



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

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS:**

**PROPUESTA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA MEJORAR LA  
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REDESER S.R.L.,  
AREQUIPA 2021.**

**AUTOR:** Jorge Jesús Chávez Llerena

**Asesor:** Dr. Jafel Granados García

**Para la obtención del título profesional de:**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

**AREQUIPA – PERÚ**

**2024**

17.3%

Resultados del Análisis de los plagios del 2022-06-24 01:55 UTC  
Adicional PROPUESTA DE GESTIÓN LOGÍSTICA J22.docx

Fecha: 2022-06-24 01:46 UTC

\* Todas las fuentes 32 | Fuentes de internet 22 | Documentos propios 9

<input checked="" type="checkbox"/>	[1]	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/14684/5/Avila%20Chuquiruna%20Hany%20de%20los%20Angeles%20-%20Medina%20Olortegui%20Jhon%20Paco.pdf">repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/14684/5/Avila Chuquiruna Hany de los Angeles - Medina Olortegui Jhon Paco.pdf</a> 14.5% 130 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	<a href="https://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/7821/1/REP_JUBER.CORREA_LUCERO.GONZALES_IMPLEMENTACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.pdf">200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/7821/1/REP_JUBER.CORREA_LUCERO.GONZALES_IMPLEMENTACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.pdf</a> 0.6% 11 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	<a href="https://core.ac.uk/download/pdf/187772461.pdf">core.ac.uk/download/pdf/187772461.pdf</a> 0.7% 11 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[4]	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659377/Blacido_GR.pdf?sequence=3">repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659377/Blacido_GR.pdf?sequence=3</a> 0.3% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[5]	"GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL TK 2019 - 1ER BORRADOR CRR.docx" fechado del 2022-04-02 0.3% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[6]	"Borrador de Tesis Sergio 27.11.2021 (1) (1).docx" fechado del 2022-03-29 0.3% 5 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[7]	<a href="https://eprints.ucm.es/id/eprint/16113/1/T33904.pdf">eprints.ucm.es/id/eprint/16113/1/T33904.pdf</a> 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[8]	"R. Cruz-borrador_Administración 2022.docx" fechado del 2022-05-31 0.3% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[9]	"Borrador de Tesis Sergio 27.11.2021 (1) (3).docx" fechado del 2022-05-12 0.3% 5 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[10]	<a href="https://es.scribd.com/document/430677221/Propuesta-de-Un-Modelo-de-Gestion-Logistica-de-Ab">es.scribd.com/document/430677221/Propuesta-de-Un-Modelo-de-Gestion-Logistica-de-Ab</a> 0.4% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[11]	<a href="https://vsip.info/control-de-inventarios-2-pdf-free.html">vsip.info/control-de-inventarios-2-pdf-free.html</a> 0.3% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[12]	"Universidad la Salle (parfraseo).pdf" fechado del 2022-06-08 0.3% 5 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[13]	"1655140267652_Borrador de Tesis - Yosselyn Ojeda.pdf" fechado del 2022-06-20 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[14]	<a href="https://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4">www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4</a> 0.2% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[15]	<a href="https://infomercado.pe/agricultura-segunda-actividad-generadora-de-divisas-en-el-peru/">infomercado.pe/agricultura-segunda-actividad-generadora-de-divisas-en-el-peru/</a> 0.2% 4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[16]	<a href="https://library.co/article/validación-de-la-hipótesis-principal-análisis-de-resultados.q0pd8lz">library.co/article/validación-de-la-hipótesis-principal-análisis-de-resultados.q0pd8lz</a> 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[17]	"ACABADO GABRIELA.pdf" fechado del 2022-05-31 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[18]	"Maria Alejandra Alvarez Fernandez BT (02-05-22).docx" fechado del 2022-05-26 0.2% 3 resultados 1 documento con coincidencias exactas
<input checked="" type="checkbox"/>	[20]	"Borrador de Tesis Gabriela Huamani Avendaño.pdf" fechado del 2022-03-29 0.2% 3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[21]	<a href="https://lpderecho.pe/ley-forestal-fauna-silvestre-ley-29763/">lpderecho.pe/ley-forestal-fauna-silvestre-ley-29763/</a> 0.1% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[22]	<a href="https://es.scribd.com/document/409351523/Huaman-Morocho-Khaterin-Mercedes-Torres-Uriol-Gabriela-Irene-pdf">es.scribd.com/document/409351523/Huaman-Morocho-Khaterin-Mercedes-Torres-Uriol-Gabriela-Irene-pdf</a> 0.2% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[23]	<a href="https://www.slideserve.com/corby/tesis-doctoral">www.slideserve.com/corby/tesis-doctoral</a> 0.1% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[24]	<a href="https://es.essays.club/Otras/Temas-variados/GESTION-DE-LA-CADENA-DE-SUMINISTRO-Y-GESTION-27996.html">es.essays.club/Otras/Temas-variados/GESTION-DE-LA-CADENA-DE-SUMINISTRO-Y-GESTION-27996.html</a> 0.1% 2 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[25]	<a href="https://library.co/article/contrastación-de-las-hipótesis-con-los-resultados.yevlx61z">library.co/article/contrastación-de-las-hipótesis-con-los-resultados.yevlx61z</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[26]	<a href="https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/estadistica-i/consultas-lecture-notes-4/12789891">www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/estadistica-i/consultas-lecture-notes-4/12789891</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[27]	<a href="https://es.scribd.com/document/544081894/Practica-09b-Consultas-SQL">es.scribd.com/document/544081894/Practica-09b-Consultas-SQL</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[28]	<a href="https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22718/1/UPS-CT009840.pdf">dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22718/1/UPS-CT009840.pdf</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[29]	<a href="https://www.buenastareas.com/ensayos/Ley-De-Flora-y-Fauna-Silvestres/72136768.html">www.buenastareas.com/ensayos/Ley-De-Flora-y-Fauna-Silvestres/72136768.html</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[30]	<a href="https://www.studocu.com/co/document/politecnico-granacolombiano/gestion-de-transporte-y-distribucion/tesis-logistica-de-transporte/18480436">www.studocu.com/co/document/politecnico-granacolombiano/gestion-de-transporte-y-distribucion/tesis-logistica-de-transporte/18480436</a> 0.1% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[31]	<a href="https://www.linguee.de/spanisch-deutsch/uebersetzung/sostenibilidad%20del%20medio%20ambiente.html">www.linguee.de/spanisch-deutsch/uebersetzung/sostenibilidad del medio ambiente.html</a> 0.0% 1 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[32]	<a href="https://library.co/document/yevjo2me-simulación-evaluación-aplicada-logística-enseñanza-aprendizaje-impartición-cátedra.html">library.co/document/yevjo2me-simulación-evaluación-aplicada-logística-enseñanza-aprendizaje-impartición-cátedra.html</a> 0.1% 1 resultados

65 páginas, 11080 palabras

Nivel del plagio: 17.3% seleccionado / 83.6% en total

496 resultados de 33 fuentes, de ellos 22 fuentes son en línea.

## Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: 2 - 137654315; 135205535

## **DEDICATORIA**

*Se lo dedico a mis padres, por su desinteresado compromiso, fuente de inspiración para alcanzar las metas y objetivos trazados.*

*Mi hermano por brindarme su apoyo y tiempo, por su comprensión entendimiento y motivación a pesar de las limitaciones y dificultades.*

*A todos aquellos que me inspiraron, compañeros y amigos gracias por su generosidad comprensión amistad y apoyo moral en todo momento.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a todos aquellos que me apoyaron brindando su tiempo, conocimientos experiencias y consejos tan valiosos, que me servirán de inspiración para alcanzar el éxito durante el largo recorrido que demanda el ejercicio profesional*

*El Autor.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	16
1.1.    Planteamiento del Problema.....	16
1.2.    Objetivos.....	18
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	18
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	18
1.3.    Viabilidad .....	18
1.4.    Limitaciones .....	19
1.5.    Justificación de la investigación .....	19
1.6.    Delimitación .....	20
CAPÍTULO II. REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.1.    Antecedentes.....	21
2.1.1. <i>Antecedente Nacional</i> .....	21
2.1.2. <i>Antecedente Internacional</i> .....	23
2.2.    Fundamentación Teórica. ....	25
2.3.    Definición conceptual.....	35
3.1.    Análisis del sector.....	36
3.2.    Macroentorno.....	36
3.2.1. <i>Aspecto político</i> .....	36
3.2.2. <i>Aspecto económico</i> .....	38
3.2.3. <i>Aspecto social</i> .....	40
3.2.4. <i>Aspecto Tecnológico</i> .....	41
3.2.5. <i>Aspecto ecológico</i> .....	42
3.2.6. <i>Aspecto Legal</i> .....	43
3.3.    Microentorno .....	45
3.3.1. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	45
3.3.2. <i>Análisis interno AMOFHIT</i> .....	52

3.3.4.	<i>Análisis externo PESTEL</i> .....	61
3.3.6.	<i>Análisis FODA</i> .....	74
3.4.	Análisis interno.....	75
3.4.1.	<i>Cadena de valor de la empresa Redeser SRL</i> .....	75
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....		78
4.1.	Diagnostico actual de la empresa .....	78
4.2.	Análisis general .....	89
4.3.	Establecimiento del plan de mejora.....	90
CAPITULO V. ESTUDIO TÉCNICO.....		97
5.1.	Tamaño .....	97
5.2.	Localización.....	97
5.2.1.	<i>Macro localización</i> .....	97
5.2.2.	<i>Microlocalización</i> .....	98
5.2.	Procesos .....	98
5.2.1.	<i>Descripción del Proceso</i> .....	98
5.2.2.	<i>Diagrama de planta física</i> .....	99
5.3.	Plan de operaciones .....	100
5.4.	Propuesta de plan de mejora.....	101
CAPITULO VI ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....		102
6.1.	Información general de la empresa.....	102
6.2.	Estudio Organizacional.....	103
6.3.	Organigrama de la empresa .....	104
6.4.	Descripción de funciones de miembros de la empresa.....	104
6.5.	Estrategias del plan de mejora .....	107
CAPÍTULO VII ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....		122
7.1.	Costo de inversión del diseño.....	122
7.2.	Ingresos y egresos de la organización .....	123
7.3.	Plan financiero .....	124
7.4.	Estado de ganancias y pérdidas .....	125
7.5.	Evaluación financiera .....	126
7.6.	Beneficios generados.....	130
CONCLUSIONES .....		135
RECOMENDACIONES .....		136
REFERENCIAS .....		137
APÉNDICES .....		154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro comparativo entre principales competidores .....	46
Tabla 2 Servicios sustitutos que tiene la empresa Redeser .....	50
Tabla 3 Principales proveedores .....	51
Tabla 4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	52
Tabla 5 Evaluación de factores internos (MEFI) .....	59
Tabla 6 Evaluación de factores externos (MEFE) .....	72
Tabla 7 Matriz FODA .....	74
Tabla 8 Resultados de entrevista parte 1 .....	84
Tabla 9 Resultados de entrevista parte 2 .....	86
Tabla 10 Resultados de entrevista parte 3 .....	88
Tabla 11 Actividades de mantenimiento de los sistemas de la empresa Redeser SRL.....	91
Tabla 12 Actividades de mantenimiento de la planta física de la empresa Redeser SRL.....	91
Tabla 13 Incorporación de un sistema que permita la eficiencia de los procesos en atención al cliente .....	93
Tabla 14 Incorporación de los formatos de entrada y salida de los productos.....	94
Tabla 15 Talleres y cursos a implementar.....	95
Tabla 16 Especificaciones del producto que ofrece Redeser .....	98
Tabla 17 Perfil laboral gerente de la empresa Redeser .....	105
Tabla 18 Perfil laboral auxiliar contable de la empresa Redeser .....	105
Tabla 19 Perfil laboral empacador bodeguero de la empresa Redeser .....	106
Tabla 20 Perfil laboral conductor de la empresa Redeser .....	106
Tabla 21 Perfil laboral vendedor de la empresa Redeser .....	106
Tabla 22 Actividades para la gestión de pedidos .....	108

Tabla 23 Formato para la clasificación del stock disponible .....	113
Tabla 24 Normativas para control de inventarios .....	116
Tabla 25 Costo de inversión de la propuesta.....	122
Tabla 26 Ingresos de la empresa .....	123
Tabla 27 Egresos de la empresa .....	123
Tabla 28 Financiamiento del plan de mejora .....	124
Tabla 29 Detalle del financiamiento (préstamo).....	125
Tabla 30 Estado de ganancias y pérdidas .....	125
Tabla 31 Flujo financiero – económico.....	127
Tabla 32 Coste medio ponderado del capital .....	128
Tabla 33 Costo promedio ponderado del capital.....	129
Tabla 34 Estructura de capital.....	129
Tabla 35 Determinación del ahorro por costos logísticos .....	130
Tabla 36 Evaluación de costos marginales .....	131
Tabla 37 Evaluación de ingresos marginales .....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Ishikawa .....	35
Figura 2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....	45
Figura 3 Información cuantitativa de fortalezas.....	60
Figura 4 Información cuantitativa de debilidades .....	61
Figura 5 Información cuantitativa de oportunidades.....	73
Figura 6 Información cuantitativa de amenazas.....	73
Figura 8 Diagrama de Ishikawa de la empresa Redeser SRL .....	78
Figura 9 Control de inventario y existencia de stocks- .....	79
Figura 10 ¿La mercancía recibida son registradas con la información correspondiente de manera correcta? .....	79
Figura 11 ¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios de la empresa? .....	80
Figura 12 ¿El almacén cumple con el espacio adecuado para el resguardo de los productos?81	81
Figura 13 ¿Se llevan a cabo procedimientos efectivos para identificar faltantes en los productos? .....	81
Figura 14 ¿La empresa ha presentado pérdida de ventas por stock insuficiente?.....	82
Figura 15 ¿La empresa ha presentado frecuente pérdida de ventas por fallas en el stock? ....	82
Figura 16 Proceso de Reposición de la mercancía.....	83
Figura 17 ¿Se verifica con rigurosidad las cantidades recibidas de producto respecto de los documentos de recepción? .....	83
Figura 18 ¿Cree usted que le sería de gran utilidad llevar un control de sus inventarios dentro de la empresa? .....	84
Figura 19 Ubicación geográfica empresa Redeser SRL.....	97
Figura 20 Flujograma empleado por la empresa.....	100
Figura 21 Diseño del plan de mejora (actividades).....	101

Figura 22 Estructura organizacional de la empresa .....	104
Figura 23 Fórmula para el pedido Óptimo según método de Wilson .....	110
Figura 24 Almacenaje de productos .....	115
Figura 25 Despacho de productos .....	118
Figura 26 Transporte de productos.....	119
Figura 27 Despacho de productos .....	120
Figura 28 Tendencia del ahorro por costos logísticos.....	131
Figura 28 Comparación de costos e ingresos al implementar la propuesta .....	133

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal formular una propuesta de gestión logística para incrementar la eficiencia organizacional en la Empresa Redeser SRL, Arequipa 2022; la importancia de este trabajo radica en mejorar significativamente la eficiencia organizacional, así como incrementar los niveles de satisfacción de clientes, empleando para ello, el levantamiento de un diagnóstico interno, a través de una entrevista semiestructurada abierta que pueda identificar las debilidades existentes en los procesos, pudiendo evaluar cualitativamente los niveles de eficiencia, para posteriormente formular una alternativa de solución orientada en la automatización de los procesos de gestión. Se concluyó que el plan de gestión logística propuesta permite mejorar la eficiencia organización de la empresa en estudio.

## **ABSTRACT**

The main objective of this investigation was to formulate a logistics management plan to increase organizational efficiency in the Redeser SRL Company, Arequipa 2022; The importance of this work lies in significantly improving organizational efficiency, as well as increasing customer satisfaction levels, using for this, the lifting of an internal diagnosis, through an open semi-structured interview that can identify existing weaknesses in the processes. , being able to qualitatively evaluate the levels of efficiency, to later formulate an alternative solution oriented towards the automation of management processes. It was concluded that the proposed logistics management plan allows to improve the organizational efficiency of the company under study.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la gestión logística se ha ido posicionando como uno de los principales eslabones que componen la cadena de comercialización de los productos y servicios que son negociados por la industria y el sector empresarial para satisfacer las necesidades de consumo de clientes a lo largo y ancho del país, dado que tiene como propósito, establecer procedimientos y mecanismos efectivos que permitan la gestión de ventas de los productos comercializados por la empresa pública y privada, definiendo las líneas estratégicas de la planificación de las metas y objetivos fijados por la organización.

En este sentido, adquiere vital importancia incorporar rigurosos mecanismos de control y auditoria, que junto con programas de capacitación continua y filosofía empresarial de mejora continua entre otras, conlleven a una gestión de recursos más eficiente, actualizando en tiempo real el ingreso y salida de mercaderías, facilitando el acceso y haciendo más transparente el intercambio de información mediante el empleo de tecnología de punta Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), además de fortalecer los procesos organizativos y sistemas a través de innovadoras y modernas filosofías empresariales que incluyen certificaciones internacionales de calidad, seguridad industrial, ambiental, etc. Pudiendo fortalecer sus capacidades competitivas en el mercado, derivando en mayores niveles de eficiencia, rentabilidad, calidad en la oferta de bienes y servicios, etc. obteniendo mayores espacios de participación en los mercados nacionales e internacionales, brindando servicios de mayor solidez en función de las potencialidades en materia de gestión de inventarios, volúmenes de ventas, rotación de mercancías, gestión de proveedores, incrementando los ingresos e incidiendo positivamente en la calidad de vida de los trabajadores y población en general.

La presente investigación plantea como objetivo principal formular una propuesta de gestión logística para incrementar la eficiencia organizacional en la Empresa Redeser SRL, Arequipa 2022. Mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas y gestión de productos, los cuales serán identificados durante el transcurso del trabajo a través de las encuestas planteadas, pudiendo mejorar significativamente la eficiencia de la organización, incrementando sus márgenes de rentabilidad calidad de productos y satisfacción del cliente.

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema.

Actualmente, en la dinámica caracterizada por la globalización, impuesta por la libre competencia y el fácil acceso a los mercados internacionales, toda organización debe crear e implementar una logística, la cual debe construirse sistemáticamente, asegurando la continuidad y mejora de la producción. Además, las empresas deben implementar un sistema de comercialización basado en la planificación, implementación y control de eficiencia, flujo de caja, almacenamiento de bienes, prestación de servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo (Gamboa, Armijo, Pluas, & Tovar, 2019).

Asimismo, a nivel internacional con el estallido de la pandemia de Covid-19 y la declaración del estado de emergencia en muchos países, el número de quejas de los consumidores ha aumentado exponencialmente. Todas las empresas que decían tener canales de distribución y logística de clase mundial tienen un problema que pone a prueba todos sus sistemas; donde las principales cadenas han sido acusadas de incumplir los plazos de entrega de las compras en línea, así como de brindar información confusa e inapropiada sobre los canales de atención durante emergencias sanitarias y sociales. El sistema logístico no estaba listo y no era eficiente, lo que comenzó a convertirse en un gran desafío ya que se requería una cadena de suministro cada vez más eficiente (Sánchez, Pérez, JSangroni, Cruz, & Medina., 2021).

A nivel nacional, las empresas peruanas tienen debilidades en el proceso logístico, lo que será una gran oportunidad para que los inversionistas ingresen a la industria. Los inversionistas son conscientes de la gran demanda en este rubro, por lo que su ingreso a nuestro país brinda zonas condicionadas para diversos procesos de gran envergadura. Por el contrario, algunas organizaciones no ven la subcontratación como una fuente de ingresos a

largo plazo; por lo que hace que la gestión logística sea cada vez más débil y por ende una mayor cantidad de clientes insatisfechos (Humán, Villalobos, & Armas,. 2020)

A nivel local, la empresa REDESER SRL, ha venido experimentando un incremento significativo de sus volúmenes de ventas, logrando alcanzar al cierre del año 2020 una facturación total de 34 millones de soles. Ante los incrementos de las ventas se plantearon como meta alcanzar e implantar como cultura organizacional dentro de sus procesos internos aquella filosofía definida como *Just in time*. Este plantea un incremento de las capacidades de respuesta y satisfacción del cliente al maximizar la relación costo/beneficio de los procesos internos.

Sin embargo, dado el complejo escenario económico presentado en el contexto mundial post- pandemia, se han presentado un conjunto de implicaciones logísticas y de transporte, limitando las capacidades para acceder de manera regular a las materias primas, así como las cadenas de suministro, distribución y comercialización de los productos finales. Dichos problemas mencionados anteriormente redujeron los volúmenes de ventas y por ende los ingresos obtenidos por empresas dedicadas a la comercialización de materias primas, ocasionando caídas drásticas de los indicadores de facturación promediando hasta un 7% del total de los ingresos. Además de ello generó pérdidas de espacios importantes de participación en los mercados nacionales, los cuales han sido sustituidos por competidores nacionales y extranjeros, impactando negativamente el liderazgo de la organización al sur del país.

Por todo lo mencionado anteriormente, se plantea un plan de gestión logística para incrementar la eficiencia organizacional en la Empresa, lo cual tendrá un efecto positivo en integración en la activación económica.

## **1.2. Objetivos.**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Formular una propuesta de gestión logística para incrementar la eficiencia organizacional en la Empresa Redeser SRL, en la ciudad Arequipa en el año 2022.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Diagnosticar la situación de la Empresa Redeser SRL.

Identificar los errores de la Empresa Redeser SR.

Proponer posibles soluciones para la Empresa Redeser SRL.

## **1.3. Viabilidad**

En cuanto a la viabilidad económica el porcentaje de dinero a utilizar al implementar la propuesta será bajo, este dinero será parte de los beneficios que obtiene la empresa Redeser SRL, lo cual generaría a un incremento de sus ingresos en el futuro, es decir una vez implementado la propuesta.

En cuanto a la accesibilidad de la información, se tiene acceso a la información necesaria, ya sea del contexto actual en el que opera la empresa hasta informaciones minuciosas que son exclusivas de la empresa.

Por otro lado, se tiene en cuenta que la implementación de la propuesta no será de largo tiempo, lo cual facilitará a la empresa a tener mejores ingresos en un plazo mediano.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que la propuesta es viable en todos los aspectos, por lo que su implementación generará mejoras.

#### **1.4. Limitaciones**

En vista de las restricciones de movilidad y acceso a instituciones educativas y de consulta bibliografía aun existentes por causa del contexto sanitario, se ven limitadas las capacidades de acceso a fuentes bibliográficas y de información certificadas, en revistas auditables y de reconocida trayectoria, lo cual dificulta los traslados y las gestiones para establecer entrevistas de modo presencial con actores clave de la investigación.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

La implicancia teórica en este estudio contribuyo a un mayor entendimiento a través de la obtención de nuevos conocimientos dentro de esta línea de investigación. La información que se proporcionó en la presente investigación servirá como una fuente de revisión acerca del tema que se está trabajando, respaldando las teorías que ya están planteadas. Se espera que tomando como bases teóricas de autores especializados en cada una de las variables de estudio.

Dentro de la justificación práctica, esta investigación sirve para manifestar recomendaciones para lograr la eficiencia organizacional a través del planteamiento de un modelo de gestión logística. Con los resultados de la presente investigación se beneficiarán los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa Redeser SRL, los gerentes de la empresa en estudio, porque tendrán un mejor conocimiento de la gestión logística para tener una eficiencia organizacional porque les permitirá tener un mejor manejo de cada uno de los recursos de la empresa. Lo que permitirá lograr identificar el contexto actual de esta organización, lo que servirá como fuente de información para las decisiones económicas - financieras, permitiendo una mejor capacidad de oportunidades de mejora organizativa, resolviendo el problema de la eficiencia organizacional.

## **1.6. Delimitación**

La investigación se desarrolló dentro de las limitaciones espaciales existentes en la provincia de Islay, Arequipa, durante el periodo de emergencia sanitaria por la pandemia provocada por el Covid-19, entre diciembre de 2021 y junio de 2022.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Antecedentes**

#### ***2.1.1. Antecedente Nacional***

Un estudio titulado “Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Fuller Pinto S.A.C en Lima, Perú, 2020”, de acuerdo a la investigación que realizó identificó que para la mejora de la eficiencia organizacional lo primero que se debe realizar es la observación; esto porque los directores de altos rangos deben estar en la capacidad de identificar y ser sensibles ante escenarios económicos, tener planes y ser estratégicos con cada uno de los planes de acción que desean ejecutar tanto en el corto hasta el largo plazo; además de ello describir los procesos logísticos permite que se identifiquen cada uno de los cuellos de botella con la finalidad de mejorar la eficiencia organizacional (Chávez M. , 2021).

Un trabajo titulado “Diseño e implementación de un modelo de gestión logística para memorar la eficiencia en el manejo de inventarios de la Corporación Argonsa S.A.C.”, dentro de los principales resultados encontrados se observó que mediante el diagnóstico de la gestión logística actual de la empresa en estudio permitió identificar los problemas siendo la falta de personal capacitado, escasez de un sistema de manejo y control de los inventarios; inadecuada distribución de los inventarios y la ausencia de los indicadores logísticos; asimismo, aplicaron el diagrama de Ishikawa para la identificación de los problemas y la causas lo que permitió brindar alternativas de solución; dentro del estudio propusieron que se estandarice los procesos y los procedimientos de manera ordena y eficiente mediante el diseño e implementación de manuales de procedimientos de almacén y compra; así como también se formuló el sistema de Clasificación ABC; se midieron las eficiencia del manejo de los

inventarios de acuerdo a los indicadores de Sistema de Monitoreo de Embarcaciones (VMS), Servicio de Impuestos Internos (IRS) y Módulo de Control de Transmisión (TCM) (Huamán y Torres, 2018).

Otra investigación titulada “Implementación de un sistema de gestión logística en la empresa importadora Ralamn S.A.C., para mejorar el servicio al cliente – Lambayeque 2016”, donde planteó un diseño y ejecución de un sistema de gestión, que permita incrementar los niveles de aceptación en el esquema de servicio al cliente, considerando diversos ejes de análisis, tales como efectividad en la entrega de pedidos, procedimientos internos eficientes y rigurosos mecanismos de control de mercaderías de la organización, para posteriormente plantear una metodología orientada a incrementar la eficiencia de la organización mostrando los resultados de la investigación a través de diagramas de operaciones. Para ello tuvo en cuenta la metodología de verificación de los niveles de aceptación al cliente, a través del uso del indicador “numero de reclamos” logrando reducir en un 52,03% las quejas y devoluciones, así como reducción de los tiempos de entrega de los pedidos en un 37,84%, permitiendo optimizar los recursos de la organización, alcanzando un ahorro total que alcanza la suma de 693.885,44 soles (Ramos, 2018).

Otra investigación titulada “Implementación de un modelo de gestión logística y su efecto en la eficiencia organizacional del proceso de descarga y despacho del almacén en la empresa SL Courier del Perú en Trujillo año 2020”. El estudio fue de tipo aplicada, de nivel pre experimental; el grupo de estudio estuvo conformada por 20 colaboradores del área de descarga y despacho de almacén de la empresa. Los hallazgos obtenidos indican una influencia positiva entre las variables, debido a que se cumple el ciclo de Deming en sus dimensiones: planificar, hacer, verificar y actuar. Al pasar los años, la empresa SL Courier del Perú, ha ido evolucionado por lo que en actualidad su importancia de la empresa, siendo los

almacenes los factores estratégicos en proveyendo servicios, siendo esencial el diseño de un modelo logístico, recopilando información para su mejora, ayudando de esta manera sus bases en la mejora del almacén de la empresa, teniendo en cuenta servicios que brinda a sus clientes, y la buena conservación de los productos que envían a diferentes lugares del Perú y del mundo, conociendo todas las características como el tipo de carga, dimensiones, pesos máximos y mínimos, etc, cantidades por lote, tipo de embalaje, definiendo de esta manera la importancia de las ubicaciones de los productos para su envío (Correa y Gonzales, 2021).

### **2.1.2. Antecedente Internacional**

Una investigación titulada “Propuesta de un plan de mejoramiento basado en indicadores para el proceso logístico de una empresa de distribución de alimentos”. Logró evidenciar que los indicadores de logística son de vital importancia dentro de las organizaciones, debido a que facilitan la medición, el seguimiento y el análisis de cada uno de los procesos de la compañía, además, sirven como base en la generación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Como se puede denotar que la logística es una serie de actividades en donde se desarrolla, a que el producto se realiza de una manera óptima y la entrega al cliente de una manera correcta y a tiempo, y teniendo una buena planeación se tendrá a tener buenos proveedores, buenos costos, control en las compras, y el buen planeación en la gestión de inventarios, y las existencias de manera cíclica y de manera física, y en el almacenamiento siendo la custodia de la mercancía en un buen espacio, y operadores en el almacén para un mejor cuidado del producto, y seguidamente el despacho sin errores (Sierra, 2020).

Otra investigación titulada “Modelos de gestión logística en las pequeñas y mediana empresas (Pymes)” se logra evidencia que si se obtiene una buena gestión de la cadena de suministro de las empresas PYMES se obtendrá una mejoría en el rendimiento de los

negocios, incrementando la alta productividad, competitividad y rentabilidad de esta; es por ello importante la selección de materia prima, de servicios, almacenamiento, niveles de inventarios, rutas de transporte para de esta manera tener mayor eficiencia, por lo que la gestión de cadena de suministros es dinámica por su constante cambio, ya que pasa a diferentes áreas, por lo que es importante tener la cantidad exacta de materiales y/o servicios, en el lugar exacto, en el momento exacto, y de esta manera los inventarios sean lo menos posible y el producto llegue a tiempo (Bendeck, 2020).

Otra investigación titulada “Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad para DHL y propuesta de mejora para los procesos de *inbound* y *outbound*”. Se puede denotar a los términos de sistema como un conjunto de elementos relacionados, los cuales interactúan entre si para el logro de un objetivo, también conocidos como las 5P que son los procesos, el producto, el personal, inversión, y partes interesados, llegando a tener el logro de los objetivos, y de esta manera hacer mejora continua, llegando a obtener los resultados planeados desde un principio, aplicando la planeación, ejecución, monitoreo, y mejora, y de esta manera cumplir la misión, objetivos mediante el establecimiento de procesos que permitan ofrecer productos y servicios de confianza al cliente y sostenibilidad a la empresa como es DHL (Molina, 2018).

Otro estudio denominado “Modelo logístico de optimización para la Empresa All Cargo Transport S.A.”, para el planteamiento del modelo se analizaron los modelos logísticos demanda, ruteo, SCOR de distribución (centralizado, descentralizado) y *Cross docking* y se determinó que el modelo SCOR sería el más adecuado para implementar en la empresa. Los Hallazgos obtenidos en las encuestas se pudo identificar que reflejan que el 57,1% de los trabajadores perciben a la planificación como la principal actividad a ser mejorada, así como los clientes a pesar de actualmente indicar un 68,2% de nivel de satisfacción con los servicios

de la empresa, también coinciden en un 71,8% en que se deben mejorar los procesos logísticos. La aplicación SCOR como todo proceso que planifica, ejecuta la adquisición de materiales, en la transformación, en producto vendible, como en la entrega y devolución de los productos, todos los procesos involucrados se distribuya, como una cadena de suministros, por lo que se puede denotar los niveles de nivel de procesos, el cual permite establecer un alcance de la cadena, y nivel de confirmación asignando categorías a los procesos, y seguidamente el nivel de elementos de procesos identificando paso a paso de los procesos identificados en el nivel anterior, identificando las entradas y salidas de cada uno de los procesos (Barahona y Olmedo, 2022).

## **2.2. Fundamentación Teórica.**

### **2.2.1. *Gestión logística***

#### **2.2.1.1. Definición de gestión logística.**

La gestión logística es considera como la cadena que permite el abastecimiento donde se planifica, implementa y controla los flujos, además del almacenamiento de bienes, servicios e información de manera eficiente, eficaz y efectiva, desde el punto de origen hasta el consumo; con la finalidad de cumplir con los requerimientos de cada uno de los clientes (Ramírez, Madriz, Bravo, & Ugueto. 2020). Asimismo, es considerado como la logística de los procesos sistemáticos de tarea o actividades, donde se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de las organizaciones los cuales le permitirán alcanzar cada una de las metas propuestas de acuerdo a la estrategia que adopta, de tal manera que consideren cada uno de los procesos de manera sostenible (Rosales, 2021).

Así como también, la gestión logística es considera como uno de los componentes más importantes que tiene la cadena de suministros, donde se realiza la gestión de cada uno de los

flujo de materiales e informaciones, así como del almacenamiento y movimiento eficiente de los datos, servicios y bienes, además ello la gestión es considerada como los procesos de gestionar cada uno de los flujos materiales e informativos de las materias primas, productos acabados, inventarios en procesos, servicios y residuales partiendo desde el suministrador hasta el cliente (Glevis y Mendoza, 2021, p.40).

