

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Diagnóstico de la intervención de una normativa pública en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora.**

**Caso de estudio: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO 2015 en BASCAT & CÍA S.A.C**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

DURAND VILCA, María de Belén

Asesorada por: Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Lima, Agosto de 2019

La tesis

**Diagnóstico de la intervención de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora. Caso de estudio: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO 2015 en BASCAT & CÍA S.A.C**

Ha sido aprobada.

---

Mgtr. Mariana Ballen Tallada

[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

[Asesor de la tesis]

---

Mgtr. Germán Velásquez Salazar

[Tercer jurado]

A mis padres, mi hermano y mi unnie, que han sido la base de mi formación y mi fortaleza durante todos estos años. Mis logros son sus logros y sin ustedes no lo habría logrado.

Los amo infinitamente.

A mis abuelos, en especial a mi abuelito Julio Vilca Cáceres, que me enseñó el valor del estudio y me cuida desde el cielo.

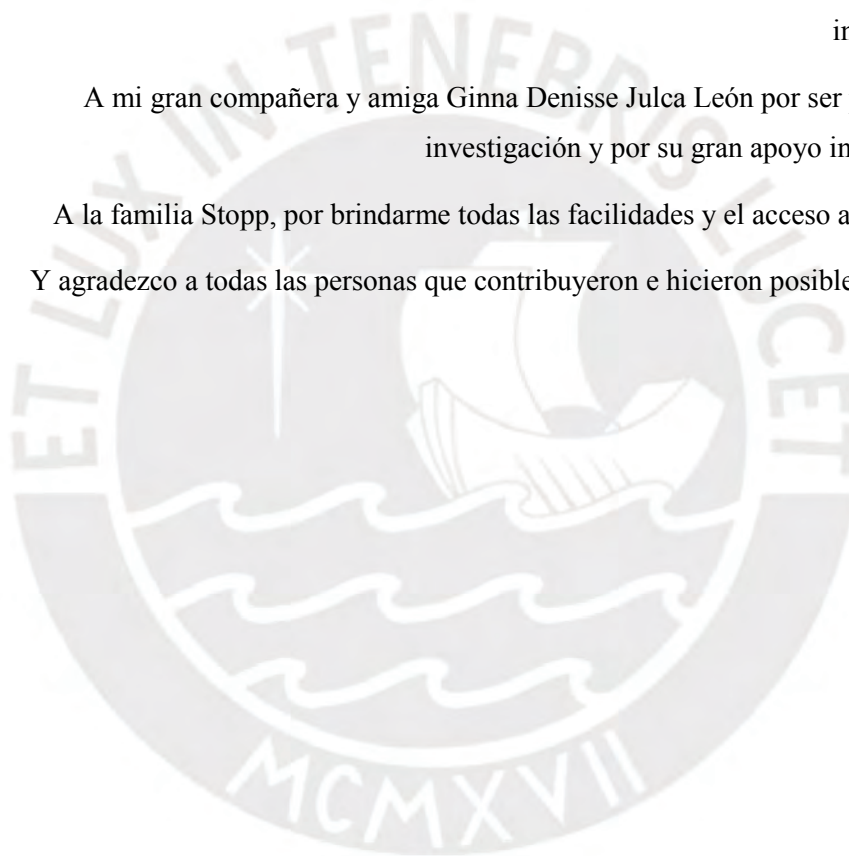
A Dios por darme la oportunidad de vivir y la fuerza para obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mi asesor Mgtr. Miguel Córdova, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta investigación.

A mi gran compañera y amiga Ginna Denisse Julca León por ser parte de esta investigación y por su gran apoyo incondicional.

A la familia Stopp, por brindarme todas las facilidades y el acceso a su empresa.

Y agradezco a todas las personas que contribuyeron e hicieron posible este trabajo



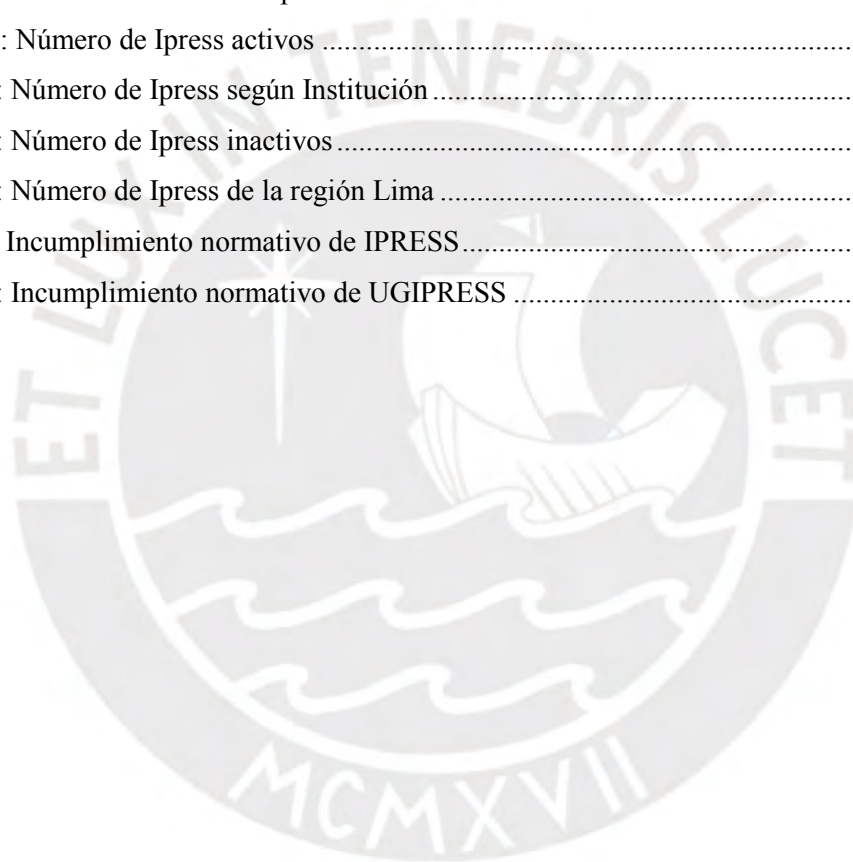
## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de Investigación.....	2
2. Justificación del estudio.....	4
3. Objetivos y Preguntas de Investigación.....	6
3.1. Objetivo General .....	6
3.2. Objetivos Específicos .....	6
3.3. Pregunta General .....	6
3.4. Preguntas Específicas .....	6
4. Limitaciones del estudio .....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Pequeña y mediana empresa (PYME) .....	8
1.1. Concepto .....	8
1.2. Características .....	9
1.3. Factores de Éxito para la PYME .....	9
1.4. Factores de Fracaso para la PYME .....	11
2. Empresas Familiares.....	12
2.1. Concepto .....	12
2.2. Tipos de Empresas Familiares.....	13
2.3. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.....	15
3. Normalización y Certificación.....	18
3.1. Definición de Normalización .....	18
3.2. Objetivos de la Normalización.....	18
3.3. Definición de Certificación .....	19
3.4. Objetivos de Certificación.....	19
3.5. Tipos de Certificación .....	19
3.6. Certificaciones Internacionales en Logística.....	20
4. Control Empresarial.....	21
4.1. Concepto .....	21
4.2. Características del Control .....	21
4.3. Tipología de Control.....	22
5. Logística Empresarial .....	23
5.1. Antecedentes de la Logística Empresarial.....	23
5.2. Concepto de Logística .....	25

6.	Cadena de Suministro .....	26
6.1.	Antecedentes de la Cadena de Suministro.....	26
6.2.	Concepto de Cadena de suministro .....	27
6.3.	Procesos Logísticos Internos desde la perspectiva de la cadena de suministros .....	28
7.	Procesos Logístico en una Empresa Comercializadora .....	34
7.1.	Gestión de Compras .....	34
7.2.	Gestión de Inventarios.....	37
7.3.	Gestión de Almacenamiento.....	41
7.4.	Gestión de Distribución.....	49
8.	Interrelación de los procesos logísticos desde la perspectiva de la cadena de suministro.	53
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....		55
1.	Pymes en el Perú.....	55
1.1.	Limitaciones según Rivera (1995).....	56
1.2.	Aspectos positivos según Rivera (1995) .....	57
2.	Empresas Familiares en el Perú.....	60
3.	Normalización en el Perú.....	62
3.1.	Normas internacionales .....	62
3.2.	Normalización en el Sector Salud en el Perú .....	64
4.	Control Nacional en el Sector Salud.....	67
4.1.	Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) .....	67
5.	Logística en el Perú .....	69
6.	Sector Comercio en el Perú .....	72
5.1.	Empresas comerciales por segmento empresarial .....	73
5.2.	Empresas comerciales por actividad económica .....	74
5.3.	Empresas Comerciales por Departamento.....	75
7.	Empresas Comercializadoras de equipos y/o insumos médicos .....	75
6.1.	Tipos de equipos y/o dispositivos médicos importados .....	76
6.2.	Sectores de fuerte crecimiento en el mercado de equipos y/o dispositivos médicos en el 2017	76
6.3.	País de Origen de equipos y/o dispositivos médicos.....	77
CAPÍTULO 4: SISTEMATIZACIÓN DEL BPA 2015 CON LOS PROCESOS LOGISTICOS INTERNOS .....		78
1.	Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 (BPA) para una empresa comercializadora.....	79
1.1.	Impacto Económico del Manual de las Buenas práctica de Almacenamiento .....	81

2. Diagrama de los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora.....	82
3. Intervención del BPA 2015 con los procesos logísticos de una empresa comercializadora.....	85
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....	91
1. Análisis de micro-entorno de BASCAT & CÍA S.A.C .....	91
1.1. Descripción de la Empresa .....	91
1.2. Misión y Visión .....	92
1.3. Análisis FODA .....	92
1.4. Organización de la empresa.....	93
CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
1. Diseño metodológico.....	95
1.1. Alcance de la investigación.....	95
1.2. Enfoque y métodos de investigación.....	96
1.3. Técnicas y fuentes de recojo de la información .....	97
1.4. Instrumentos y tratamiento de la información.....	98
2. Estudio exploratorio .....	99
2.1. Selección muestral.....	99
2.2. Validación de Instrumentos.....	100
CAPÍTULO 7: ANALISIS DE HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	101
1. Descripción de los Procesos logísticos de BASCAT & CÍA S.A.C.....	101
1.1. Gestión de Compras en BASCAT .....	102
1.2. Gestión de Inventarios en BASCAT .....	107
1.3. Gestión de Almacenamiento en BASCAT .....	112
1.4. Gestión de Distribución en BASCAT .....	117
1.5. Dirección Técnica en BASCAT .....	122
2. Diagrama de los procesos logísticos de la empresa BASCAT & CIA S.A.C .....	123
2.1. Resultados de los Procesos Logísticos .....	125
3. Interrelación de los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT con el BPA 2015 .....	129
3.1. Resultados de los Procesos Logísticos con BPA 2015.....	131
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES .....	143
REFERENCIAS .....	144
ANEXO A: Objeto y sujeto de estudio .....	152
ANEXO B: Guía de Entrevistas al Gerente de Ventas de BASCAT & CIA SAC .....	153

ANEXO C: Guía de Entrevistas al área de compras de BASCAT & CIA SAC.....	154
ANEXO D: Guía de Entrevistas al área de inventario de BASCAT & CIA SAC.....	155
ANEXO E: Guía de Entrevistas al área de almacenamiento de BASCAT & CIA SAC. ....	156
ANEXO F: Guía de Entrevistas al área de distribución de BASCAT & CIA SAC.....	157
ANEXO G: Guía de Entrevistas a la química de BPA de BASCAT & CIA S.A.C. ....	158
ANEXO H: Guía de Entrevistas a Expertos Logística.....	159
ANEXO I: Guía de Entrevistas a Expertos Gerenciales .....	161
ANEXO J: Guía de Entrevistas a Expertos de Empresas Familiares - Pymes.....	163
ANEXO K: Guía de Observación a Áreas Logísticas.....	165
ANEXO L: Plan de sucesión de empresas familiares 2016 .....	169
ANEXO M: Número de Ipress activos .....	170
ANEXO N: Número de Ipress según Institución.....	171
ANEXO Ñ: Número de Ipress inactivos.....	172
ANEXO O: Número de Ipress de la región Lima .....	173
ANEXO P: Incumplimiento normativo de IPRESS.....	174
ANEXO Q: Incumplimiento normativo de UGIPRESS .....	175





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios que caracterizan a las Pyme .....	9
Tabla 2: Ventajas y Desventajas de Empresas Familiares .....	17
Tabla 3: Objetivos de Normalización de acuerdo a la finalidad .....	18
Tabla 4: Tipos de empresas.....	55
Tabla 5: FODA de MyPe .....	58
Tabla 6: FODA de Empresas Familiares.....	60
Tabla 7: Norma y Reglamentos técnica peruana.....	63
Tabla 8: Índice de Desempeño logístico Latinoamérica y el Caribe.....	70
Tabla 9: Esquema de los procesos logísticos con BPA 2015 - Leyenda.....	85
Tabla 10: Relación de entrevistas.....	97





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de las certificaciones.....	20
Figura 2: Evolución de la Logística de la Cadena de Suministro .....	27
Figura 3: Procesos Logísticos según Bowersox, Closs y Cooper .....	29
Figura 4: Procesos Logísticos según Marthans .....	30
Figura 5: Procesos Logísticos según Ballou .....	31
Figura 6: Procesos Logísticos según Carreño .....	33
Figura 7: Diagrama de proceso de compras .....	36
Figura 8: Revisión periódica de la gestión de inventario .....	38
Figura 9: Revisión Continua de la gestión de inventario .....	39
Figura 10: Diagrama del Proceso de Inventario.....	40
Figura 11: Diagrama de Proceso de Almacenamiento .....	48
Figura 12: Diagrama de proceso de distribución.....	52
Figura 13: Empresas según segmento sectorial 2014-2015 .....	56
Figura 14: Desafíos de las empresas familiares .....	62
Figura 15: Normas técnicas aprobadas.....	64
Figura 16: Resultados.....	69
Figura 17: Desempeño logístico en Latinoamérica y el Caribe .....	71
Figura 18: Índice de desempeño logístico.....	71
Figura 19: Desempeño por Pilar.....	72
Figura 20: Composición del PBI del Perú.....	73
Figura 21: Empresas Comerciales.....	73
Figura 22: Mipymes Formales 2012 y 2015 .....	74
Figura 23: Empresas Comerciales por Actividad Económica 2013.....	75
Figura 24: Esquematización del Manual del BPA 2015 .....	80
Figura 25: Flujograma de los procesos logísticos .....	84
Figura 26: Esquema de los procesos logísticos con BPA 2015.....	86
Figura 27: Organigrama de Bascat & Cía. SAC .....	94
Figura 28: Relación de Variables .....	98
Figura 29: Fase secuencial de la investigación .....	99
Figura 30: Organigrama de Bascat & Cía. SAC .....	101
Figura 31: Flujograma del proceso de compras de Bascat & Cía. SAC.....	104
Figura 32: Flujograma del proceso de inventarios de Bascat & Cía. SAC .....	109
Figura 33: Flujograma del proceso de almacenamiento de Bascat & Cía. SAC .....	114
Figura 34: Flujograma del proceso de distribución de Bascat & Cía. SAC .....	119

Figura 35: Flujograma de los procesos logísticos de Bascat & Cía. SA .....	124
Figura 36: Flujograma de los procesos logísticos Bascat & Cía. SAC con BPA 2015.....	130
Figura 37: Flujograma de los procesos logísticos Bascat Cía S.A.C con BPA 2015 según la investigación.....	132



## GLOSARIO

BPA:	Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos, Productos Sanitarios en Laboratorios, Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros
CENDEF:	Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar
COMEX:	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
CS:	Cadena de Suministro
CSCMP:	Consejo de Profesionales en la Cadena de Suministro
DIGEMIG:	Dirección General de Medicamentos, Insumo y Drogas
EP:	Empresa Familiar
GHI:	Global Health Intelligence
IEC:	Comisión Internacional de Electrotecnia
IEDEP:	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
INACAL:	Instituto Nacional de Calidad
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISO:	Organización Internacional de Normalización
MINSA:	Ministerio de Salud
NTP:	Normas técnicas Publicas
OC:	Orden de Compra
PEA:	Población Económico Activa
PRODUCE:	Ministerio de la Producción
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú
PYMES:	Pequeñas y microempresas
SC:	Supply Chain
UP:	Universidad Pacífico
URP:	Universidad Ricardo Palma

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se encuentra orientada en la interrelación de los procesos logísticos internos de una empresa, puesto que la gestión de la logística es un proceso que engloba a toda la organización, afectando a cada una de sus actividades y/o funciones; por lo cual, cualquier intervención externa o interna, como el caso de una normativa pública obligatoria afectaría en el desarrollo de los procesos logísticos.

Por ende, para fines de esta investigación se analizará los procesos logísticos internos de la empresa Pyme familiar BASCAT & CÍA S.A.C, la cual se dedicada exclusivamente a la importación, venta, reparación, y mantenimiento de equipos médicos y material quirúrgico a nivel nacional; así como se encuentra orientada bajo la normativa pública obligatoria del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de medicamentos 2015.

El diagnóstico de la presente investigación se ha realizado mediante revisión teórica, entrevistas y observaciones. En primer lugar, se ha recolectado información de conceptos claves que nos ayudarán a comprender el desarrollo de la presente investigación. En segundo lugar, se ha realizado diversas entrevistas a expertos logísticos, gerenciales, de Pyme-familia y trabajadores de la empresa BASCAT; y, Por último, se ha realizado observaciones a las áreas de gestión de los procesos internos mencionados de la empresa caso.

Asimismo, se ha realizado una esquematización del Manual de las Buenas Práctica, en el cual se ha recalcado los elementos y áreas primordiales enfocadas en una empresa comercializadora. De igual manera, mediante dicha esquematización se ha podido desarrollar la intervención del BPA con los procesos logísticos internos de la empresa caso. Dando como resultado que puede existir una dinámica constante de la participación en el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento en todos los procesos logísticos internos generando un óptimo desenvolvimiento productivo empresarial.

Finalmente, de acuerdo con el trabajo de campo realizado en la empresa Bascat & Cía. S.A.C. se ha encontrado que, según la perspectiva de la empresa, la intervención del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento en los procesos logísticos se da en mayor parte solo en el proceso de almacenamiento; sin embargo según los resultados obtenidos podemos recalcar que los procesos logísticos internos de cualquier empresa comercializadora que cuente con una certificación pública no solo mantiene una intervención en el proceso involucrado, sino que también existe una participación continua en los procesos de compras, inventarios y distribución de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha elaborado con la finalidad de realizar un diagnóstico de la intervención de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora, a través de la fundamentación teórica de la gestión logística. La presentación del objeto y sujeto de estudio se encuentra en el Anexo A.

La estructura que presenta la siguiente investigación está dividida en siete capítulos. El primer capítulo detalla el planteamiento del problema, en el cual se describe los objetivos, preguntas, justificación y viabilidad de la investigación. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico que contiene los conceptos que fundamentan la investigación. El tercer capítulo desarrolla el análisis contextual del sector en el cual se encuentra la empresa, comenzando con la descripción de pyme y empresa familiar en el Perú, normativa pública peruana, logística en el Perú, sector comercio en el Perú, tendencias comerciales en el Perú y empresas comercializadoras de equipos y/o insumos médicos en el Perú. El cuarto capítulo presenta la sistematización del BPA 2015 con los procesos logísticos internos; en la cual se realiza una esquematización del BPA y el diagrama de flujo general del proceso logístico estudiado. El quinto capítulo se enfoca en el marco analítico en el cual se describe el micro-entorno de la empresa caso.

A continuación, en el sexto capítulo se detalla la metodología a usar en la investigación, siendo esta una investigación cualitativa. El séptimo capítulo se presenta los resultados de la investigación, identificando la intervención del BPA con los procesos logísticos internos de BASCAT & CÍA S.A.C.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará; en primer lugar, la problemática de la investigación, en la cual se encuentra centrada la investigación; en segundo lugar, se desarrollará la justificación de nuestra tesis; en tercer lugar, se presentarán los objetivos, preguntas generales y específicas de la presente investigación. Finalmente, se incluirán las limitaciones que se encontraron en el transcurso de la investigación.

## 1. Problema de Investigación

En el Perú, el estrato empresarial representado por las pequeñas y microempresas (Pymes) constituyen el 99,5% del total de las empresas peruanas existentes; de las cuales 4.3% son representadas por las pequeñas empresas. Además, el 85,6% de las Pymes desarrollan actividades de comercio y servicio (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016).

Las Pymes en efecto crean empleo alrededor del 60% de la Población Económica Activa (PEA) que incluso “10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una MiPymes formal” (PRODUCE, 2016). Por ello, se puede mencionar que este estrato empresarial es una de las mejores alternativas que impulsa el crecimiento y creación de empleo a nivel nacional. Sin embargo, la gran problemática que estas empresas cuentan se debe al gran volumen de empresas que no se encuentran formalizados por distintos aspectos como es el personal de trabajo, áreas o departamentos, procesos, etc. tal como lo menciona la Gerente General de Comex Perú Jessica Luna “el gran obstáculo de este sector es la informalidad, que llega al 80%” (Perú Retail, 2017). Asimismo, otra problemática que se evidencia es la dificultad en el acceso al sistema financiero, ya que solo el 6% de las MiPymes cuentan con operaciones financieras a pesar del gran porcentaje que estas representan dentro del estrato empresarial dentro del Perú.

De igual manera, las pymes presentan factores tanto internos como externos que afectan su desempeño en el mercado organizacional; por un lado, los factores externos como “la situación económica en general, las políticas gubernamentales, la evolución tecnológica, el sector particular en donde opera, la cultura, etc.” (Cardozo, 2005, p.139); por otro lado, los factores internos que se encuentran relacionados a los estilos de gestión y cultura, debido a que no se percatan de que exista una necesidad de cambio, porque están aferrados al esquema ya conocido, incluso el aumento de competitividad del sector, la comunicación interna baja y escasa, y la deficiencia en desarrollar métodos para fijar metas y objetivos, etc. No obstante, estos factores se pueden resumir en el carácter estructural de la empresa, la falta de acceso de capital y apoyo gubernamental; y la ausencia de tecnologías innovadoras para este tipo de empresa.



Cabe resaltar que existen algunos síntomas habituales que hacen que las pymes no puedan desarrollarse de acuerdo con el ciclo de vida de una empresa esto debido a los valores tradicionales que se rigen en una empresa y que muchas veces estas están atados a la familia, debido a que más del 80% de las empresas en el Perú sobre todo las pequeñas y medianas empresas tiene un origen familiar, las cuales presenta el gran reto de separar los aspectos familiares de los aspectos empresariales. Se deben trabajar en 3 aspectos: conflictos generacionales y sus motivos, plan de sucesión, y los mecanismos de resolución de los conflictos (Aspillaga, 2017).

Como también lo afirma Amat (2004) con mayor detalle mediante su modelo de los cinco círculos. Las empresas familiares están afectas a distintas problemáticas que pueden ser: por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar; a la propiedad, debido a la participación de los miembros de la familia en el capital social; al negocio, dificultad en contar con menor competitividad en el mercado, pues no pueden compararse a empresas no familiares afectando su rentabilidad a largo plazo; a la gestión, referido a la administración y gestión de empresas familiares, en la cual existen graves dificultades frente a la renovación organizativa continua de personal, cultura y sistemas; y a la sucesión, ya que no se cuenta con un plan de sucesión que especifique cómo es que se dar la transmisión de la empresa, se defina a quiénes se transmitirá esta y cuál será su destino (Echaiz 2014).

En cuanto a, la empresa a estudiar BASCAT Y CÍA S.A.C es una empresa familiar, direccionada por la segunda generación familiar, con más de 25 años en el mercado que se dedica exclusivamente a la importación, venta, reparación y mantenimiento de equipos médicos y material quirúrgico importados en su mayoría de Estado Unidos. Asimismo, la empresa según su volumen de ventas se clasifica en la categoría empresarial Pyme de acuerdo a la legislación peruana. Actualmente la empresa mantiene en vigencia la certificación del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios en Laboratorios, Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros 2015, denominado para el presente trabajo de investigación como BPA. Dicha certificación posee la denominación de una normativa pública obligatorio a partir del año 2004 por el Ministerio de Salud para todas las empresas dedicadas al almacenamiento de los productos en mención que venden al sector público (hospitales); y por medio de esta certificación las organizaciones buscan fortalecer uno de sus procesos logísticos internos; es decir, el proceso de almacenamiento dada a las restricciones y regulaciones brindadas por el manual, el cual está adecuado a las exigencias internacionales de almacenamiento.

Sin embargo, la expiración de la vigencia de la certificación del BPA 2015 se aproxima para la empresa caso; por ello, a mediados del 2018 de acuerdo a la entrevista realizada al Gerente



General de la empresa Bascat Martín Stopp (comunicación personal, 02 de mayo de 2018) la empresa estaría realizando la reubicación de su almacén para renovar la certificación del BPA por los tres años siguientes, ya que para la empresa es muy importante contar con esta certificación, debido a las utilidades que le brinda, como una buena imagen empresarial con sus proveedores y clientes; además el aporte en su proceso de almacenamiento; sin embargo, al consultarle al Gerente General por los beneficios que le brinda la certificación del BPA en sus otros procesos logísticos, nos indicó que desconoce tales efectos o la influencia que tiene esta certificación en sus otros procesos internos de compra, inventarios y distribución.

De acuerdo con lo anterior, es importante considerar que la cadena de suministro de una empresa es “el conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.)” (Ballou, 2004, p.7) que deben estar integradas de manera conjunta con la base de los procesos logísticos internos que desarrolla una empresa, ya que los procesos logísticos deben encontrarse interrelacionados uno con otros; debido a que, si la falla o el mal manejo de uno de ellos puede conllevar a la falla de los otros procesos u otro proceso clave de la organización (Chávez & Torres-Rabello, 2012).

Por ende, mediante la presente investigación se busca determinar la participación y/o influencia de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos de una empresa comercializadora. Asimismo, nuestro estudio de caso BASCAT & CÍA nos ayudará a demostrar las brechas que existen entre los procesos logísticos de una empresa pyme-familiar con la participación de una norma pública obligatoria; en este caso, el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015. Asimismo, permitimos brindarle a la empresa un reporte detallado sobre la influencia del Manual del BPA en sus otros procesos logísticos internos para proporcionarle una mejora continua y sobre todo un mejor aprovechamiento de la certificación en sus procesos logísticos internos.

## **2. Justificación del estudio**

La presente investigación se enfocará en diagnosticar cuál es la intervención de una norma pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora; ejemplificándose en la empresa BASCAT & CIA S.A.C. y el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015. Asimismo, dada la escasa literatura de investigación en la intervención de una normativa pública en los procesos logísticos, se piensa fortalecer por medio de nuestra investigación la importancia de la integración de los procesos logísticos de la cadena de suministros, ya que de acuerdo con Manuel Antonio Espitia Escuer y Alfredo López, docentes de la Universidad de Zaragoza en España y autores de Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales:

La gestión integral de la cadena de aprovisionamiento es uno de los temas con mayor profusión en el ámbito de la gestión empresarial por la importancia que ha adquirido el nacimiento, configuración y desarrollo de las redes empresariales en el entorno competitivo empresarial (Espita & López citado en Vargas 2016).

De igual manera, se fortalecerá los estudios relacionados a la logística empresarial, ya que como mencionó la gerente general de la empresa Comercial Li mediante una entrevista (comunicación personal, 15 de octubre de 2018) sin la logística no hay nada, sin logística no se tienen productos, sin logística no se tiene nada que vender. Cabe recalcar también, que por medio de la investigación se permitirá conocer cómo se desarrolla la influencia de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de las empresas comercializadoras, mediante la detección de todos los elementos que están involucrados en el desarrollo de los procesos internos logísticos.

Además, mediante la presente investigación se brindará un esquema sistematizado del manual del BPA 2015, para facilitar la comprensión de las directrices claves que brinda dicho manual a las empresas comercializadoras; así como partir de este esquema se podrá elaborar futuras investigaciones tomando en cuenta las distintas facetas de la interrelación de los procesos logísticos; así como investigaciones sobre el Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Por lo que se refiere, a que la interdependencia entre todos procesos logísticos de la cadena de suministro, “incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos” (Chopra, Meindl & Pino, 2017, p.5), lo cual implica que los procesos logísticos internos de las organizaciones deben estar sincronizados hacia un objetivo en común: la satisfacción del cliente final. Por ello, el presente trabajo nos permitirá describir de manera integral el impacto que tiene la norma pública obligatoria del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, el cual tiene un marco obligatorio a partir del año 2004 por el MINSA para las empresas que

fabrican, importan, exportan, almacenan, comercializan o distribuyen productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, con el fin de garantizar el mantenimiento de sus condiciones y características óptimas durante el proceso de almacenamiento, especialmente de aquellos productos que se encuentran en el mercado nacional que por su naturaleza química y/o física requieren condiciones especiales para su conservación (MINSA, 2015)

con los procesos logísticos de una empresa importadora de dispositivos y/o insumos médicos.

Finalmente, es relevante dicha investigación puesto que la empresa caso BASCAT & CIA S.A.C es una empresa familiar Pyme con más de 25 años en el mercado que se dedica exclusivamente a la importación, venta, reparación y mantenimiento de equipos médicos y material quirúrgico, lo que significa que forma parte de uno de los sectores más influyentes en la economía nacional; como es el caso de las Pymes que según el INEI en el 2017 el 96.5% de las empresas en el Perú pertenecen al sector en mención; por ende, conocer la intervención de la norma pública obligatoria del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 en los procesos logísticos internos; nos va a permitir brindarle comprensión de la influencia que tiene dicha certificación en sus otros procesos logísticos y así BASCAT & CIA S.A.C. pueda tomar decisiones estratégicas que le permitan potenciar sus procesos logísticos con la inclusión del BPA 2015.

### **3. Objetivos y Preguntas de Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora: Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 en BASCAT & CÍA S.A.C.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los objetivos de las normativas públicas enfocadas en la logística empresarial.
- Definir y analizar lo procesos logísticos internos de una empresa comercializadora.
- Sintetizar las principales directrices del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 y su interrelación con los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora.
- Diagnosticar y relacionar los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CIA S.A.C. con el Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015.
- Explicar la intervención del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 en los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CIA S.A.C.

#### **3.3. Pregunta General**

¿Cuál es la influencia de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora?

#### **3.4. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los objetivos de las normativas públicas enfocadas en la logística empresarial?

- ¿Cuáles son los procesos logísticos internos claves para una empresa comercializadora?
- ¿Cuáles son las directrices del BPA 2015 y la interrelación con los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora?
- ¿Cuáles son los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C. y su relación con el Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015?
- ¿Cuál es la intervención del BPA 2015 en los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C.?

#### **4. Limitaciones del estudio**

Dentro de las limitaciones que se presenta para esta investigación, es que la empresa es una Pyme, por la cual podría darse que la información operativa para cada uno del proceso logístico no se encuentra documentada y/o procesada de manera formal, ya que según la entrevista con el Gerente General y las primeras visitas detectamos que los procesos se realizan de manera empírica. Asimismo, contamos con muy poco acceso a los proveedores de la empresa; debido a que son proveedores extranjeros con difícil contacto, lo que conllevaría a una información escasa de los proveedores. De igual manera, la empresa se encuentra en un proceso de transformación en el área física del almacén, lo cual ha conllevado a una acumulación de tareas, a la contratación de nuevo personal y se generó una duplicidad de funciones entre otros cambios.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

La logística empresarial busca una gestión adecuada de la cadena de suministro mediante la combinación de “la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta” (Bowersox, Closs & Cooper, 2007, p.4), esto significa que la logística por medio de los diversos procesos claves apoya la efectividad de colocar el inventario en toda la cadena de suministro para la satisfacción del cliente final. Sin embargo, hoy en día las empresas se enfrentan a diversas obligaciones que regulan la calidad de sus productos, procesos, entre otros; siendo uno de ellos la certificación del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento dictaminado por el Ministerio de Salud del Perú para las empresas que almacenan equipos y/o insumos médicos, el cual influye específicamente en el proceso logístico de almacenamiento de las organizaciones peruanas.

En el presente capítulo se desarrollará primero la descripción de las empresas pymes, empresa familiar y normalización; segundo, se expondrá los conceptos de la logística y modelos de estructura de la cadena de suministro; tercero, se describirá la definición, características y elementos claves de los procesos logísticos internos para una empresa comercializadora; y por último, se describirá la interdependencia de los procesos logístico.

### **1. Pequeña y mediana empresa (PYME)**

En estos últimos años se observa una creciente importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYME'S) ya que aportan al crecimiento del empleo y a su vez promueven un mayor beneficio económico principalmente para los diferentes países que se encuentran en vías de desarrollo.

#### **1.1. Concepto**

Determinar una única definición para la PYME (Pequeña y Microempresa) no es posible ya que implica realizar un análisis de distintos elementos tales como el “tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas, o capacidad de empleo” (Hillary, 2000 citado en Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012). Además, que “sus límites-en cierta medida arbitrarios- reflejan, en alguna medida, las condiciones particulares de desarrollo económico de los distintos países” (Menéndez, 1982, p.28). Aunque se puede hallar una sola definición de PYME para la Unión Europea, para los países latinoamericanos es imposible llegar a una sola definición ya que se presenta mucha variación con respecto a los criterios de definición.

En definitiva, se puede definir a las PYME como “organizaciones económicas en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para



obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores” (Rivera, 1995, p.9). Considerando los diferentes criterios definidos por cada país.

### 1.2. Características

De acuerdo a Cabrera, De la Cuadra, Galetovic y Sanhueza (2009) las características de la PYME se dividen en: la escala eficiencia de operación, debido a que las economías de escala no son importantes; el nicho y diferenciación de productos; y la dinámica industrial, de acuerdo a que muchas empresas son creadas, pero solo pocas tienen éxitos y muchas de ellas fracasan y salen del mercado.

Por otra parte, los criterios que caracteriza a las PYME en cada país según Cardozo et al. (2012) son el número de trabajadores, volumen anual de ventas, activos, tecnología y situación jurídica, pero se considera con mayor frecuencia a los criterios del número de trabajadores, volumen de ventas y activos; sin embargo, cabe resaltar que depende de cada país los criterios que consideren. A continuación, se presenta los criterios validados por cada país latinoamericano:

**Tabla 1: Criterios que caracterizan a las Pyme**

PAISES	CRITERIOS				
	Ventas (\$)	Número de trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas/ Ingresos Brutas Anuales
Argentina	X				
Bolivia	X	X		X	
Brasil	X	X			
Chile	X	X			
Colombia		X	X		
Costa Rica		X			
Ecuador	X	X	X		
El Salvador		X			X
Guatemala	X	X	X		
Honduras		X			
México		X			
Nicaragua	X	X	X		
Panamá					X
Paraguay		X	X		X
Perú	X	X			
República Dominicana	X	X	X		
Uruguay	X	X	X		
Venezuela	X	X			

Fuente: Cardozo et al. (2012)

### 1.3. Factores de Éxito para la PYME

Los factores que intervienen como ventajas para una Pyme según Rivera (1995) se encuentran asociados a la gran capacidad de aprovechamiento de los recursos humanos, la

oportunidad de concentrarse en aquellos productos que tienen máxima competitividad de acuerdo con la tendencia de la demanda, la fácil capacidad de adaptarse a cambios del mercado, la rapidez en que se busca satisfacer a la demanda del consumidor y la flexibilidad del manejo de costos frente a su escala de producción.

De acuerdo con Cesar Menéndez la pyme “son las pequeñas empresas quienes inyectan al sistema económico la flexibilidad, la astucia, la facultad de adaptación rápida, la potencia de innovación, la ligereza y maniobrabilidad de sus estructuras” (Menéndez, 1982, p.37). Además, es el tipo de empresa en donde se “realiza el juego del mercado competitivo y donde se consigue una suficiente movilidad de la mano de obra” (Menéndez, 1982, p.37).

Además, cabe señalar, que las Pymes son las que se encuentran más cercanas a los clientes y ello les proporciona un mayor conocimiento de las necesidades que se tienen que satisfacer en el mercado y de las cuales les permite actuar con mayor flexibilidad ante cambios (Harrison y Hart, 1987 citado en Gómez, 1997). Así mismo muchas Pymes han tenido éxito por la:

segmentación de los mercados, flexibilidad organizativa, rapidez en la iniciativa, facilidad en la toma de decisiones, motivación y compromiso de los recursos humanos, inmediatez en las comunicaciones y el compromiso de desarrollo de diversas capacidades y habilidades frente a la competencia sectorial con el ánimo de servir mejor las necesidades de los clientes (Covin y Slevin, 1989; Reid y otros, 1993 citado en Gómez, 1997).

Por otro lado, según Alberti, Villena y Peluffo destacan que los principales factores de éxito de las Pyme son:

la elevada especialización sectorial, flexibilidad productiva, elevada competición entre las empresas, profesionalidad difundida de la mano de obra, inversiones continuadas sobre los procesos, interacción entre productores de maquinarias y usuarios, y la elevada movilidad social en cuyo centro está la figura del empresario y relevantes comportamientos imitadores y afirmación social (Alberti, Villena & Peluffo, 2015, p.170).

En síntesis, los principales factores que definen los éxitos de las pymes y que coinciden los diferentes autores son el compromiso y aprovechamiento de los recursos humanos, la fácil adaptación a cambios y la rápida atención para satisfacer las necesidades del consumidor por su mayor cercanía a ellos ya que así obtienen mucha información necesaria.



#### **1.4. Factores de Fracaso para la PYME**

Los factores que intervienen como desventajas para una Pyme según Rivera (1995) se encuentran asociados a la falta de formación de los directivos, debido a que el empresario de la Pyme cumple una multifunción dentro y fuera de la empresa; el débil poder de negociación económico, financiero y político; la dificultad de obtener información de procesos técnicos productivos que les permita elevar su productividad; las limitaciones de productividad y competitividad por su baja escala de producción; la falta de agremiación y representatividad frente a la falta de apoyo estatal ya que no hay programas que facilite los tramites excesivos y las condiciones de pago; y las limitaciones de mecanismos crediticios financieros que les obliga a recurrir a alternativas inadecuadas que solo buscan deteriorar su capacidad financiera.

De acuerdo a Cabrera et al. (2009) la crisis que enfrenta las pymes son debido a su economía básica del cual no les permite subsistir porque sus costos fijos o hundidos de operación son muy altos; el condicionamiento de financiamiento ya que “el mercado del crédito que buscan alinear los incentivos del deudor con el interés del que le presta el dinero, pero que se suele confundir con fallas del mercado o se interpretan como discriminación en contra de las pymes”(Cabrera et al., 2009, p.238); la baja productividad y su gestión deficiente que se encuentran relacionados a la incapacidad de aprovechar economías de escala, tecnologías avanzadas y no acceden a recursos que les permita invertir; y las políticas de apoyo no generan empleos estables ya que son inadecuadas y perjudiciales para el crecimiento de la productividad.

Por otro lado, según Cardozo (2005) los factores de fracaso de la pyme se deben:

[al] planteamiento defectuoso de las empresa y operación ineficiente, debilidad en la combinación existente entre la posesión del capital y la dirección de la empresa, ineficiencia del capital de trabajo, falta de una política adecuada de distribución y reinversión de utilidades, falta de adaptación e insuficiente investigación y desarrollo de nuevos métodos de producción y la limitada capacidad en administración. (Cardozo, 2005, p.149).

Además, resalta tres factores que afectan el fracaso de una pyme:

- Factores relativos al sistema de poder: principalmente debido a las características personales del propietario y el gerente de la empresa. De cuales puede ser la falta de motivación, falta de confianza, falta de experiencia o formación, etc.
- Factores de naturaleza estratégica: que son afectadas por los equilibrios y eficiencia económica de la empresa.

- Factores de naturaleza operativa: básicamente son factores contables y financieros, factores de producción, factores de recursos humanos, etc.

En síntesis, los principales factores que definen el fracaso de las pymes y que coinciden los diferentes autores son la falta de especialización de los directivos, la falta de apoyo político por medio del Estado, las dificultades de innovación, la falta de tecnología, investigación y desarrollo en el mercado, y el poco acceso a los mecanismos crediticios financieros.

Además, es importante recalcar que en el mundo empresarial existen muchas empresas que tienen influencia familiar; naciendo como MiPymes formales e informales hasta desarrollarse como Grandes Empresas; por lo cual, es muy interesante describir a las empresas familiares.

## **2. Empresas Familiares**

La empresa familiar (EP) constituyen, según estudios realizados, entre un 80% a 90% del total del tejido empresarial de un país. En algunos países el porcentaje llega a ser el 95%. Estas instituciones participan en la vida económica con la producción y distribución de una porción muy importante de los bienes y de los servicios requeridos, además de una alta generación de empleo según los autores Casillas, Díaz y Vásquez (2014).

Asimismo, Una empresa familiar cuenta con ventajas sobre las empresas comunes debido a que la familia trabaja por el bien común y por la confianza que existe entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos claves. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentar problemas propios de su naturaleza, como la de poder atraer directivos profesionales, además de la sucesión generacional y los problemas familiares que son trasladados a la empresa (Matute, Fabián, Pachecho, Trinidad & Ureta 2010).

### **2.1. Concepto**

A lo largo de los años, el concepto de empresa familiar ha tomado mayor relevancia e importancia en el mundo empresarial, no solo por el gran número de empresas familiares constituidas sino por la complejidad en su desarrollo. “La dificultad de obtener una definición clara y consensuada de la empresa familiar se debe, en buena medida a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza” (Uhlener 2002 citado en Casillas, Díaz y Vásquez, 2014).

Por lo cual, su definición se basa en múltiples criterios, para Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988 citado en Casillas, Díaz y Vásquez 2014) “es una empresa en la que los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad” y para Carsrud (1996) “es una empresa familiar aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por un miembro de un grupo de afinidad afectiva” (Carsrud 1996 citado en Ribes, 2006)

Sin embargo, la definición aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Family Business Network la empresa familiar es aquella que:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona(s) física(s) fundadora(s), o de la persona física que ha adquirido el capital de la firma, o están en posesión de su esposa o herederos directos.
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- La familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o el gobierno de la firma.
- Las compañías cotizadas se considerarán como empresa familiar si el fundador o las personas que adquirieron la compañía o sus descendientes poseen al menos el 25% del capital con derecho a voto (Casillas, Díaz & Vásquez, 2014).

En este sentido, mientras algunos autores consideran que una empresa es familiar si lo es su propiedad (Landsberg, Perrow, Rogolsky 1998; Barry 1989 citado en Casillas, Díaz y Vásquez 2014), otros consideran que el control de la propiedad, aun siendo necesario, no es suficiente, y exigen alguna de las otras dos características: la implicación de la familia en las tareas de gestión y dirección de la empresa (Gallo y Sveen 1991; Barnes y Hershon 1976; Church, 1996; Donckels y Frohlich 1991 citado en Casillas, Díaz y Vásquez 2014).

Para fines de dicha investigación se tomará en cuenta la definición en la cual se toma en cuenta la implicación de la familiar en las tareas de gestión y dirección de la empresa.

## **2.2. Tipos de Empresas Familiares**

Según Casillas, Díaz y Vásquez (2014), la población de empresas familiares está formada por entidades muy diversas, con características comunes en ciertos aspectos, pero también, con propiedades muy dispares en otras muchas dimensiones. Entre los varios criterios que pueden emplearse para establecer una clasificación de empresa familiar encontramos las siguientes.

### ***2.2.1. Tipos de empresas familiares en función de criterios sociodemográficos***

Como cualquier otra población empresarial, aspectos como el tamaño, la edad, el sector de actividad, su forma jurídica o el ámbito geográfico son especialmente importantes a la hora de establecer tipologías de empresas (Diez, Galán y Martín, 1996 citado en Casillas, Díaz y Vásquez 2014).

Las empresas familiares se pueden considerar en función del tamaño, existen empresas grandes, medianas y pequeñas familiares; así también se puede considerar en función del ámbito geográfico, puesto que hay empresas familiares locales, regionales, nacionales y multinacionales.

De igual manera, se puede considerar en función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no, y de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas no cotizan en bolsa y otras sí (Casillas, Díaz & Vásquez 2014 p.19).

### ***2.2.2. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional***

El principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en el nivel generacional en el que se encuentra la empresa. Así, suele hablarse de empresa de primera generación cuando la empresa es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla en segunda generación cuando la empresa está en manos de los hijos/sobrinos del fundador o fundadores. Se habla de empresa de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador/fundadores. Y así, sucesivamente (Casillas, Díaz y Vásquez 2014 p.20):

- Empresas en primera generación (Fundador), son empresas en las que el fundador controla la empresa. La propiedad puede ser única o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia (hermano) o ajenos a ella (socios no familiares). Asimismo, una figura esencial en este tipo de empresas está constituida por el cónyuge del fundador o la fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá gran relevancia de cara a la continuidad generacional.
- Empresas de segunda generación (Empresa de hermanos), son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo nace en sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en mano de varios hermanos. El control de gestión, sin embargo, puede estar, tanto en manos de la familia como en manos de profesionales externos (empresa familiar profesionalizada) o, incluso, puede estar compartida entre familiar y externos.
- Empresas en tercera y siguientes generaciones (Federaciones de primos); son empresas en las que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar. En este tipo de empresa, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia (órganos de gobierno estructurados, protocolos familiares, etc.).

### ***2.2.3. Tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa***

Una tercera tipología de empresas surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa, en relación con dos aspectos esenciales:

- La voluntad de continuidad de la empresa familiar.
- El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa.

En relación a ambos aspectos mencionados, existen cuatro modelos extremos de empresa (Gallo, 1995 citado en Casillas, Díaz y Vásquez 2014 p. 22):

- La empresa de trabajo familiar (ETF): aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor de los miembros de esta trabaje en ella, si así lo desean.
- La empresa de dirección familiar (EDF): en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener las manos de la misma propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación. En este caso, por tanto, solo algunos de los familiares tienen realmente derecho de trabajar en la empresa y a ocupar puesto de responsabilidad en ella.
- La empresa familiar de inversión (EFI): los miembros de la familia propietaria se dedica exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación de la familia al negocio.
- La empresa familiar coyuntural (EFC): son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. En el futuro estas empresas tienden a deshacerse en el momento que se reciben ofertas de terceros externos.

### **2.3. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares**

La empresa familiar presenta una serie de características que la hacen única y son, precisamente, las fortalezas y debilidades que la acompañan según Echaiz (2014):

#### **2.3.1. Fortalezas o Ventajas de las empresas familiares**

Según Echaiz (2014) menciona que las empresas familiares cuentan con las siguientes fortalezas y además detalla el significado de cada una.

- Unidad por un proyecto familiar: toda familiar que se une para hacer empresa lleva consigo un ideario común: desarrollarse en un determinado ámbito de la economía para emprender un proyecto que les rinda frutos como familia. Ello denota dedicación por parte de la familia, con su cuota de sacrificio personal y un compromiso personal con la empresa, con lealtad, así ello implique asunción de riesgos si lo requiere la situación.



- Planteamiento de objetivos, visión y expectativa de inversión a largo plazo: es prioridad del fundador sentar las bases para que la empresa dure por muchos años, pues tiene expectativas que subsista lo que dejó y beneficie a su familia. Por ello, se trazan objetivos a largo plazo; sin embargo, a veces con la llegada de los sucesores, aquella visión puede cambiar y plantear nuevos objetivos a corto plazo.
- Unidad y Cohesión en la toma de decisiones: ya sean decisiones sobre la propiedad o administración de la empresa, o decisiones estratégicas que repercutan en su desarrollo, es más factible tomarlas si son integrantes de la familia, pues tienen mayor conocimiento del negocio y buscarán que toda decisión los beneficie.
- Conocimiento profundo del producto y mercado objetivo: se interesan mucho por el negocio y tienen conocimiento de este, tendiendo en muchos casos a especializarse en una línea productiva. Se adentran mucho al “corazón” del negocio para tomar las mejores decisiones.
- Estabilidad laboral: sienten más responsabilidad hacia los trabajadores que les han ayudado a poner en marcha o continuar su negocio. Se genera una relación bastante cercana.
- Importante capacidad de autofinanciación por la misma familia: mayormente, invierten su propio capital, con lo que la empresa no tendría un patrimonio separado, sino que relaciona patrimonio con el de la empresa.
- Sentido de continuidad de la empresa y permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas: busca que exista una cultura empresarial fuerte y se apliquen prácticas de responsabilidad social empresarial, siempre con el propósito de beneficiar a futuro a los integrantes de la familia.
- Beneficios propios por tratarse de una empresa familiar.

### ***2.3.2. Debilidades o Desventajas de las empresas familiares***

Según Echaíz (2014) menciona que las empresas familiares cuentan con las siguientes debilidades y además detalla el significado de cada una.

