

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



**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE UNA
MYPE FAMILIAR DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
MAYORISTA Y MINORISTA DE ABARROTÉS**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

| | |
|---|-----------------|
| CALIXTO PAZOS, Carolina Lizbeth | 20125561 |
| GAMARRA CÁRDENAS, Sabrina Domi | 20112360 |
| VALENZUELA GUTIÉRREZ, Diana Yadira | 20125193 |

Asesorado por Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Lima, 02 de mayo de 2018

La tesis

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE UNA MYPE FAMILIAR
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA Y MINORISTA DE
ABARROTES**

Ha sido aprobada

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar

[Tercer Jurado]

A Dios y a la Virgen por acompañarnos en cada paso que seguimos.

A nuestros padres y hermanos, que han sido nuestro constante apoyo y fuerza durante todos estos años. Este logro es por ustedes y para ustedes. Los amamos.

A nuestro asesor Miguel Córdova, por su apoyo y motivación incondicional para seguir avanzando.

A la familia Cárdenas, empresa objeto de nuestra investigación, por brindarnos siempre todas las facilidades.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1. Problema de investigación y problema empírico | 2 |
| 2. Objetivos | 5 |
| 2.1. Objetivo general | 5 |
| 2.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 2.3. Pregunta general..... | 5 |
| 2.4. Preguntas específicas..... | 5 |
| 3. Justificación | 6 |
| 4. Viabilidad | 9 |
| 5. Limitaciones | 9 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO | 10 |
| 1. Micro y pequeña empresa (Mype) | 10 |
| 2. Empresa familiar..... | 13 |
| 2.1. Concepto | 13 |
| 2.2. Características..... | 14 |
| 2.3. Factores de éxito y fracaso..... | 15 |
| 3. Herramientas de análisis aplicado a la Mype | 18 |
| 3.1. Herramientas de análisis interno..... | 19 |
| 3.2. Herramientas de análisis externo | 22 |
| 4. Procesos logísticos en una empresa comercializadora..... | 23 |
| 4.1. Concepto de logística..... | 23 |
| 4.2. Control de la gestión logística..... | 24 |
| 4.3. Distribución comercial..... | 26 |
| 4.4. Actores en la distribución comercial..... | 26 |
| 4.5. Actividades de la distribución comercial..... | 27 |
| 4.6. Indicadores Logísticos | 40 |
| 5. Estrategias Logísticas | 40 |
| 6. Calidad..... | 42 |
| 7. Metodologías de diagnóstico y evaluación de procesos | 45 |
| 7.1. Metodología SCOR..... | 45 |
| 7.2. Modelo de Sistema de Gestión Logística..... | 46 |

| | |
|---|-----|
| 7.3. Metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM) | 46 |
| 7.4. Modelo EFQM..... | 47 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL | 51 |
| 1. Descripción del macroentorno | 51 |
| 1.1. Logística en el Perú..... | 51 |
| 1.2. Sector comercio en el Perú | 53 |
| 1.3. Mype en el Perú | 55 |
| 1.4. Empresa familiar en el Perú..... | 58 |
| 1.5. Mype familiar | 59 |
| 1.6. Tendencias en los distribuidores comerciales | 60 |
| CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO..... | 62 |
| 1. Análisis del microentorno de Corcasa | 62 |
| 1.1. Descripción de la empresa | 62 |
| 1.2. Análisis de la Cadena de Valor..... | 63 |
| 1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 66 |
| CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 69 |
| 1. Enfoque de la investigación..... | 69 |
| 2. Tipo y alcance de la investigación..... | 72 |
| CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS..... | 74 |
| 1. Gestión de Compras..... | 74 |
| 2. Gestión de Inventarios | 78 |
| 3. Gestión de Almacenes | 80 |
| 4. Gestión de Distribución | 84 |
| CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 89 |
| 1. Adaptación del modelo | 89 |
| 2. Resultados de la investigación..... | 92 |
| 2.1. Gestión de Compras..... | 92 |
| 2.2. Gestión de Inventarios | 95 |
| 2.3. Gestión de Almacenes | 100 |
| 2.4. Gestión de Distribución | 104 |
| CAPÍTULO 8: PROPUESTA | 112 |
| CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES..... | 115 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 10: RECOMENDACIONES | 118 |
| REFERENCIAS | 121 |
| ANEXO A: Organigrama de la empresa..... | 131 |
| ANEXO B: Entrevista a experto sobre Mype | 132 |
| ANEXO C: Entrevista a experto sobre Empresas familiares | 133 |
| ANEXO D: Entrevista a experto sobre Logística | 134 |
| ANEXO E: Modelo de entrevista realizada a los proveedores | 136 |
| ANEXO F: Modelo de entrevista realizada a familiares..... | 138 |
| ANEXO G: Modelo de entrevista realizada a colaboradores..... | 142 |
| ANEXO H: Modelo de entrevista realizada al taxista | 142 |
| ANEXO I: Guía de observación (llenada) | 144 |
| ANEXO J: Cuestionarios Modelo EFQM | 148 |
| ANEXO K: Modelo Adaptado – Resultados Gestión de Compras | 156 |
| ANEXO L: Modelo Adaptado – Resultados Gestión de Inventarios..... | 164 |
| ANEXO M: Modelo Adaptado – Resultados Gestión de Almacenes..... | 174 |
| ANEXO N: Modelo Adaptado – Resultados Gestión de Distribución | 185 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Tipos de empresas | 10 |
| Tabla 2: Matriz Ansoff..... | 19 |
| Tabla 3: Grado de externalización de los medios de transporte | 38 |
| Tabla 4: Indicadores de los procesos logísticos | 40 |
| Tabla 5: Modelos de diagnóstico y evaluación | 50 |
| Tabla 6: Desempeño Logístico Latinoamérica y el Caribe | 51 |
| Tabla 7: Desempeño Logístico de Perú..... | 52 |
| Tabla 8: Desempeño Logístico comparativo 2012-2016 | 52 |
| Tabla 9: PEA Perú..... | 55 |
| Tabla 10: Mipymes formales según sector económico | 56 |
| Tabla 11: Mipymes formales según tipo de contribuyente | 57 |
| Tabla 12: Lista de clientes importantes..... | 63 |
| Tabla 13: Lista de proveedores importantes | 71 |
| Tabla 14: Cronograma de actividades | 72 |
| Tabla 15: Servicio del proveedor mensual | 78 |
| Tabla 16: Modelo EFQM ponderaciones adaptadas | 90 |
| Tabla 17: Resultados Gestión de compras | 92 |
| Tabla 18: % Compras sobre Ventas mensual | 95 |
| Tabla 19: Resultados Gestión de inventarios | 96 |
| Tabla 20: Rotación de inventario mensual..... | 97 |
| Tabla 21: Cobertura de stock | 98 |
| Tabla 22: Resultados Gestión de almacenes | 100 |
| Tabla 23: Exactitud de la preparación de pedidos semanal..... | 101 |
| Tabla 24: % Utilización de los almacenes | 102 |
| Tabla 25: Productividad del almacén semanal | 103 |
| Tabla 26: Resultado Gestión de distribución | 104 |
| Tabla 27: Resumen de resultados por proceso | 107 |
| Tabla 28: Resumen de indicadores..... | 110 |
| Tabla 29: Ahorro de tiempo de preparación..... | 113 |
| Tabla 30: Ahorro obtenido | 113 |
| Tabla 31: Inversión | 114 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32: Recuperación de la inversión | 114 |
| Tabla 33: Matriz de recomendaciones | 118 |
| Tabla 34: Matriz de identificación | 120 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Cadena de Valor | 21 |
| Figura 2: Diseño en U | 33 |
| Figura 3: Diseño en línea recta..... | 34 |
| Figura 4: Diseño en forma de T | 34 |
| Figura 5: Ponderación en el modelo EFQM..... | 48 |
| Figura 6: Aporte al PBI por sector económico..... | 53 |
| Figura 7: Nivel de consumo básico por rubro | 55 |
| Figura 8: Empresas familiares por sector | 58 |
| Figura 9: Número de generaciones en la empresa..... | 59 |
| Figura 10: Procesos de compra de Corcasa..... | 77 |
| Figura 11: Proceso de preparación de pedidos | 84 |
| Figura 12: Tipos de distribución de Corcasa..... | 86 |
| Figura 13: Matriz REDER..... | 91 |
| Figura 14: Resultados Gestión de compras | 94 |
| Figura 15: Resultados Gestión de compras en porcentajes | 94 |
| Figura 16: Resultados Gestión de Inventarios..... | 99 |
| Figura 17: Resultados Gestión de inventarios en porcentajes | 100 |
| Figura 18: Resultados Gestión de Almacenes | 103 |
| Figura 19: Resultados Gestión de almacenes en porcentajes | 104 |
| Figura 20: Resultados Gestión de Distribución..... | 106 |
| Figura 21: Resultados Gestión de distribución en porcentajes..... | 106 |
| Figura 22: Resumen de resultados | 108 |
| Figura 23: Resumen de resultados en porcentajes..... | 108 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está enfocada en los procesos logísticos de la empresa Corcasa S.A., la cual es una Mype familiar dedicada específicamente a la comercialización y distribución mayorista y minorista de abarrotes en varios distritos de Lima. En este sentido, nos centraremos en realizar un diagnóstico de la actual gestión de los mismos.

El desarrollo de esta investigación se realiza mediante entrevistas y revisión teórica; primero estableciendo conceptos claves a utilizar a lo largo de la investigación como definiciones de Mype, empresa familiar, logística; específicamente logística comercial, y los procesos logísticos que esta involucra tales como: gestión de compras, inventarios, almacenes y distribución. Así mismo, se utiliza el modelo de evaluación *European Foundation for Quality Management* (EFQM), con el fin de establecer un diagnóstico de los procesos ya mencionados en Corcasa.

Este modelo es considerado el más adecuado por su adaptabilidad a las características y necesidades particulares de la empresa, y por su enfoque basado en procesos. Para realizar el diagnóstico, el modelo EFQM fue adaptado a cada proceso logístico de la empresa, los procesos que obtuvieron mayor puntaje fueron compras y distribución; y dentro de los ocho criterios que tiene el modelo para evaluar cada proceso, el criterio que obtuvo mayor puntaje fue gestión de procesos, dado que se identificó que conocían todas las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo que la teoría indica para cada proceso, por otro lado, el que obtuvo menor puntaje fue resultados a los clientes, pues al definir, según la teoría, a los clientes internos a los cuales respondía cada proceso, estos no eran identificados por la empresa ni evaluados con ningún indicador, pero sus necesidades eran satisfechas. Estos resultados se dan considerando que no son los óptimos, dado que no llegan a obtener ni el 50% del puntaje máximo a alcanzar en cada criterio.

Finalmente, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con el diagnóstico, dos procesos son los más afectados: gestión de inventarios y almacenes. Estos obtuvieron menor puntaje y para los problemas críticos dentro de cada uno se estableció una propuesta. Dicha propuesta involucra inversión en tecnología y personal; con ello el ahorro obtenido sería de S/ 36 241, recuperando la inversión realizada en menos de 2 años.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico de los procesos logísticos desarrollados en una Mype de origen familiar dedicada a la comercialización minorista y mayorista de abarrotes, a través de la adaptación del modelo EFQM.

La estructura que presenta la siguiente investigación está dividida en nueve 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 expone los conceptos para el desarrollo de la investigación, como, definiciones y características de ser una Mype y empresa familiar, luego se pasa a detallar los procesos logísticos que realiza una empresa comercializadora, los cuales son gestión de compras, de inventarios, de almacenes y de distribución, además, se definió la metodología a utilizar luego de evaluar diversos modelos propuestos. En el tercer y cuarto capítulo se desarrolla el macroentorno y microentorno de la empresa, se parte de la descripción del sector comercio, situación de la Mype y empresa familiar en el Perú, y las tendencias que afronta la distribución comercial; para luego hacer un análisis con información de la empresa mediante la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter.

Después, el quinto capítulo detalla la metodología a usar en la investigación, para en el sexto hacer un análisis de lo encontrado con los instrumentos de investigación usados: entrevistas semi-estructuradas y observaciones; y con lo expuesto por la teoría. El séptimo capítulo presenta los resultados del diagnóstico para cada proceso logístico, a través de la adaptación del modelo EFQM y de sus criterios a la situación de la empresa, es por ello que se prescindió del criterio sociedad, y por tanto se actualizó la ponderación de los ocho criterios restantes.

Finalmente, en el octavo capítulo se desarrolla una propuesta para los problemas más críticos identificados dentro de los procesos analizados. En el noveno capítulo se exponen las conclusiones, respondiendo a los objetivos señalados en el primer capítulo. Como consecuencia, en el décimo y último capítulo se proponen y desarrollan recomendaciones que la empresa debería implementar en el corto – mediano plazo para mejorar la gestión de sus procesos logísticos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación y problema empírico

En el Perú, la gran mayoría de empresas son micro y pequeñas empresas, que representan un 99.3%, asimismo, las empresas de origen familiar son el 90% del total de empresas peruanas (La clave del éxito, 2016; Ministerio de la Producción, 2015).

De acuerdo a Yamakawa et al (2010), la importancia de las Mypes también radica en el aporte al desarrollo empresarial descentralizado y flexible:

Descentralizado porque son el mayor número de unidades económicas en cada una de las regiones del país, por lo cual su consolidación puede contribuir con la generación de riqueza en el interior. Flexible debido a la versatilidad que poseen para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados en comparación con las corporaciones que, como resultado de la inversión a gran escala, ven reducidas sus posibilidades de respuesta ante cambios en el entorno productivo. Esta flexibilidad permite que las Mype puedan especializarse en la provisión de determinados bienes y servicios, pues aprovechan las eficiencias que se generan en las cadenas de valor dentro de cada sector (p. 10).

Sin embargo, a la fecha, las Mypes se encuentran con diversos problemas que limitan su crecimiento, desarrollo y que continúen aumentando sus ventas ya sea con nuevos productos o servicios, o nuevos mercados, en el país o en el extranjero, mejorar la calidad de sus productos o servicios, mejorar sus procesos para hacer un uso más eficiente de sus recursos, y mejorar en general su capacidad de competir en un mercado cada vez más exigente. Algunos de estos problemas como menciona el Ministerio de la Producción son la baja capacidad de gestión empresarial, inadecuado uso de tecnología, y falta de financiamiento, los cuales afectan el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas (Ministerio de la Producción, 2009).

Con respecto a las empresas familiares, estas no logran sobrevivir luego del liderazgo de sus emprendedores fundadores y les resulta difícil pasar el negocio a la siguiente generación de la familia. Ello se produce a causa de los factores centrales que limitan el desarrollo de las empresas familiares y que devienen en conflictos son la sucesión, la profesionalización e institucionalización. La primera corresponde a la incertidumbre que afronta la organización familiar al decidir quien deberá tomar a su cargo la dirección de la misma con el fin de generar continuidad, dado que pueden influir en este proceso características propias como las emociones y nepotismo, es por ello que en este proceso se requiere conseguir la planificación estratégica. La profesionalización se refiere a que el pensamiento de los miembros de la empresa migre de una

concepción familiar a empresarial, por lo cual, es necesaria incluir entre sus miembros a profesionales e instaurar la gestión del talento como un instrumento de crecimiento y sostenibilidad. Por último, la institucionalización en la empresa familiar representa un cambio en lo que se refiere a los cimientos de la misma, dado que se busca crear un gobierno corporativo con el fin de encauzar sus objetivos e intereses (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2012).