#### **2.2.1.2. Importancia de gestión logística.**

La importancia de la gestión logística radica en que permite a los negocios tener reglas de proceder que ayudan en los momentos decisivos o gerenciales a seguir, valor, priorizar y controlar diversos elementos de aprovisionamiento y distribución que contribuyen en la satisfacción de los clientes, en los costes y beneficios (Gamboa, Armijo, Plas & Tovar, 2019). Asimismo, la gestión logística impacta en el nivel de los productos y servicios, lo cual mejora en el aprovechamiento de los recursos en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución (Castillo, Castillo, Inglés, & Cruz. 2022); además de ello es importante porque es de carácter estratégico porque permite el mejoramiento de la situación económica y tiene impactos en los clientes y permite efectivizar los procesos de distribución física y del funcionamiento de cada una de las cadenas mediante redes, porque da posibilidad a ofrecer un alto nivel de servicio pero a un costo mucho menor, de esta manera se logran los objetivos empresariales y por tanto la satisfacción de los clientes (Fontalvo, De la Hoz, & Mendoza. 2019).

#### **2.2.1.3. Modelo teórico de gestión logística.**

El modelo de inventario desarrollado por Salameh y Jaber en el año 200; donde indican que el punto de reorden es un hito crítico para que las empresas decidan sobre el momento adecuado para realizar pedidos de modo que eviten el exceso de existencias o la

escasez; para que de esta manera no existan excesos de sobrecargas o escasez de cargas que cubren los costos en los que se están incurriendo (Hosseini, Afshar & Cárdenas, 2020).

#### **2.2.1.4. Componentes.**

**Procesos logísticos:** estos procesos logísticos están conformados por todas aquellas actividades que apoyan a las empresas a una mejor administración de manera eficiente sus materias primas, los productos o servicios terminados, la producción y la distribución de estos a través de una programación y empleo de rutas idóneas lo que permite realizar un recorrido en un tiempo menor (Hernández y Valderrama, 2021, p.100).

**Logística interna:** es considerada como la sección más importante dentro de la empresa, porque este se encarga de realizar gestiones, arreglar, entregar y planificar cada uno de los productos o servicios terminados; este es una parte importante de la cadena de suministro y refleja los resultados de la implementación de la estrategia de la empresa (Caballero y González, 2021).

**Costo logístico:** son todos aquellos compromisos financieros que resultan de la ejecución de actividades asociadas al transporte, resguardo, almacenamiento y distribución de mercancías en la organización, es decir, representan los costos que genera la cadena de comercialización del producto hasta la entrega final al cliente (Zúñiga y Aguirre, 2022).

**Indicadores de desempeño logístico:** consisten en medidores cuantitativos que buscan determinar el rendimiento que va asociado a los procesos logísticos, evaluando su desempeño y rentabilidad. Considerando las distintas fases de cada etapa entre las que destaca la recepción, almacenamiento, inventario o stock, despacho, entregas, reportes en tiempo real, reclamos, quejas, entre otros (Arango, Ruiz, Ortiz & Zapata, 2017).

**Características de los indicadores logísticos:** los indicadores deben guardar estrecha relación con las metas, objetivos y propósitos establecidos por la organización, considerando los métodos, procesos y mecanismos para la consecución de los resultados, de modo de permitir su variación en el tiempo evaluando sus resultados y comparando con periodos anteriores y posteriores empleando herramientas estadísticas para su análisis (Camargo y Mosquera, 2022).

**Metodología para el diseño de un control de Stock:** Es posible establecer un control de stock o inventario de almacén basado en la rotación temporal de los productos, dado que se presenta como un a incertidumbre la recepción de los insumos o mercancía por parte de los proveedores, acordándose entonces el mantenimiento de un inventario de “seguridad” para cumplir con la entrega regular de productos a clientes periódicos de la organización (Chakelson, 2013)

Son todos aquellos compromisos financieros que resultan de la ejecución de actividades asociadas al transporte, resguardo, almacenamiento y distribución de mercancías en la organización, es decir, representan los costos que genera la cadena de comercialización del producto hasta la entrega final al cliente:

- **Inventario:** Representa el registro de los productos que son comercializados por una organización, en otras palabras, el inventario representa todas las pertenencias que hacen parte del registro contable que son comercializadas por una persona natural o jurídica (Romero et al., 2021).
- **Almacén:** Representa el espacio físico en el cual se produce el movimiento o rotación de ingreso y salida de mercancía, el cual acarrea costos de mantenimiento, resguardo y manejo de personal, siendo parte fundamental de la cadena de comercialización del producto final, debiéndose conservar el

mínimo de existencias con el menor costo de operatividad generando rentabilidad. Cumple la misión de resguardo y custodia de los productos, materiales y equipos que comercializa la organización, teniendo entre sus funciones la recepción, mantenimiento, almacenamiento, registro, revisión, despacho y control de los inventarios (Piñuela y Quito, 2020).

### **Partes del Almacén.**

**Recepción:** es el espacio físico destinado para recibir y almacenar el producto (Piñuela y Quito, 2020).

**Inventario o Stock:** Sitio dispuesto para colocar el producto una vez ha sido ingresado o registrado en el inventario (Piñuela y Quito, 2020).

**Picking o pedidos:** es el espacio físico donde se disponen los productos que se encuentran listos y registrados para el despacho (Piñuela y Quito, 2020).

**Egreso o sala de verificación:** está compuesto por el proceso de expedición del producto hasta la entrega al cliente final (Piñuela y Quito, 2020).

**Pasos o rallado de maniobra:** espacios destinados al tráfico, circulación y movilización de personas, maquinarias y equipos dentro del almacén (Piñuela y Quito, 2020).

### **Sistema ABC**

El sistema ABC es un método de clasificación de inventario utilizado para identificar los artículos más importantes en un inventario. Los artículos se clasifican en tres categorías: A, B y C. Los artículos de la categoría A son los más importantes en términos de valor de inventario y requieren una mayor atención y control. Los artículos de la categoría B son menos importantes que los de la categoría A, pero aún requieren cierto control. Los artículos

de la categoría C son los menos importantes y requieren el menor control. El sistema ABC se utiliza a menudo en la gestión de inventarios para ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus inventarios (Escobar, Argota, Ayaviri, Aguilar, Quispe & Arellano. 2021).

Emplea para su operación una serie de medidas de valor, no obstante, considera como la más importante el valor monetario del artículo, identificando aquellos que representan mayor circulación de dinero durante el proceso de comercialización, el sistema se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas claramente definidas:

- Caracterización del parámetro de valor
- Clasificación en función del valor monetario
- Establecer porcentaje de valor acumulado, así como cantidad de artículos en existencia
- Describir el comportamiento a través de una gráfica la cantidad de artículos en función del porcentaje de valor acumulado
- Finalmente se clasifican por orden de valor en escalas A.B, C.

## ***2.2.2. Eficiencia organizacional***

### **2.2.2.1. Definición de eficiencia organizacional.**

La eficiencia organizacional es considerada como el grado en que se cumplen cada uno de los objetivos que es de una iniciativa de menor costo, este puede estar asociado a una adecuada relación que existe entre los ingresos y los gastos, en ello se logran valores para los objetivos que están establecidos de manera previa con el menor costo posible (García,

Cazallo, Barragan, Mercado, Olarte & Meza, 2019), además es la facultad de lograr un objetivo planteado, de manera que se optimiza los recursos que tiene la organización, estos pueden ser medidos mediante tiempos, es decir, cuanto menor sea el tiempo y los recursos que se emplean en una organización para poder llevar sus procesos productivos de los bienes y servicios, estos permitirán maximizar sus beneficios (Caisa, Ortega & Arcos, 2022).

#### **2.2.2.2. Importancia de la eficiencia organizacional.**

La eficiencia organizacional es importante porque permite el aprovechamiento de manera óptima y más adecuado de los recursos que están disponibles con la finalidad de obtener la mayor cantidad de productos o beneficios posibles, o en caso que una empresa realiza una actividad en específica de mejorar en comparación a sus competidores, es decir ofrecer productos o servicios con excelencia (Olivera, 2022). Asimismo, la importancia radica en que la eficiencia permite que las organizaciones logren sus objetivos o metas de manera adecuada teniendo en cuenta los recursos limitados y teniendo la capacidad de dar soluciones en situaciones que están siendo complejas (Calvo, Peligrín & Gil, 2018).

#### **2.2.2.3. Modelo teórico de la eficiencia organizacional.**

El modelo de eficiencia en la toma de decisiones hace referencia a la toma de decisiones en momentos de incertidumbre. Cada vez que nos encontramos eligiendo entre al menos dos opciones, tratamos de calcular el riesgo de la acción que estamos realizando, estimando las posibilidades de un evento no deseado, por ello, dentro del proceso decisional, el trabajo en equipo es un elemento fundamental para la eficacia de una organización, precisamente porque, frente al individuo individual, en promedio el resultado de la toma de decisiones proceso de un grupo supera en eficiencia al del elemento más dotado que lo integra, es decir, la eficacia de un grupo es el resultado de la interacción, discusión y puesta en común de objetivos por parte de sus miembros (Andreis, 2020).

#### **2.2.2.4. Componentes.**

**Productividad:** hace referencia a la condición en la que se encuentran al inicio del crecimiento económico, para que de esta forma se tenga mejores condiciones de vida, por lo que se debe partir de la eficiencia y la eficacia; teniendo una combinación óptima de los recursos (Franco y Agudelo, 2021).

**Diseño organizacional:** hace referencia al proceso en el que cada uno de los gerentes de las organizaciones toman decisiones con la finalidad de elegir una estructura que sea adecuada para la estrategia que desea aplicar y el entorno en el cual los miembros de la empresa ponen en práctica la estrategia (Zavaleta, 2021).

**Administración de operaciones:** hace referencia a la coordinación que existe con cada una de las áreas funcionales de la empresa con la finalidad de asegurar la identificación de las necesidades del cliente, con la finalidad de otorgan satisfacción en los clientes (Montejano, López, Pérez & Campos, 2021).

**Logística:** Puede definirse como el proceso mediante el cual se adquiere y se almacena partes, materiales, equipos y productos terminados, a través de diversos departamentos de la empresa y canales de marketing, con el objetivo de maximizar la rentabilidad a través de un proceso eficiente de pedidos donde se reduce los costos operativos (Álzate y Pérez, 2018).

**Gestión de recepción:** consiste en el proceso a través del cual se reciben los productos en el almacén luego de haber completado las fases anteriores de los procesos de suministro y valor agregado, pudiendo ser luego clasificados, ordenados y ubicados en el depósito, como stock, listo para su distribución final al cliente (Balanzategui, Vega & López, 2022).

**Fases del proceso de recepción:** existen tres fases para el proceso de recepción que realiza una empresa (Ávila y Thielen, 2017).

**Comprobación visual:** Consiste básicamente en recibir el producto a partir del proveedor, revisando el buen estado y condiciones del mismo, supervisando que se encuentre libre de manipulación o defectos para disponerla en un lugar destinado para el transporte a la fase posterior.

**Comprobación documental:** Durante esta fase se procede a realizar modificaciones en la guía de movilización o documento de ingreso describiendo las observaciones de sobrantes o faltantes que haya lugar, para posteriormente llevar a cabo el conteo de la mercancía mediante un formato en el cual puedan incluirse las observaciones correspondientes.

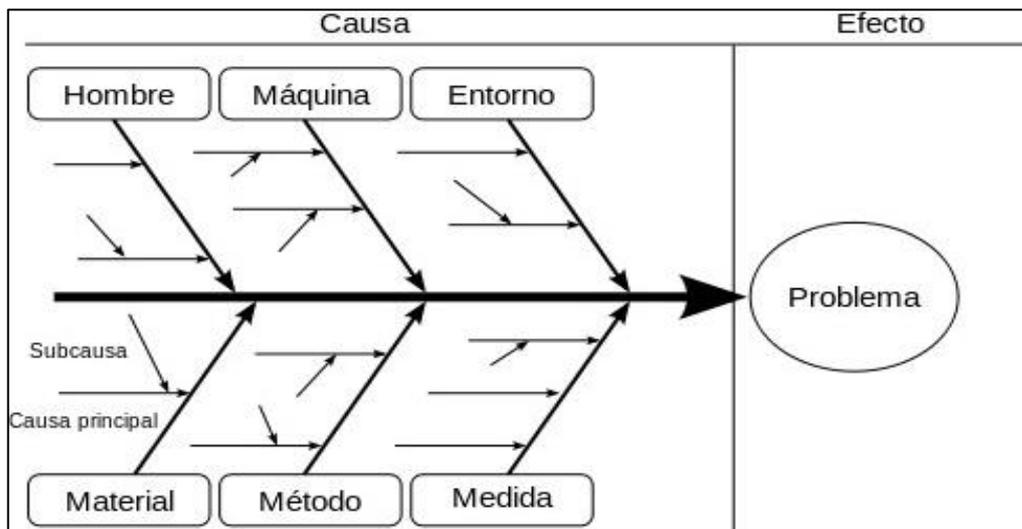
**Comprobación interna del producto:** En esta fase de evaluación se procede a desembalar el producto, para luego separar y clasificar la mercancía según su tamaño y dimensiones, registrando e identificando para finalmente ingresar en el sistema de acuerdo a las exigencias y normativa de la organización.

**Gestión de Almacén:** consiste básicamente en disponer, almacenar conservar y disponer los productos y materiales que son comercializados por la organización, con la finalidad de disminuir los riesgos a los que se encuentran sometidos al ser expuestos sin el debido resguardo físico y poder garantizar el control del ingreso y salida de los mismos, pudiendo optimizar el espacio físico en cual se van a colocar para la distribución final al cliente (Contreras et al, 2022).

**Distribución:** es un proceso de integración de la producción y el mercado e intervenir en cierta medida en las actividades logísticas en función de las necesidades del cliente (Lamar, Jiménez, Sanchez & Mora. 2022).

**Gestión por procesos:** Se caracteriza por ser una herramienta de gestión, que permite mostrar los pasos correspondientes para identificar, implementar y revisar las mejoras que pueden aplicarse a determinado proceso, teniendo como principal propósito incrementar la eficiencia para alcanzar un servicio efectivo. Requiere para su implementación de identificar aquellos aspectos que incidan en la mejora para alcanzar los objetivos propuestos, las fases para implementar este tipo de rediseño son las siguientes: justificación, planificación, diagnóstico situacional, identificación de potenciales mejoras, mejora de procesos, instrumentar nuevos procesos, evaluación y seguimiento (Piñuela y Quito, 2020).

**Gráfica Ishikawa o espina de “pescado”:** es un diagrama que establece las causas que generan luego de un proceso determinado un efecto, partiendo de causas secundarias que derivan en una causa principal en el centro del diagrama para finalmente establecer el problema o efecto final (Basilio y Campos, 2017).

**Figura 1***Diagrama de Ishikawa*

Fuente: Herramientas de Calidad (Ruiz-Falcó Rojas, 2009)

### 2.3. Definición conceptual.

#### Gestión logística

Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar el flujo efectivo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. La gestión logística incluye la planificación de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, así como el control y seguimiento de los procesos de transporte, almacenamiento, distribución y gestión de almacenes (Rosales, 2021).

#### Eficiencia organizacional

La eficiencia organizacional se refiere a la capacidad de la organización para realizar sus tareas de manera efectiva, es decir, la capacidad de utilizar los recursos de la manera más eficiente para lograr las metas de la organización, esto se logra mediante la optimización de procesos, eliminando cuellos de botella y reduciendo costos innecesarios (García et al., 2019).

## CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

### 3.1. Análisis del sector.

La cadena de suministro está compuesta por distintos componentes cuyo proceder afecta el desempeño del sistema ante las variadas condiciones del mercado. El obstáculo fundamental es el análisis que se le da a la cadena, ya que se asume como un área aislada y no se toma en consideración que involucra decisiones de la empresa como un todo. Es por ello la necesidad de tener herramientas de gestión que permitan tomar decisiones estratégicas ofreciendo una perspectiva global de la empresa, lo que incluye aspectos tanto productivos como logísticos, buscando dos objetivos: la coordinación de las decisiones empresariales con la cadena de suministro y la rentabilidad. (Beetrack, 2021).

El proceso de logística de entrada de la empresa es la encargada del abastecimiento de los diferentes suministros, embalajes e insumos requeridos por el área de producción y otras áreas usuarias. Sus funciones abarcan desde la atención de la recepción de los granos hasta el despacho de los mismos, cuyo objetivo es tenerlo disponible para los consumidores en el tiempo y calidad adecuada. (Guardián , J.; Trujillo, I., 2019)

### 3.2. Macroentorno

El análisis del entorno de desarrolla en base al contexto situacional existente mediante la herramienta PESTEL, de este modo se requiere el levantamiento y análisis de los principales ejes de incidencia directa profundizando en los factores que integran cada uno de ellos, en este caso se tiene lo siguiente.

#### 3.2.1. *Aspecto político*

El riesgo político se ha visto incrementado en los últimos años generando insatisfacción entre grupos de población, principalmente en ciertas regiones, e insatisfacción

con algunas actividades productivas. Un problema importante es la falta de representación del poder, que se evidencia en la baja apreciación de las instituciones electas por parte de la población y su participación habitual en escándalos políticos y de corrupción. Aunque esta situación políticamente volátil puede representar una amenaza, ya que aumenta la probabilidad de cierres de carreteras, las manifestaciones políticas suelen bloquear las carreteras, pero no las vías férreas. En este sentido, una amenaza puede convertirse en una oportunidad (Gestión, 2023). La inestabilidad política y social en Perú en los últimos años ha generado manifestaciones y bloqueos de carreteras en algunas regiones, hasta 127 puntos donde se bloquearon carreteras y enfrentamientos en Arequipa con las fuerzas del orden (Infobae, 2023).

El contexto político actualmente se encuentra en condiciones inestables que suponen escenarios complejos en el estamento jurídico y legal del País, no obstante, es de resaltar el carácter democrático de la sociedad peruana en el mantenimiento de la paz y la convivencia entre los ciudadanos. La inestabilidad política en el país afecta negativamente el control y supervisión de todos los sectores, incluido el sector transporte, por lo que la Dirección General de Transporte y Tránsito Terrestre (DGTT/MTC) es la encargada de regular el transporte y tránsito terrestre; regular y aprobar los servicios viales y auxiliares que utilicen los servicios de transporte terrestre (Infobae, 2022).

Los bloqueos de carreteras pueden afectar negativamente las operaciones de transporte terrestre de Redeser Logística, causando retrasos e interrupciones en las entregas a cliente. La insatisfacción con el gobierno y la baja apreciación de las instituciones electas puede llevar a una menor inversión pública en infraestructura vial. Esto a largo plazo perjudica a empresas de transporte como Redeser Logística al haber carreteras en mal estado o congestionadas. La DGTT como ente regulador puede verse afectada en su labor de supervisión y control del

transporte terrestre. Esto permite prácticas irregulares que distorsionan la competencia para Redeser Logística. Una decisión política puede afectar la disponibilidad de una ruta de transporte o la aprobación de un permiso de importación o exportación. Es importante que los líderes logísticos tengan conocimiento y comprendan las implicaciones políticas y legales de sus decisiones.

### **3.2.2. Aspecto económico**

Dado el contexto político existente, se han desarrollado un conjunto de implicaciones económicas que han derivado en una inestabilidad del control cambiario y aumento de precios de los alimentos y combustibles, que impactaran significativamente en los niveles de inflación y estabilidad económica, no obstante, es de destacar que durante el año 2018 el agro fue la segunda actividad generadora de divisas en el Perú con un total de US\$ 6.628 millones, después de la minería con US\$ 27.705 millones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).

Por otro lado, la actividad económica en Perú se está recuperando lentamente, con un crecimiento del PIB del 1,8% en el cuarto trimestre de 2022, además que actualmente se están construyendo proyectos de infraestructura y minería en el país, lo que promoverá la inversión privada y el crecimiento económico, también el Perú apunta a convertirse en el país de más rápido crecimiento en la región para 2023, gracias en parte al plan de recuperación económica de Perú, Con Punche Perú (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023).

De cara al próximo año, se pronostica que la economía de Perú crecerá alrededor del 2,4%, muy por debajo del crecimiento potencial reestimado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de alrededor del 3%. El consumo privado se convierte también en un motor y una sostenibilidad. Los indicadores económicos nacionales están cerca del 7% en el primer trimestre de 2022, alrededor del 5% en el segundo trimestre y cerca del 3,5% en el tercer

trimestre. Sin embargo, los conflictos y la violencia social en el país seguirán limitando la recuperación económica, y existe incertidumbre sobre todo el proceso electoral de 2024 (Infobae, 2022).

La inflación en aumento por factores como el alza de precios de alimentos y combustibles genera mayores costos operativos para Redeser Logística. Esto reduce sus márgenes de rentabilidad. La desaceleración del crecimiento del PIB peruano en 2022 y las proyecciones moderadas para 2023 limitan el dinamismo de sectores clave para la demanda de servicios logísticos como la minería, construcción y agro exportación. Esto frena el crecimiento de ingresos de la empresa. El menor crecimiento económico también puede limitar el presupuesto público destinado a inversión en infraestructura vial, perjudicando la conectividad logística que requiere Redeser. No obstante, el agro sigue siendo un sector económico importante en Perú habiendo crecido un 41.9 % en la última década (ComexPerú, 2021), lo que brinda oportunidades en servicios logísticos para productos agrícolas de exportación. Redeser debe enfocarse en este nicho.

Si hay inestabilidad en el control cambiario, podría haber dificultades para adquirir divisas para transacciones internacionales. Esto podría afectar la importación de bienes y materiales necesarios para las operaciones de la empresa, así como las exportaciones de sus servicios. La inestabilidad económica podría afectar a los proveedores y, por ende, tener un impacto en la cadena de suministro de la empresa. Esto podría resultar en retrasos y aumentos de precios que la empresa tendría que manejar. El crecimiento lento del PIB y la inflación pueden reducir la demanda de servicios logísticos si las empresas buscan recortar costos. Sin embargo, la construcción de infraestructura y proyectos de minería puede significar una oportunidad para que Redeser Logística S.R.L. aumente sus servicios relacionados con estas áreas. A pesar de la lenta recuperación económica, el pronóstico de crecimiento y el plan de

recuperación económica 'Con Punche Perú' podrían resultar en nuevas oportunidades de inversión y expansión para la empresa, especialmente si logra alinearse con los proyectos de infraestructura y minería.

### **3.2.3. Aspecto social**

En cuanto al nivel de ingresos el Instituto Peruano de Economía (2018) asegura que Arequipa mejoró ocho posiciones en el pilar laboral, considerando que tiene al 70.7 % de la Población Económicamente Activa (PEA) adecuadamente empleada (Menchola, 2019). Así mismo, es posible afirmar que “el nivel de ingreso promedio en la provincia es de S/ 1545; superando al salario promedio del país que se ubica es S/ 1365”. Siendo un factor positivo para los capitales que deseen invertir en la región (Menchola, R., 2019). La tasa de pobreza de Perú ha disminuido en los últimos años. Sin embargo, una cuarta parte de la población - casi 8 millones de habitantes- sigue viviendo por debajo del umbral de la pobreza. Se espera que el crecimiento económico reduzca aún más el número de personas que viven en la pobreza. Esto tendrá un impacto positivo en las tendencias de desarrollo social, lo que abre la oportunidad para que se desarrolle todo el negocio de camiones, a medida que aumenta la demanda de servicios de transporte (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).

La expansión de la clase media en Perú impulsa nuevos patrones de consumo y mayor demanda de bienes importados y nacionales desde lugares lejanos. Esta sofisticación de la demanda beneficia a empresas de transporte y logística como Redeser. El aumento del empleo formal incentiva el comercio moderno organizado, el cual requiere de servicios logísticos tercerizados como los que ofrece Redeser. La reducción en las tasas de pobreza y el aumento del ingreso promedio en regiones como Arequipa representan una mayor capacidad de

consumo para los peruanos. Esto se traduce en mayor demanda por productos y servicios, beneficiando la demanda de servicios logísticos y de transporte terrestre.

La mejora en el nivel de ingresos promedio en Arequipa podría conducir a un aumento en la demanda de servicios de transporte y logística. A medida que la población cuenta con más recursos, las empresas y los consumidores pueden requerir más servicios logísticos para la distribución de bienes y la expansión de sus negocios. Un mercado laboral sólido, con una alta tasa de empleo adecuado, puede beneficiar a la empresa al proporcionar un conjunto de trabajadores potenciales calificados. Sin embargo, esto también podría significar un mercado laboral más competitivo, lo que podría resultar en costos laborales más altos debido a la necesidad de ofrecer salarios competitivos para atraer y retener al personal adecuado. El ingreso promedio superior al salario promedio nacional sugiere que hay una capacidad de inversión local relativamente alta. Esto podría traducirse en más negocios para Redeser Logística S.R.L. si las empresas locales están expandiéndose y requieren servicios logísticos adicionales. La disminución de la tasa de pobreza y la expectativa de que el crecimiento económico reducirá aún más el número de personas viviendo en pobreza pueden resultar en una mayor estabilidad social y un aumento en el consumo. Esto podría generar nuevas oportunidades de negocio para la empresa, ya que más personas y negocios podrían necesitar servicios logísticos. Con el desarrollo social y económico, la empresa podría encontrar oportunidades para expandir su cartera de clientes y servicios. Puede haber una demanda creciente para transportar una variedad más amplia de bienes, incluyendo aquellos relacionados con el aumento del consumo y la actividad empresarial.

#### **3.2.4. Aspecto Tecnológico**

El impacto de la tecnología de la información, actualmente los sistemas de información separan la prosperidad y el estancamiento de las empresas, ahora sin sistemas de

información para el soporte comercial, compras, almacenamiento, almacenes, es decir, toda la empresa es inimaginable en su cadena de suministro. La tecnología adecuada y su adecuada gestión pueden mejorar el control y mejorar el rendimiento del negocio (Abrego, Sánchez & Medina, 2017). Las soluciones actuales de tecnologías de la información permiten a las empresas de todos los tamaños aprovechar estos beneficios y mejorar su gestión. Todo depende de hacer un buen análisis para determinar las herramientas adecuadas y las aplicaciones requeridas. Esta cooperación con toda la empresa puede permitir la optimización de las operaciones (Conexiónsan, 2019).

En el campo del transporte de carga y pasajeros se han realizado grandes inversiones en la modernización de la infraestructura de transporte ferroviario o por carretera existente, los costos de inversión en infraestructura son altos y el período de recuperación es largo; por esta razón, este tipo de inversión debe ser esencialmente parte de una asociación público-privada. La adopción de sistemas de información y software de gestión logística es indispensable para que Redeser mejore la planificación de rutas, el seguimiento de pedidos y la optimización de sus operaciones. Estas herramientas aumentan la productividad y reducen costos. El uso de tecnologías como GPS, rastreo vehicular y sistemas de telemetría permiten un mayor control y visibilidad de las operaciones de transporte. Redeser puede ofrecer un mejor servicio a sus clientes gracias a estas tecnologías. La integración de nuevas tecnologías requiere de inversiones y cambios organizacionales importante por parte de Redeser. Se debe realizar un análisis costo-beneficio antes de implementar nuevas soluciones tecnológicas.

### ***3.2.5. Aspecto ecológico***

El Ministerio del Medio Ambiente (2014) afirmó que el sector transporte generó un 39% más de emisiones de CO<sub>2</sub> que el sector energético en el año 2000. Las emisiones del transporte alcanzaron los 7.970 Gg CO<sub>2</sub> equivalentes en 1994 y ascendieron a 9.938 Gg CO<sub>2</sub>

en el año 2000, lo que corresponde a un aumento del 25%. Así, el incremento del sector transporte supera en un 21% el incremento total de emisiones durante este periodo. Adquiere importancia trascendental, la preservación y mantenimiento del medio ambiente dentro de un contexto de explotación de los recursos naturales del agro de una manera responsable. Ante lo cual resulta factible el desarrollo del presente estudio con la finalidad de impulsar el crecimiento sostenido del sector del AGRO cumpliendo con la normativa legal existente en materia ecológica (Salas, 2021).

Esta situación puede tener varias repercusiones para Redeser Logística

. SRL. Regulaciones más estrictas, ya que, ante el incremento de las emisiones, es probable que las regulaciones gubernamentales se endurezcan, exigiendo a las empresas de transporte medidas para reducir su huella de carbono. Además, implementar tecnologías más limpias o invertir en flotas de vehículos menos contaminantes puede representar un aumento en los costos operativos. La explotación responsable de los recursos naturales del agro es vital. Dado que el transporte de carga está intrínsecamente ligado al agro (transporte de insumos, productos terminados, etc.), la empresa tiene la responsabilidad de asegurar prácticas sostenibles. Cumplir con las regulaciones ecológicas no solo evitará sanciones, sino que también puede brindar oportunidades en términos de incentivos o beneficios fiscales para empresas sostenibles.

### **3.2.6. Aspecto Legal**

El Estado peruano tiene un marco legal con el que regula y en las que se basa el Ministerio de Agricultura y Riego. Dentro de los cuales se cuenta: Ley de las Organizaciones de Usuarios de Agua, ya que la zona de estudio no cuenta con agua potable se necesita del conocimiento de esta ley en cuanto a la organización de los usuarios o comité de regantes. Además, la Ley N° 27965 donde se establece la conformación de los consejos regionales de

concertación agraria para la reactivación y el desarrollo del sector agropecuario. Propuesta del Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley N° 29763.-Ley forestal y de fauna silvestre, Ley de Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Agrarias (El Peruano, 2016).

Es un aspecto positivo poder contar con el factor legal a favor del proyecto, ya que al promover planes de desarrollo que fomenten la inversión dentro del sector el estado se compromete con el reconocimiento y la importancia de la agricultura para el país. También “se debe cumplir con los deberes como empresa al responsabilizarnos con la sostenibilidad del medio ambiente y contribuir con el crecimiento de la zona mediante el empleo rural” (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2019).

Como empresa de logística, Redeser Logística S.R.L. debe estar al tanto y cumplir con la legislación vigente, incluyendo las leyes que regulan el uso del agua y las prácticas agrarias. Esto podría requerir inversiones en prácticas de sostenibilidad y sistemas de gestión que cumplan con dichas leyes. Las leyes que fomentan la inversión en el sector agrario pueden crear oportunidades para Redeser Logística S.R.L., ya que un sector agrícola más activo incrementaría la necesidad de servicios logísticos y de transporte. La empresa necesitará estrategias para alinearse con los objetivos de desarrollo rural y contribución al crecimiento de la zona. Podría involucrarse en proyectos que apoyen la agricultura local y la gestión del agua, proporcionando servicios especializados o apoyo logístico. Mantener un conocimiento actualizado de la legislación y trabajar de acuerdo con ella puede fortalecer las relaciones de Redeser Logística S.R.L. con el gobierno y otros stakeholders importantes, como los comités de regantes y consejos regionales. El incumplimiento de las leyes puede resultar en sanciones, multas y daños a la reputación. Por tanto, la empresa debe invertir en el conocimiento y las herramientas necesarias para asegurar que todas las operaciones se realicen dentro del marco legal.

### 3.3. Microentorno

#### 3.3.1. Las 5 fuerzas de Porter

Se conoce que el modelo de las 5 fuerzas de Porter dado en 1980, es la parte principal de la formulación de la estrategia de una empresa para hacer frente a la competencia, ya que la competencia no se evidencia sólo en las otras empresas, más bien, la competencia en una industria, está arraigada en principios económicos y hay fuerzas competitivas que van más allá que la competencia en el mercado, pueden ser clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutos, los que podrían tener mayor prominencia en el mercado (Pérez y Bojórquez, 2019). Por lo mencionado, se puede detallar lo siguiente:

**Figura 2**

*Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter*



*Nota: Extraído de Goicoechea & Souto (2019)*

### **Rivalidad entre los competidores existente:**

Es regularmente atractiva para la industria la rivalidad que hay entre los competidores en el mercado nacional de los servicios de este rubro. Con ello se está dando un efecto de sustitución, por lo que cada vez más compañías están interesadas en ofrecer los servicios de transporte de carga, de despacho, de logística o de representaciones.

Teniendo en cuenta la cantidad de empresas en el mercado, las ofertas de este tipo de servicios son altas, entonces, comprensiblemente, hay mucha competencia, y una falta de diferenciación entre empresas, existe una oportunidad de brindar a los usuarios seguridad, confianza y personalización en las ventas que se realizan.

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo entre principales competidores*

<b>Competidores</b>	<b>Empresa Ransa</b>	<b>Empresa Escharff</b>
Actividad	Operador logístico <i>end to end</i> líder de la región	Empresa peruana líder en operaciones logísticas en el Perú
Cantidad de colaboradores	Más de 9,200 colaboradores	
Ubicación	Oficina en la ciudad de Matarani Islay.	
Participación en el mercado	Atendiendo los requerimientos específicos de sus clientes en cada sector económico, convirtiéndonos en socios estratégicos en su logística.	Ofrece servicios de envío y recepción de paquetes, encomiendas y cargas a nivel nacional e internacional. Además, cuenta con una plataforma de envíos para que los emprendedores y personas puedan programar sus envíos desde donde estén y de manera sencilla

En el análisis de competencia, en adherencia a lo que se encuentra en la tabla anterior como principales competidores se encuentra la empresa Ransa, quienes han obtenido ingresos anuales de S/. 390,000.00, por tanto, la cifra alcanzada coloca a Ransa en una posición de ligera ventaja en términos de resultados económicos, ya que la magnitud de sus ingresos podría reflejar una mayor cuota de mercado, eficiencia operativa, o posiblemente una mayor diversidad en sus fuentes de ingresos. Ahora bien, respecto a la participación en el mercado es del 52.7%, en otras palabras, es ligeramente líder en el mercado, esto indica que tienen una mayor presencia, reconocimiento de marca, o posiblemente una oferta de productos o servicios que es preferida por un número ligeramente mayor de clientes (Fantozzi, 2019).