- Excesiva individualidad en torno al fundador de la empresa: cuando se desarrolla la empresa en torno al fundador y se asocia solo dicha persona a la empresa. Habría falta de un líder para las próximas generaciones (Falta de un plan de sucesión)

- Falta de institucionalización de la empresa: esta limitación se da en empresas que comienzan a crecer y ven la necesidad de incorporar toda una organización a esta, por ejemplo, a través del armado de protocolo familiar.
- Afectación de los conflictos familiares a la empresa y viceversa: debe quedar claro que los conflictos vinculantes a la familia solo deben ser extensivos a esta, mas no a la organización que está en manos de ella, pues no solamente afecta su desarrollo, sino que terceros se involucran afectando las decisiones empresariales
- Falta de capacidad para asunción de cargos: se suele colocar a los miembros familiares en altos cargos, sin tener en cuenta si es que tiene la capacidad profesional para asumirlos.
- Desbalance en las retribuciones y en el acceso a la información: suele existir desigualdad remunerativa entre trabajadores familiares y trabajadores no familiares en cargo de similar jerarquía. De igual manera, los trabajadores familiares se comportan con desconfianza y cierto secretismo en el acceso a la información respecto a los trabajadores externos a la familia.
- Confusión entre patrimonio empresarial y patrimonio familiar: produce una afectación individual a los empresarios.

**Tabla 2: Ventajas y Desventajas de Empresas Familiares**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Orientación hacia el Largo Plazo Mayor independencia de acción Cultura de la familia como fuente de orgullo Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis Menos burocracia Beneficios financieros por posibilidades de éxito Conocimiento del negocio	El acceso más complicado a los mercados de capital puede suponer limitación al crecimiento Organización confusa Nepotismo Síndrome del niño mimado Luchas internas Estilo paternalista y autócrata Tensiones financieras Problemas de sucesión

Adaptado de: Cardozo (2005)

Sin embargo, muchas de las empresas familiares y no familiares, MiPymes, grandes empresas tienen mucho en consideración a la logística empresarial ya que se trata de una parte importante y básica para el buen desarrollo de sus negocios ya que les puede permitir obtener beneficios e importantes ventajas estratégicas.



### 3. Normalización y Certificación

#### 3.1. Definición de Normalización

Antes de definir la normalización, se presentará primero la definición de acuerdo con la Guía 2 de la Organización Internacional de la Normalización:

Especificación técnica u otro documento accesible al público, establecido con la cooperación y el consenso o aprobación general de todas las partes interesadas, basado en los resultados conjuntos de la ciencia, la tecnología y la experiencia, que tiene por objetivo el beneficio óptimo de la comunidad y que ha sido aprobado por un organismo cualificado a nivel nacional, regional o internacional (Escuela de Negocios, 2001).

Partiendo de esta definición se puede determinar que la normalización es “la actividad que establece características que debe tener todo producto industrial aportando de forma soluciones repetitivas” (Subirachs, 2010, p.3); por lo cual, detalla procedimientos y parámetros que posibilitan obtener soluciones prácticas. Así como, también es la “actividad de establecer especificaciones sobre productos, servicios o procesos repetitivos, que aporten soluciones óptimas, sobre la base del consenso de todas las partes implicadas en una actividad económica, científica o tecnológica” (Escuela de Negocios, 2001, p.8).

Dicho lo anterior se puede concluir que la normalización es una actividad que permite establecer condiciones necesarias frente a bienes o servicios que son desarrollados de manera continua en una organización para obtener resultados positivos.

#### 3.2. Objetivos de la Normalización

La normalización tiene como finalidad de acuerdo con la Escuela de Negocios (2001) de:

**Tabla 3: Objetivos de Normalización de acuerdo a la finalidad**

<b>Desde el punto de vista de los fabricantes</b>	<b>Desde el punto de vista de los consumidores</b>	<b>Desde el punto de vista de las Administraciones Públicas</b>
Reducción de variedades y tipos de productos. Disminución de los costes: producción, logísticos, de administración. Simplificación de la comercialización de los productos y mejora del nivel de servicio al cliente. Mejora de la investigación, el desarrollo, y la innovación.	Seguridad de los productos. Aptitud a la función de los productos. Simplificación de la función de compras. Simplificación de la tarea de comparación de ofertas.	Ayuda al desarrollo económico. Agilización del comercio. Simplificación del desarrollo de los textos legales, mediante el principio de referencia a normas.

Adaptado de: Escuela de Negocios (2001)

### **3.3. Definición de Certificación**

Se define como certificación a la “emisión de un documento que manifiesta que un proceso productivo, producto o servicio, o una empresa se ajusta a unas determinadas normas técnicas” (Subirachs, 2010, p.8). Por su parte, de acuerdo a la Guía 2 de la ISO se define como: “acción de certificar, por medio de un certificado de conformidad o marca de conformidad, que un producto o servicio es conforme a unas normas o especificaciones técnicas determinadas” (Escuela de Negocios, 2001, p.18). Ambas definiciones evidencian un cierto grado de similitud caso contrario a lo que define la norma UNE-EN 45020 como:

El proceso mediante el que una tercera parte da garantía escrita de que un producto, proceso o servicio es conforme con unos requisitos específicos. Partiendo de esta definición podemos observar que en la misma intervienen tres partes diferenciadas: en primer lugar, el organismo que elabora las normas técnicas que determinan los requisitos específicos base de la certificación; en segundo lugar, la entidad que emite el documento que demuestra el cumplimiento de dichas normas y en tercer lugar, la entidad certificada (Miranda, Chamorro & Rubio, 2004).

En otras palabras, la certificación es un documento escrito donde resalta la aprobación del manejo de productos o servicios de la gestión de una organización de acuerdo a los lineamientos y normas que han sido establecidas.

### **3.4. Objetivos de Certificación**

La certificación tiene como finalidad de acuerdo a la Escuela de Negocios (2001) de:

- Confianza para el consumidor, con el objetivo de garantizar al consumidor sobre los productos o servicios están cumpliendo con las normas establecidas.
- Servicio de inspección, con el objetivo de garantizar la calidad de los productos o servicios.
- Protección del consumidor, con el objetivo de garantizar la seguridad de los consumidores.

### **3.5. Tipos de Certificación**

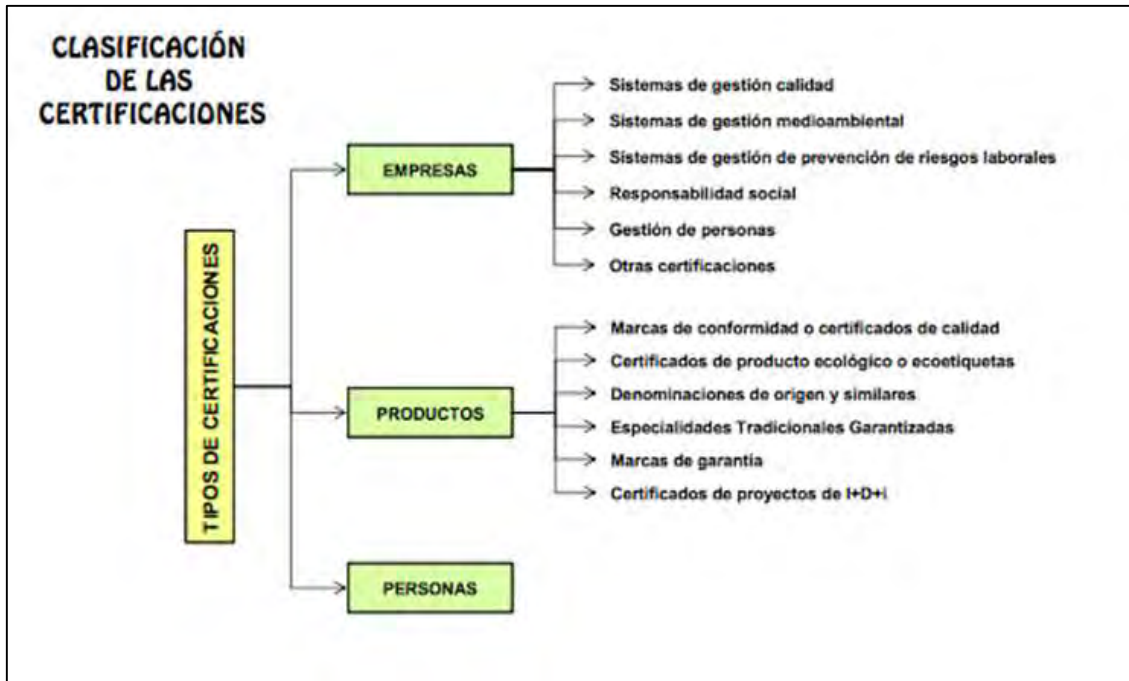
De acuerdo a la Escuela de Negocios (2001) existen tres tipos de certificación que son:

- Declaración de conformidad del fabricante, es aquella realizada por el propio fabricante.
- Certificación por tercera parte, es aquella realizada por un organismo que es independiente del proveedor y consumidor.

- Homologación, es aquella realizada por la Administración Pública que tiene carácter obligatorio para la comercialización de los productos.

Según Subirachs (2010), la certificación se encuentra dividida en dos niveles: certificación de producto, certificación de empresa; sin embargo, se describe las mismas características descritas líneas arriba, además se puede visualizar en el siguiente gráfico:

**Figura 1: Clasificación de las certificaciones**



Fuente: Miranda, Chamorro & Rubio, 2004.

### 3.6. Certificaciones Internacionales en Logística

Las certificaciones más reconocidas a nivel mundial como estándar para la gestión de la cadena de suministro son:

- CIPM, Certificado de Medición del Desempeño de la Inversión.
- CLTD, Certificado en Logística, Transporte y Distribución.
- CSCP, Certificado de Cadena de Suministro Profesional.

En síntesis, podemos determinar que existen documentos normativos que buscan representar con de manera general como se debe gestionar la logística dentro de las distintas empresas de tendencia mundial como un modelo a seguir para el desarrollo y crecimiento de dichas empresas.

## **4. Control Empresarial**

En el entorno de la administración empresarial existen cuatro funciones que son: planificación, organización, ejecución y control, los cuales integran la unidad económica, operativa e influyen en la toma de decisiones dentro de una organización. A continuación detallaremos la función de control:

### **4.1. Concepto**

En términos gerenciales, se define control como un “conjunto de acciones, procesos y documentos que permiten a la Dirección General y los responsables de los operativos pilotar su gestión de manera que puedan alcanzar los objetivos de la empresa” (D. Michel, 1986 citado en Catalina 2011). Debido a que, a partir de una comparación entre los resultados reales y lo planificado se determinan acciones correctivas para reducir o eliminar posibles desviaciones, de acuerdo a lo señalado por Concha y Marín (2005) y Ballou (1991). Puesto que, el proceso de control busca “preservar la existencia de cualquier tipo de organización y apoyar su desarrollo.” (Lazcano, 1995, p.53).

En síntesis, se define control como la función que procura asegurarse que los objetivos, metas y planes establecidos de cualquier organización actúen de acuerdo a lo deseado manteniendo o modificando mediante acciones correctivas y permitiendo así la continuidad de las actividades operaciones de una empresa.

### **4.2. Características del Control**

De acuerdo a Cancha y Marín (2005) existen diez características que deben ser considerados para un adecuado proceso de control:

- Integral: permite integrar todas las actividades que se desarrollan en una organización.
- Periódico: que cumple con la secuencia de un esquema establecida.
- Selectivo: concentrarse en los elementos más relevantes.
- Creativo: búsqueda constata de indicativos que permitan conocer la empresa y orientar hacia los objetivos.
- Efectivo y Eficiente: conseguir los objetivos con los recursos apropiados.
- Adecuado: búsqueda de las técnicas y criterios idóneos.
- Adaptado: se deben considerar la cultura de la empresa y a su personal.
- Motivador
- Servir de Puente: entre la estrategia y las acciones.

- Flexible: que tenga capacidad de cambio.

### **4.3. Tipología de Control**

De acuerdo a Catalina (2011) cada empresa debe complementarse con un conjunto de sistemas de control de las cuales algunas pueden ser obligatorias y otros voluntarios. A continuación se detallaran cuales son:

- Inspecciones sanitarias, medioambientales, laborales y fiscales: estas son de carácter obligatorio ya que se centran en las actividades de la empresa, debido a que se encuentran reguladas, cuentan con un plazo de ejecución y pueden ser sancionadas ante algún incumplimientos de las normas respectivas.
- Auditorias de calidad, certificaciones de calidad: se encuentran vinculadas de acuerdo a los aspectos del producto y de los procesos, debido a que se encuentran orientados en la operación de la empresa para mejorar su organización interna.
- Auditorias de cuentas: de carácter obligatorio; en el cual, se determina la dimensión de las sociedades y expresa una opinión de las cuentas económicas anuales de la empresa.
- Autorías internas: cuya función es verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos previamente por la empresa, además evalúa que las actividades del negocio se estén realizando tal y como se encuentra regulado internamente.
- Control de gestión: encargada de controlar la evolución del negocio desde lo operativo.

De acuerdo a Pérez y Veiga (2013) describe los siguientes instrumentos de control que son necesarios para cualquier organización:

- Manuales organizativos y de procedimientos: involucra funciones, responsabilidades y decisiones de las actividades y políticas de una organización para la toma de decisiones.
- Intervención: autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
- Inspección: revisión a posteriori de acciones individuales.
- Control interno: fijación de procedimientos a priori.
- Auditoria interna: revisión de información y comprobación de procedimientos mediante un personal de la propia empresa.
- Auditoria externa: examen de razonabilidad de los estados financieros.



- Auditoría operativa: evaluación de la calidad de gestión.
- Contabilidad analítica: información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad efectos de planificación, control y toma de decisiones.
- Control presupuestario: comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados.
- Análisis por ratios: comparación de indicadores.
- Cuadro de mando: sintonización en marcha de la empresa o por áreas con relación a sus objetivos más relevantes.

De acuerdo a Concha y Marín (2005) las herramientas de control utilizados en un proceso básico para medir y evaluar el desempeño de la organización son las siguientes:

- Cuadro de mando integral: sistema de medición del desempeño que enfatiza en indicadores financieros y no financieros, los cuales forman parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización.
- Auditoría Interna: función orientada en analizar las distintas actividades que se desarrollan, comparan con estándares y normas establecidas previamente, para detectar oportunidades de mejora, corrección de desviaciones y acciones que permite lograr los objetivos organizacionales.
- Manuales de Procedimientos: documento que describe actividades, funciones, puestos administrativos de responsabilidad y participación. Contiene información, ejemplos de formularios, autorizaciones, maquinas o equipo a utilizar en el desarrollo de las actividades en una organización.

En síntesis, existen una gran variedad de variedad de herramientas que permiten controlar a las empresas de los cuales los más comunes son las auditorías internas o externas, inspecciones y manuales.

## **5. Logística Empresarial**

### **5.1. Antecedentes de la Logística Empresarial**

La logística se ha delimitado de distintas maneras en el transcurso de los años, siendo la Segunda Guerra Mundial el punto de referencia más utilizado por los autores para introducir a la logística en el mundo empresarial. En el siglo XX muchos autores coincidían en que la logística estaba enfocada hacia la optimización de una rentabilidad económica; de aquí la importancia de minimizar inversiones totales de capital y de reducir costes directos e indirectos de aprovisionamiento, producción y distribución que se encuentran integrados en los procesos logísticos (Casanovas & Cuatrecasas, 2011; Gutiérrez & Prida, 1998); sin embargo, en los años

sesenta, es donde se centra la mayor investigación de la definición de logística con el artículo del gurú de la administración, Peter Drucker el cual realiza una comparación de la función logística con el conocimiento de África en la época de Napoleón.

Posterior a la publicación del artículo de Peter Drucker, a mediados de los años setenta la logística empresarial fue tomando mayor importancia en el mundo empresarial, por ende se introdujo la conceptualización de la logística integrada o integral en la cual se menciona que “alcanza la propia gestión de las mercaderías y sus distribución, permitiendo mejores niveles de competitividad gracias a una mejor eficiencia en el flujo de los productos y de la información” (Casanova & Cuatrecasas, 2011). La relevancia de la logística integral es determinada por la inclusión no solo a productos tangibles sino también a la inclusión de los servicios, de igual manera da inicio a la visión de las empresas en determinar a las actividades y procesos logísticos internos y/o externos como un todo por medio de una perspectiva global de toda la organización.

A principios de los ochenta, la logística empieza a incrementar su necesidad e importancia en las organizaciones como un elemento clave en la diferenciación entre ellas (Ballou, Pérez & Ribiu, 1991; Christopher, 1992; Kent & Flint, 1997; Stock, 2002; Mentzer, Min, Bobbitt, 2004; Ballou, 2007), no sólo por introducción de la logística integral, sino por su extensión hacia el canal de aprovisionamiento que busca la adecuada distribución de los materiales, insumos necesarios para la producción; y la necesidad de implementar continuamente nuevos sistemas de gestión empresarial que aumenten la eficiencia en la empresa como es el caso de los métodos logísticos Just in Time, sistemas de calidad, producción flexible y más.

En la actualidad, la logística empresarial se encuentra integrada en base a la cadena de suministro que considera la naturaleza propia del producto y la actividad principal de una empresa con el fin de buscar mayor valor al cliente final. Esta nueva visión integradora busca por medio de la integración y coordinación entre los procesos logísticos y todos los actores de la cadena mencionados al principio poner el producto a disposición del cliente final y buscar mayor efectividad para la empresa. Por tanto, desde este nuevo enfoque,

la gestión óptima y diferencial de la función logística pasa por la integración de esta en toda la cadena de suministro con el fin de poder mejorar los procesos conjuntos y ofrecer un mayor valor al consumidor final, integración que no ha de ser meramente operativa sino también a nivel de planificación y gestión estratégica (Evert-Jan, 2008 citado en Servera- Francés 2010, p.217-234),

puesto que es necesario la integración de actividades logísticas a lo largo de toda la cadena de suministro.



En síntesis, es evidente destacar que la incorporación de la logística empresarial ha sido delimitada según los acontecimientos sucedidos en el mundo, como se dio en el caso de la Segunda Guerra Mundial, suceso que generó interés en los empresarios en buscar nuevos mercados y gestionar la distribución de materiales de manera eficiente; así como los requerimientos de los empresarios en incrementar su efectividad empresarial mediante distintos métodos logísticos o mediante la integración de los procesos y/o actividades logísticas en toda la cadena de suministro en búsqueda de un fin común: brindar mayor valor al cliente final.

## **5.2. Concepto de Logística**

Es importante determinar que la cadena de suministro y la logística son términos distintos, como señalan algunos autores y el Consejo de Profesionales en la Cadena de Suministro (CSCMP, por sus siglas en inglés). En el caso del CSCMP, la cual es apoyada en su mayoría por distintos autores determina que:

la gestión logística es la parte de la administración de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente, eficaz, en avance y en retroceso, así como el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (CSCMP citado en Murphy & Knemeyer 2015).

Mediante esta definición podemos señalar que la logística se encuentra relacionada con el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos y metas de una organización y con ello determinar la sincronización de la cadena de suministro; lo cual se encuentra respaldado por Bowersox et al. (2007), quienes señalan que la logística “vincula y sincroniza la cadena de suministro general como un proceso continuo y es esencial para la efectiva conectividad de la cadena de suministro” (Bowersox et al., 2007, p.4).

De igual manera, la logística puede ser definida determinando el comienzo y fin de esta en la cadena de suministro, debido a que es un proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos terminados, materias primas y existencias en proceso desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable (Ballou, 1999; Lamb, Hair & McDaniel, 2002; Anaya, 2000).

Asimismo, la logística en el transcurso de los años ha incrementado su relevancia en el mundo empresarial y con ello su conceptualización se ha incluido conceptos actuales como es la sostenibilidad empresarial, como se puede evidenciar en la siguiente definición:

la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente (Gómez & Acevedo, 2007).

Para fines de la presente investigación, se utilizará la definición brindada por el Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro, debido a que abarca en su mayoría las definiciones brindadas por otros autores como son Ballou, 1999; Donald Bowersox, 2007; y Lamb, Hair & McDaniel, 2002

Por otra parte, dentro de la logística empresarial uno de los temas más resaltantes y considerables es la cadena de suministro debido a que maneja de manera holística el flujo de información, materiales y servicios desde los proveedores hasta llegar a los consumidores finales, además que describe las actividades que día a día se desarrolla en el negocio de una empresa.

## **6. Cadena de Suministro**

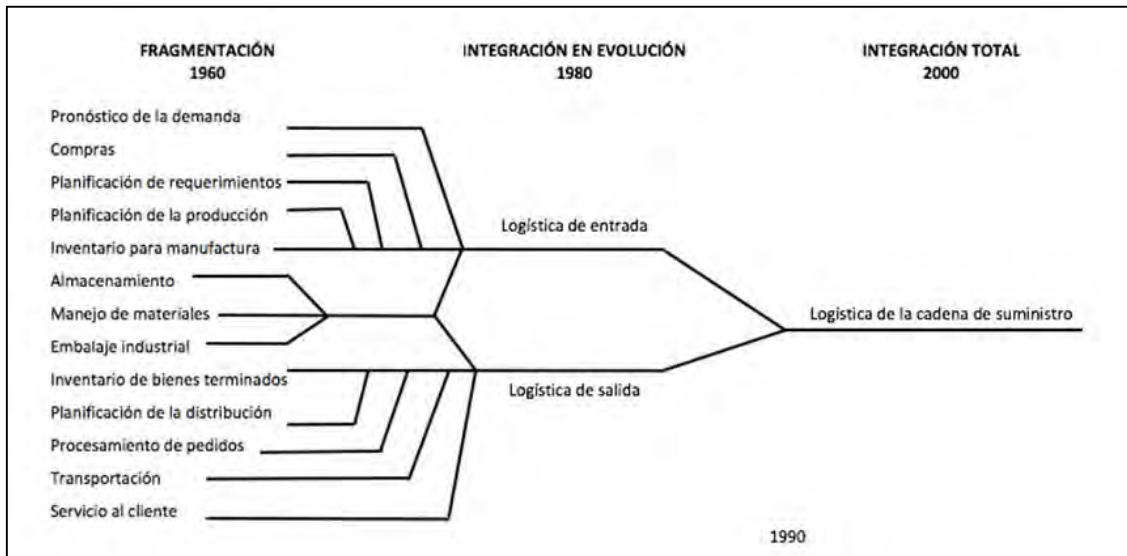
### **6.1. Antecedentes de la Cadena de Suministro**

El concepto de la Cadena de Suministro fue establecido recién en la década de 1990 debido a la gran importancia que consideraron diferentes empresas con el objetivo de conseguir una mayor competitividad y poder aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, no fue un concepto novedoso, debido que desde los años de 1960 se le denominaba como “distribución física” que tenía como enfoque la logística de salida de una empresa reconociendo “las relaciones entre transporte, requerimientos de inventario, almacenamiento, embalaje exterior, manejo de materiales y otras actividades o centros de costos” (Coyle, Langley, Novack & Gibson, 2013, p.15).

Se puede afirmar que, desde la década de 1980 a consecuencia de los cambios de desregulación del transporte, cambios de las instituciones financieras y la era de la tecnología. Se propuso una definición de “administración logística integrada” en donde se “añadió la logística de entrada a la salida en la distribución física” (Coyle et al. 2013, p.15).

A continuación, se puede observar la evolución de la logística de la cadena de suministro desde la década de 1960 hasta el 2000.

**Figura 2: Evolución de la Logística de la Cadena de Suministro**



Fuente: Coyle et al. (2013)

En síntesis, la definición de la cadena de suministro empezó desde el año de 1990 y que hasta ahora viene permaneciendo dicha definición sirviendo para muchos empresarios como un enfoque de competitividad que tienen que desarrollar dentro de sus organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos.

## 6.2. Concepto de Cadena de suministro

La Cadena de Suministro es definida como “el arte y la ciencia de integrar flujos de productos, información y finanzas a través de todo el conducto, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente” (Coyle, et al., 2013, p.17).

Esta definición resalta la interrelación de un sistema total que busca obtener la máxima eficiencia y efectividad del conjunto de actividades relacionadas que intervienen dentro de la cadena de suministro. Resaltando los cuatro flujos que son esenciales para el éxito de la cadena de suministro en una empresa:

Flujo de productos, movimiento físico de bienes y materiales; flujo de información, permite el flujo físico de productos, toma de decisiones y colaboraciones de la cadena de suministro; flujo de efectivo, administración del capital de trabajo; y flujo de la demanda, detectar y comprender las señales de la demanda y sincronizar la demanda con la oferta (Coyle et al., 2013, p.20).

También es definida la Cadena de Suministro por Carreño (2017) como un agrupamiento de empresas que son los proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el cliente, buscan entre ellas una coordinación y colaboración para aprovechar alguna oportunidad del mercado y

satisfacer de manera oportuna las diferentes necesidades de los clientes. Además, la cadena de suministro:

busca administrar de manera integral los flujos de productos, información y fondos que se dan a lo largo de estas redes, pues existen grandes posibilidades de mejorar el servicio al cliente e incrementar los beneficios para toda la cadena si se administran dichos flujos de manera integrada (Carreño, 2017, p.31).

Por otra parte, para Murphy y Knemeyer (2015) definen la Cadena de Suministro:

como una combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y vías por las que los productos, los servicios, la información y las transacciones financieras se desplazan dentro de y entre empresas a partir del fabricante original hasta el usuario o consumidor final (Murphy & Knemeyer, 2015, p.77).

Esta definición resalta, que una cadena de suministro puede ser representada de manera lineal que fue característica para muchas empresas tradicionales, pero también la cadena de suministro puede ser desarrollada de manera más compleja, debido al número de participantes que actúan dentro de ella que “destaca la necesidad de trabajar con múltiples partes,..., a medida que la organización integra la gestión de la oferta y la demanda internamente y con otras empresas en la cadena de suministro”(Murphy & Knemeyer, 2015, p.78).

Para esta investigación el término de “cadena de suministro” utilizaremos la definición adoptado por Murphy & Knemeyer, debido a que describe la concepción de manera más general englobando las definiciones abordadas tanto por Carreño (2017) y Coyle et al. (2013).

### **6.3. Procesos Logísticos Internos desde la perspectiva de la cadena de suministros**

Según las definiciones seleccionadas de Cadena de Suministro y Logística, se evidencia la presencia de procesos que se deben realizar para el fin común de ambos términos: la satisfacción de las necesidades del cliente final, como menciona Chávez y Torres-Rabello (2012) “el proceso logístico es el eje integrador en el que fluyen los productos (materias primas, insumos, producto en proceso y productos terminados) desde los proveedores a los clientes, y la información que influye en ambos sentidos” (Chávez & Torres-Rabello, 2007). Sin embargo, encontramos que distintos autores consideran diversos procesos logísticos involucrados en la Cadena de Suministro.

Según Bowersox et al. (2007); para que la cadena de suministro materialice el beneficio estratégico máximo de la logística, debe integrarse el rango completo de trabajo funcional por medio de cinco procesos logísticos internos.

### 6.3.1. Procesos Logísticos según Bowersox, Closs y Cooper

Figura 3: Procesos Logísticos según Bowersox, Closs y Cooper



Fuente: Bowersox et al. (2007)

#### a. *Procesamiento de Pedidos*

En casi todas las cadenas de suministro, los requerimientos del cliente o consumidor final se transmiten en forma de pedidos, este proceso implica que la organización debe recaudar todos los aspectos necesarios para brindar la satisfacción del cliente final, como puede ser la recepción inicial del pedido, la entrega, la facturación, cobranza o requerimientos adicionales que necesite el cliente dependiente de la naturaleza del producto y/o servicio. Es importante mencionar que las capacidades logísticas de una empresa pueden ser tan buenas como lo sea su capacidad de procesamiento de pedidos.

#### b. *Inventario*

El objetivo de una estrategia de inventario es alcanzar el servicio al cliente deseado con el mínimo compromiso del inventario, si bien es importante el grado de compromiso de una organización en entregar los pedidos de manera rápida que le genere competitividad en el mercado, la gestión de inventarios requiere de altos costes para la empresa, por ende se debe buscar la coordinación con los procesos logísticos y en sí con toda la cadena de suministro para conseguir el mínimo compromiso de inventario.

#### c. *Transporte*

Es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente el inventario, por ende, la importancia de las organizaciones en dicho proceso, ya que involucra la entrega del producto al cliente final. Al diseñar un sistema logístico, debe mantenerse un equilibrio delicado entre el costo de transporte y la calidad de servicio.

#### d. *Almacenamiento*

El presente proceso incluye los subprocesos de manejo de materiales y empaqueo. Representa una parte integral de la solución operativa de logística, debido a que se puede realizar muchas actividades con valor agregado durante el tiempo en que se almacena los productos.

#### e. *Diseño de la red de la planta:*



Es una de las principales responsabilidades de la administración logística, puesto que sirve para que el producto sea entregado de manera eficiente y adecuada a los clientes finales; asimismo como para que los proveedores entreguen los productos a la empresa (fabricante, proveedor, mayorista o minorista).

### **6.3.2. Procesos Logísticos según Marthans**

Por otra parte, para Marthans (1985), la importancia que empezó a tener la logística dentro de la administración de la cadena de suministro ha permitido que las organizaciones busquen cumplir con las funciones logísticas para poder asegurarse el éxito empresarial mediante las siguientes funciones específicas:

**Figura 4: Procesos Logísticos según Marthans**



Fuente: Marthans (1985)

#### *a. Abastecimiento y Compras*

Es la función logística que realiza el proceso que busca aprovisionar con todo el material indispensable para un buen funcionamiento en la operación de la empresa que incluye actividades tales como: “cálculo de necesidades; compra o adquisición; obtención o recepción; almacenamiento; distribución o entrega; control de stock, de artículos de todo tipo; y disposición final” (Marthans, 1985, p.53).

#### *b. Almacenes e Inventario*

Es la función esencial de la logística que tiene como objetivo de “permitir a la empresa, contar permanentemente con los recursos materiales que ella requiere para el desarrollo normal de sus actividades y la consecución de sus metas” (Marthans, 1985, p.182). Por otro parte, el inventario es el registro detallado que se contiene dentro de un almacén; por lo cual, es constantemente verificado para el registro de stock que le permite preparar el balance para la empresa (Marthans, 1985).

#### *c. Mantenimiento*

es la función logística que se basa en realizar acciones para preservar el material, equipo, instalaciones etc., mediante condiciones de utilización mediante un procedimiento planeado y programado; por ello, los actos son: “inspecciones, pruebas, verificaciones, reconstrucciones y recuperación” (Marthans, 1985, p.259).



*d. Transporte*

Función logística en el que se ejecuta la movilización de los artículos o materiales, “desde la fuente de obtención o producción, hacia las instalaciones donde van a ser stockeados, (almacenes centrales), y desde estos, hacia los usuarios o clientes, (consumidores), o lugares de distribución en pequeña escala” (Marthans, 1985, p.9).

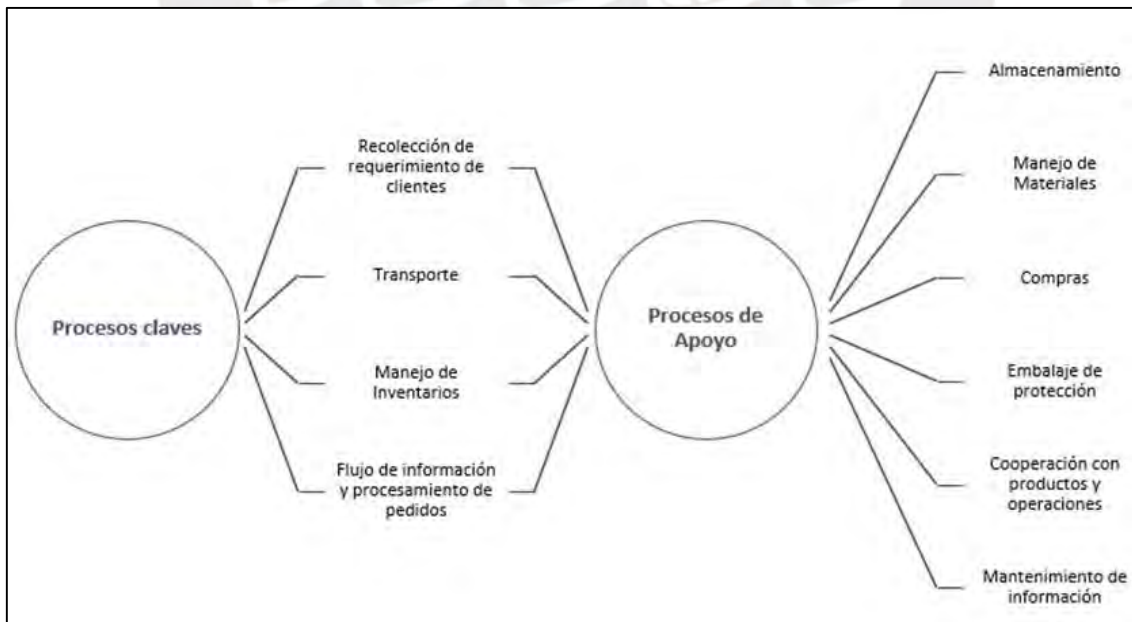
*e. Construcciones*

Función logística que aborda con el desarrollo de obras de infraestructura para las instalaciones que requiere una empresa con el fin de permitirle realizar sus funciones específicas, pues incluye “la edificación, mantenimiento, reparación de vías de comunicación, facilidades para el alojamiento de personal, almacenamiento, hospitales y otras actividades propias de la ingeniería” (Marthans, 1985, p.158).

**6.3.3. Procesos Logísticos según Marthans**

A diferencia de los autores mencionados, según Ballou (2004) los procesos que se dirigen para conformar la cadena de suministro varían de una empresa a otra debido a distintas variables como estructura, finalidad, opiniones de gerencia, entre otras; pero sobre todo depende del lugar en que se encuentra la empresa en la cadena de suministro. Por ende, divide los procesos logísticos en procesos claves y procesos de apoyo.

**Figura 5: Procesos Logísticos según Ballou**



Fuente: Ballou (2004)

*a. Procesos claves*

- Los estándares de servicio al cliente: busca entender y conocer las necesidades del cliente final para poder ejecutar sus procesos de acuerdo con los requerimientos solicitados, por ende, debe contar con la cooperación del área de marketing, ya que incluye las actividades de determinar las necesidades y requerimientos del cliente para la logística del servicio al cliente; determinar la respuesta del cliente al servicio y por último fijar los niveles de servicio al cliente.
- Transporte: incluye las actividades de selección del modo y servicio de transporte, la consolidación del flete, entre otras para optar por el mejor medio de transporte y reducir los costos logísticos; de igual manera busca que los bienes transportados no se deterioren o afecte la calidad de ellos.
- Manejo de Inventarios: la planeación y el control de los procesos logísticos y de la cadena de suministro requieren cantidades específicas del producto o servicio que serán manejados en toda la cadena de suministro. Por ende, se incluye las actividades de políticas de almacenamiento, estimación de ventas y estrategias logísticas.
- Flujos de información y procesamiento de pedidos: en este proceso se incluye los procedimientos de la interfaz pedidos de venta – inventario, los métodos de transmisión de información de pedidos y las reglas de pedido.

#### *b. Procesos de apoyo*

Los procesos de apoyo complementan a los procesos claves según los requerimientos de la organización, la cual depende del lugar que posee en la cadena de suministro como se mencionó líneas arriba.

- Almacenamiento
- Manejo de Materiales
- Compras
- Embalaje de Protección
- Cooperación con productos y operaciones
- Mantenimiento de información

#### **6.3.4. Procesos Logísticos según Carreño**

Por último, mencionaremos los procesos logísticos que según Carreño (2011) deben ser considerados claves dentro de la logística para de la cadena de suministro son:

**Figura 6: Procesos Logísticos según Carreño**



Fuente: Carreño (2011)

*a. Inventarios*

Hace mención a la cantidad de materias primas, productos en proceso y productos terminados que deben ser conservados en la cadena de suministro; por lo cual, son mantenidas en los almacenes de la empresa generando costos, pero a la vez otorga beneficios y/o ahorros (Carreño, 2011).

*b. Almacenes*

Es un sistema que compone la infraestructura, recursos humanos, maquinarias, equipos y procesos para las actividades de conservación, mantenimiento y manipulación de los productos e insumos que se requiere para la cadena de suministro (Carreño, 2011).

*c. Medios de Transporte*

El transporte concede el traslado físico de los productos e insumos que deben ser ubicados en diferentes instalaciones de la cadena de suministro; cuyo principal objetivo es asegurar que los productos se entreguen en buen estado, a tiempo y a un costo reducido. Se pueden realizar mediante los siguientes medios como: “el acuático, en sus modalidades marítima, fluvial y lacustre; el terrestre, en sus alternativas carretero y ferroviario; el medio aéreo; y finalmente, los ductos” (Carreño, 2011, p.153).

Además, menciona Carreño que también es importante considerar ciertos temas logísticos que van desde los proveedores de materias primas hasta el cliente final o consumidor final dependiendo las relaciones que se especifique en la empresa dentro de la cadena de suministro (Carreño, 2011).

*a. Gestión de Compras*

Se dedica en obtener los materiales que son necesarios para la producción o/y operación de la empresa; por el cual, se enfoca en conseguir “la cantidad necesaria, en el momento y lugar

preciso, de la calidad adecuada y al precio más conveniente, asegurando así la continuidad de las operaciones” (Carreño, 2011, p.195).

### *b. Distribución física*

Es un tema logístico que forma parte de la cadena de suministro y se encuentra relacionada con el “flujo de productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor final” (Carreño, 2011, p.239). Además, incluye el flujo de mercaderías que va desde los clientes hasta los productores mediante los canales de distribución (Carreño, 2011).

En síntesis, podemos determinar que existe cierta coordinación con algunos procesos logísticos entre los autores, pero a su vez distinción entre la consideración de procesos, por ende, para fines de la presente investigación se van a considerar los siguientes procesos logísticos de Gestión de Compras, Gestión de Inventario, Gestión de Almacenamiento y Gestión de Distribución (Transporte), puesto que se encuentran más acorde a los objetivos de la investigación y a la empresa caso.

## **7. Procesos Logístico en una Empresa Comercializadora**

### **7.1. Gestión de Compras**

La gestión de compras busca cumplir con la misión del departamento de abastecimiento que se basa en conseguir los productos que se necesita, en cantidades adecuadas, en el periodo requerido, con la calidad necesaria y al menor precio total (Marthans, 1985; Martínez, 2007; Carreño, 2011).

#### **7.1.1. Objetivos de la gestión de compras**

Cada empresa debe definir sus políticas y establecer objetivos de corto, mediano o largo plazo dependiendo de la función a su gestión de compras que se plantea la empresa; entre los objetivos específicos que cumple compras son: asegurar la continuidad de abastecimiento evitando contar con algún estancamiento dentro de las operaciones de la empresa; negociar precios justos para obtener mayor rentabilidad sin descuidar la calidad adecuada de los productos; buscar diversas fuentes de suministros, alternativas o aprovisionamiento para mejorar las condiciones de los productos; y contar con un personal capacitado, competente y motivado que permite desarrollar una buena gestión de compras (Marthans, 1985; Martínez, 2007). Sin embargo, se considera importante también conseguir proveedores idóneos y establecer cantidades de compras idóneas (Carreño, 2011).

Para su desarrollo adecuado de los objetivos de la gestión de compras es importante mantener contacto con otras áreas funcionales de la empresa como financiero, comercial, logístico y la dirección general, debido al establecimiento de sus funciones claves como: definir dónde

comprar, cómo comprar, a quién comprar y en qué condiciones se debe comprar considerando las variables de precio, calidad, condiciones de pago y plazo de entrega (Soret, 2004).

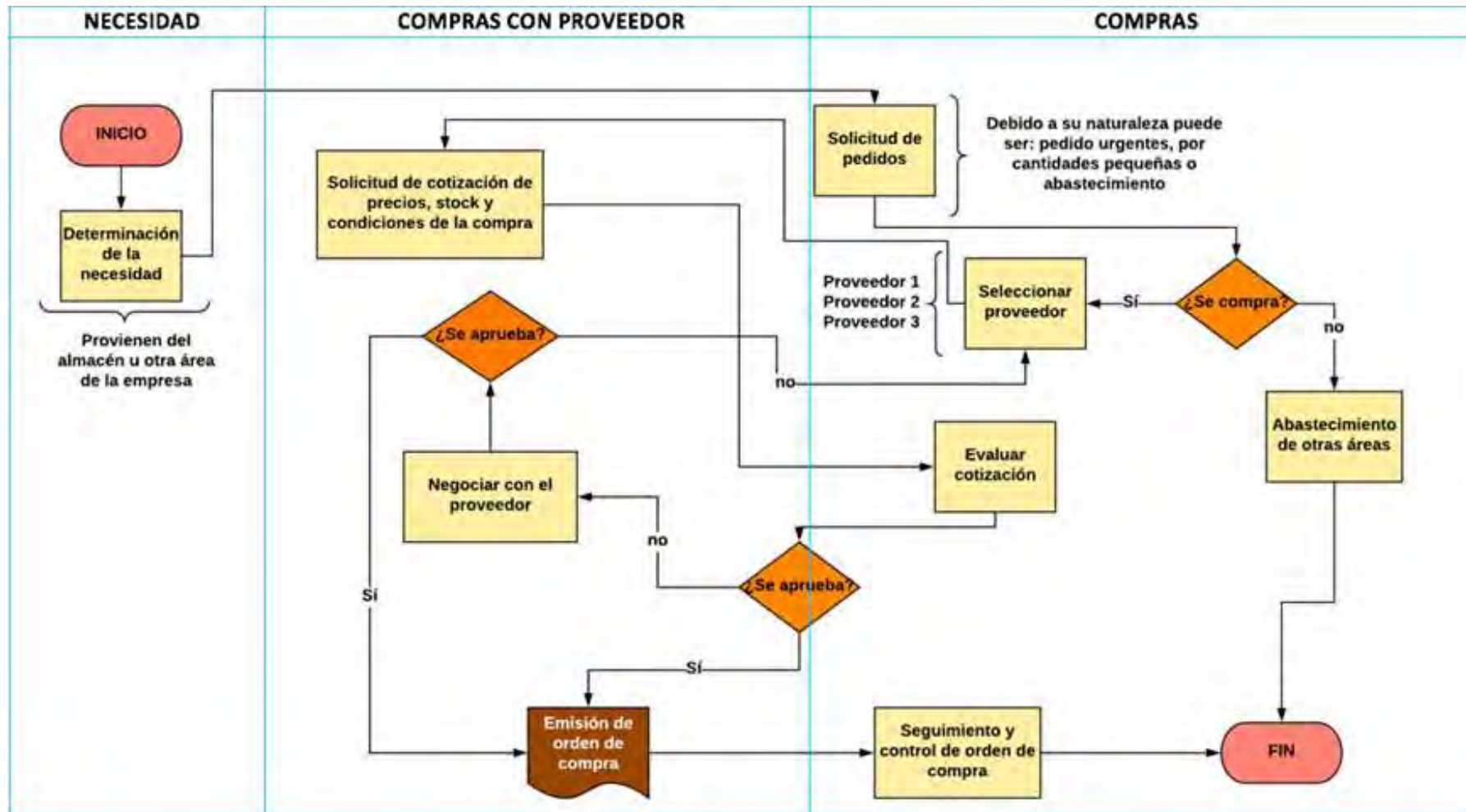
### ***7.1.2. Actividades de la gestión de compras***

Las actividades y funciones que corresponde a la gestión de compras, según Soret (2004) y Martínez (2007) primero, la detección y descripción de la necesidad, en el cual se detalla qué se va compra, la cantidad y para cuándo; segundo, la investigación y búsqueda de fuentes de aprovisionamiento para una adecuada selección de proveedores; tercero, preparación de la compra; cuarto, la ejecución de la compra; y por último, el seguimiento y control con el objetivo de asegurarse del cumplimiento de la entrega de los productos.





Figura 7: Diagrama de proceso de compras





En síntesis, es importante considerar que las actividades de la gestión de compras permiten a la organización en poder implementar una política adecuada en el cual los responsables de este proceso deben conocer y respetarlas para cumplir con los objetivos establecidos y continuar con los siguientes procesos logísticos.

## **7.2. Gestión de Inventarios**

La gestión de inventarios de acuerdo a Mora (2011) puede clasificarse como “materias primas, materiales en proceso, producto terminado, mantenimiento, reparación y operaciones, mercancías para reventa, bienes de capital, materiales de construcción, componentes obsoletos, artículos/ materiales defectuosos, entre otros” (Mora, 2011, p.113). Además, la palabra inventario puede ser definido como también como stock o existencias (Carreño, 2011). Para esta investigación se considerará a los inventarios como la acumulación de productos terminados, debido a la estructura de la empresa de caso.

### ***7.2.1. Objetivos de la gestión de inventarios***

De acuerdo con Mora (2011), los objetivos principales de la gestión de inventarios son: respaldar la rentabilidad de la empresa, reducir las ventas perdidas, otorgar apropiadamente los productos terminados, asignar un nivel conveniente de servicio mediante el equilibrio del costo de stock y responder ante la incertidumbre de la demanda y oferta.

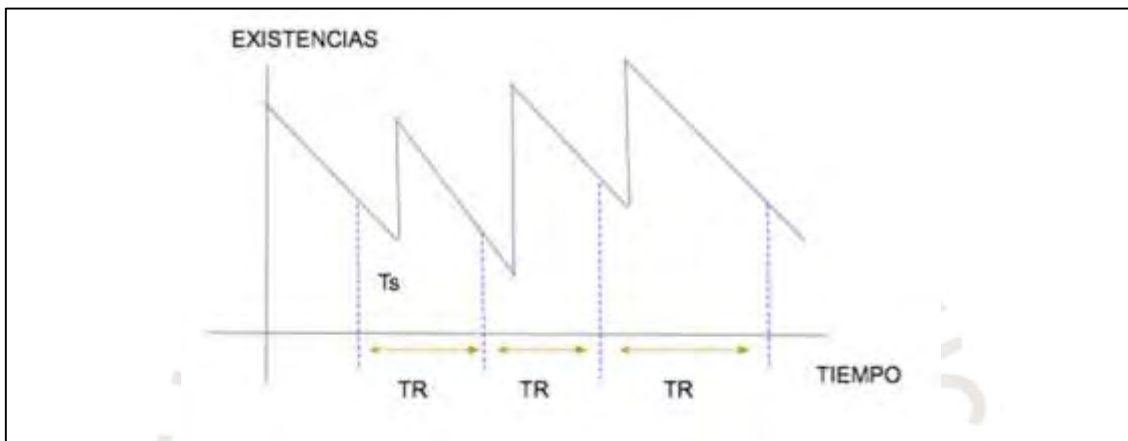
### ***7.2.2. Clasificación de la gestión de inventarios***

Existe una gran variedad criterios para clasificar la gestión de inventarios de acuerdo a diferentes autores y uno puede ser por el tipo de actividad que una empresa ya sea empresas industriales o empresas comerciales, en esta oportunidad para la investigación nos enfocare en las empresas comerciales que mantienen artículos básicos, artículos complementarios, artículos fallados y artículos obsoletos (Carreño, 2011). Sin embargo, de acuerdo a la función que desempeña los inventarios se clasifican: en inventarios de transporte, describe cuando los productos se encuentran en circulación entre el proveedor y la empresa o cliente; inventario especulativo, describe cuando los stocks sufren ciertos cambios regulares en el comportamiento de su demanda (Martin & Benítez, 2007; Mora, 2011); además se incluye inventario de seguridad, que cumple una triple función de absorber las variaciones, evitar los tiempos de retrasos en los plazos de entrega a los proveedores e impedir la inexactitud de la demanda (Martin & Benítez, 2007; Carreño, 2011); por último, el inventario de anticipación, son los stocks que deben ser conseguir por adelantado para ser utilizado en su posterioridad (Carreño, 2011; Mora, 2011). También es importante mencionar a los stock normal o activo, ya que permite enfrentar la demanda en los procesos comerciales (Carreño, 2011).

### 7.2.3. Modelos de Reposición de los Inventarios

Existen dos modelos de reposición de los inventarios en los almacenes para las ventas estas son: el primer modelo, es la revisión periódica que se basa “en calcular el nivel de existencias cada cierto tiempo. Este tiempo vendrá fijado, sobre todo, por nuestra disponibilidad de recursos humanos y/o materiales para realizar el recuento y de cómo esté organizado en control de entradas y salidas del almacén” (Soret, 2004, p.294). A continuación, se presenta un gráfico que representa este modelo:

**Figura 8: Revisión periódica de la gestión de inventario**

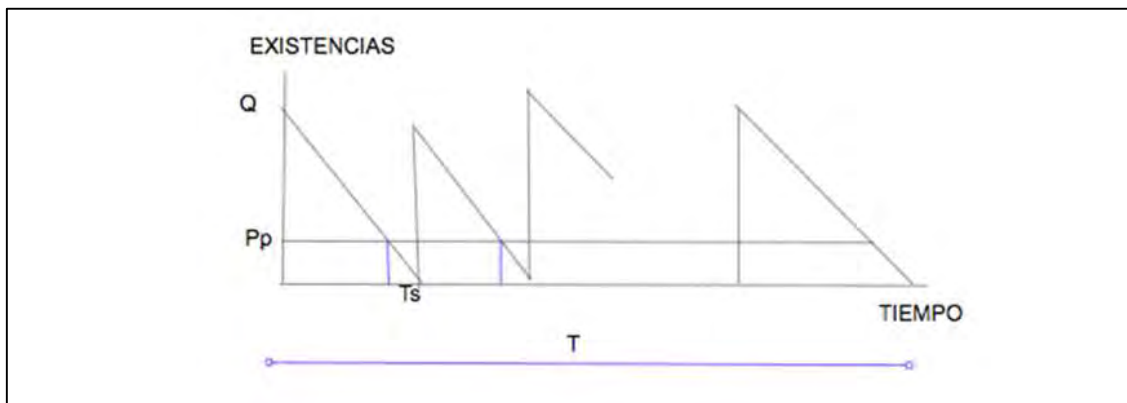


Fuente: Martín y Benítez (2007)

Como se observa en el gráfico TR, es el tiempo de revisión de los inventarios y  $T_s$ , es el tiempo de suministro. En el que se enfatiza que “la cantidad por la que se cursa el orden de reposición es la misma que la que corresponde a las salidas habidas durante cada intervalo de tiempo” (Martin & Benítez, 2007, p.115). La ventaja que presenta este modelo es el ahorro de esfuerzos mediante una gestión informatizada en que se conoce el orden de compra, presenta una gran utilidad para los inventarios que tienen una fecha de caducidad e incluso proporciona una planificación de compra de diferentes artículos a un mismo proveedor aprovechando descuentos; sin embargo, se puede caer en el riesgo de un desabastecimiento de la demanda cuando no se controla el stock (Martin & Benítez, 2007).