Como también lo afirma Belausteguigoitia (2012) los principales problemas que señala son: el familismo o nepotismo antes mencionado, el cual consiste en no contratar colaboradores eficaces; sino dejarse guiar por el vínculo familiar al escoger a los miembros de la organización; la confusión clásica entre empresa y familia, la cual hace referencia a la no separación de la empresa y familia, en la intersección de esta unión es donde se generan los conflictos. Además de conflictos emocionales y exceso de familiares en la empresa, cuestiones que resultan relevantes y suelen ser dejados de lado, tienen repercusión directa en la continuidad de la organización; pues es importante saber cuántos familiares debe permitir la organización para que esta se mantenga estable, siendo estos calificados. Es así que se desprende el último problema de la empresa familiar, la profesionalización, la cual es requisito indispensable para que la empresa prevalezca en el tiempo (es decir, más allá de una generación familiar) y pase a ser una organización con una estructura jerárquica más clara, con visión a futuro, con un consejo administrativo buscando aportar valor a la empresa constantemente (Belausteguigoitia, 2012).

Dentro de este grupo de empresas pequeñas y familiares un rubro muy importante es el de las dedicadas al sector comercio; un sector altamente competitivo, pero que presenta una proyección de crecimiento de 3.4% para el 2017 (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2016a). Por otro lado, en el amplio sector comercial de consumo masivo, de acuerdo al último reporte de la empresa consultora CCR sobre bienes de consumo masivo envasados comercializados en Lima, “el valor de las ventas del canal tradicional (bodegas y mercados) creció 7,1% anual en el 2016, por encima del incremento de 3% registrado por el canal moderno (supermercados)” (consumo masivo, 2017). Las empresas dentro de este sector tienen ciertas actividades que garantizarán su ventaja competitiva, dado que la competencia entre los diferentes formatos de comercio es compleja y crece cada día más, por eso, parte fundamental de su éxito “son aquellas acciones orientadas a obtener mayor eficiencia como los sistemas, proveedores y la logística, que contribuyen a incrementar el margen, cada una de manera distinta” (D’Andrea, Ring, & Tigert, 2014). Además, la buena gestión de los procesos logísticos en las empresas comercializadoras es relevante porque el inventario “es uno de los activos más costosos de muchas compañías, llega a representar hasta un 50% del capital total invertido” y según investigadores, “las tiendas pierden entre un 10% y un 25% de sus utilidades globales por errores o imprecisiones en sus registros de inventario” (Heizer & Render, 2009, pp. 484–489). Es así que la logística, es considerada como

una variable clave en la estrategia de la empresa para lograr el máximo de eficiencia y efectividad, esta variable permite a los negocios una serie de reglas para seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costos y beneficios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011; Servera, 2010). Como es necesario incluirla en el planeamiento estratégico de las empresas, muchas veces en las Mypes y empresas familiares consideran esta función irrelevante y costosa; y al incrementar su participación en el mercado, no consideran implementar áreas que respalden su crecimiento; al realizar un diagnóstico operacional de estas empresas se identificó patrones comunes de gestión, desde la falta de planificación en las compras hasta el almacenamiento, problemas en la rotación de inventarios por la influencia de algunos proveedores que condicionan los niveles de compras, entre otros problemas (Espejo, 2011).

La empresa a estudiar es Corcasa S.A., que fue fundada por la familia Cárdenas e inició sus actividades en el año 2010. Esta empresa se dedica a la comercialización mayorista y minorista de productos de consumo masivo, tales como lácteos, pastas, productos de limpieza y aseo personal, menestras, arroz, azúcar, condimentos y aceites. Asimismo, de acuerdo al volumen de ventas se puede clasificar a Corcasa como Mype, según la legislación peruana: Ley N° 30056. Además, esta empresa está formada por familiares, es decir, por los señores Cárdenas, quienes son los fundadores, sus cinco hijos y las parejas de éstos, y por trabajadores externos que pueden ser cuatro o siete dependiendo si están en temporada baja o alta. La familia se encuentra en las posiciones directivas de la organización.

Por otro lado, según las primeras entrevistas pre exploratorias realizada a uno de los dueños (H. Cárdenas, comunicación personal, 06 de mayo, 2017) se identificó que muchos de los procesos de la empresa en el aspecto logístico no están desarrollados adecuadamente, cabe aclarar que los procesos logísticos que desarrolla la empresa comercializadora son las compras, gestión de inventarios y almacenes, y distribución física. Algunas malas prácticas desarrolladas se manifiestan en la falta de planificación y control de los procesos mencionados, por ejemplo, no existe un registro de compras, y la frecuencia de compras no está delimitada. Además, no se realiza un adecuado sistema de recepción de los artículos, dado que no hay una persona encargada de la recepción ni una clasificación por tipo de productos, además, se mantienen mermas o productos vencidos ocupando espacio dentro del almacén generando costos de almacenamiento innecesarios.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los procesos logísticos desarrollados en una Mype de origen familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes

2.2. Objetivos específicos

- Conocer las características y factores críticos que afectan el desarrollo de las Mypes familiares (Teórico)
- Identificar los conceptos usados para analizar los procesos logísticos de una empresa comercial, así como, los modelos de diagnóstico y evaluación de procesos (Teórico)
- Determinar los factores del macroentorno de Corcasa (Contextual)
- Determinar los principales factores del microentorno de Corcasa (Analítico)
- Analizar los procesos de compras, manejo de inventarios, almacenes y distribución de Corcasa, teniendo como base los factores del macro y micro entorno, a través de un modelo de evaluación de procesos (Analítico)

2.3. Pregunta general

¿Cuál es la situación actual de los procesos logísticos desarrollados en una Mype de origen familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes?

2.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características y factores críticos que afectan el desarrollo de las Mypes familiares?
- ¿Cuáles son los conceptos usados para analizar los procesos logísticos de una empresa comercial, así como, los modelos para realizar un diagnóstico y evaluación de procesos?
- ¿Cuáles son los factores externos de Corcasa?
- ¿Cuáles son los principales factores del microentorno de Corcasa?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de compras, manejo de inventarios, almacenes y distribución de Corcasa, considerando los factores del macro y micro entorno, utilizando un modelo de evaluación de procesos?

3. Justificación

Las Mypes en el país representan el 99.3% del total de empresas en el Perú, estas se dividen en microempresas, que son el 95% y el 4.3% restante son pequeñas empresas (Ministerio de la Producción, 2015). Estas “aportan, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno, son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las Mypes generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas” (Asociación de Emprendedores de Perú, 2015). Además, en el caso de Perú, la PEA respecto a las Mypes es de 79% para el 2015, cifra que aumentó en 1.5% con respecto al 2014, según la última base de datos de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, s/f).

Existen ciertas características propias de las Mypes, por un lado, se encuentra la escasa formación o calificación de sus miembros en temas de gestión, carencia de uso de tecnología, baja productividad y dificultad de acceso a capital (PromPerú, 2016) y, por otro lado, así también se trata de empresas que cumplen con requisitos mínimos de formalidad, y que tienen sistemas de organización simples y centrados en el propietario (Herrera, 2011).

Dentro de las mypes también se presentan empresas familiares, que poseen características distintivas; por ejemplo, la confianza termina en la frontera del sistema familiar (Fukuyama, 1998), tienen una cultura organizacional compartida, autonomía y rapidez en la toma de decisiones, compromiso de largo plazo con el éxito del negocio, similitud y unión entre accionistas, y relación duradera y buena con proveedores, clientes y personal, duplicidad de funciones, resistencia al cambio y a la profesionalización, dificultad para traer ejecutivos competentes, nepotismo, y riesgo de ineficiencia por conflictos familiares (Nicholson 2008 citado en Mendoza 2016). Además, es importante destacar que, en el Perú, las empresas familiares representan el 90% de empresas existentes en el país (La clave del éxito, 2016).

Corcasa se desarrolla en el sector comercio, que según “el INEI, abarca tres divisiones: (i) comercio al por mayor; (ii) comercio al por menor; y, (iii) venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, venta al por menor de combustible para automotores” (CCL, 2016a, p. 7).

La empresa Corcasa específicamente abarca los dos primeros tipos descritos anteriormente; las perspectivas de este sector, señalan una recuperación para este año 2017 de 3.4%, debido al crecimiento del sector construcción, la continuidad de inversiones en centros comerciales y la mejora en general del nivel de actividad económica, empleo e ingresos, además, se muestra una gran competencia en este sector (CCL, 2016a). Para ser más específicos, en el país hay un fuerte componente de venta minorista de abarrotes, al que se dedica la empresa en estudio,

de acuerdo a un informe del 2015 de Equilibrium, la venta de minoristas representa un 40% de las ventas totales de los retailers en general. Según otro estudio de la investigadora de mercados Kantar WorldPanel, el sector comercio de consumo masivo para el 2016 (el cual cuenta con una asociación, Asociación Peruana de Consumo Masivo - APECOM, donde figuran empresas como Nestlé, Alicorp, Molitalia, Unilever, entre otros) cerró el año con un crecimiento de 2%, bajo en comparación de otros años (citado en Vidal, 2017); y, principalmente, el valor de las ventas del canal tradicional (bodegas y mercados) creció 7,1% anual en el 2016, por encima del incremento de 3% registrado por el canal moderno (supermercados), según reporte de la consultora CCR (consumo masivo, 2017).

Por otro lado, cabe resaltar que la actividad de una empresa comercializadora, crea utilidad y añade un valor al producto final de los fabricantes, esta utilidad se manifiesta de cinco formas, según Vázquez, Trespalacios y Álvarez (2006) en primer lugar, utilidad de forma, dado que se da transformación en volumen y composición de la mercancía, haciéndola más adecuada y disponible para el consumo final, creando surtidos aptos para el comprador y su consumo individual. En segundo lugar, la utilidad temporal, se produce al eliminar las diferencias entre el momento de producción y el de consumo final, utilidad reflejada en las tareas de almacenamiento. En tercer lugar, la utilidad de lugar, superación del vacío espacial entre el lugar de producción y el de consumo o compra, con actividades relacionadas al transporte, manejo de materiales y entrega. En cuarto lugar, la utilidad de posesión, se facilita la contratación de compra-venta impulsando la transmisión de propiedad entre compradores y vendedores. Y finalmente, la utilidad de información, esta contempla tareas relacionadas con la recogida de información y conocimiento del mercado.

A pesar que el desempeño logístico en el Perú, es bajo en comparación con otros países de la región y existe un estancamiento del índice de competitividad de cadenas de suministro, este fue 4.8 puntos de 10, principalmente debido a la escasez de profesionales especializados en el mercado (ESALOG, 2017; Gestión Logística, 2016); el estudio y análisis de la logística sigue siendo relevante, porque lo fundamental para mejorar la eficiencia en los procesos de una empresa, “son aquellas acciones orientadas a los sistemas, proveedores y la logística, que contribuyen a incrementar el margen, cada una de manera distinta” (D’Andrea et al, 2014). Se pueden aumentar los márgenes de ganancia, por ejemplo, a través de un buen servicio al cliente, que se centra en tres parámetros logísticos: el grado de disponibilidad de stocks, plazo de entrega y fiabilidad en el plazo de aprovisionamiento (Anaya, 2000), que se traduce en brindarles los productos en el momento, lugar y cantidad en que los demande; y a través también de una reducción de costos, que es una parte de la función logística, que consiste en mantener un equilibrio entre el nivel de servicio prestado y los costos que estos representan: costos de

aprovisionamiento, de almacenaje y de distribución (López, 2010). De ese mismo modo, López; establece la logística como fuente de ventaja competitiva, menciona que en el entorno económico que se vive, basado cada vez más en una competencia globalizada, las empresas deben seguir estrategias que las diferencien de las demás y las hagan aumentar su cuota de mercado; por eso hoy una buena planificación de operaciones general y de la función logística en particular, tienen un efecto indudable sobre las prioridades competitivas en que las empresas basan sus estrategias. Finalmente, expertos en el tema mencionan que “la logística es un área estratégica de la empresa y debe ser tratada como tal [...] para una comercializadora, la logística es su área más importante” (F. Riva, comunicación personal, 30 de octubre, 2017).

La relevancia de la investigación también está en que se encontraron casos de Mypes familiares, que operaron en el mismo entorno que el caso de estudio, siguieron la misma actividad económica: comercialización de productos de consumo masivo, y lograron el crecimiento de su negocio gracias a sus operaciones logísticas, como es el caso de Supermercados Wong y Corporación Vega, que en la actualidad cuentan con más de ocho locales. Estas empresas lograron una ventaja competitiva a través de sus operaciones logísticas, por ejemplo, Wong desarrolló una filosofía de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), que se basa en cuatro innovaciones tecnológicas: “la Recepción Central, la Central de Mercadería en Tránsito, el Centro de Distribución de Carnes y el Centro de Distribución de Embutidos y Yogurts; que buscan eliminar y reducir costos en actividades de la cadena de suministro” (Yamada & Chacaltana, 2007, p. 69). Y en el caso de Corporación Vega, es “el desarrollo de eficientes relaciones que mantiene con todos los componentes de su cadena de suministro, desde sus proveedores hasta sus clientes” (Milla & Silva, 2013, p. 17).

Por todo lo descrito previamente, esta investigación pretende investigar el proceso logístico y aportar así al estudio de empresas con similares características, es decir que sean Mypes de origen familiar y que pertenezcan al sector comercio mayorista o minorista de productos de consumo masivo. Las Mypes representan un sector importante dentro de la economía del Perú, en tanto a su aporte al PBI como al mercado laboral. Además, como detallan diversos autores, la gestión logística es un factor importante para el desarrollo de las comercializadoras, y esto se refleja en casos prácticos de éxito en el Perú.

Resulta relevante el estudio de Corcasa, porque es una empresa que refleja los problemas comunes de crecimiento en una Mype familiar; y, debido a que es una comercializadora, dichas características afectan los procesos logísticos positiva o negativamente.

Si bien no se trata de un estudio muestral cuyos resultados puedan ser representativos del sector, este puede ilustrar las dificultades de una empresa similar y cómo diagnosticar éstas a

través una metodología de evaluación.

4. Viabilidad

Finalmente, de acuerdo a la viabilidad del estudio, se tiene acceso al objeto de estudio, en este caso a la empresa: Corcasa, dado que una de las integrantes del grupo pertenece a esta empresa familiar, por lo que nos puede facilitar información para fines académicos de esta investigación. Por otro lado, tratándose de un grupo, la participación de otros miembros permitirá también la neutralidad y objetividad de este estudio.

Con respecto al tiempo, se ha previsto desarrollar la descripción y análisis en el plazo de un año, en el cual vamos se va a contrastar la referencia teórica con la situación actual de la empresa Corcasa.

5. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se presentan en esta investigación, se encuentra que la empresa no cuenta con un registro de sus operaciones de los procesos logísticos que desarrolla ni con información documentada y/o procesada sobre sus finanzas, por lo cual fue necesario recolectar información, levantar datos y elaborar un flujo de los procesos actuales para poder realizar el contraste con la teoría y los modelos que se plantean a lo largo de la investigación. Esta dificultad es un método de aprendizaje que nos permitió entender mejor a la empresa y a sus procesos, lo cual aportó aún más a esta investigación.