Mientras que la empresa Escharff ha alcanzado en ingresos anuales S/. 350,000.00 destinados a distintos grupos de interés, aun así, sigue siendo significativa y muestra que están en una posición competitiva cercana. En efecto, a su participación en el mercado es del 47.3%, es decir, mantiene una fuerte presencia y competitividad, considerando que sus ingresos se destinan a diversos grupos de interés, esto indica que Escharff mantiene un modelo de negocio diversificado, pudiendo atender a diferentes segmentos del mercado o tener múltiples fuentes de ingresos (Delgado & Soto).

Seguidamente la empresa Redeser, ha alcanzado en ingresos anuales de S/. 255,000.00, son indicativos de una empresa que tiene una operación comercial significativa, dado que ha sido capaz de mantener una base de clientes leales o, posiblemente, ha diversificado sus productos o servicios para alcanzar una audiencia más amplia. Con una participación de mercado del 25.6% tiene una presencia significativa, pero menor en comparación con las otras dos empresas. Esto sugiere que, aunque Redeser es relevante, puede enfrentar desafíos mayores para mantener o crecer su cuota en el mercado en presencia de competidores más grandes. Sin embargo, la cifra también indica que Redeser tiene una

base sólida de clientes y probablemente ha establecido relaciones o nichos que le permiten mantener ese porcentaje de mercado.

En conjunto, estas tres empresas demuestran una fuerte presencia en su sector, con Ransa y Escharff liderando el espacio. Mientras que Redeser tiene un camino por recorrer para igualar o superar a los líderes, su participación no es insignificante y refleja una base sólida que podría expandirse con las estrategias adecuadas. Es evidente que el mercado en el que operan estas empresas es competitivo, y cada una, con sus respectivas fortalezas y estrategias, busca optimizar su posición e igualmente crecimiento.

#### **Amenaza de los nuevos competidores:**

El ingreso de nuevas empresas de transporte de carga al mercado está avanzando rápidamente, especialmente con nuevas empresas locales y nacionales, esto se debe a que el mercado de tercerización está creciendo año tras año y se ha visto un aumento en los últimos años. Es por ello que la amenaza de nuevos competidores puede verse alta debido a este crecimiento y a la actual demanda de ciertos productos del mismo rubro, teniendo en cuenta que puede obligar a las empresas a bajar los precios del transporte, reduciendo así la rentabilidad. Sin embargo, al existir un alta de gama de productos de diferente variedad, mayor tiempo en el mercado se tiene mayor oportunidad de un mejor posicionamiento y mayor oportunidad frente a los competidores y por lo tanto la amenaza entre competidores sería baja. Empresa Redeser SRL, Arequipa mantiene esa diferenciación en la variedad de servicios y fácil acceso a los consumidores mediante la comunicación rápida y de manera oportuna, pudiendo sobrellevar la amenaza de nuevos competidores.

A partir de lo analizado se puede afirmar que, pese a que existen varias ventajas para entrar a este mercado de servicios de transporte, existen aspectos que no generan mucha

motivación, haciendo ello que la amenaza por la entrada de nuevos competidores no sea elevada.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

En este caso a pesar de que existe publicidad en periódicos, revistas, sitios y visualizaciones en televisión de los servicios que ofrecen otras empresas en el mismo rubro, esta amenaza no es alarmante, puesto que las empresas ofrecen productos procesados, ya sea cosidos o molidos, precocinados como productos enlatados y molidos en su mayoría para consumo animal no para seres humanos, si bien son el requerimiento cotidiano de las personas, tienen un valor agregado que radica en el consumo directo, tiempo de vencimiento, además de ser productos de alta calidad y ampliamente confiables por el profesionalismo de los trabajadores.

Aunque si bien, hay empresas que ofrecen productos en tiendas físicas estas tienen una débil visibilidad en las redes sociales o en página web. Redeser es una empresa que realiza la gestión de comercialización de productos que llegan de Bolivia y son enviados a otros países a través del puerto Matarani.

La Empresa Redeser SRL, Arequipa busca esa diferenciación en sus productos dando a conocer las bondades de las mismas, educando al cliente de manera más personalizada para poder solicitar los granos y hacer el seguimiento de los mismos en la venta. A diferencia de otras empresas que no brindan el seguimiento correspondiente postventa. Otras empresas de comercialización de granos, cuando Redeser no está disponible, los clientes podrían optar por otras empresas que ofrezcan productos similares.

**Tabla 2***Servicios sustitutos que tiene la empresa Redeser*

<b>Servicios sustitutos</b>	<b>Descripción</b>
Productos cosidos enlatados	Las empresas pueden optar por gestionar ellos mismos el proceso de cocinar y enlatar de sus productos, aunque esto puede ser más complicado y requerir más recursos.
Productos pre cosidos	Este tipo de productos vendría a ser con un proceso solo de cocción pero el cual tiene un tiempo corto de vida, los clientes podrían buscar para ahorrar tiempo al preparar sus alimentos como alternativa, siempre y cuando sea factible.
Productos molidos	Algunas empresas podrían optar por moler los granos lo cual puede ser para consumo humano o animal pero su mayoría es utilizado para el consumo pecuario.

**Poder de negociación de los proveedores:**

Quando se trata de servicios de transporte de carga, el mercado tiene diferentes proveedores que pertenecen a la misma categoría comercial y son fácilmente intercambiables. Los mismos emprendedores de Lima también distribuyen a las provincias de servicios de este rubro, teniendo un mayor alcance a los emprendedores mediante redes sociales, como grupos de WhatsApp, transmisiones en Facebook, siempre buscan estar más presentes en las provincias. Es por ello que los proveedores del sector de estos servicios, tienen un poder de negociación bajo, por las razones de que las empresas en dicho sector pueden cambiar de proveedores cuando lo decidan y mantener la misma calidad de sus servicios. Asimismo, cabe

resaltarse que, pese a que los precios son muy accesibles, los proveedores continúan mejorando sus servicios y procesos a fin de continuar en competencia frente al resto.

También, es importante que el sistema funcione de manera efectiva y brinde un servicio de alta calidad, y los proveedores son importantes para eso se debe garantizar un funcionamiento óptimo a largo plazo del canal utilizado. Cuando se trata de la conectividad, el mercado tiene diferentes proveedores que pertenecen a la misma categoría comercial y son fácilmente intercambiables.

**Tabla 3**

*Principales proveedores*

<b>Proveedores</b>	<b>Productos y/o servicio que proporciona</b>	<b>Valor del costo estándar</b>
Empresa Flink	Provee cintas, etiquetas, precintos, cartón corrugado, etcétera.	Se logra un valor del -2% del costo estándar, esto resulta ser favorable para la empresa Redeser ya que, desde el punto de vista del ahorro en costos, se está adquiriendo un servicio por debajo del precio o costo.
Empresa propecarton	Provee bobinas de cartón, planchas de cartón corrugado, entre otros.	En este caso con este proveedor se obtuvo el 3% más del costo estándar, lo cual resulta ser desfavorable para la empresa Redeser debido a que, tendría que aumentar el precio de venta, lo que podría no ser viable en un mercado competitivo. Al mismo tiempo, puede estar pagando más por algo que no ofrece un beneficio proporcional.

### **Poder de negociación frente a los clientes:**

El poder de negociación de los clientes es alto, considerando que el poder de la demanda por estos servicios es creciente y por lo tanto existe mucha competencia en ciertos servicios, especialmente en el rubro de transporte de carga. Los clientes siempre están buscando lo que más les conviene y tienden a tener diferentes preferencias según el precio, la calidad, la variedad y la calidad del servicio.

Resultado del Análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

**Tabla 4**

*Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

<b>Fuerza competitiva</b>	<b>Nivel</b>
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Alto
Amenaza de nuevos competidores	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Baja
Rivalidad entre competidores	Alta

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores es alto, debido a una gran demanda para adquirir estos los servicios que conlleva a alta demanda, y a la entrada de nuevos competidores, por ende, la Empresa Redeser SRL, Arequipa tiene que diferenciar en calidad en los servicios, rapidez, seguridad y confianza de los servicios que ofrece.

### **3.3.2. Análisis interno AMOFHIT**

El análisis AMOFHIT emerge como una metodología innovadora que facilita a las organizaciones una introspección profunda en sus operaciones. Está diseñado para desglosar y entender las áreas funcionales clave de un negocio, este análisis promueve una evaluación

sistemática de la eficiencia y efectividad en la ejecución de actividades y procesos en diferentes segmentos de la empresa. Al dividir a la organización en siete áreas funcionales distintas, el AMOFHIT ofrece a los líderes empresariales y gestores una lente detallada, permitiéndoles no solo identificar áreas de mejora, sino también potenciar las fortalezas existentes. A continuación, te presento un desglose de cada uno de estos componentes (Florian, Aguilar & Limo., 2022):

- a. Administración/ Gerencia (A): Esta área se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la organización para lograr sus objetivos y metas establecidas. Asimismo, implica la toma de decisiones estratégicas, establecimiento de la cultura organizacional, y liderazgo en la dirección de la empresa (Florian et al., 2022). Adherido a ello la empresa Redeser posee instalaciones físicas inadecuadas, acompañado de carencia del servicio de transporte cuando se trata de llevar el producto a su destino, ello puede tener un impacto en la capacidad de la empresa para planificar y organizar eficazmente sus operaciones.

A su vez, la empresa Redeser debe tomar decisiones estratégicas informadas para abordar los desafíos de instalaciones físicas inadecuadas y la falta de servicio de transporte confiable. Esto puede incluir inversiones en infraestructura, la búsqueda de proveedores de transporte confiables y la evaluación de opciones de expansión. Adicional a los desafíos mencionados, la empresa Redeser podría mejorar implementando una gestión de riesgos más sólida que identifique amenazas y oportunidades, y elaborando un plan estratégico a mediano y largo plazo que guíe sus acciones y decisiones.

- b. Marketing y Ventas (M): Se enfoca en las estrategias y tácticas utilizadas para atraer y retener a los clientes. También, incluye áreas como publicidad, promoción, ventas, distribución, relación con el cliente y análisis de mercado (Florian et al., 2022). En concreto vinculado a la empresa Redeser, encargada de realizar la gestión de documentación de productos que llegan de Bolivia y son enviados a otros países a través del puerto Matarani, destacando por su seguimiento continuo y asesoría post contratación venta del producto, asimismo, cuenta con proveedores que ofrecen productos en buen calidad e igualmente precio.

Respecto al nivel de ventas, la empresa ha presentado pérdida de ventas por fallas en el stock en la opción algunas veces (54.3%), en otras palabras, la empresa ha enfrentado situaciones en las que no ha podido satisfacer la demanda de sus clientes debido a la falta de productos disponibles en su stock. Esto se debe a diversas razones, como una planificación inadecuada de inventario, retrasos en la reposición de productos o una demanda imprevista de los clientes que no pudo ser atendida de manera oportuna. Redeser, al tener una interacción cercana con los clientes post-venta, podría aprovechar estos canales para obtener retroalimentación directa y mejorar la calidad de su servicio. Además, podría establecer alianzas estratégicas con otros negocios para ampliar su base de clientes.

- c. Operaciones y Logística (O): Esta función se centra en los procesos de producción y entrega de productos o servicios. De igual manera, involucra el diseño, operación, y mejora de los sistemas que crean y entregan los productos/servicios principales de la empresa. Mientras tanto, la logística se ocupa de la gestión del flujo de bienes, servicios e información a través de toda la cadena de suministro

(Florian et al., 2022). Referente a la empresa Redeser, se prioriza la calidad de los productos que ofrece la empresa, destacando por la variedad de granos básicos y que son de gran utilidad a comparación de otras organizaciones que pertenecen al mismo rubro. Sin embargo, existe poca capacidad de almacenamiento hacia los productos lo cual perjudica la entrega de los mismos, conllevando a que haya productos sin identificación y también emplean un solo tipo de empaque.

Ahora bien, respecto al manejo de inventarios, el 57.1 % de los encuestados indican que existe un control regular de entradas y salidas de la mercadería del almacén, lo que podría llevar a problemas como la falta de productos en stock cuando los clientes los necesitan o un exceso de productos almacenados, lo que puede resultar en costos innecesarios. La empresa podría contemplar la posibilidad de subcontratar servicios logísticos para optimizar el almacenamiento y transporte. También sería prudente diversificar los proveedores y considerar sistemas automatizados de gestión de inventarios.

- d. Finanzas y Contabilidad (F): Esta función gestiona los recursos financieros de la empresa. Al mismo tiempo, incluye la planificación financiera, gestión de riesgos, preparación y análisis de estados financieros, auditoría y cumplimiento de regulaciones financieras (Florian et al., 2022). Ahora bien, la empresa Redeser cuenta con un auxiliar de contabilidad que no está llevando a el control empírico de los inventarios, e igualmente no está otorgando créditos para potenciar los recursos de la empresa.

Respecto a la rentabilidad, la empresa debe obtener un índice de rentabilidad superior al 35% por la inversión que se realizaría en la implementación del presente proyecto, por tanto, lograr una tasa de rentabilidad superior a esta cifra

indicaría que el proyecto tiene el potencial de generar ganancias significativas en relación con el capital invertido y, por lo tanto, sería una inversión atractiva.

Redeser debe considerar implementar herramientas financieras modernas y automatizadas que les permitan tener una visión más clara de su flujo de efectivo, así como la posibilidad de externalizar algunos servicios contables para garantizar la precisión y el cumplimiento.

- e. Recursos Humanos (H): Se encarga de la gestión de personas dentro de la organización. Por consiguiente, involucra la contratación, formación, desarrollo, evaluación y compensación de los empleados. También se ocupa de mantener un ambiente laboral positivo y productivo (Florian et al., 2022). Respecto a la empresa Redeser, el personal de recursos humanos se está anticipando hacia el conocimiento del mercado que por ende permite que la empresa se adelante a las novedades de la competencia, incorporando habilidades y estrategias dirigidas a hacer más eficiente los procesos de la organización, incidiendo positivamente en su formación integral en beneficio de todos y desarrollando integralmente su carrera profesional.

Asimismo, la falta de un plan de capacitación continua para el personal en el manejo de sistemas logísticos, software, herramientas de control de entradas y salidas de mercancías, gestión de inventarios, entre otros aspectos similares es un área de mejora importante en la empresa. Es fundamental que Redeser desarrolle un plan de formación continua que aborde las habilidades técnicas y blandas. Además, incentivar a los empleados mediante programas de reconocimiento y recompensa podría mejorar la moral y retención del talento.

- f. **Sistemas de Información y Comunicaciones (I):** Esta área se encarga de la infraestructura tecnológica y sistemas de información que soportan las operaciones y estrategias de la empresa. También implica la gestión de bases de datos, redes, sistemas de comunicación y soluciones de software, así como la protección y seguridad de la información (Florian et al., 2022). Ahora bien, en la empresa Redeser no cuenta con redes sociales, lo que eleva la posibilidad de compras no completadas, utilización de un solo canal de distribución dejando de lado las herramientas promocionales a través de plataformas digitales. Asimismo, la falta de presencia en redes sociales es un aspecto relevante que debe abordarse, dado que las redes sociales ofrecen una plataforma valiosa para la promoción de productos y servicios, la interacción con los clientes y la generación de conocimiento de marca. No tener una presencia en redes sociales podría significar perder oportunidades de promoción y ventas, así como la posibilidad de interactuar directamente con los clientes y recopilar sus comentarios y opiniones.

Es importante mencionar que, para sistemas de información y comunicaciones invierte S/. 5,000 dado que, aunque reconocen la importancia de la tecnología, no están asignando suficientes recursos para abordar todas las áreas cruciales, incluyendo la promoción y el marketing digital., garantizando que estén en sintonía con las demandas y tendencias actuales del mercado. La implementación de sistemas ERP o CRM podría ayudar a Redeser a tener una mejor gestión y relación con sus clientes. Además, considerar la digitalización de sus operaciones y la implementación de soluciones en la nube puede optimizar sus operaciones y reducir costos.

- g. Tecnología/Investigación y Desarrollo (T): Se refiere a las actividades enfocadas en la innovación y mejora de productos y servicios, esto puede incluir la investigación de nuevas soluciones, el desarrollo de nuevas tecnologías o procesos y la adaptación de tecnologías existentes a las necesidades cambiantes del mercado (Florian et al., 2022). Adicionalmente, en la empresa Redeser, cuenta con personal encargado de ventas que tienen como función atender a los clientes, también recibir pedidos por teléfono e igualmente correo electrónico que culmina con la entrega de dicho producto. Además, la empresa cuenta con personal de ventas que desempeña un papel importante en la atención al cliente y la gestión de pedidos. También, la capacidad de recibir pedidos por teléfono agiliza el proceso de compra y mejora la experiencia del cliente.

Cabe precisar que, respecto a la inversión en tecnologías sólo está considerándose entre S/. 200 a S/. 300 soles, en efecto, esta cantidad es comparativamente baja, especialmente si se tiene en cuenta la creciente importancia de la tecnología en el mundo empresarial actual. Dado que no sólo puede resultar en ineficiencias operativas, sino que también puede exponer a la organización a riesgos y vulnerabilidades adicionales. Redeser debe considerar alianzas estratégicas con institutos de investigación o universidades para impulsar la innovación. Además, la formación continua en tecnologías emergentes para su personal puede ayudar a mantenerse al día con las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores.

Al analizar cada una de estas áreas mediante el enfoque AMOFHIT, las organizaciones pueden identificar puntos fuertes, áreas de mejora, y oportunidades de sinergia entre departamentos, para garantizar una operación cohesiva y eficiente.

### 3.3.3. *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

Es un resumen en el proceso de análisis interno de la administración estratégica, este mecanismo para la formulación de estrategias sintetiza y examina las fortalezas y debilidades más trascendentes ubicadas en áreas funcionales de una empresa y también son la base para encontrar y examinar las relaciones entre estas áreas. Al elaborar una matriz EFI, se necesita cierta cantidad de intuición que impida que se interprete de manera todopoderosa, dada su imagen científica (David, 2013).

**Tabla 5**

*Evaluación de factores internos (MEFI)*

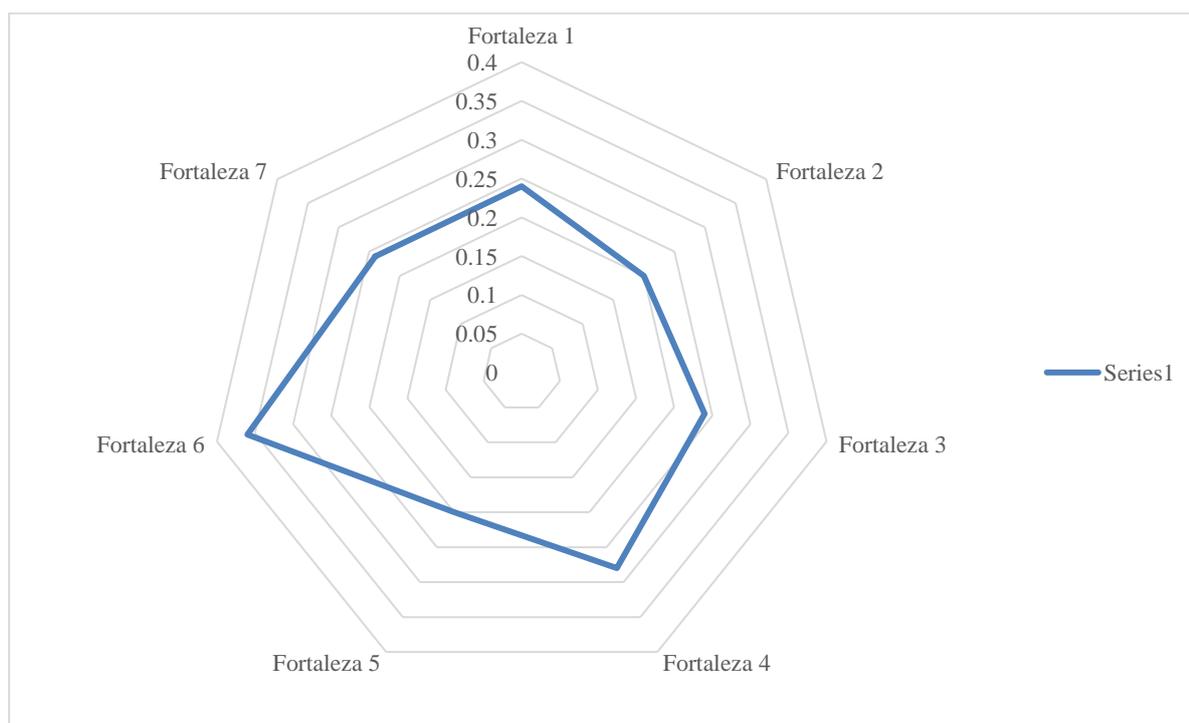
<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. La gran calidad de los productos que ofrecen frente a la competencia.	0.08	3	0.24
2. Extensa variedad de granos básicos y que no tienen las otras empresas.	0.05	4	0.20
3. Productos básicos y de gran utilidad frente a las otras empresas.	0.06	4	0.24
4. Conocimiento del mercado que permite que la empresa se adelante a las novedades de la competencia.	0.07	4	0.28
5. Proveedores que brindan productos o servicios de buena calidad.	0.05	4	0.2
6. Proveedores que brindan productos o servicios a buen precio	0.09	4	0.36
7. Seguimiento continuo y asesoría post contratación venta del producto.	0.06	4	0.24

### Debilidades

8.Instalaciones físicas inadecuadas	0.05	2	0.10
9. Utilización de un solo tipo de empaque	0.08	2	0.16
10.Productos sin identificación.	0.06	1	0.06
11. No cuenta con redes sociales, lo que eleva la posibilidad de compras no completadas.	0.05	1	0.05
12. No otorgamiento de créditos	0.06	2	0.12
13. Carencia de servicio de transporte	0.04	1	0.04
14. Poca capacidad de almacenamiento	0.05	2	0.10
15. Control empírico de inventarios	0.06	1	0.06
16.No utilización de herramientas promocionales	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

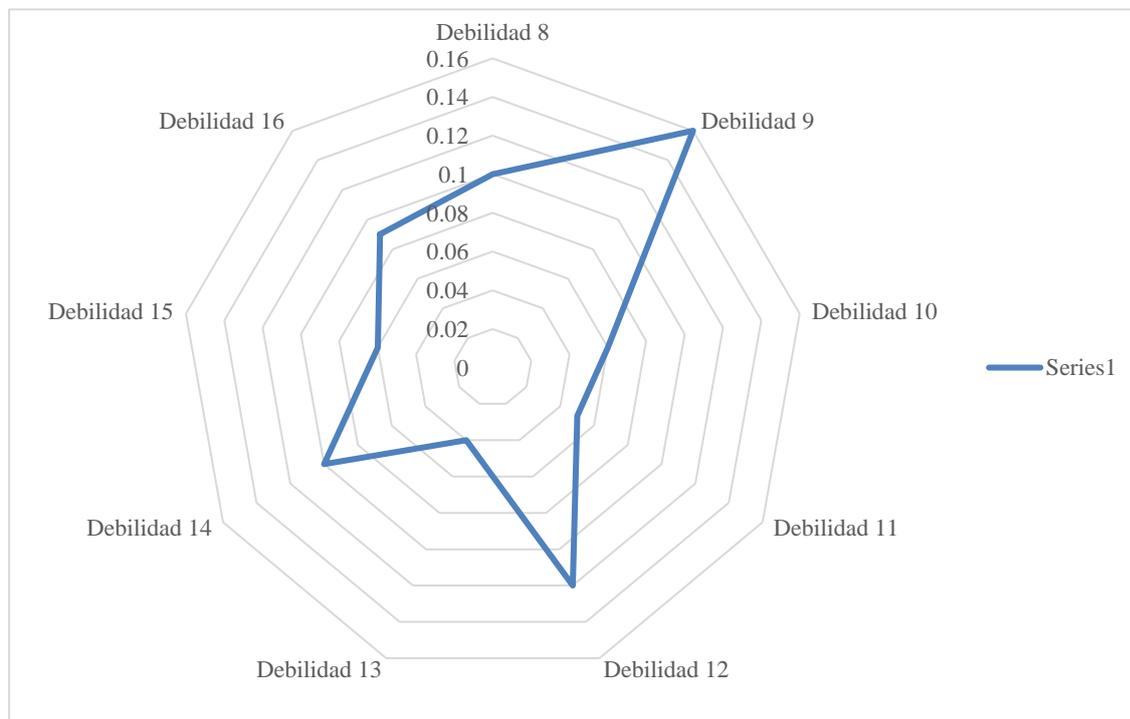
**Figura 3**

*Información cuantitativa de fortalezas*



## Figura 4

### Información cuantitativa de debilidades



En la matriz de factores internos, se observa que la puntuación ponderada obtenida fue 2.54, lo cual indica que pese a que la Empresa Redeser SRL, Arequipa, presenta importantes debilidades como los productos sin identificación, a su vez, no cuenta con redes sociales, lo que eleva la posibilidad de compras no completadas, no utilización de herramientas promocionales; sin embargo, la empresa tiene más importantes fortalezas, como la variedad de granos básicos y que no tienen las otras empresas, proveedores que brindan productos o servicios de buena calidad, indicándose que la misma posee una posición interna fuerte.

#### 3.3.4. Análisis externo PESTEL

El análisis PESTEL proporciona un marco integral para evaluar el macroentorno en el que opera una organización, abarcando factores sociales, tecnológicos, ecológicos, políticos, económicos y legales. A través de este análisis, las empresas identifican oportunidades, como

emergentes tecnológicas o nichos de mercado, y amenazas, como nuevas regulaciones o cambios demográficos. Dada la naturaleza dinámica del entorno, es vital para las organizaciones monitorear constantemente estos factores basándose en informes públicos e indicadores específicos, garantizando así una adaptación y respuesta proactiva a las fluctuaciones y tendencias del mercado (Chávez, 2020).

- a. Fuerzas políticas (P): Son las fuerzas que deciden las reglas formales e informales que debe seguir la organización. Según el nivel de influencia que tengan sobre las actividades de la empresa, sus proveedores y sus clientes, constituyen con frecuencia las variables más significativas de la evaluación externa. Estas fuerzas están conectadas con las dinámicas de poder organizacionales, los acuerdos relacionados con las metas de la organización y los conflictos de interés de los agentes (Giraldo, Godes & Bonilla, 2022). En tanto, el Banco Central endureció su política monetaria, elevando la tasa de referencia hasta llegar a 7,75 % en enero de 2023, el nivel más alto en más de dos décadas (Banco Mundial, 2023). En concreto, se ha convertido en una oportunidad dado que, se está implementando medidas contundentes para combatir posibles desequilibrios en la economía. Este incremento en la tasa sugiere una intención de restringir el crédito y moderar la inflación, asegurando la estabilidad económica y financiera del país.

Otro aspecto a considerar son las regulaciones gubernamentales, que según el artículo 8 se enfatiza que el Estado promueve la iniciativa privada y la libre competencia en la construcción y operación de terminales de transporte terrestre de pasajeros o mercancías, sin perjuicio del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley y de conformidad con la normatividad nacional o local vigente que resulte aplicable (Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre N° 27181, 2020).

Esto debería representar en teoría una oportunidad, porque permite a empresas como Redeser a promover activamente la iniciativa privada y la libre competencia en sectores clave, como la construcción y operación de terminales de transporte terrestre. Mientras que, respecto a actos de corrupción, la Procuraduría General del Estado (2022) han precisado actos de corrupción en la designación de funcionarios de la SUTRAN que no cumplirían con los perfiles requeridos, del mismo modo, resalta la importancia de contar con sistemas robustos de control y supervisión que garanticen que los puestos sean ocupados por profesionales cualificados, capaces de llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y ética.

En concreto, actúa como una amenaza ya que la falta de cumplimiento de los perfiles requeridos para los cargos designados no solo socava la confianza en la administración, sino que también puede llevar a decisiones inadecuadas y a un funcionamiento ineficiente de la entidad. Esta situación destaca la urgente necesidad de establecer y fortalecer sistemas de control y supervisión que aseguren la designación de profesionales competentes y éticos en los puestos clave. Sin embargo, la estabilidad política fortalece la confianza de las empresas en la economía del país. Esto se debe a que proporciona la seguridad que los inversionistas necesitan para llevar a cabo proyectos e igualmente se espera que esta confianza continúe en aumento, ya que esto brinda una mayor estabilidad y reglas claras a largo plazo para inversionistas y empresas (Diario El Peruano, 2023).

Aquello actúa como una oportunidad que los gobiernos reconozcan la importancia de mantener un clima político estable para asegurar un progreso económico continuo, sino que también crea un ambiente propicio para que los inversionistas

tomen decisiones a largo plazo. Ahora bien, respecto a la legislación medioambiental se ha encontrado impacto relevante entre empresas agroindustriales, industriales, de producción energética y mineras acerca de la administración de agua, desechos, atención a quejas. Estas industrias mencionadas anteriormente afectan notablemente al medio ambiente, a diferencia de las empresas dedicadas al comercio internacional, logística, finanzas, entre otras consultorías (Hernández & Yagui, 2021).

Esto podría deberse también a la insuficiente evolución de habilidades medioambientales en las empresas, tales como prácticas de rendimiento sostenible, contabilización y reportes ecológicos guiados por la dirección, en efecto, actúa como una oportunidad ya que pueden liderar en sostenibilidad, aprovechar la colaboración y potencialmente enfrentar menos barreras regulatorias, es así que puede liderar en términos de sostenibilidad, contabilidad y reportes ecológicos.

- b. Fuerzas económicas (E): Engloba las estrategias de inversión, condiciones financieras y las tendencias macroeconómicas. Asimismo, influyen directamente en el poder adquisitivo de los clientes de la empresa y son especialmente significativos para las actividades de comercio internacional (exportación / importación) (Vecdis, 2021). Este factor evalúa los posibles efectos a largo plazo para determinar cómo se desempeñará una economía y cómo afectará directamente a una organización (Giraldo et al., 2022,).

Para el periodo 2023-2026, el PBI global crecería en promedio 3,0% en un contexto de progresiva normalización de la actividad económica y disipación de las presiones inflacionarias; al igual que del retiro progresivo de la política monetaria y fiscal, y ausencia de políticas para fomentar la productividad en el

mediano y largo plazo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022, p.10).

Ahora bien, según INEI (2019) respecto al transporte y comunicaciones ha presentado variación del PBI en (-4.9%). Además, se han encontrado fluctuaciones en las tasas anuales para el pago de las obligaciones tributarias en el servicio de transporte pesado, ostentando el 23.76% de la variación anual en la remuneración mínima vital, también el 42.83% de la variación anual en el tipo de cambio y 23.33% de la variación anual del precio del combustible, con el 10.08% de la variación anual en el costo de los peajes (Decreto Supremo N° 020-2021-MTC, 2021).

Respecto a las tasas de interés entre los años 2015 y 2018, en las microempresas fueron elevadas, ubicándose en un rango de 34.89% a 32.70%, sin embargo, las empresas medianas y grandes, que generalmente cuentan con más activos, un historial crediticio más establecido y una estructura financiera más sólida, disfrutaron de tasas de interés más bajas en comparación con las microempresas. Para este segmento, las tasas se movieron en un rango de 20.45% a 18.50%.

Aunque estas cifras todavía son significativas, reflejan una mayor confianza por parte de los prestamistas en la capacidad de estas empresas más grandes para devolver sus préstamos (Rosales, 2020, p.26). Actúa como una oportunidad, dado que las empresas medianas y grandes suelen tener un mayor poder de negociación y acceso a múltiples fuentes de financiamiento, lo que puede influir en la obtención de tasas más favorables.

Por otro lado, la tasa de inflación en Perú ha oscilado entre el 0,2% y el 7.481,7% en los 62 últimos años, sin embargo, se ha calculado una tasa de inflación del 8,3% para 2022. Durante el período de observación de 1960 a 2022, la tasa media de

inflación fue del 214,9% anual. En conjunto, el aumento de los precios fue del 400,11 millardos por ciento. En comparación con otros países, los drásticos aumentos de precios ya no están en la media y esto es un signo de agitación política e igualmente económica. (Fondo Monetario Internacional, 2022). En efecto actúa como una amenaza ya que puede ser indicativo de problemas más profundos, como tensiones políticas, incertidumbre económica y falta de confianza en las instituciones.

Mientras tanto, respecto al nivel de informalidad de la economía, respecto a transportes y comunicaciones se ha ostentado en 6.8%, siendo un porcentaje mínimo en dicho rubro. Ello representa una amenaza, si bien hay una proyección de crecimiento a nivel global, existen desafíos específicos, particularmente en el sector de transportes y comunicaciones, tales como las fluctuaciones en costos y tasas sugieren la necesidad de políticas estables que puedan reducir la volatilidad y promover la inversión. Asimismo, la informalidad, aunque mínima en el sector mencionado, sigue siendo un área que requiere atención para garantizar un crecimiento sostenible y equitativo.