El segundo modelo, es la revisión continua que con la utilización de almacenes automatizados y una gestión de control informatizada de entradas y salidas permite conocer el nivel de stock para los diferentes artículos sin tener la necesidad de elaborar un recuento específico (Soret, 2004). A continuación, se presenta un gráfico que representa este modelo:

**Figura 9: Revisión Continua de la gestión de inventario**



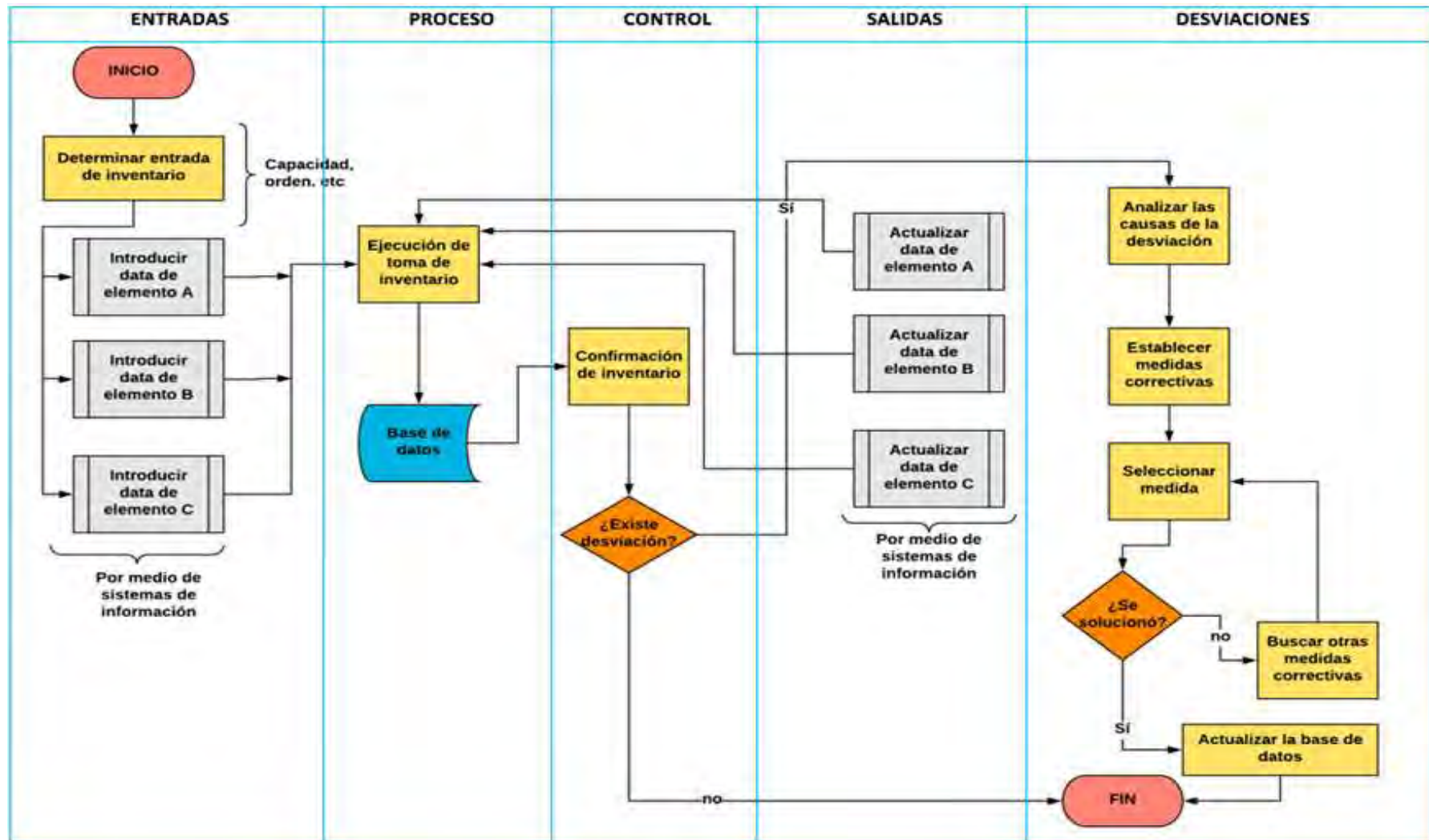
Fuente: Martín y Benítez (2007)

En la figura se presenta el  $P_p$  es el punto de pedido y el  $T_s$  representa el tiempo de suministro y debe “conocer en todo momento las existencias para saber si hay que cursar la orden de compra” (Martín & Benítez, 2007, p. 114). La ventaja que plantea este modelo es contar con un mejor control de existencias y un mayor nivel de servicio para los clientes (Martín & Benítez, 2007).

Para una gestión de control de las existencias la empresa puede basarse mediante el Kardex que “es un documento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos y salidas del almacén” (Carreño, 2011, p. 49) y este puede ser valorizado mediante cuatro métodos: el primer método, es el PEPS (primeras entradas primeras salidas) o también conocido como FIFO en cual se prioriza la salida de los productos que entran primero al almacén; el segundo método, es el UEPS (últimas entradas primeras salidas) o conocido como LIFO en cual se prioriza la salida el producto que llegó último al almacén; el tercer método conocido como FEFO (first expiration-first Out) en el cual se prioriza la salida del producto que tiene la fecha de expiración próxima; y el cuarto método, es el promedio en el cual se costea a los inventarios de acuerdo al promedio de todos las existencias de stock (Carreño, 2011).

También se puede controlar las existencias a través del métodos ABC, que permite una categorización de los inventarios de la siguiente manera: en Tipo A, que permite mantener un stock de seguridad, contando con la disposición de proveedores confiables, conociendo el tiempo de reposición de las existencias y utilizando un sistema de pedido rápido y seguro; el Tipo B, permite mantener un stock de seguridad bajo, con la disposición de proveedores no tan confiables, conociendo el tiempo de reposición de las existencias y la utilización de un sistema de pedido rápido y seguro; por último, el Tipo C, permite en decidir en no conservar stock de seguridad y mantener un bajo volumen de inventario. Todo ello apoyándose en la distribución del principio de la Ley de Pareto (Mora, 2011).

Figura 10: Diagrama del Proceso de Inventario



En síntesis, es importante considerar las actividades de la gestión de inventario porque permiten controlar y ordenar la mercancía de manera continua, debido a que, su función fundamental es suministrar todos los inventarios de los pedidos y la venta de productos de la organización para que esta manera pueda continuar con su funcionamiento y competir en el mercado.

### **7.3. Gestión de Almacenamiento**

La gestión de almacenamiento; es decir, el proceso de almacenamiento se encuentra constituido por diversos subprocesos logísticos que “tratan la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material - materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados” (Pilot & PriceWaterhouseCoopers [PWC], 2008, p.1); por lo cual, requiere como primer elemento contar con un espacio físico, denominado almacén, para el resguardo y mantenimiento del producto.

#### **7.3.1. Objetivos de la Gestión de Almacenamiento**

La gestión de almacenes busca, por un lado reducir los costos asociados a la producción y transportación, ya que “al almacenar cierto inventario, una empresa con frecuencia puede reducir los costos de producción mediante tamaños de lote y de secuenciación de producción económica” (Ballou, 2004, pp. 470), por medio del apoyo de los actores involucrados en la organización (interno) y la cadena de suministro (externo) puesto que

para lograr el objetivo, el jefe de la bodega necesita considerar los tres principales que lo constituyen: la mano de obra, espacio y equipo. Éstos reflejan el costo total de la operación... y en consecuencia, su nivel de utilización y la manera como cada uno de ellos puede ser intercambiado (trade off) con otros (Mora, 2011, pp. 159).

Por otro lado, busca la coordinación de suministro y demanda, puesto se tiene como objetivo usar solo la cantidad justa de almacenamiento que mantenga la continuidad de las operaciones con la que se alcance un buen equilibrio económico entre los costos logísticos de acuerdo con los criterios de la organización y los recursos financieros disponibles (Ballou 2004 & Mora 2011). Asimismo, en el caso de las empresas comerciales, el objetivo de la gestión de almacenamiento es “preservar la calidad de los productos desde que ingresan al almacén hasta que salen para ser vendidos como productos terminados” (ConexiónEsan 2016); así también como tiene como objetivo final “mantener siempre actualizado el registro de materiales físicos con el material registrado en tarjetas o en sistemas electrónicos como el kardex” (ConexiónEsan 2016).



### ***7.3.2. Almacenes para Empresas Comerciales***

El almacén se define como “un espacio debidamente dimensionado, para una ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías” (Anaya, 2008, p.22). Incluso se le puede relacionar como un centro de producción en donde se realiza una serie de actividades que definen el ciclo de almacenamiento para una organización. De esta manera, el almacén se encuentra distribuido por un conjunto de departamentos o área de trabajos que son básicamente las instalaciones específicas que han sido planificadas previamente por la organización para llevar a cabo sus actividades operativas correspondientes. En el caso de las empresas comerciales se deben tomar en cuenta las siguientes variables:

#### *a. Funcionalidad*

Es relevante identificar la funcionalidad que cumplen el poseer un área de almacenamiento en la organización.

#### *b. Almacenamiento*

Los almacenes cumplen la función de “disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes” (Díez de Castro & Fernández, 1993, p.6), de esta forma los almacenes deben encontrar la ubicación idónea para facilitar la disponibilidad y localización de los productos; de esta manera se podrá asegurar el cumplimiento de lo requerido, ya que según Enrique Díez de Castro y Juan Carlos Fernández:

La necesidad por parte de fabricantes, mayoristas y minoristas de poseer almacenes adecuados a las necesidades de demanda de mayoristas, minoristas y consumidores viene dada en la sociedad moderna porque los clientes no solo requieren determinadas cantidades, sino que las exigen en un momento determinado (Díez de Castro & Fernández, 1993, p.6).

#### *c. Mantenimiento y/o Conservación: según como se menciona en Noega Systems*

Durante el tiempo que la mercancía está almacenada, tiene que conservarse en perfecto estado. La conservación de la mercancía implica la aplicación de la legislación vigente en cuanto a higiene y seguridad en el almacén, además de las normas especiales sobre mantenimiento y cuidado de cada producto (Noega Systems, 2017).

Por ende, el almacén como espacio físico debe contar con una infraestructura adecuada que asegure el buen estado del producto según las necesidades del cliente y/o las regulaciones solicitadas de ser el caso.

*d. Controlador*

La organización puede identificar y determinar, ya sea por medio del uso de software o de manera manual, la cantidad exacta de inventario en el almacén; los tipos de productos con los cuales cuentan; la entrada y salida del inventario; y demás variables que ayudan a mejorar la efectividad en las operaciones de la organización.

*e. Receptor*

El almacén permite la entrada de los productos que son requeridos por el área de compras; dicha funcionalidad se encuentra encadenada con las otras funcionalidades, ya que posterior a la recepción de los productos se inicia el almacenamiento, mantenimiento, conservación y control de los productos ingresados al almacén.

En síntesis, los almacenes cumplen las funciones de almacenar; mantener y/o conservar; controlar; y recepcionar los productos, dichas funciones colabora con el rendimiento de los procesos de una organización, debido a que toda empresa busca alinear los objetivos de todas las áreas con la estrategia general de la empresa. De igual manera, en el caso de las empresas comercializadoras, es de suma importancia contar con un espacio físico que pueda almacenar los productos que serán vendidos, recepcionar los productos que son comprados a los proveedores, mantener los productos en un estado adecuado hasta la salida de ellos, sobre todo en productos con requerimientos especiales.

**7.3.3. Alternativas de almacenamiento**

Un almacenamiento puede encontrarse regulado por acuerdos financieros o legales según la naturaleza del producto o tipo de organización. Existen 4 tipos de alternativas según Ballou (2004).

*a. Propiedad del espacio*

Las organizaciones cuentan con un espacio físico dentro de su establecimiento o fuera de él, lo cual le genera distintas ventajas como son mayor grado de control, el espacio puede modificarse para otros usos en un tiempo futuro, espacio puede servir como base para una oficina de ventas u otras oficinas. Recomendado para productos que necesiten mayor control o requerimientos específicos.

*b. Espacio rentado*

Desempeñan muchos de los mismos servicios que se llevan a cabo en un acuerdo de almacenamiento privado, es decir las actividades de almacenar, expedir y las que se relacionan

con éstos. Las ventajas que presenta dicha modalidad es que no tienen inversión fija, los costos son más bajos y flexibilidad de la ubicación.

*c. Espacio arrendado*

Opción intermedia entre la renta del espacio a corto plazo en un almacén público y el compromiso de largo plazo de un almacén. Las ventajas que genera son es que se puede obtener una tarifa más baja del propietario del espacio.

*d. Almacenamiento en tránsito*

Se refiere al tiempo que los bienes permanecen en el equipo de transportación durante el reparto. Es una forma especial de almacenamiento que requiere coordinación con la elección de un modo o servicio de transportación. Generalmente recomendados para empresas con inventarios estacionales y envíos a largas distancias.

En la presente investigación, la modalidad de almacén optada es la de propiedad de espacio, puesto que la naturaleza del producto requiere ciertos requerimientos para su conservación, de igual manera el almacenamiento se encuentra regulado en base a lo solicitado por una entidad pública.

**7.3.4. Elección del equipo de almacenamiento**

Existen distintas variedades de equipos que ayudan con el movimiento de productos almacenados, según Gajardo (2008) y Ballou (2004), pueden clasificarse en:

*a. Equipo manual*

El equipo de materiales es operado a mano, es decir los colaboradores del proceso son los encargados de realizar el movimiento de los productos con el apoyo de carretillas a ruedas, dicha modalidad es recomendable para rotación de productos pequeños o medianos; sin embargo, mantiene dependencia con las capacidades que presente el operador.

*b. Equipo asistido con motor o mixto*

Realizan la entrega de pedidos por medio de unidades de carga específicas, en dichos almacenes se busca la reducción de tiempos y la atención máxima de pedidos, por medio de grúas, camiones industriales, elevadores y montacargas.

*c. Equipo totalmente mecanizado*

El gran volumen de movimiento de productos requiere un método más rápido y con mayor control debido a gran cantidad de mercadería. Se requiere de equipos manejados por computadora, tecnología de barras y de escáner se desarrollan en este tipo de almacenes.

### 7.3.5. *Sistemas de almacenamiento*

#### *a. Sistema de Gestión del Proceso de Almacenamiento - según Escudero*

Para Escudero (2014), el ciclo de almacenamiento se encuentra estructurado y planificado de acuerdo de las siguientes funciones:

- **Recepción de mercancías:** cuya función se basa en dar entrada al almacén a los productos que son enviados por fuentes externas. En este proceso lo principal es verificar que la mercancía se encuentre de acuerdo con los datos establecidos en la ficha de pedido, para luego dar la orden de descarga de la mercancía en la zona de recepción correspondiente; sin embargo, es vital realizarse una inspección cuantitativa y cualitativa del pedido descargado para confirmar que no exista error alguno como: “falta de artículos, dañados o roturas en el embalaje o en la propia mercancía, que los artículos recibidos se corresponden con los solicitados, etc.” (Escudero, 2014, p.154). Después de la comprobación de la mercancía se lleva a cabo el registro en un documento de recepción para que sea enviado y archivado en el área de compras y contabilidad de la organización.
- **Almacenamiento:** cumple la función de ubicar la mercadería en un espacio específico y delimitado, considerando las características de los productos en relación con su “tamaño, peso, naturaleza, condiciones especiales de temperatura o peligrosidad, etc.” (Escudero, 2014, p.155).
- **Conservación y mantenimiento:** cumple la función de custodiar en buenas condiciones a la mercancía almacenada de acuerdo a la legislación vigente de normas específicas, seguridad e higiene para mantener en condiciones adecuadas a los distintos productos. Sin embargo, existen algunas mercaderías que deben ser ubicadas en “zonas de cuarentena” que requieren un “control administrativo, control de calidad o de condiciones ambientales especiales” (Escudero, 2014, p.155).
- **Gestión y control de existencias:** tiene como función en disponer con la cantidad adecuada y el momento oportuno de los productos al momento de que se genere una solicitud de pedido, con el fin de “establecer un inventario suficiente (...), determinar el volumen óptimo de pedido (...), minimizar en stocks (...), establecer un sistema de información eficiente (...), y cooperar con el departamento de compras” (Escudero, 2014, p. 210).
- **Expedición de mercancías:** este proceso inicia desde que se recibe el pedido de los clientes para que luego sea preparada la mercancía con las medidas necesarias de protección para su distribución adecuada. Dicho proceso ejecuta ciertas operaciones como:

Extraer las mercancías del lugar de almacenaje y llevarlas a la zona de preparación; preparar los artículos y acondicionarlos con embalaje, precinto y etiquetado; realizar el control o verificación y pesar los artículos que componen cada pedido, agrupar los envíos por clientes o destino y trasladarlos a la zona de expedición, emitir la documentación para administración y ventas, clientes y transportistas; y trasladar los envíos al muelle de salida, para su carga en el vehículo (Escudero, 2014, p. 176).

*b. Sistema de Gestión del Proceso de Almacenamiento - según Carreño*

Para Carreño (2011), el ciclo de almacenamiento se encuentra estructurado y planificado de acuerdo de las siguientes funciones:

- Recepción: inicia con “la descarga de los materiales de la unidad de transporte y su colocación en las zonas de recepción, también llamadas canales de recepción. La recepción finaliza cuando los productos son colocados en la zona de almacenamiento” (Carreño, 2011, p. 118). En el transcurso de la descarga de los materiales, se ejecutan operaciones intermedias como desembalaje, inspecciones, clasificaciones y controles, para la comprobación de los materiales descargados; por ende, es importante contar con un espacio de zona de recepción, en donde el medio de transporte del proveedor pueda ingresar y descargar los materiales con mayor rapidez y de manera eficiente.
- Almacenamiento: cuando finaliza la etapa de recepción, los materiales descargados se encontrarían en la zona de almacenamiento, iniciando la colocación de los materiales en el almacén mediante la distribución seleccionada por la organización según el tipo de almacén, tipo de producto, los métodos de salida de productos, etc. “Esta actividad está orientada a guardar y preservar los materiales, cuidándolos de manera que pueden entregar en condiciones óptimas” (Carreño, 2011, p.120), puesto que la culminación de la etapa se da en cuanto se inicia la preparación de pedidos y en consecuencia la salida de los materiales del almacén.
- Preparación de pedidos: la culminación de la etapa de almacenamiento dependerá del requerimiento de los materiales que serán solicitados según las necesidades de los agentes de la cadena de suministro o en caso del área de producción. Dicho requerimiento, generará el inicio de la tercera etapa mediante “la extracción de los materiales pedidos desde el sistema de almacenamiento en donde estén ubicados” (Carreño, 2011, p.121). El recorrido que se realiza entre la obtención de los materiales del almacén para la preparación de estos es denominado también Picking o surtido de pedidos, como se desarrolló al inicio del capítulo, la obtención de los materiales se puede realizar de manera



manual, automatizada o mixta (unificando las formas de la extracción manual y la extracción automatizada). Asimismo, en la etapa de preparación de pedidos se desarrollan diversas actividades como etiquetado, rotulado de cajas y los ensamblajes sencillos que tienen con fin la satisfacción de los clientes.

- Despacho: en la cuarta etapa del ciclo de almacenamiento se efectúa la entrega a de los materiales que se encontraban resguardados en los almacenes de la organización a los agentes distribuidores correspondientes, es importante mencionar que los agentes que reciben los materiales forman parte de la cadena de suministro de la organización.

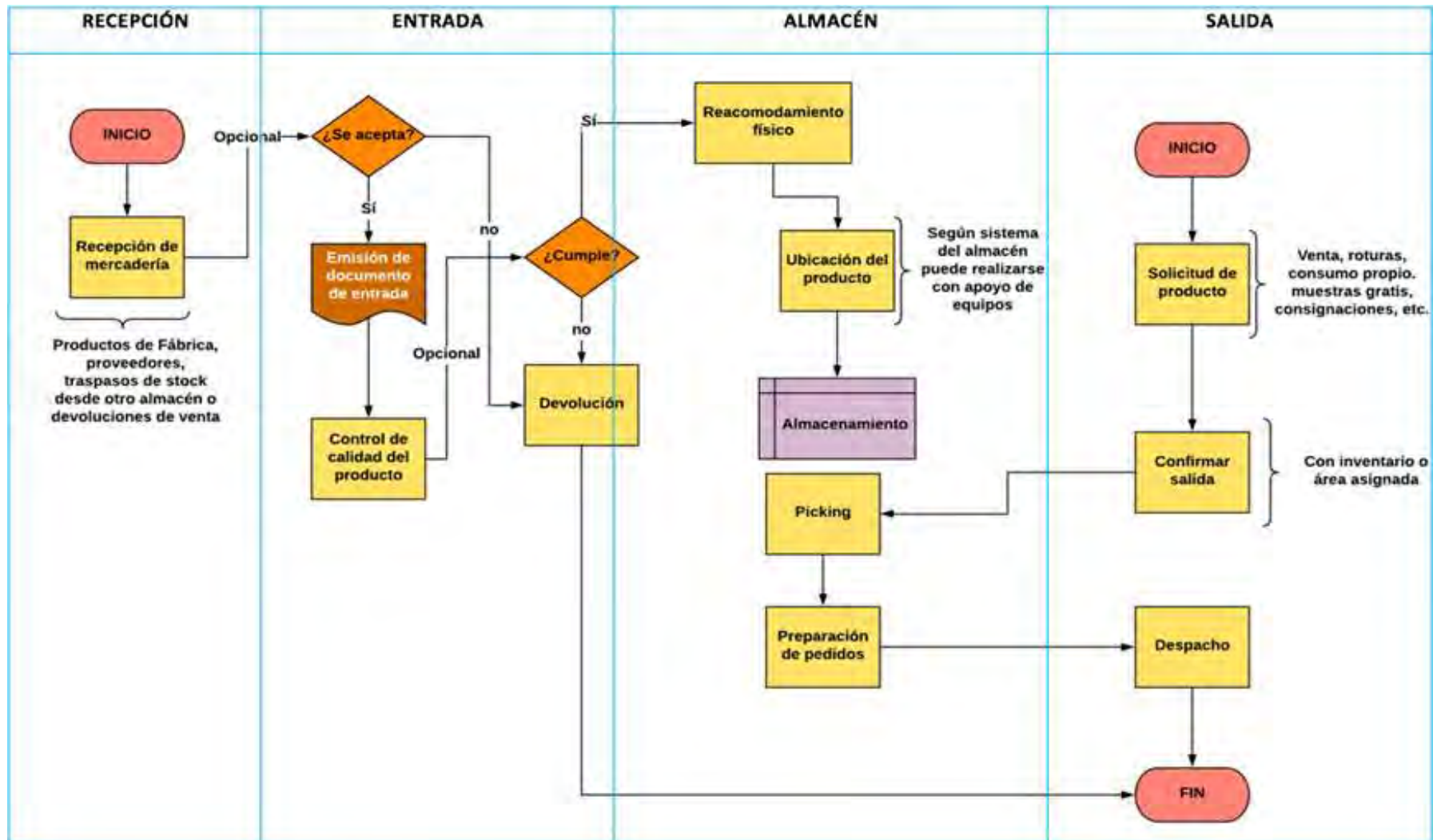
De igual manera, la entrega de materiales debe contener el intercambio de documentación sobre la entrega de materiales y la validación de entrega por parte de los distribuidores, según lo evidencia Carreño:

La técnica del control ciego nos permite verificar la precisión con que se ha realizado la preparación de pedidos. Esta consiste en la entrega al transportista una copia del pedido...para la comparación de los resultados del conteo de los transportistas contra el pedido del cliente (Carreño, 2011, p. 122).

- Control de Stocks: la última etapa del ciclo de almacenamiento puede definirse con una etapa preventiva y correctiva, puesto que “consiste en la verificación física de los productos, la cual debe realizarse durante todo el ciclo, desde la recepción hasta el despacho” (Carreño, 2011, p. 122). La presente etapa, se debe ejecutar en el desarrollo de las cuatro etapas restantes, puesto en el transcurso del ciclo se producen los ingresos y salidas de materiales, así mismo se puede detectar

En síntesis, podemos identificar que el sistema de almacenamiento no difiere entre los autores con mayor relevancia, por lo cual es importante reconocer el inicio y fin del proceso de almacenamiento adaptado por la organización.

Figura 11: Diagrama de Proceso de Almacenamiento



En síntesis, es importante considerar que las actividades de la gestión de almacenamiento permiten a las empresas contar con mayor organización de la distribución de los productos almacenados; asimismo contribuyen en el aumento de la eficiencia de entrada y/o salidas de mercancía, debido a la reducción de tiempos y costos utilizados.

#### **7.4. Gestión de Distribución**

El transporte es definido con el traslado de mercancía de un punto (almacén) a otro punto (cliente) para distintos autores, pero en el cual se debe considerar aspectos de calidad, seguridad, tiempo y principalmente costo, dado que el objetivo es realizar esta actividad al menor costo posible (Anaya, 2000; Díez de Castro & Fernández, 1993; López, 2010) de igual manera Carranza & Sabria (2004) menciona que

en la cadena de valor el transporte debe verse como un activo operacional, en el que las huellas de los esfuerzos de calidad en la producción se llevan a juicio de los clientes, es decir, el movimiento de mercancías no debe deteriorar esos esfuerzos, sino mantenerlos e incluso mejorarlos (Carranza & Sabria, 2004, pp.136).

Asegurar la calidad puede conducir a aumentar los costos de transporte y con ellos los costos totales, puesto que la calidad está basada en la rapidez y puntualidad de la entrega, fiabilidad en las fechas prometidas, seguridad e higiene en el transporte, cumplimiento de los condicionantes impuestos por el cliente, e información y control del transporte (Anaya, 2000 & Carranza, 2004); sin embargo, si el transporte se asocia como parte de los procesos de la cadena de suministro, el cual agrega valor y con ello se puede llegar a alcanzar la competitividad sostenida en las organización (Carranza & Sabria, 2004).

En la actualidad, “la complejidad en el mundo de la distribución física, las diferentes tecnologías aplicables, las exigencias del servicio y una legislación en constante evolución homologable a nivel internacional, hacen que esta función consuma en torno a un 4% de los gastos de distribución” (Mora, 2011, pp. 208). Por ello, es que las organizaciones deben centrarse en seleccionar el medio de transporte adecuado para la idónea entrega de los productos; asimismo debe considerarse los costos que deben ser asumidos por la organización; así como como las siguientes variables:

- Volúmenes
- Factor Humano
- Condiciones de mercado
- Políticas gubernamentales

- Marco Legal
- Medio Ambiente
- Tecnología
- Infraestructura

#### ***7.4.1. Importancia del Transporte en la Cadena de Suministro***

“La actividad de transporte resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios; así como productos finales” (Carro & González, 2013); por ello, es importante la presencia de dicho proceso logístico en la cadena de suministro puesto que “el transporte tiene una posición única en la interface de elementos y actores a lo largo de la cadena de suministro” (Carranza & Sabria, 2004, pp. 150). De igual manera, “cuando las compañías de transporte están preparadas para enfrentar los desafíos estratégicos en la administración de la cadena de valor, es más probable que se alcance la competitividad” (Carranza & Sabria, 2004, pp.153), siendo sostenido por la definición de Porter “las compañías toman decisiones estratégicas para mantener ciertos niveles de competitividad y el proceso estructurado para alcanzarlos debe pasar por la búsqueda de su competencia esencial” (Porter, 1989 citado en Carranza & Sabria, 2004).

#### ***7.4.2. Opciones de Servicios de Transportación***

Hoy en día, las organizaciones cuentan con una gran gama de servicios disponibles para la distribución de productos, por ello, las empresas “deben elegir un servicio o combinación de servicios que proporcione el mejor balance entre la calidad del servicio ofrecido y el costo de tal servicio” (Ballou, 2004, pp. 167).

Según Ballou (2004) podemos clasificar a los modos de transporte en:

##### ***a. Opciones de servicio sencillo***

Los servicios son ofrecidos de manera directa al usuario.

##### ***b. Ferrocarril***

Transporte de larga distancia y baja velocidad para materias primas como carbón, madera o químicos; y productos manufacturados de bajo valor como productos alimentarios, de papel o de madera.

##### ***c. Camión***

Es un servicio de transportación de productos semiterminados y terminados con una longitud de carga promedio de recorrido de “717 millas (1,150 km) para un servicio menor que

un camión de carga (LTL por sus siglas en inglés) y de 286 millas (460 km) para camión de carga (TL por sus siglas en inglés)” (Transportation in América, 2000 citado en Ballou, 2004).

*d. Avión*

El transporte aéreo ha sido considerado por un mayor número de consignatarios para servicio regular, aunque las tarifas exceden las del transporte por camión por más de dos veces, y las del ferrocarril por más de 16 veces. Sin embargo, su atractivo radica en la rapidez origen-destino sin igual, en especial a través de largas distancias.

*e. Barco*

Está limitada en su alcance por muchas razones, además el servicio marítimo es en promedio más lento que el ferrocarril.

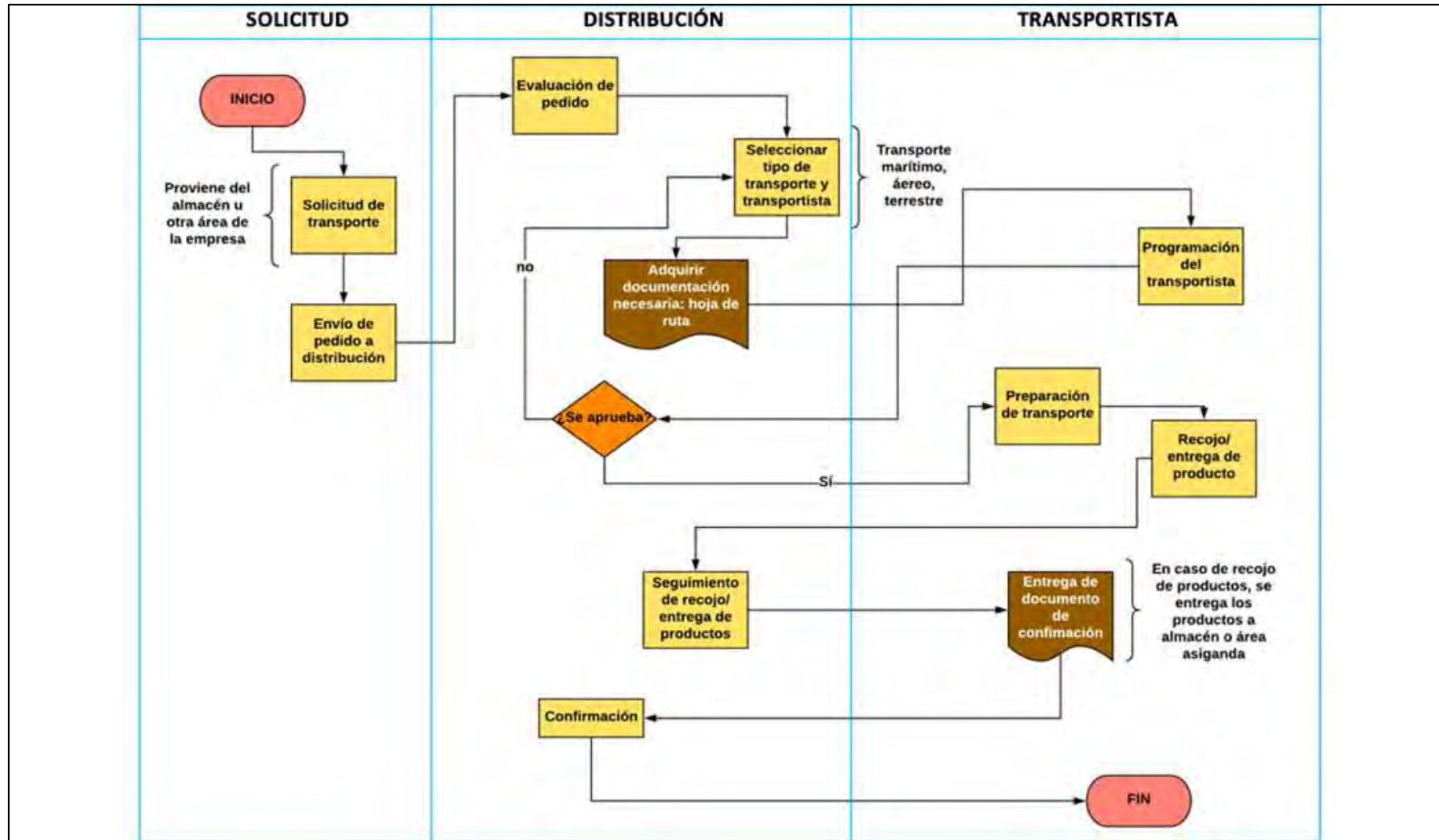
*f. Ductos*

Ofrece un rango muy limitado de servicios y capacidades. los productos que se adecuan de manera más económica son el petróleo crudo y sus productos refinados, sin embargo, existen alguna experimentación con la transportación de productos sólidos suspendidos en un líquido, denominado “lechoso”, si estas innovaciones demuestran ser económicas, el servicio de ductos puede expandirse de manera importante.

En síntesis, existen diferentes medios de transporte, diversos autores coinciden en las ventajas y desventajas de los medios de transporte mencionados (Anaya, 2000; Gómez, 2013; López, 2010; Ballou, 2004); Sin embargo, para la presente investigación, se desarrollará la distribución terrestre.



Figura 12: Diagrama de proceso de distribución



En conclusión, es importante considerar que las actividades de la gestión de distribución permiten a la organización entregar de manera eficiente y eficaz la mercancía. En caso de las empresas comercializadoras la entrega del producto se da tanto a mayoristas, minorista como al cliente final, por lo cual dicho proceso obliga que toda la cadena de suministro trabaje de manera más eficaz para la satisfacción del cliente final. Asimismo, es importante generar alianzas con los transportistas para aumentar el compromiso por parte de ellos, debido a que hoy en día un elemento diferenciador entre las organizaciones es el servicio brindado, entre las cuales se incluye el servicio de entrega de productos.

No obstante, es importante recalcar que todos los procesos logísticos mencionados si bien tienen propias características, sistemas, importancia, actividades, etc., según la perspectiva de la cadena de suministro mencionada líneas arriba, los procesos logísticos deben encontrarse interrelacionados unos con otros y no trabajar de manera individual, para así conseguir el resultado final que es la satisfacción del cliente final.

## **8. Interrelación de los procesos logísticos desde la perspectiva de la cadena de suministro**

Partiendo de la definición de la cadena de suministro que nos indica que es la combinación de procesos, funciones, actividades, relación y vías en función de la satisfacción del cliente final, es necesario considerar un enfoque integral y orientado en lograr el mejor resultado para el sistema completo. Por ello, los procesos logísticos deben contar con ciertas características que fortalezcan y desarrollen el enfoque integral de la cadena.

“La gestión de la SC es un conjunto de enfoques utilizados para integrar eficientemente a proveedores, fabricantes depósitos y negocios minoristas, para que la mercancía se produzca y distribuya en cantidades correctas, los lugares adecuados y el tiempo justo” (Simchi-Levit et al 2000 citado en Carranza 2004), como se menciona la gestión de la SC requiere que los actores se encuentren integrados y por ende los procesos logísticos deben encontrarse interrelacionados uno con los otros, ya que la falla o mal manejo de uno de ellos puede conllevar a la falla de otros procesos u otro proceso clave de la organización, lo cual afecta directamente el rendimiento empresarial, como puede ser evidenciado por Chávez & Torres-Rabello “errores en el despacho pueden ocasionar que el cliente retrase el pago de una factura y esté renuente a hacer nuevos pedidos” (Chávez & Torres-Rabello, 2012).

De igual manera, otros autores reafirman la importancia de la interrelación de los procesos logísticos como es el caso del Profesor J. LaLonde que propone cinco principios en la SC (LaLonde 2003 citado en Chávez & Torres-Rabello 2012):

- Conectividad entre los socios de la cadena, mediante una estrategia planeada y una arquitectura de red.
- Colaboración para planificar, proyectar y tomar decisiones a lo largo de la cadena.
- Sincronización inter e intra-organizacional
- Leverage, asignando los activos y recursos en las oportunidades más rentables con sus proveedores, clientes y operadores logísticos.
- Escalabilidad o capacidad de una firma para diseñar un conjunto de procesos susceptibles de ser extendidos a la relación con otros socios de la cadena.

Los principios mencionados están intrínsecamente relacionados a la concepción de contar con procesos logísticos interrelacionados entre sí en toda la cadena. Asimismo, la interrelación de procesos puede explicarse por la responsabilidad que asume los actores de la SC, puesto que “las responsabilidades relacionadas raramente terminan cuando ocurre la transferencia de propiedad de unos productos, puesto que las firmas están vinculadas en sistemas verticales de mercadotecnia cooperativa...un desempeño que comprende a toda la cadena” (Carranza & Sabria, 2004). Además, la logística es un proceso que se atraviesa 'horizontalmente' en toda la organización, afectando a cada una de las funciones y tareas, y, como tal, es necesario generar un sistema de información adecuado que permita involucrar a todos los actores. Estas interrelaciones entre las actividades logísticas entre sí y entre éstas y cada una de las áreas de la empresa, hacen pensar en un sistema integrado, en donde todas y cada una de las actividades requieren de una adecuada coordinación para optimizar el funcionamiento del proceso de negocios, reducir costos y potenciar un mejor nivel de servicio al cliente (Monterroso, 2000).

En síntesis, según lo mencionado sobre la cadena suministro y la logística se necesita que los actores y sobre todos los procesos ejecutados se encuentren anexados uno con otros, ya que de ello depende el rendimiento de la cadena de suministro desde una perspectiva global, de igual manera, los procesos logísticos internos de las empresas deben manejar el mismo concepto de interrelación. Los resultados globales de la red de S.C. son afectados de los resultados individuales de las organizaciones participantes; por ende, existen diversas herramientas operacionales que son aplicables según la perspectiva de la cadena de suministros, que nos ayudan a potencializar el sistema de gestión logístico; y sobre todo incrementar la eficacia y eficiencia que beneficia la interrelación de procesos logísticos.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se encuentra orientado a lo que sucede en el territorio peruano con los temas abordados en nuestra investigación, por ende, se iniciará con la descripción de empresa Pyme en el Perú, así como la descripción de empresas familiares peruanas. De igual manera, se mencionará sobre las normativas peruanas, realizando un énfasis en las normativas con régimen obligatorio para empresas comerciales. Continuaremos con la descripción con el análisis de las empresas del sector comercio en el Perú, así como también las tendencias de los distribuidores comerciales en el Perú. Finalmente, se describirá cuál es la situación de las empresas comercializadoras de equipos y/o insumos médicos en el Perú.

### 1. Pymes en el Perú

Se define a la PYME por la legislación peruana como: “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...)” (Arbulu & Otoya, 2006). Por otra parte, Beatriz Herrera lo define como “unidades económicamente viables con capacidad de generar excedentes acumulables, crear nuevo empleo y contribuye a la competitividad del país (...).La dirección de la empresa recae directamente en el propietario y existen relaciones laborales familiares”. (Herrera, 2011, p.78).

Las características que definen a una Pyme según el Decreto Legislativo 1086-2008 se utiliza los criterios del número de trabajadores y el volumen de anual de ventas que están determinadas hasta 100 número de trabajadores y hasta 1700 UIT.

**Tabla 4: Tipos de empresas**

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores	Ingresos Anuales (soles)
Microempresa	Hasta 10	Hasta 150 UIT (525,000)
Pequeña empresa	De 11 a 100	Hasta 1,700 UIT (5'950,000)

Fuente: Herrera (2011)

De acuerdo a los resultados del 2015, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) el 94,6% de las unidades económicas del Perú se encuentran representadas por microempresas, el 4,4% representan al segmento de la pequeña empresa, un 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa, y solo el 0,4% restante corresponde a empresas pertenecientes a la administración pública.

**Figura 13: Empresas según segmento sectorial 2014-2015**

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2014-15				
Segmento empresarial	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1 883 531	2 042 992	100,0	8,5
Micro empresa	1 787 857	1 933 525	94,6	8,1
Pequeña empresa	77 503	89 993	4,4	16,1
Gran y mediana empresa	11 380	12 494	0,6	9,8
Administración pública	6 791	6 980	0,4	2,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI (2015)

Cabe resaltar que según la ubicación geográfica, el 47% del total de las empresas están ubicadas en la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, siguiéndole después las provincias de Arequipa y La Libertad con 5,6% y 5,1%, respectivamente. A su vez, el 45,5% de las empresas del país se considera que realizan actividades comerciales; por lo cual, es la actividad que genera mayor empleo.

Sin embargo, es importante resaltar ciertas limitaciones que sufren las pequeñas empresas de acuerdo a Rivera (1995).

### **1.1. Limitaciones según Rivera (1995)**

#### ***1.1.1. Escasez de capital***

Debido a la falta de acceso al crédito por instituciones bancarias que generan una restricción para el desarrollo de las pequeñas empresas porque los costos administrativos suelen ser muy elevados. “Además existen graves problemas de comunicación con el sistema bancario: desconocimiento mutuo, exigencias de garantía exageradas y sobre todo, una aplastante burocracia” (Rivera, 1995, p.17).

#### ***1.1.2. Desconocimiento de la tecnología de procesos***

De lo cual condiciona a que no se proveche la capacidad productiva de las empresas, debiéndose también al poco desarrollo de investigación tecnológico por parte del sector.

#### ***1.1.3. Baja capacidad gerencial***

Muchos de los pequeños empresarios no han estudiado ni han obtenido alguna preparación previa para emprender su negocio; por lo cual, les limita optimizar su gestión de proceso productivo.



#### ***1.1.4. Desconocimiento***

De la información del mercado: “el mercado de las micro y pequeñas empresas ha sido siempre el mercado interno, captando principalmente la demanda de los sectores de menores recursos, los cuales tienen escasa capacidad adquisitiva” (Rivera, 1995, p.18).

#### ***1.1.5. Dispersión***

Muchas de las pymes se encuentran descentralizadas y aisladas una de otras, el cual, al no estar concentradas en redes “deben enfrentar individualmente problemas que son comunes a muchas otras de su propia rama o sector, incurriendo por ello en costos unitarios elevados” (Rivera, 1995, p.19).

### **1.2. Aspectos positivos según Rivera (1995)**

Por otra parte, no todo es malo para las pymes en el Perú ya que cuentan con ciertos factores positivos que les permite a seguir desarrollándose en el mercado. Según Rivera (1995) las siguientes potencialidades son:

#### ***1.2.1. Tamaño y organización flexible***

Por el tamaño de estas empresas se pueden “implementar formas de organización simples, dinámicas, eficientes y poco costosas” (Rivera, 1995, p.19). Además debido a su capacidad de responder de manera rápida y flexible le permite “reaccionar de manera instantánea a las modificaciones en la demanda, gracias a que producen una gran variedad de artículos en pequeños lote” (Rivera, 1995, p.19).

#### ***1.2.2. Disposición al cambio y a la innovación***

Para estas pequeñas empresas les es fácil poder aprovechar su capacidad de recursos humanos ya que le “es muy fácil adaptarse a los cambios y oportunidades del mercado y le permite concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo a las tendencias de la demanda” (Rivera, 1995, p.20).

#### ***1.2.3. Facilidad para la especialización***

Debido a la variabilidad de sus actividades que realizan estas pequeñas empresas y su rápida adaptación en el mercado les permite “llevar a cabo producciones que no necesariamente tienen que ser de gran escala para llegar a los mercados internacionales, sino que por el contrario llegan a ellos debido a su especialización” (Rivera, 1995, p.20).

Dicho lo anterior, es considerable mencionar la matriz FODA de las MyPE del país realizada por el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMyPE).

**Tabla 5: FODA de MyPe**

<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitado uso de instrumentos de gestión empresarial.</li> <li>-Escasa capacidad de los empresarios.</li> <li>-Escasa capacidad de la mano de obra.</li> <li>-Débil capacidad asociativa que limita su poder de negociación.</li> <li>-Débil capacidad gremial que limita su nivel de representatividad ante sus principales stakeholders.</li> <li>-Limitada capacidad para cumplir con los estándares de calidad adecuados, afectándose su posición competitiva en el mercado.</li> <li>-Deficiente capacidad de producción individual.</li> <li>-Alto nivel de informalidad en la relación con sus principales stakeholders que impide mayor acceso a más mercados y a nuevas oportunidades.</li> <li>-Escaso uso de tecnologías modernas para el desarrollo de los proceso productivos y comerciales.</li> <li>-Insuficiente participación en el mercado nacional e internacional.</li> <li>-Centralización de la información que dificultan la toma de decisiones y el uso adecuado de un sistema de información descentralizado.</li> </ul>
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de mercados imperfectos generados por el alto dinamismo del sector en el país.</li> <li>-Persistencia de inestabilidad política y conflictos sociales en el país.</li> <li>-Incremento de precio de insumos y materia prima producto de la crisis energética y la mayor tecnificación de los procesos productivo que incrementan costos de producción.</li> <li>-Persistencia del cambio climático que influye en el proceso de producción.</li> <li>-Bajos niveles de eficiencia y eficacia en el aparato de producción dificultan el acceso de todas las MyPE del país.</li> <li>-Persistencia de la informalidad en el sector dificulta la subsistencia de las MyPE.</li> <li>-Elevados costos financieros para el desarrollo óptimo de negocios de pequeña escala.</li> <li>-Bajos niveles de cultura financiera, no permite acceder a los canales regulares de financiamiento.</li> <li>-Constantes cambios de tendencias a nivel mundial.</li> <li>-Desarticulación entre los objetivos particulares de las MyPE y las políticas y lineamientos establecidos por las diversas instancias del Gobierno Nacional.</li> </ul>
<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Altos niveles de emprendedurismo y creatividad en los empresarios de las MyPE.</li> <li>-Realizan un trabajo adecuado en redes sociales y familiares en base a conocimientos previos facilitando su rápido desarrollo en el mercado.</li> <li>-Cuentan con capacidades para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, en la demanda u oferta de sus productos.</li> <li>-Constituyen la principal fuente de desarrollo económico y social del país.</li> <li>-Tienen alto grado de especialización en torno a la demanda del mercado.</li> <li>-Los empresarios y mano de obra de las MyPE cuentan con amplia experiencia operativa.</li> </ul>

**Tabla 5: FODA de MyPe (continuación)**

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>-Creciente interés del Estado peruano por promover el desarrollo del Sector de las MyPE, mediante leyes y programas.</li><li>-Apertura de mercados internacionales generados por los tratados de libre comercio con países desarrollados que brindan oportunidades rentables de expansión.</li><li>-Instituciones privadas interesadas en fomentar el desarrollo del sector de las MyPE.</li><li>-Existencia de grandes ventajas económicas y sociales que derivan de la asociatividad comercial.</li><li>-Realización constante de ferias nacionales e internacionales se consolidan en plataformas estratégicas para la promoción de los productos en el sector de las MyPE.</li><li>-Mayor acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación facilita la reducción de costos de transacción y flujos de información de manera globalizada.</li><li>-Disponibilidad de recursos y programas de cooperación que buscan promover el desarrollo del sector.</li><li>-Mayores oportunidades de acceso a recursos económicos y de materia prima para diversos sectores de negocio.</li><li>-Incremento de la demanda nacional e internacional de productos especializados e innovadores.</li></ul>
---------------	--

Adaptado de: Alberti, Villena y Peluffo (2015)



## 2. Empresas Familiares en el Perú

Según estudios realizados por la Cámara de Comercio de Lima, en nuestro país hay alrededor de 659,000 compañías formales, de las cuales más de 500,000 son empresas familiares que generan alrededor de 65% del empleo y el 40% del PBI; además que cada año se crean alrededor de 200 000 unidades empresariales formales en el Perú, de las cuales también el 80% son empresas familiares (El Peruano, 2010 citado en Echaiz, 2014)

En la actualidad, más del 80% empresas están constituida por empresas familiares y contribuyen al 40 % del PBI (Cáceres, 2018 citado en Gestión, 2018); debido a que la empresa peruana ha logrado grandes avances en las últimas décadas, impulsadas por diversos factores que van desde el desarrollo de los mercados internacionales hasta el dinamismo de las economías emergentes (Echaiz 2014), la cual la ha llevado a tener ciertas fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que según Sandra Echaiz (2014) podemos resumirlas en:

**Tabla 6: FODA de Empresas Familiares**

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadecuada organización interna de la empresa, que se manifiesta en la confusión de roles y funciones entre los miembros.</li> <li>-No hay reglas claras para contratar o para remunerar a los familiares</li> <li>-No se sabe quién será el sucesor o quién asumirá el mando de la empresa, que va de la mano con una falta de planificación de estos temas y una falta de capacitación de los futuros integrantes de la empresa</li> <li>-Informalidad de las empresas familiares</li> <li>-Se confunde el patrimonio de la empresa familiar con el dinero propio de los familiares.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta de la empresa a personas que no son del grupo familiar.</li> <li>-Falta de progreso o avance de las empresas familiares</li> <li>-Rivalidades continuas entre los miembros familiares por diferentes aspectos, que hagan inviable poder convivir y trabajar juntos dentro de la empresa familiar.</li> <li>-Extinción de la empresa familiar.</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unión familiar que se ve reflejada en distintos aspectos de la vida del negocio.</li> <li>-Usual disposición para trabajar, pudiendo exceder el horario de trabajo para cumplir propósitos que ayuden a la familia empresaria.</li> <li>-Capacidad de autofinanciarse, en casos que falte caja de la empresa familiar.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Régimen especial para las Mypes</li> <li>-Ayudas del Estado para la promoción y crecimiento en las Mypes</li> <li>-Las generaciones posteriores cuentan con el apoyo de sus padres para poder crecer profesionalmente.</li> </ul>

Adaptado de: Echaiz (2014)

Sin embargo, hay un tema central que según señala Gestión (2018) es que “solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, y de estas sólo el 15% pasan a la tercera generación”; esto se debe principalmente por la informalidad que tiene la mayoría de empresas peruanas familiares de no contar con un plan de sucesión; no obstante existen empresas familiares

exitosas como detalla el docente del programa especializado en Retos de la Empresa Familiar de la Universidad de Piura (UDEP) César Cáceres “existen muchos casos de familias empresarias exitosas en Perú y que han sabido dejar en herencia, no los negocios familiares, sino la ‘vena emprendedora’ para hacer nuevos negocios”.