Además, para desarrollar con mayor profundidad algunos puntos de la investigación se contó con la limitante del tiempo, sin embargo, estos pueden ser desarrollados en futuras líneas de investigación. En la presente investigación solo se desarrolló los puntos más críticos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Micro y pequeñas empresas (Mype)

Existen diversas clasificaciones de empresas, así como criterios para dicha tipología, por ejemplo, según su volumen de ventas, tipo de contribuyente o de sociedad (Boletines SUNAT, 2017), los cuales a su vez varían de acuerdo a las características propias de la realidad de cada país, dado que, por citar un caso, lo que es considerada pequeña empresa en España es una gran empresa en otros países. Específicamente, usando el criterio de la Ley N°30056, en el Perú, se considera la tipología mostrada en la tabla 1:

Tabla 1: Tipos de empresas

| TIPO DE EMPRESA | NIVEL DE VENTAS |
|-----------------|--|
| MICROEMPRESA | VOLUMEN DE VENTAS \leq 150 UIT |
| PEQUEÑA EMPRESA | 150 UIT < VOLUMEN DE VENTAS \leq 1700 UIT |
| MEDIANA EMPRESA | 1700 UIT < VOLUMEN DE VENTAS \leq 2300 UIT |
| GRAN EMPRESA | 2300 UIT < VOLUMEN DE VENTAS |

Adaptado de: El Peruano (2013)

Para la presente investigación, el estudio de caso pertenece a las Mypes, es decir, a las micro y pequeñas empresas, por ello, es importante el desarrollo teórico de este tipo de empresas.

La aparición de las Mypes en el mundo se da en la década de 1970, después de la época de expansión de la economía mundial cuando ocurre la crisis, según el análisis de las Mypes hecho por Herrera (2011). En ese momento se presentó un ambiente favorable para el desarrollo de pequeños negocios frente a la incapacidad del Estado de brindar un ambiente de estabilidad económica. Las Mypes desde un inicio presentaron una alternativa atractiva debido a su versatilidad, dinamismo y fuente de generar riqueza sin invertir mucho capital, además, porque generaba una mayor mano de obra en un contexto con altas tasas de desempleo.

En el Informe sobre el Comercio Mundial 2016, se menciona que las microempresas y las pymes son más del 95% de las empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (Organización Mundial del Comercio, 2017). Además, generan un alto volumen de empleo que supera más de la mitad del empleo del sector privado. Así también, según un informe del 2015 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las 10 millones de micro y pequeñas empresas (Mypes) que existen en América Latina y el Caribe generan la mayor parte del empleo de esta región, donde también hay menos de un millón de medianas y grandes empresas; las Mypes generan alrededor del 47% del empleo, es decir, ofrecen puestos de trabajo a unos 127 millones de personas en América Latina y el Caribe, mientras que solo un 19% del empleo se genera en las empresas medianas y grandes.

Cabe aclarar que el término Mype es mayormente usado en América Latina y El Caribe, tal y como se menciona en el párrafo anterior; en otros países no existe definición de microempresa, su categorización comienza desde pequeña empresa, es así que el término más usado para hablar de las pequeñas y medianas empresas es Pyme. La definición de las mismas difiere de país en país debido al tamaño en volumen de ventas y al número de trabajadores. Esto se explica dado que cada país presenta marcadas diferencias macroeconómicas.

De acuerdo a una experta en Mypes, (H. López, comunicación personal, 31 de octubre, 2017) algunas de las debilidades más frecuentes que se ha encontrado en las Mypes es la falta de organización, entendiéndose como gestión de procesos, infraestructura organizacional y física; fallas en el capital humano, dado que el nivel de profesionalización es bajo; por último, la informalidad que la limita de conseguir alianzas estratégicas para financiamiento y desarrollo.

Por otro lado, H. López menciona que el contexto económico está propiciando el desarrollo de las Mypes, asimismo, las oportunidades que se les brinda son del sector privado, público y social. El apoyo del privado se da a través del financiamiento por parte de las microfinancieras y empresas que realizan desarrollo económico local. Luego, el sector público brinda oportunidades a través del Ministerio de la Producción y Fondo Empleo quienes ofrecen programas de capacitación y apoyo a proyectos. El sector social también ofrece oportunidades a través de los gremios y organizaciones. Sin embargo, son pocas las veces que las Mypes aprovechan estos beneficios, dado que algunas no están informadas o por falta de interés en los cursos ofrecidos.

De acuerdo al informe sobre la Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (Secretaría Permanente del SELA, 2010) algunas de las características que las Mypes exitosas en Latinoamérica han priorizado se construyen con base en el personal y el uso de tecnologías de la información, lo cual contribuye a producir una mentalidad proactiva para adaptarse a cambios en el entorno. Además, es necesario que cuenten con las herramientas indispensables para cumplir eficazmente las actividades. Otro factor, corresponde a la logística a través del desarrollo de sistemas electrónicos que permiten el control de almacenes y suministros en la organización. Luego, la colaboración con otras pymes resulta beneficioso en la medida que se comparta los recursos y experiencias. Y, por último, el desarrollo de una estrategia de inteligencia de mercado permite el rápido acceso a información sobre el comportamiento del mercado para la toma de decisiones adecuadas.

Por otro lado, Avolio (2011) y Secretaría Permanente del SELA (2010) clasifican los factores de éxito enfocándose en las Mypes en Perú, de la siguiente manera:

- Factores administrativos: tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.
- Factores operativos: aquí se encuentran los aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios.
- Factores estratégicos: los que más destacan son el acceso a capital, una visión de largo plazo y planeamiento, y la investigación y conocimiento de mercados.
- Factores externos: los de mayor incidencia negativa son la corrupción, informalidad y tecnología, la competencia y el Estado.
- Factores personales: la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios.

Ambos autores (Avolio, 2011; Secretaría Permanente del SELA, 2010) coinciden en la importancia del control de las actividades a través del desarrollo de herramientas, como sistemas electrónicos o la identificación de factores operativos en el proceso logístico, todo ello con el fin de tomar decisiones acertadas, flexibilizar la organización ante factores del entorno y mejorar el desempeño tradicional de las Mypes. Además, coinciden en que las Mypes cuentan con mano de obra no capacitada que no logra satisfacer las necesidades de la empresa, y que poseen flexibilidad en la toma de decisiones debido a que poseen un tipo de comunicación horizontal y no cuentan con una estructura jerárquica.

El nivel de inversión es otra variable relevante en el estudio, según Avolio (2011) y la Secretaría Permanente del SELA (2010), dado que la debilidad de este tipo de empresas es la baja inversión en infraestructura y tecnología. Otra variable es la centralización del poder que depende del grado de familiaridad en la organización, debido a que en su mayoría las funciones son asumidas por el núcleo familiar, ello genera la baja profesionalización. Finalmente, uno de los problemas que presentan las pequeñas empresas es la dificultad en el acceso al crédito, por ello es necesario evaluar el grado de deuda y capital en el financiamiento de la empresa. Sin embargo, uno de los grandes retos es cambiar la mentalidad de los empresarios en este tipo de empresas, debido a que tienen una actitud adversa al riesgo y prefieren realizar lo que han venido realizando durante un número importante de años (Avolio, 2011; Secretaría Permanente del SELA, 2010)

Analizar las variables escogidas es relevante, pues permite entender qué aspectos se deben considerar para ver el desarrollo de las Mypes que se ven reflejados en la empresa a investigar; y, en especial, focalizar o precisar la influencia de estos aspectos sobre la dinámica del proceso logístico actual de la empresa.

Cabe resaltar que la mayor parte de Mypes está constituida por empresas familiares, estas pueden ser micro, medianas y grandes empresas, por lo cual es necesario definir a las empresas familiares propiamente.

2. Empresa familiar

Un gran porcentaje de empresas en el mundo son familiares, realizan un gran aporte económico en los países en los que se encuentran; en países desarrollados estas empresas pueden ser el 80% de las existentes y en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012). Asimismo, estos autores mencionan que en América Latina al menos 9 de cada 10 empresas son de origen familiar y pueden ser responsables del 64% al 75% del PBI dependiendo del país.

2.1. Concepto

La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, es decir, en las que un emprendedor o director de la generación actual y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la empresa. La familia como entidad controla activamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque los miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gestión. Además, las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, por lo que, la relación de parentesco tiene una significativa incidencia sobre el futuro de la organización en aspectos como: participación, control de la propiedad, preferencias estratégicas, cultura y valores de la empresa (Leach, 1996; Martínez, 2011; Poza, 2005).

La participación hace referencia a la naturaleza de la relación de los miembros de la familia con la empresa, siendo miembros del consejo, accionistas u otros; por control de propiedad se entiende los derechos y responsabilidades que se derivan para los miembros de la familia por el poder de voto y la relación de agencia entre accionista o gerente; las preferencias estratégicas son el rumbo que establecen los miembros de la familia en la empresa mediante su incidencia directa en la alta dirección; finalmente, la cultura es el comportamiento y los valores generados por el liderazgo que vienen ejerciendo los integrantes de la actual o anterior generación (Poza, 2005)

Habbershon y Williams (1999 citado en Pena & Sánchez, 2011) acuñaron el término familiness, entendida como “un rasgo distintivo y diferencial potencialmente generador de ventajas competitivas en las empresas familiares” (p. 5). También considerado como un “modo de actuación que promueve la familia dentro de la empresa y los recursos que aporta” (Pena & Sánchez, 2011, p. 25). Además, “esta personalidad familiar se encarna en una capacidad de

emprender, ayudada por las capacidades que la familia haya desarrollado. Y así se da paso desde la empresa familiar hacia la empresa empresaria” (Paladino, Traverso, & Caputo, 2017, p. 40).

Por otro lado, el término familiness no solo supone una ventaja, dado que posee un carácter positivo o negativo que repercute en la sostenibilidad de la empresa. Si el impacto es positivo, se conoce como familiaridad distintiva, y si es negativo, familiaridad constrictiva (Pena & Sánchez, 2011).

Asimismo, desde la perspectiva del capital social, el familiness presenta tres dimensiones las cuales son estructural, cognitiva, relacional y por último una adicional que es la de capacidades de las empresas de familia (Molina, Botero & Montoya, 2016). En primer lugar, la dimensión estructural se refiere a los vínculos propios en la familia, los cuales pueden trascender a toda la organización. Luego, la dimensión cognitiva comprende la visión y elementos intangibles compartidos por un grupo, que se puede expresar a través del lenguaje, las historias, o la cultura. A través de la visión compartida se consigue la unión, flujo e integración de las ideas, los cuales son necesarios para que la empresa familiar logre alcanzar metas a largo plazo. En tercer lugar, según Molina et al (2016), la dimensión relacional, hace referencia a los recursos creados de relaciones personales, tales como la confianza, las normas, las obligaciones y la identidad; finalmente, la dimensión de las capacidades organizacionales del familiness es el resultado de las otras tres dimensiones, hace referencia al intercambio y acceso de información, y a la asociatividad que da paso a las acciones y objetivos colectivos (Molina et al., 2016).

En líneas generales, la propiedad es controlada por la familia. De esta manera, el negocio es dirigido por algunos miembros de la familia, y una razón subyacente, el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Leach, 1996; Martínez, 2011).

Los sectores propicios para las empresas familiares como menciona Leach (1996) basados en el estudio de empresas familiares en los Estados Unidos son: empresas de servicios, contratistas, comercio minorista, mercado restringido, producción/distribución. Cabe resaltar el relativo éxito que presentan en las industrias de abastecimiento y distribución, donde su función implica mantener vínculos con otras grandes compañías que aprecian y valoran la presencia de un propietario. Por ese motivo muchas empresas se desarrollan en este sector (Leach, 1996).

2.2. Características

Las características (ventajas y desventajas) que presentan las empresas familiares según Leach (1996) y Martínez (2011) son las siguientes:

- Compromiso: Existe un sentimiento compartido entre los que construyeron la empresa, lo cual impulsa el desarrollo, dedicación, energía y tiempo para el éxito de la compañía.

- Conocimiento: Poseen un know-how especial de cómo realizar las actividades de la empresa, arraigado en todos los miembros.
- Rapidez en la toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones normalmente está circunscrito a dos personas claves, lo cual evita la burocracia que se ve presente en otro tipo de organizaciones.
- Visión a largo plazo: Existe la intención o el pensamiento de la organización a largo plazo, la búsqueda que perdure en el tiempo; sin embargo, este pensamiento es desorganizado, pues no se plasma en un plan.
- Cultura estable: Debido a que las relaciones entre los miembros llevan establecidas un tiempo prolongado.
- Desafíos comerciales: hace referencia a la modernización de técnicas obsoletas, manejo de transiciones e incremento del capital (adquirir crédito o financiarse con capital propio).
- Sucesión: Este proceso en una empresa familiar normalmente presenta dificultades debido a la carga emocional que conlleva, dado que se determinará al miembro de la familia que asumirá la dirección de la empresa, el cual normalmente es el hijo o familiar directo del fundador.
- Factores emocionales: Limitar el campo de acción comercial del ámbito familiar resulta difícil, pues ambos campos se encuentran entrelazados.
- Liderazgo y legitimidad: Esto se evidencia a medida que avanza el tiempo en la segunda o tercera generación, pues en la primera generación el poder de decisión está en el fundador, lo cual trae problemas a nivel de toma de decisiones u otros factores claves en la organización.

2.3. Factores de éxito y fracaso

El aporte de las empresas familiares a la economía se traduce en las cifras que presentan. Es decir, de acuerdo al último informe global de empresas familiares realizado por Ernst & Young, estas “representan más de dos tercios del total de las compañías, y entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países” (Ernst & Young, 2015, p. 4). Asimismo, en Estados Unidos, están son más del 90% de las empresas y generan más del 40% del PBI, alrededor del 50% de los empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo. Con respecto a América Latina, en promedio 9 de cada 10 empresas son familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). En efecto, cada vez más se reconoce la importancia de estas organizaciones tanto en la generación de riqueza como de empleo; por ello preocupa su desaparición (Friedman & Friedman, 1994).

De acuerdo a Amat (2000), algunas de las dificultades que enfrenta la empresa familiar es que la expectativa de vida es menor que la de las empresas no familiares. Luego, otro punto crítico que señala Amat (2000), es la baja probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transición entre la primera y la segunda generación, y peor aún, que estas logren llegar a la tercera generación. Se calcula que solo una de cada tres organizaciones familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2012).

Alguno de los factores que se encontraron en el análisis sobre las empresas familiares en Perú, hecho por la consultora PricewaterhouseCoopers, titulado “Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú”, fueron acerca del proceso de sucesión, la profesionalización de la empresa y por último la institucionalización de la empresa. Estas tres variables permiten que la empresa familiar pueda ser competitiva en el mercado y, además, permiten la continuidad de la misma.

2.3.1. Proceso de sucesión

La empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Esto surge debido a la resistencia de los familiares de ceder el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa, y sobre todo si además es el fundador (Amat, 2000). Esto suele ir asociado a la resistencia de preparar un plan de sucesión escrito o implícito. Lansberg (1988) y Davis & Tagiuri (1989) señalan que un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad y disputas dentro de la familia.

La sucesión, según PwC (2012) es un proceso único a la empresa familiar, pudiendo ser el factor que le dé fuerza y longevidad a la empresa o, por el contrario, una debilidad que podría perjudicarla. Es un proceso que involucra emociones, dado que pueden surgir conflictos familiares por temas como: el desacuerdo por vender, la estrategia y dirección, la compensación económica, el nombramiento de familiares en puestos gerenciales que no cubren las competencias necesarias, entre otros.

Por ello, se debe estructurar el plan de sucesión, cómo serán llevados los intereses de los miembros de la familia, y realizarlo con anticipación para asegurar una transición fluida y de impacto controlado entre los miembros de la familia, dado que los planes de sucesión son una estrategia gerencial y de cuidado patrimonial (PwC, 2012; Santamaría & Pico, 2015).

2.3.2. La profesionalización de la empresa

En la empresa familiar, la crisis estructural, resulta ser una enfermedad que puede ser terminal para la organización. Esta es originada, debido a que “la asignación de responsabilidades

de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía, ni tampoco lo es con las capacidades de hacer cosas de estos directivos” (Gallo, 1998, p. 16). Es por ello que, en la profesionalización, las empresas tienen como objetivo la sostenibilidad, consolidación y trascendencia del negocio a través de sus procesos y políticas, sistemas de información y controles, los recursos humanos y la estructura (PwC, 2012). Asimismo, “la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas” (Belausteguigoitia, 2012, p. 136).

