según el inciso e) del artículo 1 de la Resolución de Superintendencia N° 109-2000/SUNAT y modificatorias. **(1)**

(1) Inciso incorporado por el Artículo 1 de la Resolución de Superintendencia N° 249-2005-SUNAT, publicada el 10 Diciembre 2005.

Artículo 2.- Registro de beneficiarios del Reintegro Tributario

2.1 La inscripción en el Registro a que se hace referencia en el inciso d) del Artículo 46 del Decreto, deberá realizarse en la Intendencia Regional, Oficina Zonal o Centros de Servicios al Contribuyente de SUNAT, que corresponda al domicilio fiscal del comerciante o en la dependencia que se le hubiera asignado para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

El trámite de inscripción se realizará de manera personal, por el comerciante o su representante legal, debiendo exhibir su documento de identidad original, según corresponda.

Dicho trámite también podrá ser efectuado por una persona autorizada, la cual adicionalmente al documento antes mencionado, deberá exhibir su documento de identidad original y presentar carta poder con firma legalizada notarialmente del comerciante o representante legal, que le autorice expresamente a realizar el trámite.

2.2 Para efecto de la inscripción en el Registro, el comerciante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Tener su domicilio fiscal en la Región, el cual debe constar en el RUC.

b) No tener la condición de domicilio fiscal No Hallado o No Habido de acuerdo a las normas vigentes.

c) No se encuentre su número de RUC con baja de inscripción o suspensión temporal de actividades.

La SUNAT emitirá y entregará al comerciante al momento de la inscripción una constancia expresando su conformidad o denegando la inscripción solicitada.

2.3 La SUNAT excluirá del Registro al comerciante que incurra en alguna de las siguientes situaciones:

a) Solicite o se le dé de baja de inscripción del RUC.

b) Renuncie al Reintegro Tributario.

c) Tenga la condición de domicilio fiscal No Habido de acuerdo a las normas vigentes.

La referida exclusión operará a partir de la notificación de la comunicación respectiva al comerciante.

2.4 La publicación a la que hace referencia el inciso d) del Artículo 46 del Decreto se efectuará en SUNAT Virtual, en el Diario Oficial El Peruano o en medios de difusión pública.

Artículo 3.- Garantías

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 47 del Decreto, el comerciante deberá presentar una carta fianza que tendrá las características siguientes:

a) Será irrevocable, solidaria, incondicional y de ejecución inmediata;

b) Emitida por un monto igual o mayor al monto solicitado;

c) Emitida por una entidad bancaria autorizada por la Superintendencia de Banca y

Seguros, cuyo establecimiento esté ubicado en el mismo departamento en que se encuentre la dependencia de la SUNAT a la cual pertenezca el comerciante que solicitó el Reintegro;

d) Emitida a favor de la SUNAT;

e) Vigencia mínima de ciento veinte (120) días calendario contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud. La SUNAT podrá requerir al solicitante la extensión hasta por doce (12) meses del plazo de vigencia de las garantías en el caso señalado en el Inciso b) del numeral 7.4 del Artículo 11 del Reglamento; y,

f) Será ejecutable a sólo requerimiento de la SUNAT.

Si la carta fianza es emitida por una entidad bancaria que posteriormente fuese intervenida y declarada en disolución conforme a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, aprobada por la Ley N° 26702 y normas modificatorias, el deudor tributario deberá otorgar una nueva carta fianza.

Para ello, el comerciante deberá cumplir con la presentación de la nueva carta fianza, dentro de los quince (15) días de publicada la Resolución de Superintendencia de Banca y Seguros mediante la cual sea declarada la disolución de la entidad bancaria. En caso contrario, dará lugar a que la solicitud se tenga por no presentada, lo que será notificado al comerciante, quedando a salvo su derecho de formular nueva solicitud.

Artículo 4.- Perfil de riesgo de incumplimiento tributario

El criterio para determinar que un comerciante tiene un “Perfil de riesgo de incumplimiento tributario”, a que se refiere el artículo 47 del Decreto, será que tuviera sentencia condenatoria por delito tributario o aduanero, que se encontrara vigente.(1)

(1) *Artículo sustituido por el Artículo 2 de la Resolución de Superintendencia N° 249-2005-SUNAT.*

Artículo 5.- Renuncia al Reintegro Tributario

Para efecto de la renuncia al Reintegro Tributario a que se refiere el penúltimo párrafo del Artículo 48 del Decreto, el comerciante o representante legal, deberá presentar un escrito con firma legalizada notarialmente en el que se exprese la renuncia ante la Intendencia Regional, Oficina Zonal o Centros de Servicios al Contribuyente de SUNAT, que corresponda al domicilio fiscal del comerciante o en la dependencia que se le hubiera asignado para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Dicha renuncia surtirá efecto a partir del primer día del mes en que se presentó el referido escrito.