De igual manera, una encuesta realizada por el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (Cendef), a fundadores de empresas de propiedad familiar, reveló que en el año 2017 el 48% tenía como prioridad planificar su sucesión, es decir, más del doble que el año 2016, cuando solo lo consideró el 23% de los empresarios encuestados (Gestión, 2017).

"El plan de sucesión (ver Anexo L) puede tener diversas metas, como formar a los miembros de la familia que serán accionistas de la sociedad, o asegurar económicamente al fundador y a quienes dependen de él o ella", señaló Luis Scerpella, gerente general de Cendef, tras agregar que este proceso también puede incluir incorporar al directorio profesionales independientes como ya lo han hecho varias empresas (Scerpella 2017 citado en Gestión, 2017). Otros estudios realizados son por PWC (2016) concluyó que las empresas familiares en Perú sienten que tienen ciertas ventajas sobre las empresas no familiares. La mayoría de ellas piensa que lo que las diferencia de las últimas es una cultura y unos valores más fuertes, un enfoque más emprendedor y una definición de éxito diferente, basada en más que únicamente ganancias. A pesar de esto, muchos de estos negocios piensan que deben esforzarse más para reclutar y mantener un mejor personal (PWC 2016).

De igual manera, el estudio reveló que el primer reto de las empresas familiares es elegir y retener personal, debido a que personal de las generaciones más jóvenes puede ver como “un techo” a un familiar que difícilmente dejaría la empresa que ayudó a fundar. Más del 70% de las empresas familiares podría contratar a personal que no pertenece a la familia para dirigir el negocio y asumir gerencias y áreas estratégicas, mientras que la nueva generación de la familia se repartirá en cargos ejecutivos o como accionistas que no trabajan para la compañía, pero son recompensados por otros medios (Gestión 2017). Sin embargo, entre las conclusiones más relevantes del estudio realizado por Pwc encontramos que la gran mayoría de empresas familiares en Perú (96%) cuenta con al menos un procedimiento para lidiar con conflictos de familia; una cantidad un tanto mayor que el promedio mundial. Asimismo, las empresas familiares deben lidiar con los siguientes desafíos (PWC 2016).



**Figura 14: Desafíos de las empresas familiares**



Fuente: PWC (2016)

### 3. Normalización en el Perú

La Dirección de Normalización “es la autoridad encargada de aprobar las Normas Técnicas Peruanas, es miembro pleno de la Organización Internacional de Normalización (ISO), y la representa en el país; además es miembro del Programa de países afiliados de la Comisión Internacional de Electrotecnia (IEC), y participa activamente en el Codex Alimentarios” (INACAL, s.f.).

#### 3.1. Normas internacionales

Según el Instituto Nacional de Calidad, las Normas Técnicas Peruanas (NTP) adoptan o adaptan Normas Internacionales que estandarizan la calidad de productos y servicios. Siendo estas (INACAL, s.f.):

##### 3.1.1. CODEX ALIMENTARIUS o Código Alimentario

“Creado por la Organización Mundial de la Salud para elaborar Normas Alimentarias Internacionales armonizadas, que protejan la salud de los consumidores y fomenten prácticas leales de los alimentos. Es decir, con estas normas los consumidores pueden confiar en que los productos alimentarios que compran son inocuos (que no hacen daño a la salud) y de calidad.” (INACAL, s.f.)

##### 3.1.2. ISO

“Es la Organización Internacional de Estandarización que la conforman 163 países de la cual el Perú es miembro a través del INACAL. Proporciona estándares comunes entre los países para facilitar el comercio mundial” (INACAL, s.f.)

### 3.1.3. IEC

La Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), “es la organización que elabora todas las normas vinculadas a las tecnologías eléctricas, electrónicas y relacionadas. Conocida como "electrotecnia". Estas Normas IEC promueven la transferencia de tecnología de los líderes en este campo, a los países en desarrollo” (INACAL, s.f.)

Es importante destacar que existe una diferenciación entre las normas técnicas y reglamentos técnicos que son aplicables en las organizaciones. Entre las diferencias encontramos las siguientes mencionadas por el Instituto Nacional de Calidad [INACAL].

**Tabla 7: Norma y Reglamentos técnica peruana**

<b>NORMA TÉCNICA PERUANA</b>	<b>REGLAMENTO TÉCNICO</b>
Es de uso Voluntario	Es de uso obligatorio
Para el sector empresarial	Para reguladores y fiscalizadores
Son elaboradas por representantes de los sectores público, privado y academia	Son elaboradas por el gobierno
El incumplimiento no se sanciona	El incumplimiento es sancionable

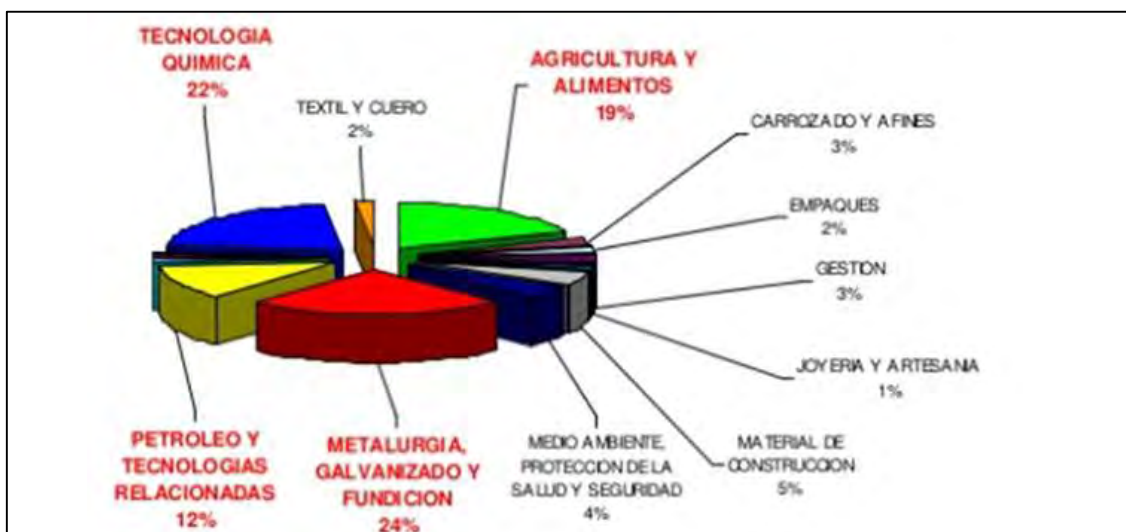
Adaptado de: INACAL (s.f)

De igual manera, las normas son elaboradas por profesionales que conforman los Comités Técnicos de Normalización (CTN), y que se encuentra integrado por representantes de tres sectores (INACAL, s.f):

- Productores / Empresa Privada
- Consumidores / Entidades Públicas
- Técnicos / Academia

Además, para la aprobación de una Norma Técnica Peruana “cada sector emite un único voto por consenso y es así como se aprueba el Proyecto de Norma Técnica Peruana, el mismo que ingresa a la etapa de discusión pública por 30 a 90 días y luego de ese periodo se publica la NTP en el diario Oficial El Peruano” (INACAL, s.f.). Para fines del año 2011, las normas técnicas aprobadas según su distribución de sectores fue la siguiente.

**Figura 15: Normas técnicas aprobadas**



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2011)

En este caso, solo el 4% corresponde a normas enfocadas en medio ambiente, protección de la salud y seguridad y el 3% a gestión, mientras que el sector con mayores normas aprobadas fue el de metalurgia, galvanizado y fundición con un 24% del total. No obstante, para fines del 2018 el Instituto Nacional de Calidad “ha priorizado la elaboración de normas técnicas peruanas en los sectores de la construcción y material de electricidad y eficiencia energética, construcción, salud, productos agroindustriales, innovación y desarrollo tecnológico” (INACAL, s.f.).

### **3.2. Normalización en el Sector Salud en el Perú**

El Ministerio de Salud (MINSA) es la entidad encargada de proteger la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país. Por ende, el Minsa cuenta con distintos documentos normativos que aseguran el bienestar de las personas.

#### **3.2.1. Directivas**

Tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes. Entre las cuales se encuentran (MINSA, s.f.):

- Directiva sanitaria para la determinación del índice de calificación sanitaria de las piscinas públicas y privadas de uso colectivo: Directiva sanitaria N° 033-MINSA/DIGESA-V.01

- Procedimiento para la recepción de muestras de alimentos y bebidas de consumo humano en el laboratorio de control ambiental de la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud: Directiva sanitaria N° 032-MINSA/DIGESA-V.01
- Directiva administrativa que regula la administración y funcionamiento de las comisiones sectoriales de acreditación de servicios de salud. Vol. III. Avanzando hacia la acreditación. Directiva Administrativa N° 151-MINSA/DGSP-V.01.

### **3.2.2. Guías Técnicas:**

Según la biblioteca virtual de salud del Ministerio de Salud (MINSA, s.f.) se encuentran.

- Guía técnica de gestión de promoción de la salud en instituciones educativas para el desarrollo sostenible.
- Guía técnica para la implementación, operación y mantenimiento del sistema de tratamiento intradomiciliario de agua para consumo humano - MI AGUA: R.M. N° 647-2010-MINSA
- Guía de seguridad y salud en el trabajo de los estibadores terrestres y transportistas manuales: Ley N° 29088 y su D.S. N° 005-2009-TR.

### **3.3.3. Manuales:**

Según la biblioteca virtual de salud del Ministerio de Salud (MINSA, s.f.) se encuentran.

- Manual de buenas prácticas de dispensación.
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Insumos de Uso Médico- Quirúrgico u Odontológico Estériles y Productos Sanitarios Estériles.
- Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Medicamentos.

### **3.3.4. Normas Técnicas de Salud:**

Según la biblioteca virtual de salud del Ministerio de Salud (MINSA, s.f.) se encuentran.

- Norma técnica de salud para transporte asistido de pacientes por vía aérea: Ambulancias aéreas (NTS N° 065-MINSA/DGSP-V.01)/Norma técnica de salud para transporte asistido de pacientes por vía acuática: Ambulancias acuáticas (NTS N° 066-MINSA/DGSP-V.01).
- Norma técnica de salud de los servicios de emergencia: NT N° 042-MINSA/DGSP-V.01.



- Norma técnica de salud: Sistema de dispensación de medicamentos en dosis unitaria para los establecimientos del sector salud.

De igual manera, es importante destacar que el Minsa se encuentra conformado por distintas direcciones que promueven el cumplimiento efectivo de los distintos aspectos involucrados en el sector salud como es la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, Dirección General de Donaciones, Trasplantes y Banco de sangre, Dirección General de Medicamentos, Insumo y Drogas, etc.

Para la presente investigación, se tomará en cuenta únicamente los Manuales de Buenas Prácticas promovidos por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID).

### ***3.3.5. Manuales de Buenas Prácticas de Salud en el Perú***

Como se mencionó líneas arriba, Digemid se encarga de proponer y evaluar las políticas en materia de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y establecimientos farmacéuticos, incluyendo aspectos de propiedad intelectual y convenios internacionales. Así como también de proponer y evaluar los lineamientos, normas, planes, estrategias, programas y proyectos orientados a asegurar la gestión integrada, participativa y multisectorial público y privadas de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y establecimientos farmacéuticos a nivel nacional, como también las que garanticen el acceso y uso de medicamentos y otras tecnologías sanitarias (MINSA, s.f.).

Digemid cuenta con un listado de Manuales y Guías de Buenas Prácticas que orientan el desarrollo de las actividades empresariales en el Perú (MINSA, s.f.):

- Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Medicamentos.
- Guía de Inspección de Buenas Prácticas de Almacenamiento.
- Manual de Buenas Prácticas de Distribución y Transporte.
- Guía de Buenas Prácticas de Distribución y Transporte.
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Productos Farmacéuticos.
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Productos Farmacéuticos (22 agosto 2018).
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Productos Galénicos y Recursos Terapéuticos Naturales.
- Guía de Inspección para Establecimientos de Producción Farmacéutica.



- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de Insumos de Uso Médico- Quirúrgico u Odontológico Estériles y Productos Sanitarios Estériles.
- Guía de Inspección de Buenas Prácticas de Manufactura de Insumos de Uso Médico- Quirúrgico u Odontológico Estériles y Productos Sanitarios Estériles.
- Normas de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria del Cosmético en la Comunidad Andina.
- Guía de Inspección para Establecimientos de Fabricación de Cosméticos.
- Requisitos para el Funcionamiento de Establecimientos que Fabrican Productos de Higiene Doméstica y Productos Absorbentes de Higiene Personal.
- Guía de Inspección Andina de Buenas Prácticas de Manufactura para Establecimientos que Fabrican Productos de Higiene Doméstica y Productos Absorbentes de Higiene Personal.

Siendo el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Medicamentos el único manual con dictamen obligatorio por Resolución Ministerial N132-2015 para empresas que comercializan productos médicos, tal como se indica en el manual “...que deben cumplir los establecimientos que fabrican, importan, exportan, almacén, comercializan o distribuyen productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios” (MINSa, 2015)

En síntesis, podemos determinar que el Estado peruano cumple un rol importante en la logística, debido a que por medio de sus documentos normativos mencionados en el presente capítulo controlan y modifican el desarrollo de las actividades de las organizaciones, como es el caso de un órgano de línea del Ministerio de Salud, Digemid, el cual tiene como una de sus funciones el proponer normas, planes y estrategias que aseguren la protección de los productos médicos.

#### **4. Control Nacional en el Sector Salud**

El Gobierno peruano con el fin de proteger y velar la salud de todos los ciudadanos peruanos, cuenta con la competencia de la Superintendencia Nacional de Salud, más conocida como SUSALUD, es un organismo público técnico especializado que se encuentra adscrita al Ministerio de Salud del Perú (El Peruano, 2016).

##### **4.1. Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD)**

Organismo que se encarga de regular, supervisar y evaluar los estándares de calidad de los servicios brindados por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS), y a las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS); sin embargo, en

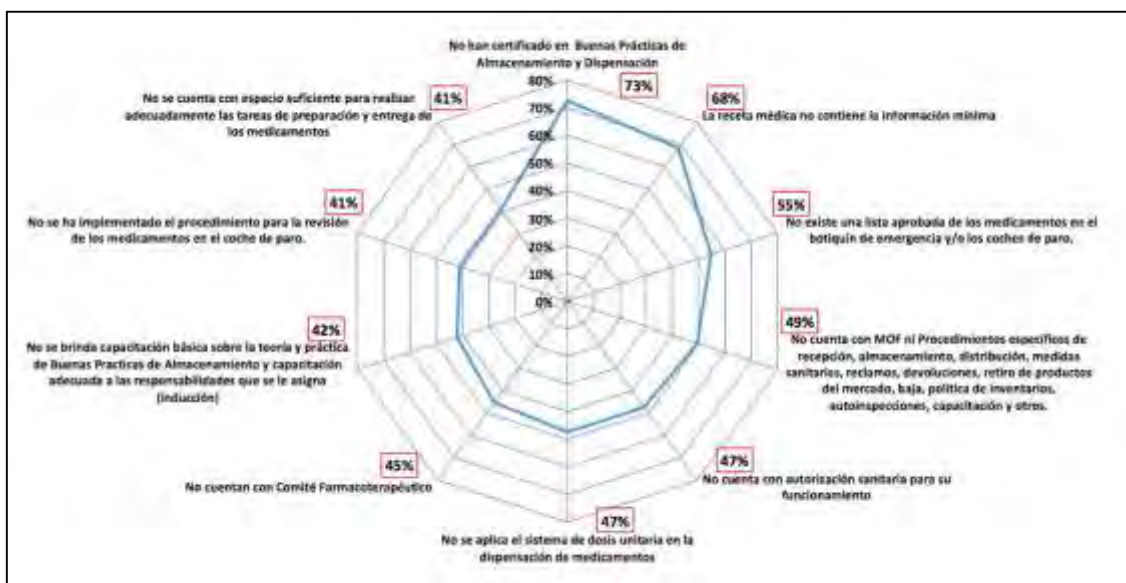
caso que las "instituciones no solucionen las situaciones inadecuadas o se encuentre responsabilidad en un acto que vulnere los derechos en salud de cualquier peruano, SUSALUD tiene la potestad de aplicar las sanciones correspondientes y contempladas en el Reglamento de Infracciones y Sanciones" (Gestión, 2014). Además, a través de las Unidades de Gestión de IPRESS (UGIPRESS) se busca la administración y gestión de los recursos de las entidades o empresas públicas, privadas o mixtas que están destinadas al funcionamiento adecuado de las IPRESS (SUSALUD, s.f).

Para esta investigación nos centraremos con las IPRESS que de las cuales hasta la actualidad son 22,271 establecimientos de salud y centros de apoyo activos que a nivel nacional existen 1,171 instituciones registradas el año 2018 (ver Anexo M), de las cuales el 59.30% son privados y 1,68% son estatales (ESSALUD) (ver Anexo N). Hay que mencionar también que hasta el momento hay 2,134 instituciones que vienen siendo inactivas desde el año 2008 (ver Anexo Ñ). A nivel regional se calcula que 8,144 instituciones se encuentran activas en Lima, de las cuales corresponde el 88.68% al sector privado y 11.32% al sector público hasta el año 2018 (SUSALUD, s.f). (Ver Anexo O).

En relación con la supervisión y riesgo operacional de las IPRESS y UGIPRESS en el año 2018 fueron supervisados 6,756 establecimientos, en cual se llegó a la conclusión de que solo el 47.1% (3,645) instituciones cumplen adecuadamente la normativa a nivel nacional. Por un lado, a nivel regional, en el año 2018 se encontraron que 1957 instituciones en Lima han incumplido con la normativa de IPRESS, donde 347 establecimientos son del sector privado que de acuerdo a los componentes estándares de supervisión se puede mencionar (ver Anexo P); por ejemplo, que solo 4 instituciones cuentan con un plan de auditoria, 4 instituciones cuentan con registros de rutina del control de sus equipos, 3 instituciones cumplen con un adecuado establecimiento y conservación de las muestras e insumos necesarios, etc. Por otro lado, el incumplimiento normativo en la UGIPRESS supervisados en el año 2018 se han registrado 614 establecimientos a nivel nacional, de las cuales corresponde a Lima 129 instituciones (ver Anexo Q), conforme a los procesos evaluados se encontraron que solo 2 instituciones cuentan con la autorización sanitaria de funcionamiento del almacén especializado de medicamentos; 6 instituciones cuentan con procedimientos documentados que describen las fases de análisis, difusión, almacenamiento, conservación y depuración; entre otros (SUSALUD, s.f).

Para ilustrar mejor de cómo se encuentra la gestión de suministros de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios de acuerdo Acosta (2016) en la supervisión selectiva UPSS Farmacia del año 2015 se han registrado los siguientes resultados:

**Figura 16: Resultados**



Fuente: Acosta (2016)

En el cual, se evidencia infracciones leves como no cumplir con el plan de mantenimiento preventivo de la infraestructura, no cumplen con las disposiciones de buenas prácticas de almacenamiento en los productos médicos, entre otros; en entre las infracciones más graves se da a la falta de control de stocks y la entrega de productos farmacéuticos vencidos o falsificados (Acosta, 2016).

Otro rasgo que es adecuado mencionar de la IPRESS y UGIPRESS debido a su competencia tienen la potestad de sancionar a las instituciones que no cumplen con las normativas establecidas, de las cuales se han registrado desde los años 2013 hasta el 2016 a 51.01% establecimientos correspondientes al sector privado y 48.99% establecimientos al sector público entre ellas se encuentran clínicas como: Clínica San Pedro E.I.R.L (Ancash), Clínica Santa Isabel SAC (Lima), CSALUS SA (Lima), Clínica San Francisco de Asís S.A (Cajamarca), entre otras; y hospitales como: Hospital Base Víctor Lazarte Echegaray (La Libertad), Hospital María Auxiliadora (Lima), Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión (Callao), Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza (Arequipa), etc. (SUSALUD, s.f).

En síntesis, las sanciones que pueden sufrir tanto los hospitales como las clínicas afectan indirectamente a las empresas privadas que se dedican a la comercializan de productos y equipos médicos, debido a que afectan sus negociaciones de ventas futuras.

### 5. Logística en el Perú

A nivel mundial, la logística en los países es medido por el Banco Mundial a través del Índice de Desempeño Logístico (LPI) con el objetivo de mostrar y describir las tendencias

globales en materia de la logística; así como medir la eficiencia de las cadenas de suministro de los 170 países de acuerdo a seis componentes que son el desempeño de las Aduanas, infraestructura, envíos internacionales, competencia de servicios logísticos, seguimiento y rastreo, y puntualidad. (Consejo Nacional de Competitividad, 2017), dichos componentes son evaluados con una calificación de 1 a 5; siendo 1 bajo y 5 alto.

En el caso de América Latina, el desempeño logístico en 2018 ha sido menor al de años anteriores, aunque registró la misma puntuación que la edición pasada (2.66), de los 23 países evaluados en la región, diez tuvieron un desempeño menor que el de 2016. Pese a la caída general del desempeño, la región experimentó mejoras en Rastreo y Seguimiento, así como en Infraestructura por segundo año consecutivo. Sin embargo, hubo indicadores sin variación (Puntualidad y Envíos Internacionales) e indicadores que disminuyeron levemente su puntuación en el índice (Aduanas y Competencia de Servicios Logísticos). Las fallas en este renglón llevan a pérdidas de eficiencia, aumento del tiempo y de los costos de intercambio entre los países de la región y con países fuera de la región también. Lo que se traduce en un impacto negativo para la competitividad de la región. (Banco Mundial, 2018 citado en Consejo Nacional de Competitividad, 2018).

**Tabla 8: Índice de Desempeño logístico Latinoamérica y el Caribe**

Indicadores	2016	2018	Variación
<b>Desempeño Logístico</b>	<b>2.66</b>	<b>2.66</b>	— 0.0%
<b>Aduanas</b>	2.48	2.47	▼ -0.4%
<b>Infraestructura</b>	2.46	2.47	▲ 0.4%
<b>Envíos Internacionales</b>	2.69	2.69	— 0.0%
<b>Competencia de Servicios Logísticos</b>	2.6	2.59	▼ -0.4%
<b>Seguimiento y Rastreo</b>	2.67	2.68	▲ 0.4%
<b>Puntualidad</b>	3.05	3.05	— 0.0%

Adaptado de: Banco Mundial (2018) citado en Consejo Nacional de Competitividad (2018)

Por su parte, los países de la Alianza del Pacífico (AP) han mostrado un desempeño distinto. Mientras que Chile no registró cambios, y México y Colombia avanzaron, el Perú mostró una tendencia a la baja en 2018, al ocupar el puesto 83, muy por debajo de Chile (34), México (51) y Colombia (58), con un retroceso de 14 posiciones respecto de la edición de 2016 (ComexPeru, 2018).

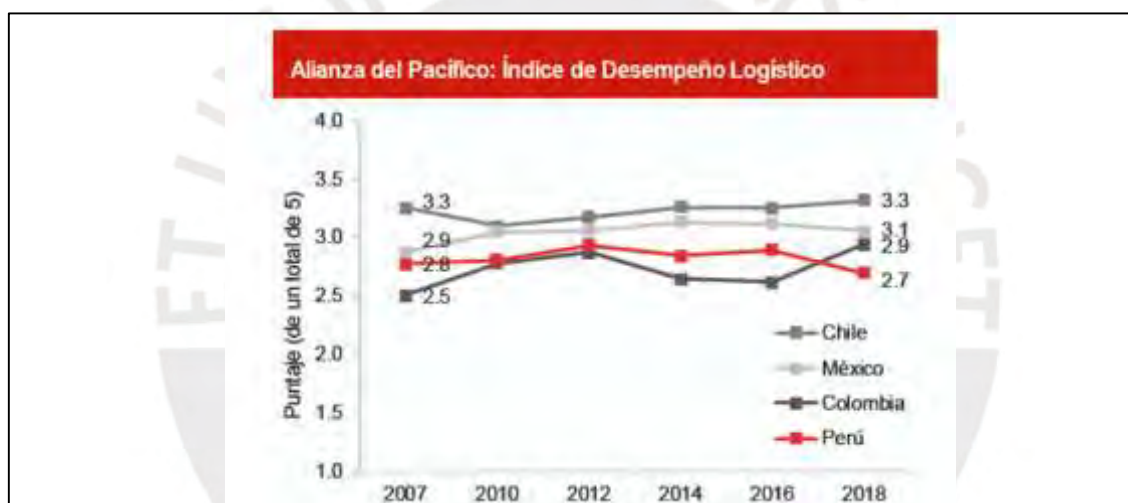


**Figura 17: Desempeño logístico en Latinoamérica y el Caribe**

País	2016		2018		Variación	
	Ranking	Puntuación (1-5)	Ranking	Puntuación (1-5)	Rank	Puntuación (1-5)
Chile	46	3.25	34	3.32	▲ 12	▲ 2.11%
Panamá	40	3.34	38	3.28	▲ 2	▼ -1.85%
México	54	3.11	51	3.05	▲ 3	▼ -2.01%
Brasil	55	3.09	56	2.99	▼ -1	▼ -3.31%
Colombia	94	2.61	58	2.94	▲ 36	▲ 12.60%
Argentina	66	2.96	61	2.89	▲ 5	▼ -2.55%
Ecuador	74	2.78	62	2.88	▲ 12	▲ 3.69%
Costa Rica	89	2.65	73	2.79	▲ 16	▲ 5.39%
Paraguay	101	2.56	74	2.78	▲ 27	▲ 8.63%
Perú	69	2.89	83	2.69	▼ -14	▼ -6.92%
Uruguay	65	2.97	85	2.69	▼ -20	▼ -9.73%

Adaptado de: Banco Mundial (2018) citado en Consejo Nacional de Competitividad (2018)

**Figura 18: Índice de desempeño logístico**



Fuente: Banco Mundial (2018) citado en ComexPerú (2018)

De acuerdo con el reporte, las falencias de nuestro país se encuentran precisamente en los pilares clave de la logística, es decir, aquellos relacionados a las áreas de regulación de políticas. En 2018, el puntaje más bajo lo obtuvo en el pilar “Calidad de la infraestructura”, seguido por el de “Eficiencia y calidad de los servicios logísticos” (transporte, reenvío e intermediación aduanera). Asimismo, las cifras agregadas para el periodo 2012-2018, muestran que nuestro desempeño más bajo se encuentra en el pilar “Calidad de la infraestructura”, seguido por el de “Eficiencia en la gestión y trámites de aduanas” (ComexPeru, 2018).



**Figura 19: Desempeño por Pilar**



Fuente: Banco Mundial (2018) citado en ComexPéru (2018)

Esto puede deberse a que “la falta de automatización en los procesos o un espacio inadecuado en los inventarios son algunos de los problemas más comunes en logística que afectan a las organizaciones” (Gestión, 2018). Además, si bien la logística del comercio es de negocio a negocio (B2B), en tanto las actividades las ejecuta principalmente el sector privado, el desempeño de la logística de cada país depende de las políticas públicas implementadas por los gobiernos. La experiencia ha demostrado que mejores políticas generan una mayor integración entre los países; al respecto, el reporte cita que un avance de 1 punto en el puntaje del LPI incrementaría el comercio en un 16%, lo cual supone un gran reto para nuestro país: asegurar su crecimiento a través de una efectiva integración a los mercados y cadenas globales (COMEX 2018).

## 6. Sector Comercio en el Perú

El comercio apareció como una necesidad de los seres humanos, puesto que su surgimiento se basa en la necesidad de intercambiar bienes o servicios para salvaguardar la subsistencia de los mismos, y se encuentra definido como “la actividad económica de compraventa entre entidades independientes” (Vázquez, Trespalacios, Ivarez et al., 2006, p. 4). En el caso de Perú, el comercio se ha realizado desde el Imperio Incaico, debido a que fue el centro de comercio e intercambio en toda América del Sur “contando con grandes espacios de almacenamiento, llamados tambos, ubicados en puntos estratégicos de las rutas de comercio” (INEI, 2009).

Mientras que el PBI de la economía peruana creció ha crecido el primer semestre del 2016 “el sector comercio lo hizo en 2,5% con una dinámica decreciente de 2,8% y 2,3% para el primer y segundo trimestre, respectivamente” (Cámara de Comercio de Lima, 2016). Al respecto, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima

(CCL) precisó que la principal razón es la desaceleración observada en el consumo privado, con tasas de 3,4% el 2015 y similares de 3,6% y 3,4% en los dos primeros trimestres del año 2016. Estos niveles aún se encuentran por debajo del 5,0% promedio anual de los últimos cinco años. (CCL, 2016).

Sin embargo, el sector comercio es el tercer sector más grande en la composición del PBI, como se muestra en la siguiente Figura:

**Figura 20: Composición del PBI del Perú**



Fuente: INEI (2014)

Según la información de empresas comerciales brindada por el INEI (2014), podemos distinguir las siguientes características de las empresas en el sector comercio:

### 5.1. Empresas comerciales por segmento empresarial

Las empresas comerciales se encuentran constituidas en su mayoría por el segmento empresarial denominado pequeñas empresas, las cuales están representadas por un 82,5% de empresas (INEI, 2014).

**Figura 21: Empresas Comerciales**

PERÚ: EMPRESAS COMERCIALES, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2013		
Segmento empresarial	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>28 234</b>	<b>100,0</b>
Gran empresa	3 707	13,1
Mediana empresa	1 248	4,4
Pequeña empresa	23 279	82,5

Fuente: INEI (2014)

Además, según el último informe de PRODUCE el sector con mayor demanda por la MiPymes es el comercio que se encuentra a la cabeza con un 44.3%, lo cual nos indica la importancia y relevancia que tiene el sector comercio para el sector de Mipymes en el Perú.

**Figura 22: Mipymes Formales 2012 y 2015**

Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015					
Sector económico	Mipyme 2010		Mipyme 2015		VAP <sup>1</sup> 2010-2015
	N°	%	N°	%	
Comercio	547.651	45.8	745.295	44.3	6.4
Servicios	462.850	38.7	692.221	41.1	8.4
Manufactura	121.242	10.1	148.732	8.8	4.2
Construcción	31.898	2.7	55.083	3.3	11.5
Agropecuaria	22.202	1.9	24.184	1.4	1.7
Minería	6.375	0.5	13.669	0.8	16.5
Pesca	3.493	0.3	3.497	0.2	0.0
<b>Total</b>	<b>1,195,711</b>	<b>100</b>	<b>1,682,681</b>	<b>100</b>	<b>7.1</b>

1/ Variación Anual Promedio  
Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010 y 2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMII)

Fuente Produce (2015): SUNAT, 2015 citado en Anuario Estadístico Industrial, Mype y Comercio Interno 2015

## 5.2. Empresas comerciales por actividad económica

La venta de productos al por mayor es la actividad económico más representativa del Perú, puesto que del total de empresas comerciales el 54.3% se dedica a la comercialización al por mayor (INEI, 2014).

**Figura 23: Empresas Comerciales por Actividad Económica 2013**



Fuente: INEI (2014)

### 5.3. Empresas Comerciales por Departamento

A consecuencia de la centralización de operaciones comerciales que existen en el Perú, el departamento de Lima registra el mayor número de empresas comerciales representadas por el 59,2% del total, lo que evidencia el grado de concentración de la actividad comercial en el ámbito geográfico peruano, lo que significa que de cada diez empresas comerciales con ventas mayores 150 UIT, seis realizan sus actividades en el departamento de Lima (INEI, 2014).

De igual manera es importante destacar, que el crecimiento de las empresas dedicadas a la actividad comercial se debe al crecimiento de las empresas exportadoras e importadoras del Perú, como podemos evidenciar en el Informe Técnico de las Exportaciones e Importaciones del periodo de febrero 2018 brindado por la SUNAT, para dicha investigación nos enfocaremos en las empresas importadoras.

## 7. Empresas Comercializadoras de equipos y/o insumos médicos

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el Perú se encuentra superando una incertidumbre política suscita en los últimos años, a consecuencia de ello ciertos sectores se vieron afectados por los efectos colaterales que tiene la crisis política en la economía nacional.

Uno de los sectores afligidos por la crisis nacional fue el caso de las empresas importadoras de productos y/o equipos médicos del Perú, debido a que según los datos recopilados por Global Health Intelligence [GHI] (2017), el mercado de equipos y dispositivos médicos en el



Perú aún está rezagado en comparación con otras partes de América Latina. Se proyectó que el valor de equipos y/o dispositivos médicos importados sumaría un total de US\$389 millones en 2017, lo que representaría un descenso del 14% a comparación con el año anterior 2016 (GHI, 2017).

No obstante, las investigaciones realizadas por GHI determinaron que a pesar de dicho descenso, la cantidad de equipos médicos importados aumentaría para los próximos años, debido a que se proyectó que 636 millones de unidades de equipos y/o dispositivos médicos sean importados al Perú, lo que representaría un incremento del 48% a comparación del año 2016 (GHI, 2017). Esto sugiere que existe una gran demanda de los equipos y/o dispositivos médicos en el país.

### **6.1. Tipos de equipos y/o dispositivos médicos importados**

Se encuentran divididas mediante 2 tipos de unidades. Por un lado, las unidades de menor volumen, pero con mayor valor monetario como son el caso de las máquinas de resonancia magnética, escáneres TAC, ventiladores mecánicos, entre otros. Por otro lado, las unidades de mayor volumen, pero con menor valor monetario como es el caso de las jeringas, stents o instrumentos de menor tamaño.

### **6.2. Sectores de fuerte crecimiento en el mercado de equipos y/o dispositivos médicos en el 2017**

Asimismo, según los estudios realizados por la empresa GHI (2017) los sectores de fuerte crecimiento son:

- Termómetros y pirómetros en Perú: un crecimiento pronosticado del 43% en el valor de importaciones y un crecimiento pronosticado del 15% en cuanto a cantidades de estos para el 2017.
- Equipos para masajes, equipos de terapia con oxígeno y otros equipos: un crecimiento pronosticado del 9% en el valor de las importaciones de estos para el 2017.
- Otros aparatos respiratorios: un crecimiento pronosticado del 9% en cuanto al valor de las importaciones y un crecimiento pronosticado del 20% en cuanto a las cantidades importadas de estos para el 2017.
- Máquinas y aparatos para probar metales: un crecimiento pronosticado del 9% en cuanto al valor de los dispositivos médicos importados y un crecimiento pronosticado del 178% en las cantidades importadas de estos para el 2017.

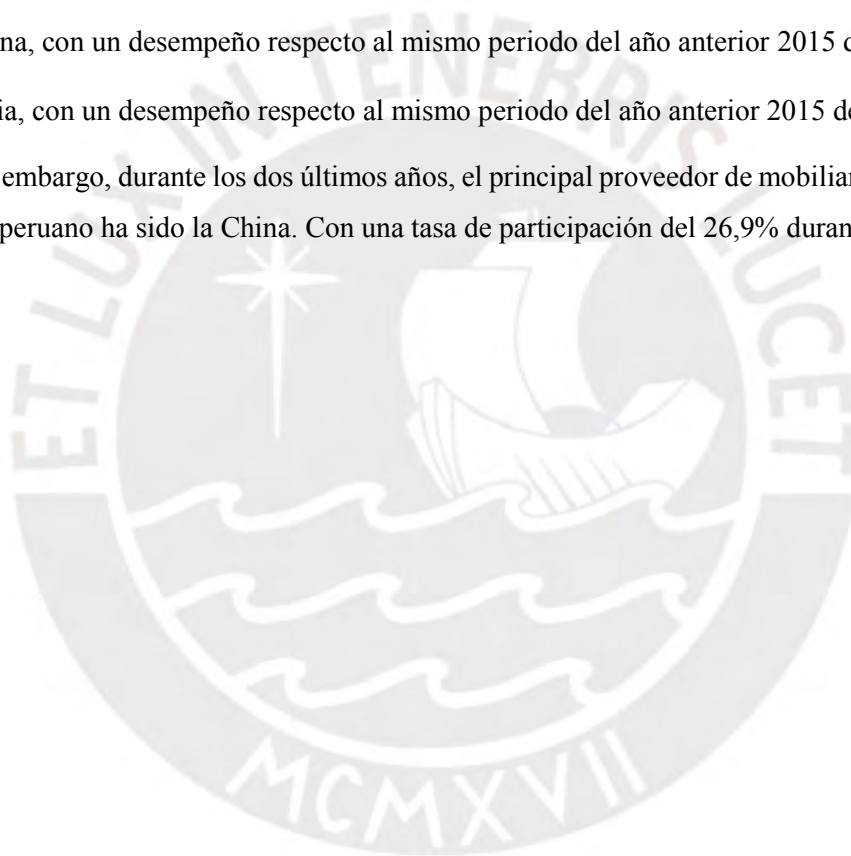


### **6.3. País de Origen de equipos y/o dispositivos médicos**

Debido a que los equipos y/o dispositivos médicos son importados de distintos países, es relevante conocer los principales países proveedores de los productos en mención, ya que la obtención de ellos depende del estado económico, social, cultura, medioambiental, y otras variables del país proveedor. Los países proveedores de equipos médicos en el mundo según el Gremio de Salud - Comsalud (2016 citado en El Comercio, 2016) son:

- EE. UU, como principal país de origen de las importaciones de mobiliario médico, por mayores adquisiciones de camillas, camas para cuidados clínicos y para cuidados críticos.
- Alemania, con un desempeño respecto al mismo periodo del año anterior 2015 de 119,8%.
- China, con un desempeño respecto al mismo periodo del año anterior 2015 de -27,4%.
- Italia, con un desempeño respecto al mismo periodo del año anterior 2015 de 442,5%.

Sin embargo, durante los dos últimos años, el principal proveedor de mobiliarios médicos al mercado peruano ha sido la China. Con una tasa de participación del 26,9% durante el 2015.



## **CAPÍTULO 4: SISTEMATIZACIÓN DEL BPA 2015 CON LOS PROCESOS LOGISTICOS INTERNOS**

En el presente capítulo se desarrollará la síntesis de las directrices claves del Manual de las Buenas Prácticas 2015 de acuerdo a lo establecido en el marco teórico; de igual manera se brindará un flujograma de los procesos logísticos internos; y por último se determinará la influencia del BPA 2015 en los procesos logísticos internos de una empresa.

Es importante resaltar que debido al enfoque de esta investigación, la esquematización de este manual y el flujograma de los procesos logísticos será útil únicamente para las empresas comercializadoras de equipo y/o insumos médicos; por ende, mediante la esquematización se permitirá a las empresas por un lado, identificar la interacción que existe entre los procesos logísticos internos de la empresa con el manual (BPA); es decir, reconocer qué procesos logísticos se encuentran vinculados con el manual, y cómo estos lineamientos establecidos por la certificación puede permitir el desarrollo y empoderamiento en los procesos logísticos de las empresas; por otro lado, se facilitará a las empresas comprender cuáles son las directrices más importantes que presenta el manual, lo cual es vital para dichas empresas, debido a ser una certificación obligatoria determinada por el estado peruano. De igual manera es relevante mencionar que no solo apoyará en la identificación de la participación del BPA en los procesos, sino también en la toma de decisiones de la organización, ya que podría permitir a las empresas a reforzar y/o reformular sus decisiones o estrategias sobre cómo están considerando el desarrollo de sus procesos logísticos internos.

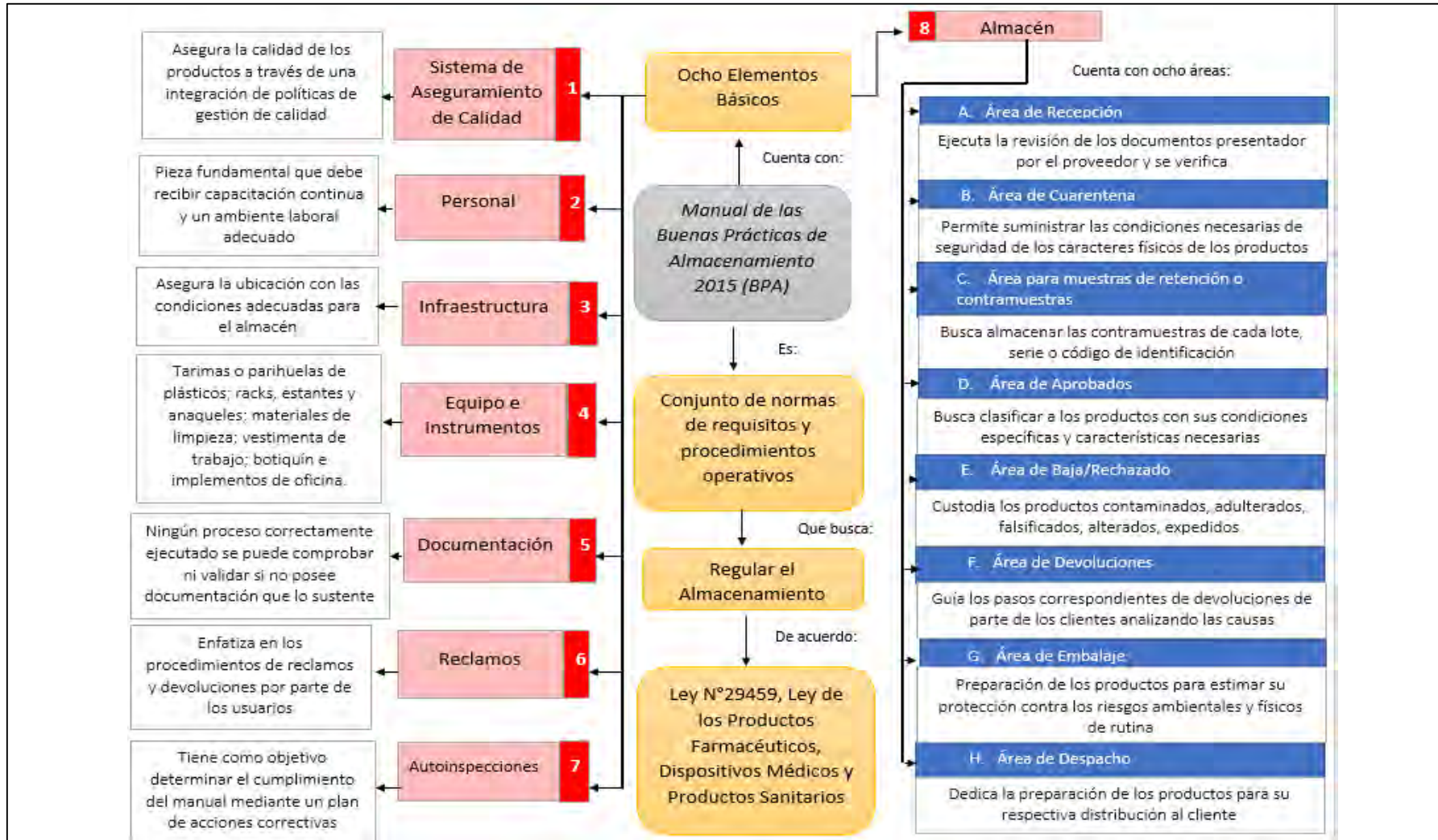
Asimismo, no solo la esquematización será útil para las empresas comercializadoras sino también para futuras investigaciones, debido a que facilitará la comprensión de manera más rápida, sencilla y visual a los diversos investigadores que pretenden desarrollar otros tipos de investigaciones relacionados al manual del BPA que tal vez no se encuentren relacionados a los procesos logísticos sino a otros temas que puedan abarcar los lineamientos del manual del BPA. En síntesis, los investigadores mediante la esquematización del BPA se les proporcionarán una base para sus investigaciones futuras.

## **1. Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 (BPA) para una empresa comercializadora**

El Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios en Laboratorios, Droguerías, Almacenes Especializados y Almacenes Aduaneros Especializados y Almacenes Aduaneros, más conocido como el BPA, cuenta con diez elementos específicos fundamentales; sin embargo, para el desarrollo de esta investigación solo se considerarán a ocho de ellos, debido a que son resaltantes para las empresas dedicadas a la comercialización de acuerdo a lo señalado en el marco teórico y contextual, asimismo solo se ha considerado en el BPA aquellas definiciones, descripciones y características de las empresas comercializadoras que cuentan con almacenes propios del negocio, mas no para almacenes tercerizados. A continuación, se muestra la esquematización del BPA 2015 de sus las principales directrices y elementos:



Figura 24: Esquematación del Manual del BPA 2015



Para concluir, el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento es una documentación que sirve como guía para las distintas organizaciones que se dedican a los diversos servicios en relación a los productos e insumos médicos que le permite desarrollar un sistema de gestión de calidad, un sistema de calificación de control y auto-inspección; y un manual de organización y función para las actividades operativas de la gestión de sus procesos internos.

### **1.1. Impacto Económico del Manual de las Buenas práctica de Almacenamiento**

Como se afirmó líneas arriba, el BPA cuenta con distintos elementos y áreas que las empresas comercializadoras que almacenan productos médicos deben tener en cuenta en su planeación, puesto que los requisitos del BPA 2015 conllevan a diferentes cambios que la empresa debe afrontar para el cumplimiento efectivo de la normativa.

Los distintos cambios que la organización debe afrontar genera un impacto económico, debido a que la empresa debe costear los cambios solicitados, debido a que “el objetivo de la gestión en las unidades económicas es asegurar que los recursos necesarios para alcanzar las metas planeadas sean obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en la finalidad de maximizar las utilidades de la empresa” (Giménez, s.f, p.2).

Entre los cambios más frecuentes que se debe realizar se encuentran los siguientes gastos:

- Contar con un espacio adecuado para el almacenamiento de los productos médicos que respeten el espacio requerido y las áreas solicitadas por el BPA.
- Contar con personal especializado y capacitado.
- Contar con los equipos necesarios para el cumplimiento adecuado de la temperatura del almacén.
- Contar con los instrumentos necesarios de seguridad tanto para el personal como para el almacén en sí.
- Contar con los materiales adecuados para el movimiento de la carga de productos almacenados
- Contar con materiales o insumos para la preparación del producto y su distribución misma.

Es importante tomar en cuenta los distintos cambios que una empresa debe afrontar para el cumplimiento de una regulación pública, puesto que estos generan un impacto directo en la economía de la misma, ya que según ejemplifica Mora y Salvador (2015):



la regulación puede generar, en primer lugar, un coste directo en la productividad total de los factores de una economía debido a que determinados recursos son destinados a cumplir con la regulación establecida y no a la producción del producto o servicio final. De esta forma, la productividad medida como la producción total de los factores (PTF) por unidad de insumos utilizados se reduce (Mora & Salvador, 2015, p.118).

De igual manera, los costos invertidos en el cumplimiento de la normativa, pueden relacionarse con los costos de calidad, debido a que el BPA 2015 tiene como objetivo regular el almacenamiento para asegurar la calidad de los productos médicos, por ende, dichos costos en un futuro pueden asociarse a un impacto económico favorable para la organización, puesto que “existen empresas que publicitan sus productos informando que cumplen con las normas de aseguramiento de la calidad, o lo utilizan como argumento de respaldo en las negociaciones contractuales” (Giménez, s.f, p.300). Asimismo, también puede relacionarse con las barreras de entrada, puesto que es necesario contar con un presupuesto adecuado para poder cumplir con la certificación del BPA y esto puede ser un impedimento para otras empresas como menciona Mora & Salvador “la regulación puede tener efectos importantes sobre la productividad a través de su impacto sobre las barreras a la entrada de nuevas empresas en los mercados de productos” (2015, p.118)

Finalmente, “según las estadísticas, la logística acapara entre el 60 y el 80 por ciento del coste en las ventas de una empresa” (El Confidencial Digital, 2017). Por ello, reconocer el impacto económico que tiene una normativa pública obligatoria en una organización es de suma importancia, ya que ayudará a la empresa en poder direccionar dicho gasto en beneficios económicos para la organización.