- c. Fuerzas sociales (S): Abarcan las circunstancias sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas presentes en el entorno de la organización, igualmente se han formado en creencias, valores, actitudes y estilos de vida. Estos factores dan forma al perfil del consumidor, establecen el tamaño del mercado, influyen en el comportamiento del consumidor en las organizaciones y desarrollan paradigmas que tienen un impacto en las elecciones del consumidor (Vecdis, 2021,).

Según el INEI (2023) ha encontrado que la densidad poblacional, se ha incrementado en el transcurso de los años, principalmente por el crecimiento

demográfico y el proceso de urbanización. Para el año 2023, la densidad poblacional fue de 26 personas por kilómetro cuadrado. Este aumento se atribuye principalmente al crecimiento demográfico y al proceso de urbanización que ha experimentado el país. Al mismo tiempo, un aumento de la tasa de crecimiento poblacional ha recaído en mayores oportunidades de expansión, asimismo, una clara oportunidad, ya que el incremento poblacional tanto al corto como largo plazo se representa como consumidores potenciales, y, por tanto, posibilidad de una mayor demanda.

Además, las tasas de pobreza se ha ostentado índices bajos en el sector de Arequipa, Moquegua, Madre de Dios, Lambayeque con 20%, destacándose superior al 40% en Cajamarca, Huánuco, Puno (INEI, 2023). Por tanto, siempre la pobreza, (si esta se mantiene constante o tiende a incrementar) va a representar una amenaza, ya que es un claro espejo a las deficientes políticas tomadas por el gobierno, puesto que contar con índices importantes de pobreza, reflejaría menores ingresos y mayor inclinación a comprar más barato o reducir la capacidad de compra mensual tanto de las empresas como de los consumidores finales.

Adicionalmente, el crecimiento en el ingreso medio mensual, que se origina del trabajo, refleja el poder adquisitivo de los consumidores ya que durante el periodo 2007-2019, a nivel nacional, el ingreso medio proveniente del trabajo aumentó de S/1239.9 a S/1400.1. En áreas urbanas, este incrementó de S/1393.2 a S/1557.4, y en regiones rurales, pasó de S/639.5 a S/711.4; por tanto, este notable aumento representa una ventana de oportunidad para varios sectores industriales (INEI, 2020). Ahora bien, en el años 2019, el ingreso medio llegó a S/1443.1. Sin embargo, en 2020, debido al escenario de emergencia sanitaria, hubo un descenso en el ingreso

medio a S/1268.8, situación que también llevó a una disminución del empleo en todo el país (INEI, 2021). Si esta tendencia persiste, se percibiría como una amenaza.

A pesar de que la trayectoria anual de los ingresos mensuales ha sido ascendente, un decremento implicaría que los consumidores tendrían una capacidad reducida para comprar productos o se verían obligados a adquirirlos a precios más bajos.

- d. Fuerzas tecnológicas (T): Se caracterizan por la rápida tasa de cambio, la innovación científica continua, acompañada de aceleración del avance tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, todo lo cual obliga a una adaptación y evolución urgente. Además, los avances tecnológicos provocan la aparición de numerosos productos nuevos y mejorados, alteran las posiciones de costos competitivos relativos en una industria, igualmente reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas (Giraldo et al., 2022).

Mientras que La empresa “Santa Rosa” S.C.R.Ltda., obtuvo un retorno de inversión de 1.48%, lo cual significa un mínimo porcentaje muy distante a la cifra óptima, continúa la empresa “San Francisco de Asís” S.C.R.Ltda. obtuvo un retorno de inversión de 5.37% lo cual significa un porcentaje aceptable y finalmente la empresa Nueva Alianza Express S.A.C. obtuvo un retorno de inversión de 13.35% esta cifra indica que la inversión realizada está generando un resultado positivo, enfatizando el uso de las tecnologías de la información que ayuda a cumplir el objetivo de sostenibilidad y mejorando la eficiencia de mercancía hacia su destino (Flores & Blanco, 2021, p.89).

El avance tecnológico y la innovación representa una oportunidad para Redeser, ya que su misión y visión apuesta por la innovación de productos y de procesos,

generando un valor distintivo tanto para los competidores como para los consumidores. Mientras tanto, respecto a la inversión en investigación y desarrollo (I + D) solo constituye el 0.17% del producto bruto interno (PBI). En contraste, al promedio en América Latina que es de 0.7%, este último constituye ser una forma de contrastar la inversión en ciencia y tecnología de un lugar específico con el promedio de una región más amplia (Diario El Peruano, 2022).

Esta disparidad subraya la necesidad de reevaluar y factiblemente incrementar la inversión en I + D para alcanzar o superar los estándares regionales y así fomentar una mayor innovación y desarrollo, es así que actúa como una oportunidad.

- e. Fuerzas ecológicas (E): Es innegable que la conciencia y la conservación del medio ambiente han cobrado importancia en los últimos años como una de las principales preocupaciones de la humanidad y un deber para con las generaciones actuales y futuras (Vecdis, 2021). Estas fuerzas son impulsadas por organizaciones que luchan por mantener el equilibrio ecológico del planeta, sensibilizando sobre los efectos negativos de la industrialización, como el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la extinción de especies en peligro de extinción, almacenamiento de residuos radiactivos, entre otros.

Ahora bien, según la industria a la que pertenece y la comunidad que la rodea, influyen en las decisiones de la organización en aspectos operativos, legales, de imagen e incluso comerciales (Giraldo et al., 2022). Mientras tanto, las regulaciones establecidas por entidades internacionales han tornado progresivamente más intrincadas y vinculantes, dado que el anhelo de un medio ambiente sostenible a futuro se ha erigido como una meta global y como un interés público a nivel internacional (Pérez & Osal, 2019).

Asimismo en empresas dedicadas al comercio internacional en el Perú se posiciona favorablemente como una región fructífera en la emisión, generación y desarrollo de tecnologías eco sostenibles a nivel mundial, el cual cada día amplía su oferta y su demanda en la producción de bienes y servicios alternativos, que buscan reducir el impacto nocivo en los ecosistemas, así como satisfacer necesidades básicas de los consumidores, contribuyendo de esta manera al establecimiento y consolidación del comercio internacional (Méndez, Correa & Peñaloza, 2022).

Esta tendencia creciente actúa como una oportunidad que no solo amplía la diversidad de productos y servicios que buscan ser amigables con el medio ambiente y atender necesidades fundamentales de los consumidores, sino que también resalta el compromiso del Perú con prácticas comerciales sustentables.

- f. Fuerzas legales (L): Estos factores son duales, es decir, hay leyes que afectan el clima de negocios en una nación en particular y hay políticas que las empresas defienden por sí mismas (Vecdis, 2021, p.5). Adicionalmente se examinan los cambios en las leyes concernientes con la empresa, incluidas las licencias, normas de seguridad y salud en el trabajo, derechos de propiedad intelectual e industrias protegidas (Giraldo et al., 2022).

Por tanto, según el Diario El Peruano (2021) la proyección a dichas empresas dedicadas a la comercialización internacional hacia el mes de diciembre 2022 fue de 80,000 inspecciones, estas aparentemente son menores que en 2021 (88,500), lo cual no es tan preciso porque no toma en cuenta la importante cantidad de cartas disuasivas enviadas a las empresas, cuyo objetivo es precisamente reducir la cantidad de órdenes de inspección, una especie de ‘preinspección. Por ende, el

número más bajo de inspecciones proyectadas para 2022 podría ser indicativo de una estrategia más eficiente y proactiva en el control y supervisión de estas empresas. Esto representa ser una amenaza dado que, no acatar una correcta inspección que examine las condiciones en que se encuentra la empresa, disminuye el acatamiento de dichas normas laborales.

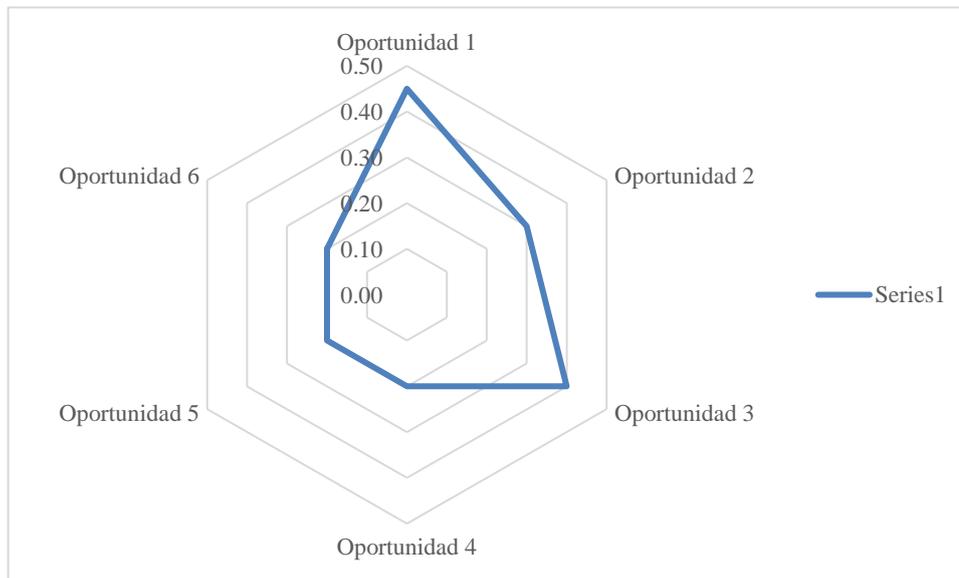
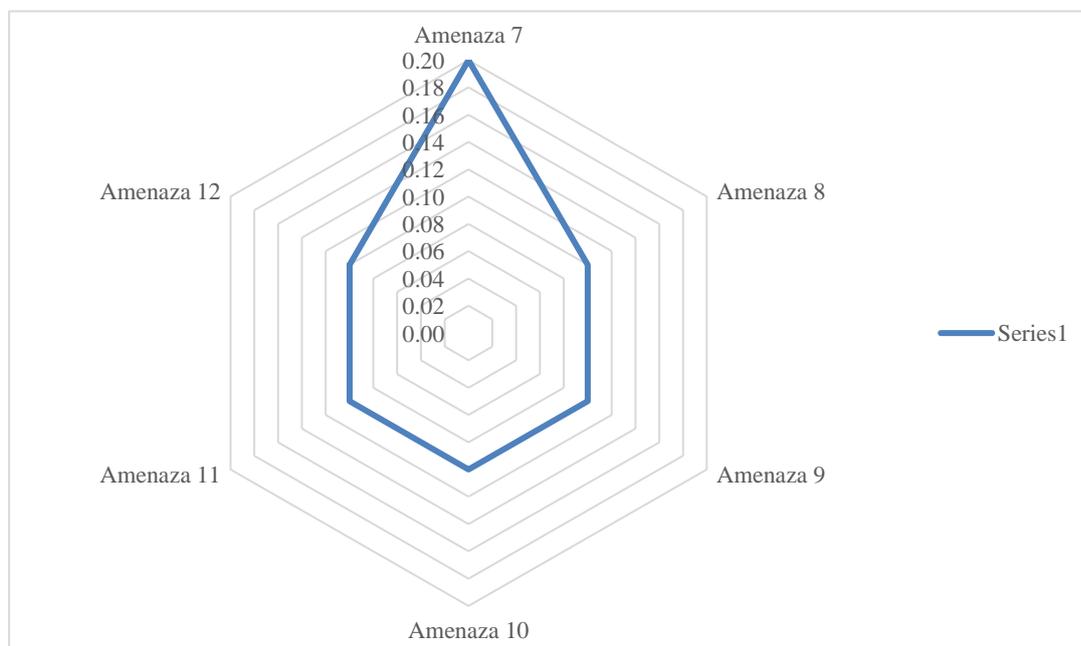
Por tanto, al realizar un análisis PESTEL, las organizaciones pueden identificar oportunidades, como mercados no saturados o nuevas tecnologías emergentes, y amenazas, igualmente nuevas regulaciones o cambios demográficos adversos (Chávez, 2020).

### **3.3.5. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)***

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de una organización. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a visualizar y priorizar las diversas oportunidades y amenazas que podrían impactar en su operación y, eventualmente, en su rentabilidad (Valarezo, 2022).

**Tabla 6***Evaluación de factores externos (MEFE)*

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Aumento de la tasa de crecimiento poblacional mejora la expansión.	0.15	3	0.45
2. El beneficio de la política monetaria actual favorece al negocio.	0.10	3	0.30
3. Presencia de regulaciones gubernamentales en la región donde opera la empresa.	0.10	4	0.40
4. Crecimiento en el ingreso medio mensual	0.10	2	0.20
5. Protección del medio ambiente	0.10	2	0.20
6. Avance tecnológico e innovación.	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>			
7. Actos de corrupción	0.10	2	0.20
8. Fluctuaciones en la tasa de cambio.	0.10	1	0.10
9. Informalidad de la economía.	0.05	2	0.10
10. Alta de tasa de pobreza.	0.10	1	0.10
11. Incremento de los costos del servicio.	0.05	2	0.10
12. Falta de acatamiento de normas laborales.	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	1		2.45

**Figura 5***Información cuantitativa de oportunidades***Figura 6***Información cuantitativa de amenazas*

En la matriz de factores externos, se observa que la puntuación ponderada obtenida fue 2.45, lo cual indica que pese a que la Empresa Redeser SRL, Arequipa, presenta importantes

amenazas tales como los actos de corrupción, informalidad de la economía y falta de acatamiento de normas laborales; sin embargo, posee oportunidades como la presencia de regulaciones gubernamentales en la región donde opera la empresa, también el beneficio de la política monetaria actual favorece al negocio y la tasa de crecimiento poblacional recae en mayores oportunidades de expansión, indicándose que la misma posee una posición externa fuerte.

### 3.3.6. *Análisis FODA*

**Tabla 7**

*Matriz FODA*

<b>Matriz FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La gran calidad de los productos que ofrecen frente a la competencia.	Aumento de la tasa de crecimiento poblacional mejora la expansión.
Extensa variedad de granos básicos y que no tienen las otras empresas.	El beneficio de la política monetaria actual favorece al negocio.
Productos básicos y de gran utilidad frente a las otras empresas.	Presencia de regulaciones gubernamentales en la región donde opera la empresa.
Conocimiento del mercado que permite que la empresa se adelante a las novedades de la competencia.	Crecimiento en el ingreso medio mensual
Proveedores que brindan productos o servicios de buena calidad.	Protección del medio ambiente
Proveedores que brindan productos o servicios a buen precio	Avance tecnológico e innovación.
Seguimiento continuo y asesoría post contratación venta del producto.	

**DEBILIDADES**

Instalaciones físicas inadecuadas.  
 Utilización de un solo tipo de empaque.  
 Productos sin identificación.  
 No cuenta con redes sociales, lo que eleva la posibilidad de compras no completadas.  
 No otorgamiento de créditos  
 Utilización de un solo canal de distribución.  
 Carencia de servicio de transporte  
 Poca capacidad de almacenamiento.  
 Control empírico de inventarios  
 No utilización de herramientas promocionales

**AMENAZAS**

Actos de corrupción  
 Fluctuaciones en la tasa de cambio.  
 Informalidad de la economía.  
 Alta de tasa de pobreza.  
 Incremento de los costos del servicio.  
 Falta de acatamiento de normas laborales.

El objetivo del estudio tiene por finalidad analizar el contexto productivo. Distribución espacial, Estratégico, geográfico, potencialidades, capacidades, etc de la empresa Redeser SRL. Sometiendo a consideración un conjunto de enfoques y puntos de vista en función de la capacidad y tamaño del proyecto de incrementar la eficiencia y gestión logística, gracias a su favorable ubicación estratégica y a la gran producción de cultivos alrededor de la región en la cual se encuentra establecida la compañía.

**3.4. Análisis interno****3.4.1. Cadena de valor de la empresa Redeser SRL**

A continuación, se presenta la cadena de valor de Redeser basada en las actividades primarias y de soporte:

Dentro de las actividades primarias de Redeser, la logística interna desempeña un papel vital al manejar la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. Esta logística garantiza que los insumos estén listos y disponibles justo cuando se necesitan. Luego, en el área de operaciones, la empresa se encarga de convertir esas materias primas en

productos finales mediante procesos de manufactura, ensamblaje, pruebas y empaquetado, siempre con un ojo en la eficiencia y calidad.

Una vez que los productos están listos, la logística externa de Redeser toma el relevo, gestionando el almacenamiento de los productos terminados y asegurando que sean transportados y entregados a los clientes internacionales de manera eficiente. Para complementar estos esfuerzos, el equipo de marketing y ventas trabaja en cómo presentar estos productos al mercado. Diseñan estrategias publicitarias, establecen relaciones con los clientes, determinan precios y seleccionan los canales de distribución más adecuados. Y una vez que se realiza la venta, la empresa no se detiene, es decir, ofrecen servicios postventa como instalación, reparación, entrenamiento y garantías, asegurando que sus clientes queden satisfechos.

Por otro lado, las actividades de soporte de Redeser que representa ser la columna vertebral que respalda todas las actividades primarias. Tenemos que la infraestructura de la empresa, con su estructura organizativa y sistemas de gestión, es el cimiento sobre el cual Redeser construye su éxito. La gestión de recursos humanos se centra en atraer, formar y retener a los mejores talentos, reconociendo que su equipo es crucial para triunfar en el mundo del comercio internacional. En un mundo en constante evolución tecnológica, la empresa invierte en investigación, desarrollo y adopción de tecnologías punteras para mantenerse a la vanguardia. Por último, pero no menos importante, está el aprovisionamiento, donde Redeser se encarga de adquirir los recursos e insumos necesarios, seleccionando a los mejores proveedores, negociando contratos y gestionando costes.

Al poner especial atención en cada eslabón de esta cadena y trabajar en su mejora continua, Redeser no solo optimiza su funcionamiento interno, sino que también potencia la forma en que entrega valor a sus clientes en el mercado internacional. En última instancia,

este enfoque permite a la empresa establecerse y mantener ventajas competitivas en un mercado globalizado.

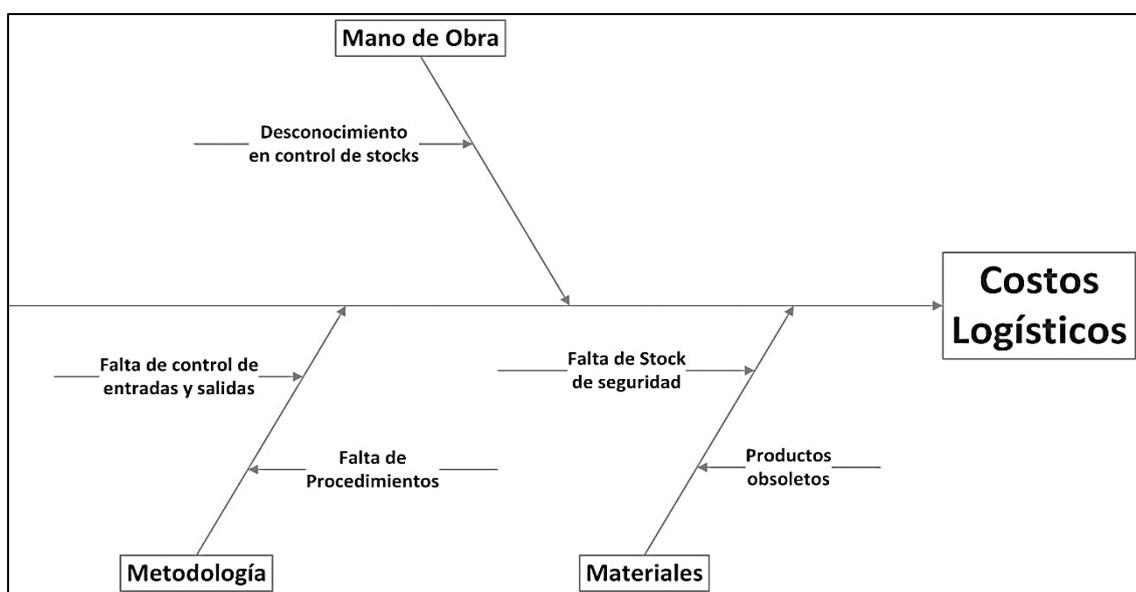
## CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 4.1. Diagnostico actual de la empresa

La empresa por no contar con un diseño de control de stock se hace imposible establecer los costos logísticos exactos que se generan anualmente; sin embargo, de acuerdo a la información brindada se estima que sin la implementación del diseño la empresa gasta y continuara gastando S/ 190 000,00 anual considerando el costo del personal involucrado, de aprovisionamiento, de almacenamiento, la cantidad de pedidos que realizan y el transporte requerido. Al implementar el presente diseño la empresa logra disminuir sus costos gracias a la reducción del número de pedidos llegando hasta 45 pedidos al año.

#### Figura 7

*Diagrama de Ishikawa de la empresa Redeser SRL*

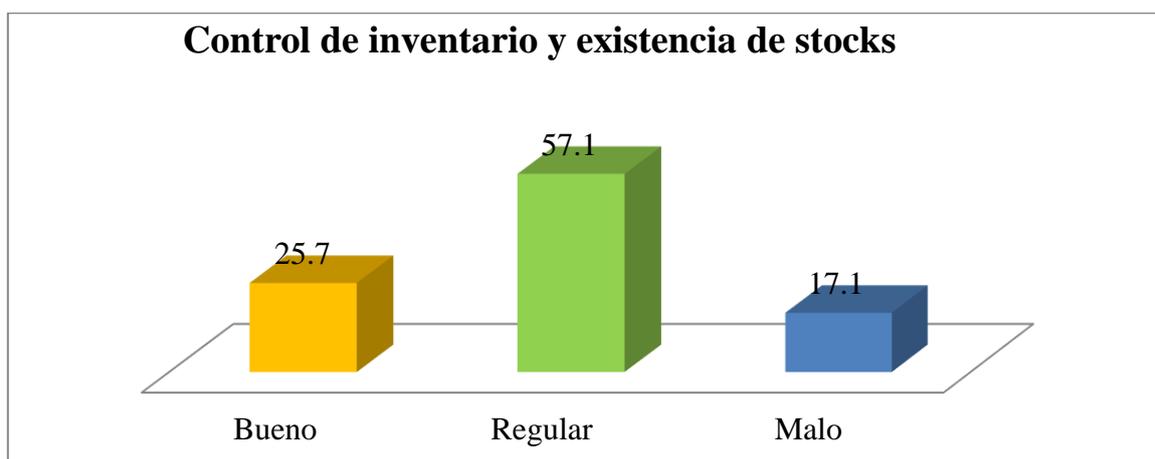


Para el levantamiento de la información se procedió a efectuar una entrevista semiestructurada abierta compuesta por 10 preguntas, a través de la herramienta virtual de Google drive, a personal de la empresa con la finalidad de identificar las debilidades y amenazas existentes en la gestión del almacén, manejo del stock e inventarios de la compañía.

**Objetivo específico 1: Comprobar el diagnóstico de la Empresa Redeser SRL, Arequipa 2022.**

**Figura 8**

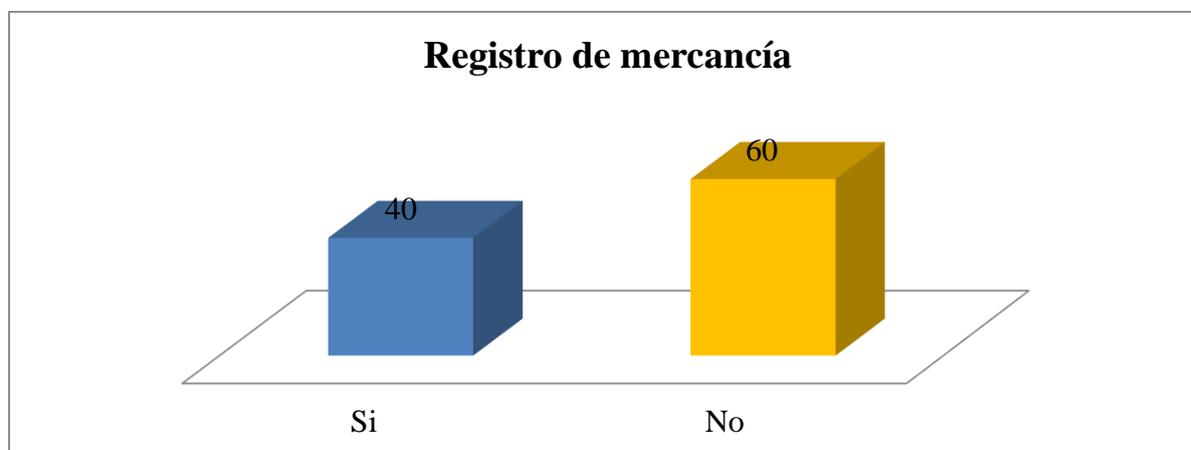
*Control de inventario y existencia de stocks-*



De acuerdo a la figura 9, el 57.1 % de los encuestados indican que existe un control regular de entradas y salidas de la mercadería del almacén, seguido por un 25.7% que lo considera bueno y un 17.1% que lo considera malo.

**Figura 9**

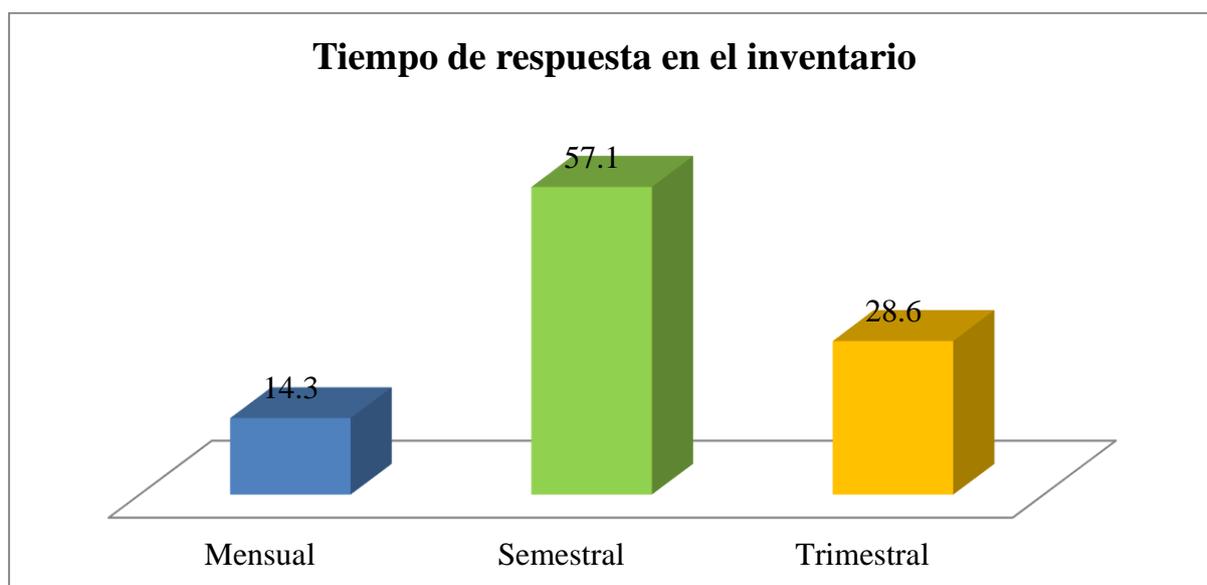
*¿La mercancía recibida son registradas con la información correspondiente de manera correcta?*



Luego de efectuar la consulta, se pudo establecer que el 60% de los encuestados respondieron a la pregunta el producto es registrado de forma correcta? Respondieron “no” mientras que el 40% manifiesta que se lleva a cabo de forma correcta. *Tiempo de respuesta en el inventario*

### Figura 10

*¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios de la empresa?*

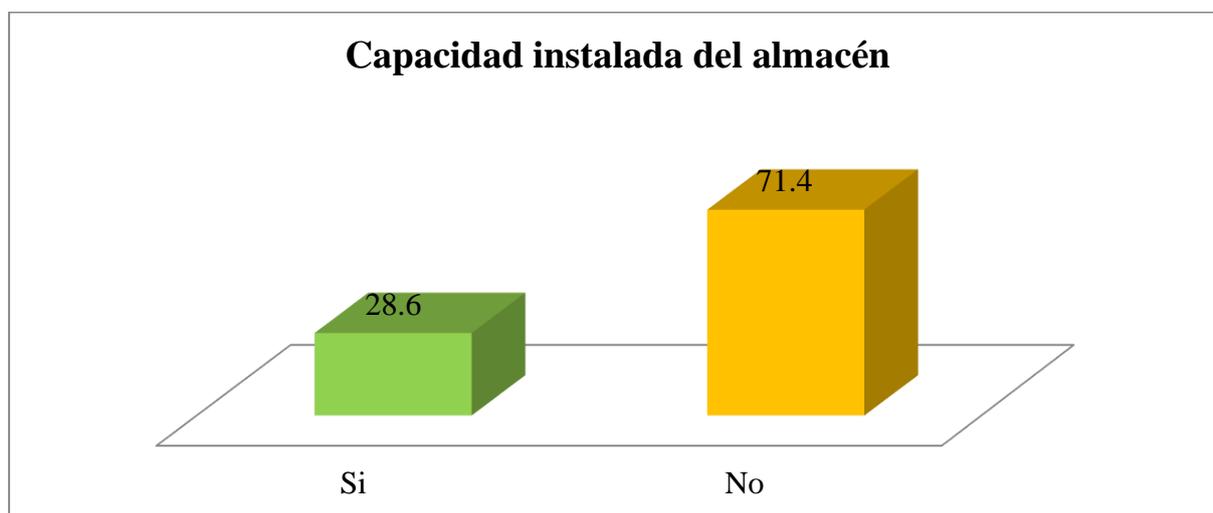


En cuanto al tiempo de realización de inventario en el almacén el 57.1 % indico que se realiza de forma semestral, el 28.6% trimestral y el 14.3% mensual, estos resultados muestran el descontrol existente dentro del almacén ya que no se tiene un periodo exacto para realizar el inventario.

**Objetivo específico 2: Conocer la identificación de errores de la Empresa Redeser SRL, Arequipa 2022.**

**Figura 11**

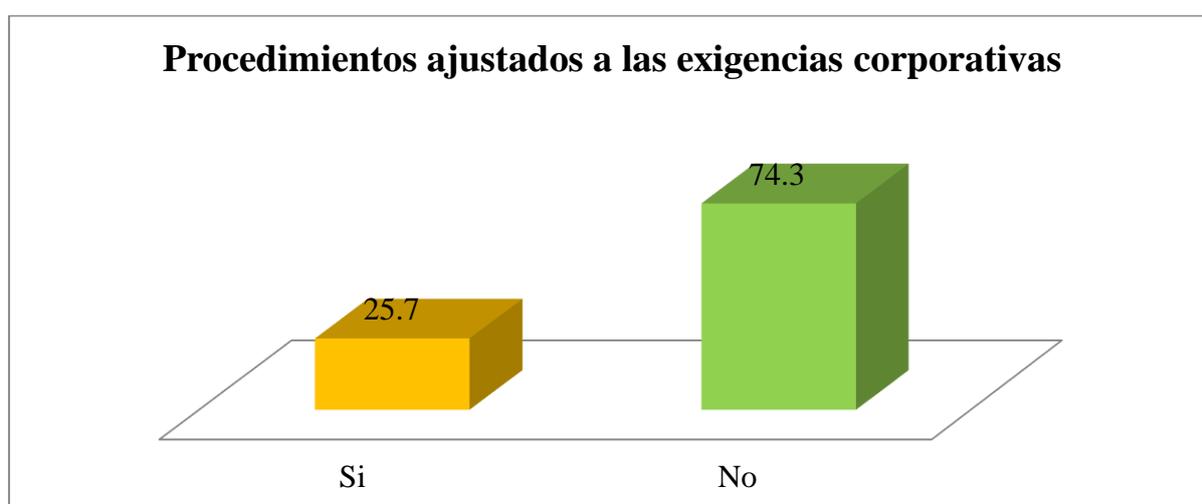
*¿El almacén cumple con el espacio adecuado para el resguardo de los productos?*



El 71.4 % afirman que no cumple con las condiciones mientras que el 28.6% considera que, si identificando una debilidad en las condiciones del almacén de la organización.