En las empresas familiares, por lo general, se evidencia un bajo nivel de profesionalización, dado que los familiares concentran la mayoría de las actividades de la organización. A un nivel global, el proceso de profesionalización está siendo relevante en las decisiones de una organización familiar donde se está considerando la gestión del talento como un punto relevante para una visión de largo plazo (PwC, 2012). Además, este tipo de empresas suele tener una visión menos económica que las organizaciones no familiares (Belausteguigoitia, 2012). A medida que la empresa crece se adquiere mayores necesidades, una de ellas es lograr mayores niveles de eficiencia en sus operaciones con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y generar mayor rentabilidad. Es así que se deben descentralizar funciones y si es necesario contratar personal capacitado para posiciones estratégicas.

2.3.3. La institucionalización de la empresa

La institucionalización es el proceso mediante el cual la empresa empieza a adoptar una serie de prácticas que la lleven a convertirse en una entidad profesional, plural, con objetivos claros, transparente y justa para sus accionistas y la sociedad en general (PwC, 2012). La institucionalización es una transformación cultural, modifica las formas de hacer y de ser de los miembros de una empresa, empezando por el propietario para asegurar la continuidad y bienestar de la empresa familiar (Sánchez, 2016). Es decir, requiere la creación de un gobierno corporativo que alinee los objetivos e intereses de la empresa, y la relación entre la familia y la empresa (Durán, 2016).

La creación de un gobierno corporativo contribuye a que la empresa familiar formule una sola idea sobre cuál es su identidad que mostrará al exterior. Y esto último, se relaciona con una de las características principales de la mayor parte de empresas familiares, que es la creación de un ambiente singular donde existe un "sentido de pertenencia", dado que la mayor parte de los miembros de la organización son parte de una familia, es por ello que se instaura un objetivo común. Sin embargo, algunas decisiones dentro de este tipo de empresa pueden generar conflictos

en la familia debido a que muchas veces no se llega a un acuerdo con respecto a los valores y objetivos empresariales de la organización (PwC, 2012).

La institucionalización implica la creación de diferentes niveles de decisión que pueden ser, un comité de dirección y un consejo de administración que son los órganos de dirección y gobierno de la empresa; como parte de los órganos de decisión de la familia, lo que normalmente se forma son consejos familiares hasta llegar a una asamblea familiar (Durán, 2016; Jiménez, 2009).

Según Jiménez (2009), si los organismos mencionados no existen en las empresas significa un bajo grado de institucionalización, es decir, las relaciones empresa – familia son informales y no adecuadas. La institucionalización permite “fortalecer la estructura de la empresa familiar, construirla del tamaño y características requeridas por la complejidad de la familia y de la empresa” (Jiménez, 2009, p. 76). Además, “ayudan a los negocios a operar de forma más eficiente, atraer capital, evitar la corrupción y la mala gestión, y mejorar sus relaciones con las partes interesadas” (Corporación Interamericana de Inversiones, s/f.).

Los factores de éxito de la empresa familiar están contruidos en base a las características propias de estas. Por ello, sobre la base de las mismas se seleccionó aquellas que sean relevantes para el caso Corcasa, dado que esta es una empresa familiar, y el conocer los factores de éxito y características responde a uno de nuestros objetivos planteados que es identificar cómo estos factores influyen positiva o negativamente en los procesos logísticos realizados por la empresa.

Dentro del factor de sucesión, las variables de evaluación son el nivel de centralización del poder, la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades directivas, grado de confianza, clima organizacional, planificación a largo plazo y los conflictos internos. En el proceso de profesionalización las variables, son el nivel de aprendizaje, nivel de sistematización, nivel de experiencia y la estructura organizacional. Por último, el factor de institucionalización se mide con variables como la existencia de reglas, establecimiento de jerarquías, políticas de contratación. Las variables mencionadas sirven de base para la evaluación de los procesos logísticos con el modelo seleccionado.

3. Herramientas de análisis aplicado a la Mype

Previo a realizar un análisis se tienen que definir los factores críticos de éxito, según Alonso Ferreras este concepto “inicia y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el management empresarial” (Alonso, 2010, p. 5), este concepto hace referencia a las variables, eventos, áreas que son determinantes para los resultados, eliminando el foco de atención en otros temas no tan relacionados con el éxito de la organización (Alonso,

2010). Un equipo de investigadores de Massachusetts Institute of Technology lo define como:

Un método muy eficaz, pues ayuda a los ejecutivos a determinar cuáles son sus verdaderas necesidades de información. Asimismo, ha probado ser útil desde el punto de vista del tiempo que se requiere (entrevistas de tres a seis horas) para explicar el método y definir las necesidades de información (Rockart, 1980, p. 5).

Este enfoque determina las necesidades de información de gerentes, el cual constituye “una herramienta importante para que los directivos identifiquen dichos requerimientos en una forma clara y adecuada, toma en consideración el hecho de que estas necesidades variarán de gerente a gerente y no necesariamente serán las mismas para un mismo gerente” (Rockart, 1980, p. 6). Por lo cual, en cualquier tipo de organización estos factores críticos son los que le aseguran un desempeño competitivo, y aseguran alto grado de productividad, por eso deben recibir una atención constante y meticulosa para su óptima performance; además que el flujo de información generado por estos factores debe ser accesible (Rockart, 1980).

En toda empresa es necesaria una evaluación completa de ésta, de acuerdo al análisis realizado por Álvarez y Viltard (2016) se identificaron herramientas de análisis estratégicos aplicables a la Mype para reducir el grado de mortalidad de las mismas. Estas están divididas en herramientas para hacer una evaluación interna y externa.

3.1. Herramientas de análisis interno

3.1.1. Matriz Ansoff

Según Álvarez y Viltard (2016), esta herramienta fue elaborada por Igor Ansoff y es en su mayoría aplicada en las áreas de marketing, debido a que el objetivo es “evaluar la capacidad de aprovechar oportunidades en el mercado” (p. 48) a partir del portafolio de productos. Está formado por dos filas que muestran los mercados y dos columnas que muestran los productos nuevos y existentes como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2: Matriz Ansoff

| | Productos actuales | Productos nuevos |
|-------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Mercados actuales | Estrategia de penetración | Desarrollo de productos |
| Mercados nuevos | Desarrollo de mercados | Estrategia de diversificación |

Adaptado de: Álvarez y Viltard (2016)

Son cuatro las estrategias genéricas presentadas en la tabla 2 por Álvarez y Viltard (2016) que están enfocadas en el volumen y participación del producto: La estrategia de penetración está basada en la búsqueda de nuevos clientes sin descuidar los productos y mercado actual; luego, en la estrategia de desarrollo del producto, la organización ofrece nuevos productos o los mejora a

través de la incorporación de nuevas características que permiten diferenciarla; otra estrategia es el desarrollo de mercado que implica la introducción de productos en nuevos mercados donde primero se debe analizar cuál es el público objetivo que se atenderá; por último, la estrategia de diversificación es empleada en un nuevo escenario que obliga a que se piense en un nuevo modelo de negocio a aplicar.

La implementación de esta herramienta resulta pertinente en la elaboración de estrategias en marketing, dado que ayuda a plantear un estudio de mercado para el posicionamiento de un producto en una región o zona. El presente estudio está enfocado en la descripción de los procesos logísticos; por lo cual, la matriz de Ansoff no resulta provechoso en el análisis de las actividades críticas de la organización.

3.1.2. Cadena de Valor (CV)

Uno de los creadores de esta herramienta fue Porter (1987), con el fin de analizar las actividades para generar valor a los clientes. Las actividades, que se pueden ver en la figura 1, están divididas en dos grupos: las primarias, y secundarias o de apoyo. “Las primeras, involucran el movimiento físico de materiales y productos terminados, marketing, ventas y servicios de post-producción. Las segundas, cuentan con la función principal de ser la base no solo de las primarias, sino de todas las otras actividades” (Álvarez & Viltard, 2016, p. 7), estas actividades deben ser desagregadas, dado que puede existir variaciones de acuerdo a la industria en la que se desarrolle la organización. Estas actividades, según Porter (1987), consisten en:

- **Logística Interna:** Todas aquellas actividades que hacen referencia a recibir, almacenar y extender los recursos que sirven de insumo a la organización para la elaboración de producto o servicio, como manejo de materiales, control de inventarios y relaciones con los proveedores.
- **Operaciones:** Hace referencia a las actividades de transformación del producto como maquinado, empaquetado o mantenimiento del equipo, entre otros.
- **Logística Externa:** Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física de productos terminados, vehículos de entrega, entre otros.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Relacionado a la promoción de productos y servicios a ofrecer, fuerza de ventas, canales y precio.
- **Servicio:** Aquellas que hacen referencia a servicios adicionales para aumentar o realzar el valor del producto, como la instalación, reparación, repuestos, entre otros.

Porter describe todas estas actividades; sin embargo, resalta que el impacto de estas,

depende del sector en el que se desenvuelve la empresa, además, menciona que “para un distribuidor, la logística interna y externa son lo más crítico” (Porter, 1987, p.58), lo cual sería su ventaja competitiva.

Dentro de las actividades de apoyo se encuentran las siguientes, según Porter (1987):

- Abastecimiento: hace referencia a la función de compras de la empresa la cual puede ser en términos de materia prima, provisiones, otros artículos de consumo, activos, procedimientos de cómo tratar con vendedores, reglas de calificación, sistemas de información, entre otros.
- Desarrollo de tecnología: Es el conocimiento, procedimientos o tecnología dentro del proceso. En otras palabras, es el afán por optimizar el producto y el proceso.
- Administración de Recursos Humanos: Son las actividades relacionadas a la atracción de talento, incorporación, formación, desarrollo y plan de remuneración de todos los tipos de colaboradores.
- Infraestructura de la empresa: Son las actividades conocidas como: administración general, tales como: planeación, finanzas, contabilidad y asuntos legales gubernamentales, entre otros. La infraestructura, a diferencia de las demás actividades de apoyo, presenta un soporte transversal a toda cadena

Figura 1: Cadena de Valor



Fuente: Porter (1987)

Para la investigación, se hará uso de la cadena de valor de Porter, pues es la más adecuada, dado que permite analizar el desarrollo de las actividades internas de la empresa a investigar, excepto operaciones dado que esta actividad hace mayor referencia a empresas de fabricación de productos, y Corcasa no pertenece a ese rubro. Además, esta herramienta permite identificar en cuál de ellas se está presentando una gestión deficiente, que depende también del sector en el que se desenvuelva la empresa, cabe resaltar que, como señala el autor, “para un distribuidor, la logística interna y externa son lo más crítico” (Porter, 1987, p. 58), por lo cual, si se presenta una incorrecta gestión en estas actividades clave que cubren tres (gestión de stocks, gestión de almacenes y gestión de transporte) de los cuatro procesos logísticos; el análisis y diagnóstico de estas actividades requerirán especial atención. Por último, una adecuada gestión de la cadena logística proporciona ventaja competitiva a la empresa, dado que se diferencia de sus competidores a través de sus costos y del valor agregado en el servicio percibido por los clientes.

3.2. Herramientas de análisis externo

3.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Otra de las herramientas presentadas por Porter fue el análisis de las 5 fuerzas para generar ventajas competitivas (Porter, 2009). Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los clientes: Se presenta una amenaza cuando hay pocos clientes que están organizados, debido a que tienen mayor influencia en el establecimiento de precio. Además, ante un escenario donde hay mayores proveedores tienen mayor posibilidad de cambiarlos.
- Poder de negociación de los proveedores: Está referida a la amenaza sobre la industria, debido a que los proveedores poseen un alto grado de concentración por las características de los bienes y servicios que ofrecen.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: Cuanto más altas sean las barreras de entrada de los nuevos productos o competidores, menor será la amenaza a su ventaja competitiva. Las barreras de entrada que identificó Porter fueron: economías de escala, diferenciación del producto, inversión del capital, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.
- Amenaza de productos sustitutos. Existen bienes que pueden ser sustituidos fácilmente y los motivos que influyen en la decisión son el precio, nivel percibido de diferenciación, disponibilidad de sustitutos cercanos, etc.
- Rivalidad entre los competidores. Es el resultado de los cuatro anteriores, en un sector con menos competidores existirá mayor rentabilidad.

3.2.2. Análisis PESTEL

Este análisis está enfocado en describir el ambiente externo de las organizaciones por los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El aspecto positivo de esta herramienta es que puede mostrar nuevos mercados o nichos a explorar, además, muestra la vulnerabilidad de empresas competidoras dependiendo de los factores a evaluar (Álvarez & Viltard, 2016).

3.2.3. Análisis FODA

La herramienta FODA realiza un análisis interno pues se describen las fortalezas y debilidades, y un análisis externo que describe las oportunidades y amenazas del entorno. De acuerdo a Thomson (2008 citado en Álvarez & Viltard, 2016) esta herramienta es ideal para las Pymes al momento de hacer comparaciones. Además, se puede abordar de una manera sencilla cada una de las cuatro variables, dándoles calificación en términos de factores de éxito. Sin embargo, esto último termina siendo un arma de doble filo, dado que la evaluación del orden de los factores críticos es subjetiva.

De todas las herramientas de análisis descritas, se usará para el caso Corcasa “Las 5 fuerzas de Porter”, debido a que esta herramienta permite evaluar el entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece de forma más aterrizada a sus principales grupos de interés, en cambio el FODA y el PESTEL abarcan más elementos, brindando una visión demasiado general, no tan focalizada a los objetivos planteados en la investigación. El uso de esta herramienta servirá en el análisis pre exploratorio para detallar la influencia de los competidores, clientes y proveedores en la eficiencia de las actividades internas de la Corcasa.

De las herramientas de análisis utilizadas, la cadena de valor de Porter, permite realizar un análisis interno y dentro de este análisis, los procesos internos que resultan relevantes para la investigación, son la logística interna y externa, que son procesos logísticos desarrollados por la empresa comercializadora.

4. Procesos logísticos en una empresa comercializadora

4.1. Concepto de logística

La logística se ha definido de muchas maneras desde sus inicios en el contexto militar; sin embargo, muchos autores coinciden en que comprende las actividades de planeación, llevar a cabo y controlar la obtención, el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como la información implicada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo (Ballou, 2004; Casanovas & Cuatrecasas, 2001). En el contexto más amplio de una cadena de suministro, es esencial una sincronización operativa con los clientes, al igual que con proveedores de materiales y servicios, vinculando así las operaciones internas y externas como un proceso

integrado. La logística se enfoca en la responsabilidad para diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo, satisfaciendo las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz (Bowersox, Closs & Cooper, 2007).

También es definida como el proceso de planificación, implementación, control de la eficiencia, y detección de oportunidades de mejora en el flujo de efectivo y almacenaje de mercancías (materias primas, productos semielaborados y productos), servicios e informaciones relacionadas desde el punto de aprovisionamiento hasta el punto de consumo, con el propósito de adecuarse a la exigencia del cliente; es decir, garantizar el diseño y la dirección de los flujos de materiales y de información además de los financieros, asegurando que se brinden en la cantidad y calidad demandada en el momento y lugar determinados (Carro & González, 2013; Escudero, 2014; Pinheiro, Breval, Rodríguez & Follmann, 2017). Abarcando lo referente a procesos de aprovisionamiento de materiales, producción (en caso la organización realice este proceso) o gestión de inventarios, almacén y distribución, siendo un soporte para estas actividades, siempre pensando en la reducción de costos y mejora en el servicio ofrecido al cliente (Anaya, 2000; Gómez, 2013).