## **2. Diagrama de los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora**

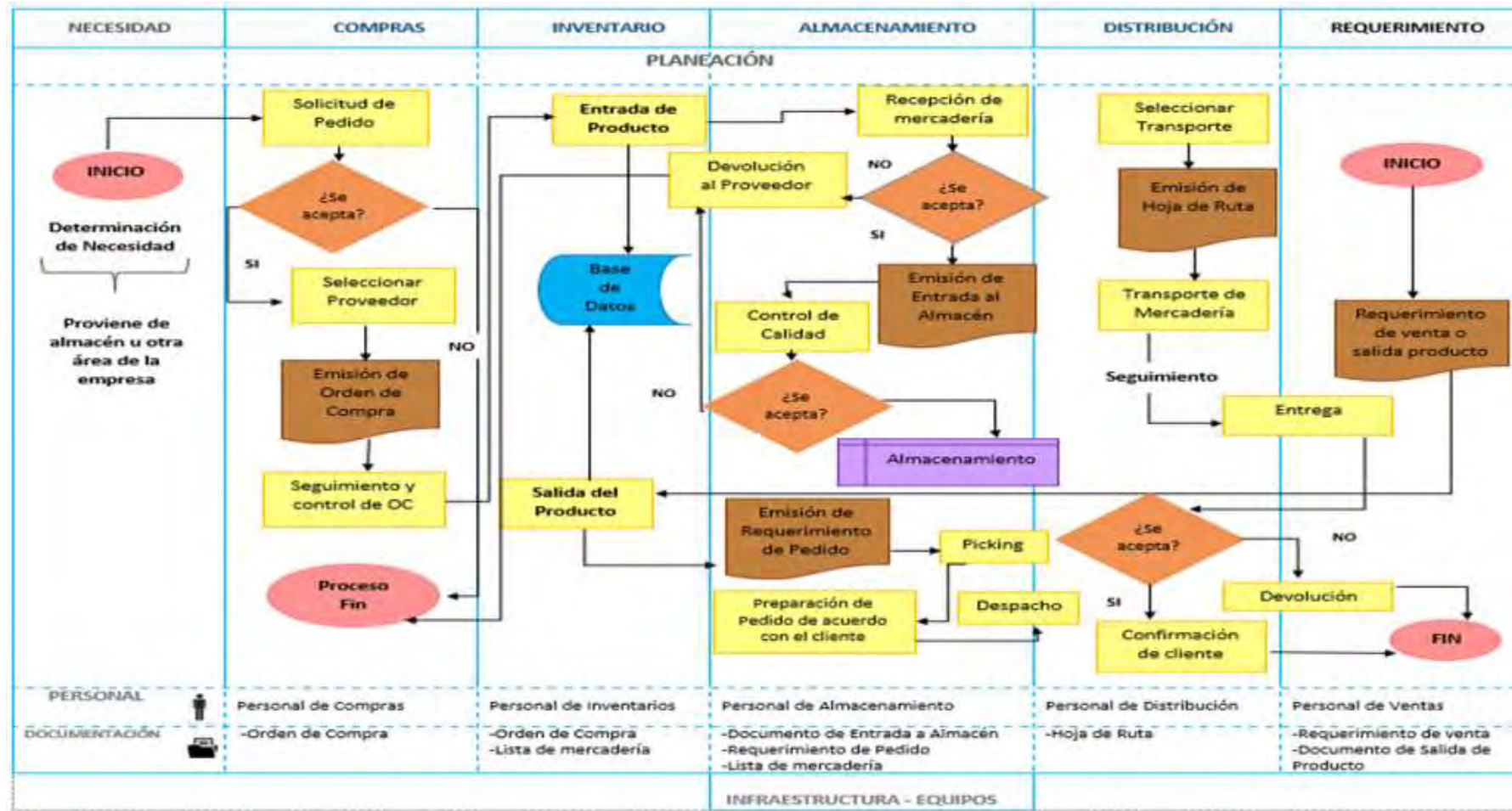
El diagrama de flujo de los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora se ha obtenido de la revisión teórica; así como de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a experto logístico y gerencial. Es importante resaltar, que se pueden encontrar distintas propuestas de diagramas de flujo de procesos logísticos internos; sin embargo, para la presente investigación, debido a lo expuesto líneas arriba solo se consideraran ciertas actividades señaladas a continuación.

Además, cabe resaltar que en el flujograma presentado, se puede detectar que el diagrama cuenta con dos inicios. El primer inicio se encuentra enfocado en la entrada de productos, el cual puede darse por dos tipos de requerimientos. Por un lado, el requerimiento solicitado por el área de almacenamiento, debido a que no cuentan con stock suficiente de mercancía en almacén; y por otro lado, el requerimiento puede darse por medio de otra área de la empresa, pudiendo ser está

el área comercial. En este caso, el fin del proceso de entrada se da en cuanto los productos se encuentran en el almacén de la empresa. Así como el segundo inicio se encuentra enfocado en la salida de productos, el cual puede darse por distintos tipos de requerimientos, siendo el más frecuente el solicitado por el área de ventas. En este caso, el fin del proceso se da cuando se entrega el producto al cliente.



Figura 25: Flujograma de los procesos logísticos



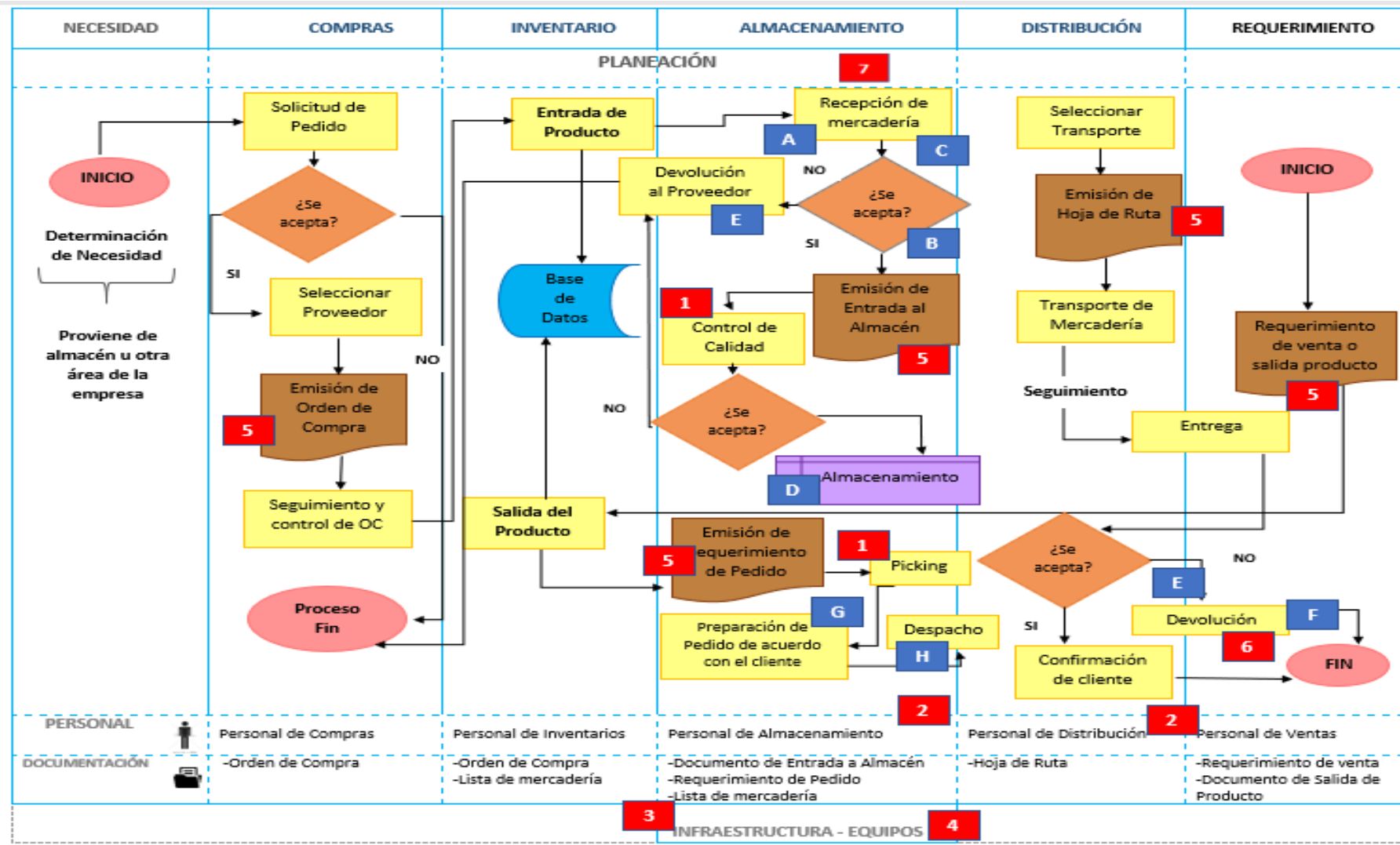
### 3. Intervención del BPA 2015 con los procesos logísticos de una empresa comercializadora

A partir del esquema del BPA 2015 y el diagrama de flujo de procesos logísticos internos de una empresa comercializadora presentadas líneas arriba, se desarrollará la intervención que existen entre ambos diagramas de manera general.

**Tabla 9: Esquema de los procesos logísticos con BPA 2015 - Leyenda**

LEYENDA			
ELEMENTOS		ÁREAS	
Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
1	Sistema de Aseguramiento de Calidad	A	Área de Recepción
2	Personal	B	Área de Cuarentena
3	Infraestructura	C	Área para muestras de retención o contramuestras
4	Equipos e Instrumentos	D	Área de aprobados
5	Documentación	E	Área de Baja/ Rechazados
6	Reclamos	F	Área de Devoluciones
7	Autoinspecciones	G	Área de Embalaje
8	Almacén	H	Área de Despacho

Figura 26: Esquema de los procesos logísticos con BPA 2015





De acuerdo con el diagrama presentando, podemos identificar que el BPA 2015, según sus ocho elementos básicos, mantienen una intervención en el área de compras, almacén y distribución.

En el caso de compras, la intervención del manual se da mediante el elemento de la documentación, puesto que para solicitar una orden de compra de mercadería se requiere que esta sea reflejada a través de un documento escrito donde se realiza la descripción detallada del nombre del proveedor, la fecha de emisión, forma de pago, cantidades y precios de mercadería requerida para que esta sea enviada al proveedor correspondiente. Habría que señalar también que la emisión de orden de compra forma parte de una de las actividades que realiza el personal encargado en esta área permitiendo el adecuado desarrollo del proceso de compra, la cual tiene como enfoque “conseguir los productos que se necesitan, en cantidades adecuadas, en el periodo requerido con la calidad necesaria y al menor precio total” (Carreño, 2011). Es importante destacar que el tema de la cantidad adecuada dependerá del espacio liberado del almacén, puesto que el BPA “debe contar con una infraestructura, equipamiento e instrumentos que garanticen el almacenamiento adecuado de los mismos” (2015), y al momento de emitir una orden de compra se debe tomar en cuenta el espacio disponible para el almacenamiento, así como las ventas futuras que pueden generar una alta rotación y con ellos liberación de espacios, así como también “asegurar la continuidad de abastecimiento evitando contar con algún estancamiento dentro de las operaciones de la empresa” hace que la gestión de compras funcione de manera eficiente” (Marthans, 1985; Martínez, 2007), ya que como menciona Bowersox et al. “las capacidades logísticas de una empresa pueden ser tan buenas como lo sea su gestión de compra” (2007)

En caso de almacén, al ser una manual de almacenamiento, el BPA tiene injerencia en todo el proceso. En primer lugar, con la planificación del almacén, el cual debe cumplir con los requerimientos solicitados en infraestructura, equipos, espacios y personal, así como también tomar en cuenta las acciones correctivas que son necesarias para las auto-inspecciones del almacén, debido a que el BPA “debe garantizar que las operaciones de almacenamiento no representen un riesgo en la calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad de los productos” (MINSA,2015).De igual manera, el BPA solicita el aseguramiento de la calidad de los productos, por ello debe existir una revisión tanto en la entrada como la salida del producto del almacén; así como continuas auto-inspecciones en el transcurso del almacenamiento, ya que según la teoría de la gestión de almacenamiento, el almacén cumple distintas funciones entre ellas el almacenamiento y mantenimiento de los productos. Asimismo, es importante el aseguramiento de calidad, puesto que depende de esto la satisfacción del cliente y con ello la rentabilidad de una organización. Por último, otro elemento que tiene injerencia en el proceso es la documentación pertinente, ya que al momento de la recepción de mercancía en el almacén, se debe emitir el

documento de entrada, para así registrar y actualizar el inventario de una empresa, por ende dicho elemento es de suma importancia tanto para almacén como para inventario como lo menciona Escudero “es vital realizar una inspección cuantitativa y cualitativa del pedido descargado para confirmar que no exista error...luego se lleva un registro de la recepción que es archivado por compras y contabilidad” o se registra en inventario. De igual manera, se debe emitir el documento de salida de mercancía que involucra nuevamente el área de almacén e inventario, así como también involucra al área distribución y ventas, ya que el área de distribución se encarga de hacer llegar el pedido al cliente y el área de ventas es la que inicia el requerimiento de salida de los productos, además es el nexo directo que mantiene la empresa con el cliente final.

En el caso de distribución, la intervención del manual se da mediante el elemento de la documentación, puesto que para la salida de la mercancía se requiere que esta sea distribuida por el transportista de acuerdo con la hoja de ruta que es un documento en donde se describe el recorrido del viaje de la mercancía hasta llegar al cliente final. Así como identificar el tipo de vehículo que se deberá utilizar para transportar la mercadería que asegure la calidad de este, debido a que el transporte incluye las actividades de selección del modo y servicio de transporte, la consolidación del flete, entre otras para optar por el mejor medio de transporte y reducir los costos logísticos (Ballou, 2004). De igual manera, existen una intervención del elemento del personal, puesto que es necesario contar con el personal idóneo que tenga las herramientas y/o instrumentos necesarios para la entrega eficiente de la mercancía, la cual será válida por el cliente, puesto que “...los esfuerzos de calidad en la producción se llevan a juicio de los clientes” (Carranza, 2004). Asimismo, en el caso que se diera una devolución de la mercancía, las áreas involucradas serían distribución, almacén, ventas u otra área. En esta ocasión, se daría la intervención del elemento reclamo mencionado en el BPA, la cual indica que se debe ser énfasis en lo reportado por el usuario, por lo cual los transportistas deben transmitir el motivo de devolución brindado por el cliente a ventas o al área que corresponda, para así generar una nueva entrega de mercancía y seguir con el proceso inicial de salida de productos.

De igual manera, identificamos que el BPA 2015, según sus ocho áreas, mantiene una intervención en el área de almacén y distribución.

En el caso de almacén, es un proceso de constituido por subprocesos como “la recepción, almacenamiento y movimiento (...), así como el tratamiento e información de los datos generados” (Pilot y PWC, 2008, p.1); por ello, en el BPA resalta contar primero con un área de recepción, que de acuerdo a Escudero (2014) tiene como objetivo verificar la mercancía cumpliendo con los datos establecidos en la ficha de pedido, debido a que los productos farmacéuticos requieren que la recepción debe contar con evidencia documentaria, en el cual, se muestra la temperatura que

han estado manteniendo para realizar un rápida recepción para ser trasladado al área correspondiente; segundo, contar con un área de cuarentena, cuya función es la conservación y mantenimiento adecuado de las mercaderías porque requieren un “control administrativo, control de calidad o de condiciones ambientales especiales” (Escudero, 2014, p.155), asimismo esta área permite la verificación documentaria y evaluación del estado físico de los productos farmacéuticos según corresponda; tercero, contar con un área de muestras de retención o contramuestras que va a permitir que se almacene un lote, serie o código de cualquier producto para evaluar cuando se corresponda; cuarto, contar con un área de aprobados en donde se debe conservar de acuerdo a Escudero (2014) en buenas condiciones a la mercancía almacenada mediante una legislación vigente de normas específicas, seguridad e higiene, más aún si los productos farmacéuticos que deben contar con condiciones especiales y áreas de controles especiales, básicamente relacionada al almacenamiento de la mercadería; quinto, contar con un área de baja o rechazados; permite que aquellos productos farmacéuticos que no cumplen con los estándares y normativas establecidas sean destruidos según al procedimiento interno correspondiente de la organización porque el objetivo del almacenamiento es “disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes” (Díez de Castro & Fernández, 1993, p.6); sexto, contar con un área de embalaje para la preparación de pedidos, en el cual, de acuerdo a Escudero (2014) es una etapa en donde se desarrolla diversas actividades como etiquetado, rotulado de cajas y los ensamblajes sencillos para la protección de mercadería, además que este diseño de embalaje protector debe basarse de acuerdo a las condiciones de almacenamiento y fragilidad de los productos farmacéuticos; por último, contar con un área de despacho proporciona la entrega de la mercadería preparada a los agentes responsables para su correcta distribución, contando con registros de despacho que es exigido por el manual del BPA a los almacenes especializados para garantizar la trazabilidad de los productos farmacéuticos cuando son enviados a su destinatario porque si se generan “errores en el despacho pueden ocasionar que el cliente retrase el pago de una factura y esté renuente a hacer nuevos pedidos” (Chávez & Torres-Rabello, 2012).

En el caso de la área de distribución, por un lado, la intervención del BPA se da en el momento en que el transportista entrega el producto al cliente, y este debe verificar que el producto se encuentre en buenas condiciones y apto para su utilización, por ello el transporte debe encontrar un equilibrio entre la calidad del producto y los costos del servicio como lo mencionan distintos autores entre ellos Anaya, 2000; Díez de Castro & Fernández, 1993; Bowersox et al., 2007; y Carreño, 2011; además la presente idea pueda ser ejemplificada con lo expuesto por Ballou “las empresas deben elegir su servicio o combinación de servicios que proporcionen el mejor balance entre la calidad del servicio ofrecido y el costo del servicio” (2004). Por ello, en

caso no se brinde un aseguramiento de calidad de la mercancía transportada, está estaría expuesta a ser rechazada por el cliente y se derive al área de baja/ rechazados como menciona en el BPA “el área de baja custodia los productos contaminados, adulterados, falsificados, alterados y expedidos” (2015). Por ende, al momento de salir del almacén, el transporte debe asegurar la calidad del producto requerido por el cliente, tal como indica Carranza “...el movimiento de mercaderías no debe deteriorar los esfuerzos de calidad, sino mantenerlos e incluso mejorarlos” (2004), en especial evitar la contaminación de estos en el transcurso de la entrega. Por otro lado, la intervención se da cuando el cliente no se encuentre satisfecho con la entrega y desea realizar una devolución del producto, en este caso el transportista debe contar con el soporte necesario para atender la solicitud de retorno del producto por parte del cliente. El BPA como parte de sus áreas básicas cuenta con el área de devoluciones, la cual tiene finalidad “guiar los pasos correspondientes que se deben seguir para la devolución y además analizar las posibles causas del retorno de la mercancía” (Minsa,2015, p.23).De igual manera, es importante destacar que la decisión en este caso de devolución depende íntegramente del juicio del cliente, la cual puede darse por distintas variables como el caso de retrasos, puesto que “errores en el despacho pueden ocasionar que el cliente retrase el pago de una factura o se encuentra renuente a hacer nuevos pedidos” (Chávez & Torres-Rabello, 2012) o incluso la devolución de la mercancía, por ende la importancia de la interrelación de los procesos logísticos en una organización..

## CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En el presente capítulo se conocerá las especificaciones más importantes del sujeto de estudio mediante un análisis micro-entorno de la empresa. En primer lugar, se brindará una descripción de la organización; en segundo lugar, su misión y visión; en tercer lugar, un análisis FODA; y por último se mostrará cómo se encuentra distribuida la empresa por medio de un organigrama.

### 1. Análisis de micro-entorno de BASCAT & CÍA S.A.C

#### 1.1. Descripción de la Empresa

La organización motivo de estudio, BASCAT & CÍA SAC, es una pequeña empresa familiar peruana con más de 25 años que se dedica exclusivamente a la importación, venta, reparación y mantenimiento de equipos médicos y material quirúrgico.

La empresa ofrece a sus clientes productos como Ventiladores Volumétricos Phillips Respiroics V 200, Productos para Terapia Respiratoria, Equipos de Sala de Operaciones, Materiales y Equipos Médicos en General, Equipos Neurocirugías, Equipos Medico Quirúrgicos, Materiales y Equipos Hospitalarios, Equipo de Cirugía, Equipamiento de Clínica, Equipos para Laboratorios; así como también ofrece reparación y mantenimiento para todos los equipos médico, además brinda capacitación para un adecuado uso de los equipos médicos. Para ello, cuenta con una sola oficina ubicada en el Jirón General Córdova 879, Jesús María, Lima (Páginas Amarillas, 2018) para realizar su comercialización a nivel nacional siendo sus principales clientes el Estado y las clínicas y hospitales privadas a nivel nacional. De igual manera, Bascat cuenta con dos tipos de clientes:

- Clínicas (clientes privados): según lo mencionado por el Gerente de Finanzas Carlos Stopp “se cuentan con grandes clínicas dentro de nuestra cartera de clientes, dando un porcentaje de ventas del 70% del total de ventas al año” (comunicación personal, 30 de abril, 2017)
- Hospitales (clientes públicos): se consideran los hospitales del MINSA y de EsSalud a nivel nacional. Según lo mencionado por el Gerente de Finanzas Carlos Stopp “el porcentaje de ventas es menor que el de las clínicas, pero supera en gran medida las ganancias obtenidas, ya que de las ganancias obtenidas el 65% corresponde al sector público”. (comunicación personal, 30 de abril, 2017)



Actualmente, Bascat se encuentra realizando cambios en su infraestructura del Departamento de Almacén que estaba ubicado en el segundo piso de su local para ser trasladado al primer piso que se concretarán más o menos para agosto del 2018, debido a su mayor demanda de comercialización y expansión en sus actividades, pero además debido a las especificaciones de la certificación del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento que es planteado por el Ministerio de Salud del Perú.

## **1.2. Misión y Visión**

La misión definida por la empresa de acuerdo a lo mencionado por el Gerente General Martín Stopp es “Entregar el mejor servicio a las clínicas y hospitales, dando productos de primera calidad para que el resultado sea en el óptimo requerido. Tanto a las instituciones médicas como a los pacientes” (comunicación personal, 30 de abril, 2017). Con esto, su misión se enfatiza en satisfacer las necesidades de las clínicas para brindarle productos de calidad que le permitan beneficiar a los pacientes.

Y la visión definida por la empresa de acuerdo a lo mencionado por el Gerente General Martín Stopp es “Posicionarse en el mercado como una de las empresas líderes en el Perú con el único propósito de brindar salud y mejorar la calidad humana. Siendo orgullosos al poder aportar hacia el desarrollo de nuestra salud y el bienestar de nuestros clientes” (comunicación personal, 30 de abril, 2017).

Con esto, su visión busca contribuir en la concientización de no solo brindar productos para beneficios económicos, sino que a través de ellos mejor la calidad de vida de las personas, en este caso, los clientes finales que son los pacientes.

## **1.3. Análisis FODA**

El uso de esta herramienta nos permitirá un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas) de la empresa para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa.

### **1.3.1. Fortalezas**

- Desarrolla un trato directo con sus clientes.
- Ofrece como servicio adicional mantenimiento, capacitación y post venta.
- Es respaldado por un gran proveedor que es Philips.
- Cuenta con el certificado del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015.
- Cuenta con una publicidad de bajo costos.
- Cuenta con una amplia experiencia en la comercialización de insumos y equipos médicos.

- Se enfocó en la ofrecer sus insumos y equipos médicos de un segmento específico.

### ***1.3.2. Debilidades***

- Dependencia de los proveedores.
- Informalidad en sus procesos.
- Falta de especialización en algunas áreas de la empresa.
- Alto precio de sus insumos médicos a diferencia de su competencia.
- Enfoque solo en el proceso de almacén por la certificación del BPA.
- Falta de documentación de sus procesos de la empresa.

### ***1.3.3. Oportunidades***

- Especialización, profesionalización y asesoramiento del mercado.
- Crecimiento de las ventas de equipos médicos.
- Mayor demanda por productos e insumos médicos por parte de las clínicas y hospitales.

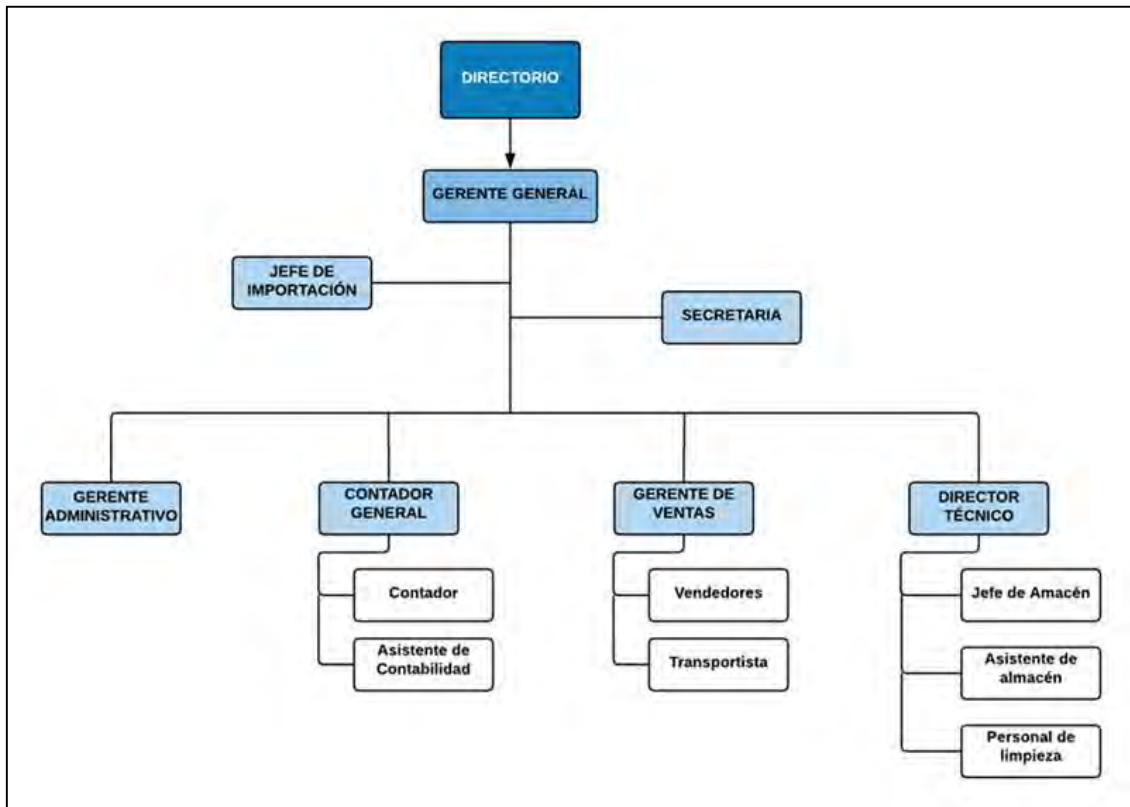
### ***1.3.4. Amenazas***

- Alta competencia por parte de proveedores que venden directamente.
- Riesgo de la variabilidad del Tipo de Cambio de los dólares.
- Preferencia por insumos y productos médicos de compañías Chinas.
- Acceso complicado al ingreso de los mercados capitales que limita el crecimiento de la empresa.

## **1.4. Organización de la empresa**

La organización tiene como estructura general como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 27: Organigrama de Bascat & Cía. SAC



Fuente: Bascat & Cia SAC (2017)

## **CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se desarrollará toda la metodología utilizada para la presente investigación. Por un lado, se explicará el diseño metodológico aplicable a nuestra investigación nombrando el alcance, enfoque, métodos, técnicas y fuentes de recojo, y los instrumentos y tratamientos de la información; por otro lado, se expondrá el estudio exploratorio que se realizó a la empresa caso por medio de la selección muestral y la validación de instrumentos que fueron utilizados en la investigación.

### **1. Diseño metodológico**

Como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010) “el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados” (Hernández et al., 2010). Por lo cual, en el presente capítulo se desarrollará el plan o estrategia de investigación en respuesta a los objetivos planteados.

#### **1.1. Alcance de la investigación**

Para la presente investigación, es importante definir su alcance que de acuerdo a los autores Hernández et al. (2010) existen 4 tipos de alcances dentro de una investigación. Los cuales son:

En primer lugar, el alcance exploratorio tiene como propósito examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual no se ha abordado. Teniendo como valor familiarizarse con fenómenos desconocidos con el fin de obtener información para futuras investigación.

En segundo lugar, el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otro fenómeno de manera independiente. Teniendo como valor la precisión de los ángulo o dimensiones de un fenómeno.

En tercer lugar, el alcance correlacional cuya intención es comprender la relación que pueda existir entre dos o más variables para un contexto específico. Teniendo como valor explicativo, debido a que busca conocer cuál es la relación entre las variables proporcionando así una información explicativa, pero de manera parcial.

En cuarto lugar, el alcance explicativo tiene como propósito en explicar las causas que ocurren dentro de un contexto específico respondiendo el por qué ocurre, en qué condiciones o por qué se relacionan dos o más variables. Teniendo como valor de proporcionar un mejor entendimiento en relación al contexto específico de referencia.

Según Hernández et al. “cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances” (Hernández et al., 2010, p.78). Por ello, la presente investigación se encuentra enfocada en un alcance exploratorio, puesto que el tema de investigación no cuenta con antecedentes investigativos; asimismo se encuentra enfocada en un alcance descriptivo, ya que se tiene como finalidad describir un fenómeno, mediante la especificación de las propiedades, características y rasgos importantes, debido a que para este presente tesis se va a describir de manera integral al Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 y los procesos logísticos internos de la empresa caso.

Sin embargo, es importante mencionar que no se enfocará en un alcance correlacional, puesto que no se realizarán estudios estadísticos para la asociación de las variables; ni un alcance explicativo, debido a que la investigación no se enfoca en responder causas del problema de investigación

## **1.2. Enfoque y métodos de investigación**

Según los autores Ponce y Pasco (2015) existen tres tipos de enfoques de investigación: en primer lugar, el enfoque cuantitativo el cual utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis mediante una base de medición numérica y un análisis estadístico. “El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio” (Hernández et al., p.4), en el cual se establece diferentes hipótesis y se determinan variables para la medición y comprobación de las hipótesis mismas. En segundo lugar, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos” (Hernández et al. 2010, p.7). Por último, el enfoque es mixto “trata de combinar e integrar esas dos tradiciones. (...) permite compensar las desventajas propias de un solo enfoque y potenciar la rigurosidad de la investigación” (Ponce y Pasco, 2015, p. 45).

El enfoque de investigación que mejor se adecua a los objetivos planteados es el enfoque cualitativo, puesto que se obtendrá información en base a las perspectivas y puntos de vistas de los trabajadores de la empresa, gerentes de la empresa; y aquellos que sean parte del proceso logístico (expertos gerenciales) para responder a los objetivos de investigación.

Por último, la estrategia de investigación se encuentra orientada a un estudio de caso en base de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C, ya que “su estrategia general se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Ponce & Pasco, 2015, p.47).



### 1.3. Técnicas y fuentes de recojo de la información

Para la presente tesis, los instrumentos que incluiremos en el análisis del tema de investigación son:

#### 1.3.1. Entrevistas Semiestructuradas

se aplicará una estrategia mixta que consta por una parte de la realización de preguntas abiertas a los actores entrevistados donde se personaliza y se improvisa; por otro lado, se establecerá una serie de preguntas predeterminadas con el fin de profundizar en los aspectos relevantes de la investigación. Se usará este tipo de entrevista para conocer más a detalle de los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C. a través de las respuestas del Gerente de Ventas, los 4 trabajadores del área de ventas (compras, inventario, almacén y distribución), y por último a la química farmacéutica encargada de velar la certificación del BPA. Así mismo, para reforzar conceptos teóricos, se realizará entrevistas a expertos en logística, empresas familiares pymes y expertos gerenciales en procesos logísticos de empresas comercializadoras.

**Tabla 10: Relación de entrevistas**

ACTOR	HERRAMIENTA	ANEXO
Gerente de Ventas	Guía de Entrevista	Anexo B
Jefe de Compras	Guía de Entrevista	Anexo C
Jefe de Inventario	Guía de Entrevista	Anexo D
Jefe de Almacén	Guía de Entrevista	Anexo E
Jefe de Distribución	Guía de Entrevista	Anexo F
Regente de BPA	Guía de Entrevista	Anexo G
Experto logístico	Guía de Entrevista	Anexo H
Experto Gerencial	Guía de Entrevista	Anexo I
Experto Pyme - Familia	Guía de Entrevista	Anexo J

#### 1.3.2. Observación

Para obtener los datos en relación con el funcionamiento de los procesos, potencialidad del proceso de almacenamiento y la poca eficiencia en las otras áreas; para que de esa forma se busque justificar la problemática se realizarán observaciones en los ambientes donde se desarrolla los procesos logísticos seleccionados. Las observaciones se realizarán en la medida de lo

necesario para poder entender a cabalidad como se ejecuta cada proceso en la empresa. La guía de observación se encuentra en el Anexo K.

#### 1.4. Instrumentos y tratamiento de la información

Para las fuentes mencionadas, los instrumentos que han sido utilizados para el tratamiento de información recolectada son:

##### 1.4.1. Matriz de análisis de la información

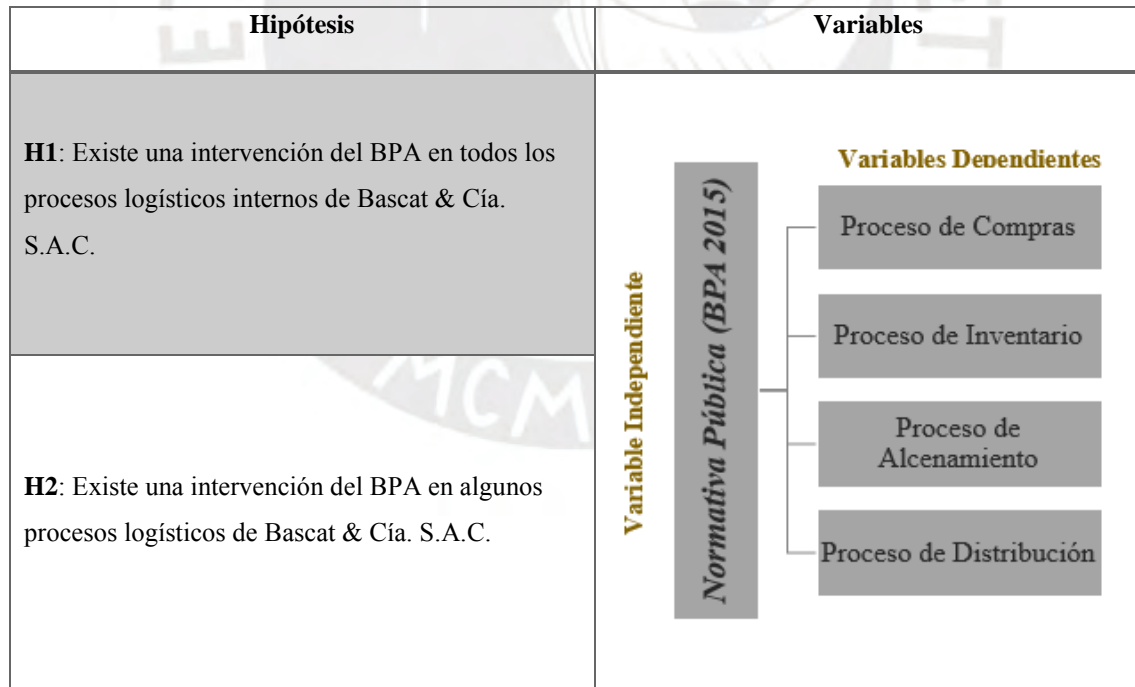
La información que se recolecto en las observaciones permitió la división de los procesos logísticos que están organizadas de manera ordenada y estructurada en una matriz, en la cual permitió dar respuesta a la problemática de nuestra investigación.

##### 1.4.2. Análisis de contenido

En el caso de las entrevistas, se realizó una transcripción que permitió distinguir las partes relevantes para nuestra investigación.

De igual manera es importante destacar que la presente investigación busca responder si existe una intervención de una normativa pública en los procesos logísticos de una empresa comercial, por lo cual las variables del estudio son:

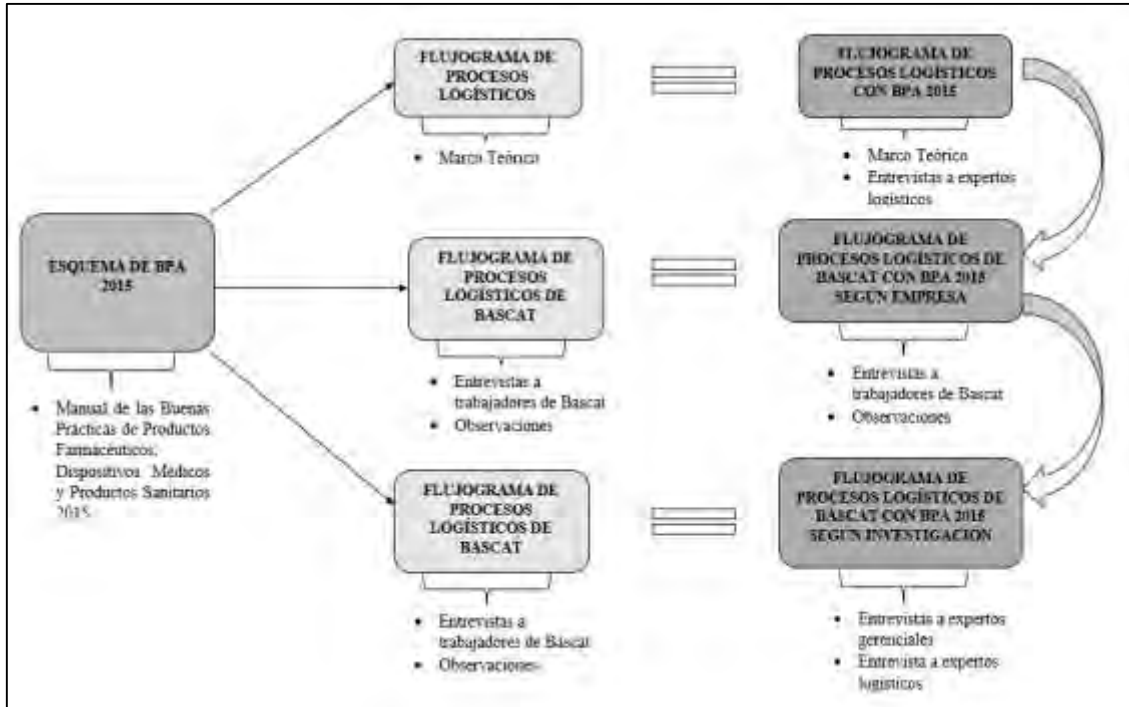
**Figura 28: Relación de Variables**



Finalmente, del análisis de las técnicas y fuentes de información señaladas líneas arriba se logró obtener de manera secuencial la sintetización del BPA 2015 y la elaboración de los distintos flujogramas que facilitó la comprensión de la intervención de los procesos logísticos

internos con el BPA 2015. A continuación, se brindará el detalle de la fase secuencial de la presente investigación.

**Figura 29: Fase secuencial de la investigación**



## 2. Estudio exploratorio

Los estudios exploratorios buscan aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).

Por ello, en la presente investigación, se realizó un primer acercamiento a la empresa caso BASCAT & CÍA S.A.C. por mediante de tres visitas en sus oficinas. En dicho acercamiento se logró generar un grado de familiaridad con parte del personal de la empresa; así como conocer el desarrollo del negocio de manera interna.

### 2.1. Selección muestral

La presentación investigación es un estudio caso de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C, por ende, nuestra selección muestral será de la siguiente manera:

### **2.1.1. Población**

Empresa BASCAT & CÍA S.A.C.

### **2.1.2. Muestra**

Personal que influye en el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa. La muestra será mediante la técnica no probabilística, debido a las características de la presente investigación que busca profundizar en los resultados.

Los tipos de muestra cualitativa que utilizaremos para responder a nuestros objetivos son:

#### *a. Muestra de Caso-Tipo*

Puesto que nos centraremos en investigar a una empresa pyme con certificación del BPA 2015 en el proceso de almacenamiento de equipos médicos en el distrito de Jesús María.

#### *b. Muestras por Conveniencia*

Se tiene acceso y la facilidad de investigar al personal de la empresa, debido a una relación amistosa con el Gerente General Sr. Martin Stopp.

#### *c. Muestras en Cadena o Bola de Nieve*

Mediante las entrevistas a los gerentes de la organización se podrá determinar otros actores relacionados a nuestra investigación como áreas anexas, proveedores o clientes.

## **2.2. Validación de Instrumentos**

Las guías de entrevistas semiestructuradas para el gerente general, jefes, trabajadores y expertos; así como la guía de observación para la recolección de información se encuentran validadas por el Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza, Prof. Jean Pierre Seclen, Prof. Milos Lau.

## CAPÍTULO 7: ANALISIS DE HALLAZGOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo, se desarrollará la descripción encontrada en base a las herramientas metodológicas explicadas en el capítulo 6 de los procesos logísticos de la empresa caso; así como la interrelación de estos con la certificación del BPA 2015.

### 1. Descripción de los Procesos logísticos de BASCAT & CÍA S.A.C.

La dinámica logística interna en la empresa BASCAT & CÍA S.A.C. se encuentra conformada por el desarrollo de cuatro procesos logísticos, los cuales fueron desarrollados de manera teórica en el capítulo 1; por lo cual, nos enfocaremos en el área de importación, área de ventas y el área de la dirección técnica de la empresa, ya que según lo encontrado en las entrevistas y observaciones en dichas áreas subyace los procesos logísticos de compra, inventario, almacenamiento y distribución. A continuación, se ilustrará la estructura de la empresa donde están implicadas los procesos logísticos mencionados.

**Figura 30: Organigrama de Bascat & Cía. SAC**



Fuente: Bascat & Cía. SAC (2017)

Según el organigrama podemos observar que los procesos logísticos internos de la empresa se encuentran divididos en tres áreas. En primer lugar, el proceso de compras se encuentra dentro del área de importación; en segundo lugar, los procesos de inventario y almacenamiento se encuentran dentro del área de dirección técnica; y por último, el proceso de



distribución se encuentra dentro del área de ventas. Así mismo, cabe mencionar que en el área de dirección técnica es la encargada de velar por la conformidad de la certificación del BPA.

A continuación, se brindará el detalle de los hallazgos encontrados en los procesos de compra, inventario, almacenamiento y distribución de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C., lo cuales fueron obtenidos por medio de las herramientas metodológicas seleccionadas para la presente investigación.

### **1.1. Gestión de Compras en BASCAT**

Proceso en el cual se realiza las actividades para obtener los productos que se requieren del proveedor, cuyo objetivo es asegurar de manera continua el abastecimiento de los productos, negociando precios justos, buscando calidad y en condiciones adecuada de los productos, y en el menor tiempo. En el caso de Bascat, la persona involucrada en este proceso (Luis) nos mencionó que el objetivo del proceso para ellos es tener las mercancías a tiempo, al menor costo posible y evitar las roturas de stock que de alguna manera concuerda con lo dicho en la teoría. Sin embargo, según lo observado, no se cuenta con un documento físico que evidencie las actividades de este proceso, pero se puede resaltar que el trabajador si tiene conocimiento de cómo se realiza las actividades correspondientes del proceso.

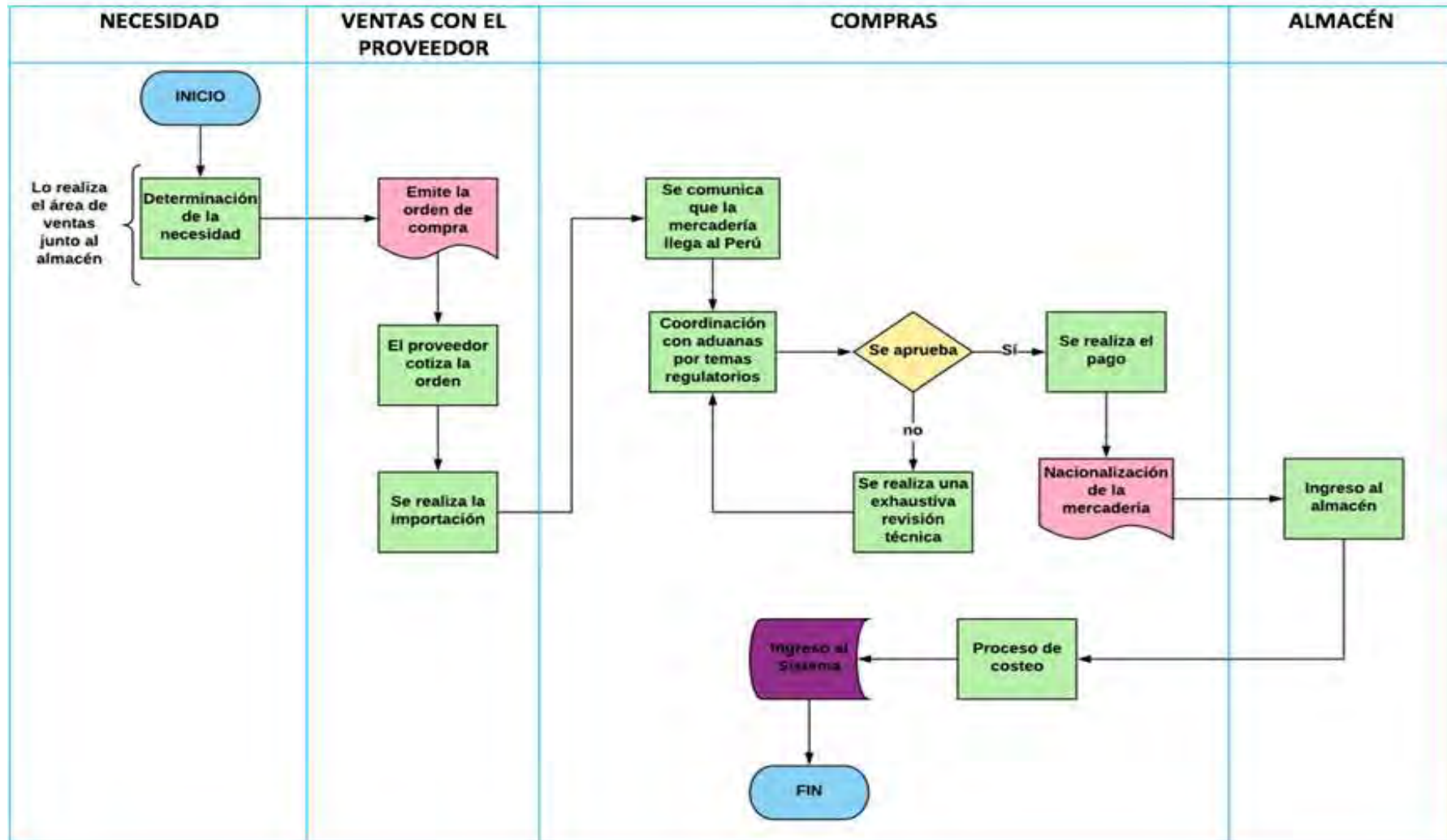
Las actividades que se realizan dentro de este proceso comienza con la importación de los productos ya solicitados a sus proveedores, debido a que la orden de compra es analizada por el área de ventas en conjunto con el jefe de almacén, quienes se encargan de pronosticar la demanda para no desabastecer en el corto tiempo y es el gerente de ventas quien se encarga de emitir la orden de compra porque conoce el estimado de cuánto son las órdenes de compra, cuánta cantidad específica de productos se necesitan y realizan la cotización correspondiente con los proveedores, de los cuales, se encuentran divididos: en proveedores de Estados Unidos quien proporciona un 80% de los productos, de Alemania quien proporciona un 10% de los productos, Nueva Zelanda quien proporciona un 5% de los productos e Irlanda un 5% de los productos. Entonces como se mencionó líneas arriba este proceso comienza con la importación de los productos cuyas actividades que nos mencionó Luis es coordinar con el transportista, agente de aduana y el área de asunto regulatorios para el cumplimiento de los permisos correspondientes para que puedan nacionalizar los productos importados todo mediante correos y llamadas telefónicas, y después sean entregados directamente al almacén con el transporte que se contrata y acuerda con aduanas. Una vez que ingresa al almacén es verificado por la química técnica para que una vez aprobado Luis comience con el proceso del costeo para obtener el costo unitario de los productos todo mediante la ayuda del Excel. Y muchas veces la dificultad que enfrenta Luis es el cambio de los precios de los productos que van ser comercializados a los clientes, debido al

INCOTERM que es el acuerdo comercial que se tiene con los proveedores para el aseguramiento de los productos importados y como es una decisión que no depende de él, le dificulta mucho pronosticar el costo unitario de cada nueva mercadería importada que es ingresada al almacén, además para el sería una oportunidad de mejora incorporar un sistema de software que le permite desarrollar con mayor facilidad sus actividades.