**Figura 12**

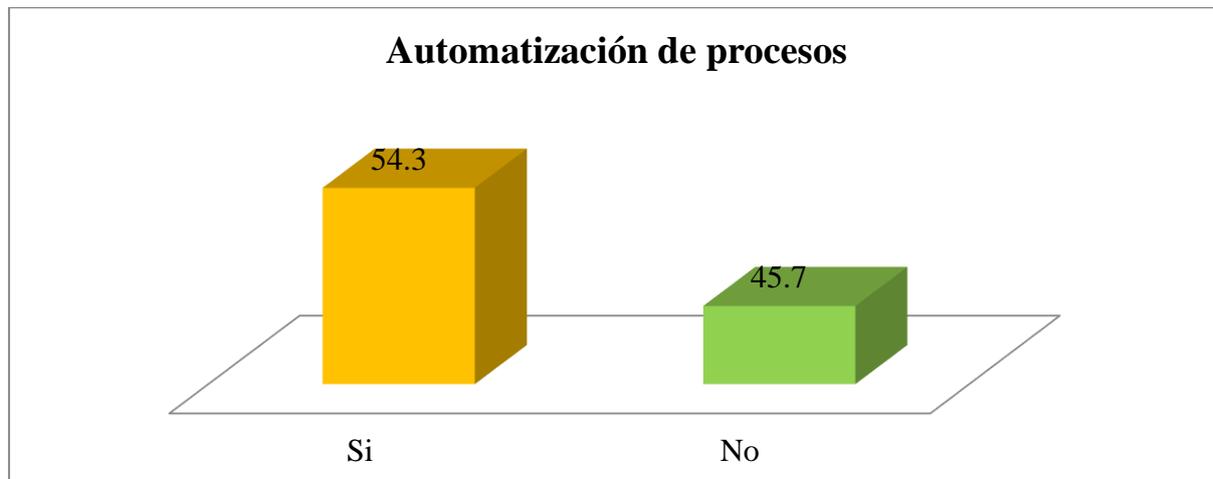
*¿Se llevan a cabo procedimientos efectivos para identificar faltantes en los productos?*



Los resultados de la gráfica 5, el 74.3% indica que no existen procedimientos establecidos para identificar el número de productos faltantes en el almacén.

**Figura 13**

*¿La empresa ha presentado pérdida de ventas por stock insuficiente?*

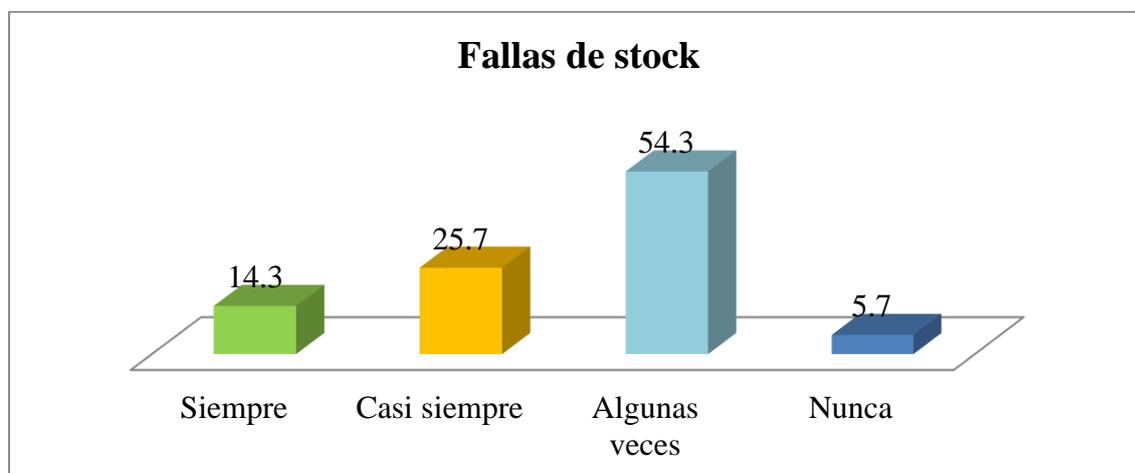


El 54.3% de los encuestados respondieron que la empresa presenta pérdida de ventas por stock faltante, quedando evidenciado que, al no existir procedimientos establecidos para identificar el número de productos faltantes en el almacén, no se puede tener un control del stock dentro del mismo.

**Objetivo específico 3: Definir la propuesta de posibles soluciones en la Empresa Redeser SRL, Arequipa 2022.**

**Figura 14**

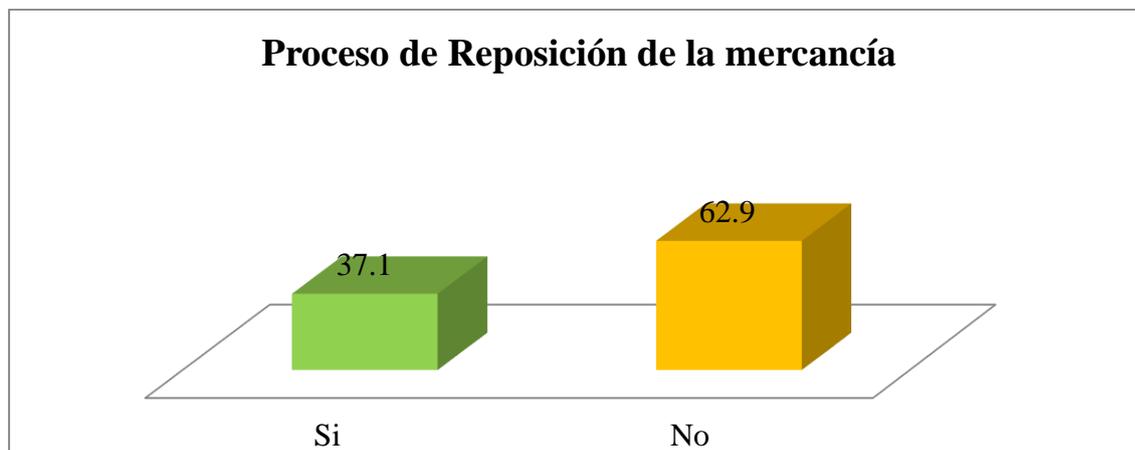
*¿La empresa ha presentado frecuente pérdida de ventas por fallas en el stock?*



El 54.3% afirman que algunas veces se han presentado pérdida de ventas por falta de stock, mientras que el 25.7% manifiesta que casi siempre se presenta esta situación.

**Figura 15**

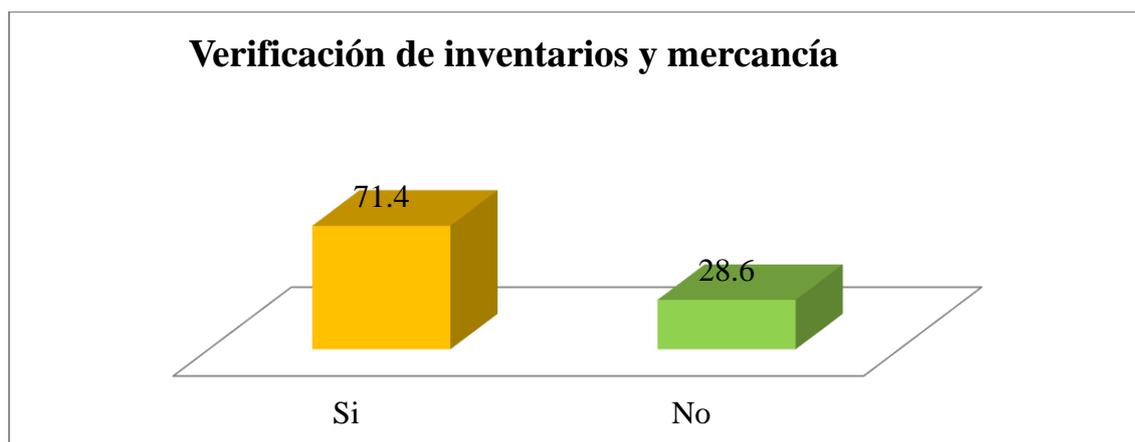
*Proceso de Reposición de la mercancía*



El 62.9% de los encuestados manifestaron que no se cuenta con mecanismos que permitan medir la reposición efectiva y eficiente de la mercancía.

**Figura 16**

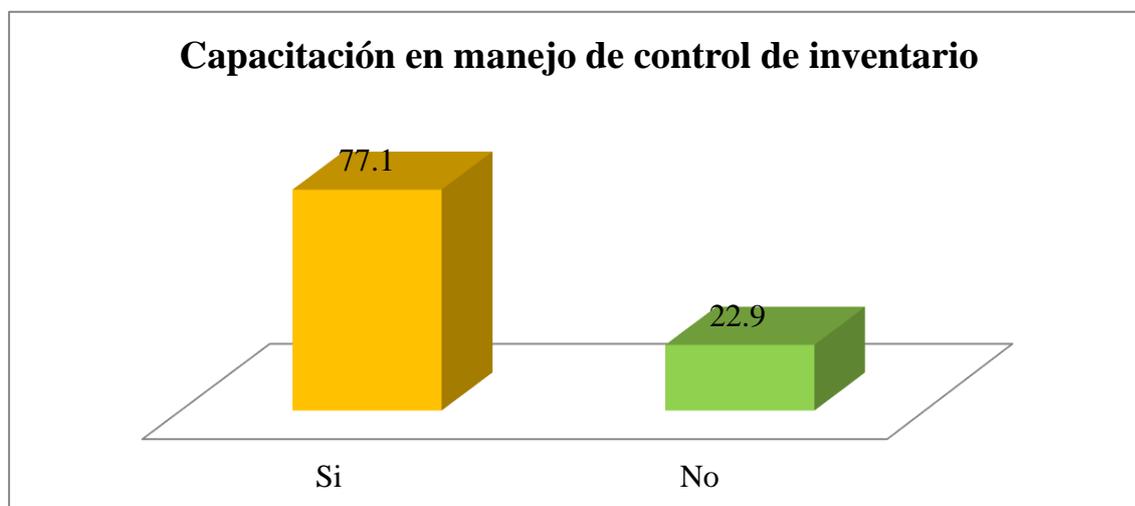
*¿Se verifica con rigurosidad las cantidades recibidas de producto respecto de los documentos de recepción?*



El 71.4% de los encuestados consideran que el encargado de la mercancía verifica las cantidades recibidas con lo plasmado en el documento de recepción, mientras el 28.6% indican que no lo realiza. Capacitación en manejo de control de inventario

**Figura 17**

*¿Cree usted que le sería de gran utilidad llevar un control de sus inventarios dentro de la empresa?*



El 77.1% de los encuestados consideran necesario llevar un control de inventario en el almacén, mientras el 22.9% piensan que no es necesario.

Asimismo, se procedió a efectuar una entrevista dirigida al encargado de logística, a fin de conocer la situación actual de la gestión logística en dicha empresa.

**Tabla 8**

*Resultados de entrevista parte 1*

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo la empresa logra establecer, mantener y consolidar el control de inventario antes, durante y después de cada operación en la empresa? Explique.	La empresa Redeser SRL, cuenta con un sistema de control, los cuales nos ayudan a verificar el ingreso de los productos, por medio del cual se realiza tramites con aduana, para que los productos puedan llegar a su destino.

- 
- 2 ¿Cuáles son los beneficios obtenidos de realizar inventarios en la empresa? Brindar detalles. Actualmente podemos realizar los trámites para el despacho de los productos como maíz, soya, etc. Productos que llegan de los diferentes lugares al puerto de Matarani el cual se realiza el trámite correspondiente para el despacho del cargamento con su respectivo documento exigidos por la aduana, pero aún estamos en proceso de mejora para una planificación de inventarios.
- 3 ¿Considera usted que la mercancía recibida es registrada con la información correspondiente de manera correcta? Exponga. Como lo mencione anteriormente, estamos en proceso de mejorar nuestro control de inventario, dentro de ello está incluido el registro de todos los productos adquiridos que ingresan al puerto de Matarani, pero actualmente se realiza el trámite correspondiente en aduana sin problemas, para su respectivo despacho y que estos puedan llegar sin problemas a su destino.
- 4 ¿Cuál es el nivel compromiso de los trabajadores para realizar los inventarios de la empresa? Explique: Se identifican con la empresa, y están prestos en brindar informes y orientación a los clientes, y también estar en comunicación permanente con la gerencia y trabajo en equipo, aunque reconocemos que nuestros procedimientos en la actualidad presentan un déficit para el manejo de nuestro inventario.

---

Nota. Entrevista realizada al encargado de logística.

En la entrevista, el encargado de logística de la Empresa Redeser SRL respondió cada una de las preguntas planteadas, señalando que actualmente cuentan con un sistema de control para confirmar la entrada del producto y llevar a cabo los procedimientos de despacho de aduanas, de acuerdo con el estado actual del departamento de gestión logística. Sin embargo,

también señalan que están trabajando para mejorar el control de inventario porque son conscientes de que los procedimientos que se utilizan ahora tienen deficiencias. Asimismo, se reconoce que la gestión y planificación del inventario podría mejorarse, estos defectos pueden hacer que sea más difícil para la empresa decidir cuántos productos debe tener a mano, mantener registros precisos de su inventario y tomar decisiones sabias con respecto a su gestión de inventario. Finalmente, el compromiso de los empleados se expresa a través de la identificación con la empresa estando prestos en orientar y brindar informes a los clientes.

**Tabla 9**

*Resultados de entrevista parte 2*

N°	Pregunta	Respuesta
5	¿La empresa cuenta con el espacio adecuado para proteger los productos almacenados? ¿Cuáles son estas medidas?	<p>Ante el crecimiento de la empresa gracias a las buenas relaciones con nuestros clientes nuestros almacenes, en donde se recepciona toda la mercadería para su respectivo despacho, este espacio claramente va necesitar una ampliación por dicho crecimiento, actualmente estamos en proceso de reorganización de nuestro almacén. Las medidas actuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zona de Empaque: cuenta con un área de 6X4 metros cuadrados.</li> <li>- Bodega: El área total es de 5X2.5 metros cuadrados.</li> <li>- Área de Almacén: El área total del almacén es de 6 X4 metros cuadrados.</li> </ul>
6	¿Se realizan inspecciones periódicas de los productos almacenados? ¿Con qué frecuencia y cómo se llevan a cabo estas inspecciones?	<p>Se verifica todos los productos que llegan, sabemos que la humedad es un problema para nosotros, pero tratamos de contrarrestarlo y que los productos se encuentren en buen estado, verificando el punto de humedad del producto, esta verificación procuramos que se realice todos los días, pero a veces debido a otras actividades del encargado puede variar.</p>
7	¿Se han presentado pérdida de ventas por stock	<p>En mayoría de casos no se ha tenido perdida de ventas, ya que el personal a cargo en las diferentes áreas verifica</p>

---

insuficiente? ¿Con qué frecuencia y cómo lo solucionaron?	constantemente, y que los productos lleguen en buen estado a su destino. Pero cuando se da el caso de falta de stock, tenemos unos proveedores locales que nos ayuda con el pronto abastecimiento de nuestros productos.
<b>8</b> ¿Se han presentado pérdida de ventas por fallas en stock? Brindar detalles:	En algunos casos se presento es problema, pero además de nuestro control de stock, en el cual estamos tratando de mejorar los procedimientos, también hay que considerar que algunos de nuestros productos son estacionales lo cual nos imposibilita tener la cantidad necesaria en almacén durante ciertas partes del año.

---

Nota. Entrevista realizada al encargado de logística.

En la entrevista, el encargado de logística de la Empresa Redeser SRL respondió cada una de las preguntas planteadas, evidenciando complicaciones respecto al espacio de almacenamiento pues reconocen que debido a su crecimiento, es necesario ampliarlo, asimismo, aunque si se menciona las áreas principales en el almacén no se detalla información específica sobre las medidas de seguridad y protección adecuada de los productos almacenados, existen inspecciones inconsistentes de los productos debido a otras actividades a realizar por parte del encargado y, ocasionalmente, se han presentado problemas de falta de stock lo que provoca pérdida de ventas. Para mejorar la gestión logística y garantizar un control preciso del inventario, es crucial abordar estas deficiencias.

**Tabla 10***Resultados de entrevista parte 3*

N°	Pregunta	Respuesta
9	¿Se cuenta con un sistema de rotación de inventario en la empresa? Explique	Si, contamos con un sistema en donde se puede verificar la entrada y salida de los productos, y su respectivo destino, pero hay que reconocer que entramos una falencia en el proceso de la reposición de las mercancías.
10	¿La empresa verifica con rigurosidad la cantidad recibida a través de documentos de recepción? ¿Qué medidas utilizan?	Si, la empresa realiza una verificación minuciosa de acuerdo a la documentación recibida. Se hace una revisión exhaustiva en el proceso de recepción donde el encargado en base a los documentos de recepción hace la verificación de las cantidades correspondientes de lo indicado en dichos documentos.
11	¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es eficiente? ¿Qué cambios o mejoras sugiere para optimizarla?	En gestión logística la empresa da lo mejor por medio de sus trabajadores, quienes realizan los trabajos con todo el esmero, sabemos que hay mejorar diferentes partes o procesos de nuestra gestión, pero se tienen la meta como equipo de una buena atención y seguir mejorando en el servicio que se brinda, es por eso que buscamos mejorar nuestros procedimientos logísticos y de esta manera se eficientes para beneficio nuestro y de nuestros clientes.  Como cambios o mejoras, queremos que nuestros procesos logísticos nos ayuden a cubrir todas las necesidades de los clientes, analizando los procesos internos en costos, tiempos, recursos y calidad, con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad.
12	¿Para usted es de gran utilidad llevar un eficiente control de sus inventarios? Explique.	Claro que sí, es muy importante, ya que por medio del control de inventarios se puede verificar el manejo de los productos que ingresan y salen del almacén, así también contar con un stock adecuado para la atención oportuna de los clientes.

---

Nota. Entrevista realizada al encargado de logística.

En la entrevista, el encargado de logística de la Empresa Redeser SRL respondió cada una de las preguntas planteadas, se señala que un sistema de rotación de inventario utilizado por la empresa permite verificar la entrada y salida de productos, así como su destino final. Sin embargo, se reconoce el valor de mejorar su proceso de reposición de mercancías y establecen objetivos para mejorar la gestión logística, analizando factores como costos, tiempos, recursos y calidad indicando que hay áreas que necesitan mejoras con el fin de mantener las operaciones y satisfacer las demandas de los clientes, inventario efectivo control debe ser evaluado.

#### **4.2. Análisis general**

A partir de los análisis de las encuestas aplicadas y la entrevista realizada permite concluir lo siguiente:

- No se dispone de un efectivo sistema de control de inventario, ya que solo se realiza una vez la mercancía ingresa al depósito.
- No se llevan a cabo una planificación de inventario periódico de mercancía, lo que impide determinar el stock en el almacén.
- Se desconoce la cantidad de productos adquiridos con los proveedores, siendo que en ocasiones resulta ser mayor o menor a la cantidad solicitada.
- Existe debilidad en los procedimientos, formatos de verificación y control de mercancías por parte del personal del almacén.
- Es posible apreciar debilidades en los controles periódicos de los inventarios por el personal del almacén.
- No se cuentan con procedimientos de control efectivos para la verificación y ubicación de los productos en el almacén.

- Se reconoce que debido al crecimiento de la empresa, se necesita una ampliación del espacio de almacenamiento.
- No se mencionan detalles sobre cómo se realiza el seguimiento y la actualización del inventario en la empresa.

#### **4.3. Establecimiento del plan de mejora**

Para el establecimiento del plan de mejora se establecieron, tres actividades solución basados en los problemas observados, mediante la encuesta y la observación realizada a la entidad en estudio, dentro de la observación se pudo verificar lo mencionado a continuación:

**Condiciones de producción,** es necesario una adecuada gestión de recursos y mantenimiento, para ello, es necesario realizar lo siguiente:

Se prevé optimizar los procesos que realiza la empresa, mediante las siguientes actividades:

#### **Planificación de las actividades de mantenimiento de los sistemas y planta física de la organización**

Para el mantenimiento de los sistemas de la empresa se tendrá en cuenta los mantenimientos de los equipos de computación empleados por los trabajadores para la atención al cliente con ello se logrará:

1. Rapidez en la atención a los clientes
2. Mejor registro de los pedidos
3. Adecuado registro del stock de los productos
4. Permitirá que la empresa no pierda información valiosa
5. La comunicación con el resto de personal se dará más rápida

6. Mayor seguimiento de los requerimientos
7. Los procesos de compra de granos se darán de una manera más rápida

**Tabla 11**

*Actividades de mantenimiento de los sistemas de la empresa Redeser SRL*

<b>Actividades</b>	<b>N° veces anual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mantenimiento de equipos de computación	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2,000.00</b>

Para el mantenimiento de la planta física de la empresa se realizará el contrato de una empresa especializada en este rubro, por lo que se tendrá en cuenta la desinfección del ambiente y la limpieza profunda.

**Tabla 12**

*Actividades de mantenimiento de la planta física de la empresa Redeser SRL*

<b>Actividades</b>	<b>N° veces anual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mantenimiento de la planta física	2	S/ 1,050.00	S/ 2,100.00
Mantenimiento de máquina empacadora	4	S/ 190.00	S/ 760.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2,860.00</b>

**Incorporación de procedimientos internos (contacto continuo con el área de ventas, producción y almacén) que hagan más eficiente los procesos de brindar respuestas a los clientes**

En este proceso se implementará un sistema que permita que el área de ventas posea una conexión con el área de almacén y la producción, donde el área de ventas puede realizar un monitoreo acerca de la fase o proceso en el que se encuentra los requerimientos de cada cliente, este sistema permitirá identificar en tiempo real en qué punto se encuentra su pedido, ello permitirá tener fechas más exactas de las entregas.

1. Fecha exacta en el que se encuentra el requerimiento del cliente en el almacenamiento provisorio.
2. Fecha exacta en el que el requerimiento del cliente sale a distribución.
3. Identificar el stock de cada semilla.
4. Permite tener conocimiento cuando el stock se encuentra en un 20% y te da como alerta.
5. Brinda información de los proveedores que emplea la empresa.
6. Formato para realizar las compras de manera más rápida.
7. Posibilidad de que el cliente a través su RUC pueda ingresar al sistema y monitorear su requerimiento.

**Tabla 13**

*Incorporación de un sistema que permita la eficiencia de los procesos en atención al cliente*

<b>Actividades</b>	<b>Nº veces anual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Elaboración de sistema computacional	1	S/ 2,800.00	S/ 2,800.00
Capacitación al personal acerca del sistema	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 4,800.00</b>

Finalmente, la implementación de formatos de control de entradas y salidas de material facilitaran el control y transparencia de las operaciones del almacén, pudiendo tener el inventario actualizado, y poder coordinar con eficiencia la reposición de la mercancía, pudiendo ser el mismo auditado por sistemas de verificación en línea, que pueda estar actualizado en tiempo real desde cualquier lugar remoto por parte de la junta directiva y personal vinculado de la corporación.

Es así que habrá dos tipos de formatos: el primero para la orden de pedidos y el otro para el área interna de almacén, todo ello estará dentro del sistema que se está implementando. Los formatos de entradas y salidas, así como el formato de verificación en línea permitirán lo siguiente:

1. Manejo correcto de los inventarios
2. Información real de los inventarios
3. Permite satisfacer la demanda de los clientes
4. Permite realizar la compra de los granos de manera oportuna
5. Facilita que los clientes tengan acceso a información oportuna acerca del stock de los productos
6. Las mercancías recibidas tendrán el registro con la información correcta

7. Permite conocer los productos que tienen mayor demanda

**Tabla 14**

*Incorporación de los formatos de entrada y salida de los productos*

<b>Actividades</b>	<b>N° veces anual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Capacitación al personal acerca de los formatos	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
	<b>Total</b>		<b>S/ 1,500.00</b>

**Gestión de tareas**, es necesario impulsar la capacitación constante y la formación permanente del personal.

Se propone implementar un riguroso plan de capacitación permanente del personal en el manejo de sistemas logísticos, software, instrumentos y formas de control de entrada y salida de mercancías, inventarios, stocks, etc. A través de una serie de cursos, talleres, convenios interinstitucionales y actividades formativas, se consigue que los empleados se fijan metas periódicas para ir incorporando habilidades y estrategias dirigidas a hacer más eficiente los procesos de la organización, incidiendo positivamente en su formación integral en beneficio de todos, en una política de ganar-ganar instrumentando nuevos conocimientos y desarrollando integralmente su carrera profesional.

**Tabla 15***Talleres y cursos a implementar*

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Taller de control de entrada de mercancía	■																											
Taller de control de salida de mercancía					■																							
<b>Cursos de logística</b>																												
1. Distribución: entrega de productos					■				■				■				■				■				■			
2. Gestión de inventario y portafolio					■				■				■				■				■				■			
3. Gestión de compras eficientes					■				■				■				■				■				■			

**Taller de control de entrada y salida de mercancía:** este taller se realizará en el mes de enero del 2024, estará compuesto por 3 sesiones que se realizarán de forma individual en cada semana, dicho taller será de ingreso libre y dirigido para todos los trabajadores de la empresa, asimismo, estará encargada por el jefe del área de contabilidad; por lo tanto, dicho taller no tendrá un costo adicional.

**Cursos de logística:** dentro del paquete que se contratará se tendrá en cuenta los cursos de distribución, gestión de inventario y portafolio; finalmente el curso de gestión de compras eficientes, estos cursos serán contratados para 5 trabajadores de las áreas de distribución, almacén y contabilidad; los cuales tendrán clases virtuales 2 veces a la semana de 3 horas cada clase y tendrá una duración de cinco meses:

**1. Distribución: entrega de productos:** este curso permitirá que los colaboradores

encargados de la distribución o con el transporte de las mercancías elijan las rutas adecuadas hasta llegar a su lugar de destino. En este curso que se tomará de manera virtual permitirá tener el alcance de la distribución de productos en el tiempo oportuno y la calidad de los productos en los que se transporta.

2. **Gestión de inventario y portafolio:** este curso permitirá que los colaboradores gestionen de manera adecuada los inventarios y de esta forma reducir costos y tiempo; asimismo, con ello los trabajadores conocerán la gestión de inventarios que permitan la visibilidad de cada uno de los productos a lo largo de la red de valor y en todo el proceso logístico, así como también con el curso conocerán las herramientas tecnológicas que permitan hacer más rápida la gestión de los inventarios y de esta manera cumplir de forma eficiente con los requerimientos de los clientes.
3. **Gestión de compras eficientes:** Este curso en línea permitirá a los empleados conocer las herramientas necesarias para realizar una planificación adecuada de la demanda y adquirir los conocimientos que necesitan para realizar pronósticos, abastecimiento estratégico, gestión y evaluación de proveedores.

**Gestión de actividades,** verificando el cumplimiento de objetivos mediante la recompensa.

Una política de reconocimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por parte del personal, promueve el incremento de los estándares de atención y resultados obtenidos en los procesos, que finalmente incidirán positivamente en la gestión por resultados de la organización. Desde esta perspectiva, se pretende motivar al personal en el cumplimiento de sus funciones al otorgar reconocimientos y bonos de productividad por metas alcanzadas que beneficien la rentabilidad y eficiencia de la organización.

## CAPITULO V. ESTUDIO TÉCNICO

### 5.1. Tamaño

La empresa Redeser SRL es considera como una micro y pequeña empresa, esto debido a que tiene menos de 10 trabajadores laborando, el rubro de la empresa es la comercialización y el transporte de granos como la lenteja y cebada.

### 5.2. Localización

#### 5.2.1. Macro localización

La provincia de Islay es una de las ocho que conforman el departamento de Arequipa en el Sur del Perú. Limitando por el norte con la provincia de Arequipa, luego por el este limita con la provincia de Ilo, por el eje meridional con el océano Pacífico y finalmente al occidente con la provincia de Camaná.

### Figura 18

*Ubicación geográfica empresa Redeser SRL*



Fuente: Google Maps (2022)

### 5.2.2. *Microlocalización*

Puede determinarse la cercanía de la empresa en la provincia de Islay con el terminal portuario de Matarani, limitando con la costa pacífica donde facilita el transporte marítimo de los productos, teniendo uno de los ejes viales de mayor modernidad del país para el transporte de carga como es el caso de la carretera interoceánica, la cual une por el este con la República federativa del Brasil y por el sur con Bolivia.

Una ventaja adicional es el transporte por ferrocarril, el cual ofrece un excelente servicio de carga desde el interior del Perú, específicamente de las ciudades de Arequipa, Puno y Cusco, cercanas a las fronteras con Bolivia y Brasil, prevaleciendo como cultivos principales rubros como el arroz, la papa, maíz y caña de azúcar, siendo poco significativo la producción de leche bovina y la crianza de ovino en la región.

## 5.2. **Procesos**

Para el empaque de granos y el establecimiento de la marca en la ciudad, se presenta un proceso productivo basado en la demanda, mano de obra, precio, maquinaria y calidad.

**Tabla 16**

*Especificaciones del producto que ofrece Redeser*

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Peso</b>
Cebada	Sacos de polipropileno	25 kilos
Lenteja	Sacos de polipropileno	25 kilos
Garbanzo	Sacos de polipropileno	25 kilos
Maíz pira	Sacos de polipropileno	25 kilos

### 5.2.1. *Descripción del Proceso*

En el proceso de empaque de los granos se debe considera en primero lugar el tipo de grano a empacar, teniendo así una línea de producción por lotes de pedido. El proceso

productivo comienza con la selección del tipo de grano que se va a dispensar en la maquina empacadora, enseguida, empaca los granos con un peso de 25 kilos por saco y se almacenan provincialmente en canastas para su traslado. Una vez terminado el empaque se lleva el producto al almacén donde se separa por tipo y se deja listo para la comercialización.

### **5.2.2. Diagrama de planta física**

a) Zona de Empaque: cuenta con un área de 6X4 metros, allí se encuentra la maquina empacadora y canastas para el transporte del producto empacado.

b) Bodega: en esta área se hace el descargue del material a empacar, cuenta con bases de madera donde se ubican los bultos de granos, su área total es de 5X2.5 metros.

c) Área de Almacén: el producto terminado es llevado al almacén en donde se dispone en estantes de fácil alcance, con el fin de proveer la sala de ventas, el área total del almacén es de 6 X4 metros.

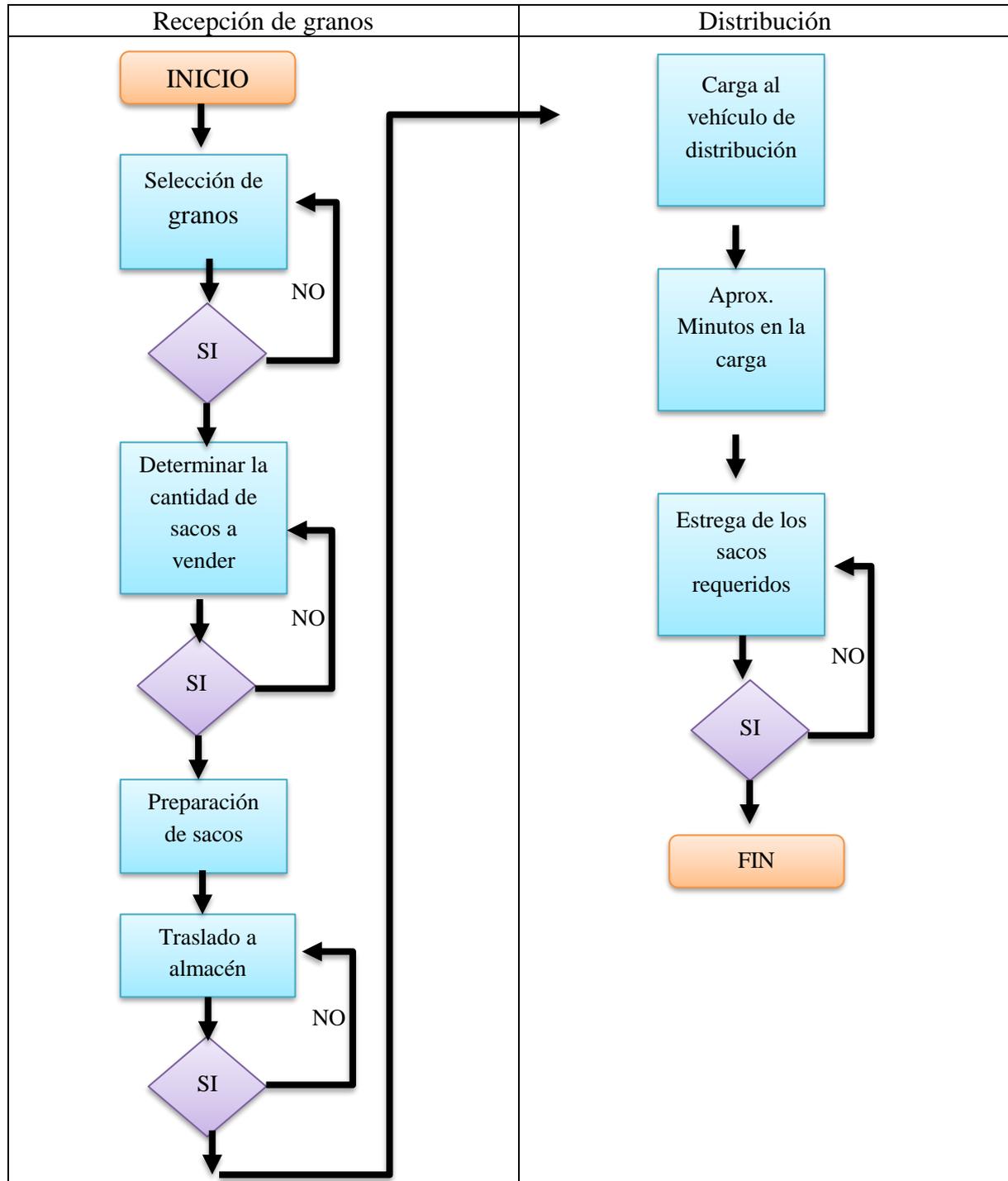
d) Sala de ventas: es el área más grande de la empresa con 9X4 metros, en él se disponen estantes para la exposición de los productos y su comercialización, cuenta además con una caja registradora para la realización de dicho procedimiento.

e) Oficina: cuenta con un área de 5X2.5 metros, en él se encuentra el gerente general y toda la parte administrativa de la empresa.