Pero, estas definiciones abarcan actividades desde la etapa de materia prima hasta el usuario o consumidor final, así lo afirman expertos en el tema “es la parte intermedia que está entre acabar la producción y que esté en el sitio del cliente, muchas veces no percibida por este” (F. Riva, comunicación personal, 30 de octubre, 2017), y dependiendo de la naturaleza de la empresa la función logística es diferente; es por ello, que muchas veces se ha denominado a la logística orientada a las actividades de traslado - almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y consumo (Ballou, Pérez & Ribiu, 1991), también como distribución física o comercial, logística industrial, manejo de materiales y logística empresarial, con el fin de diferenciar los aspectos logísticos que realiza una empresa comercial de una industrial.

4.2. Control de la gestión logística

En el control, de acuerdo Dextre y Del Pozo (2012), se debe asegurar que las tareas se desarrollen como se planificaron en un inicio. Para ello, es necesario definir primero que es la planificación.

La planificación es la función donde se definen metas y establecen los objetivos y acciones con el fin de lograr su realización a través de la toma de decisiones que “respondan a qué, cómo cuando y donde del accionar” (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, p. 49).

Existen tres tipos de planificación según Gómez (2013), el primer tipo es planificación estratégica, en este punto se deciden cuáles son las actividades que va a emprender y la asignación de recursos en cada uno de acuerdo a los objetivos y a la estrategia de la organización.

El segundo tipo, según el autor, es la planificación operativa, se basa en las decisiones sobre las funciones básicas de la empresa asegurando que las tareas sean desarrolladas con eficacia (obtener los objetivos) y eficiencia (con el menor costo posible). En este punto se atiende los procesos de compra, venta, almacén y transporte.

Finalmente queda la planificación táctica, se enfoca en las decisiones sobre qué se debe hacer con el fin de cumplir los objetivos hechos en la planificación estratégica a través de la medición frecuente (Gómez, 2013). Así, se pone atención a la planificación de inventarios, la política de rotación de inventarios, el diseño de las rutas, la ubicación del área de logística en la empresa, diseño de almacenes, y los recursos humanos necesarios.

Una vez terminada la etapa de planificación, se procede a ejecutar los planes a través de la organización y dirección de los mismos, es decir, “se determina las tareas que serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones” (Robbins & DeCenzo, 2009, p. 48), para finalmente dar paso al control.

Pérez-Carballo (2013) define el control como la “función en la que se debe asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación, además se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que les preceden sean los deseados” (p. 21).

Es determinante el control “para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados” (Pérez-Carballo, 2013, p. 30). El control por resultados se puede medir desde tres tipos de unidades, como unidades monetarias, cantidad en toneladas o por último a través de ratios.

Cabe resaltar que el control de gestión solo se enfoca en atender los parámetros más importantes de las actividades de un proceso y medirlos aplicando “procedimientos, métodos o instrumentos que han de ser integrados en un sistema formal” (Pérez-Carballo, 2013, p. 30), donde se requiere de tres aspectos necesarios que son la estructura, el proceso y el sistema de información los cuales deben funcionar de manera conjunta. Es así que la medición del proceso se realizará a través de indicadores, que son “aquellos valores que anticipan el valor de la medida de un resultado” (Pérez-Carballo, 2009, p. 184). Es necesario realizar un seguimiento a todos los indicadores para “saber en qué punto nos encontramos frente al cumplimiento de las metas, es decir, del valor final del indicador y que determina en qué momento se cumplió con el objetivo”

(Universidad ESAN, 2016). La importancia de un indicador radica en que ayuda a cuantificar los resultados de las actividades y a posteriori tomar medidas para reorientar las tareas para lograr el objetivo.

De acuerdo a Pérez (2009), los indicadores deben ser interpretados y medidos con facilidad para que las decisiones a tomar sean fiables. Además, deben ser aceptados por los responsables del proceso.

4.3. Distribución comercial

Para la presente investigación, se denominará distribución comercial a la actividad realizada por las empresas comercializadoras, de acuerdo a Vázquez et al (2006), esta es el conjunto de actividades que ubica los bienes y servicios de las empresas al destinatario final, es decir, la distribución comercial tiene como objetivo acercar el producto al comprador final.

Las actividades propias de la distribución comercial, pueden ser hechas por los mismos fabricantes o pueden intervenir en el canal de distribución los llamados intermediarios comerciales; los más importantes intermediarios comerciales son los comerciantes mayoristas y minoristas.

Según Vázquez et al (2006), los intermediarios comerciales pueden incrementar la eficiencia en el proceso de distribución comercial, así como ajustar las cantidades y surtidos de bienes producidos y consumidos, por ejemplo, al brindar la posibilidad de encontrar diversas marcas y precios en un lugar. Además, facilitan las transacciones en el mercado, al comprar grandes volúmenes se ahorra tiempo y costo; facilitan también la comunicación en el canal de distribución entre fabricantes y consumidores, al brindarle información al fabricante sobre las preferencias del consumidor, y al darle a este un surtido de productos para elegir con libertad y garantía.

4.4. Actores en la distribución comercial

4.4.1. Fabricantes

Los fabricantes o proveedores, para la actividad comercial, son las empresas o personas que se dedican a la producción para satisfacer las necesidades de su público objetivo, y que luego desean comercializar los productos finales, a través de intermediarios o directamente a los clientes.

4.4.2. Mayoristas

Según Díez de Castro y Fernández (1993), el mayorista es un intermediario comercial, que compra en grandes cantidades a fabricantes o a otros mayoristas, almacena esta mercancía

para luego venderla en lotes menores, fundamentalmente a minoristas o detallistas. Las funciones que realiza el mayorista son de gran valor tanto para el fabricante como para el minorista.

El mayorista comercial asume la propiedad de las mercancías distribuidas, además, existen diversas formas de comercio mayorista, pueden ser, en primer lugar, mayoristas de servicios completos que realizan todas las funciones desde transporte hasta labores de promoción, y estos a su vez son mayoristas de mercancías en general o de una sola línea; y en segundo lugar, están los mayoristas de servicios limitados como el mayorista cash and carry (no realiza transporte de mercancías), mayorista en camión (vende y entrega el producto, en función de pedidos que le hacen), y finalmente el mayorista de despacho (no tiene inventario, compra y lleva directamente al detallista) (Vázquez et al., 2006).

4.4.3. Minoristas

El minorista vende directamente a los consumidores, compra, revende en pequeñas cantidades, y se adapta a la demanda del consumidor, vendiendo solo los productos y las cantidades requeridas por este (Díez de Castro & Fernández, 1993). El minorista establece precios, planifica la publicidad y promoción, elige el surtido adecuado de productos, exhibe la mercancía y demás servicios para el cliente. Al igual que el mayorista existen diversas formas de comercio minorista, entre ellas está la venta tradicional (mediante vendedores que entregan la mercancía solicitada), los autoservicios, supermercados e hipermercados (establecimientos de mayor superficie y con alta variedad de productos), tiendas de descuento (ofrecen pocos artículos al precio más bajo posible), y las tiendas de conveniencia (pequeños supermercados abiertos las 24 horas) (Vázquez et al., 2006).

4.4.4. Clientes

Es aquella persona o empresa que adquiere el producto o servicio, para satisfacer una necesidad, ya sea de ellos mismos o de un tercero. En la cadena de distribución comercial, el minorista es cliente del mayorista, y a su vez el consumidor final es cliente del minorista; y finalmente el minorista, mayorista, consumidor final son clientes del fabricante.

4.5. Actividades de la distribución comercial

Las actividades para una empresa comercializadora, varían de acuerdo a diferentes autores: En primer lugar, según Díez de Castro y Fernández (1993), abarca cinco actividades principales: El aprovisionamiento o compras, el almacenamiento, la gestión de existencias, la gestión de stocks, y el transporte o distribución. En segundo lugar, para Anaya (2000), las actividades de la logística integral son: gestión de aprovisionamiento, gestión de inventarios, gestión de almacenes y gestión de transporte. Y, en tercer lugar, para López (2010), son dos: compras y distribución, que son desarrolladas en almacenes, stocks, y transporte. Para la

investigación se desarrollarán cuatro procesos en base a estos autores: gestión de compras, gestión de inventarios, gestión de almacenes y distribución.

4.5.1. Gestión de Compras

La gestión de compras se encuentra dentro de aprovisionamiento, junto al área de almacenaje, el aprovisionamiento es una función destinada a “poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento” (Anaya, 2000, p. 79), mientras que la función de compras presenta un rol más restringido, pues consiste en adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando que se realice en cantidad, calidad, tiempo y precio correctos; para evitar sobrecostos y procesos de devolución (Anaya, 2000; Carreño, 2011; Gómez, 2013).

a. Objetivos de la gestión de compras

Se pueden considerar los siguientes como los principales (Anaya, 2000; Gómez, 2013): definir qué y cuándo se va a comprar; asegurar la cantidad y calidad de lo comprado; y asegurar la continuidad en el abastecimiento. Para alcanzarlos se debe realizar las actividades de manera eficiente y eficaz, es decir, consiguiendo lo que se necesite, optimizando el uso de recursos buscando economicidad (Díez de Castro & Fernández, 1993).

Los instrumentos estadísticos para responder a estas preguntas son el punto estadístico de pedido y el lote de compra (cantidad). Cabe resaltar que en un entorno comercial se busca la adquisición de productos terminados y homologados por el mercado.

b. Actividades de la gestión de compras

Las actividades clave de la gestión de compras, según Anaya (2000) y Gómez (2013) son las siguientes. Primero, se debe hacer una búsqueda y evaluación de proveedores, para ello se debe analizar el mercado y sus productos, luego determinar proveedores potenciales y evaluarlos por su calidad, fiabilidad, plazo, precio y capacidad de respuesta; y hacer un cálculo de lote económico para determinar la cantidad a comprar. Otra de las actividades clave es mantener un registro actualizado de productos (características, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones como entrega o pago) y negociar permanentemente las condiciones comerciales (precio, calidad, plazos de entrega, entre otros).

Después, para los dos autores mencionados, se debe planificar en tiempo y cantidades, el pedido a hacer a cada proveedor, realizarlo y preparar las órdenes de compra. Finalmente, hacer un seguimiento hasta la recepción, controlar la calidad y solucionar diferencias si es que se dan.

4.5.2. Gestión de Inventarios

Las palabras stock, inventarios y existencias hacen alusión a acumulaciones tanto de

materia prima, productos en proceso o terminados (Carreño, 2011). La gestión de inventarios es la parte encargada de administrar las existencias o mercaderías que se almacenan, desde que se reciben hasta que se venden. La gestión de stocks o inventarios busca de manera general, “almacenar la menor cantidad posible de artículos y evitar las rupturas de stocks” (López, 2010, p.126), y así disminuir las mermas, las cuales son mercadería robada o dañada, es decir, se busca satisfacer los pedidos de los clientes (López, 2010).

a. Objetivos de la gestión de stocks

Por otro lado, según Anaya (2000), los objetivos de la gestión de stocks son: la posibilidad de atender el grado de servicio (la calidad de servicio que se le brinda al cliente) y disponibilidad requerido por el mercado; la reducción de las inversiones de capital circulante al mínimo posible, sin disminuir el grado de servicio requerido por el mercado; y la obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones en stocks.

b. Clasificación de los stocks

En general se busca elevar el grado de servicio a los clientes con los mínimos niveles de stocks. Dado que los stocks sirven para brindar un servicio al cliente, Anaya (2000), Carreño (2011) y López (2010) recomiendan una clasificación de tres tipos. Como stock normal, este es básico para satisfacer la demanda normal de la empresa, desde que se recibe un pedido hasta el siguiente. Luego está, el stock de seguridad que te permite afrontar cualquier demora eventual del proveedor o cualquier imprevisto en la demanda de los clientes, es el volumen de existencias que se tiene por encima del stock normal. Y finalmente, el stock de especulación, cuando las empresas compran y almacenan inventario adicional para aprovechar precios bajos que ellos creen no se mantendrán en el futuro.

c. Sistemas de renovación de inventarios

Por ejemplo, el Lote Económico de Compra permite calcular el cuánto y cuándo renovar, minimizando los costos de posesión de inventarios y de ordenar, cabe resaltar que su aplicación es limitada a situaciones de demanda y tiempo de entrega constantes (Carreño, 2011).

Gómez (2013), menciona otra forma de clasificar los sistemas de reposición. El primer sistema es a nivel, en el que “siempre se pide una misma cantidad al llegar al punto de pedido” (p. 103); el segundo sistema es por cobertura, aquí los pedidos se realizan en fechas prefijadas pero las cantidades a pedir son variables; y finalmente el sistema mixto que es una combinación de los anteriores, la petición se hace cuando se llega al punto de pedido, pero la cantidad que se recibe sumada a las existencias previstas en el momento de la recepción es una cantidad fija.

d. Sistemas de revisión de Stocks

López (2010), señala que existen dos tipos. Primero, en el sistema de revisión periódica no se registran las entradas y salidas, se realizan recuentos cada cierto tiempo para conocer el nivel de stock. Es ideal cuando hay poca variedad y cantidad de artículos.

En segundo lugar, el sistema de revisión perpetua se basa en “actualizar el stock registrado de forma inmediata, después de cada transacción” (López, 2010, p. 156), se usa un sistema informático en el que se registran las entradas y salidas de mercancías, y te permite conocer el nivel de stock en el sistema sin necesidad de hacer un recuento en el almacén. “Los sistemas de revisión continua se gestionan mediante puntos de pedido, stocks de seguridad y lotes de pedido” (López, 2010, p. 156).

En este último, se realiza el control mediante el Kardex, “es un documento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos (entradas de productos, transferencias, devoluciones, etc.) y salidas de un almacén (ventas, devoluciones a proveedores, etc.)” (Carreño, 2011, p. 49). El Kardex, “lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario”. (Sánchez, Vargas, Reyes, & Vidal 2011, citado en Vera 2016, p. 6).

Existen cuatro métodos para la valuación de inventarios y que son registrados en la tarjeta Kárdex para un control tales como: Método Promedio, Método de Último precio de compra o mercado, Método LIFO (últimas en entrar y primeras en salir), Método FIFO (Primeras en entrar y primeras en salir) permitiendo llevar control de las mercaderías en cuánto a sus compras y ventas (Vera, 2016, p. 3).

Por otro lado, una tercera forma de controlar los inventarios es a través del método ABC, conocido como regla 80/20 o principio de Pareto, el cual “busca controlar con mayor dedicación aquellos materiales que tienen un porcentaje de valor más significativo” (Gómez, 2013, p. 90). Se establecen tres clases de productos dándole denominación de A, B y C, siendo la más importante la A y la menos importante la C. También se dará importancia a aquellos que generen un mayor margen de contribución.

e. Cálculo de los costos de posesión

Son los costos en los que se incurre por mantener inventarios en un periodo de tiempo dado (Carreño, 2011). Se pueden dividir en tres categorías (Anaya, 2000; Carreño, 2011). La primera categoría pertenece a los costos financieros, que son intereses del banco por el financiamiento de las existencias o el costo de oportunidad que significa tener el dinero en forma de existencias. La segunda categoría son los costos de almacenamiento, estos incluyen gastos fijos

como los servicios, directos e indirectos, relacionados al área de almacenamiento de los productos y la capacidad ocupada en el almacén por estos, depende también de las características físicas del producto, volumen, empaquetado, medio de contención empleado, entre otros. Y la tercera corresponde a riesgos y seguros para cubrir contingencias (incendios, robos, caducidad y obsolescencia), teniendo en cuenta el tiempo de vida del mismo.