A continuación, se brindará de manera gráfica el proceso de compras de la empresa Bascat mediante un flujograma con la información obtenida de las observaciones y entrevistas a los integrantes de la empresa.



Figura 31: Flujograma del proceso de compras de Bascat & Cía. SAC



El proceso de compras tiene una relación directa con el área de la dirección técnica, debido al tema de los registros sanitarios de regulación que se requieren para presentar en aduanas para que permita el ingreso de los nuevos productos importados. Además, se comentó en la entrevista y se pudo observar, que este proceso comparte comunicación solo con el área de ventas, cuando existe una nueva importación y con el área de contabilidad, para la coordinación de pagos a los proveedores como a los agentes de la aduana; más no existe ninguna comunicación con las otras áreas de la empresa Bascat.

En cuanto, a la intervención del BPA en el proceso de compras, de acuerdo con las entrevistas, se mencionó que conocen o saben de la existencia de esta certificación porque lo necesitan para realizar sus ventas ya que algunos clientes, como el estado peruano e incluso algunos proveedores lo piden; más no cuentan con información o conocimiento sobre la participación del manual en el desarrollo de las actividades de este proceso.

### ***1.1.1. Resultados en la Gestión de Compras***

Según los hallazgos encontrados en la gestión de compras uno de los elementos que es fundamental resaltar es la realización de una adecuada planeación de la demanda que de acuerdo a la teoría revisada esta permite la continuidad de abastecimiento para evitar algunos inconvenientes dentro de las operaciones en una organización; por lo cual, también ha sido manifestada por la empresa caso de Bascat la importancia de esta planificación de la demanda que incluso ha sido reafirmado en la entrevista con el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico, y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, Daniel Oliveira, que “para la empresas comercializadoras de bienes tangibles es importante el planeamiento de la demanda, un proceso crítico, la importación y el almacenaje”(comunicación personal,13 de noviembre de 2018). Además, según las funciones que ya están definidas en la empresa caso, Bascat, la planeación de la demanda lo realiza el área de ventas y como ha sido explicado anteriormente la continuidad de las actividades del proceso de compras lo realiza el personal encargado de la importación evidenciándose así una plena coordinación entre el área comercial y el área de compras al momento de que se inicie la solicitud de una nueva mercadería y que fue recalado por el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico, y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, Daniel Oliveira (comunicación personal,13 de noviembre de 2018). Así mismo, es considerable destacar que el personal es otro elemento importante mencionar ya que en la teoría se dijo que el personal debe estar capacitado, motivado constantemente y ser competente para desarrollar una buena gestión de sus actividades de compras y que incluso es recalado por jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar, que se debe “profesionalizar al comprador para el entendimiento de todo el ciclo de vida del activo, desde que se adquiere hasta que se mueve, esa es la importancia del éxito en una empresa”

(comunicación personal, 30 de octubre de 2018), y así el personal pueda realizar sus labores adecuadamente porque comprar no es una actividad fácil, debido a que es fundamental tener una buena definición de requerimiento, así como una buena coordinación entre el usuario y su requerimiento según el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma César Torres Vega (comunicación personal, 29 de octubre de 2018); y conforme a las entrevistas y observaciones a la empresa caso de Bascat en este proceso, el personal realiza de manera correcta sus actividades, pero que es compartido con algunas actividades con el área de ventas quien se encarga de cotizar y prever los materiales y equipos médicos.

Por otro lado, se puede deducir que el área de ventas cuenta con el soporte del área técnica para la realización de algunas actividades primordiales esto se ejemplifica cuando el personal de compras mantiene un constante comunicación con el personal encargado del proceso de inventario cuando se realiza el ingreso de materiales y equipos médicos, además como lo destaca el analista de transporte de Lima Gas, Axel Gustavo Bernal Castillo transmitir la información de la planta a los compradores permite saber cuánto stock se debe mantener para que no caigan desabastecidos (comunicación personal, 29 de octubre de 2018). No solo el proceso de compras mantiene una comunicación con el proceso de inventario, sino también con el encargado del proceso de almacenamiento debido a que “el área de compras requiere la coordinación de los traslados de los productos con el área de almacén” rescatado por lo dicho en la entrevista con el jefe PDS de la sede callao del Grupo Pana, Wilfredo Mestanza (comunicación personal, 2 de noviembre de 2018). Aunque en la empresa caso de Bascat de acuerdo a los hallazgos existe una comunicación entre el proceso de compras con el área de ventas y el área técnica en relación a una nueva importación y a temas regulatorios que se da para el ingreso de los materiales y equipos médicos respectivamente; más no mantiene comunicación directa con el almacén para una plena coordinación del ingreso de los materiales y equipos médicos y su respectivo traslado.

Finalmente, es considerable mencionar que según lo expuesto por la gerente general de Comercial Li, Alexandra Chian Lee, existen “muchas leyes que afectan al proceso de compras que no nos dejan tener la mercadería a tiempo y hay que tener que buscar otros tipos de proveedores, entonces eso influye al final cuando la mercadería llega al almacén incluso en el precio de venta” (comunicación personal, 15 de octubre de 2018); por ello, el área de compras tiene que buscar información de manera constante sobre las políticas legales de acuerdo al rubro; en el cual, se desenvuelve la organización para evitar posible ineficiencia de las operaciones. En el caso de la empresa Bascat, por ser una empresa que almacena materiales y equipos médicos de acuerdo a ley es exigido mantener la certificación del manual del BPA; por el cual, toda la organización debe tener conocimiento de la implementación de esta certificación y cómo esta les puede ayudar dentro de sus actividades del día a día; sin embargo, no todas las áreas de la empresa



saben lo que beneficia esta certificación a cada área de la organización; en el caso del proceso de compras, el personal tiene conocimiento básico de lo que implica la obtención del BPA, pero como lo recalca el jefe de logística de la PUCP, Alberto Holgado Yábar, es importante que el comprador interiorice el requerimiento ante un ordenamiento legal vigente para tener cuidado en sus actividades (comunicación personal, 30 de octubre de 2018) e incluso el personal teniendo mayor entendimiento y conocimiento de lo que aporta el BPA dentro de la empresa puede permitir que desde su perspectiva y su área dar opiniones o ideas cuestionándose para aprovechar mejor la utilización de la certificación del BPA.

## **1.2. Gestión de Inventarios en BASCAT**

Dentro la teoría se puede denominar inventario a cualquier “materias primas, materiales en proceso, producto terminado, mantenimiento, reparación y operaciones, mercancías para reventa, bienes de capital, materiales de construcción, componentes obsoletos, artículos/ materiales defectuosos, entre otros” (Mora, 2011, p.113). En el caso de Bascat, ellos denominan inventario a los materiales y equipos médicos que comercializan. El objetivo de este proceso es asegurar un nivel de servicio mediante el equilibrio del costo de stock, mantener de manera adecuada los productos terminados para responder correctamente la demanda y oferta del mercado. De igual manera para la empresa, el objetivo del proceso de inventario se encuentra alineado a lo mencionado por la teoría, debido a que la persona involucrada en este proceso (Rosmery) nos mencionó que el objetivo es mantener un control de los materiales médicos para saber con cuántos cuentan y cuántos de estos están disponibles para la comercialización. De acuerdo, a las observaciones y entrevistas se pudo evidenciar que no cuentan con sistema de software que les permite a realizar la contabilización física de los materiales; por lo cual, lo realizan de mediante un Kardex manual, sin embargo, Rosmery está implementando una solución más efectiva mediante la utilización del programa Excel.

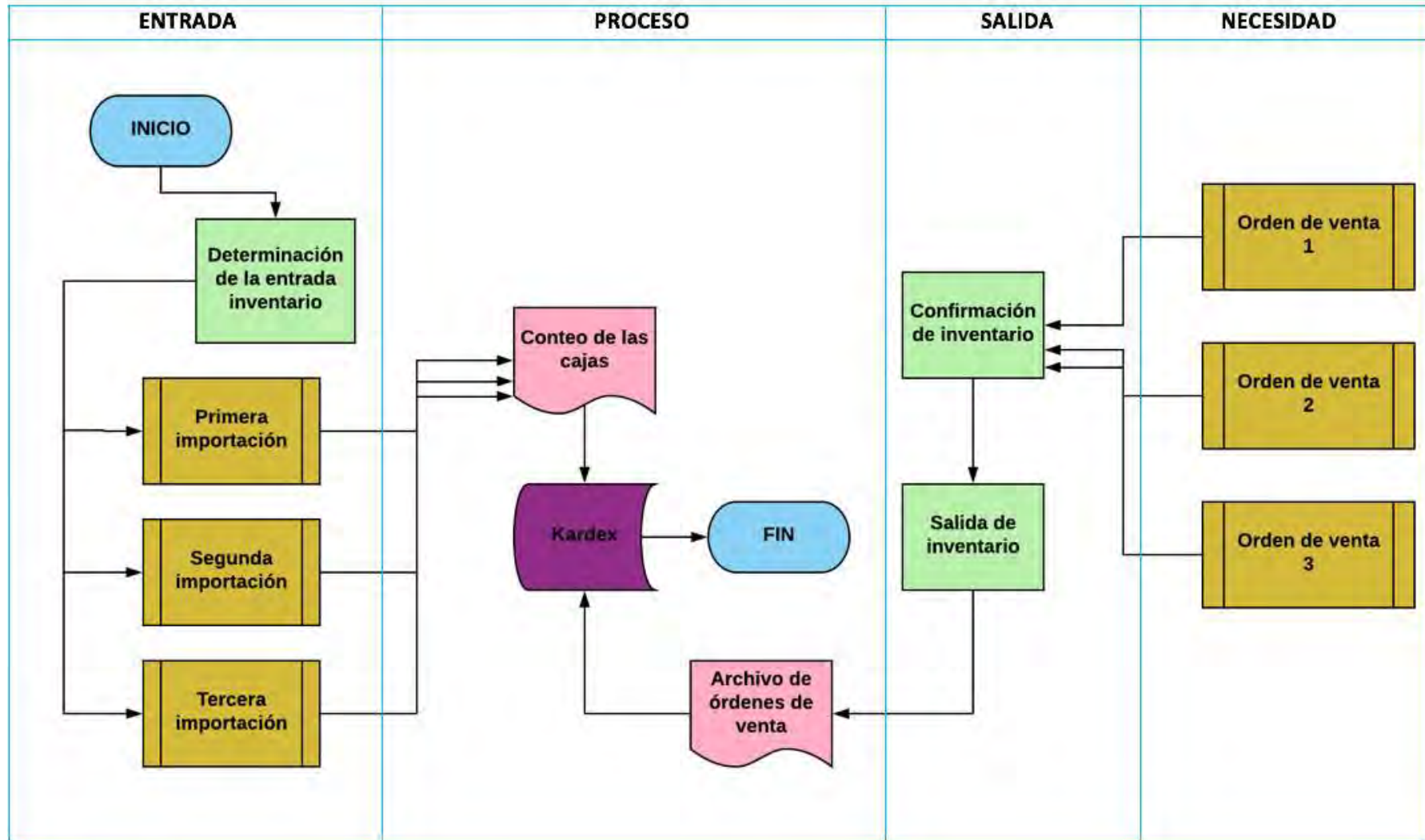
Las actividades que se realizan dentro de este proceso comienzan de dos maneras. Por un lado, con la llegada de los materiales de importación al almacén, en donde se realiza el conteo de cajas y se verifica los lotes de los materiales para que puedan ser transcritos en las tarjetas del Kardex con su correspondiente código, número de lote y la cantidad que ha ingresado, de esta manera se puede dar seguimientos de las salidas futuras de mercancía. Por otro lado, con la salida de los materiales para la venta, la cual inicia con la llegada de la orden de venta y que debe ser remitida al área de almacén para la verificación y selección de los materiales requeridos. Es necesario que el área de almacén indique los códigos, el número de lote y fecha de vencimiento al área de inventario para la modificación del Kardex sobre la salida de mercancía. Además, cabe resaltar que el modelo de reposición de los inventarios que sigue BASCAT, de acuerdo con la teoría, es la revisión periódica del proceso, debido a que se realiza de manera correspondiente en

un intervalo de tiempo, realizado de manera manual y es controlado mediante el método del FEFO (first expiration-first out), puesto que, se prioriza la salida de los materiales con fecha de vencimiento más próxima. De acuerdo, a las entrevistas y a las observaciones se puede concluir que se necesita sistematizar el Kardex de manera electrónica, ya que es muy tedioso realizarlo de manera manual, así como evitar posibles errores.

A continuación, se brindará de manera gráfica el proceso de inventario de la empresa Bascat mediante un flujograma con la información obtenida de las observaciones y entrevistas a los integrantes de la empresa.



Figura 32: Flujograma del proceso de inventarios de Bascat & Cía. SAC



El proceso de inventario mantiene una relación amplia con las otras áreas de la empresa según lo mencionado en las entrevistas y en las observaciones. En el caso de Bascat, el proceso de inventario se encuentra dentro del área de almacén, por lo cual existe una comunicación constante, en especial, cuando se debe reportar la facturación, puesto que inventario debe comunicarse con los vendedores para coordinar el recojo de la factura, así como la coordinación con el área de almacén para el recojo de la mercancía.

De igual manera, existe una comunicación con el área de la dirección técnica, puesto que se verifica si existe algún cambio en los materiales cuando estos se encuentran en un mal estado; así como también existe una coordinación con el área de ventas, debido a que es necesario la actualización del Kardex para las programaciones de futuras compras, puesto a que como se mencionó líneas arriba, el área de ventas es la encargada de emitir las ordenes de compras en la empresa.

En el caso de la intervención que tiene el BPA en la gestión de inventario, se indicó que el manual beneficia a todos los ámbitos del proceso de inventario, así como a los otros procesos logísticos internos, ya que, por un lado, da un reconocimiento para la venta de los materiales médicos y equipos médicos, y, por otro lado, permite a que la empresa se encuentre más ordenado.

### ***1.2.1. Resultados en la Gestión de Inventario***

Según los hallazgos encontrados en la gestión de inventario en la empresa BASCAT & CÍA S.A.C., se puede evidenciar la importancia del proceso en el control de las existencias para la toma de decisiones logísticas, como también es validado a partir de la entrevista con el jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar (comunicación personal, 30 de octubre de 2018), el cual menciona la importancia de la gestión de inventario sobre todo en la rotación de inventario, ya que ayuda en la toma de decisión entre la acumulación o la rotación misma de la mercancía. En el caso de Bascat, la necesidad de mantener un control del inventario por medio de un Kardex facilita la toma de decisiones del área de ventas en cuanto a las compras futuras. Sin embargo, si bien la empresa cuenta con un Kardex que apoya el control de la mercancía almacenada, este registro se realiza de manera manual y no cuenta con apoyo de ninguna herramienta o sistema tecnológico, lo cual es imprescindible hoy en día, según lo mencionado en la entrevista realizada al docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma César Torres Vega (Comunicación personal, 29 de octubre de 2018) y que además indica que todas las empresas, sin importar su tamaño, deben contar con un sistema tecnológico que registre de manera eficiente las existencias y así, un control de inventario. De igual manera, el docente de logística de la URP indicó que mediante la omisión de una herramienta tecnología se dificultaría el desarrollando en toda la cadena de procesos logísticos, ya que al no realizarse una buena gestión de inventarios

con tecnología abarca también en el desempeño de la gestión de almacenamiento; así como también a el jefe PDS de la sede callao del Grupo Pana añade que uno de los factores de éxito para la continuidad son los factores de controlar los procesos y priorizar las necesidades (comunicación personal, 2 de noviembre de 2018).

No obstante, en el caso de las empresas pymes es difícil contar con el presupuesto suficiente para solventar tecnología que apoye los procesos logísticos, pero a partir de la entrevista realizada al docente especializado en empresas familiares de la PUCP Jorge Mendoza (comunicación personal, 29 de octubre de 2018) sabemos que es posible que las empresas familiares en ciertas ocasiones tengan más ventaja, debido a que tienen acceso a recursos familiares que las empresas no familiares no cuentan. Asimismo, la encarga del proceso inventario de Bascat indicó que se realiza controles en la entrada y salida de mercancía, sin embargo, en las observaciones se evidencio que no siempre se realizan estos controles. Lo cual puede llevar a problemas posteriores como mencionó el analista de transporte de Lima Gas Axel Gustavo Bernal Castillo que se debe llevar un control de los productos, ya que no todos están aptos para ser envasados y por ello se debe contar con un controlador que actualice constantemente la situación del inventario.

Finalmente, vale mencionar que el área de inventario debería mantener una comunicación directa con las otras áreas logísticas, ya que su funcionamiento es apoyado por las otras áreas, así como el proceso de inventario apoya el desenvolvimiento de las otras áreas, como se puede ejemplificar con lo mencionado en la entrevista con la gerente general de Comercial Li Alexandra Chian Lee (comunicación personal, 15 de octubre de 2018) añade que una herramienta fundamental, denominada para algunos como el corazón de la logística, es el lote económico de compra que permite equilibrar entre los costos por adquirir y los costos por mantener en equilibrio es apoyada entre el área de inventario, compras y almacén. En el caso de Bascat, si bien se mencionó que existe una comunicación con todas las áreas, la principal comunicación se da con el área de ventas que requiere la actualización del Kardex para las futuras compras; así como también para la confirmación de disponibilidad de mercancía para la venta. De igual manera, el proceso de inventario se encuentra supervisado por el área de almacén, según el organigrama de la empresa, causando que exista una comunicación directa entre ambos procesos y permitiendo que la gestión de almacenamiento se desenvuelva con mayor fluidez.



### **1.3. Gestión de Almacenamiento en BASCAT**

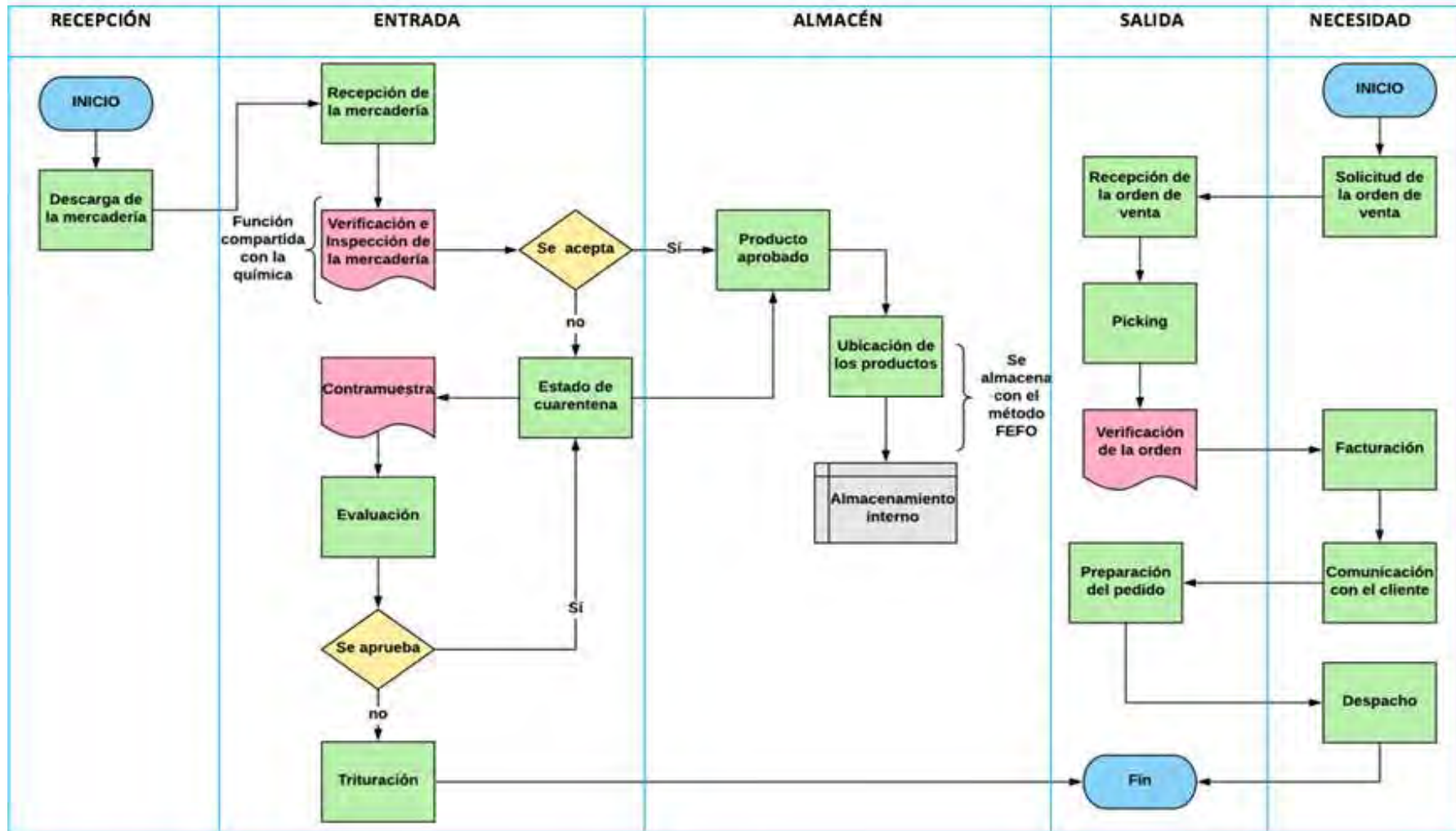
El almacén es el espacio físico en el que se desenvuelven distintos procesos, actividades y funcionalidades que sirven para conservación de la mercancía. Según la teoría, el objetivo del proceso de almacenamiento para empresas comerciales, como es el caso de Bascat & Cía., es la de preservar la calidad de mercancía en la entrada y salida, así como mantener actualizado el registro físico de la mercancía. Por lo cual, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente de general y la dirección técnica de Bascat, la empresa considera como objetivo final el mantenimiento de los estándares de calidad de los productos médicos, pero en el caso del personal operativo del área de almacén consideran también como objetivo principal la preparación y despacho de mercancía de manera rápida y eficiente. Asimismo, es relevante mencionar que el área se encuentra a divida entre un jefe de almacén y dos operarios, de los cuales uno es fijo y el otro temporal, así como también cabe resaltar que los operarios no son personas especializadas y el jefe de almacén lleva más de 20 años trabajando en la empresa.

El proceso de almacenamiento en la empresa Bascat & Cía. S.A.C. mantiene dos inicios. En primer lugar, con la entrada de mercancía, puesto que el área de compras coordina con el jefe de almacén para indicarle la fecha programada de llegada de mercancía importada. Es importante recalcar que la programación de recepción de grandes lotes paraliza las actividades de la empresa, puesto que todos se involucran y ayudan en la descarga, mientras que en el caso de pequeños lotes únicamente se involucra el jefe de almacén (Sr. Percy) y los operarios de almacén (Alex). Cuando se termina de descargar la mercancía, se inicia la revisión del pedido mediante inspecciones entre el personal de almacén y apoyo de la química Juana, en dicha actividad se cuentan los insumos o productos médicos, así como se verifica que concuerden con lo especificado con la orden de compra y el registro de la importación. Según una de las observaciones, la revisión de un pequeño pedido se realizó de manera muy rápida y solo contó con la presencia de Alex, pero según las entrevistas nos indicaron que siempre participa la química para la validación del producto, puesto que la química determina cuáles son los productos que se derivan al área de aprobados y cuáles se derivan al área de cuarenta en caso tengan que ser revisados de manera más detallada; sin embargo, en la observación se encontró que todos las cajas de pedidos pasan por el área de cuarenta sin tomar en cuenta revisiones de la química. Continuando con el proceso de almacenamiento, si en caso el producto no pase la revisión de la química, se deriva fuera del almacén para que pueda ser triturado; y en el caso se aprueba la revisión se deriva el producto al área de cuarentena por unos días, para luego ser distribuido al área de aprobados, el cual cuenta con tres espacios en el almacén (A1, A2 Y A3). La empresa ordena los productos según su fecha de vencimiento y se almacenan hasta que exista un requerimiento por parte de ventas o por pedido de la química.

En segundo lugar, se da con la salida de producto, la cual inicia con el requerimiento por parte del área de ventas u otra área en casos particulares, en el caso de un requerimiento comercial, el jefe de almacén recibe una orden de venta, y con apoyo del área de inventario verifica si pueden tomar el pedido, si se acepta el pedido se inicia el Picking de la mercancía solicitada y se verifica que el N° de lote y código se encuentren conforme con la información brindada por el área de inventario, así también se revisa la cantidad y el estado de los insumo médicos. En cuanto se confirme todo, el operario de almacén se comunica con el área de inventario para iniciar la facturación y con al área de ventas para confirmar con el cliente, sin embargo el área de almacén mencionó que presentan dificultades en el proceso de comunicación con el área de inventario y ventas, debido a que el almacén se encuentra en el primer piso mientras que las oficinas en el segundo piso y constantemente Alex debe estar subiendo y bajando para comunicarse con las otras áreas, por lo cual precisaron que una oportunidad de mejora es contar con un sistema digital de inventario, y así se pueda dar un seguimiento continuo de la mercancía y agilizar el proceso. Finalmente, los operarios preparan los pedidos según los requerimientos del cliente o según los requerimientos necesarios para su envío y coordinan con los vendedores para el despacho de la mercancía solicitada.

A continuación, se brindará de manera gráfica el proceso de almacenamiento de la empresa Bascat mediante un flujograma con la información obtenida de las observaciones y entrevistas a los integrantes de la empresa.

Figura 33: Flujograma del proceso de almacenamiento de Bascat & Cía. SAC



El proceso de almacenamiento cuenta con intervención de otras áreas logísticas como es el caso de inventario, ya que necesita mantener una coordinación constante sobre las cantidades de productos, modelos, tipos, etc. Asimismo, deben coordinar las entradas y salidas de mercancía. De igual manera, existe una intervención del área de compras, puesto que en caso el pedido despachado por parte del agente aduanero en la empresa no esté conforme a lo solicitado, el área de compras debe comunicarse con su proveedor, puesto que el área de compras es el nexo entre el proveedor y también con el agente aduanero. Así también, existe una intervención con el área de distribución, puesto que se debe coordinar con los vendedores cuando se despachará el producto y qué tipo de preparación necesitan para la salida de la mercancía. Finalmente, la intervención con el área de ventas se da cuando existe un requerimiento de venta, en donde se emite una orden de venta para que pueda verificarse en almacén si se cuenta con el producto en buen estado y cumpliendo con todos los requerimientos para su venta.

En cuanto, a la intervención que tiene el BPA en el almacén es indiscutible; sin embargo, según las entrevistas y observaciones, es importante mencionar que solo el jefe de almacén conoce sobre sus requerimientos, directrices y la participación que tiene en el proceso de almacenamiento, pero el operario solo conoce de manera superficial el manejo del BPA.

### ***1.3.1. Resultados en la Gestión de Almacenamiento***

Según los hallazgos encontrados en la gestión de almacenamiento, podemos indicar por un lado, que a partir de la entrevista realizada al jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar, se puede tener una buena práctica de almacenamiento si es que una la empresa se dedica a la fabricación de un producto, y en el caso de las empresas comercializadoras la influencia de las buenas prácticas es nula (comunicación personal, 30 de octubre de 2018), es decir que solo existe influencia de un manual en las empresas que fabrican productos y por ende, en el caso de Bascat no sería influyente la certificación del BPA; no obstante, a partir de la entrevista realizada al jefe PDS sede callao del Grupo Pana (comunicación personal, 02 de noviembre, 2018) se manifiesta que el proceso más valioso para las empresas comercializadoras es la recepción y almacenamiento, debido a que ayudan atender los requerimiento con tiempos reales y de calidad. Para la empresa caso, la gestión de almacenamiento es un proceso vital por diferentes razones. En primer lugar, se puede evidenciar la importancia del proceso por medio de su estructura organizacional, debido a que el área de almacenamiento no solo abarca el proceso de almacenamiento, sino también el proceso de inventario; en segundo lugar, la gestión de almacenamiento se encuentra supervisada por una entidad pública como es el caso de la Digemid, por medio de la certificación obligatoria del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento; en tercer lugar, el área de almacenamiento es la única área que cuenta con un control y supervisión continua.

Por otro lado, la gestión de almacenamiento en la empresa cuenta con dos actividades fundamentales: la entrada y salida de productos, las cuales requieren mantener una eficiente gestión logística que apoye y beneficie a toda la cadena logística interna, como se puede ejemplificar con lo mencionado por el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma César Torres Vega (comunicación personal, 29 de octubre de 2018) que manifiesta que en la logística de salida se mide según el desempeño que tenga una la gestión de almacenes y la gestión de distribución, puesto que el no contar con una buena gestión de almacenamiento retrasa su distribución. En el caso de Bascat, como se mencionó líneas arriba, existe un control y supervisión tanto en la entrada y salida de productos, la cual se encuentra regulada y requerida de manera obligatoria por parte del estado a través del BPA.

De igual forma, vale mencionar que la gestión de almacenamiento debe mantener una comunicación fluida con todas las áreas logísticas en una organización, como aduce el docente especializado en logística de la Universidad Pacífico y subgerente de almacenes y distribución de Neptunia S.A. Daniel Oliveira Cambiaso (comunicación personal, 13 de noviembre de 2018) que no solo es importante el cliente externo, sino también el cliente interno en una organización, puesto que el área de almacenamiento debe contar con la disponibilidad necesaria que se requiere para la venta, ya que no sirve que se realice miles de procesos, si el área de venta no cuenta con el inventario actualizado, por ello los procesos logísticos deben estar alineados tanto a los clientes externos como en los clientes internos.

Finalmente, vale recalcar que la gestión de almacenamiento no solo se encuentra enfocada en el área física, denominada almacén, sino que se debe tomar en cuenta también otras variables significativas, como manifiesta el jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar (comunicación personal, 30 de octubre de 2018) que cuando hablamos de almacenes pareciera que solo se estuviera hablando del almacén físico, pero también se encuentra relacionado con el diseño, manejo de capacidades, equipos, personal, control, etc. Dichas variables, se encuentran en su mayoría plasmadas en el Manual de las Buenas Prácticas 2015, debido a que el BPA cuenta con 8 elementos primordiales para el caso de las empresas comercializadoras, las cuales ayudan a mantener un orden y control, tal como menciona la dirección técnica de la empresa y como se encuentra respaldo por la entrevista al jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado que usar de manera adecuada todos los elementos forma parte del manejo de control, tiempos, calidad que debe hacer de por medio en la gestión de almacenamiento y que también apoya al proceso de distribución.



#### **1.4. Gestión de Distribución en BASCAT**

El proceso de distribución obliga a que todos los procesos logísticos internos trabajen de manera más eficaz para la satisfacción final. Por ello, según la teoría y las entrevistas realizadas, la distribución debe considerar distintos aspectos como es la calidad, seguridad, tiempo y costos. En el caso de la empresa Bascat, el proceso de distribución en el caso de la entrada de productos a la empresa se terceriza por medio de su agente aduanero, sin embargo, en el caso de la salida de mercadería este proceso es realizado por el área de ventas; y en caso se necesite apoyo adicional, la empresa cuenta con 2 vehículos, así como contacto con 2 choferes. De igual manera, es importante mencionar que el objetivo final para la empresa consiste en el reparto rápido de la mercancía al cliente final. Asimismo, es relevante destacar que no se cuenta con un área específica de distribución, sino que los vendedores son los encargados en su mayoría de encargarse de dicho proceso y de manera particular los choferes contratados por la empresa que trabajen de manera temporal según la necesidad de la empresa. El transporte utilizado para distribución de insumos médicos en Lima, en su mayoría, se da por medio de vehículos particulares de los vendedores; y en el caso de la distribución de insumos médicos fuera de Lima se da por medio del servicio de transporte privado.

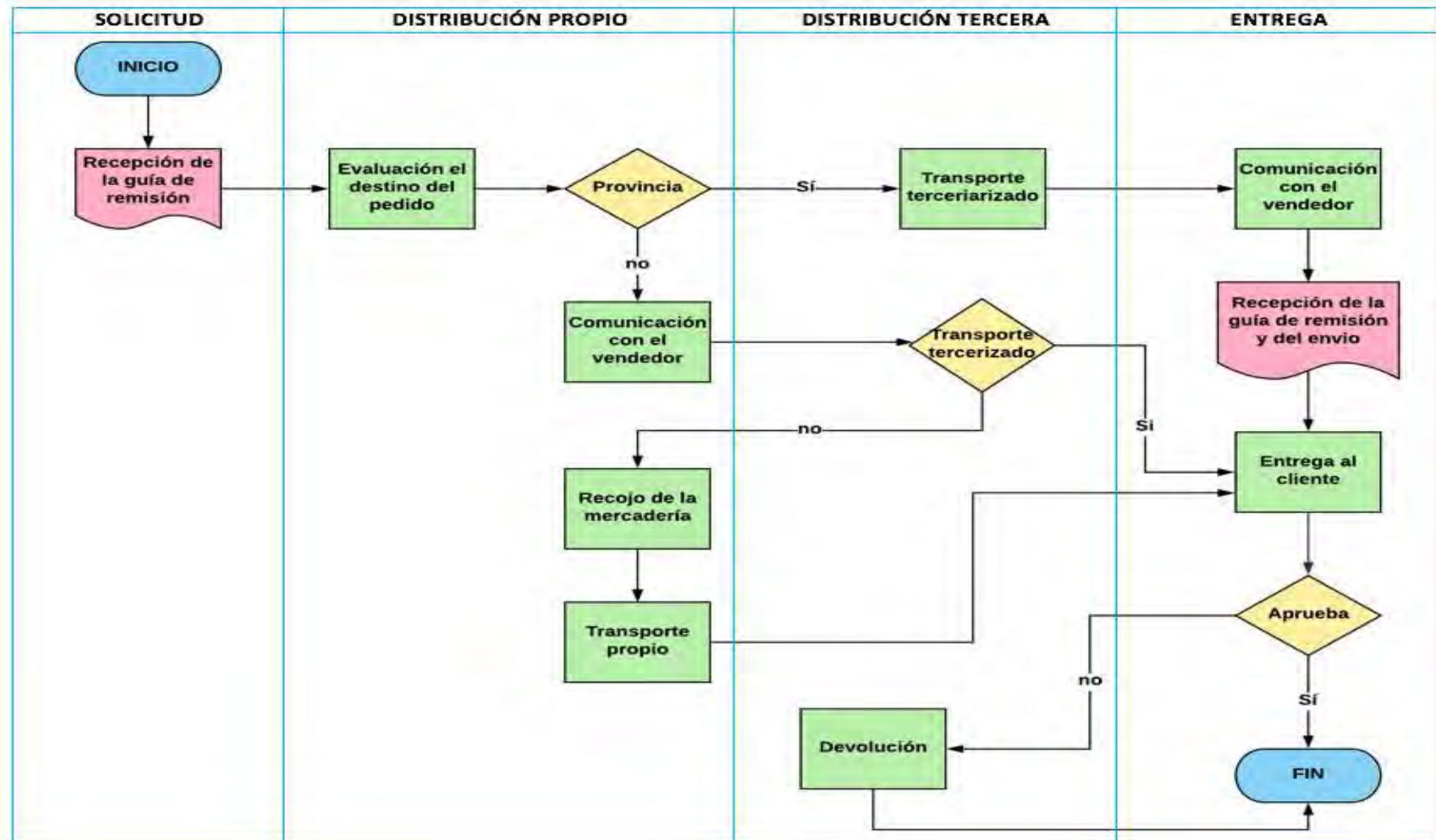
El proceso de distribución de la empresa Bascat & Cía. S.A.C para la salida de productos del almacén inicia con la emisión de la guía de remisión que es brindada por el jefe de almacén a los vendedores, debido a que el vendedor debe evaluar el destino del pedido y qué tipo de transporte utilizará, ya que como se mencionó en el caso de envíos fuera de la ciudad de Lima, estos se realizan por medio de una agencia de viaje y necesitan ser coordinados con el área de almacén, puesto que se necesita una preparación del pedido especial para envíos fuera de Lima. De igual manera, la empresa cuenta con vendedores que se encuentran estratégicamente en las principales ciudades del Perú, por lo cual se coordina con ellos el envío, por medio de agencias de viajes de la mercancía, para que así puedan recogerla y entregarla al cliente final. No obstante, en el caso de envíos dentro de Lima solo se necesita coordinar directamente con el vendedor, puesto que se debe especificar si el vendedor enviará directamente al cliente o si necesitan tercerizar el transporte, debido a distintas razones como puede ser la cantidad de la mercadería. Es importante también mencionar que en el caso los vendedores realicen la entrega, esta se da por medio de sus vehículos particulares. Finalmente, cuando la mercancía es entregada al cliente final, considerando las distintas maneras de distribución, el cliente debe validar la entrega, puesto que en casos la mercadería fuera devuelta por parte del cliente, es deber del transportista, en su mayoría el vendedor, debe consultar y/o preguntar las causas de la devolución, ya que debe comunicar al área de ventas y al área de almacén. Debido a que en casos el producto sea devuelto por casos de calidad, deben regresarse al almacén y ser puestos en el área de cuarentena para ser

analizados por la química. Cabe resaltar que, según las entrevistas realizadas, solo en el caso de entregas al almacén de la Clínica Internacional, los transportistas deben entregar la mercancía utilizando implementos de seguridad como son chaleco, casco, botas, etc.

A continuación, se brindará de manera gráfica el proceso de distribución de la empresa Bascat mediante un flujograma con la información obtenida de las observaciones y entrevistas a los integrantes de la empresa.



Figura 34: Flujograma del proceso de distribución de Bascat & Cía. SAC



El proceso de distribución cuenta con intervención de otras áreas logísticas como es el caso de almacén, ya que debe coordinar con el jefe de almacén el recojo de la mercancía, así como también si se requiere algún pedido extra para la preparación de la mercancía que generalmente es generada por el tipo de distribución. Asimismo, en caso de devoluciones por causas de calidad del producto se debe coordinar con almacén para el ingreso de los productos devueltos a cuarentena. De igual manera, existe una intervención con el área de ventas, puesto que la validación de la entrega debe ser confirmada hacia ellos como también casos de devoluciones, puesto que ventas es el nexo directo entre la empresa y el cliente final.

En cuanto, a la intervención que tiene el BPA en el proceso de distribución, según las entrevistas y observaciones, es nula, ya que los transportistas, en muchos casos los vendedores, solo confirman que se cuenta con una certificación de buenas prácticas de almacenamiento, pero se desconoce mayor detalle sobre el manual.

#### ***1.4.1. Resultados en la Gestión de Distribución***

Según los hallazgos encontrados en la gestión de distribución, una de las actividades principales que se realiza es planificar el medio de traslado de los productos que comercializa la empresa, que de acuerdo a la teoría lo menciona Carranza & Sabria (2004) el transporte presenta un desafío estratégico dentro de la administración de la cadena de valor que permite alcanzar mayor competitividad además como lo expone el jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar menciona que “se debe establecer o definir cómo se va realizar los traslados de los productos para considerar las construcciones de la estructura de la empresa que permitirá hacer un adecuado carga y descarga de los productos” (comunicación personal, 30 de octubre de 2018). Ambos resaltan la importancia de una buena planificación para la distribución de los productos que en el caso de la empresa Bascat no lo consideran, debido a que para la entrada de sus equipos y materiales médicos la empresa terceriza esta actividad y para la salida de los mismos son los propios vendedores quienes ven la manera de cómo transportar los materiales médicos a sus clientes finales porque el transporte que cuenta la empresa es de manera provisional solo para el traslado de los equipos médicos y cuando existe gran cantidad de volumen de venta de los materiales médicos básicamente cuando se ganan licitaciones en el Estado. Por otra lado, se debe considerar lo dicho por la teoría que se debe cuidar el transporte de los productos; puesto que, es primordial asegurar la calidad, seguridad e higiene de los productos que serán trasladados aunque conforme al docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, Daniel Oliveira, recalca que si bien el proceso de transporte no es considerado como un proceso crítico a menos que se atiendan productos de manera masiva a un canal retail, en este caso si sería importante considerarlo, pero esto ya dependerá de la empresa; pero lo que sí es crítico es tener en cuenta la garantía de los productos cuando se

comercializan para que estos lleguen a su destino final en un buen estado; por lo cual, al no contar con una área de distribución en la empresa caso de Bascat se está perdiendo parte de su valor agregado al no considerarse con una de sus estrategias competitiva en el mercado.

De igual manera, dentro del proceso de distribución se debe tener en cuenta ciertos elementos primordiales para llevarse a cabo con el desarrollo de las actividades tal como lo menciona el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, Daniel Oliveira, “el transporte es importantísimo, si no tienes una unidad de tamaño que necesitas, con las condiciones necesarias de capacidad, guantes, estibadores, etc. puedes perder la venta o te ponen una penalidad que por el tamaño de la empresa si es el caso de una pyme puede llegar a quebrar” (comunicación personal, 13 de noviembre de 2018). Así mismo, en el caso de contar con distintos puntos de venta se debe considerar sostener un adecuado sistema de control y monitoreo para saber cuál es el orden; en el cual, se debe atender las órdenes a los clientes según lo expone por el analista de transporte de Lima Gas, Axel Gustavo Bernal Castillo. Si bien, en la empresa caso de Bascat se realiza un mapeo de la distribución de los traslados de sus productos a sus clientes locales mediante los vendedores calificados ; sin embargo, no cuenta con una flota adecuada para la distribución a nivel nacional; por lo cual, es tercerizado por una agencia externa, pero de cierta manera no se cuida la garantía de los materiales y equipos médicos traslados que pueden conllevar a elevar el riesgo de no entregar con la calidad que salió de la empresa, si bien es destacable mencionar que la empresa desarrolla una buena gestión de almacenamiento y al no amplificar esta buena gestión en el proceso de distribución se estaría perdiendo una parte importante de la sinergia de trabajo porque según el analista de transporte de Lima Gas, Axel Gustavo Bernal Castillo nos mencionó que “el proceso de distribución y almacenamiento son los procesos más importantes para una empresa, ya que ambos procesos se ayudan y se complementan para mantener los productos en óptimas condiciones hasta llegar al cliente final” (comunicación personal, 29 de octubre de 2018).

Para finalizar, la gestión de distribución en el Perú se encuentra afecta a ciertos requerimientos y normativas públicas de acuerdo al Minsa; así como lo explica el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, Daniel Oliveira la UP, cuando una empresa obtiene licitaciones con el Estado, para este es muy importante considerar que la entrega de la mercadería se realice de manera puntual y en la fecha establecida porque si no se cumple el Estado siempre pone alguna penalidad por la demora; por lo cual, él recomienda tener una distribución bien homologada que cuente con todos los requerimientos que se están especificando en un BPA de transporte, pero esto ya dependerá del rubro de la empresa si se considera adecuado de contar con esta certificación; debido a que, no es obligatorio como es en el caso del BPA de almacenamiento. En base a las



entrevistas realizadas en la empresa Bascat por lo que conlleva la obtención de la certificación del BPA de almacenamiento su centro de preocupación prima mucho en el área del almacén, descuidando tal vez a lo que implica desarrollar una buena gestión de distribución también; puesto que, como es una empresa que la mayoría de sus ingresos se debe a las grandes licitaciones que se ganan en los concursos con el Estado debe considerar su proceso de transporte como alternativa para alcanzar una buena homologación de distribución que no afecte a la calidad de los materiales y equipos médicos, contar con un mayor cuidado e higiene en el traslado de estos y así evitar el aumento de ciertos costos operativos, y a su vez mantener una buena relación con sus clientes y no perderlos en un futuro.

### **1.5. Dirección Técnica en BASCAT**

De acuerdo a la normativa y certificación peruana el Ministerio de Salud del Perú que mediante la DIGEMID se encargada de promover el cumplimiento de las normas, proyectos y programas de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y establecimientos farmacéuticos a nivel nacional de las empresas privadas y públicas; por lo cual, brinda diferentes manuales y guías de buenas prácticas para las actividades empresariales, siendo uno de ellos el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Medicamentos como el único manual con dictamen obligatorio por Resolución Ministerial N132-2015 para las empresas que comercializan productos médicos.

En este caso, la empresa Bascat forma parte de las empresas que se dedican a la comercialización de equipos y materiales médicos y que además se encuentran sujetas a dicho dictamen. Por ello, dentro de su estructura organizacional se encuentra el área de dirección técnica, la cual está representada por la Srta. Juana, quien es una química farmacéutica que se encarga de gestionar el funcionamiento del almacén y de los asuntos regulatorios de la empresa. La dirección técnica tiene como objetivo, de acuerdo con la entrevista con Juana, de asegurar la calidad de los productos desde que ingresan hasta que salen del almacén, así como mantener los insumos y/o equipos médicos en condiciones adecuadas; además se encarga de recolectar información técnica para el proveedor, licitaciones, homologaciones, protocolos, certificación del BPA y generar permisos de registro sanitarios a la DIGEMID; Finalmente, esta área se dedica a la gestión de temas de tecno-vigilancia, en cual consiste en velar la actualización de los productos médicos acorde a las tendencias internacionales, en especial cuando se requiere mantener la calidad y buen funcionamiento de los equipos y materiales médicos.

Dicha área mantiene una relación directa con el área de ventas y el área de importación que conjuntamente desarrollan el servicio de comercialización de los equipos y materiales médicos de la empresa. Así mismo, la jefa del área sustenta que la implementación del manual

del BPA le permite a la empresa mantenerse cumpliendo con las normas regulatorias de manera eficiente, así como de mantener el almacén en buenas condiciones, puesto que se realizan inspecciones de manera trimestral para garantizar la calidad de sus productos a sus clientes y con ello conseguir mayores oportunidades de venta.

## **2. Diagrama de los procesos logísticos de la empresa BASCAT & CIA S.A.C**

El flujograma de los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT fue obtenido por medio de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa del área de ventas, importación y dirección técnica quienes tienen una participación activa en dichos procesos. A continuación, el flujograma de la empresa caso.

Así mismo, al igual que el diagrama de procesos logísticos de empresas comercializadoras presentada en el capítulo 4 de la investigación, el flujograma logístico de Bascat cuenta con dos inicios. El primer inicio se encuentra enfocado en la entrada de productos, el cual es solicitado únicamente por el área de ventas; y el segundo inicio se encuentra enfocado en la salida de productos, el cual es solicitado únicamente por el área de ventas.