### 5.3. Plan de operaciones

**Figura 19**

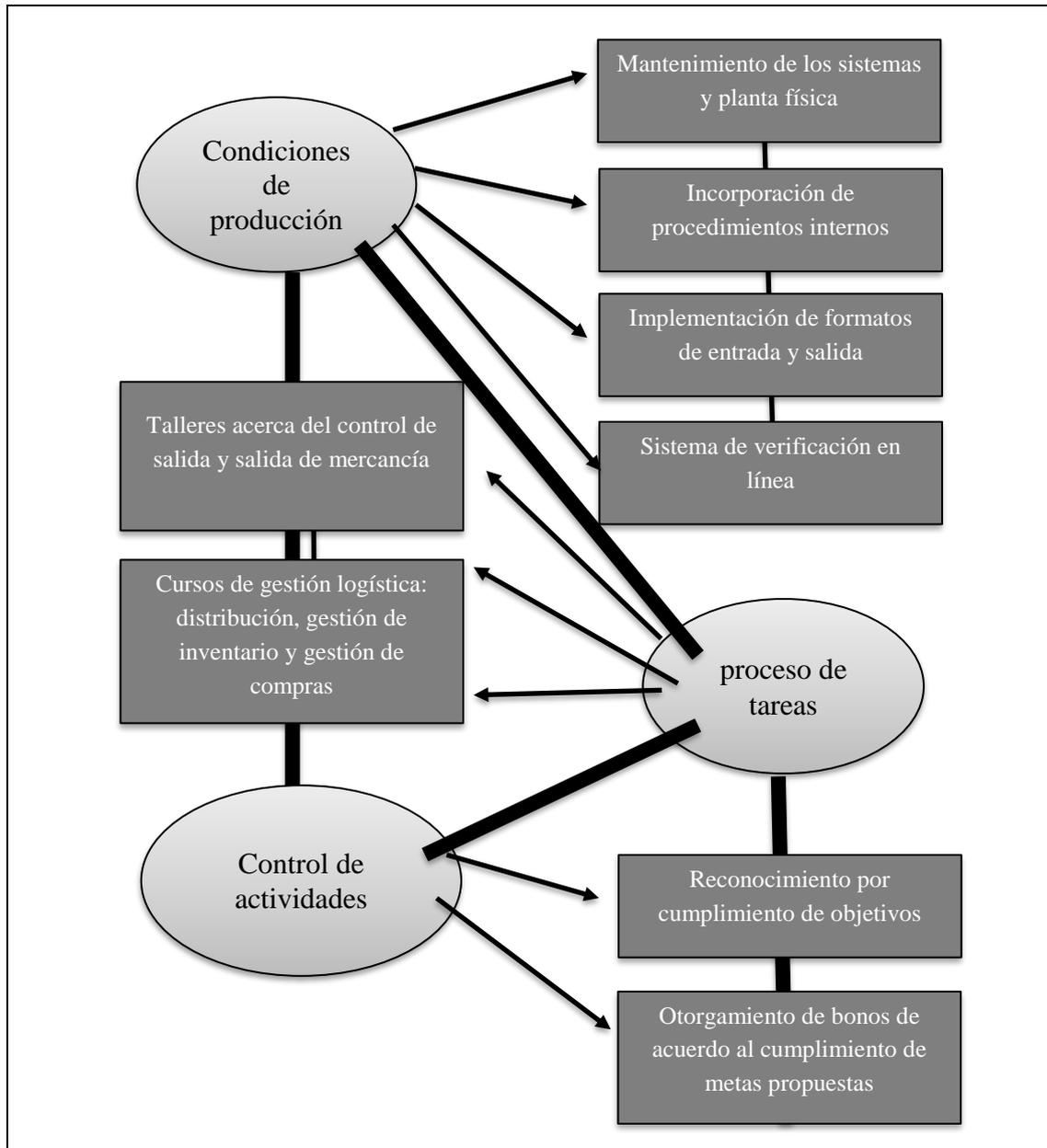
*Flujograma empleado por la empresa*



#### 5.4. Propuesta de plan de mejora

**Figura 20**

*Diseño del plan de mejora (actividades)*



## **CAPITULO VI**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **6.1. Información general de la empresa**

##### **Rubro de la empresa**

La empresa se especializa en diversos sectores, centrándose principalmente en cuatro áreas fundamentales. En primer lugar, se dedica al ámbito de la Logística y el Transporte, donde se encarga de gestionar y optimizar la cadena de suministro, garantizando así un flujo eficiente de productos y mercancías.

Además, se involucra activamente en el ámbito del Comercio Internacional, facilitando la expansión de negocios más allá de las fronteras nacionales. Esto implica la gestión de importaciones y exportaciones, así como la comprensión de las regulaciones comerciales internacionales.

Otra área clave de su actividad es la Asesoría de Servicios Aduaneros, donde brinda asistencia y orientación especializada en el ámbito aduanero, asegurando el cumplimiento de todas las regulaciones y procedimientos aduaneros aplicables.

Por último, se dedica a la Consultoría en Comercio Exterior, ofreciendo conocimientos expertos y estrategias comerciales sólidas para ayudar a las organizaciones a navegar con éxito en el mercado global. En resumen, esta empresa despliega su experiencia en estos cuatro rubros esenciales para satisfacer las diversas necesidades de sus clientes en el ámbito del comercio y la logística internacional.

##### **Misión de la Empresa Redeser SRL**

Comercialización de granos básicos de alta calidad para el consumo humano, con personal calificado, contribuyendo a la sana alimentación de los clientes, a un precio justo y competitivo.

## **Visión de la Empresa Redeser SRL**

Desarrollar capacidades cercanas a la sociedad, con cultura y filosofía de mejora continua que permita establecer un liderazgo local y nacional en el mercado en el rubro de alimentación especialmente de granos.

## **Valores Institucionales**

- **Laboriosidad:** consiste en realizar el trabajo con fortaleza transformadora y constante con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.
- **Innovación:** Nos adaptamos a los cambios constante del mercado y ofrecemos nuevos productos que satisfagan a nuestros clientes.
- **Compromiso:** Disposición de todas las capacidades para cumplir con nuestras obligaciones, ofreciéndole un valor agregado a nuestro cliente.
- **Trabajo en Equipo:** tiene como propósito construir el liderazgo y fomentar la participación conjunta de los que forman parte de la organización, con la mosion de optimizar los procesos y promover un clima laboral favorable para el cumplimiento de metas de la organización.
- **Integridad:** destaca el enfoque de ser una empresa orientada a promover valores, mediante actitudes y comportamientos éticos que generen confianza y buena imagen de nuestra organización.

## **6.2. Estudio Organizacional**

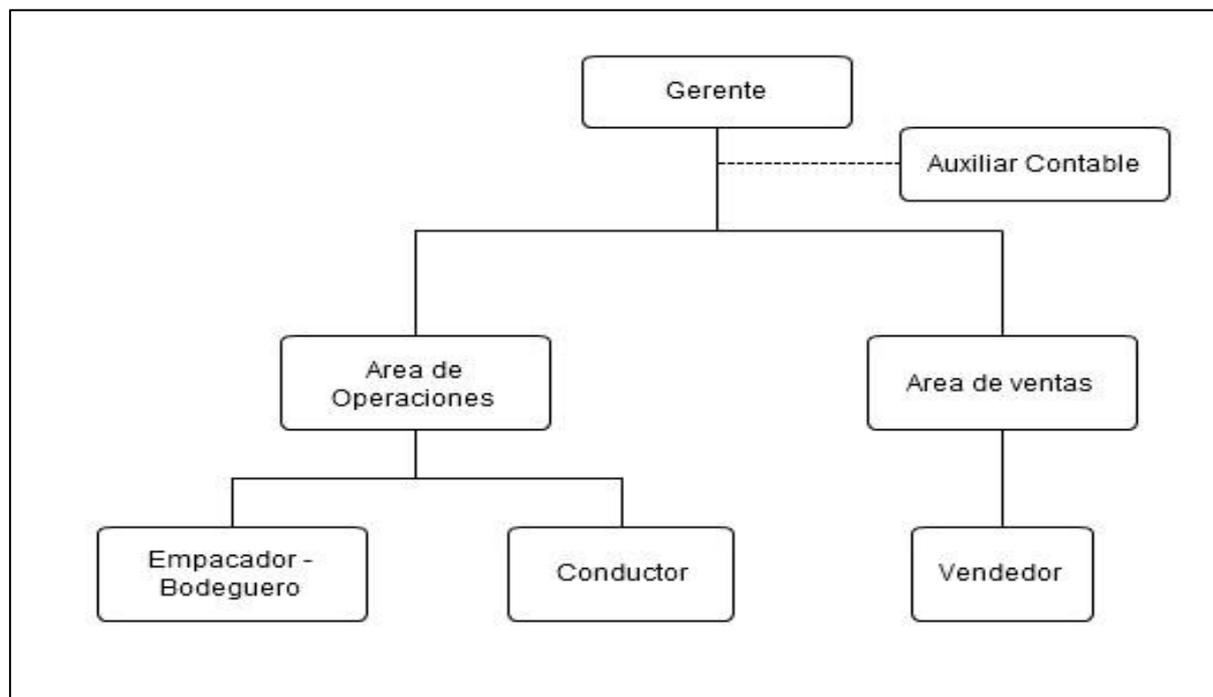
La empresa está compuesta por tres áreas funcionales requeridas para el ejercicio de la empresa estas son: Administrativa: Conformada por el Gerente y un auxiliar contable.

Ventas: Conformada por el gerente y un vendedor y Operaciones: Conformada por encargado de almacén, empacadores, acomodadores y un conductor.

### 6.3. Organigrama de la empresa

**Figura 21**

*Estructura organizacional de la empresa*



### 6.4. Descripción de funciones de miembros de la empresa

A continuación, se presentan los perfiles y funciones de los cargos requeridos en la empresa:

**Tabla 17***Perfil laboral gerente de la empresa Redeser*

<b>Cargo</b>	<b>Gerente</b>
Área de la empresa	Administrativa
Perfil requerido	Administrador de Empresas o Economista con experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
Funciones	Dirigir la operación de la empresa.  Elaborar presupuestos vi. Implementar sistema de gestión de calidad  Seleccionar y reclutar el personal viii. Dirigir y manejar las finanzas de la empresa

**Tabla 18***Perfil laboral auxiliar contable de la empresa Redeser*

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar contable</b>
Área de la empresa	Administrativa
Perfil requerido	Contador con tarjeta profesional
Funciones	Llevar la contabilidad de la empresa  Liquidación de nómina.  Realizar las declaraciones de pago de impuestos.  Elaborar estados financieros

**Tabla 19***Perfil laboral emparador bodeguero de la empresa Redeser*

Cargo	Empacador Bodeguero
Área de la empresa	Operaciones
Perfil requerido	Bachiller o técnico en producción, con experiencia en manejo de inventarios
Funciones	Operación de la maquina empacadora Administración de inventarios xv. Transporte y ubicación de mercancía en el almacén. Despacho de órdenes de pedido y producción.

**Tabla 20***Perfil laboral conductor de la empresa Redeser*

Cargo	Conductor
Área de la empresa	Operaciones
Perfil requerido	Bachiller con licencia de conducción
Funciones	Transportar insumos Entregar pedidos xix. Dar apoyo en empaque y almacenamiento

**Tabla 21***Perfil laboral vendedor de la empresa Redeser*

Cargo	Vendedor
Área de la empresa	Ventas
Perfil requerido	Bachiller con experiencia en vendas TAT
Funciones	Atender a los clientes Recibir pedidos por teléfono y correo electrónico Facturar Llevar la caja xiv. Entregar pedidos

## **6.5. Estrategias del plan de mejora**

Este contó con tres etapas pertenecientes a la gestión logística, que fueron establecimiento de las estrategias de aprovisionamiento, estrategias de logística interna y finalmente las estrategias de logística externa.

### **Actividad 01. Estrategias de aprovisionamiento**

Para la mejora del aprovisionamiento, es necesario el establecimiento de una óptima gestión tanto de los pedidos requeridos para la organización, como también del control del stock actual, con el que cuenta.

### **Actividad para la gestión de pedidos**

Este es proceso es vital debido a que es necesario que la organización, tenga disponible todos los granos que ofrece dentro de la cartera de sus productos, para esto es necesario tener adecuados proveedores, los cuales deben cumplir con la entrega a tiempo como también con la calidad y cantidad requerida por la organización. Asimismo, es vital por varias razones, y es necesario tener procedimientos adecuados en su lugar para garantizar su eficacia. A continuación, se amplía la información sobre la importancia de la gestión de pedidos y algunos de los procedimientos clave involucrados:

**Tabla 22***Actividades para la gestión de pedidos*

<b>Tarea</b>	<b>Detalle</b>	<b>Participantes/Medios/Especificaciones</b>
Creación de órdenes de compra	Las órdenes de compra se crean a partir de solicitudes de compra de aprobadas o se preparan desde cero en el caso de compras a cuentas o recurrentes.	- Equipo de adquisiciones  - Personal administrativo
Flujo de aprobación	Una vez que se crean las órdenes de compra, se envían a la autorización de firma para adaptarse a los cambios de requisitos de última hora.	Solicitante, autoridad de aprobación, equipo de finanzas y oficiales de adquisiciones
Envío de orden de compra	Una vez aprobadas, las órdenes de compra se envían al proveedor de seleccionado según el modo de comunicación preferido del proveedor.	Papel, fax, correo electrónico y almacenamiento en la nube
Contrato vinculante	Se invoca un contrato legalmente vinculante una vez que el proveedor acepta la orden de compra y luego se puede utilizar para resolver cualquier disputa legal entre el proveedor y el comprador.	Detalles del comprador, número de orden de compra, fecha de entrega, información del proveedor, precios, detalles del pedido, condiciones de pago e información de pago
Entrega de mercancías	El vendedor entrega los granos y el comprador realiza un control de calidad y notifica al remitente en caso de defectos.	- Personal administrativo  - Encargado de adquisiciones
Coincidencia de pedidos	Luego, el equipo de adquisiciones del comprador realiza una correspondencia de tres vías (con orden de compra, GRN y factura).	- Personal administrativo  - Encargado de adquisiciones  - Personal administrativo

Después de la conciliación de la orden de compra, si no se encuentran Cierre de la discrepancias, la factura aprobada se orden de envía al equipo de finanzas para el - Encargado de adquisiciones compra procesamiento del pago, después de lo cual se cierran las órdenes de compra.

---

Asimismo, para que en la empresa sepan el monto adecuado que requiere en el stock, compra óptima, número de pedidos al año y la rotación de mercancía es importante que se tenga en cuenta lo siguiente:

#### **1. Cálculo de Lote de Compra Óptimo**

El cálculo de Lote óptimo de compra será realizado por el responsable de compras de la empresa, recomendando realizarlo de manera mensual o cuando el costo unitario o la demanda sufran una variación considerable; para ello el encargado necesita conocer la demanda anual del material, es decir, se debe conocer cuántas unidades de un producto se necesitan durante todo el año, esto puede basarse en datos históricos de ventas o proyecciones de demanda, así como su costo unitario, que puede incluir el precio de compra, los costos de transporte y otros gastos asociados y por último el costo de preparar cada pedido, que representa los gastos administrativos y operativos involucrados en la emisión y procesamiento de un pedido. También incluye actividades como la preparación de documentos, la comunicación con proveedores y la gestión de pedidos. Posteriormente se utiliza la siguiente fórmula:

**Figura 22**

*Fórmula para el pedido Óptimo según método de Wilson*

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Donde:

Q\*: unidades de pedido.

S: costo de emitir una orden.

D: Demanda en unidades por año.

H: costo asociado a mantener una unidad por año.

Este resultado indicará la cantidad ideal que se debería comprar de un determinado material, el cual conseguirá cubrir la demanda al costo más razonable. Esto permite que la empresa pueda satisfacer la demanda de manera eficiente y al menor costo posible.

Por tanto, calcular el Lote de Compra Óptimo es esencial para una gestión de inventario eficiente. Permite evitar situaciones de exceso de inventario, lo que podría llevar al inmovilización de capital, o situaciones de falta de inventario, que podrían resultar en la pérdida de ventas y la insatisfacción de los clientes. Además, ayuda a reducir los costos asociados con el almacenamiento y la emisión de pedidos.

## **2. Cálculo del Stock de Seguridad**

El Stock de Seguridad es la cantidad de inventario adicional que una empresa mantiene más allá de su nivel de inventario regular para asegurarse de que siempre haya suficiente producto disponible para satisfacer la demanda, incluso en circunstancias inesperadas. Esta información le permite a la empresa mantener stock de reserva de cada

producto para cubrir algún imprevisto principalmente durante los tiempos de reposición, su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$SS = (PME - PE) \times DM$$

Donde: SS : Stock de Seguridad

PME: Plazo Máximo de Entrega

PE: Plazo de entrega del proveedor.

DM: Demanda Media.

Al igual que para el lote de compra óptimo este indicador se debe calcular cuando la demanda promedio varíe. Por tanto, el stock de seguridad es esencial para garantizar que una empresa pueda satisfacer la demanda de sus clientes incluso en situaciones imprevistas. El cálculo de esta cantidad adicional se basa en factores como los plazos de entrega, la demanda promedio y debe actualizarse regularmente para reflejar las condiciones cambiantes del negocio. Esto contribuye a una gestión de inventario más eficiente y a la satisfacción continua de los clientes.

### 3. Cálculo del Número Óptimo de pedidos por año

El responsable de pedidos podrá calcular el total de pedidos de un determinado material, cuya formula es:

$$D N = Q *$$

Donde:

D: Demanda

Q\*: Cantidad Óptima de Pedido

Con este resultado obtendrá la cantidad necesaria de pedidos al año de cada producto y así cubrir su demanda total, pudiendo programar en qué momento realizar esos pedidos a fin de no saturar su almacén o colocar sus compras en un solo periodo de facturación.

Asimismo, cabe precisar que el cálculo del número óptimo de pedidos por año es una herramienta esencial para la gestión de inventario y aprovisionamiento. Permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre cuándo y cuántas veces realizar pedidos para satisfacer la demanda y mantener niveles de inventario adecuados. Esto contribuye a la eficiencia operativa, la optimización de costos y la satisfacción continua de los clientes.

#### **4. Cálculo de Rotación de Mercancía**

Permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

**Ventas acumuladas = Número de veces inventario promedio**

Estos cálculos permitirán saber en qué estado se encuentra el stock del almacén de la empresa y según la demanda poder tener un mejor criterio para la toma de decisiones.

El responsable de pedidos tendrá la obligación de utilizar el Registro de Tarjetas Kardex para controlar las entradas y salidas de productos del almacén para que de esta manera mejore el control y se evite la pérdida de los mismos.

#### **Gestión de stock**

El inventario es un activo importante que representa capital inmovilizado; la gestión de existencias permite que una empresa libere capital, para ello, la gestión de stock eficiente requiere comprender la combinación de diferentes tipos de existencias y reconocer las

demandas de esas existencias. Esto ayuda a mantener las existencias a un nivel razonable, por ello, es necesario en primer lugar la clasificación de las existencias:

- **Materias primas:** estos son los materiales necesarios para producir los productos finales. Se almacenan hasta que se necesiten en el proceso de fabricación. En otras palabras, el stock listo para ser utilizado en las empaquetadoras de los productos.
- **Existencias en curso:** representan ser unidades de productos que están en proceso de fabricación, pero aún no están terminadas. Se almacenan en el taller o en el proceso de producción. Es decir, productos sin terminar que todavía están en producción
- **Productos terminados:** son los productos finales listos para la venta o entrega a los clientes. Deben mantenerse en condiciones adecuadas para su distribución. Es decir, artículos que están listos para la venta o entrega.
- **Consumibles:** incluyen cualquier otro tipo de suministro que se utiliza en el funcionamiento diario del negocio. En otras palabras, el stock que se utilizará en el funcionamiento diario del negocio y necesitará actualización, como material de oficina.

**Tabla 23**

*Formato para la clasificación del stock disponible*

<b>Productos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Materias primas (granos)		
Existencias en curso		
Sacos de 5kg de granos		
Consumibles		

## **Actividad 02. Estrategias para la logística interna**

Dentro de estas se deben contemplar las acciones de almacenaje y el control de inventarios necesarios, para llevar una logística óptima dentro del área de almacén de la organización.

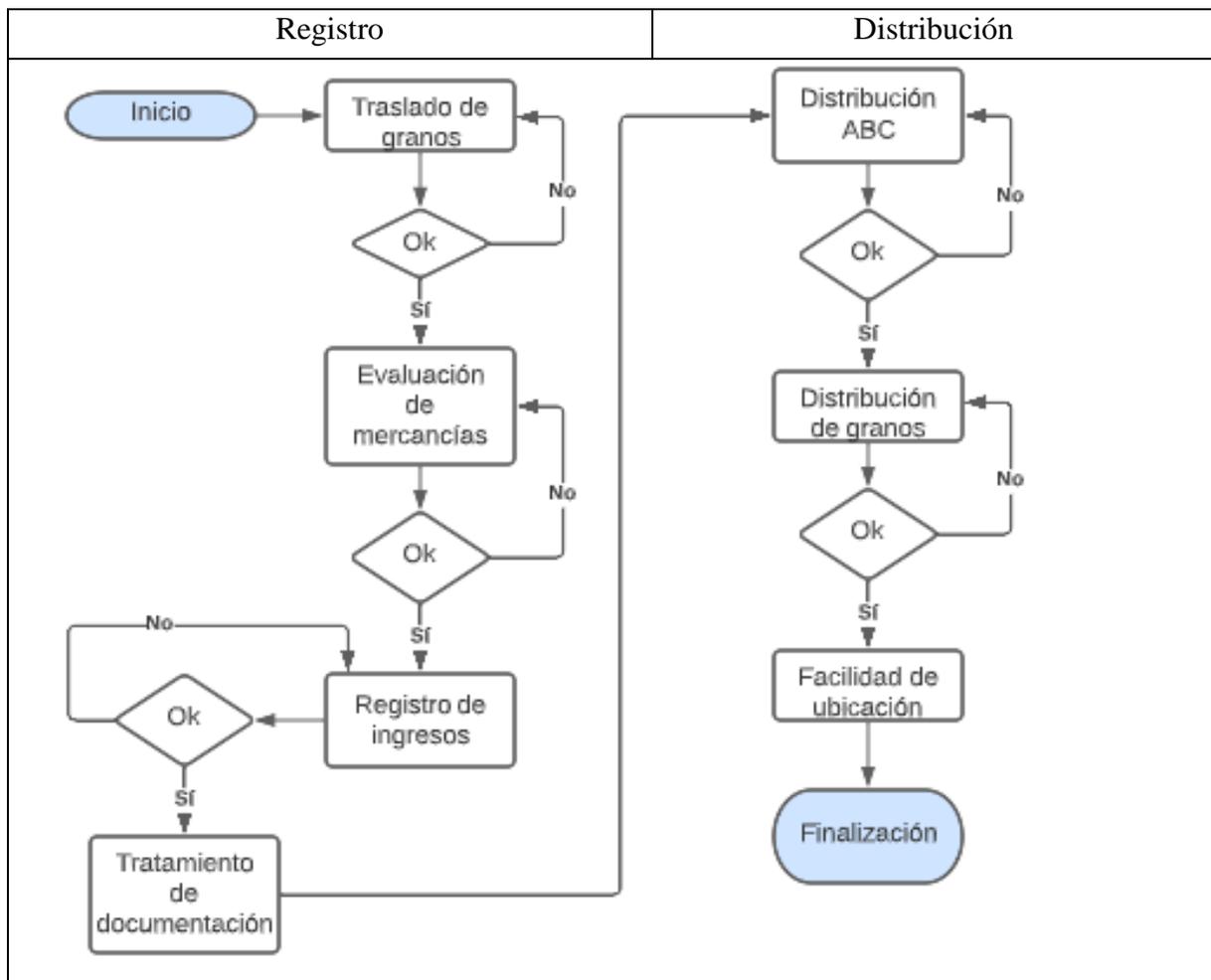
### **Actividades de almacenaje**

Las actividades de almacenaje son un componente crítico en la cadena de suministro de cualquier empresa que maneje productos físicos. Estas actividades se refieren a la gestión y el control de los productos y materiales que se almacenan en un almacén o depósito antes de su distribución o uso posterior. Es necesario la elaboración de un proceso que ayude con un eficiente almacenaje, para lo cual es necesario el establecimiento de normativas que ayuden con dicha finalidad, algo que debe ser realizado correctamente, porque de fallar en algún aspecto puede, porque esto será ejecutado por los trabajadores:

Procedimientos:

- Traslado de las mercancías al almacén y registro de los productos recibidos.
- Evaluación de los aspectos cuantitativos y cualitativos de las mercancías recibidas para establecer el cumplimiento de las especificaciones técnicas solicitadas a los proveedores.
- Registro adecuado de los ingresos de las existencias a través de un sistema computarizado simple
- Tratamiento correcto de la documentación interna de la empresa, para la revisión detallada de los comprobantes cuando se recibe y distribuye las existencias.
- El diseño de la distribución de productos cuenta con la categorización ABC, la cual prioriza las posiciones y productos por nivel de rotación.

- Distribución de las mercancías para su ubicación dentro el almacén u otros procesos a los que se encuentren sujetos las existencias.
- Los productos son ubicados con facilidad, ya que se han establecidos códigos que permiten localizarlos.

**Figura 23***Almacenaje de productos***Control de inventarios**

Es un proceso esencial en la gestión de una empresa, ya que implica la supervisión y el seguimiento constante de los productos y materiales almacenados. Este control se lleva a cabo para garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los soliciten y para evitar pérdidas financieras debido a obsolescencia o daño de los productos almacenados. A

continuación, se amplía la información sobre el control de inventarios y la importancia de contar con personal capacitado y políticas definidas:

**Tabla 24**

*Normativas para control de inventarios*

---

Responsable: Encargado de almacén	
Función: Supervisión y verificación de la condición, registros y cantidad de los inventarios, como también de la actualización de las existencias almacenadas en la organización	
1	Revisión de los libros contables el ingreso y la salida de las existencias.
2	Conteo correcto de las mercancías en la recepción y salida de estas.
3	Verificación de las condiciones en las que la mercadería se encuentra, de forma que se determina la existencia de inconsistencias con los registros.
4	Adecuado control de las existencias y documentación de las órdenes en el almacén.
5	Establecimiento de la prohibición del ingreso de personas no autorizadas al almacén, ya que ello puede generar robos, pérdidas, extravíos, uso o disposición no autorizada.
6	Supervisión en la contabilización del inventario donde se garantice exactitud y coherencia con lo registrados en la documentación y el sistema.

---

### **Actividad 3. Estrategias para la logística externa**

Esta actividad es la parte final de toda la gestión logística de la organización, donde se realiza la expedición de la mercadería, el transporte y finalmente hasta la atención que se realiza al cliente.

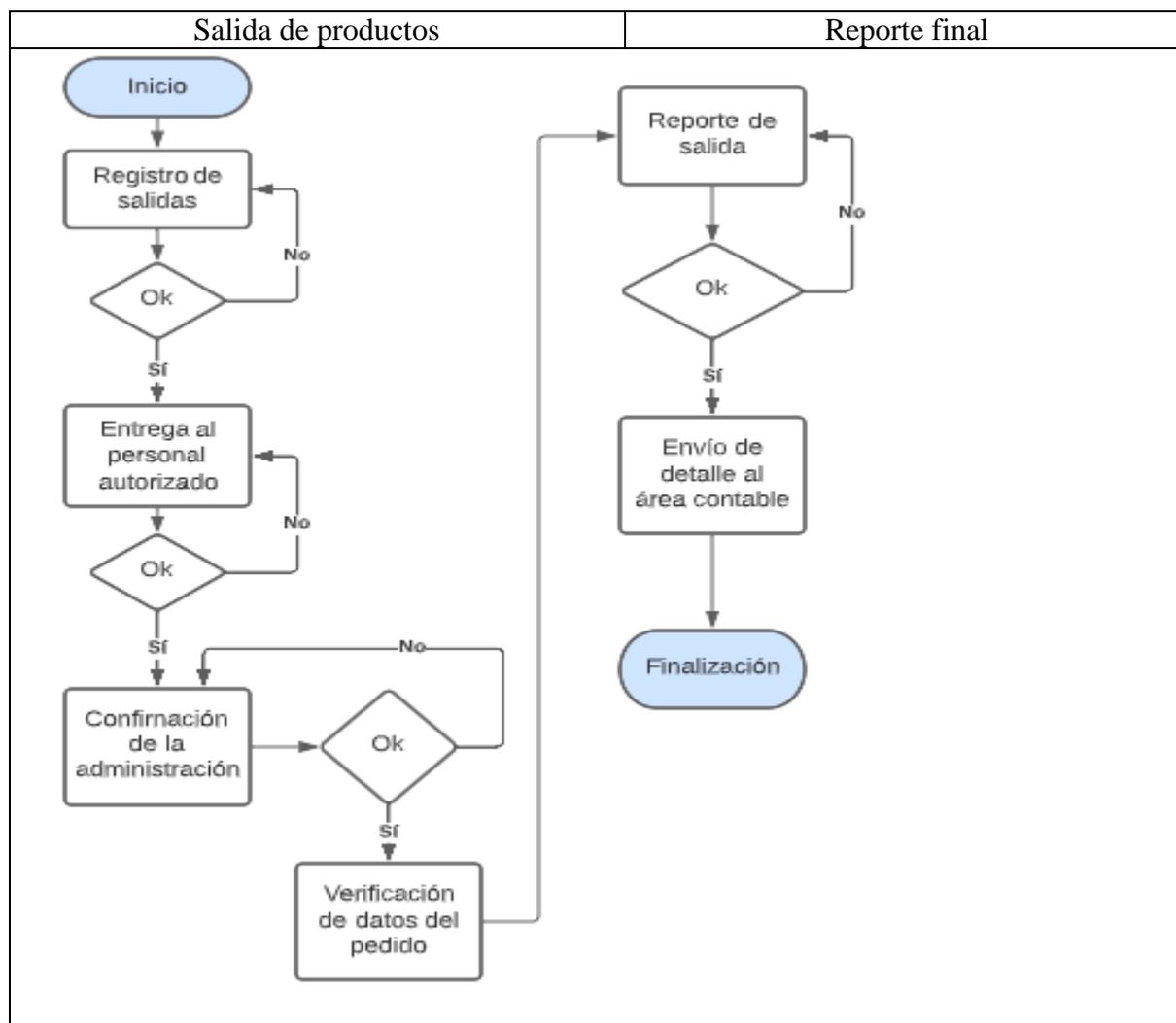
#### **Acciones para la expedición de mercadería**

Es un conglomerado de procesos clave en la gestión de almacenes y la entrega de productos a los clientes. Estas actividades garantizan que los productos solicitados por los clientes se preparen adecuadamente y se entreguen de manera oportuna. A continuación, se

amplía la información sobre las acciones involucradas en la expedición de mercadería y la importancia de contar con políticas y procedimientos bien definidos:

- El almacén debe registrar todas las salidas.
- Se entregarán los bienes únicamente al personal autorizado.
- Todas las salidas deben estar confirmadas por petición debidamente autorizada por el área administrativa
- Verificación de los datos correspondientes a cada pedido, de lo contrario no se efectuará ninguna entrega.
- Por cada salida se generará un reporte de salida con un número consecutivo para efectos de control.
- El almacén debe enviar las salidas al área contable para soportar las pólizas de salidas correspondientes

Para un mejor entendimiento de lo indicado anteriormente, se elaboró un flujograma de cada uno de los procesos, de forma ordenada y cómo debe ser realizada por los trabajadores y el encargado del área de almacenamiento.

**Figura 24***Despacho de productos***Actividades para el transporte**

Esta actividad comienza con el embalaje de los productos, los cuales se deben acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y finalmente transportar la mercancía.