Artículo 6.- Formulario para el ingreso de bienes a la Región

6.1 Apruébese el Formulario Virtual N° 1647 - “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA”.

El formulario tiene carácter de declaración y se utilizará para dejar constancia del ingreso de los bienes a la Región.

6.2 El comerciante deberá presentar el Formulario Virtual N° 1647 “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA”, por lo menos con veinticuatro (24) horas de anticipación a la fecha de ingreso de los bienes a la Región, a través de SUNAT Virtual. Para tal efecto, el comerciante debe contar con el código de usuario y la clave de acceso a SUNAT

Operaciones en Línea.

Excepcionalmente, cuando se den situaciones de caso fortuito o fuerza mayor que inhabiliten temporalmente SUNAT Virtual o SUNAT Operaciones en Línea e impidan presentar el Formulario Virtual N° 1647 “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA”, el comerciante deberá acercarse a la Intendencia Regional, Oficina Zonal o Centro de Servicios al Contribuyente de la SUNAT, que corresponda a su domicilio fiscal o en la dependencia que se le hubiera asignado para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, donde se le brindará las facilidades para la presentación del referido formulario.

El citado formulario podrá ser sustituido respetando el plazo de veinticuatro (24) horas a que se refiere el presente artículo y no podrá presentarse declaración rectificatoria alguna.

6.3 En caso no existan las causales de rechazo previstas en el numeral 6.4 del presente artículo, se otorgará al comerciante la Constancia de Presentación del Formulario Virtual N° 1647 “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA”. Dicha constancia mostrará los datos proporcionados por el comerciante así como el número de orden.

6.4 Las causales de rechazo del Formulario Virtual N° 1647 “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA” son las siguientes:

- a) No encontrarse inscrito en el Registro.
- b) Solicitar el beneficio por partidas arancelarias que correspondan a bienes que no otorgan el Reintegro Tributario.

Cuando se rechace por cualquiera de las situaciones señaladas en el párrafo anterior, el Formulario Virtual N° 1647 “DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA” será considerado como no presentado.**(1)**

(1) Artículo sustituido por el Artículo 3 de la Resolución de Superintendencia N° 249-2005-SUNAT, publicada el 10 Diciembre 2005.

Artículo 7.- Ingreso de los bienes a la Región

El ingreso de los bienes a la Región que otorgarán derecho al Reintegro Tributario será por los Puntos de Control Obligatorio mencionados en el Anexo 1 de la presente Resolución, con excepción de los bienes que ingresen por vía terrestre, a través de los departamentos de Cuzco y Puno con destino final al departamento de Madre de Dios.

Artículo 8.- Visación y verificación del ingreso de bienes a la Región y de la documentación

8.1 La visación de la guía de remisión a que se refiere el inciso c) del numeral 7.1 del Artículo 11 del Reglamento, se efectuará al ingreso de los bienes a la Región por los Puntos de Control Obligatorio.

Se exime de la referida visación a las guías de remisión que acrediten el traslado de los bienes a la Región a través de la vía señalada en el Artículo 7 de la presente Resolución.

8.2 La verificación del ingreso de los bienes a la Región y de la documentación a que se

refieren los incisos a), c) y d) del numeral 7.1 del artículo 11 del Reglamento, se efectuará en los Puntos de Verificación Obligatorio mencionados en el Anexo 2 de la presente Resolución o en el lugar que la SUNAT señale al momento de la presentación del Formulario Virtual N° 1647 "DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA". La verificación se realizará luego de producido el arribo de los bienes al Punto de Verificación Obligatorio o lugar señalado por la SUNAT, el cual será comunicado por el comerciante a la SUNAT, y previamente a la descarga.

Para efecto de la verificación, el comerciante deberá presentar los documentos siguientes:

a) Constancia de presentación del Formulario Virtual N° 1647 "DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA".

b) Guía de Remisión remitente y/o transportista (original), por todos los tramos comprendidos en el transporte, o Carta de Porte Aéreo, según corresponda, indicados en el Formulario Virtual N° 1647 "DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA".

c) Comprobante de pago que sustenta la adquisición (original).