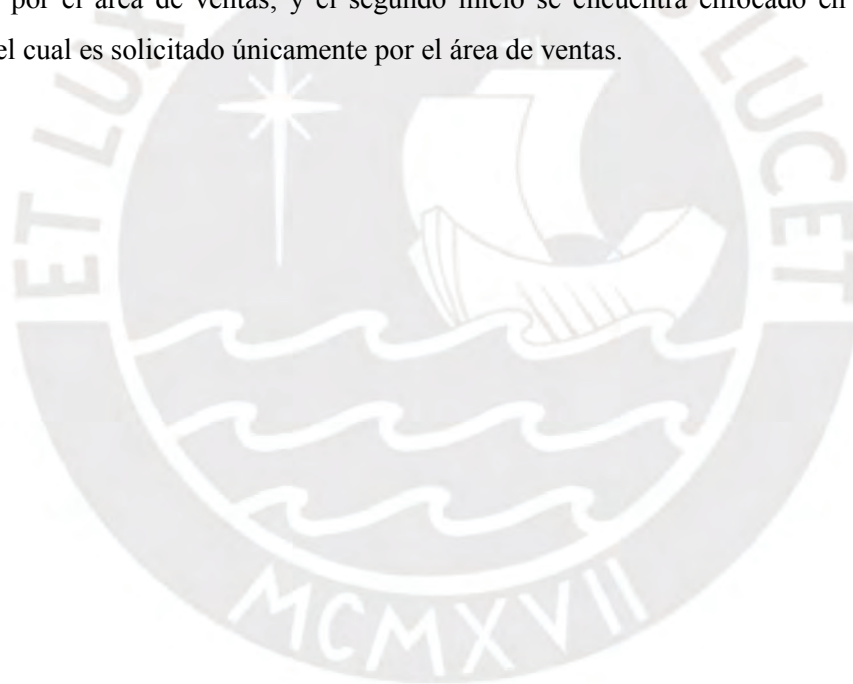
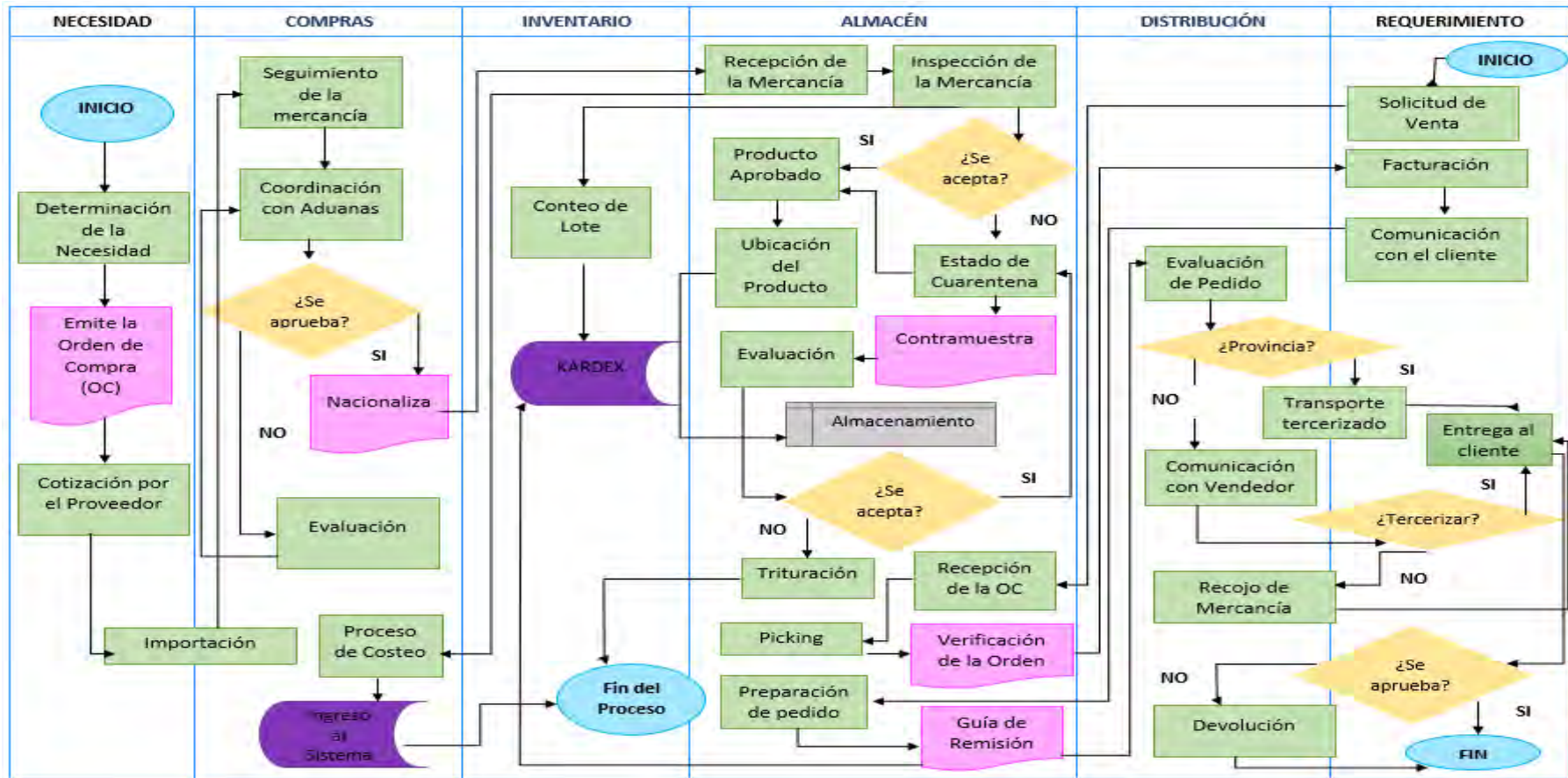


Figura 35: Flujograma de los procesos logísticos de Bascat & Cía. SA



## 2.1. Resultados de los Procesos Logísticos

De acuerdo al flujograma ilustrado de la empresa caso podemos indicar; en primer lugar, que se puede evidenciar la existencia de una interrelación entre algunos procesos como también es mencionado por Monterroso (2000), el cual enfatiza que la interrelación entre las actividades logísticas entre sí y entre éstas y cada una de las áreas de la empresa deben ser pensadas como un sistema integrado, en donde todas y cada una de las actividades requieren de una adecuada coordinación para así optimizar el funcionamiento de los procesos logísticos. Asimismo, conforme a las entrevistas a la gerente general de Comercial Li, el jefe de logística de la PUCP, al jefe PDS de la sede Callao del Grupo Pana y al docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma concuerdan que los procesos logísticos se encuentran encadenados o entrelazados unos con otros, permitiendo así la relación entre las distintas actividades que se desarrollan en dichos procesos para mantener la producción y el movimiento de los productos considerando el tiempo, los costos y la calidad. Además, como lo señala la gerente general de Comercial Li, Alexandra Chian Lee,

todos los procesos tienen que estar interrelacionados porque si uno trabaja como una isla flotante no llega a conectar con el otro y no llegan hacer un match entonces o llega tarde la mercadería o no llega la mercadería o no sale por alguna razón (comunicación personal, 15 de octubre de 2018).

Y esto podría afectar a la productividad continua de la empresa repercutiendo en grandes pérdidas económicas; por ello, se puede destacar que la coordinación y comunicación que debe existir entre todos los procesos logísticos internos de una empresa debe ser fluida y continua para mantener un buen desarrollo de sus actividades tal como lo cita el analista de transporte de Lima Gas, Axel Gustavo Bernal Castillo, “en los procesos logísticos todo debe fluir para que no haya cuellos de botella”(comunicación personal, 29 de octubre de 2018). En el caso de la empresa Bascat vemos que solo existe una relación entre el proceso de inventario y el de almacén; debido a que, son dos procesos en el cual se encuentran en una misma área mientras los otros dos procesos al estar en distintas áreas la interrelación y comunicación que existe entre ellos es muy poca y escasa ya que conforme a las entrevistas y observaciones realizadas se destacó que cada uno realiza solo las actividades que les destinaban y que si venía otro personal que no estuviera encargado de esa actividad e incluso de otra área era muy difícil que entendieran sus actividades como es el caso del manejo del kardex que solo lo puede manejar (Rosmery).

En segundo lugar, es importante señalar que “la logística es integral, sistémica y que todos los procesos son importantes porque falla algo y nada va ser igual” mencionado por el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma, César Torres Vega (comunicación



personal, 29 de octubre de 2018); y esto implica en resaltar uno de los elementos que se considera importante para la continuidad en una empresa que son los costos y además que la mayoría de las empresas en el Perú son pequeñas y medianas que de acuerdo a lo referido por el docente especializado en empresas familiares de la PUCP, Jorge Mendoza, muchas de ellas se mantienen en el mercado solo porque están sujetos a la lucha constante a la sobrevivencia; por ello, es primordial determinar correctamente las actividades que se realizan en cada proceso para que cada una de ellas brinden un valor agregado a la productividad operativa de la empresa de tal manera como concuerdan la gerente general de Comercial Li y el jefe de logística de la PUCP al exponer que al apalancar la mejora de la gestión de abastecimiento y realizar las actividades de manera eficiente se va generar una optimización de costos, mayor margen y que los clientes valoraran más el producto, y así permitirá que la organización crea un futuro con éxito. En el caso de la empresa Bascat, siendo una de las empresas pyme familiares manteniéndose por más de 25 años sobreviviendo en el mercado desde sus inicios sus procesos logísticos internos se han realizado hasta el día de hoy de la misma manera, aunque mejorando en pequeñas medidas en cuanto a la relación al orden y al manejo del almacén con la obtención de la certificación del BPA.

En tercer lugar, los procesos logísticos deben buscar siempre estar enfocados en el cliente final; debido a que, es importante que se reduzca las actividades innecesarias, a su vez reducir los costos sin perder la calidad que requiere el usuario final porque de nada sirve tener el mejor proceso, si el cliente se encuentra insatisfecho dicho por el docente especializado de logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A, y el jefe de logística de la PUCP. En el caso de Bascat, sus procesos logísticos buscan satisfacer lo mejor posible a sus clientes con una comunicación permanente en el momento de realizar el despacho, preocupándose por la garantía de los materiales y equipos médicos, y brindando un soporte de mantenimiento de post venta de los equipos médicos ya vendidos.

En cuarto lugar, el personal es uno de los elementos a considerarse en la gestión de abastecimiento; debido a que los procesos se encuentran vinculados unos con otros y para que estos se desarrollen eficientemente es necesario contar con un personal motivado, capacitado y especializado que realice sus actividades como corresponda, pero siempre siendo guiados por sus jefes ya que como lo menciona el jefe de logística de la PUCP, el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma, y el docente especializado de logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A que la importancia de motivar al personal va permitir eliminar ciertas limitaciones y asegurar que se sientan más seguros para salir de su zona de confort; así mismo, es primordial que el jefe de cada área interiorice y conozca a cada empleado para ejercer su liderazgo adecuadamente sobre cada uno de ellos. Además en el caso de que una empresa necesite contar con una normativa pública,



es indispensable que todo el personal se encuentre informado de lo que implica la certificación para la empresa porque es un cambio que se da dentro de la organización que de acuerdo al jefe de logística de la PUCP se puede rescatar que ante un cambio dentro de una organización que se va implementar y ejecutar es necesario evaluar el change management que enfrentaran las personas al desarrollar sus actividades operativas y evidenciar si están aptas para aceptar dicho cambio y si están verdaderamente involucrados con ello porque uno de los problemas que se presentan ante los cambios culturales dentro de una empresa es que “las personas se acostumbran hacer un proceso de la misma manera por mucho tiempo y no se cuestionan nada” expresado por docente especializado de logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A (comunicación personal, 13 de noviembre de 2018); por ello, al mantener informado sobre los cambios que se presentan en la empresa, motivarlos y capacitar a los empleados va a permitir que se generen mejoras continuas dentro de su productividad operativa y no caer en un decrecimiento natural. En el caso de la empresa Bascat, mucho de sus empleados son especializados, excepto del área técnica que conforma el almacén e inventario; los encargos ahí son personas que aprendieron con el tiempo y que siempre han realizado de la misma forma todas sus funciones que incluso muchos de ellos tienen un conocimiento básico o escaso de lo que implica la obtención de la certificación del BPA que de alguna manera la gerencia no ve esto como una oportunidad de mejora para aprovechar el potencial que cuenta cada uno de sus empleados.

En quinto lugar, la comunicación es otro de los elementos a observarse para un buen funcionamiento de los procesos logísticos; que según el analista de transporte de Lima Gas, la comunicación te brinda la posibilidad de planificar, programar los stock y recursos entre todas las áreas de una empresa para realizar sus actividades productivas como; por ejemplo, tener conocimiento de qué unidades van a llegar, a qué hora van a llegar y sobre todo mantenerse informado sobre si existe un retraso de la mercadería para buscar alternativas o soluciones y así poder evitar tiempos muertos que pueden surgir. En el caso de Bascat, la comunicación que existe en la empresa se da entre el personal de una misma área, más no entre los personales de las distintas áreas en sí; puesto que, todas las decisiones siempre pasan por el área de ventas que requieren su confirmación y validez del gerente de ventas para realizarse la mayoría de las actividades y que solo mantiene una relación directa con los jefes de cada área; además de acuerdo a las entrevistas y observaciones realizadas se pudo visualizar que no existe ningún empoderamiento en la toma de decisión del personal y de cierta manera esto influye mucho en la comunicación que se da dentro de la organización al estar solo centrados en sus propias funciones y actividades.

En sexto lugar, hay un elemento primordial que se debe considerar en la logística porque existen certificaciones, normativas y manuales de buenas prácticas establecidos de manera general y mundial; en el cual, se establece a detalle los procedimientos y parámetros que aportan para las soluciones óptimas en las actividades productivas de una empresa; estas son adaptables a cualquier país y como se da en el caso del Perú uno de las instituciones que prima esta importancia de las reglas en la logística es el Minsa que mediante la DIGEMID interviene en las empresas públicas y privadas del sector de farmacéutico. Estas certificaciones permiten asegurar una gestión integrada, participativa, a proponer y evaluar estrategias constantemente dentro de una organización, pero como lo recalca el docente especializado de logística de la PUCP, Oscar Taquia,

No solo por los errores, las pérdidas o las diferencias se pueden eliminar cuando se va implementar buenas prácticas, sino porque al hacer bien las cosas mis costos se van a reducir, los tiempos se van a reducir, entonces los impactos van ser visto por otras áreas y eso va a permitir a que se alineen también (comunicación personal, 24 de octubre de 2018);

por ello, si bien las diferentes certificaciones permiten la eficiencia en un proceso específico de una empresa, estas incluso deben ser observadas por los otros procesos que no están involucrados porque de acuerdo a lo mencionado por el docente Taquia va permitir a que la organización se alinee y mejore de manera holística su gestión logística; sin embargo, se debe tener en cuenta que si se desea implementar una nueva certificación o manual primero se debe evaluar cuál es la situación de la empresa, si en verdad cuenta con la capacidad de implementar estas mejoras, si posee el capital necesario, y sobre todo si tiene la disposición y aceptación de todo su personal. En el caso de Bascat, la empresa dispone del capital necesario para realizar cambios dentro de su infraestructura que van de acuerdo a lo establecido por la certificación del manual del BPA como; por ejemplo, para la obtención de la certificación del BPA 2018 han trasladado la ubicación de su almacén del segundo nivel al primer nivel; no obstante, según las entrevistas y observaciones realizadas no existe una disposición de aceptación por parte del personal ante estos cambios que ha generado la implementación de la manual del BPA porque creen que no beneficia en nada, más que solo favorece en la reputación de la empresa y que de alguna manera solo compromete a tener un orden en el almacén.

Por último, hay que mencionar también que existen ciertas limitaciones dentro de los procesos logísticos que lo expone el jefe PDS de la sede callao del Grupo Pana, la gerente general de Comercial Li y el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma, existen factores como el crecimiento de la demanda, que si no se encuentran planificada, informada y

coordinada de manera adecuada puede perjudicar a la empresa en no contar con la infraestructura necesaria para ser ubicada; la tercerización de los servicios, que si no se evalúa a tiempo puede estar generando sobrecostos; el no tener a todos los procesos interconectados ni procedimientos claros; la existencia de carga operacional y la mecanización del personal al momento de realizar sus actividades; y finalmente, no contar con un sistema de tecnología adecuada para los procesos no permitirá que estos se desarrollen de forma potenciada e integrada. En el caso de Bascat, la empresa de acuerdo a las entrevistas y observaciones entre las limitaciones más resaltantes fue la falta de contar con un sistema de tecnología de ERP que les permita a desarrollar sus actividades de manera más rápida y eficiente ya que la empresa hasta el momento no cuenta con ninguna tecnología que les apoye y les brinde mejor solución porque todo lo hacen de forma manual o con la ayuda de un Excel, además que existe una fuerte mecanización operacional del personal que siempre realizan sus funciones del mismo modo sin cuestionarse o poder mejorarla.

### **3. Interrelación de los procesos logísticos internos de la empresa BASCAT con el BPA 2015**

A partir del esquema del BPA 2015 y el diagrama de flujo de procesos logísticos internos de BASCAT & CÍA S.A.C se realizó entrevista a los trabajadores de la empresa para identificar la interrelación de los sujetos de estudios de la presente investigación. A continuación, la interrelación.





Es importante mencionar que la dirección técnica encargada de las regulaciones de la empresa solo mencionó que existe una participación del BPA con el área de almacenamiento y distribución; mas no logró identificar la participación del BPA con los otros procesos logísticos internos de la empresa. Por ello, en la siguiente subsección se analizará, mediante la revisión teórica; información obtenida de las entrevistas a los expertos gerenciales, logísticos y trabajadores de la empresa; y mediante las observaciones realizadas, cuál es la participación del BPA con todos los procesos logísticos internos de Bascat.

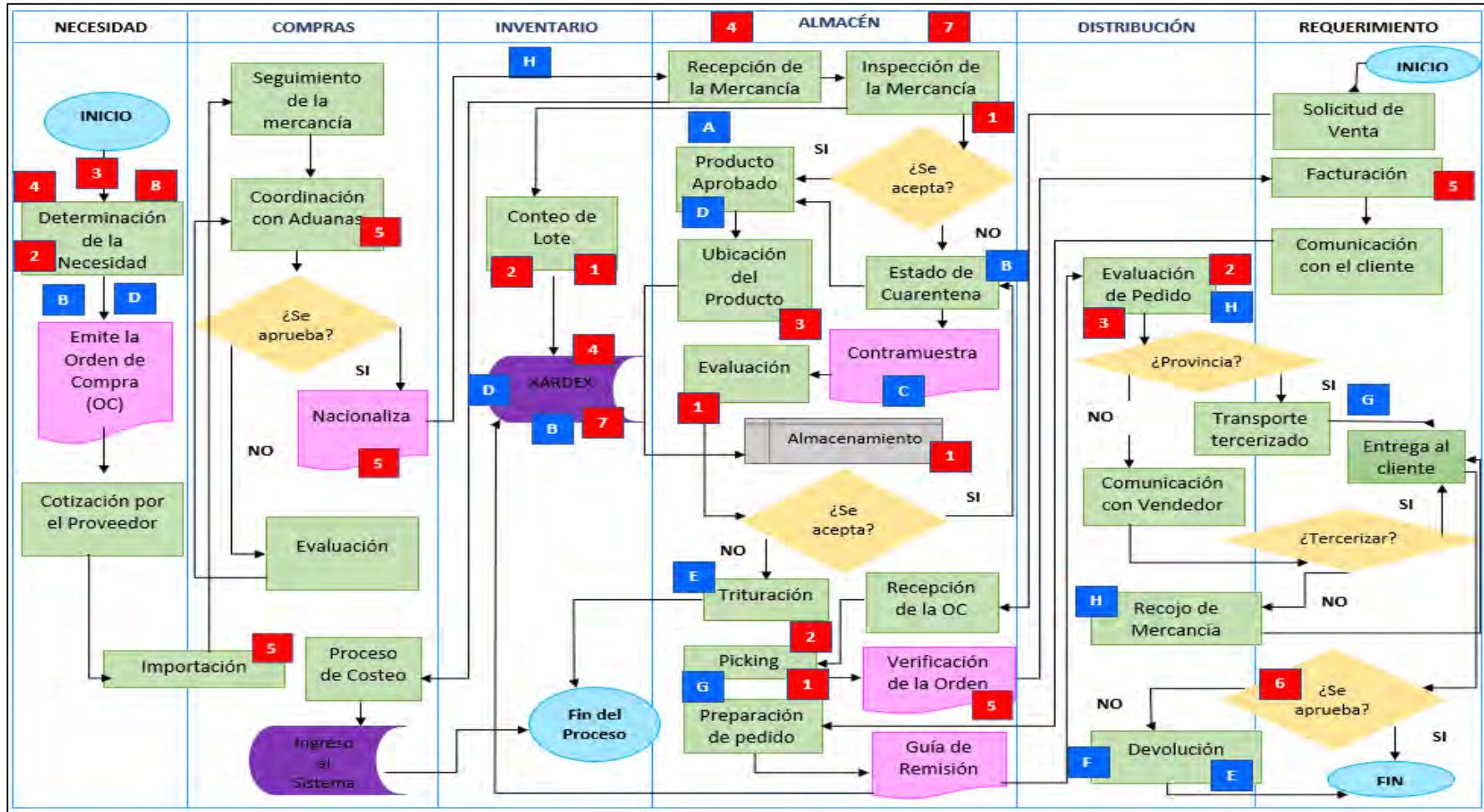
### **3.1. Resultados de los Procesos Logísticos con BPA 2015**

A partir de lo mencionado líneas arriba, a continuación, se presentará el diagrama de los procesos logísticos de Bascat con la intervención del BPA 2015, cabe resaltar que el diagrama se encuentra basado en la revisión teórica del capítulo 2 y las herramientas metodológicas expuestas en el capítulo 6.





Figura 37: Flujograma de los procesos logísticos Bascat Cía S.A.C con BPA 2015 según la investigación



De acuerdo con el diagrama presentando, podemos identificar que el BPA 2015, según sus ocho elementos básicos y sus ocho áreas, mantienen una intervención en los cuatro procesos logísticos internos de la empresa BASCAT & CÍA S.A.C.

En primer lugar, la participación del BPA en el proceso de compras se da por medio de la determinación de la necesidad, a pesar de que esta actividad es asumida por el área de ventas en Bascat, se considerará parte del proceso de compras según lo expuesto en la teoría y lo expresado por los expertos gerenciales. Los elementos involucrados en dicha actividad son el personal, infraestructura, equipos e instrumentos y almacén. En el caso de personal, ya que para poder realizar la compra de insumos o equipos médicos se debe considerar el número de personas con la cual cuenta la empresa en el área de almacén, puesto que según el BPA “las responsabilidades atribuidas al personal no deben sobrecargarse”, por ende, en caso de pedidos de gran volumen, la empresa debe asegurarse de que el número de trabajadores pueda manejar el pedido de manera eficiente, así como también verificar si este se encuentre capacitado e informado sobre las directrices del BPA tal como hace referencia el analista de transporte de Lima Gas Axel Gustavo Bernal Castilla (comunicación personal, 29 de octubre de 2018) que es primordial que las personas involucradas en la certificación sepan todos sus requerimientos. De igual manera, se debe tomar en cuenta la infraestructura, equipos e instrumentos, puesto que el pedido debe estar acorde al espacio y las herramientas con las cuales el almacén, así como también se deben respetar todos los espacios solicitados por el BPA, ya que esto también ayuda en el orden y seguridad del almacén como lo menciona en la entrevista nuevamente el analista de transporte de Lima Gas Axel Bernal “una certificación te ayuda en temas de seguridad, sin bien restringe operativamente, te da un ambiente seguro y eso lo saben los trabajadores” (comunicación personal, 29 de octubre, 2018). Asimismo, se debe “asegurar que las instalaciones dedicadas al almacenamiento de productos farmacéuticos y dispositivos médicos termo-sensibles cumplan con las Buenas Prácticas de Almacenamiento y cuenten con todas las áreas necesarias, separadas, delimitadas e identificadas para la manipulación de éstos, así como con el equipamiento acorde a su necesidad: equipo electrógeno, termómetros portátiles, entre otros” (BPA, 2015), por ende, al momento de realizar la determinación de la necesidad se debe considerar dichos elementos del manual, que si bien podrían considerarse una restricción para algunas empresas como indicó el analista de transporte de Lima Gas, también puede considerarse como una gran ayuda como mencionó en la entrevista el jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar (comunicación personal, 30 de octubre, 2018) que el manual ayuda mucho en la implementación de mejoras, ya que no es necesario inventar la pólvora, sino tomar las experiencias que las normas como el BPA nos brindan y que ayudan a cerrar las brechas y reducir los tiempos de mejoras. De igual manera, la intervención de las áreas del manual en la determinación de la necesidad se da por medio del

área de cuarentena y aprobados, debido a que la empresa debe considerar la disponibilidad de espacio en estas áreas, ya que son las áreas en las cuales existe mayor rotación de mercancía en el almacén. Así como también, debe considerar el área de despacho, ya que esta debe encontrarse acta para la recepción de los productos importados. En el caso de Bascat, según la entrevista realizada al encargo del área de compras e importación Luis Conhuay Infantes (comunicación personal, 20 de noviembre de 2018) la empresa cuenta con un agente aduanero que se encarga de coordinar con él toda lo correspondiente a la recepción de la mercancía en el almacén de Bascat.

Finalmente, la participación del manual en el proceso de compras se da mediante la importación, ya que como se mencionó líneas arriba todos los productos de la empresa Bascat son importados de distintos países como Estados Unidos y Alemania. En este caso, el elemento de documentación del BPA tiene intervención en el proceso de importación, ya que a partir de lo que señaló en la entrevista la jefa de dirección técnica de Bascat Juana Pacífico Bedón (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018) que parte de las inspecciones realizadas por la DIGEMID es solicitar toda la documentación de los productos importados, puesto que en dicha documentación se puede encontrar el detalle exacto de los equipos e insumo médicos solicitados, y en caso se diera algún problema con ellos, se pueda determinar con exactitud donde fueron fabricados y el tipo de proceso que tuvieron en toda la cadena de suministro hasta llegar al almacén de Bascat, debido a que según el BPA “La documentación debe asegurar la existencia de la evidencia documentada, trazabilidad y disponibilidad ante alguna investigación y que esta debe archivar de forma segura, de fácil y rápido acceso cuando se requiera para inspecciones autorizadas, investigaciones o con cualquier otro fin” (2015).

En segundo lugar, la participación de los elementos del BPA en el proceso de inventario se da por medio del conteo de lote y por su registro de inventario. Por un lado, como se mencionó en el proceso de compras, el personal es un elemento que se encuentra relacionado en todos los procesos logísticos internos de la investigación, ya que en este caso del conteo de lote se debe considerar si la empresa cuenta con el número adecuado de trabajadores, así como también si cuentan con personal capacitado, puesto que al momento de realizar el conteo de la mercancía el personal debe conocer sobre los equipos e insumos médicos, así como el manejo que deben tener con ellos. Asimismo, al momento de realizar el conteo del lote se busca el aseguramiento de la calidad, primer elemento del BPA, en el cual se menciona que “Se efectúen todos los controles necesarios...así como las auto-inspecciones, calibraciones, calificaciones en los equipos, y validaciones de los procesos, sistemas que correspondan al almacén” (2015), por ende, al momento de realizar el conteo de lote, se busca determinar si el pedido recepción está acorde con el pedido recibido y además determinar si este se encuentra en un buen estado para así poder actualizar el kardex de la empresa.



Por otro lado, en el proceso de actualizar la información en el Kardex, se debe tomar en cuenta los elementos de equipos e instrumentos, así como las auto-inspecciones. En el caso de los equipos e instrumentos, al momento de realizar el conteo y determinar cuáles son los equipos e instrumentos que se utilizarán en el almacén, estos deben ser registrados en el registro de inventario, en el caso de Bascat, como se mencionó el registro en el kardex se realiza de manera manual, pero que es necesario para las inspecciones que realiza la DIGEMID que pueden realizar de manera anual. En el caso de las auto-inspecciones, se debe realizar una verificación entre el kardex y los productos que se encuentran almacenados, por ello, como menciona la jefa de dirección técnica de la empresa Bascat (comunicación personal, 19 de diciembre de 2018) las auto-inspecciones se realizan cada tres a cuatro meses, según también el ingreso y salida de mercancía; así como también comentó que esto se realiza como parte de lo solicitado por el BPA, puesto que anualmente tienen inspecciones en sus instalaciones. Esto puede ser ejemplificado a partir de la entrevista al jefe de logística de la PUCP (comunicación personal, 30 de octubre, 2018) que menciona que la implementación de las mejoras del BPA va a permitir a las empresas alinear muchas de las cosas que probablemente no se estén haciendo correctamente o se estén omitiendo, por ende, mediante las auto-inspecciones que realiza la empresa regularmente se podrá encontrar oportunidades de mejora que no fueron percibidas antes del BPA; y en el caso particular del kardex, mantener una actualización exacta del inventario ayuda en el desarrollo de los otros procesos, debido a que la empresa contará con información real.

Asimismo, la intervención de las áreas del manual en el kardex se da por medio del área de cuarentena y aprobados, ya que si bien el área de compras debe confirmar que se cuente con espacio disponible para la llegada del nuevo pedido, el área de inventario, debe brindar la información actualizada de la distribución de la mercancía, es decir, el registro de inventario tiene que encontrarse debidamente actualizado con información real de los productos que se encuentran en el área de aprobados y cuarentena, y en el caso de los productos en área cuarentena, desde cuándo se encuentran en dicha área.

En tercer lugar, la participación de los elementos y las áreas del BPA en el proceso de almacenamiento tiene injerencia en todo el proceso en sí, según lo comentado en las entrevistas al encargado del área de almacén Alexander Zuta Chávez (comunicación personal, 20 de noviembre, 2018) y al jefe de dirección técnica Juana Pacífico Bedón (comunicación personal, 19 de diciembre, 2018) que todo el proceso de almacenamiento se encuentra bajo las normas del BPA. En primer lugar, el proceso de almacenamiento cuenta con el proceso adecuado para asegurar la calidad de los equipos e insumos médicos, ya que realizan inspecciones continuas, en especial en la entrada y salida de mercancía. En segundo lugar, la empresa cuenta con un jefe y un encargo del área del almacén, sin embargo, se encuentran en evaluación para contratar

personal, debido al crecimiento que está teniendo la empresa, asimismo, hemos identificado que solo la jefa de dirección técnica conoce el detalle de las directrices del BPA y que el personal de almacén solo cuenta con un conocimiento muy básico sobre el manual. En tercer lugar, como se mencionó líneas arriba, la empresa realizó un cambio de espacio físico del almacén del segundo al primer piso y con ello cambiaron la infraestructura del almacén, así como mejoraron la utilización de equipos e instrumentos para la movilización de la mercancía, ya que como mencionó el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y subgerente de almacenes y distribución en Neptunia S.A. Daniel Oliveira (comunicación personal, 13 de noviembre de 2018) el BPA tiene una serie de requerimientos que traen costos, pero que están creados para garantizar que el producto llegue sin ser contaminado, malogrado, etc., por ende, en el caso de Bascat, se realizó el cambio de almacén para asegurar la calidad de sus productos.

En cuarto lugar, otro elemento involucrado es la documentación, ya que según el BPA “el personal debe conocer la totalidad de los documentos involucrados con su puesto de trabajo y conozca cuando aplicarlos, lugar donde se ubican y deben tener acceso a ellos” (2015). En quinto lugar, el elemento de las auto-inspecciones se encuentra presente en todo el proceso de almacenamiento, ya que a partir de la entrevista al docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y ex gerente de la cadena de suministro en Philips Daniel Oliveira (comunicación personal, 13 de noviembre, 2018) sabemos que el BPA busca que los equipos e insumos médicos deben recibir distintas inspecciones por parte de la empresa como el control de la temperatura, debido a que el manual cuenta con una serie de requerimientos por encima del estándar. Por ende, según las observaciones, el personal encargado del almacén realiza un control a la temperatura diariamente, así como verifica que el ambiente se encuentre limpio y ordenado. De igual manera, las auto-inspecciones se realizan con mayor detalle en la entrada y salida de mercancía, ya que se debe verificar que los productos se encuentren aptos para la venta.

En quinto lugar, otro elemento que interviene es el almacén que se encuentra presente en la distribución y organización del almacén de la empresa, puesto que el manual exige que el área física de almacenamiento presente 8 áreas en el caso de las empresas comercializadoras. Dichas áreas intervienen en todo el desarrollo del proceso, al momento de recepcionar los productos deben contar con un área de despacho para recibir la importación, así como estos deben pasar por un área de cuarentena, en donde se evalúan los productos que fueron declarados no aptos en la primera inspección. De igual manera, existe un área de contramuestra que está “destinada a almacenar contramuestras de cada lote, serie o código de identificación de productos farmacéuticos y/o dispositivos médicos, cuando corresponda” (Minsa, 2015, p.17), asimismo, existe un área de aprobados que almacena todos los productos que se encuentran aptos para la venta, como también existe un área de embalaje en donde se realiza el Picking del pedido para



que pueda ser luego enviado al área de despacho en donde el vendedor o en algunos casos el cliente mismo recoge la mercancía. Finalmente, se cuenta con un área de baja para los equipos que no presenten algún inconveniente físico y se cuenta con un área de devoluciones para la recepción de los equipos e insumos que son devueltos por los clientes.

Por último, la participación de los elementos del BPA en el proceso de distribución se da por medio de la evaluación de pedido, ya que según el manual se debe “contar con espacios de carga/descarga, éstos deben estar separados de las áreas de recepción y almacenamiento y deben proteger los productos de condiciones climáticas adversas o de cualquier otro riesgo que pudiera afectar la calidad de estos” (2015). Según las observaciones y la entrevista realizada al gerente comercial de Bascat & Cía. S.A.C. Martín Stopp (comunicación personal, 19 de diciembre de 2018) los vendedores son los encargados de evaluar la distribución del pedido. De igual manera, la empresa debe identificar si cuenta con el personal adecuado para la distribución de la mercancía, ya que el personal debe encontrarse capacitado sobre el manejo de equipos e insumos médicos, en el caso de Bascat, al ser los vendedores las personas encargadas de la distribución, si bien están conocen y saben el detalle de la mercancía, no cuentan con la capacitación requerida para la distribución de estos. La falta de capacitación de los vendedores puede conllevar a que los productos médicos no sean cuidados de forma correcta en el transcurso de su distribución, y con ello generar reclamos por parte de las clínicas y/o hospitales.

Asimismo, la intervención de las áreas del manual se da mediante el área de despacho, devoluciones, baja y embalaje. Primero, en el caso del área de despacho el vendedor debe evaluar si la zona de despacho requiere alguna herramienta o ayuda adicional para la salida óptima del pedido. Segundo, en el caso del área de devoluciones, el vendedor al momento de entregar el pedido debe considerar que este puede ser devuelto por el cliente por distintas razones, lo importante es determinar la causa principal de la devolución para comunicarse posteriormente con el área de ventas; así como también se debe contar con un espacio en el almacén para las devoluciones. Tercero, en el caso del área de baja/rechazados si en caso la devolución se da por temas de calidad o que el insumo médico se encuentre vencido, estos deben derivarse al área de baja/ rechazados para ser evaluados por la dirección técnica y determinar si deben ser triturados. Cuarto, en el caso del área de embalaje, si bien este proceso se realiza en el área de almacenamiento, el vendedor debe verificar que este se encuentre adecuadamente para evitar posibles daños en el transcurso de la distribución, ya que como vemos en el flujograma cuando se realizan envíos fuera de Lima, se debe tomar ciertas medidas en la preparación de pedidos.

En síntesis, el BPA a partir de la entrevista realizada al jefe PDS sede callao del Grupo Pana Wilfredo Mestanza Mori (comunicación personal, 2 de noviembre de 2018) podemos indicar

que es una certificación que sirve como un indicador de la rentabilidad de una empresa aplicando estándares mundiales, por lo cual es importante considerar que no solo tiene influencia en el área de almacenamiento, sino también en todas las áreas logísticas internas en una organización. A pesar de ser considerada en algunos casos como una restricción operativa, para el docente especializado en logística de la Universidad del Pacífico y ex gerente de la cadena de suministro en Philips Daniel Oliveira (comunicación personal, 13 de noviembre de 2018), el jefe de logística de la PUCP Alberto Holgado Yábar (comunicación personal, 30 de octubre de 2018), el docente especializado en logística de la Universidad Ricardo Palma César Torres Vega (comunicación personal, 29 de octubre, 2018) y la gerente general de la empresa Comercial Li Alexandra Chian Lee (comunicación personal, 15 de octubre de 2018) una certificación no genera desventaja, si hay costo adicional, pero es un costo que lo vale en todo sentido y que influye en el desarrollo de toda la empresa.



## CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha buscado responder a la pregunta ¿cuál es la influencia de una normativa pública obligatoria en los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora? Para responder a esta pregunta, se realizó una recopilación teórica sobre la definición y objetivos acerca de las normativas públicas, así como, conceptos referentes a los procesos logísticos desarrollados en una empresa comercializadora; y la interrelación del mismo. Según el análisis desarrollado se ha concluido que, si existe una intervención no solo en el proceso de almacenamiento, sino también en todos los procesos analizados, dando así, como afirmativa la hipótesis número uno (H1), mencionada en el diseño metodológico, que indica que existe una intervención del BPA en todos los procesos logísticos internos de Bascat & Cía. S.A.C.

Asimismo, cabe resaltar las respuestas de las preguntas específicas que ayudaron a la resolución de nuestra investigación son las siguientes:

En primer lugar, respondiendo al primer objetivo de la investigación podemos determinar que existen normativas públicas que afectan el desarrollo de los procesos logísticos en una organización, tal como, se encuentra evidencia en la teoría expuesta. Asimismo, podemos determinar que existen 3 objetivos de acuerdo con tres finalidades, las cuales son desde el punto de vista de los fabricantes, consumidores y administraciones públicas.

En segundo lugar, respondiendo al segundo objetivo de la investigación podemos mencionar que según distintos autores no existen procesos logísticos estándar para las empresas, sino que depende de diferentes factores organizacionales tanto internos como externos. En el caso de las empresas comercializadoras, los procesos logísticos más frecuentes según revisión teórica y las distintas entrevistas realizadas a expertos gerenciales podemos mencionar que los procesos logísticos internos son compras, inventario, almacenamiento y distribución. Asimismo, cabe señalar que según la teoría los procesos logísticos se deben encontrar relacionados entre sí para un buen rendimiento de sus operaciones.

En tercer lugar, respondiendo al tercer objetivo de la investigación podemos mencionar que el Manual de las Buenas Prácticas 2015 es una normativa pública del sector salud que brinda información detallada sobre la gestión de almacenamiento para las empresas públicas y privadas. Cabe resaltar que, de acuerdo con lo investigado, la presente normativa necesita de una revisión detallada, debido a que algunos de sus elementos regulatorios podrían ser o no ser aplicables a la organización. Por ello, mediante la esquematización del manual se puede determinar que, si bien esta normativa cuenta con diez elementos primordiales, en el caso de las empresas comercializadoras solo pueden ser consideradas ocho de ellas; así como, dentro de uno de los

elementos primordiales, almacén, se describen ocho áreas que necesariamente debe contar el área física del almacén. Además, mediante la esquematización brindada se facilita que las empresas comercializadoras comprendan cuáles son los elementos involucrados; y así evitar costos y tiempos innecesarios en un análisis adicional del BPA. De acuerdo con la teoría analizada en el capítulo dos se pudo determinar que existe una intervención de los elementos del Manual de las Buenas Prácticas en los procesos de compra, almacenamiento y distribución, mientras que existe una intervención en las áreas del BPA en los procesos de almacén y distribución, la cual se encuentra ejemplificada mediante un diagrama.

En cuarto lugar, respondiendo al cuarto objetivo de la investigación podemos concluir, según las entrevistas y observaciones, que la empresa Bascat cuenta con una estructura funcional, en la cual solo destacan los procesos de compras y almacenamiento, debido a que el proceso de inventario se encuentra dentro del área de almacén; y en el caso del proceso de distribución se pudo observar que no es un proceso fácilmente identificable en la organización; sin embargo, podemos afirmar que la distribución se encuentra ubicada bajo la dirección del área de ventas. De igual manera, según las entrevistas a los trabajadores de Bascat, podemos determinar que solo la jefa del área de dirección técnica conoce al detalle las directrices del manual, mientras que los trabajadores involucrados en los procesos logísticos solo cuentan con información básica del BPA, debido a que es una empresa pyme familiar, en donde la especialización suele ser baja, no cuentan con mayor conocimiento acerca del funcionamiento integral de los procesos, y solo conocen sus actividades diarias que fueron aprendidas de manera práctica. Por ende, podemos concluir que la empresa considera que solo existe una intervención del manual en el proceso de almacenamiento, mas no en los otros procesos señalados.

En quinto lugar, respondiendo al quinto objetivo de la investigación podemos determinar que, según la revisión teórica, entrevistas a expertos logísticos y gerenciales; y las observaciones realizadas que existe una intervención del BPA en todos los procesos logísticos internos involucrados en la presente investigación. Por un lado, en el caso de los elementos primordiales del manual, podemos concluir que una de las intervenciones en el proceso de compras se da por medio de la determinación de la necesidad, puesto que el nuevo pedido debe entrar alineado a los estándares solicitados por el BPA. En el caso del proceso de inventario, una de las intervenciones se da en el conteo de lote, debido a que al momento de contabilizar la mercancía se debe tener presente de que el personal esté capacitado correctamente para asegurar el buen manejo de los productos médicos. En el caso del proceso de almacenamiento, todos los elementos intervienen en el proceso en sí. En el caso del proceso de distribución, una de las intervenciones se da por medio de la evaluación de pedido, puesto que la empresa debe contar con el personal idóneo para la distribución de equipos y materiales médicos; así como se debe considerar la infraestructura

para la entrega del pedido. Por otro lado, en cuanto a las áreas del almacén, podemos concluir que también existe una intervención en todos los procesos logísticos. En el caso del área de compras, se da una intervención mediante el área de aprobados, ya que la empresa debe considerar, para la solicitud de nuevos pedidos, el espacio disponible en dicha área, para así no afectar los requerimientos del manual. En el caso del área de inventario, una de las intervenciones se da mediante el área de cuarentena, debido a que el área de inventario debe brindar información actualizada sobre el registro de equipos y médicos que se encuentran en cuarentena, y sobre todo brindar información de las fechas de ingreso. En el caso del proceso de almacenamiento, nuevamente todas las áreas intervienen en el proceso en sí. En el caso del proceso de distribución, una de las intervenciones se da mediante el área de despacho, ya que la empresa debe brindar el espacio necesario para la salida de productos y además facilitar la distribución de ellos.

En conclusión, como se mencionó al inicio, según la investigación realizada sobre una normativa pública como el Manual de las Buenas Prácticas y su intervención en los procesos logísticos internos en una empresa comercializadora como es el caso de Bascat & Cía. S.A.C. podemos determinar que la variable independiente (BPA) tiene influencia en el desarrollo de las todas las variables dependientes (procesos logísticos analizados), debido a la teoría de la interrelación de procesos que es apoyada tanto por Chávez & Torres-Rabello (2012) como por Monterroso (2000) nos indican que todos los procesos se encuentran relacionados entre sí; así como también es mencionado por los expertos gerenciales que según su perspectiva nos indicaron que hoy en día todas las áreas en una organización deben trabajar de la mano y sobre todo encontrarse alineados uno con los otros, ya que el retraso en uno de ellos genera una deficiencia operativa para toda la organización.

Asimismo, vale mencionar que la presente investigación permite la realización de futuras investigación en los distintos aspectos de la gestión, como es en el caso de la gestión de personas, ya que sería interesante identificar el comportamiento de las personas ante la implementación de una normativa pública obligatoria, debido a como se ha observado en el caso de Bascat, el personal solo dispone de información básica sobre la normativa, lo cual dificulta la comprensión e interiorización de los elementos regulatorios de la norma, evitando así el aporte individual, generación de nuevas ideas, soluciones y el desarrollo efectivo de sus actividades. Además, podría realizarse un proyecto de investigación acerca de cómo podría aprovecharse la intervención de una normativa pública obligatoria en las organizaciones, ya que nuestra investigación brinda solo la identificación de la participación de una normativa en los procesos logísticos internos, más no brinda detalle sobre qué acciones deberían considerar las empresas comercializadoras para optimizar sus procesos logísticos y generar una ventaja competitiva.



Finalmente, podemos determinar que, de acuerdo con la presente investigación, existe variables que benefician y perjudican a las empresas pymes-familiares, ya que en el caso de Bascat no cuentan con herramientas tecnológicas para sus operaciones logísticas, lo cual es importante hoy en día para cualquier tipo de organización de acuerdo con las entrevistas realizadas. Además, la empresa caso cuenta con más de 25 años en el mercado desarrollando sus actividades y/o funciones de la misma manera, lo cual perjudica la innovación y creación de nuevas oportunidades de mejora. Sin embargo, al ser una empresa familiar, cuenta con el respaldo económico de la familia, pero no cuenta con la especialización adecuada para las distintas áreas de la organización, debido a que la segunda generación, gerente de ventas, es el único encargado de la toma de decisiones de marketing, ventas y operaciones generando de cierta manera duplicidad de funciones, pérdidas de tiempo, costos innecesarios, etc. Así como Bascat, distintas empresas tanto pymes como familiares cuentan con las mismas dificultades de esta, por ende, es importante considerar el tipo de organización que será estudiada.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las observaciones, entrevistas efectuadas y al diagnóstico realizado, se ha llegado a determinar las siguientes recomendaciones que puede considerar la empresa para mejorar el aprovechamiento del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015.

- Se recomienda a la empresa sistematizar sus procesos logísticos mediante la introducción de nuevas tecnologías, sobre todo en el proceso de inventario, debido a que actualmente se realiza de manera manual y según lo solicitado por el BPA se debe tener información actualizada y real del registro de mercancía.
- Se recomienda realizar una charla informativa a todo el personal involucrado en los procesos logísticos sobre la importancia de la certificación del Manual de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, debido a que se observó que existe poco conocimiento sobre esta.
- Se recomienda evaluar la gestión del proceso de distribución como una alternativa estratégica competitiva en el mercado, debido a que es un proceso que no es tomado en cuenta al momento de desarrollar en su producción empresarial y el cual se encuentra relacionado con el aseguramiento de calidad de los productos.
- Se recomienda realizar una autoevaluación o auditoría externa de sus procesos logísticos internos, debido a que según las entrevistas realizadas se indicó que los procesos que se vienen realizando en la actualidad no han presentado cambio alguno en el transcurso de los más de 25 años de la empresa en el mercado y así permitirle el mejor aprovechamiento de la certificación del BPA.
- Se recomienda empoderar a los trabajadores de las distintas áreas para que puedan brindar nuevas ideas; así como brindarle la confianza de tomar decisiones por su cuenta, ya que según lo observado la toma de decisiones son ejecutadas en su gran mayoría por el área de ventas.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2016). *Gestión del sistema de suministro de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios* [PPT]. Recuperado de: [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/MARZO\\_2016/PONENCIA\\_DIA3/04\\_SUSALUD\\_GEST\\_SIST\\_SU\\_MIN.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/MARZO_2016/PONENCIA_DIA3/04_SUSALUD_GEST_SIST_SU_MIN.pdf).
- Alberti, G.; Villena, J. & Peluffo, M. (2015). *Desarrollo territorial y cohesión social en América Latina: la visión de las PyMe*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Anaya, J. (2000). *Logística Integral*. Madrid: ESIC, 2000.
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC
- Arbulu, J. & Otoyá, J. (2006). *Características e Importancia de la PYME en nuestra economía*. PAD-Revista de Egresados. Lima. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>.
- Aspillaga, G. (2017). *Los principales problemas en las empresas familiares y cómo resolverlos* [videograbación]. Lima: Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/principales-problemas-empresas-familiares-resolverlos-130023>
- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial: control y planificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ballou, R. (1999). *Logística administración de la cadena de suministro*. Pearson Prentice Hall.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Ballou, R. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 19 (4) , pp.332-348.
- Ballou, R.; Pérez, R. & Ribiu, P. (1991). *Logística empresarial*. Madrid: Díaz Santos.
- Banco Mundial. (2018). *Índice de desempeño logístico*. Recuperado de [https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2016&start=2012&year\\_low\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2016&start=2012&year_low_desc=true)
- Bowersox, D.; Closs, D. & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México D.F: McGraw Hill.
- Cabrera, Á.; De La Cuadra, S.; Galetovic, A. & Sanhueza, R. (2009). *Las PYME: Quiénes son, Como son y Qué hacer con ellas*. CEPCHILE.CL. Recuperado de [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304095131/rev116\\_AGaletovic\\_otros.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304095131/rev116_AGaletovic_otros.pdf).

- Camara de Comercio de Lima [CCL] (2016). *El 2017 será mejor para el sector comercio*. Lima. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION741/ED\\_DIGITAL741.pdf](https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION741/ED_DIGITAL741.pdf).
- Cardozo, A. (2005). *Pequeña y mediana empresa PyME's: intuición y método*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Cardozo, E; Velasquez, Y. & Rodriguez, C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. Ponencia presentada en 6th *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana. Vigo, 18 de julio. Recuperado de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_06\\_Entorno\\_Economico\\_Gesti on\\_Economica\\_y\\_Finanzas//1345-1352.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gesti on_Economica_y_Finanzas//1345-1352.pdf).
- Carranza, O. & Sabria, F. (2004). *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. Ciudad de México, México: Thomson Editorial.
- Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carreño, A. (2017). *Cadena de Suministro y Logística*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*. Mar de Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMP.
- Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2001). *Logística Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2011). *Logística Empresarial: Lean SupplyChain Management*. Barcelona, España: Profit.
- Casillas, J; Díaz, C. & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo, 2014.
- Catalina, J(2011). *Planificación y Control de Gestión*. Escuela de organización industrial. Recuperado de: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf).
- Chávez, J. & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management*. Ril Editores. Chile.
- Chopra, S.; Meindl, P. & Pino, R. (2017). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Lima: Pearson: CENTRUM Católica.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- ComexPeru (2018). *Eficiencia Logística: El Perú cae*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae>

- Concha, C. & Marin, R. (2005). Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas Chilenas. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108323>.
- ConexiónEsan (2016). *Gestión de inventarios y almacenes, Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/gestion-de-inventarios-y-almacenes/>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/Índice-de-Desempeño-Logístico-2016.pdf>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de desempeño logístico 2018*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>
- Coyle, J.; Langley, J.; Novack, R. & Gibson, B. (2013). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Dankhe. (1986). *Metodología de la investigación*.
- Díez de Castro, E. & Fernández, J. (1993). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A. Recuperado de [https://pucp.ent.sirsi.net/client/es\\_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD\\_ILS\\$002f0\\$002fSD\\_ILS:35293/one](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:35293/one)
- Echaiz, S. (2014). *Derecho y Empresas Familiares. El Protocolo Familiar en las MYPES Familiares Peruanas*. Lima: Thomson Reuters, Ley & Caballero Bustamante.
- El Comercio (20 de setiembre de 2016). Importación de mobiliario médico crecerá 7,7% en 2016. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/importacion-mobiliario-medico-crecera-7-7-2016-261236>.
- El Confidencial Digital (2017). *La logística y su impacto en la rentabilidad*. Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/logistica-impacto-rentabilidad/20170627120426085825.html>
- El Peruano (30 de diciembre 2016). Modifican el Reglamento para la Recolección, Transferencia y Difusión de información de las Prestaciones de Salud generadas por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) y Unidades de Gestión de IPRESS (UGIPRESS), aprobado con Res. N° 092-2014-SUSALUD/S. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-reglamento-para-la-recoleccion-transferencia-y-resolucion-no-204-2016-susaluds-1470944-2/>.
- Escudero, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Escuela de negocios (2001). *Normalización y Reglamentación en el Sector Logístico en España. Análisis del empleo, situación y estudio comparativo en el ámbito de la unión europea*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/19115/download?token=P4KixUbY>.