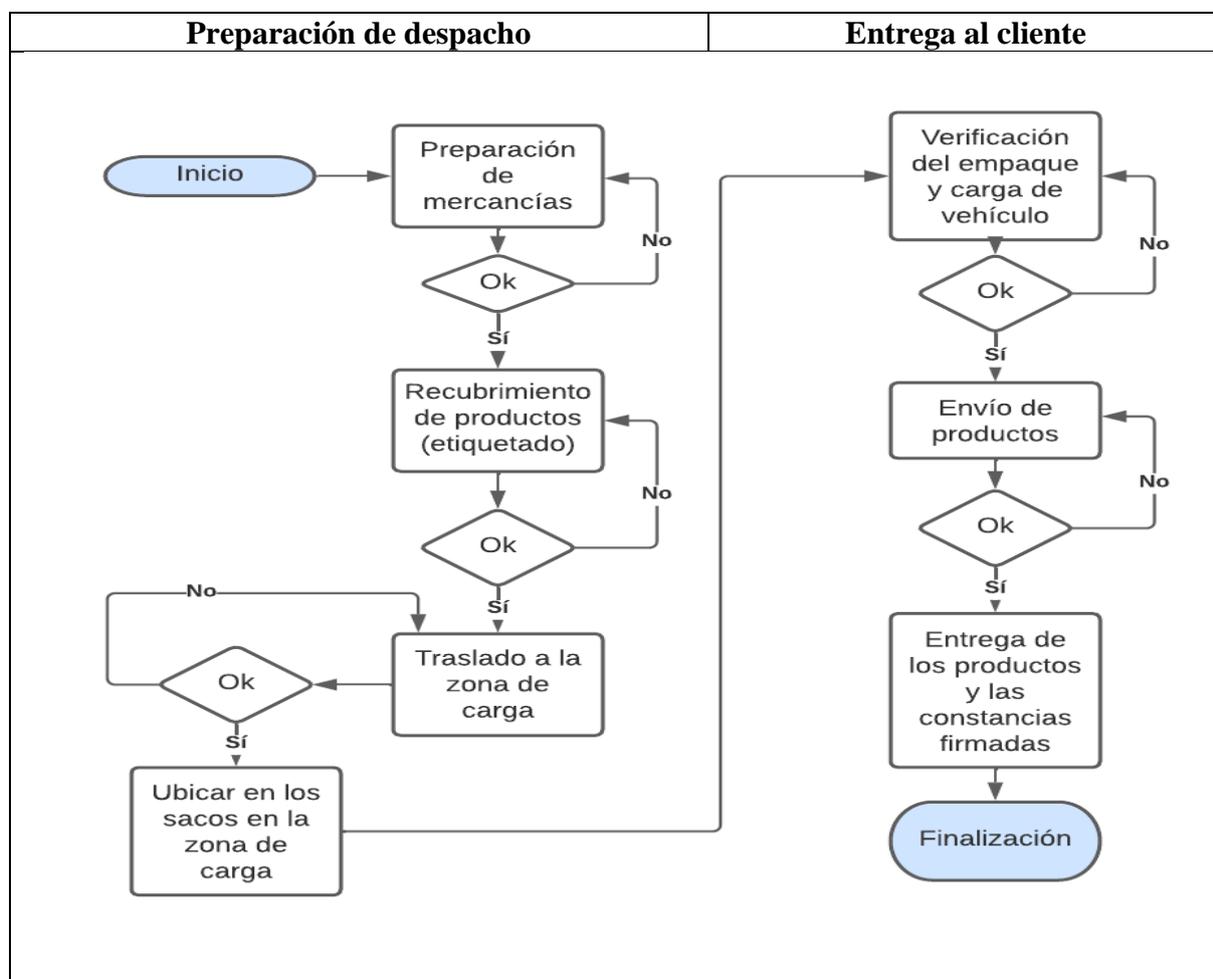
El encargado de despacho tiene que realizar los siguientes procedimientos:

- Preparación de la mercancía para la entrega
- Recubrir con diferentes materiales de conservación como bolsas, láminas de cartón y material impermeable.

- Ubicar las unidades de carga en camiones en la zona de cargue.
- Preparación de los documentos de despacho, incluyendo facturas, lista de chequeo, etiqueta con dirección de entrega, entre otros.
- Verificación de empaque y carga a los vehículos de transporte.
- Proceso de envío de productos terminados.
- Descarga de productos y constancias de entrega firmadas a los clientes internos y externos.

**Figura 25**

*Transporte de productos*



## Actividades para la atención al cliente

Esta actividad empieza desde su recepción del pedido hasta la entrega de los productos al mismo cliente, cumpliéndole a detalle su solicitud y asegurándose que está completamente satisfecho.

### Figura 26

#### Despacho de productos

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Atención en la recepción del pedido del cliente	Cumplimiento del pedido del cliente	Manejo de los procesos de posventa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La primera etapa de cualquier venta es la atención, el cual comienza cuando un cliente realiza un pedido en su empresa.</li> <li>- Recibir incluye aceptar el pedido del cliente y cobrar el pago.</li> <li>- Los detalles de la compra se envían al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de los artículos correctos para un pedido de manera rápida y precisa.</li> <li>- Etiquetado adecuado para cada producto y llegue al cliente en óptimas condiciones, utilizando los recursos de forma eficiente.</li> <li>- Envío de correos electrónicos de confirmación de envío y seguimiento de pedidos al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de los clientes para recibir comentarios.</li> <li>- Aseguramiento de la satisfacción del cliente con su compra.</li> <li>- Gestionar las devoluciones y reembolsos.</li> </ul>

Asimismo, es importante tener en cuenta los mantenimiento de cada uno de los sistemas, equipos y planta empleada en cada uno de los procesos con la finalidad que no existan averías en momentos indispensables.

### Cálculo de Costo unitario de Mantenimiento

El costo de almacenamiento es lo que cuesta mantener los artículos en el almacén la formula a aplicar sería:

$$H = i \times C$$

Donde:

i : Tasa de Interés activa.

C: Costo unitario de material.

Por otro lado, también es importante que tener en cuenta la frecuencia con la que los inventarios ritan por lo que es indispensable conocer lo siguiente:

### **Cálculo de Rotación de Mercancía**

Permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

$$\text{Ventas acumuladas} = \text{Número de veces inventario promedio}$$

Estos cálculos permitirán saber en qué estado se encuentra el stock del almacén de la empresa y según la demanda poder tener un mejor criterio para la toma de decisiones.

El responsable de pedidos tendrá la obligación de utilizar el Registro de Tarjetas Kardex para controlar las entradas y salidas de productos del almacén para que de esta manera mejore el control y se evite la pérdida de los mismos.

**CAPÍTULO VII**  
**ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

**7.1. Costo de inversión del diseño**

Para considerar la realización de este plan de mejora, se tomaron en cuenta todos los costos necesarios para su aplicación, considerando capacitaciones, mantenimientos y materiales necesarios para su ejecución en la empresa, conllevando a que esta entidad debe realizar el siguiente desembolso económico:

**Tabla 25**

*Costo de inversión de la propuesta*

<b>Actividades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Mantenimiento de equipos de computación	2	S/ 2,000.00
Mantenimiento de la planta física	2	S/ 2,100.00
Mantenimiento de máquina empacadora	4	S/ 760.00
Elaboración de sistema computacional	1	S/ 2,800.00
Capacitación al personal acerca del sistema	1	S/ 2,000.00
Capacitación al personal acerca de los formatos	1	S/ 1,500.00
Estantes adecuados para materiales	10	S/ 6,000.00
Rótulos para estantes	45	S/ 100.00
Tarjetas Kardex	1000	S/ 500.00
Formatos (Ordenes de pedido, guía interna de almacén)	3 000	S/ 900.00
Elaboración de sistema computacional	1	S/ 2,800.00
Difusión de procedimiento general de control de stock	20	S/ 200.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 21,660.00</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, el costo para la aplicación de la propuesta es necesario que la empresa cuenta con un aproximado de S/ 21,660.00, para poder hacer

efectiva su aplicación durante un periodo de un año calendario, para ello, también es necesario realizar el análisis de sus ingresos y egresos por parte de la empresa, de tal manera, que se puede observar su viabilidad económica y financiera, y la forma de financiación de este presupuesto.

## 7.2. Ingresos y egresos de la organización

**Tabla 26**

*Ingresos de la empresa*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad (S/.)</b>		
Venta mensual	S/. 21,250.00		
Venta anual	S/. 255,000.00		
Crecimiento promedio anual	6.00%		
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos	S/. 255,000.00	S/ 270,300.00	S/ 286,518.00

Según lo evidenciado, la empresa tiene ventas mensuales aproximadas de S/. 21, 250 soles mensuales, lo que al año se convierte en unos ingresos aproximados de S/. 255,000.00, teniendo una tendencia de crecimiento de 6% gracias a las mejoras realizadas en el proceso logística, por las actividades realizadas mediante el plan de mejora.

**Tabla 27**

*Egresos de la empresa*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Costos de comercialización	S/. 220,000.00	S/. 233,200.00	S/. 247,192.00
Gastos de administración	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Trabajadores	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Luz eléctrica	S/. 4,800.00	S/. 4,800.00	S/. 4,800.00
Alquiler	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Agua	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Dúo (teléfono, internet)	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
Enseres	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00

Limpieza	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00
Otros gastos	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00
Es Salud	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>S/. 231,500.00</b>	<b>S/. 244,700.00</b>	<b>S/. 258,692.00</b>

Dentro de los principales costos verificados, son los costos de comercialización, los cuales ascienden al año en un S/. 220,000.00, y siguiendo la misma tendencia de crecimiento, ya que, al vender más, el costo de comercialización crece de manera proporcional, por lo tanto, se puede ver dicho crecimiento en los dos siguientes años, además de los costos administrativos y los pagos a los trabajadores de manera anual dentro de los principales costos, ascendiente a un total de egresos de S/. 231,500.00, durante el primer periodo después de la implementación.

### 7.3. Plan financiero

**Tabla 28**

*Financiamiento del plan de mejora*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Proporción de financiamiento</b>
Capital propio	S/ 6,660.00	30.0%
Préstamo	S/ 15,000.00	70.0%
<b>Inversión total</b>	<b>S/ 21,660.00</b>	<b>100%</b>
TEA		16.82%
TEM		1.30%
N° de cuotas		24
Cuota		S/.731.92

Como se puede evidenciar, se pudo establecer según el análisis realizado se vio la necesidad de dividir la forma de financiamiento, el 30% en capital propio y el 70% financiado por una entidad crediticia (BCP), que ascendió al total de S/ 15,000.00, con un TEA de 16.82%, en un periodo de 2 años, fraccionados en 24 meses de pagos de S/.731.92, con un interés fijo.

**Tabla 29***Detalle del financiamiento (préstamo).*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Total</b>
Intereses	S/. 1,864.90	S/. 701.26	S/. 2,566.15
Amortización	S/. 6,918.18	S/. 8,081.82	S/. 15,000.00
Total	S/. 8,783.08	S/. 8,783.08	S/. 17,566.15

Según la tabla mostrada se puede ver la cantidad a pagar, tanto en la amortización del pago de la deuda, donde al final durante los años de pago del financiamiento por S/ 15,000.00, mediante un préstamo al BCP, se tiene que pagar un total de S/. 17,566.15, por el mismo.

#### **7.4. Estado de ganancias y pérdidas**

Teniendo el análisis anterior, tanto de los ingresos, costos y el financiamiento necesario para la ejecución de la propuesta, también fue necesario realizar un análisis del estado de ganancias y pérdidas actuales de la empresa, esto con la intención de poder verificar la viabilidad económica para el plan de mejora a implementar, considerando también una proyección dentro de los tres primeros años, ya que es necesario, ver su viabilidad en el tiempo, y especialmente durante la deuda generada para dicho financiamiento mediante un préstamo.

**Tabla 30***Estado de ganancias y pérdidas*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos	S/. 255,000.00	S/. 270,300.00	S/. 286,518.00
Costos	S/. 220,000.00	S/. 233,200.00	S/. 247,192.00
Utilidad bruta	S/. 35,000.00	S/. 37,100.00	S/. 39,326.00
Otros gastos	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00
Gastos de administración	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00

EBITDA	S/. 23,500.00	S/. 25,600.00	S/. 27,826.00
Gastos financieros	S/. 8,783.08	S/. 8,783.08	S/. -
EBIT	S/. 14,716.92	S/. 16,816.92	S/. 27,826.00
Impuesto a la renta	S/. 4,120.74	S/. 4,708.74	S/. 7,791.28
Utilidad neta	S/. 10,596.18	S/. 12,108.18	S/. 20,034.72

---

Se puede observar su estado de ganancias y pérdidas de la empresa, realizando una proyección de los tres años, donde se aplica y se financia el plan de mejora realizado, en donde se verificó que tiene un ingreso anual de S/. 255,000.00, teniendo un costo de S/. 220,000.00, teniendo un margen bruto de S/. 35,000.00; por otro lado, se evidencia que los gastos administrativos de S/. S/. 6,000.00 al año, teniendo un margen antes de impuestos de S/. 14,716.92, finalmente restando el impuesto a la renta se tiene un buen margen de utilidad bruta que son S/. 10,596.18 soles, durante el primer año, pero a partir del tercer año (periodo donde ya no hay deuda financiera), sus resultados ascienden a S/. 20,034.72, evidenciando un crecimiento superficial de más del 90%, a comparación del año inicial, con esto observado, se puede realizar el análisis del flujo efectivo económico – financiero, para ver los componentes reales de la viabilidad económica de la entidad.

### **7.5. Evaluación financiera**

Para la evaluación financiera, se consideró el análisis de un flujo financiero – económico, proyectando a tres años, con la finalidad de poder ver como el financiamiento del efectivo necesario para la implementación de la propuesta, y esto como modifica la sostenibilidad económica y su flujo financiero en la organización, lográndose obtener el siguiente resultado:

**Tabla 31***Flujo financiero – económico*

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos		S/. 255,000.00	S/. 270,300.00	S/. 286,518.00
Egresos		S/. 235,620.74	S/. 249,408.74	S/. 266,483.28
Costos de comercialización		S/. 220,000.00	S/. 233,200.00	S/. 247,192.00
Gastos administrativos		S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Otros gastos		S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00
Impuesto		S/. 4,120.74	S/. 4,708.74	S/. 7,791.28
Inversión total	S/. -21,660.00			
Flujo económico	S/. -21,660.00	S/. 12,719.26	S/. 20,891.26	S/. 20,034.72
Financiamiento	S/ 15,000.00			
Amortización		S/. 6,918.18	S/. 8,081.82	S/. -
Interés		S/. 1,864.90	S/. 701.26	S/. -
Flujo financiero	S/. -6,660.00	S/. 3,936.18	S/. 12,108.18	S/. 20,034.72

Como se puede observar, comenzando se puede ver un flujo negativo de S/. -6,660.00, esto debido a que esta cantidad debe ser asumida por la empresa, ya que es el 30% del presupuesto necesario para la aplicación del plan de mejora, mientras que los S/. 15,000.00 restantes se financian mediante un préstamo bancario a un plazo de 2 años, algo que puede verificarse en dicha tabla, al final del pago del financiamiento total. se puede observar que el flujo financiero de la organización será de S/. 20,034.72, permitiendo verificar su capacidad de generación de efectivo, a pesar del dinero financiado para la aplicación de la propuesta de mejora.

**Tabla 32***Coste medio ponderado del capital*

<b>Detalle</b>	<b>Resultado</b>	<b>Detalle</b>	<b>Resultado</b>
COK	11%	Rf	3.5%
TDE	15%	Rm	7.89%
VAN	S/. 18,183.59	Riesgo país	1.18%
TIR	57%	B/C	1.84

El valor del costo de oportunidad del capital (COK), indica el rendimiento mínimo que el financiamiento de la propuesta arroja para considerarlo viable, en este caso, para la ejecución de las actividades del plan propuesto se tiene un 11% para la entidad, pero a eso se debe considerar el riesgo país, donde actualmente es de 1.18%, dentro de estos riesgos también se debe considerar el financiero (Rf) el cual es 3.5%, pero lo cual es positivo, debido a que está por debajo del riesgo de mercado (Rm) que es de 7.89%, lográndose obtener un costo - beneficio (B/C) de 1.84, es decir, lo que se obtendrá de ganancias por cada sol invertido en la generación de mayores ingresos.

En relación a la tasa de descuento económico (TDE), se pudo verificar que el valor actual mediante un pago a futuro, mejor dicho, esto se determina para ver la capacidad de descuento del dinero en el futuro, verificando que este valor fue 15%, para determinar esto, en primer lugar, se identificó el TIR que fue del 57%, lo cual esto permite verificar la viabilidad de dicha inversión del plan de mejora, lográndose hallar un VAN de S/. 18,183.59, que es lo que se logra ganar durante los tres primeros años posteriores a la ejecución del plan y al pago del financiamiento total de la propuesta, con lo cual se puede decir que este plan de mejora a ejecutar es totalmente viable y factible económicamente para la entidad.

**Tabla 33***Costo promedio ponderado del capital*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Kd	6.3%	6.30%	6.30%
Beta sector desapalancado	0.9		
Beta proyectada apalancado	1.02	0.90	0.90
COK dólares	9.16%	8.63%	8.63%
COK soles	11.34%	10.80%	10.80%
WACC	10.54%	10.80%	10.80%

Como se puede observar el costo de la deuda generada por la inversión (Kd) en el plan de mejora y poder desarrollar sus actividades es de 6.3%, manteniéndose de esta forma durante los 3 años proyectadas, mientras que rendimiento de la inversión y su nivel de riesgo por la fluctuación del mercado el cual se verifica mediante el beta desapalancado, actualmente es de 0.9, siendo menor que 1, que demuestra la volatilidad del mercado actualmente, mientras que los betas apalancados, son mayores a 1, con lo cual demuestra que la inversión tiene un riesgo mayor para la entidad, pero este riesgo no es de consideración si la empresa logra a cabalidad las metas económicas establecidas en el flujo de efectivo. Por último, se pudo verificar el costo promedio ponderado del capital (WACC), que permite determinar el costo de la inversión de manera independiente (sin considerar las fuentes de financiación), obteniéndose un costo promedio del 10.54% a un 10.8% durante los tres años esperados.

**Tabla 34***Estructura de capital*

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Deuda	S/. 15,000.00	S/. 8,081.82	S/. -	S/. -
Patrimonio	S/. 6,660.00	S/. 42,548.44	S/. 78,863.88	S/. 116,631.72
Total	S/. 21,660.00	S/. 50,630.26	S/. 78,863.88	S/. 116,631.72
% Deuda	69.25%	15.96%	0.00%	0.00%
% Patrimonio	30.75%	84.04%	100.00%	100.00%

Del análisis anterior, referente a la estructura de capital, se puede observar que el aporte de capital propio incrementa de un 30.75% en el primera, para que en el segundo y tercer periodo se tenga un 100%, también se puede observar que en el año 0, la inversión que debe ser financiada tanto por la empresa (capital propio) como por la entidad financiera, durante su análisis en tres años posteriores, se muestran una tendencia correcta y factible para la empresa, ya que el total de la deuda, prácticamente desaparece en el segundo periodo.

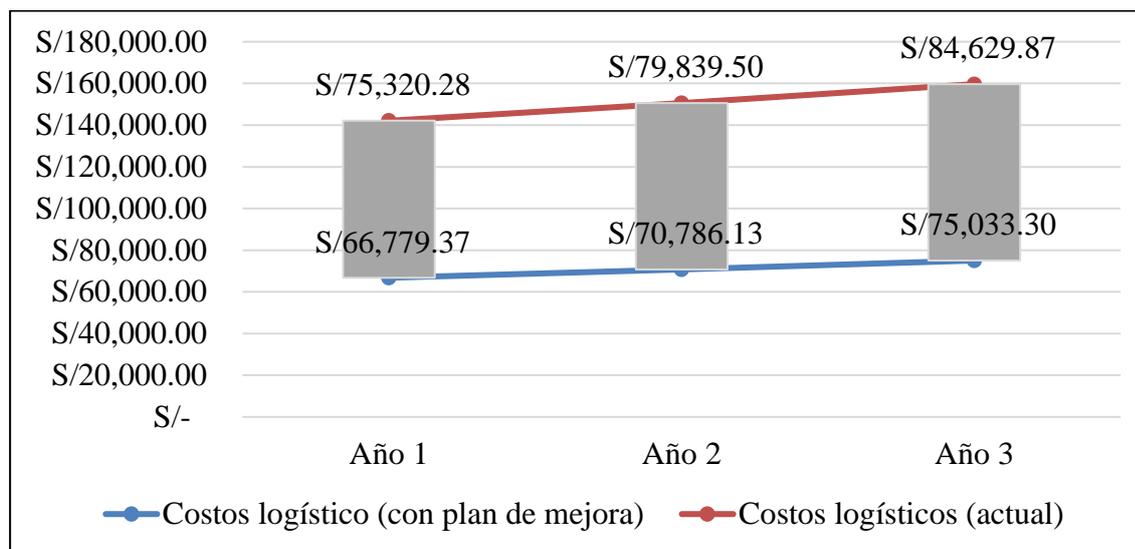
### 7.6. Beneficios generados

Para la verificación de los beneficios generados netamente dentro del ámbito de las actividades logísticas de la empresa, la entidad proporcionó los costos logísticos del último periodo de manera mensual, pero para un mejor análisis se realizó la sumatoria y se elaboró de manera mensual, con lo cual esto permite ver la generación de ahorro de manera más visual, mediante los datos obtenidos a lo largo del análisis económico – financiero, realizado con anterioridad, obteniéndose los siguientes datos:

**Tabla 35**

*Determinación del ahorro por costos logísticos*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Costos logísticos (actual)	S/ 75,320.28	S/ 79,839.50	S/ 84,629.87
Costos logísticos (con plan de mejora)	S/ 66,779.37	S/ 70,786.13	S/ 75,033.30
Beneficio (S/.)	S/ 8,540.91	S/ 9,053.36	S/ 9,596.57
Variación (%)	11.3%	12.0%	12.7%

**Figura 27***Tendencia del ahorro por costos logísticos*

Según los datos observados, se pudo verificar que los costos logísticos durante los tres años proyectados, se pudo verificar una disminución considerable de los costos logísticos, gracias a la propuesta y la viabilidad financiera de la misma, ya que con el uso del costo de oportunidad I análisis financiero, y con los costos de la logística brindados por la empresa, se pudo ver una disminución significativa de un 11.3% hasta de un 12.7%, lógicamente que esto en periodos posteriores irá disminuyendo, se debe recalcar que solamente se está verificando y analizando la disminución en referencia a los costos solamente logísticos que tiene la entidad (los cuales están considerados dentro de los costos de comercialización del estado de ganancias y pérdidas), lo cual se demuestra la necesidad y ahorro que brinda la propuesta del plan de mejora elaborado.

**Tabla 36***Evaluación de costos marginales*

Costo marginal (CM = Costo total/ N° pedidos)	
Actual	Con propuesta
Costo marginal = S/. 6276.69/27 = S/. 232.47	Costo marginal = S/. 5564.95/27 = S/. 210.11

Se puede observar en la tabla anterior, la disminución del costo marginal al realizar un pedido más, donde los costos de los pedidos mensuales según la entidad son de S/. 6276.69, además, de ello en una media de 27 pedidos mensuales, obteniendo como resultado, si la empresa quiere realizar 28 pedidos en un mes, esto tiene un costo de S/.232.47. Pero esto disminuiría, con la aplicación de la propuesta ya que los costos de los pedidos mensuales según la entidad estarían valorizados en S/. 5564.95 acompañado de una media de 27 pedidos, alcanzando como resultado, si la empresa ejecuta 28 pedidos en un mes, tendría un valor de S/. 210.11. En adherencia a ello, se obtuvo la varianza que representa la diferencia absoluta entre estos dos costos siendo de S/. 22.36 y se expresa como un porcentaje del costo marginal actual. En este caso, la propuesta reduce el costo marginal en un 9.62%, esto indica que la empresa podría ahorrar dinero al adoptar la nueva propuesta para la cantidad de pedidos.

### **Tabla 37**

#### *Evaluación de ingresos marginales*

Ingreso marginal (Im = Ingresos totales /N° pedidos)	
Actual	Con propuesta
Ingreso marginal = S/. 21250/27 = S/.787.04	Ingreso marginal = S/. 22525/27 = S/.834.26

Se puede observar en la tabla anterior, el acrecentamiento de ingresos marginales al realizar un pedido de más, según la empresa fue de S/. 255,000.00 (anual) sin embargo por cada mes fue de S/. 21250, asimismo con una media de 27 pedidos mensuales se consiguió como resultado al ejecutar 28 pedidos en un ingreso de S/.787.04. Mientras tanto llevando a cabo el plan de mejor se obtendría los ingresos totales en S/. 270,300.00 (anual) no obstante por cada mes será de S/. 22525 igualmente con una media de 27 pedidos mensuales se conseguirá como resultado al ejecutar 28 pedidos en un ingreso de S/.834.26. En conformidad a ello, se obtuvo la varianza que representa la diferencia absoluta entre estos dos costos siendo de S/.47.22 y se expresa como un porcentaje del ingreso marginal actual. En este caso, la

propuesta aumenta el ingreso marginal en un 6%, esto indica que la propuesta podría generar un mayor ingreso por pedido en comparación con la situación actual.

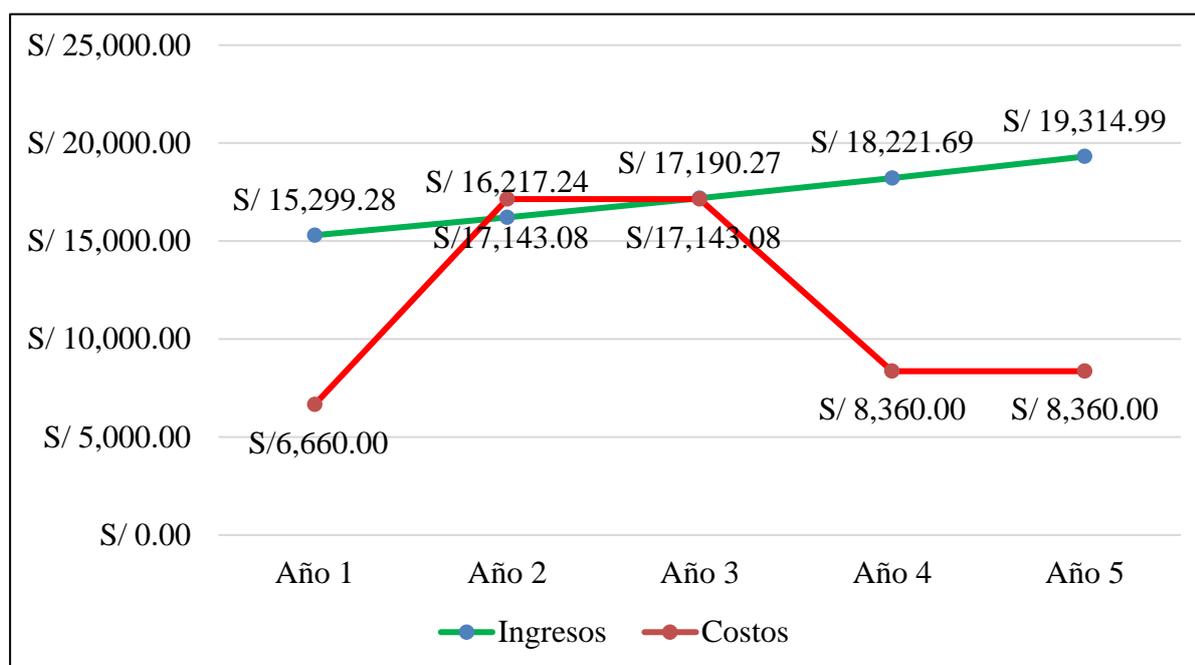
**Tabla 38**

*Comparación de los costos e ingresos de la propuesta*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 15,299.28	S/ 16,217.24	S/ 17,190.27	S/ 18,221.69	S/ 19,314.99
Costos	S/ 6,660.00	S/ 17,143.08	S/ 17,143.08	S/ 8,360.00	S/ 8,360.00
Diferencia (S/.)	S/ 8,639.28	-S/ 925.84	S/ 47.19	S/ 9,861.69	S/ 10,954.99

**Figura 28**

*Comparación de costos e ingresos al implementar la propuesta*



La tabla 38 y figura 28 muestran la comparación de los ingresos y costos para la empresa Redeser durante un período de 5 años, con una tendencia de crecimiento anual del 6% en los ingresos. En el primer año, los ingresos que brinda la propuesta comienzan en S/ 15,299.28 y experimentan un aumento sostenido, alcanzando S/ 16,217.24 en el segundo año. El crecimiento continúa en el tercer año con ingresos de S/ 17,190.27, seguido de una subida

a S/ S/ 18,221.69 en el cuarto año. Para el quinto año, la proyección de ingresos asciende a S/ 19,314.99, lo que refleja un incremento significativo respecto al año inicial.

En cuanto a los costos, estos también muestran una tendencia alcista a lo largo del período de cinco años. Se inician con S/ 6,660.00 en el primer año y S/ 17,143.08 en el segundo año, en este segundo año se genera una pérdida y la única de los cinco años evaluados de -S/ 925.84, pero los costos del tercer año se mantienen en S/ 17,143.08, en este año la propuesta genera solo S/ 47.19, esto debido a que en este año se termina de pagar el financiamiento, para el cuarto y quinto año la propuesta tiene un costo permanente de S/ 8,360.00 cada año.

La diferencia entre los ingresos y costos proyectados indica la ganancia esperada de la empresa por implementar la propuesta para cada uno de los cinco años. Así, para el primer año, la ganancia proyectada sería de S/ 8,639.28, para el segundo a -S/ 925.84 (el único año donde pierde por la propuesta), y para el tercer año se esperaría una ganancia de solo de S/ 47.19. En el cuarto año, la ganancia prevista sería de S/ 9,861.69, y finalmente, para el quinto año, la ganancia proyectada ascendería a S/ S/ 10,954.99. Estas cifras reflejan una expectativa de mejora continua en la rentabilidad de la empresa, evidenciando un resultado positivo de la propuesta implementada, ya que, en los últimos años, hay costos solo de capacitaciones y mantenimiento de la propuesta implementada en el primer año.

## CONCLUSIONES

- Primera:** Se propone mediante la presente investigación un plan de gestión logística dirigido a incrementar los niveles de eficiencia y control en la gestión del almacén, incorporando la metodología ABC para optimizar el ingreso y salida de los productos y poder determinar los tiempos de rotación y existencia del producto
- Segunda:** Se determinó las condiciones actuales de cantidades físicas en el almacén pudiéndose identificar debilidades en el control efectivo del stock e inventario, ocasionando altos costos operativos respecto de cantidades mínimas que solo cubren un porcentaje reducido de la demanda para cada cliente, produciendo baja rotación de los productos
- Tercera:** Se logró establecer que el proceso de tareas que realiza la empresa no está siendo eficientes, esto debido a que el control del stock no se realiza de manera adecuada, para ello se plantea capacitar a cada uno de los colaboradores en tema de logística, con ello se prevé mejorar la gestión de las tareas.
- Cuarta:** Se identificó que el control de actividades no se realiza de manera eficiente porque la empresa presentó pérdidas frecuentes en las ventas debido a las fallas de stock, asimismo, se identificó que la empresa no tiene un proceso de reposición, es por ello que se planteó una estrategia de logística interna como son el manejo del almacenaje y el control de inventarios, con ello se logra una mejor gestión logística y por ende mejoras en lo que es la eficiencia organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda continuar con la capacitación del personal según como se indica en la propuesta para evitar los manejos empíricos o por intuición ya que con las capacitaciones el personal podrá realizar y registrar el manejo adecuado del almacén y se podrá mantener el control y conocimiento del mismo.
- Segunda:** Con el fin de continuar la proyección de crecimiento se recomienda conseguir una planta almacenamiento más grande en cuanto a tamaño, ya que considerando el crecimiento de la empresa el actual metraje del almacén puede limitar dicha proyección.
- Tercera:** Se recomienda mantener siempre la actualización en sistemas y equipos, así como sus respectivos mantenimientos dado que estos cumplen una gran función dentro de la propuesta y ayudan a llevar un correcto seguimiento del inventario.
- Cuarta:** Se recomienda a la empresa hacer un control de inventario para el manejo de implementos y/o utensilios del personal, ya que en la propuesta actual nos basamos en el control de almacén de los granos, es posible notar un inadecuado manejo de implementos del personal lo cual puede estar afecto los costos de la empresa.