4.5.3. Gestión de Almacenes

El almacén es el lugar físico donde se desarrolla una completa gestión de los productos que contiene, es así que se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de productos (Díez de Castro & Fernández, 1993; Gómez, 2013). Es por ello que en las empresas comerciales es necesaria esta gestión para evitar rupturas de stock, que puede ser ocasionada por retrasos de los proveedores o por incrementos de la demanda imprevistos (López, 2010). En el almacén existen diferentes áreas de trabajo, en las que se efectúan diversas tareas, está el área de recepción y control, el área de almacenaje, la zona de picking o preparación de pedidos, y el área de expedición y carga de vehículos.

La gestión de almacenes busca, por un lado “minimizar las pérdidas causadas por robos, averías e inventario extraviado, así como, las manipulaciones, recorridos, movimientos de personas, y los costos logísticos a través de la reducción de faltantes y retrasos en la preparación de pedidos” (Correa, Gómez, & Cano, 2010, pp. 149–150), y por otro lado, busca “maximizar la capacidad de almacenamiento, rotación de productos y operatividad del almacén” (Correa et al., 2010, p. 150).

Se realizan una serie de procesos, que vienen a ser las actividades dentro del almacén, estas son según Anaya (2000): actividades de entrada (la recepción, control, adecuación y colocación de productos recibidos), actividades de almacenaje (almacenamiento en condiciones eficaces, identificación, selección y control), y actividades de salida (preparación y expedición del pedido).

a. Actividades de entrada

Se incluyen las devoluciones de venta o procesos de retorno de materiales en general, y comprende las siguientes actividades (Anaya, 2000; Gómez, 2013): recepción de camiones, aceptación del envío y descarga de la mercancía; luego está el control de recepción de mercadería mediante un documento de entrega que supone que los productos aceptados son los indicados en el documento (orden de compra); y la emisión del documento de entrada en almacén, con un recuento físico real del producto, con indicación en el documento de la cantidad recibida, así como el código del producto y su ubicación, en consonancia con la codificación que se haya establecido en general para los almacenes.

b. Actividades de almacenaje

El almacenaje es el conjunto de actividades destinadas a mantener activos los materiales y productos, cuidándolos para poder entregarlos en condiciones óptimas (Carreño, 2011; Gómez, 2013). Es así que una vez verificada la mercancía, se pasa a almacenarla, y eso dependerá del sistema de ubicaciones elegido por la empresa (López, 2010):

- Almacenamiento ordenado, es aquel en el que se asigna un único lugar para cada producto. Es más fácil para el control y recuento.
- Almacenamiento desordenado, consiste en colocar las mercancías en los lugares que quedan libres, no hay un espacio definido para cada producto: La ventaja es que se aprovecha todo el espacio, pero dificulta el control.
- Almacenamiento a granel, es para productos que no están estructurados en forma de unidades de carga.
- Zonificación ABC, se basa en colocar en las zonas más accesibles los productos con más rotación. Por ejemplo, en la zona A, se colocan los productos con mayor volumen de salidas, pero que en cantidad son pocos. En la B, los del nivel medio, y en la C, los de pedidos escasos pero que son numerosos en el almacén.

c. Actividades de salida

Los flujos de salida corresponden a la venta de productos, devoluciones, entregas a fábrica para producción, consignaciones, destrucción de productos obsoletos, regalos, consumo propio, etc., todas ellas deben venir con los documentos de salida y con las firmas correspondientes (Anaya, 2000).

La preparación de pedidos es la selección y extracción que se hace de los materiales o productos de su ubicación designada, y el transporte posterior a zonas de consolidación para la entrega al cliente (Carreño, 2011; Gómez, 2013). La actividad de preparación también involucra actividades de etiquetado, rotulado de cajas, empaquetado, paletización si es necesario, y finaliza con el embalaje para su protección durante el transporte posterior (Anaya, 2000; Carreño, 2011).

El proceso de expedición consiste en la entrega de materiales que se guardan en el almacén a los transportistas (Carreño, 2011). Este proceso abarca la asignación de vehículos, preparación de hojas de ruta y carga (Anaya, 2000).

Asimismo, existen ciertos criterios de salida de mercadería: El primero es el criterio FIFO (First in, First out), aquí las primeras unidades en entrar son las primeras en salir; segundo, el criterio FEFO (First expired, First out), prioriza la salida del producto que tiene una fecha de expiración próxima; y tercero el criterio LIFO (Last in, First out), las últimas unidades que

entraron son las primeras que salen (Carreño, 2011; López, 2010).

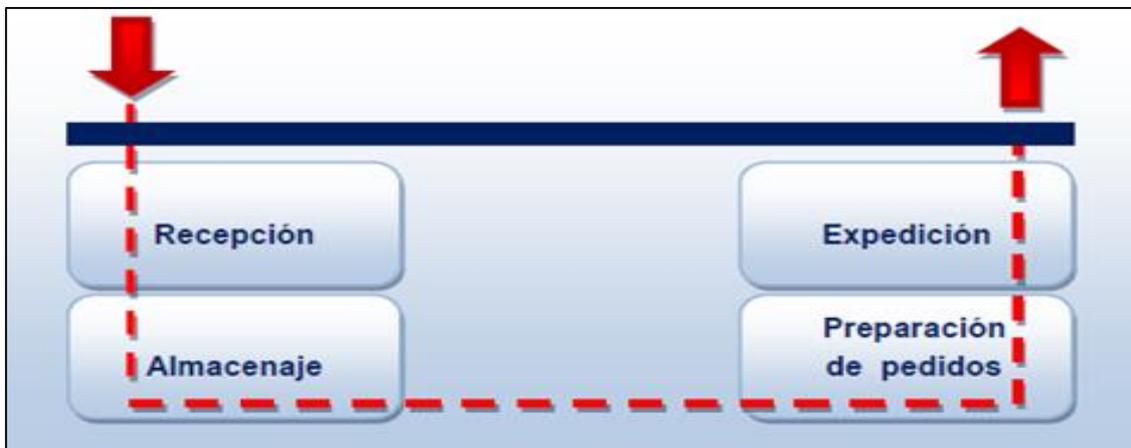
d. Lay out o distribución en el almacén

El concepto de lay out hace referencia a la disposición física de las diferentes áreas dentro del almacén y de los elementos que están dentro de ella (Anaya, 2000; Carreño, 2011; Gómez, 2013). Esta distribución debe facilitar la flexibilidad para la colocación del producto y el control de las cantidades almacenadas, además, se debe aprovechar eficientemente el espacio y permitir el máximo índice de rotación posible (López, 2010).

El diseño en U se utiliza cuando hay una sola zona de descarga tanto para entradas, como para salidas de mercadería, el recorrido es semicircular como se ve en la figura 2. Este diseño cuenta con las siguientes ventajas (Anaya, 2000; Carreño, 2011):

- El tener los muelles de recepción y despacho adyacentes da gran flexibilidad, dado que se puede asignar más espacio a recepción o despacho según sea necesario.
- Facilita el acondicionamiento ambiental del almacén, no hay corrientes de aire.
- Da mayor facilidad en la ampliación y/o adaptación de las instalaciones interiores.
- Permite una clasificación ABC para localizar productos en la zona de almacenamiento.

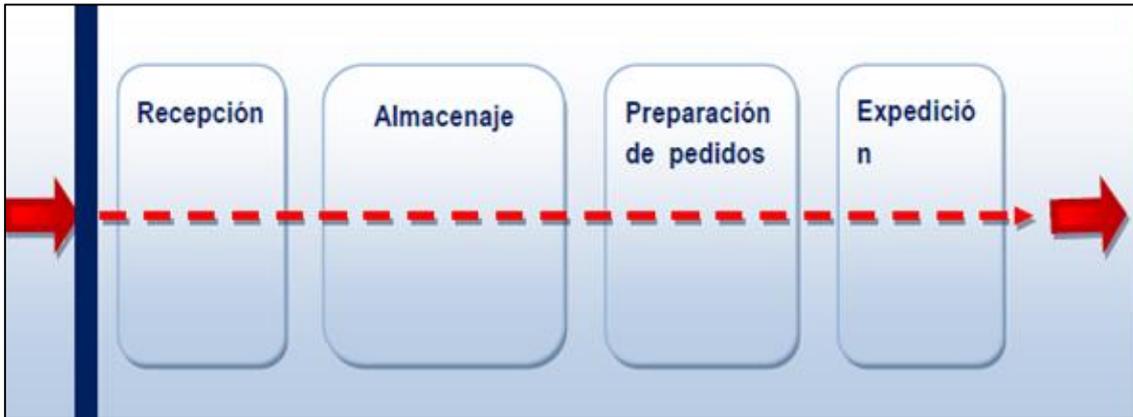
Figura 2: Diseño en U



Fuente: Mentor (s/f)

El diseño en línea recta se usa cuando existen zonas diferenciadas y opuestas para las entradas y las salidas, como se aprecia en la figura 3, dado que las cargas de trabajo en los procesos de recepción y despacho se dan al mismo tiempo (Carreño, 2011). Este sistema facilita el tránsito de las mercancías y reduce el tráfico en el exterior del almacén. La desventaja es que se pierde flexibilidad, al especializar al personal y las máquinas en entradas y salidas (López, 2010).

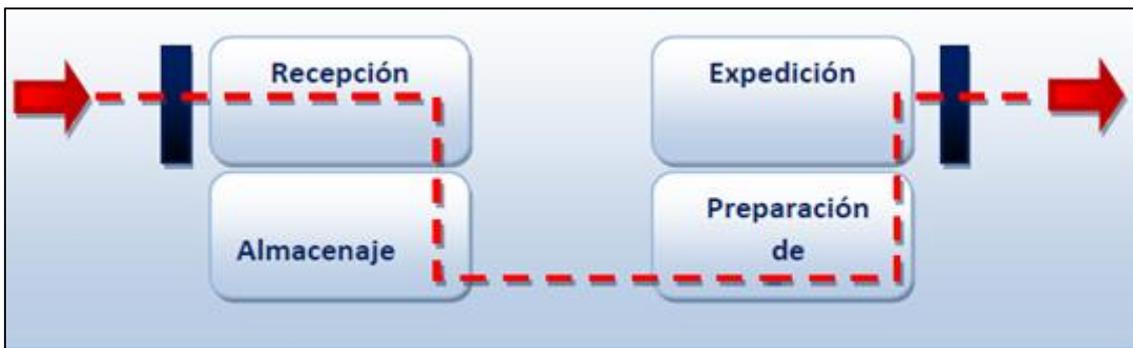
Figura 3: Diseño en línea recta



Fuente: Mentor (s/f)

Y el diseño en forma de T, según Anaya (2000), es una variante del sistema en forma de U. Es apropiado cuando el almacén se encuentra entre dos viales porque permite utilizar muelles o zonas independientes, como se ve en la figura 4.

Figura 4: Diseño en forma de T



Fuente: Mentor (s/f)

e. Capacidad requerida

López (2010) y Anaya (2000) coinciden en que la capacidad de un almacén se mide en las unidades físicas de almacenamiento que es capaz de albergar dentro de sus instalaciones, puede ser medido en productos, cajas, pallets. etc. Para el cálculo dependerá de si es un sistema de posición fija o aleatoria. En el sistema fijo, cada producto ocupa una posición permanente dentro del área de almacén, mientras que en los sistemas de posición aleatoria, los productos se colocan en cualquier hueco vacío que esté disponible, el concepto es el mismo que almacén ordenado y desordenado. Dado lo anterior, para un sistema fijo la fórmula es: $PEDIDO + STOCK DE SEGURIDAD$; y para un sistema aleatorio es: $PEDIDO/2 + STOCK DE SEGURIDAD$.

f. Costos de almacenaje

Son los derivados de tener la mercadería dentro del almacén, según López (2010), pueden ser costos de espacio (alquileres, financiación, mantenimiento, seguros e impuestos), costos de las instalaciones, principalmente de las estanterías, costos de manipulación (los recursos empleados para manipular las mercancías: personal, equipos de elevación y traslado), y costos de posesión de stock (inversión inmovilizada y seguro de las mercancías). En una comercializadora los costos están balanceados entre la posesión de stocks, el propio almacén y los costos de distribución (F. Riva, comunicación personal, 30 de octubre, 2017).

g. Sistemas de almacenaje

Para los diversos sistemas de almacenaje y para el almacén en general, se usan equipos de manipulación, estos deben gestionarse de forma que cuando se usen no generen colas o esperas innecesarias de otros elementos o actividades. Existen diversos sistemas de almacenaje, Anaya (2000) y López (2010) coinciden en los siguientes:

- Almacenamiento en bloque, como su nombre lo indica, la carga paletizada o sin paletizar se apila una sobre otra creando bloques compactos, no requiere infraestructura. Este sistema es de bajo costo, pero dificulta la rotación del stock, así como el recuento y control de estos.
- Estanterías convencionales fijas, permiten el acceso a los productos almacenados en estas a través de distintos pasillos, para ello se requiere un lay out específico y a su vez determinar los elementos de mantenimiento, carretillas, etc.
- Sistema *drive in*, es un sistema de almacenaje sin pasillos, alternativa al almacenaje en bloque que permite el ingreso de las carretillas hidráulicas y máquinas elevadoras en el interior de las estanterías. Permite una buena utilización del volumen.
- Sistema dinámico, en este sistema, cada piso de las estanterías está ligeramente inclinado y equipado con rodillos, de tal manera que se introducen paletas por un extremo y se extraen por el otro. Excelente para mercancías de tamaño pequeño y movimiento rápido, el problema es que requiere paletas especiales y su costo es elevado.
- Estanterías móviles, es un sistema compuesto por estanterías convencionales colocadas sobre una base móvil que permite su desplazamiento. Debido a su sistema lento es recomendable para productos de poco movimiento.
- Sistemas robotizados, los movimientos se automatizan debido al uso de transelevadores, caminos de rodillos, entre otros, que son comandados por un sistema.

4.5.4. Gestión de Distribución

Anaya, 2000; Díez de Castro & Fernández, 1993; López, 2010 indican que la función del transporte se define como todas aquellas actividades relacionadas con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondiente, incluye no solo el tránsito de las mercancías, sino también carga y descarga, tiempo de espera, etc.; se deben 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).

La calidad del servicio del transporte 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). El distribuidor debe buscar la eficiencia en rutas, así como la eficiencia en volúmenes y en peso de la mercadería a transportar (F. Riva, comunicación personal, 30 de octubre, 2017).

a. Tipos de transporte

Existen diferentes medios de transporte, diversos autores coinciden en las ventajas y desventajas de los medios de transporte mencionados a continuación (Anaya, 2000; Gómez, 2013; López, 2010). El más usado es el transporte terrestre por carretera, que se adapta a todo tipo de carga, dado que puede realizar desde pequeños envíos hasta transportes pesados, además, brinda agilidad en la carga y descarga, así como flexibilidad en los horarios, en cuanto al costo, tiene un costo promedio, en comparación con otros medios.

Luego está el transporte terrestre por ferrocarril, que es una de las alternativas más rápidas, generalmente es usado para transportar grandes mercancías, pero también puede transportar pequeñas mercancías, ofrece horarios frecuentes de envíos, y en cuanto al costo es medio-bajo.

El transporte multimodal es aquel que utiliza varios medios de transporte y una unidad de carga (el contenedor), reduce los costos derivados de la ruptura de carga, y acorta los plazos de transporte, además que reduce las inspecciones, dado que los contenedores están sellados.