Una vez recibida la documentación antes señalada, la SUNAT determinará si se requiere realizar el reconocimiento físico de los bienes. Para tal efecto, se deberá poner los bienes a disposición de la SUNAT

Si el arribo de los bienes se produjera fuera del horario de atención de la SUNAT el comerciante deberá presentar los documentos ante la dependencia correspondiente, antes de las 12.00 horas del día hábil siguiente. Para ello, los bienes deberán permanecer a disposición de la SUNAT hasta el día de su inspección.

Una vez efectuada la verificación, se entregará al comerciante la constancia de verificación del Formulario Virtual N° 1647 "DECLARACIÓN DE INGRESO DE BIENES A LA REGIÓN SELVA", la cual contendrá el resultado de la misma.(1)

(1) Numeral sustituido por el Artículo 4 de la Resolución de Superintendencia N° 249-2005-SUNAT, publicada el 10 Diciembre 2005.

Artículo 9.- Vigencia

La presente resolución entrará en vigencia el 1 de octubre de 2004.

DISPOSICIÓN FINAL

Única.- Modificación del Reglamento de comprobantes de pago

Sustitúyase el numeral 3.10 del Artículo 8 del Reglamento de Comprobantes de Pago, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 007-99/SUNAT y normas modificatorias, por el texto siguiente:

"Artículo 8.- REQUISITOS DE LOS COMPROBANTES DE PAGO

Los comprobantes de pago tendrán los siguientes requisitos mínimos:

3. BOLETAS DE VENTA

INFORMACIÓN NO NECESARIAMENTE IMPRESA

3.10 En los casos en que el importe de la venta, cesión en uso o servicio prestado supere media ($\frac{1}{2}$) UIT por operación, será necesario consignar los datos de identificación del adquirente o usuario:

- a) Apellidos y nombres.
- b) Dirección.
- c) Número de su Documento de Identidad.

Para efecto de determinar el límite del monto del Reintegro Tributario de la Región Selva, en los casos en que el importe de la venta supere diez por ciento (10%) de la UIT por operación, será necesario que los comerciantes de la citada Región consignen los datos de identificación del adquirente indicado en el párrafo anterior, la descripción de los bienes, cantidad, unidad de medida y valor de venta unitario de los bienes vendidos.”

Regístrese, comuníquese y publíquese.

NAHIL LILIANA HIRSH CARRILLO
Superintendente Nacional

ANEXO 1

Puntos de Control Obligatorios

Los Puntos de Control Obligatorios de ingreso de bienes a la Región, son los siguientes:

- Puesto de control de Corral Quemado, ubicado en la Estación de Pesaje, kilómetro 204 de la carretera divisoria Olmos - Corral Quemado - Bagua - Río Nieva, Localidad “Siempre Viva”, distrito de Bagua Grande, departamento de Amazonas.

- Puesto de Control de Ambo, ubicado en el kilómetro 210 de la carretera La Oroya - Huánuco - Tingo María, localidad de Chasqui, distrito de Ambo, departamento de Huánuco.

- Puesto de Control de Aguaytía, ubicado en el kilómetro 163.1 de la carretera Federico Basadre, distrito de Padre Abad, departamento de Ucayali.

- Aeropuerto Internacional de Iquitos, Coronel F.A.P. Francisco Secada Vignetta, ubicado en la Av. José Abelardo Quiñones S/N distrito de San Juan Bautista, departamento de Loreto, siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

- Aeropuerto de Pucallpa, Capitán F.A.P. David. A. Abenzur Rengifo ubicado en la Carretera Federico Basadre Km. 5.5 distrito de Yarinacocha, departamento de Ucayali, siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

- Aeropuerto de Tarapoto, Cadete F.A.P. Néstor Guillermo Del Castillo Paredes ubicado en la Av. Aviación S/N, distrito de Tarapoto, departamento de San Martín, siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

ANEXO 2

Puntos de Verificación Obligatorios

La verificación de los bienes se efectuará en los Puntos de Verificación Obligatorio siguientes:

- Puerto Fluvial de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU) ubicado en el terminal portuario Iquitos, Av. La Marina 1338, distrito de Punchana, departamento de Loreto siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía fluvial.