- Evert-Jan, V. (2008). Logistics innovation in global supply chains: an empirical test of dynamic transaction-cost theory. *GeoJournal*, 70, 213-226.
- Gajardo, P. (2004). *Logística: base de gestión de negocios*. Lima: ADEX: EAN PERÚ
- Gestión (12 de junio 2014). Susalud es el nuevo nombre de la Superintendencia Nacional de Salud. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/susalud-nuevo-nombre-superintendencia-nacional-salud-62855>.
- Gestión (13 de abril de 2017). El 48% de empresas familiares tiene como prioridad preparar la sucesión. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/48-empresas-familiares-prioridad-preparar-sucesion-133059>
- Gestión (3 de mayo de 2017). El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/55-empresas-familiares-peru-plan-sucesion-establecido-134256>
- Gestión (21 de junio de 2018). Empresas familiares en Perú: solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525>
- Giménez, C. (s.f). *Gestión & costos: beneficio creciente, mejora continua*. Buenos Aires: Macchi, 2001.
- Global Health Intelligence [GHI] (2017). *El estado del mercado de dispositivos médicos en Perú en 2017*. Recuperado de <http://globalhealthintelligence.com/es/analisis-de-ghi/el-estado-del-mercado-de-dispositivos-medicos-en-peru-en-2017/>
- Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PYME: especial referencia al proceso de creación de empresas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, M. & Acevedo, J. (2007). *La logística moderna en la empresa*. La Habana. Editora Logicuba.
- Gutiérrez, G. & Prida, B. (1998). *Logística y distribución física*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernandez, R.; Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las Mypes y Pymes. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*. UNMSM, Lima, Perú. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>.
- Instituto Nacional de Calidad [INACAL] (s.f). *INACAL y la Estandarización*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/inacal-y-estandarizacion>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2011). *Normalización de Productos Agrícolas en el Perú [diapositiva]*.

Recuperado de <https://www.slideshare.net/ExternalEvents/normalizacin-de-productos-agrcolas-en-el-per-sra-rosario-uria-secretaria-tnica-comisin-de-normalizacin-y-de-fiscalizacin-de-barreras-comerciales-no-arancelarias-indecopi-spanish>

Kent, J. & Flint, D.(1997). *Perspectives on the evolution of logistics thought*. *Journal of Business Logistics*, 18(2), 15-29.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Información de las empresas comerciales. Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales en el Perú*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1264/ca-p02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1264/ca-p02.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Información de las empresas comerciales. Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales en el Perú*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1264/ca-p02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1264/ca-p02.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Resumen Ejecutivo*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1382/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1382/index.html)

Kent, J. & Flint, D. (1997). Perspectives on the evolution of logistics thought. *Journal of Business Logistics*, 18 (2), pp. 15-29.

Lamb, C.; Hair J. & Mcdaniel (2002). *Marketing*. México: Ediciones Paraninfo. Recuperado de [http://www.academia.edu/14650948/Marketing\\_-\\_11\\_Edici%C3%B3n\\_Lamb\\_Hair\\_and\\_McDaniel](http://www.academia.edu/14650948/Marketing_-_11_Edici%C3%B3n_Lamb_Hair_and_McDaniel)

Lazcano, J. (1995). *El manejo de las organizaciones, su auditoría y control: renueve su compromiso de alta gestión empresarial*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 1995.

López, R. (2010). *Logística Comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.

Marthans, C. (1985). *Enciclopedia de Logística Empresarial*. Tomo 1 y 2. Lima: Ediciones Búho.

Martin, R. & Benítez, A. (2007). *Gestión de Operaciones y Logística. Documentación académica* [PDF]. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48259/componente48257.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48259/componente48257.pdf)

Martínez, E.(2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: Fundación Confemetal. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&source=gbgs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&source=gbgs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Matute, F.; Pachecho, T. & Ureta (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad Esan,2010. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>

- Menéndez, C. (1982). *Problemática y tratamiento de la pequeña y mediana empresa*. Zaragoza: Servicio de Asesoría Financiera.
- Mentzer, J.; Min, S. & Bobbitt, L. (2004). *Toward a unified theory of logistics*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606-627.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio interno 2015*. Lima
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Concentración sectorial y territorial de las Mipymes 2016*. Lima.
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2015). *Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios [manual]*. Lima. Recuperado de [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/OCTUBRE\\_2015/PONENCIA\\_DIA2/04\\_DCYVS\\_DIGEMID\\_BUNAS\\_PRACT\\_ALAMACEN.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/OCTUBRE_2015/PONENCIA_DIA2/04_DCYVS_DIGEMID_BUNAS_PRACT_ALAMACEN.pdf)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f). *Biblioteca virtual en salud*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/blog/vhl/catalogos-minsa/publicaciones-minsa-archivos/documentos-normativos-minsa/>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f). *Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades*. Recuperado de [https://www.dge.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=361&Itemid=346](https://www.dge.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=361&Itemid=346)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f). *Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas*. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/home.asp>
- Miranda, F.; Chamorro, A. & Rubio, S. (2004). *Clarificando el concepto de certificación: El caso español*. Recuperado de: <http://merkado.unex.es/operaciones/descargas/Certificaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>.
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/296483187\\_El\\_proceso\\_logistico\\_y\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_abastecimiento](https://www.researchgate.net/publication/296483187_El_proceso_logistico_y_la_gestion_de_la_cadena_de_abastecimiento)
- Mora, J. & Salvador, S. (2015). El impacto económico de la actividad normativa. Los riesgos de la "gran convergencia". *Revista Economía Industrial*, 398, p.18. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/398/MORA%20SANGUINETTI%20Y%20SALVADOR%20MORA.pdf>

- Mora, L. (2011). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Murphy, P. & Knemeyer, M. (2015). *Logística contemporánea*. México D.F.: Pearson.
- Noega Systems, (2017) *Almacén: funciones, actividades, planificación y ubicación*. Recuperado de <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/almacen-funciones-actividades-planificacion-ubicacion>
- Páginas Amarillas. (2018). *Bascat Cía. & SAC*. Recuperado de [http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/bascat-y-cia-sac\\_596340/](http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/bascat-y-cia-sac_596340/)
- Perez, J. & Veiga, C. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC
- Perú Retail. (9 de agosto de 2017). Las pymes son el 96.5% de las empresas que hay en el Perú. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/pymes-empresas-peru/>
- Pilot & PriceWaterhouseCoopers [PWC]. (2018). *Manual de Introducción*. Instituto Aragonés de Fomento. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5649/1/207115%20Logistica.pdf>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- PriceWaterhouseCoopers [PWC]. (2016). *Encuesta de empresas familiares 2016. Resultados para Perú*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- Ribes, G. (2006). La empresa familiar: la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas. Valencia: Dpto de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n. Recuperado de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo\\_competitividad/000045\\_fin al.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad/000045_fin al.pdf).
- Rivera, E. (1995). *Globalización, la Pyme y Mecanismo de Articulación Empresarial*. Lima: Print Set S.R.L.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística *INNOVAR*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20 (38), pp. 217-234.
- Soret, I. (2004). *Logística Comercial y Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Stock, J. (2002). *Marketing myopia revisited: lessons for logistics*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1), 12-21.
- Subirachs, M. (2010). *Calidad, Normalización, Certificación y Homologación. Titulación de Ingeniería en Organización Industrial*. Recuperado de: <https://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=25885/2010/1/54480/doietsuibupcdireccioempreses1207part2qualitatnormcerthomolog-4623.pdf>.



Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD]. (s.f). *Intendencia de Supervisión de IPRESS-ISIPRESS*. Recuperado de <http://portal.susalud.gob.pe/mundo-ipress/>.

Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD]. (s.f). *Sistema de Información Gerencial SIG SUSALUD*. Recuperado de [http://bi.susalud.gob.pe/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=QV%20Produccion%2FSIG\\_SUSALUD.qvw&host=QVS%40srvqlikias&anonymous=true](http://bi.susalud.gob.pe/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=QV%20Produccion%2FSIG_SUSALUD.qvw&host=QVS%40srvqlikias&anonymous=true).

Vargas, L. (2016). “Supply chain management”. *Revista de logística*. Bogotá. Recuperado de <https://revistadelogistica.com/actualidad/supply-chain-management/>

Vázquez, R.; Trespalacios, J., & Ivarez, B. (2006). *Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Madrid: Thomson Editores Spain. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=1f84eb55-abfe-4c23-9fd8-b33f61c3949%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY>





## **ANEXO A: Objeto y sujeto de estudio**

- OBJETO DE ESTUDIO: Influencia entre una normativa publica obligatoria y los procesos logísticos internos de una empresa comercializadora.
- OBJETO: Procesos Logísticos Internos, Cadena de Suministro.
- SUJETO: BPA 2015 y BASCAT & CIA S.A.C.



## ANEXO B: Guía de Entrevistas al Gerente de Ventas de BASCAT & CIA SAC

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del área?	Marco analítico, identificar qué es lo más importante para la empresa.
¿Cómo se encuentra organizadas las actividades principales el área de venta?	Organigrama, actores involucrado en el área estudiada y roles
¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades en esta área?	Descripción de las actividades del área
¿Podría describir de cómo es la relación entre el área de ventas y las otras áreas de la empresa? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Existe alguna medición de control para cada proceso? o ¿Cómo miden los resultados de cada proceso logístico de la empresa?	Miden los procesos logísticos, cómo, cada cuánto tiempo se miden, quienes los mide para determinar los resultados logísticos que considera la empresa importante.
¿Cómo se fueron desarrollando las actividades que se vienen realizando en la empresa? ¿Siempre fue lo mismo?	Conocer si las actividades han sido cambiadas durante años
¿Conoces del BPA? ¿En qué crees beneficia a la empresa?	Conocer si saben del BPA
¿En qué cree usted que influye el Manual de las BPA en la empresa?	Conocer la percepción que tienen del BPA.
¿Cómo crees que participa el BPA en el área de ventas y en la empresa en general?	Conocer la participación de BPA en el área de compras
¿Desde su experiencia, podría comentarnos cuáles han sido las principales dificultades del área?	Determinar las dificultades del área de ventas con respecto a los procesos logísticos
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área para los siguientes años?	Determinar si existe mejoras para el área de ventas que potencien los procesos logísticos

## ANEXO C: Guía de Entrevistas al área de compras de BASCAT & CIA SAC.

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

### Gestión de compras

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del proceso de compras?	Identificar su importancia y relevancia para el empresa
Nos podría detallar el proceso de compras que se lleva a cabo. ¿Desde cuándo se realiza el proceso mencionado de compras?	Planificación, cómo se toma las órdenes de compra, tiempos, personas involucradas, dependen de alguna otra área o proceso
¿Quién toma las decisiones de este proceso?	conocer si delegan las funciones
¿Qué elementos son considerados para la realización de pedidos de compras?	requerimientos de otros procesos o área, demanda, inventario, precio, tiempos de entrega
¿Cómo es la relación entre el área de compras y las áreas logísticas? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Conoces del BPA? ¿En qué crees beneficia a la empresa?	Conocer si saben del BPA
¿Cómo crees que participa el BPA en el área de compras?	Conocer la participación de BPA en el área de compras
¿Cuáles son las dificultades más comunes que enfrenta el proceso de compras?	están relacionadas solo al proceso o incluye a otros procesos (Hallazgos)
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área de compras?	identificar si el proceso de compras tiene influencia en la cadena de suministro

## ANEXO D: Guía de Entrevistas al área de inventario de BASCAT & CIA SAC.

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

### Gestión de inventarios

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del proceso de inventario?	Identificar su importancia y relevancia para el empresa
Nos podría detallar el proceso de inventario que se lleva a cabo. ¿Desde cuándo se realiza el proceso mencionado de compras?	Planificación, cómo se toma las órdenes de compra, tiempos, personas involucradas, dependen de alguna otra área o proceso
¿Quién toma las decisiones de este proceso?	conocer si delegan las funciones
¿Cómo se realiza el control en inventarios? ¿Con qué frecuencia?	
¿Cómo es la relación entre el área de inventario y las áreas logísticas? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Conoces del BPA? ¿En qué crees beneficia a la empresa?	Conocer si saben del BPA
¿Cómo crees que participa el BPA en el área de inventario?	Conocer la participación de BPA en el área de inventario
¿Cuáles son las dificultades más comunes que enfrenta el proceso de inventario?	están relacionadas solo al proceso o incluye a otros procesos (Hallazgos)
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área de inventario?	identificar si el proceso de inventario tiene influencia en la cadena de suministro

## ANEXO E: Guía de Entrevistas al área de almacenamiento de BASCAT & CIA SAC.

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

### Gestión de almacenamiento

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del proceso de almacenamiento?	Identificar su importancia y relevancia para el empresa
Nos podría detallar el proceso de almacenamiento que se lleva a cabo. ¿Desde cuándo se realiza el proceso mencionado de compras?	Planificación, cómo se toma las órdenes de compra, tiempos, personas involucradas, dependen de alguna otra área o proceso
¿Quién toma las decisiones de este proceso?	conocer si delegan las funciones
¿Cómo se da la distribución de los productos en el almacén? ¿Quién controla el almacén?	Conocer si tienen algún sistema de entrada de mercancía
¿Cómo es la relación entre el área de almacén y las otras áreas logísticas? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Conoces del BPA? ¿En qué crees beneficia a la empresa?	Conocer si saben del BPA
¿Cómo crees que participa el BPA en el área de almacén?	Conocer la participación de BPA en el área de almacén
¿Cuáles son las dificultades más comunes que enfrenta el proceso de almacenamiento?	están relacionadas solo al proceso o incluye a otros procesos (Hallazgos)
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área de almacén?	identificar si el proceso de almacén tiene influencia en la cadena de suministro



## ANEXO F: Guía de Entrevistas al área de distribución de BASCAT & CIA SAC.

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

### Gestión de distribución

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del proceso de distribución?	Identificar su importancia y relevancia para la empresa
Nos podría detallar el proceso de distribución que se lleva a cabo. ¿Desde cuándo se realiza el proceso mencionado de distribución?	Planificación, cómo se toma las órdenes de compra, tiempos, personas involucradas, dependen de alguna otra área o proceso
¿Quién toma las decisiones de este proceso?	conocer si delegan las funciones o tercerizan el proceso
¿Cómo se realiza el control en el transporte? ¿Qué implemento utilizan los transportistas?	
¿Cómo es la relación entre los transportistas y las áreas logísticas? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Conoces del BPA? ¿En qué crees beneficia a la empresa?	Conocer si saben del BPA
¿Cómo crees que participa el BPA en el área de distribución?	Conocer la participación de BPA en el área de inventario
¿Cuáles son las dificultades más comunes que enfrenta el proceso de distribución?	están relacionadas solo al proceso o incluye a otros procesos (Hallazgos)
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área de distribución?	identificar si el proceso de inventario tiene influencia en la cadena de suministro

## ANEXO G: Guía de Entrevistas a la química de BPA de BASCAT & CIA S.A.C.

ENTREVISTADO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer el desarrollo de los procesos logísticos internos de la empresa Bascat & Cía. S.A.C. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando

PREGUNTAS	OBJETIVO
¿Cuál es el objetivo del área?	Finalidad del área para detectar importancia del BPA
¿Hace cuánto tiempo se forma esta área?	determinar si se han dado cambios
¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades en esta área?	Descripción de las actividades del área
¿Podría describir cómo es la relación entre usted y las otras áreas de la empresa? ¿Cómo se da la comunicación?	Conocer la relación entre áreas
¿Cuál es el aporte del BPA para la empresa?	Conocer finalidad del BPA
Podría detallarnos la participación del BPA en la empresa. ¿Tiene inferencia en todas las áreas logísticas?	Conocer la participación del BPA en la empresa
¿Existe alguna medición de control? ¿Cuál es la frecuencia? ¿Quién lo hace?	Conocer si existen autoinspecciones
¿Desde su experiencia, podría comentarnos cuáles han sido las principales dificultades del área?	Determinar si el BPA dificultad el desarrollo de los procesos logísticos
¿Qué oportunidades de mejora identifica en el área para los siguientes años?	Determinar si el BPA puede brindar mejoras en el desarrollo de los procesos logísticos

## ANEXO H: Guía de Entrevistas a Expertos Logística

NOMBRE DEL EXPERTO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer la relación del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 y los procesos logísticos internos de una empresa pyme-familiar comercializadora. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

PREGUNTAS	OBJETIVO
Desde su experiencia ¿Cómo define a la logística?	Complemento de la teoría del marco teórico
¿Cómo se cree que se desenvuelve la logística en el Perú?	contextual
¿Qué importancia ha desarrollado la logística en el Perú?	contextual
¿Cómo define a la cadena de suministro?	Complemento de la teoría del marco teórico
¿Qué procesos logísticos considera que deben ser fundamentales para una empresa?	encontrar los mas importantes o indispensables
¿Cómo debe ser la relación entre los procesos logísticos?	interdependencia
¿Cuál o cuáles son las características de los procesos logísticos internos de una empresa? ¿Cómo debería ser la relación entre la cadena de suministro y los procesos logísticos internos de una empresa?	validación de característica de los procesos logísticos
¿Cuáles son los procesos logísticos que se deben identificar para una empresa comercializadora?	determinar los más importantes
¿Cómo debe desarrollarse el proceso de gestión de compras en una empresa comercializadora?	Flujograma del proceso de compras
¿Cómo debe desarrollarse el proceso de gestión de inventarios en una empresa comercializadora?	Flujograma del proceso de inventarios.

¿Cómo debe desarrollarse el proceso de gestión de almacenamiento en una empresa comercializadora?	Flujograma del proceso de almacenamiento
¿Cómo debe desarrollarse el proceso de gestión de distribución en una empresa comercializadora?	Flujograma del proceso de distribución
¿Cuál sería el proceso más importante que se debe considerar para el desempeño de una empresa comercializadora?	
¿Cómo define a la teoría de restricciones?	Complemento de la teoría del marco teórico
¿Cómo se debe relacionar la teoría de restricciones con la cadena de suministro?	
¿En qué medida cree que la dependencia de una certificación obligatoria en un proceso logístico afecta a los otros procesos logísticos?	Problemática
¿Cómo una empresa puede apoyar a sus otros procesos logísticos que no tienen una certificación obligatoria?	Posible recomendación
Podría comentarnos si conoces algún tipo de BPA obligatorio para procesos logísticos de una empresa. ¿En qué consiste? ¿Cómo influyen en el proceso? ¿Conoce el BPA de almacenamiento para empresas que almacenan productos médicos? ¿Qué opina sobre ella? ¿Cómo apoya al proceso de almacén? ¿Cómo influye en los otros procesos?	Apoyo para la sistematización del BPA con los procesos logísticos
¿Cuáles son los beneficios o desventajas que genera la certificación de un BPA para la empresa? y ¿para los procesos logísticos en general? Si conoce del BPA de almacenamiento consultar sobre el manual mismo.	

## ANEXO I: Guía de Entrevistas a Expertos Gerenciales

NOMBRE DEL EXPERTO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Nuestros nombres son \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer con mayor profundidad el desarrollo de los procesos logísticos internos de una empresa. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para una investigación que se está realizando.

PREGUNTAS	OBJETIVO
¿Cuánto tiempo tiene usted en el cargo que se desempeña?	Generar confianza
¿En qué áreas o procesos se ha desempeñado a lo largo de su vida profesional?	Generar confianza y saber si tiene conocimiento en una área o proceso en específico
¿Cuáles son sus principales procesos logísticos en su empresa?	Conocimiento de los procesos logísticos que tiene la empresa
¿En qué procesos de la organización se encuentra involucrado?	Funciones que realiza
Puede comentarnos ¿Cómo se realizan los procesos en su empresa? (desde el inicio al final)	Conocer el proceso en general y detectar si hay relación entre ellos.
¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? y ¿Entre las áreas?	Si se comunican entre las áreas, existencia de coordinación
Considera que debe existir una interrelación entre todos los procesos logísticos internos en una empresa. ¿Por qué? desde su experiencia nos podría brindar algunos ejemplos.	Si le interesa la interrelación de procesos, ejemplos
¿Cuáles cree que son las características, tiempo de implementación y cambios ocasionados por las certificaciones obligatorias para la empresa?	Encontrar si cuenta con alguna certificación obligatoria
Conoce algún manual de BPA o certificación ¿Cuáles? Desde su experiencia ¿Cómo cree que esto influye en los procesos que no se encuentran vinculadas?	Conocer si hay influencia en un proceso o en otros



¿Cuáles cree usted que sean los problemas más frecuentes dentro de sus procesos internos?	conocer los problemas que tienen las empresas en el área logística para identificar como apoyo o no el BPA
¿Cuáles cree que son las limitaciones para resolver un problema en los procesos logísticos?	Factores de fracaso en empresas
¿Cuáles considera usted que son los factores logísticos que generan mayor éxito para la continuidad de una empresa?	Factores de éxito en empresas
¿Cómo considera que los procesos logísticos se desarrollan en una empresa?	Conocer si hay un equilibrio entre los procesos
¿Qué proceso de los mencionados considera el más importante o más valioso? ¿Por qué?	Detectar el proceso más importante para definir por cual se inicia la evaluación
Considera que en sus procesos tienen alguna restricción. ¿En qué proceso o área? ¿Cómo lo están solucionan?	Detectar si tiene un caso de TOC
Utiliza alguna herramienta operacional o método logístico en su área ¿Cuál? ¿Cómo lo beneficia? ¿Tiene participación en qué algún proceso o área? y ¿Cómo influyen en los otros?	conocer si usan alguna herramienta operacional y su beneficio para la empresa y si tiene influencia en otros procesos
Para usted, ¿Qué es lo más importante en la logística?	Perspectiva de la logística.
Desde su punto de vista, podría comentarnos ¿cuáles serían los factores claves que deben tener los procesos logísticos?	Perspectiva de la cadena de suministro
Por último, considera que la empresa debe conocer la influencia de alguna regulación o certificación ¿Por qué?	Importancia de las certificaciones y su influencia con el resto de la organización.

## ANEXO J: Guía de Entrevistas a Expertos de Empresas Familiares - Pymes

NOMBRE DEL EXPERTO:  
 ENTREVISTADOR:  
 HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA:  
 HORA FINAL DE LA ENTREVISTA:

Mi nombre es \_\_\_\_\_ somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, del cual agradecemos la participación por responder las siguientes preguntas para conocer la relación del Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento 2015 y los procesos logísticos internos de una empresa pyme-familiar comercializadora. Las respuestas serán confidenciales y recalcar que los datos recopilados son solo para fines académicos para la investigación que se está realizando.

Podría mencionarnos ¿a qué se refiere con empresa familiar, ¿cuáles son sus características?	Complemento de la teoría del marco teórico
¿Cómo se cree que se desenvuelve las empresas familiares en el Perú?	contextual
¿Qué importancia tienen en el Perú de contar con muchas empresas familiares?	contextual
¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se presentan en las empresas familiares?	Complemento de la teoría del marco teórico
Podría comentarnos cuales son los problemas más comunes en empresas familiares ¿Cómo afectan a la organización?	encontrar posibles causas para los hallazgos
Dichos problemas, tiene influencia en la organización en general o en algunas áreas en especial.	conocer si afectan en otras áreas
Podría mencionarnos ¿a qué se refiere con empresa Pyme?, ¿cuáles son sus característica?	Complemento de la teoría del marco teórico
¿Cómo cree que se desenvuelve la empresa pyme en el Perú?	contextual
¿Qué importancia tienen en el Perú?	contextual
¿Cuáles cree que sean las ventajas y desventajas que enfrentan mayormente las empresas pymes?	Complemento de la teoría del marco teórico
Podría comentarnos ¿cuáles son los problemas más comunes en empresas pymes? y ¿Cómo afectan a la organización?	encontrar posibles causas para los hallazgos
Dichos problemas, tiene influencia en la organización en general o en algunas áreas en particular.	conocer si afectan en otras áreas

En el caso de las empresas familiares-pymes. ¿Cuáles son sus principales problemas y/o retos?	encontrar posibles causas para los hallazgos
Según su experiencia, ¿Cómo un empresa familiar-pyme puede enfrentar los problemas mencionados?	Marco contextual



## ANEXO K: Guía de Observación a Áreas Logísticas

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS INTERNOS DE LA EMPRESA BASCAT & CÍA SAC	
DATOS GENERALES	
Fecha y hora de la observación :	
Lugar:	
Actividad a observar:	
Turno de observación:	
Quién participan de la observación a observar:	
Especialidad:	

Acciones del Proceso de Gestión de Compras	Cumplimiento		Observaciones
	SI	NO	
1. ¿Existe una persona encarga en este proceso?			
2. ¿Existe un procedimiento para el pedido de compras al proveedor?			
3. ¿El encargado hace uso del procedimiento?			
4. ¿Cuenta con un sistema de información para verificar la solicitud de pedidos?			
5. ¿Se registran la información de los proveedores en el lugar adecuado?			
6. ¿Se realizan órdenes de compra?			
7. ¿Se realiza seguimiento al orden de compra?			
8. ¿Existen pedidos retrasados por parte del personal?			
9. ¿Existen pedidos retrasados por parte del proveedor?			

10. ¿Son corregidos los pedidos retrasados?			
<b>Acciones del Proceso de Gestión de Inventarios</b>	<b>Cumplimiento</b>		<b>Observaciones</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1. ¿Existe una persona encarga en este proceso?			
2. ¿Existe un procedimiento para determinar la entrada de inventarios?			
3. ¿El encargado hace uso del procedimiento?			
4. ¿Se tienen codificados los productos?			
5. ¿Se clasifican los productos?			
6. ¿Existen productos vencidos?			
7. ¿Existe un proceso para tratar los productos vencidos?			
8. ¿Existen faltantes de productos?			
9. ¿Existe un sistema para registrar los inventarios?			
10. ¿Se realiza sin errores y a tiempo el registro?			
11. ¿Frente a desviaciones existen medidas correctivas?			

Acciones del Proceso de Gestión de Almacenamiento	Cumplimiento		Observaciones
	SI	NO	
1. ¿Existe una persona encarga en este proceso?			
2. ¿Existe un procedimiento de distribución del almacén?			



3. ¿El encargado hace uso del procedimiento?			
4. ¿Existen sistemas de almacenaje?			
5. ¿Realizan un reacodamiento físico?			
6. ¿Cuentan con un área de recepción de productos?			
7. ¿Cuentan con un área de cuarentena?			
8. ¿Cuentan con un área de retención?			
9. ¿Cuentan con un área de aprobados?			
10. ¿Cuentan con un área de devoluciones?			
11. ¿Cuentan con un área de embalaje?			
12. ¿Cuentan con un área de despacho?			
13. ¿Existe un registro de ingreso y salida de productos o equipos?			

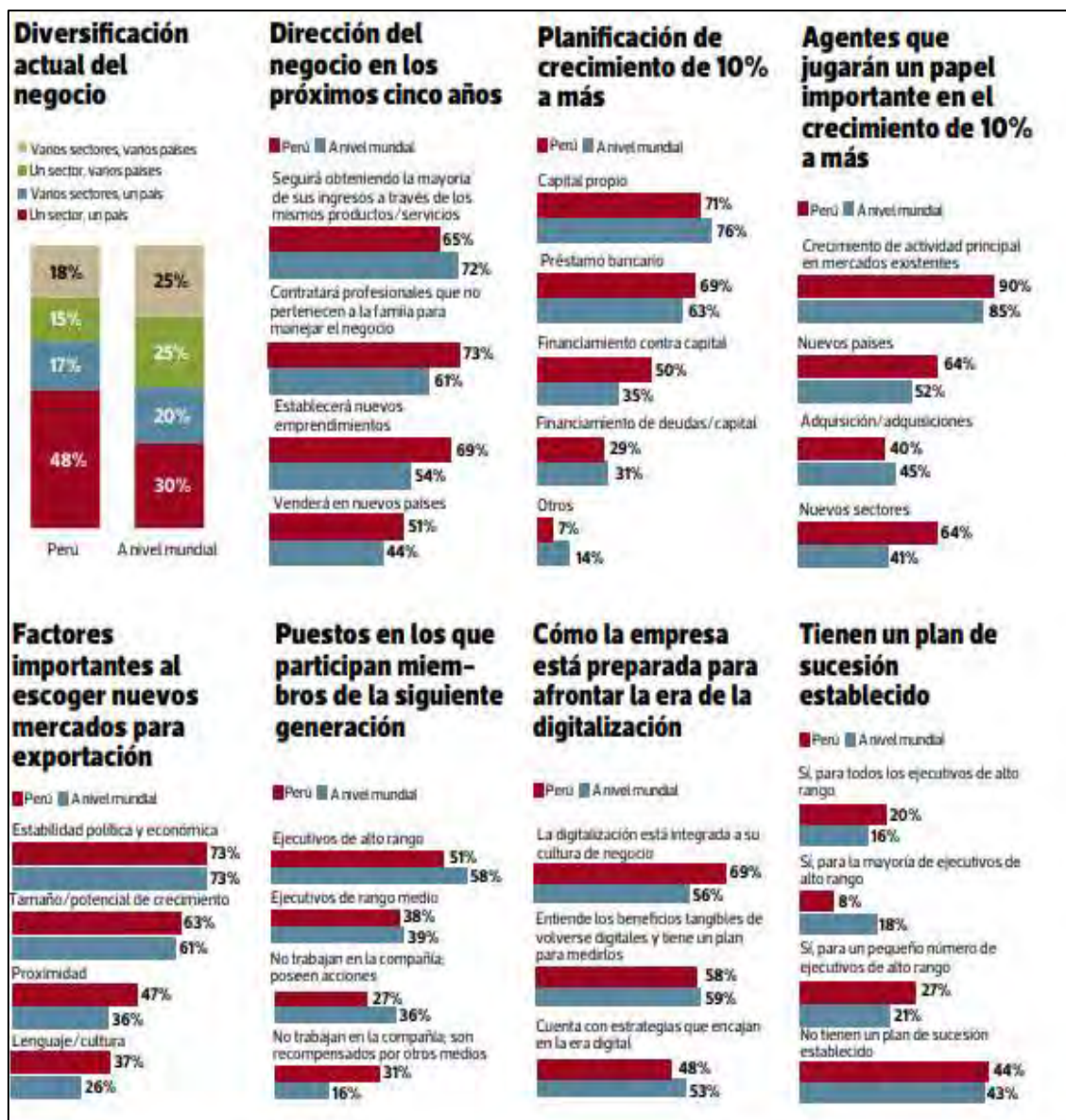
Acciones del Proceso de Gestión de Distribución	Cumplimiento		Observaciones
	SI	NO	
1. ¿Existe una persona encargada en este proceso?			
2. ¿Existe un procedimiento para la distribución del despacho de pedido?			
3. ¿El encargado hace uso del procedimiento?			
4. ¿Existe un área de reclamos?			
5. ¿Existen un proceso que evalúa los reclamos de los clientes?			

6. ¿El encargado hace uso del procedimiento de reclamos?			
7. ¿Hay devoluciones de productos o equipos?			
8. ¿El encargado hace uso del procedimiento de devoluciones?			
9. ¿Se realiza seguimiento del transporte con los productos a los clientes?			



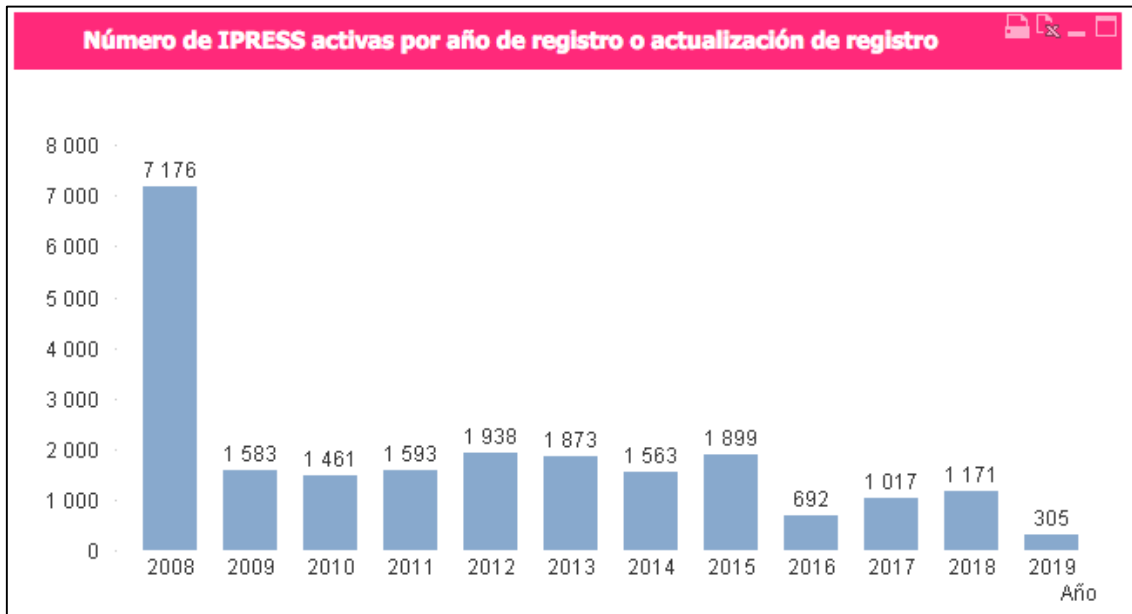
## ANEXO L: Plan de sucesión de empresas familiares 2016

Figura L1: Plan de sucesión de empresas familiares 2016

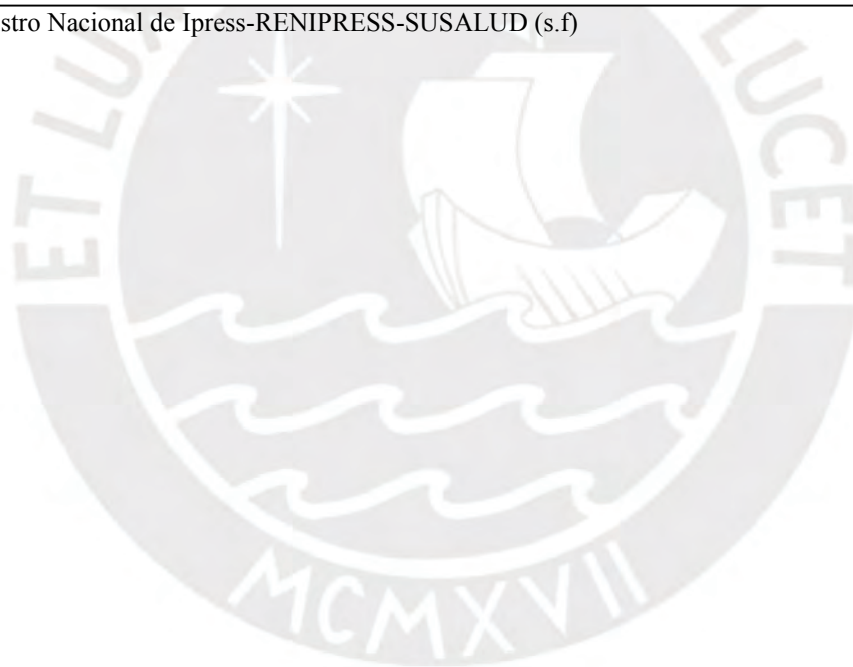


Fuente: PWC (2016)

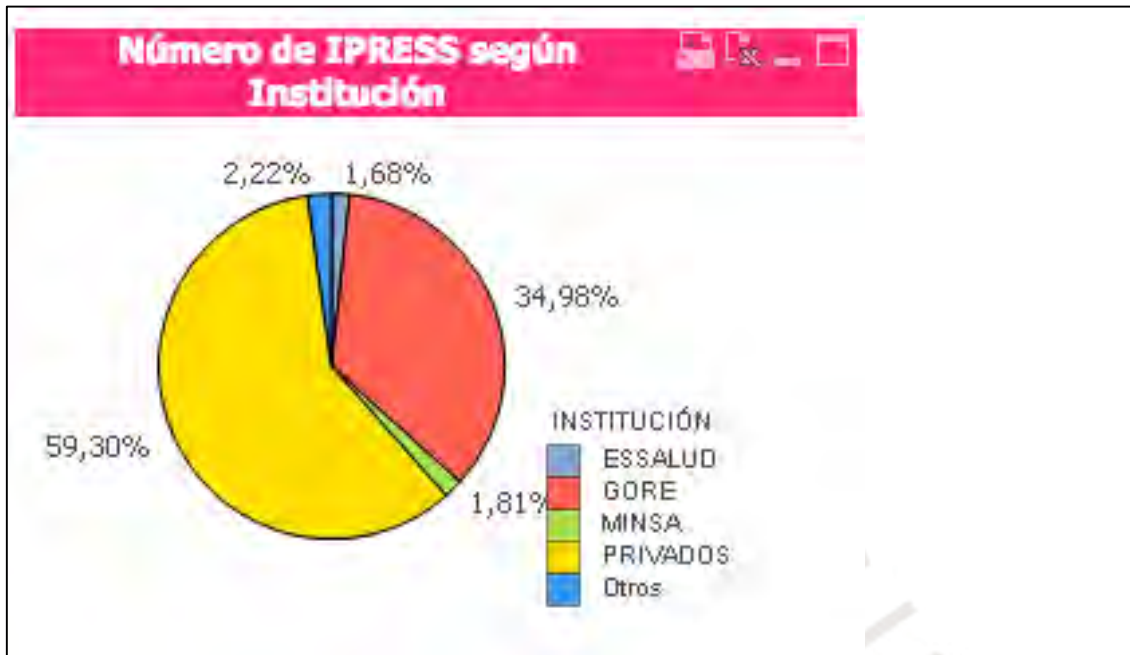
## ANEXO M: Número de Ipress activos



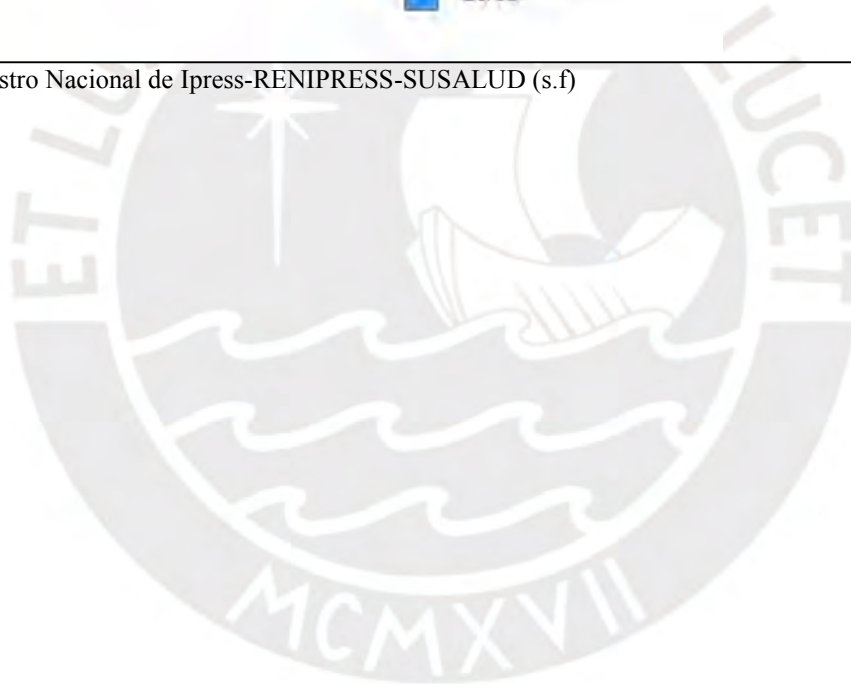
Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)



## ANEXO N: Número de Ipress según Institución



Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)

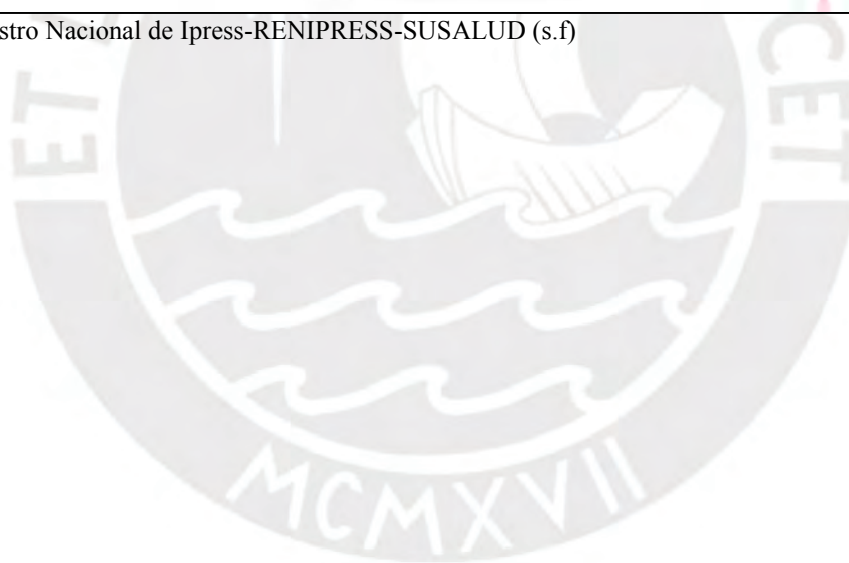




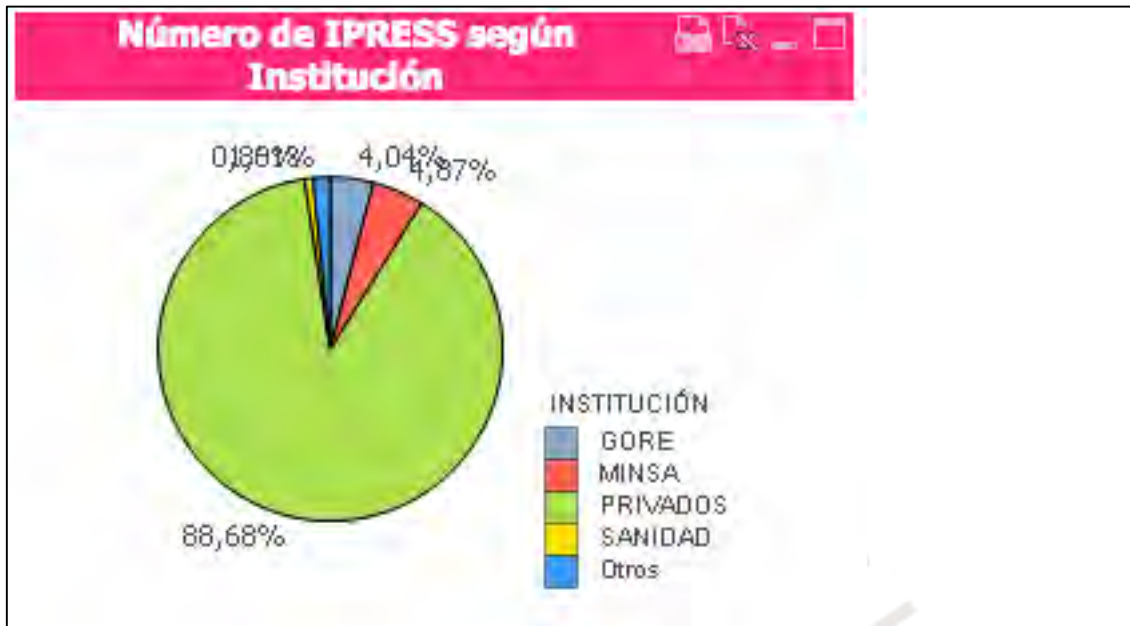
## ANEXO Ñ: Número de Ipress inactivos

<b>Número de IPRESS activas e inactivas por año de registro o actualización de registro</b>				
<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>IPRESS Activas</b>	<b>IPRESS Inactivas</b>	<b>Total</b>
		<b>22 271</b>	<b>2 134</b>	
2008	Dic	7 176		74
2009	Ene	86		27
2009	Feb	41		28
2009	Mar	38		19
2009	Abr	12		7
2009	May	73		19
2009	Jun	62		8
2009	Jul	143		19
2009	Ago	178		32
2009	Sep	288		72
2009	Oct	320		53
2009	Nov	211		42

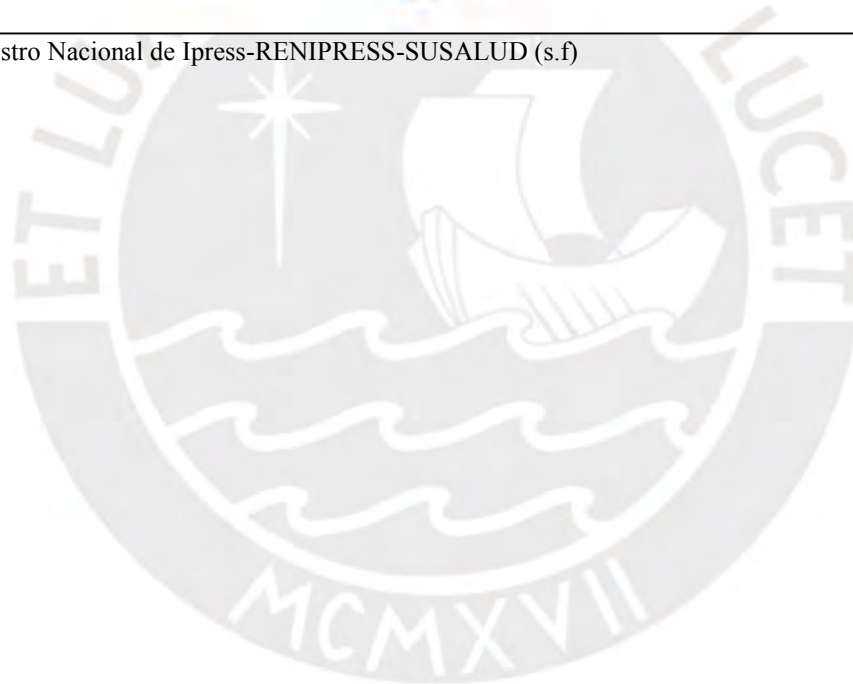
Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)



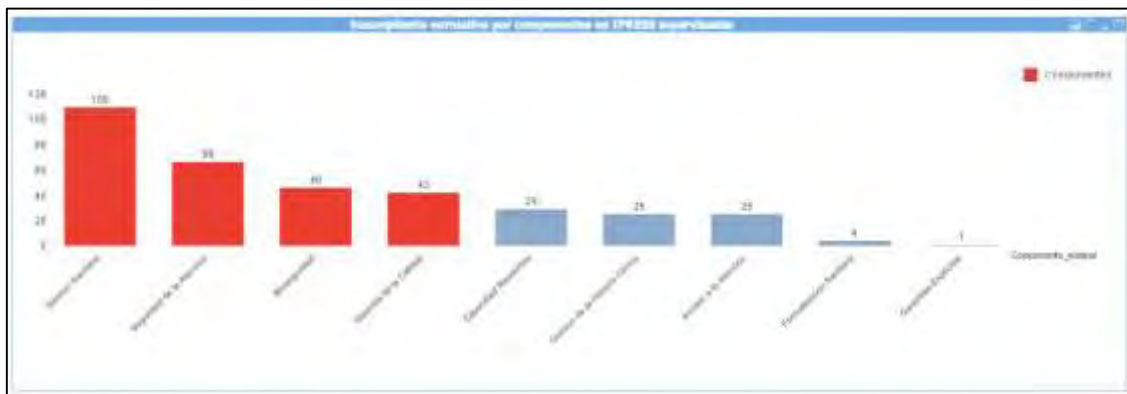
## ANEXO O: Número de Ipress de la región Lima



Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)



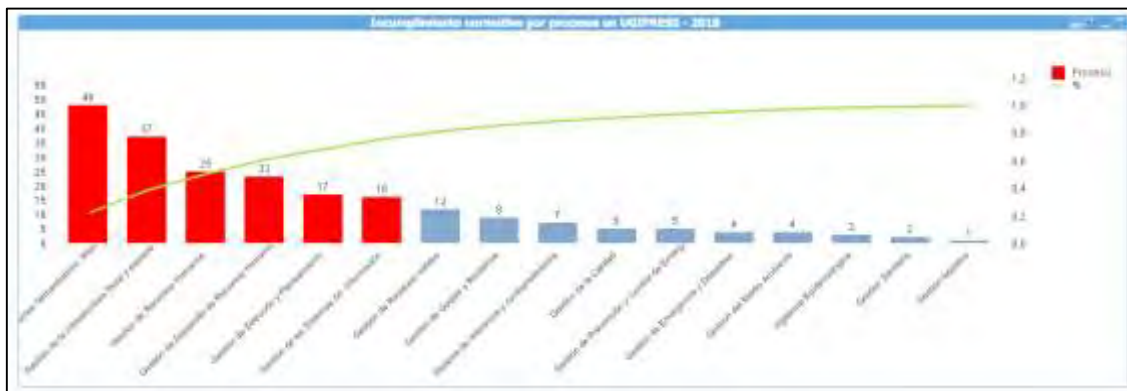
## ANEXO P: Incumplimiento normativo de IPRESS



Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)



## ANEXO Q: Incumplimiento normativo de UGIPRESS



Fuente: Registro Nacional de Ipress-RENIPRESS-SUSALUD (s.f)