El transporte aéreo es el más veloz para envíos internacionales, pero también es el más caro. Además, es un medio muy seguro que accede a puntos remotos, pero el espacio de carga puede ocasionar problemas. Finalmente, el transporte marítimo tiene gran capacidad de carga, es adaptable a todo tipo de mercancías y ofrece bajos fletes por tonelada.

b. Factores de elección de los distintos medios

La selección del tipo de transporte se usa para crear una ventaja competitiva de servicio, por ello diversos autores han expuesto las variables que deben ser consideradas antes de elegir un

medio de transporte.

Los criterios a considerar para la elección del tipo de transporte deben ser “la distancia a recorrer o itinerario, costo del flete, frecuencia de transporte y tiempo medio de entrega, características (peso y volumen) y valor unitario de la mercancía, necesidades del cliente, requerimiento de stocks, necesidades y costos adyacentes (almacenaje o inventarios)” (EAE Business School, 2014).

Asimismo, Universidad ESAN (2015) menciona que en especial las pymes deben evaluar el tipo de carga y el volumen a transportar, así como los recursos económicos que la empresa tenga en el momento para realizar una buena elección del medio de transporte.

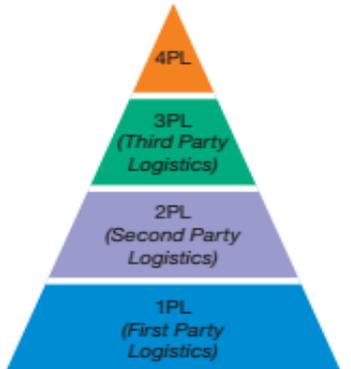
Luego, López (2010) considera que hay que tener en cuenta tres aspectos principales para la elección. El primero es la cantidad de mercancía a transportar, por ejemplo, para grandes volúmenes es mejor el ferrocarril y el marítimo. Segundo, la distancia a recorrer, debe tener en cuenta la naturaleza de los productos (si son perecederos necesitarán un medio más rápido) y la infraestructura (cercanía o lejanía de los aeropuertos, puertos, etc.). El tercer aspecto, es el costo de cada medio, por ejemplo, López (2010) indica que “para productos de escaso valor añadido no pueden emplearse medios caros” (p.226); el costo depende también de la distancia del envío, del tiempo, de la calidad y del valor de la mercadería.

Los tres autores coinciden en señalar que la elección del tipo de transporte dependerá de parámetros como el costo y características de la carga, en cuanto a tipo y volumen.

c. Medios propios

Son pocas las empresas que pueden desarrollar toda una infraestructura propia para el transporte y, en caso contrario, habrá ocasiones en las que deberán acudir a los servicios de transporte externo como operadores logísticos. El grado de externalización de los medios de transporte se detalla en la tabla 3.

Tabla 3: Grado de externalización de los medios de transporte

| Tipo de agente | Características | |
|--|-----------------|--|
|  <p>4PL</p> | Agente PL4 | Gestiona los procesos integrales, añadiendo valor a los servicios ofrecidos por los operadores logísticos. |
| 3PL (Third Party Logistics) | Agente PL3 | Gestiona el flujo de mercancías de varias organizaciones, desde el transporte hasta el almacenaje. |
| 2PL (Second Party Logistics) | Agente PL2 | Empresa que presta servicios logísticos con algún tipo de integración y sinergia entre ellos. |
| 1PL (First Party Logistics) | Agente PL1 | Unidad más pequeña de externalización logística. |

Fuente: Gómez (2013)

En el caso de transporte propio, de acuerdo a Gómez (2013), se deberá considerar factores como los costos de combustible, mantenimiento, mano de obra, depreciación, costos administrativos. Con respecto a ello, López (2010) considera que existen dos tipos de costos: costos fijos y variables, que abarcan lo dicho por Gómez.

Los costos fijos, “son aquellos que no dependen de la distancia que recorra el vehículo” (López, 2010, p. 232), entre ellos está el costo de personal, los tributos que deben pagar los vehículos, los seguros, la amortización de los vehículos y el costo financiero (costo de los capitales ajenos y propios invertidos en la adquisición del vehículo) (López, 2010).

Y los costos variables “son aquellos que aumentan con el número de kilómetros que recorre el medio de transporte” (López, 2010, p.233), aquí están las compras de combustible, lubricantes, neumáticos y los gastos de viajes como peajes.

Se tiene que realizar una gestión eficiente al usar medios propios, y se puede determinar ésta por el grado de utilización de los vehículos en cuanto a su actividad, evitando que el vehículo esté parado el mínimo tiempo necesario (Anaya, 2000). La inactividad se puede dar por tres motivos: falta de carga asignable debido a la estacionalidad de la distribución, por mantenimiento preventivo, o por averías y reparaciones.

d. Las rutas de reparto

El objetivo de la planificación de las rutas es disminuir la distancia recorrida o el tiempo de transporte, es decir, consiste en hallar la ruta óptima a seguir por los vehículos (Anaya, 2000; López, 2010). Se pueden usar métodos de optimización que calculan las posibilidades de reparto, pero estos métodos varían mucho dependiendo del número de puntos de origen y destino que existan en la ruta.

Para definir una ruta óptima, es recomendable seguir los siguientes principios establecidos por López (2010): “agrupar las paradas más cercanas para reducir el tiempo de viaje, evitar que las rutas se crucen para reducir el número de vehículos necesarios, así como el tiempo, y finalmente, intentar emplear los vehículos con mayor capacidad posible” (p. 246-247).

e. Tipos de carga

Existen dos tipos de carga para realizar la distribución, ya sea en transporte marítimo, terrestre o aéreo. El primer tipo es conocido como carga completa o full container load (FCL) en el transporte marítimo, hace referencia a los “envíos suficientemente grandes como para llenar el espacio de uno o varios vehículos” (López, 2010, p.212) o contenedores que pertenecen a un solo consignatario. El segundo tipo de carga es la fraccionada, consolidada o less than container load (LCL), en este caso se realiza un agrupamiento de mercadería perteneciente a diferentes consignatarios, para formar un envío de grandes dimensiones y de esa forma ocupar más eficientemente el espacio del medio de transporte usado (Aduanas, s/f; López, 2010).

Asimismo, un experto en el tema señala que el segundo tipo de carga mencionada “reduce costos creando eficiencia para todos los actores involucrados” (F. Riva, comunicación personal, 30 de octubre, 2017).

f. El embalaje en el transporte

De acuerdo a López (2010), el embalaje se refiere “al material destinado a contener los productos temporalmente durante su manipulación, transporte y almacenamiento” (p. 247). Además, se usa para formar unidades de carga que resultan fáciles de manipular y transportar. Para un mejor embalaje es recomendable “identificar la mercancía que contiene, así como sus instrucciones de manipulación” (López, 2010, p. 249).

El objetivo del embalaje, es “proteger la mercancía contra los riesgos del transporte y el almacenaje, también busca facilitar la manipulación de las mercancías, al crear unidades de carga; y finalmente, se quiere lograr un equilibrio entre protección y costos por daños” (López, 2010, p. 248), dado que los costos por daños son altos si la mercadería no está embalada, pero a su vez, si está muy embalada, el costo del material de embalaje es alto; por eso es necesario el equilibrio entre ambos costos. En adición, se debe indicar también en el embalaje el nombre y dirección del destinatario, se puede usar embalajes de madera, de plástico, de cartón y metálicos.

Una vez conocidos los procesos logísticos desarrollados en una empresa comercializadora, es necesario al igual que cualquier otra área de gestión empresarial, la existencia de un modelo de evaluación y diagnóstico de los procesos realizados en la gestión logística.

4.6. Indicadores logísticos

Los indicadores, como ya se mencionó previamente, son importantes y necesarios para conocer el estado actual de los procesos logísticos desarrollados y verificar si los objetivos se están cumpliendo.

En la tabla 4, se muestra los indicadores que serán usados para cuantificar los objetivos desarrollados por la teoría de procesos logísticos que la empresa presenta, estos indicadores fueron planteados por Zuluaga, Gómez, y Fernandez (2014).

Tabla 4: Indicadores de los procesos logísticos

| Proceso | Indicador | Fórmula | Tiempo |
|----------------------------|--|---|---------|
| Gestión de Compras | Cumplimiento de pedidos del proveedor | $\frac{\# \text{ Entregas perfectas del proveedor}}{\# \text{ Total pedidos al proveedor}}$ | Mensual |
| | Quejas al proveedor | $\frac{\# \text{ Quejas al proveedor}}{\# \text{ Total pedidos al proveedor}}$ | Mensual |
| | % Compras sobre ventas | $\frac{\text{Compras ejecutadas}}{\text{Monto de ventas}}$ | Mensual |
| Gestión de Inventarios | Rotación de inventarios | $\frac{\text{Ventas (unid)}}{\text{Inventario promedio (unid.)}}$ | Mensual |
| | Días de cobertura | $\frac{\text{Inventario promedio (unid.)}}{\text{Ventas (unid.)}}$ | Mensual |
| | Mermas | $\frac{\text{Monto de mermas}}{\text{Monto de ventas}}$ | Semanal |
| Gestión de Almacenes | Exactitud de la preparación de pedidos | $\frac{\# \text{ Total de pedidos preparados correctamente}}{\# \text{ Total de pedidos preparados}}$ | Semanal |
| | % Utilización del espacio | $\frac{\text{Utilización actual (pallets)}}{\text{Capacidad total (pallets)}}$ | |
| | Productividad del almacén | $\frac{\# \text{ Órdenes atendidas por el almacén}}{\text{Costo del personal del almacén}}$ | Semanal |
| Gestión de la Distribución | Nivel de servicio | $\frac{\# \text{ Entregas realizadas a tiempo}}{\# \text{ Total de entregas planificadas}}$ | Semanal |
| | Productividad del transporte | $\frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Pedidos totales transportados}}$ | Diario |
| | % Utilización del transporte | $\frac{\text{Toneladas transportadas}}{\text{Capacidad total de carga del camión}}$ | Viaje |

5. Estrategias logísticas

Luego de entender los procesos logísticos desarrollados en una comercializadora, diversos autores desarrollaron estrategias para mejorar el funcionamiento de la logística en la empresa y lograr los objetivos planteados. Es así que, una investigación realizada por la Universidad Nacional Autónoma de México señala que existen ocho nuevas estrategias en logística de distribución física por empresas de sectores de productos de consumo, confección y

textil, farmacéutica, belleza, construcción, retail, entre otros. Este análisis se enfoca en los procesos logísticos de servicio al cliente, procesamiento de órdenes, gestión de inventarios y transporte de entrega a los puntos de venta (Hernandez, Antún, & Lozano, 2007). Las estrategias según estos autores son las siguientes:

1. Disminución de inventarios a través de un sistema de centros de distribución jerarquizados y cross docking, el cual se define como “un sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata” (Ingeniería Industrial, 2017) todo ello para satisfacer niveles de servicio al cliente.
2. Desarrollo de innovación y mejoras en las alternativas para el procesamiento de pedidos y atención a clientes, a través de evaluación y seguimiento a la tipología de productos o SKU por catálogo.
3. Procesamiento de pedidos por lotes y limitación a la pulverización de las entregas en e-commerce.
4. Desarrollo de procesos y operaciones en logística inversa para satisfacer requerimientos de normas y políticas públicas de reciclado.
5. Introducción de innovaciones de tecnologías y/o sistemas de la información en logística como: radiofrecuencia en la recepción de mercaderías y SKU en chip para agilizar el paso por máquinas registradoras.
6. Innovación en la tecnología de vehículos como, por ejemplo: motores híbridos, aseguramiento de bajas temperaturas para sistemas agroalimentarios, equipamiento con navegadores GPS entre otros.
7. Externalización de operaciones mediante operadores logísticos con flotas dedicadas, debido a su mayor grado de especialización y menor costo.
8. Preferencia para la localización de soportes en centros logísticos; “es decir, preferir la localización de la infraestructura propia o de operadores logísticos para la logística de la distribución física en centros o parques logísticos”.

Por otro lado, otros autores mencionan otras estrategias, por ejemplo, el modelo CPFR debido a que “es una práctica de negocios que combina la inteligencia de múltiples socios en la planeación y satisfacción de la demanda de un cliente o consumidor final, incluye a los proveedores de productos y comerciantes, los cuales integran la demanda, la planeación de la oferta y la ejecución” (Campos, 2014), la cual involucra de manera integral a todos los actores de

los procesos logísticos para brindar soluciones mucho más efectivas.

Otro modelo que también se menciona es el VMI (Vendor Management Inventory), el cual consiste en que “el proveedor maneja el inventario, el proveedor de los productos analizaría los consumos de productos, los tiempos de suministro, posibles modificaciones de la demanda, los días de stock máximos acordados, etc., y decide cuánto se debe reabastecer” (Marín, Peña, Niño, & Sepúlveda, 2014), al tener mayor visibilidad y claridad de sus productos en las tiendas y almacenes, se mejora la gestión y reposición en el momento exacto y oportuno.

Finalmente, la trazabilidad es otra estrategia a usar que se define como “aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas” (Sánchez, 2008, p. 119). Este seguimiento que se realiza al producto desde su inicio, requiere “asociar sistemáticamente un flujo de información a un flujo físico de mercancías” (Sánchez, 2008, p. 119).

Además, existen 3 tipos de trazabilidad: la primera es la trazabilidad ascendente, es decir, “conocer cuáles son los productos que son recibidos en la empresa, con información de trazabilidad y quiénes son los proveedores de esos productos” (Sánchez, 2008, p. 119). Luego, está la trazabilidad interna, que es dentro de la organización, a través de esta se puede conocer “los lotes, las fechas de vencimiento, rotación del producto y se pueden sacar estadísticas como la preferencia de consumo” (Estrada, Reyes, & López, 2011, p. 72). Finalmente, la trazabilidad descendente es “saber cuáles son los productos expedidos por la empresa, y saber sus destinos y clientes” (Sánchez, 2008, p. 119).

Según Estrada et al. (2011) de los tres tipos de trazabilidad, la más fácil de implementar es la trazabilidad interna, porque los otros dos tipos requieren de un software para su implementación.

6. Calidad

La calidad es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo hasta llegar a ser denominado calidad total de la excelencia, dado que en un inicio solo se enfocaba en el producto, luego en el cliente. Es así que William E. Deming define la calidad como “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (citado en Méndez, 2013), y por último en la gestión de todos los elementos de la organización el cual debe estar acompañado por programas de liderazgo, aprendizaje, capacitación a los colaboradores desde el inicio del proceso, y que este sea un

objetivo conjunto y constante de todos los miembros de la empresa, sin perder el foco de cubrir las necesidades de los clientes.

De la misma manera, los mecanismos mediante los cuales las organizaciones han gestionado la calidad también han variado en el tiempo, por lo cual, en un inicio el control de la calidad se limitaba a la inspección del producto terminado, pero luego se aplicó al proceso de fabricación. Es así que “Walter Shewhart, uno de los padres de la calidad, aplicó la estadística en el control de la calidad e introdujo los diagramas para el control estadístico del proceso” (Cuatrecasas, 2010, p. 246), los cuales se siguen empleando en los procesos industriales.

Luego, en 1950, se dio paso a la gestión de la calidad “que engloba un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos” (Sánchez & Granero, 2005, p. 15) para satisfacer las necesidades del cliente, definición que está circunscrita a la certificación ISO 9001:2000. Asimismo, un producto o servicio puede ser definido como de calidad cuando “satisface las expectativas del cliente o usuario, en función de ciertos parámetros como: seguridad, nivel de servicio, funcionalidad” (Pola, 1999, p. 9) por lo que la calidad sería entendida como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”, así lo señala la Sociedad Americana de Control de Calidad (citado en Pola, 1999).