- Puerto Fluvial "José Silfo Alván del Castillo", ubicado en la Av. La Marina cuadra 19, intersección con Jr. Rosales, distrito de Punchana, departamento de Loreto; siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía fluvial.

- Aeropuerto Internacional de Iquitos, Coronel F.A.P. Francisco Secada Vignetta, ubicado en la Av. José Abelardo Quiñones S/N distrito de San Juan Bautista, departamento de Loreto; siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

- Aeropuerto de Pucallpa, Capitán F.A.P. David. A. Abenzur Rengifo ubicado en la Carretera Federico Basadre Km. 5.5 distrito de Yarinacocha, departamento de Ucayali; siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

- Aeropuerto de Tarapoto, Cadete F.A.P. Néstor Guillermo Del Castillo Paredes ubicado en la Av. Aviación S/N, distrito de Tarapoto, departamento de San Martín; siempre que el medio de transporte utilizado sea por vía aérea.

Anexo 2: PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE DE LOGÍSTICA y OPERACIONES

PERFIL DEL GERENTE DE LOGÍSTICA y OPERACIONES

EDAD:

Mayor de 40 años

FORMACIÓN PROFESIONAL:

Titulado en Administración o Ingeniería Industrial

CONOCIMIENTOS:

- Ferretería en General,
- Logística,
- Almacenes
- Supply Chain Management,
- Seguridad Ocupacional,
- Transporte y Distribución,
- Ofimática a nivel intermedio,
- Operaciones.

EXPERIENCIA:

Mínimo 5 años en el área de Logística

Mínimo 3 años en cargos similares

COMPETENCIAS:

- Capacidad de negociación,
- Trabajo en equipo, Liderazgo,
- Comunicación efectiva,
- Espíritu emprendedor,
- Organización y planificación,
- Innovador,
- Orientación al logro,
- Compromiso organizacional.

FUNCIONES:

- Establecer los planes requerimiento de materiales de acuerdo a los requerimientos del área Comercial y plantear las necesidades de insumos para satisfacer dichos planes.
- Organizar, dirigir y controlar las adquisiciones, stocks, niveles de stock de seguridad y puntos de re-orden.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Búsqueda permanente de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.
- Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Relevar indicadores de gestión que reflejen la situación del área.
- Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos.

- Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- Generar y controlar el presupuesto designado a su área.
- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las políticas establecidas.