## REFERENCIAS

- Abrego, D., Sánchez, Y. & Medina, J. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y administración*, 62(2), 303-320.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>
- Álzate, J. & Pérez, S. (2018). Logística: punto de inflexión del mercado moderno. *Revista Científica Anfibios*, 1(2), 22-27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.24>
- Andreis, F. (2020). A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process. *Open Journal of Applied Sciences*, 10(6), 287-304.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4236/ojapps.2020.106022>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L. & Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720.  
<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v25n4/0718-3305-ingeniare-25-04-00707.pdf>
- Arroyave, J.; Garcés, L. (2012).  
[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/513/1/pl\\_v1n2\\_78-86\\_tecnolog%C3%ADas.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/513/1/pl_v1n2_78-86_tecnolog%C3%ADas.pdf)
- Ávila, O. & Thielen, M. (2017). Mejoras en los procesos logísticos del centro de distribución y almacenaje de alimentos. *Ingeniería a sus alcances, Revista de Investigación*, 1(1), 45-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaingenieria.v1i1.7>
- Balanzategui, R., Vega, J. & López, A. (2022). Cadena de Suministro de Bienes y Servicios en las Empresas Industriales. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(1), 978-997.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3523>

- Ballou, R. H. (s.d.). *Logística Administración de la cadena de suministro*. Retrieved 21 de enero de 2021, from [https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica\\_administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ta\\_edicion\\_-\\_ronald\\_h-\\_ballou.pdf](https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>
- Banco Mundial. (04 de abril de 2023). *Perú Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barahona, O. & Olmedo, V. (2022). *Modelo logístico de optimización para la Empresa All Cargo Transport S.A.* [Tesis de titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15263/1/112T0277.pdf>
- Basilio, G. & Campos, G. (2017). El uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. *La Técnica: Revista de las Agrociencias*(26), 73-21. [https://doi.org/https://doi.org/10.33936/la\\_tecnica.v0i26.3485](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/la_tecnica.v0i26.3485)
- BCRP. (2018). *Informe Económico y Social Region Arequipa*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Beetrack. (2021). *Optimización de procesos logísticos*. <https://www.beetrack.com/es/blog/evaluacion-de-la-cadena-de-suministro>

- Bendeck, H. (2020). *Modelos de gestión logística en las pequeñas y mediana empresas (Pymes)*.  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18491/1/2020\\_modelos\\_gestion\\_logistica.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18491/1/2020_modelos_gestion_logistica.pdf)
- Blanco, R. (14 de mayo de 2018). *Como determinar el nivel óptimo del inventario*. Retrieved 27 de enero de 2021, from <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/como-determinar-el-nivel-optimo-del-inventario/>
- Bravo, D. E. (204). *MEJORA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LEAN SIX SIGMA EN UNA EMPRESA COMERCIAL*. Retrieved 17 de enero de 2021, from [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3933/Yuijian\\_bd.pdf;jsessionid=63F4DB6EBB0BD5918282504E8C38DD1B?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3933/Yuijian_bd.pdf;jsessionid=63F4DB6EBB0BD5918282504E8C38DD1B?sequence=1)
- Caballero, R. & González, A. (2021). Propuesta metodológica para el diseño del slotting de mercancía en centros de distribución. *Revista de I+D Tecnológico*, 17(2), 1-9.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33412/idt.v17.2.3258>
- Caisa, E., Ortega, W. & Arcos, A. (2022). Clima laboral y su efecto en la productividad: una aproximación hacia un supermercado de Tungurahua. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(4), 1-15.
- Calvo, J., Peligrín, A. & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>

- Camargo, C. & Mosquera, D. (2022). Identificación de los principales indicadores de gestión logística utilizados por pequeñas empresas proveedoras del sector petrolero. *INGE CUC*, 18(1), 142-162. <https://doi.org/http://doi.org/10.17981/ingecuc.18.1.2022.12>
- canales de distribución*. (s.d.). Retrieved 25 de enero de 2021, from <https://books.google.com.pe/books?id=4W5Yu80iASIC&pg=PA185&lpg=PA185&dq=productos+desde+su+punto+de+producci%C3%B3n+hasta+los+consumidores.+Son+grupos+de+individuos+y+organizaciones+que+dirigen+el+flujo+de+productos+a+los&source=bl&ots=oH3vNyG2vQ&sig=ACfU>
- Castillo, J., Castillo, O., Anglés, S. & Cruz, G. (2022). Gestión logística para la Competitividad de una Pyme de la industria de alimentos balanceados Frente al Covid-19. 1-10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.251>
- Castillo, L. (2012). *Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)*. Retrieved 22 de enero de 2021, from <https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/06/modelo-supply-chain-operations-reference-scor/>
- Chakelson, C. (2013). *Metodología para el diseño de almacener: fases, herramientas y mejores prácticas*. [Tesis de doctorado, Universidad de Navarra]. <https://core.ac.uk/download/pdf/83578487.pdf>
- Chávez, M. (2021). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Fuller Pinto S.A.C en Lima, Perú, 2020*. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7870/Ch%c3%a1vez%20Pimentel%2c%20Miguel%20Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chávez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho.

*Producción y Gestión*, 23(2), 109-125.

<https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf>

COEBA. (29 de Agosto de 2017). *La importancia de la logística en la empresa*. Retrieved 12 de enero de 2021, from <https://www.coeba.es/3.X/46-plan-de-empleo-de-extremadura-2016-2017/4114-la-importancia-de-la-logistica-en-la-empresa>

ComexPerú. (3 de Septiembre de 2021). El sector agrícola en el país es un sólido pilar de empleo e ingresos, pero con carencias que limitan su desarrollo. *ComexPerú.org*.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-agricola-en-el-pais-es-un-solido-pilar-de-empleo-e-ingresos-pero-con-carencias-que-limitan-su-desarrollo>

Conexiónesan. (2019). *Las aplicaciones de TI más relevantes para generar resultados*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-aplicaciones-de-ti-mas-relevantes-para-generar-resultados-1>

Contreras, O., Polo, J. & Montoya, G. (2022). Revisión de la Literatura sobre Gestión de Inventario en la Industria Textil. *Revista Científica y Tecnológica QANTU YACHAY*, 2(1), 26-40. <https://revistas.une.edu.pe/>

Corporación Andina de Fomento (CAF). (2019). *ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN – ROMA, DIRECCIÓN DEL CENTRO DE INVERSIONES*. NOTA DE ANÁLISIS SECTORIAL, Agricultura y Desarrollo Rural: <http://www.fao.org/3/ak169s/ak169s.pdf>

Correa, J. & Gonzales, L. (2021). *Implementación de un modelo de gestión logística y su efecto en la eficiencia organizacional del proceso de descarga y despacho del almacén en la empresa SL Courier del Perú en Trujillo año 2020*. [Tesis de titulación,

Universidad Privada Antenor Orrego].

[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/7821/1/REP\\_JUBER.CORREA\\_LUCERO.GONZALES\\_IMPLEMENTACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/7821/1/REP_JUBER.CORREA_LUCERO.GONZALES_IMPLEMENTACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.pdf)

Debitoor. (s.d.). *Proveedor - ¿Qué es un proveedor?* Retrieved 26 de enero de 2021, from <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

Decreto Supremo N° 020-2021-MTC. (2021). *Decreto Supremo que aprueba la tabla de valores referenciales actualizada para la aplicación del sistema de pago de obligaciones tributarias en el servicio de transporte de bienes realizado por vía terrestre*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-tabla-de-valores-referenciale-decreto-supremo-n-020-2021-mtc-1962212-2/>

Delgado, S. & Soto, N. (s.d.). *Clima Organizacional como política de retención de colaboradores de nivel operativo en una empresa operadora logística peruana: estudio caso SCHARFF*. Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16599/DELGADO\\_PEREZ\\_SOTO\\_REYES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16599/DELGADO_PEREZ_SOTO_REYES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Diario El Peruano. (9 de enero de 2021). *Ámbito laboral 2023: desafíos de empleadores en entidades y empresas*. <https://elperuano.pe/noticia/201768-ambito-laboral-2023-desafios-de-empleadores-en-entidades-y-empresas>

Diario El Peruano. (25 de septiembre de 2022). *Impulsarán inversiones en I + D*. <https://www.elperuano.pe/noticia/192479-impulsaran-inversiones-en-i-d>

- Diario El Peruano. (09 de julio de 2023). *La estabilidad política eleva la confianza*.  
<https://elperuano.pe/noticia/217496-la-estabilidad-politica-eleva-la-confianza>
- El Peruano. (2016). *DECRETO SUPREMO QUE APRUEBA LA POLÍTICA NACIONAL AGRARIA*.  
<https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf>
- Escobar, F., Argota, G., Ayarivi, V., Aguilar, S., Quispe, G. & Arellano, O. (2021). Costeo basado en actividades (ABC) en las PYMES e iniciativas innovadoras. *Revista de Investigaciones Altoandinas* –, 23(3), 171–180.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18271/ria.2021.321>
- Fantozzi, E. (2019). *Reporte de sostenibilidad 2015-2016. RANSA. Pasión por la logística*.  
<https://www.ransa.biz/wp-content/uploads/2018/11/reporte-sostenibilidad-2015-2016.pdf>
- Flores, L. & Blanco, J. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno – Perú. *Actualidad Contable Faces*, 24(43), 76-92.  
<https://www.redalyc.org/journal/257/25769354004/html/>
- Florian, O., Aguilar, A. & Limo, F. (2022). Commercial Strategies for Customer Loyalty of an SME Company in the Commercial Sector. *International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, 18(20), 1-10.  
[https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full\\_papers/FP168.pdf](https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP168.pdf)

Fondo Monetario Internacional. (2022). *Desarrollo de las tasas de inflación en Perú*.

<https://www.datosmundial.com/america/peru/inflacion.php#:~:text=La%20tasa%20de%20inflaci%C3%B3n%20en,del%202014%2C9%25%20anual>.

Fontalvo, T., De la Hoz, E. & Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Revista Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 102-112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Franco, J. U. & Agudelo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15), 1-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1800>

Gamboa, J., Armijo, G., Pluas, R. & Tovar, G. (2019). La logística como instrumentos de gestión empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(1), 250-265. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.112>

García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L. & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 1-11. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>

Gestion. (2018). *Gestion de Stock*.

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199316.pdf>

Gestión. (2023). Riesgo país de Perú cerró en 2.00 puntos porcentuales el último martes.

<https://gestion.pe/economia/peru-riesgo-pais-de-peru-cerro-en-200-puntos-porcentuales-el-ultimo-martes-economia-noticia/>

*Gestión de Almacenes*. (s.d.). Retrieved 26 de enero de 2021, from

<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>

Giraldo, L., Godes, E. & Bonilla, J. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 137-148.

<https://www.revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439>

Glevis, D. & Mendoza. (2021). Gestión logística en la industria salinera del departamento de La Guajira, Colombia. *Gestión logística en la in*, 32(1), 39-46.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100039>

Goicoechea, C. & Souto, J. (2019). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Articulo\\_1.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Articulo_1.pdf)

Gómez, C. G. (s.d.). *Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima*. Retrieved 21 de enero de 2021, from

[https://www.researchgate.net/publication/30757307\\_Propuesta\\_de\\_un\\_modelo\\_de\\_gestion\\_logistica\\_de\\_abastecimiento\\_internacional\\_en\\_las\\_empresas\\_grandes\\_e\\_importadoras\\_de\\_materia\\_prima\\_caso\\_Manizales](https://www.researchgate.net/publication/30757307_Propuesta_de_un_modelo_de_gestion_logistica_de_abastecimiento_internacional_en_las_empresas_grandes_e_importadoras_de_materia_prima_caso_Manizales)

Guardián, J.; Trujillo, I. (2019). *Cadena de suministros para la exportación de granos andinos a Estados Unidos*.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3374/337461321001/337461321001.pdf>

Hernández, D. & Valderrama, H. (2021). Proceso logístico efectivo para la generación de valor en las empresas del estado. *Tecnohumanismo*, 1(3), 276–293.

<https://doi.org/https://doi.org/10.53673/th.v2i1.98>

- Hernández, J. & Yagui, V. (2021). Análisis de información y factores de desempeño ambiental y de economía circular en empresas peruanas. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(1), 37-52.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n1/2219-7168-comunica-12-01-37.pdf>
- Hero, C. (s.d.). *Son los costos de almacenamiento de mantenimiento o*. Retrieved 25 de enero de 2021, from <https://www.coursehero.com/file/p4jsqs9/Son-los-costos-de-almacenamiento-de-mantenimiento-o-de-posesi%C3%B3n-del-Stock/>
- Hosseini, A., Afshar, A. & Cárdenas, L. (2020). Reorder point for the EOQ inventory model with imperfect quality items. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(4), 1339-1343.  
<https://doi.org/10.1016/j.asej.2020.03.004>
- Hrmingeniero. (s.d.). *Mejoramiento de la calidad*. Retrieved 26 de enero de 2021, from <https://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>
- Huamán, K. & Torres, G. (2018). *Diseño e implementación de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia en el manejo de inventarios de la corporación Argonsa S.A.C.* [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo].  
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11921/Huam%C3%A1n%20Morocho%20Khaterin%20Mercedes%3b%20Torres%20Uriol%20Gabriela%20Irene.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Humán, M., Villalobos, W. & Armas, J. (2020). Gestión logística para mejorar la productividad en la empresa agroindustria Caraz S.A.C. *Rev. Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(2), 113-120.

INEI. (2019). *Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2019*. Lima.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1764/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/libro.pdf)

INEI. (2020). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento*. Lima.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3444656/Per%C3%BA%3A%20Evoluci%C3%B3n%20de%20los%20Indicadores%20de%20Empleo%20e%20Ingreso%20por%20Departamento.pdf>

INEI. (2021). *Empleo en Lima Metropolitana disminuyó en 11,9% en el trimestre móvil noviembre-diciembre 2020 y enero 2021*.

<https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/empleo-en-lima-metropolitana-disminuyo-en-119-en-el-trimestre-movil-noviembre-diciembre-2020-y-enero-2021-12742/>

INEI. (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023*.

<https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202023%2C%20la,del%20d%C3%ADa%20Mundial%20de%20la>

INEI. (11 de mayo de 2023). *Pobreza monetaria afectó al 27,5% de la población del país en el año 2022*. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-065-2023-inei.pdf>

Infobae. (2022). Inestabilidad política en el Perú afecta a sectores vinculados a la inversión.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/22/inestabilidad-politica-en-el-peru-afecta-a-sectores-vinculados-a-la-inversion/>

Infobae. (2022). *Perspectivas y retos que enfrentará la economía peruana en el 2023*.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/31/perspectivas-y-retos-que-enfrentara-la-economia-peruana-en-el-2023/>

Inforbae. (19 de Enero de 2023). Toma de Lima dejó cifra más alta de bloqueos del 2023: 127 puntos restringidos y 26 vías afectadas en 18 regiones. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/peru/2023/01/12/vias-y-carreteras-bloqueadas-en-vivo-mapa-tiempo-real-sutran-protestas-paro-nacional/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Pobreza afectó al 25.9% de la población del país en el año 2021*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-072-2022-inei.pdf>

Lamar, K., Jiménez, A., Sanchez, L. & Mora, N. (2022). Propuesta: optimización logística en un almacén de repuestos. *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 19-34.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.969>

Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre N° 27181. (2020). *Ley General de Transporte y Tránsito terrestre*. Lima. [https://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Ley-N-27181-Ley-General-de-Transporte-y-](https://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Ley-N-27181-Ley-General-de-Transporte-y-Tr%C3%A1nsito-Terrestre.pdf)

[Tr%C3%A1nsito-Terrestre.pdf](https://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Ley-N-27181-Ley-General-de-Transporte-y-Tr%C3%A1nsito-Terrestre.pdf)

MECALUX. (Octubre de 2019). *Las ventajas del método ABC para la clasificación de inventarios en el almacén*. [https://www.mecalux.es/blog/metodo-abc-clasificacion-](https://www.mecalux.es/blog/metodo-abc-clasificacion-almacen)

[almacen](https://www.mecalux.es/blog/metodo-abc-clasificacion-almacen)

- Méndez, C., Correa, M. & Peñaloza, Y. (2022). Energías Renovables Como Modelo Sostenible en el Comercio Internacional. *Visión Internacional*, 7(1), 23-40.  
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/3334/4549>
- MINAGRI. (2019). *Decreto Supremo*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/426528/DECRETO\\_SUPREMO\\_N\\_\\_0007-2019-MINAGRI.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/426528/DECRETO_SUPREMO_N__0007-2019-MINAGRI.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo. (Junio de 2020). *AgroRural*.  
<https://www.agrorural.gob.pe/minagri-mas-de-29-toneladas-de-granos-andinos-se-comercializan-en-los-mercados-itinerantes-a-nivel-nacional/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2022). *Marco microeconómico multianual 2023-2026*. Diario el Peruano.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2023\\_2026.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2023_2026.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2023). *Ministro de Economía y Finanzas: La meta de este año es que la economía peruana sea la de mayor crecimiento en la región*. [mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7642&](https://mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7642&)
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Estrategia nacional para combustibles y vehículos más limpios y eficientes en el Perú*. [http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/06/Presentaci%C3%B3n\\_estrategia\\_transporte\\_limpio\\_Peru\\_final-MINAM-2.pdf](http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/06/Presentaci%C3%B3n_estrategia_transporte_limpio_Peru_final-MINAM-2.pdf)
- Molina, P. (2018). *Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad para DHL y propuesta de mejora para los procesos de inbound y outbound*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6394/1/T2736-MBA-Molina-Evaluacion.pdf>

Montejano, S., López, G., Pérez, M. & Campos. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 1-13.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533010>

Navarro, E. (s.d.). *Problemas y soluciones en la gestión logística y de almacenes en PyMEs*.  
<https://www.gestiopolis.com/problemas-soluciones-gestion-logistica-almacenes-pymes/>

Olivera, J. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 26-35.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>

Pérez, A. & Bojórquez, M. (2019). Aplicación del modelo de las 5 fuerzas en el sector porcino en Yucatán. *Revista Original*, 25(72), 239-251.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.19136/hitos.a25n72.3428>

Pérez, R. & Osal, W. (2019). Impacto de los sistemas de transporte público latinoamericanos en la movilidad urbana y en el ambiente. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 13(2), 38-53. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7474439.pdf>

Piñuela, J. & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Revista Internacional de Administración Estudios de la Gestión*(8), 131-148.  
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413/2203>

Procuraduría General del Estado. (5 de agosto de 2022). *Procuraduría Anticorrupción denuncia a funcionarios de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías - SUTRAN*.

<https://www.gob.pe/institucion/procuraduria/noticias/638168-procuraduria-anticorrupcion-denuncia-a-funcionarios-de-la-superintendencia-de-transporte-terrestre-de-personas-carga-y-mercancias-sutran>

Ramírez, R., Madriz, M., Bravo, A. & Ugueto, M. (2020). *La gestión logística en las microempresas manufactureras del Estado Táchira, Venezuela*.

Ramos, L. (2018). *Implementación de un sistema de gestión logística en la empresa importadora Ralamn S.A.C., para mejorar el servicio al cliente – Lambayeque 2016*. [Tesis de titulación, Universidad San Martín de Porres].

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4079/ramos\\_nlv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4079/ramos_nlv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodriguez, L. (2015). *Diseñar un modelo de gestión logística para proponer y lograr obtener la eficiencia*. Retrieved 22 de enero de 2021, from <http://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/962/Proyecto%20final%20logistica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Romero, S., Sáez, S. & Pacheco, A. (2021). La Gestión de inventarios en las PYMES del sector de la construcción. *Revista Polo del conocimiento*, 6(9), 1495-1518. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3124>

Rosales, E. (2020). Tasas de Interés Bancario para Micro y Pequeñas Empresas, (MYPES) Perú, 2015 - 2018. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 23-27. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18937/15879>

- Rosales, M. (2021). Revisión teórica de modelos de gestión logístico para el sector artesanal Macanero Gualaceo- Ecuador. *Conciencia digital*, 4(3.2), 19-47.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.2.1842>
- Salas, H. (2021). Educación ambiental y su contribución al cuidado y protección del ecosistema. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 21(21), 229-246.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2021000100013&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2021000100013&lng=es&tlng=e)
- Sánchez, Y., Pérez, J., Sangroni, N., Cruz, C. & Medina, Y. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 169-184.  
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?>
- Sierra, G. (2020). *Propuesta de un plan de mejoramiento basado en indicadores para el proceso logístico de una empresa de distribución de alimentos*. [Trabajo de especialización, Fundación Universidad de América].  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7956/1/238982-2020-II-GC.pdf>
- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72.  
<https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/588572826006.pdf>
- Valiño, P. C. (s.d.). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Retrieved 25 de enero de 2021, from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/1b.htm>

- Vecdis. (2021). *Análisis PESTEL*. VECDIS TECNOGESTION. <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>
- Westreicher, G. (2020). *Inventario*. <https://economipedia.com/definiciones/inventario.html>
- Zavaleta, E. (2021). Diseño organizacional de la escuela de policía - San Bartolo - Perú. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(4), 322-331. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.4.575>
- Zúñiga, J. & Aguirre, E. (2022). Diseño de un modelo de costos basado en actividades aplicado a procesos logísticos. Caso: empresa del sector alimenticio tradicional. *Revista EIA*, 19(37), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.24050/reia>

## APÉNDICES

## PROCESAMIENTO EN EL PROGRAMA SPSS.

\*PROPUESTA DE GESTIÓN LOGÍSTICA redesar.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Etiqueta	Valores	Perdido:
1	Control de inventario y existencia de stocks	{1, Bueno}...	Ninguna
2	¿La mercancía recibida son registradas con la información correspondiente de manera correcta?	{1, Si}...	Ninguna
3	¿Cada cuánto tiempo se realizan los inventarios de la empresa?	{1, Mensual}...	Ninguna
4	¿Existe un almacén adecuado y suficiente para el resguardo de la mercancía?	{1, Si}...	Ninguna
5	¿Existen procedimientos establecidos para identificar faltantes de mercancía?	{1, Si}...	Ninguna
6	¿La empresa ha presentado pérdida de ventas por stock insuficiente?	{1, Si}...	Ninguna
7	¿Con que frecuencia la empresa ha presentado pérdida de ventas por insuficiencia de stock?	{1, Siempre}...	Ninguna
8	Proceso de Reposición de la mercancía	{1, Si}...	Ninguna
9	¿Verifica el encargado de la mercancía las cantidades recibidas contra los documentos de recepción?	{1, Si}...	Ninguna
10	¿Cree usted que le sería de gran utilidad llevar un control de sus inventarios dentro de la empresa?	{1, Si}...	Ninguna

Etiquetas de valor

Etiquetas de valor

Valor:  Ortografía...

Etiqueta:

1 = "Mensual"  
2 = "Semestral"  
3 = "Trimestral"  
4 = "Anual"  
5 = "Nunca"

Añadir Cambiar Eliminar

Aceptar Cancelar Ayuda

Vista de datos Vista de variables

\*PROPUESTA DE GESTIÓN LOGÍSTICA redesar.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Etiqueta	Valores	Perdido:
1	Control de inventario y existencia de stocks	{1, Bueno}...	Ninguna
2	¿La mercancía recibida son registradas con la información correspondiente de manera correcta?	{1, Si}...	Ninguna
3	¿Cada cuánto tiempo se realizan los inventarios de la empresa?	{1, Mensual}...	Ninguna
4	¿Existe un almacén adecuado y suficiente para el resguardo de la mercancía?	{1, Si}...	Ninguna
5	¿Existen procedimientos establecidos para identificar faltantes de mercancía?	{1, Si}...	Ninguna
6	¿La empresa ha presentado pérdida de ventas por stock insuficiente?	{1, Si}...	Ninguna
7	¿Con que frecuencia la empresa ha presentado pérdida de ventas por insuficiencia de stock?	{1, Siempre}...	Ninguna
8	Proceso de Reposición de la mercancía	{1, Si}...	Ninguna
9	¿Verifica el encargado de la mercancía las cantidades recibidas contra los documentos de recepción?	{1, Si}...	Ninguna
10	¿Cree usted que le sería de gran utilidad llevar un control de sus inventarios dentro de la empresa?	{1, Si}...	Ninguna

Etiquetas de valor

Etiquetas de valor

Valor:  Ortografía...

Etiqueta:

1 = "Siempre"  
2 = "Casi siempre"  
3 = "Algunas veces"  
4 = "Nunca"

Añadir Cambiar Eliminar

Aceptar Cancelar Ayuda

Vista de datos Vista de variables

Item	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
2	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
3	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
4	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
5	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
6	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
7	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
8	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
9	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
10	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
11	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
12	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
13	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
14	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
15	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
16	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
17	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Algunas veces	No	Si	Si
18	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Casi siempre	No	Si	Si
19	Regular	No	Semestral	No	No	Si	Casi siempre	No	Si	Si
20	Regular	No	Semestral	No	No	No	Casi siempre	No	Si	Si
21	Bueno	No	Trimestral	No	No	No	Casi siempre	No	Si	Si
22	Bueno	Si	Trimestral	No	No	No	Casi siempre	No	Si	Si
23	Bueno	Si	Trimestral	No	No	No	Casi siempre	Si	Si	Si
24	Bueno	Si	Trimestral	No	No	No	Casi siempre	Si	Si	Si
25	Bueno	Si	Trimestral	No	No	No	Casi siempre	Si	Si	Si
26	Bueno	Si	Trimestral	Si	No	No	Casi siempre	Si	No	Si
27	Bueno	Si	Trimestral	Si	Si	No	Algunas veces	Si	No	Si
28	Bueno	Si	Trimestral	Si	Si	No	Siempre	Si	No	No

29	Bueno	Si	Trimestral	Si	Si	No	Siempre	Si	No	No
30	Malo	Si	Trimestral	Si	Si	No	Siempre	Si	No	No
31	Malo	Si	Mensual	Si	Si	No	Siempre	Si	No	No
32	Malo	Si	Mensual	Si	Si	No	Siempre	Si	No	No
33	Malo	Si	Mensual	Si	Si	No	Algunas veces	Si	No	No
34	Malo	Si	Mensual	Si	Si	No	Nunca	Si	No	No
35	Malo	Si	Mensual	Si	Si	No	Nunca	Si	No	No

\*PROPUESTA DE GESTIÓN LOGÍSTICA redesar.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 10 de 10 variables

	Pregunta1	Pregunta2	Pregunta3	Pi
16	Regular	No	Semestral	
17	Regular	No	Semestral	
18	Regular	No	Semestral	
19	Regular	No	Semestral	
20	Regular	No	Semestral	
21	Bueno	No	Trimestral	
22	Bueno	Si	Trimestral	
23	Bueno	Si	Trimestral	
24	Bueno	Si	Trimestral	
25	Bueno	Si	Trimestral	
26	Bueno	Si	Trimestral	
27	Bueno	Si	Trimestral	
28	Bueno	Si	Trimestral	
29	Bueno	Si	Trimestral	
30	Malo	Si	Trimestral	
31	Malo	Si	Mensual	
32	Malo	Si	Mensual	
33	Malo	Si	Mensual	
34	Malo	Si	Mensual	
35	Malo	Si	Mensual	
36				
37				
38				

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Vista de datos Vista de variables

## GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre de entrevistador:

Empresa: REDESER SRL

Número de entrevista: 01

### Objetivo:

Entrevista dirigida al encargado de logística, a fin de conocer la situación actual de la gestión logística en dicha empresa. De antemano se agradece su colaboración y se le pide por favor tener coherencia y sinceridad al momento de responder las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo la empresa logra establecer, mantener y consolidar el control de inventario antes, durante y después de cada operación en la empresa? Explique:

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son los beneficios obtenidos de realizar inventarios en la empresa? Brindar detalles:

---

---

---

- 
- 
3. ¿Considera usted que la mercancía recibida es registrada con la información correspondiente de manera correcta? Exponga:

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cuál es el nivel compromiso de los trabajadores para realizar los inventarios de la empresa? Explique:

---

---

---

---

---

---

5. ¿La empresa cuenta con el espacio adecuado para proteger los productos almacenados?  
¿Cuáles son estas medidas?

---

---

---

---

---

---

6. ¿Se realizan inspecciones periódicas de los productos almacenados? ¿Con qué frecuencia y cómo se llevan a cabo estas inspecciones?

---

---

---

---

---

7. ¿Se han presentado pérdida de ventas por stock insuficiente? ¿Con qué frecuencia y cómo lo solucionaron?

---

---

---

---

---

8. ¿Se han presentado pérdida de ventas por fallas en stock? Brindar detalles

---

---

---

---

---

9. ¿Se cuenta con un sistema de rotación de inventario en la empresa? Explique

---

---

---

---

---

10. ¿La empresa verifica con rigurosidad la cantidad recibida a través de documentos de recepción? ¿Qué medidas utilizan?

---

---

---

---

---

11. ¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es eficiente? ¿Qué cambios o mejoras sugiere para optimizarla?

---

---

---

---

---

12. ¿Para usted es de gran utilidad llevar un eficiente control de sus inventarios? Explique.

---

---

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**

## ENTREVISTA REALIZADA AL ENCARGADO DE LOGÍSTICA

### GUÍA DE ENTREVISTA

**Nombre de entrevistador:** Cirilo Quispe Huamani.

**Empresa:** REDESER SRL

**Número de entrevista:** 01

#### **Objetivo:**

Entrevista dirigida al encargado de logística, a fin de conocer la situación actual de la gestión logística en dicha empresa. De antemano se agradece su colaboración y se le pide por favor tener coherencia y sinceridad al momento de responder las siguientes preguntas.

**1. ¿Cómo la empresa logra establecer, mantener y consolidar el control de inventario antes, durante y después de cada operación en la empresa? Explique:**

La empresa Redeser SRL, cuenta con un sistema de control, los cuales nos ayudan a verificar el ingreso de los productos, por medio del cual se realiza tramites con aduana, para que los productos puedan llegar a su destino.

**2. ¿Cuáles son los beneficios obtenidos de realizar inventarios en la empresa?**

**Brindar detalles:**

Actualmente podemos realizar los trámites para el despacho de los productos como maíz, soya, etc. Productos que llegan de los diferentes lugares al puerto de Matarani el cual se realiza el trámite correspondiente para el despacho del cargamento con su respectivo documento exigidos por la aduana, pero aún estamos en proceso de mejora para una planificación de inventarios.

**3. ¿Considera usted que la mercancía recibida es registrada con la información correspondiente de manera correcta? Exponga:**

Como lo mencione anteriormente, estamos en proceso de mejorar nuestro control de inventario, dentro de ello está incluido el registro de todos los productos adquiridos que ingresan al puerto de Matarani, pero actualmente se realiza el trámite correspondiente en aduana sin problemas, para su respectivo despacho y que estos puedan llegar sin problemas a su destino.

**4. ¿Cuál es el nivel compromiso de los trabajadores para realizar los inventarios de la empresa? Explique:**

Se identifican con la empresa, y están prestos en brindar informes y orientación a los clientes, y también estar en comunicación permanente con la gerencia y trabajo en equipo, aunque reconocemos que nuestros procedimientos en la actualidad presentan un déficit para el manejo de nuestro inventario.

**5. ¿La empresa cuenta con el espacio adecuado para proteger los productos almacenados? ¿Cuáles son estas medidas?**

Ante el crecimiento de la empresa gracias a las buenas relaciones con nuestros clientes nuestros almacenes, en donde se recepciona toda la mercadería para su respectivo despacho, este espacio claramente va necesitar una ampliación por dicho crecimiento, actualmente estamos en proceso de reorganización de nuestro almacén.

Las medidas actuales son:

- Zona de Empaque: cuenta con un área de 6X4 metros cuadrados.
- Bodega: El área total es de 5X2.5 metros cuadrados.
- Área de Almacén: El área total del almacén es de 6 X4 metros cuadrados.

**6. ¿Se realizan inspecciones periódicas de los productos almacenados? ¿Con qué frecuencia y cómo se llevan a cabo estas inspecciones?**

Se verifica todos los productos que llegan, sabemos que la humedad es un problema para nosotros, pero tratamos de contrarrestarlo y que los productos se encuentren en buen estado, verificando el punto de humedad del producto, esta verificación procuramos que se realice todos los días, pero a veces debido a otras actividades del encargado puede variar.

**7. ¿Se han presentado pérdida de ventas por stock insuficiente? ¿Con qué frecuencia y cómo lo solucionaron?**

En mayoría de casos no se ha tenido pérdida de ventas, ya que el personal a cargo en las diferentes áreas verifica constantemente, y que los productos lleguen en buen estado a su destino. Pero cuando se da el caso de falta de stock, tenemos unos proveedores locales que nos ayuda con el pronto abastecimiento de nuestros productos.

**8. ¿Se han presentado pérdida de ventas por fallas en stock? Brindar detalles**

En algunos casos se presento es problema, pero además de nuestro control de stock, en el cual estamos tratando de mejorar los procedimientos, también hay que considerar que algunos de nuestros productos son estacionales lo cual nos imposibilita tener la cantidad necesaria en almacén durante ciertas partes del año.

**9. ¿Se cuenta con un sistema de rotación de inventario en la empresa? Explique**

Sí, contamos con un sistema en donde se puede verificar la entrada y salida de los productos, y su respectivo destino, pero hay que reconocer que entramos una falencia en el proceso de la reposición de las mercancías.

**10. ¿La empresa verifica con rigurosidad la cantidad recibida a través de documentos de recepción? ¿Qué medidas utilizan?**

Sí, la empresa realiza una verificación minuciosa de acuerdo a la documentación recibida.

Se hace una revisión exhaustiva en el proceso de recepción donde el encargado en base a los documentos de recepción hace la verificación de las cantidades correspondientes de lo indicado en dichos documentos.

**11. ¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es eficiente? ¿Qué cambios o mejoras sugiere para optimizarla?**

En gestión logística la empresa da lo mejor por medio de sus trabajadores, quienes realizan los trabajos con todo el esmero, sabemos que hay mejorar diferentes partes o procesos de nuestra gestión, pero se tienen la meta como equipo de una buena atención y seguir mejorando en el servicio que se brinda, es por eso que buscamos mejorar nuestros procedimientos logísticos y de esta manera se hacen eficientes para beneficio nuestro y de nuestros clientes.

Como cambios o mejoras, queremos que nuestros procesos logísticos nos ayuden a cubrir todas las necesidades de los clientes, analizando los procesos internos en costos, tiempos, recursos y calidad, con la finalidad de brindar un buen servicio de calidad.

**12. ¿Para usted es de gran utilidad llevar un eficiente control de sus inventarios?**

**Explique.**

Claro que sí, es muy importante, ya que por medio del control de inventarios se puede verificar el manejo de los productos que ingresan y salen del almacén, así también contar con un stock adecuado para la atención oportuna de los clientes.



**CIRILO OJEDA B.**  
S.A.S. - CENETU

**¡Gracias por su colaboración!**