Anexo 3: VENTAS 2015 AGRUPADOS POR FAMILIA DE PRODUCTOS

VENTAS AÑO 2015 POR FAMILIA DE PRODUCTOS						
LINEA DE PRODUCTO	ORIGEN	TOTAL S/.	S/. Acum	%	% Acum	Pareto
MAQUINAS STIHL	Local	2,297,868.99	2,297,868.99	8.67%	8.67%	A
MAQUINAS HONDA	Local	2,251,326.47	4,549,195.46	8.49%	17.16%	
RED MONOF 3	Corea	1,833,253.62	6,382,449.08	6.92%	24.08%	
HERRAMIENTA BELLOTA	Colombia	1,679,724.38	8,062,173.46	6.34%	30.41%	
RED NYLON VERDE 3	Corea	1,562,015.79	9,624,189.25	5.89%	36.30%	
LINTERNA TIGER	China	1,283,301.20	10,907,490.45	4.84%	41.14%	
MACHETE GAVILAN	Colombia	1,276,058.71	12,183,549.16	4.81%	45.96%	
OTROS	China	1,174,568.13	13,358,117.29	4.43%	50.39%	
OTRAS REDES MONOF	Corea	976,567.56	14,334,684.85	3.68%	54.07%	
SACO PP	China	881,836.03	15,216,520.88	3.33%	57.40%	
CABLE ACERO C/ALMA CAÑAMO	China	793,398.02	16,009,918.90	2.99%	60.39%	
BOTAS DE JEBE	Nacional	675,590.85	16,685,509.75	2.55%	62.94%	
COLA KKK	Corea	657,786.96	17,343,296.71	2.48%	65.42%	
MACHETE BELLOTA	Colombia	647,423.68	17,990,720.39	2.44%	67.86%	
S.CIRC.PILANA DD	Rep Checa	611,512.35	18,602,232.74	2.31%	70.17%	
TRAMONTINA MULTIFERRAMENTAS	Brasil	566,879.14	19,169,111.88	2.14%	72.31%	
OTRAS REDES VERDE	Corea	564,985.34	19,734,097.22	2.13%	74.44%	
S.CIN. RONTG	Rep Checa	549,439.43	20,283,536.65	2.07%	76.51%	
PONCHOS PARA LLUVIA	China	439,759.04	20,723,295.69	1.66%	78.17%	
FOCO AHORRADOR OCIDA	China	428,487.82	21,151,783.51	1.62%	79.79%	
TRAMONTINA CUTELARIA	Brasil	390,249.22	21,542,032.73	1.47%	81.26%	
CABLE ACERO C/ALMA ACERO	China	344,023.08	21,886,055.81	1.30%	82.56%	
OTROS	Nacional	330,522.44	22,216,578.25	1.25%	83.80%	
PRESERVANTES	Nacional	323,945.10	22,540,523.35	1.22%	85.03%	
TRAMONTINA GARIBALDI	Brasil	287,623.63	22,828,146.98	1.08%	86.11%	
ARTICULOS DE SEGURIDAD	Nacional	287,463.20	23,115,610.18	1.08%	87.20%	
REDES VERDES GRANDES	Nacional	265,983.35	23,381,593.53	1.00%	88.20%	
MATERIAL ELECTRICO	Nacional	264,834.12	23,646,427.65	1.00%	89.20%	
ANZUELO YOUVELLA	USA	245,228.60	23,891,656.25	0.93%	90.12%	
HILOS DE NYLON VERDE DE 100 GRS	China	236,100.63	24,127,756.88	0.89%	91.01%	
CABOS DE NYLON	Nacional	235,634.15	24,363,391.03	0.89%	91.90%	
DRIZA BLANCO LESAMA	Nacional	212,751.69	24,576,142.72	0.80%	92.71%	
BREA DURA	Nacional	210,173.80	24,786,316.52	0.79%	93.50%	
OTROS	USA	195,345.95	24,981,662.47	0.74%	94.23%	
PLASTICOS	Nacional	180,456.98	25,162,119.45	0.68%	94.92%	
AMAZONAS AGRICOLA	China	176,776.01	25,338,895.46	0.67%	95.58%	
AMAZONAS FERRETERIA	China	159,550.93	25,498,446.39	0.60%	96.18%	
PILA LEON HEAD	China	154,656.33	25,653,102.72	0.58%	96.77%	
HERRAMIENTAS ELECTRICAS	Nacional	141,689.40	25,794,792.12	0.53%	97.30%	
HERRAMIENTAS TOOLCRAFT/ROTTER.	Nacional	139,338.19	25,934,130.31	0.53%	97.83%	
NYLON GUADADA EXSUM	Corea	137,760.06	26,071,890.37	0.52%	98.35%	
S CIRC PILANA DF	Rep Checa	137,070.75	26,208,961.12	0.52%	98.86%	
DRIZAS PE VERDE	China	105,809.04	26,314,770.16	0.40%	99.26%	
HERRAMIENTA GAVILAN	Colombia	82,626.32	26,397,396.48	0.31%	99.58%	
HILOS DE NYLON VERDE DE 390 GRS	Corea	60,917.27	26,458,313.75	0.23%	99.80%	
HERRAMIENTAS AGRICOLAS	España	37,654.10	26,495,967.85	0.14%	99.95%	
TRAMONTINA FARROUPHILA	Brasil	8,810.30	26,504,778.15	0.03%	99.98%	
TRAMONTINA TEEC	Brasil	5,244.65	26,510,022.80	0.02%	100.00%	
TOTAL		26,510,022.80				

Anexo 4: VENTAS 2015 AGRUPADOS POR LUGAR DE ORIGEN

VENTAS 2015 POR LUGAR DE ORIGEN

Origen	Cant	Total S/.	%	% Acumulado	Pareto
China	12	6,178,266.26	23.31%	23.31%	A
Corea	7	5,793,286.60	21.85%	45.16%	
Local	2	4,549,195.46	17.16%	62.32%	
Colombia	4	3,685,833.09	13.90%	76.22%	
Nacional	12	3,268,383.27	12.33%	88.55%	B
Rep Checa	3	1,298,022.53	4.90%	93.45%	
Brasil	5	1,258,806.94	4.75%	98.20%	
USA	2	440,574.55	1.66%	99.86%	C
España	1	37,654.10	0.14%	100.00%	
TOTAL	48	26,510,022.80			