Por último, en 1980, surgió el término de calidad total en Estados Unidos, la cual estaba muy relacionada al término de Excelencia, termino adoptado en 1999 por la European Foundation for Quality Management. Este término es definido como “una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés” (Sánchez & Granero, 2005, p. 16). Para lograr la calidad total se debe lograr realizar las mejores prácticas aplicadas, las cuales deben considerar los principios de la calidad Total. Las cuales de acuerdo Sánchez & Granero (2005) son:

- Orientación hacia resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

Como se señaló anteriormente, uno de los principios de la calidad es la gestión por procesos y hechos, el cual es relevante dado que su implantación “se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones” (Ministerio de Fomento, 2005, p. 6). Sin embargo, es necesario empezar definiendo lo que es un proceso. Un proceso es un “conjunto de acciones o actividades mediante las cuales interactúan las distintas unidades dentro de la organización, de manera consecutiva para transformar unos insumos o requerimientos en productos o respuestas” (Narváez, Lavell, & Pérez, 2009, p. 46). Por lo tanto, en la gestión por procesos los productos o respuestas son traducidos en resultados finales que satisfacen las necesidades de los clientes y mejoran la competitividad de la organización, dado que “la gestión se vuelve más eficaz y eficiente, puesto que tienen en cuenta todos los grupos de interés” (Miguel Sánchez & Granero, 2005, p. 21).

Uno de los autores que difundió el modelo de método sistemático o científico para la mejora de procesos, según Zaratiegui (1999), es Kaoru Ishikawa, dicho modelo está basado en diversas etapas, que inician en la identificación y definición del proceso real. Luego se debe realizar la medición y análisis del proceso. Como tercera etapa, se realiza la identificación de oportunidades de mejora. Luego, la cuarta etapa es la normalización o estabilización del proceso y, por último, se concluye con el plan para la revisión y mejora (Zaratiegui, 1999).

Además, de acuerdo a Sánchez & Granero (2005), es necesario identificar los procesos de la organización y organizarlos de manera que se pueda extraer datos, que luego puedan ser transformados en indicadores y permitan una toma de decisiones objetiva.

Existen modelos de Excelencia que son “una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión en la gestión” (Edelman, 2001, p. 1) se toma como referencia los principios básicos de la calidad total, con el fin de identificar que procesos se deben mejorar y cuales son aquellos que representan una fortaleza para la organización, es decir, reconocer los puntos fuertes y débiles.

Un modelo está compuesto por criterios y preguntas, que al ser respondidas permiten que se analice toda la gestión. Además, los modelos no sugieren un plan de acción ni la implementación de prácticas fijas, lo cual la convierte en una herramienta dinámica, que se adapta a los cambios que se producen en el entorno. Es así que, a través de los años, diversos autores han enriquecido estos modelos. El primer modelo de autoevaluación fue Deming, creado en 1951 en Japón, consta de 10 criterios para la evaluación de la gestión de la calidad y “basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas, y en el perfeccionamiento o mejora continua” (De Nieves & McDonnell, 2006, p. 2). El segundo modelo más representativo es el modelo

Malcolm Baldrige, el cual consta de siete criterios de autoevaluación y se “fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización” (De Nieves & McDonnell, 2006, p. 2).

7. Metodologías de diagnóstico y evaluación de procesos

A continuación, se describirán metodologías de diagnóstico y evaluación de procesos, pues como se mencionó anteriormente, el foco en procesos es fundamental para los resultados de un producto o servicio.

7.1. Metodología SCOR

El modelo Supply Chain Operations Reference fue desarrollado por la organización Supply-Chain Council (SCC) y es usado para conocer, evaluar y mejorar los procesos de una cadena de suministro. Mediante este modelo las empresas pueden medir no solo su desempeño, sino también el de sus proveedores y clientes, mide la interacción de estos componentes, es decir, “incluye la operación de la cadena de suministro desde el proveedor del proveedor y hasta el cliente del cliente” (Salazar, Cavazos, & Nuño, 2012, p. 9). Además, este modelo está diseñado para ser usado por diversas empresas en distintas industrias y puede ser amoldado a los requerimientos de la empresa que lo usa, cabe resaltar que el SCOR no considera actividades de ventas, marketing o desarrollo del producto (Supply Chain Council [SCC], 2005).

El modelo se organiza en cinco actividades primarias de gestión, y cada una de estas actividades tiene sus métricas estándares en tres niveles (SCC, 2005):

- **Planificación (Plan):** actividades para equilibrar los recursos con los requerimientos, alinear el plan de la cadena de suministro a los objetivos de la empresa y comunicarlos. Este proceso es transversal a los demás procesos.
- **Aprovisionamiento (Source):** actividades relacionadas a las compras de bienes o servicios, y gestión de proveedores.
- **Producción (Make):** todas las actividades relacionadas a la fabricación de productos como horarios de producción, testeo e ingeniería del producto, etc.
- **Distribución (Deliver):** Todas las actividades de gestión de almacenes y pedidos, desde el procesamiento de consultas y cotizaciones de clientes hasta el embarque y selección de transportistas.
- **Devolución (Return):** son las actividades referidas a logística inversa.

Se establecen KPI's para cada proceso en cada uno de sus tres niveles, estas métricas ya están predefinidas por el modelo para que luego sean adaptables a las empresas, estas métricas miden la capacidad de la cadena de suministro de alcanzar estos atributos: confiabilidad, capacidad de reacción, agilidad, costos y eficiencia en la gestión de recursos (SCC, 2012).

7.2. Modelo de Sistema de Gestión Logística

Este modelo explicado en un estudio de Beltrán, Rivas & Muñuzuri (2007) es desarrollado para “asegurar que los procesos de la organización se planifiquen y desarrollen contemplando los requisitos logísticos del cliente” (p.3). Además, es usado para diagnosticar el nivel de madurez del área de gestión en las organizaciones, para luego establecer objetivos de mejora y planes de acción (Beltrán et al., 2007).

Los elementos del modelo de Sistema de Gestión Logística, según Beltrán et al (2007), se agrupan en cuatro capítulos:

- Responsabilidad de la dirección en cuanto a funciones logísticas y enfoque del cliente.
- Gestión de los Recursos, teniendo en cuenta los recursos humanos, de infraestructura y de servicios de información.
- Procesos Logísticos Operativos, que son servicio al cliente, planificación de la producción, servicio de proveedores, almacenamiento, gestión de inventarios y logística inversa.
- Medición, análisis y mejora, del sistema de gestión logística.

7.3. Metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM)

Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. El modelo TQM ha sido ampliamente utilizado en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. “La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo” (Cervera, 2013, p. 34). Es decir, este concepto implica tanto al producto como a la organización y abarca aspectos como mejora en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de calidad total hace referencia a una mejora continua con el objetivo de lograr calidad total en todas las áreas. Este abarca cuatro revoluciones en el pensamiento sobre dirección, según Shiba, Graham, y Walden (1995) las cuales son:

- Enfoque en los clientes: centrarse en los clientes y en satisfacer sus necesidades.
- Mejora Continua: Elevar la calidad de sus productos y servicios utilizando un método

científico.

- Participación total: Engloba la participación de todo el personal de la compañía para la realización de este modelo.
- Participación social: Compartir aprendizaje con otras empresas, reinención de métodos y prácticas de calidad.

Su implantación se basa en un modelo de diez factores que son: liderazgo y compromiso de la dirección, adopción de la filosofía, implicación de proveedores, implicación de clientes, organización abierta y flexible, formación y entrenamiento, delegación de poder, benchmarking, mejora de procesos y mentalidad cero defectos. (Saéz, García, Palao & Rojo, 2004)

7.4. Modelo EFQM

En 1988 se fundó en Europa, la European Foundation for Quality Management (EFQM), un modelo que sirve como un instrumento de autoevaluación para las empresas y organizaciones, dado que permite conocer las pautas y puntos de referencia sobre cómo lograr la excelencia (Sánchez & Granero, 2005).

De acuerdo al modelo EFQM 2013 se presentan a continuación los nueve criterios, los cuales fueron elaborados tomando en cuenta las variables de la excelencia mencionados anteriormente (Sánchez & Granero, 2005):

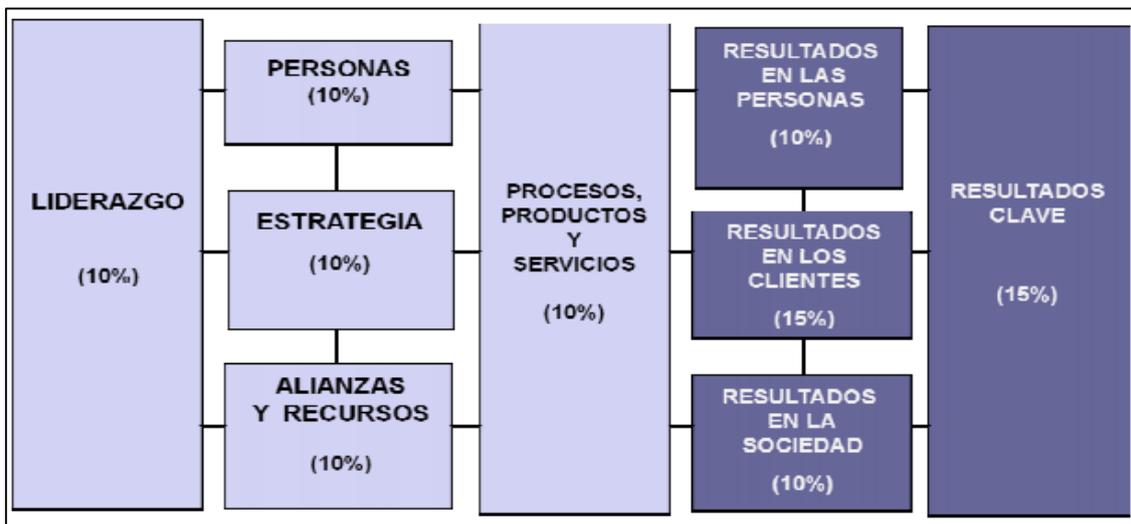
- Liderazgo: Primero es necesario definir lo que significa líder y luego ubicar las respuestas en escala de 1 al 5. Los líderes deberán ser capaces de desarrollar y compartir la visión, misión, valores, código de ética, además de ser un modelo a seguir para los miembros de la organización.
- Personas: En este punto se evalúa cual es el nivel de desarrollo del talento humano, además, si la misión, visión y valores de la organización han sido comunicados de una forma adecuada con el fin de que los colaboradores lo hayan interiorizado. Otro punto es el tipo de comunicación que se presenta en la organización y el sistema de recompensas.
- Estrategia: Se debe analizar en qué se basa la elaboración de la estrategia, por ello, alguno de los factores que la definen son los stakeholders, el ambiente externo, desempeño interno, las capacidades. Además, se deberá evaluar con que regularidad se modifican.
- Alianzas: Los puntos se enfocarán a si han elegido a sus partners partiendo de la estrategia. También se evalúa el nivel de confianza, si los beneficios son sostenibles entre ambas partes y con el ambiente.
- Proceso, productos y servicios: La evaluación está referida al diseño de los procesos en función de crear valor para los clientes a través de la confianza, transparencia, y la

satisfacción de las necesidades del consumidor.

- Resultados en las personas: Se evalúa si la empresa cuenta con indicadores para monitorear a sus colaboradores como encuestas, y a la vez si estas permiten conocer la comprensión de los mismos. Por otro lado, se encuentra la adecuación de las competencias a las necesidades de la organización.
- Resultados en los clientes: Se debe evaluar el impacto en el cliente a través de encuestas que llevan a la elaboración de indicadores, así como la autoevaluación de la capacidad de respuesta hacia ellos.
- Resultados en la sociedad: Se evalúa la imagen de la organización, la existencia de indicadores para evaluar el impacto ambiental, la contribución social y aspectos relacionados a la relación con la sociedad.
- Resultados clave: Evalúa la existencia de indicadores que permitan medir las finanzas, ventas, desempeño operacional, innovación, entre otros resultados empresariales.

Cada uno de los criterios cuenta con una ponderación que está representado con porcentaje como se muestra en la figura 5:

Figura 5: Ponderación en el modelo EFQM



Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013)

En 1991 la fundación EFQM creó el Premio Europeo de Excelencia Empresarial, el cual considera cuatro categorías, dos para empresas mercantiles privadas y dos para empresas sin fines de lucro (sector público y organizaciones de voluntariado). “Los premios EFQM inicialmente se concibieron para grandes empresas y subsidiarias, pero pronto quedó patente que podía aplicarse al sector público y a las pymes, por lo que en 1995 se crearon dos nuevas categorías de premios.” (Sánchez & Granero, 2005, p.31). Además, “la EFQM promueve la autoevaluación por parte de las instituciones, inicialmente, este proceso promete a la organización discernir claramente sus

fortalezas y áreas de mejora en las cuales puede culminar sus acciones de mejora planificadas” (López, Flores, & Vitoria, 2011, p. 5).

Para la selección del modelo a usar, nos basamos en las desventajas y ventajas que estos modelos presentan, mostrados en la tabla 5, para los objetivos de nuestra investigación. Se seleccionó el modelo EFQM por sus ventajas, “adaptabilidad a las características y necesidades particulares de diferentes tipos de empresas” (Parra, Villa, & Restrepo, 2009, p. 11). Si bien es cierto, su objetivo central es la evaluación de la calidad, este modelo aplicado a la autoevaluación de la Mype, es una potente herramienta para mejorar los procesos de la organización que le permitirá ser más eficiente.

Tabla 5: Modelos de diagnóstico y evaluación

| | Metodología SCOR según SCC (2012); Salazar et al.(2012) | Modelo de Sistema de Gestión Logística según Beltrán et al (2007) | Metodología TQM según Cervera (2013) | Modelo EFQM según López et al (2011) |
|--------------------|--|--|--|---|
| Ventajas | <ul style="list-style-type: none"> - Su objetivo es conocer, evaluar y mejorar los procesos de una cadena de suministro. - Se adapta a diversas empresas en diversas industrias. - Tiene métricas o indicadores pre definidos. - Incluye la evaluación de clientes y proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> - Su objetivo es identificar y proponer áreas de mejora concretas en relación con la gestión logística en las empresas. - Modelo en coherencia con los modelos de calidad EFQM, UNE 66174:2010, - Evalúa los procesos logísticos, así como objetivos, infraestructura, y recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> - Resalta la Importancia del apoyo y liderazgo de los mandos superiores. - Se centra en la prevención de defectos. - Pone énfasis en el mejoramiento de procesos | <ul style="list-style-type: none"> - No necesita de un asesor externo (autoevaluación). - Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos. - Flexible para ser aplicada a cualquier sector. - Toma en cuenta la capacidad de la organización, así como su gestión. - Aplicación a pequeñas y medianas empresas, existencia de los estudios - Flexibilidad en su sistema de medición y puntuación. |
| Desventajas | <ul style="list-style-type: none"> - Asume la existencia de información sobre indicadores definidos en las empresas a evaluar. - Poca evidencia pública de su aplicación en casos prácticos. - Requiere la difusión y capacitación del concepto de cadena de suministro en todos los actores. - Contiene 3 niveles de indicadores para cada uno de los procesos. | <ul style="list-style-type: none"> - Modelo nuevo, no hay suficiente información sobre su uso y aplicación. - No se establece claramente un sistema de medición. - Requiere inversión, para facilitar su aplicación se desarrolló un soporte operativo. | <ul style="list-style-type: none"> - Se centra en el mejoramiento de la calidad. - Requiere la participación de todos los integrantes internos de la organización, así como de clientes y proveedores. - En las pequeñas y medianas empresas el proceso de mejoramiento se hace muy largo. - Se requiere invertir, y su sistema de medición no es claro. | <ul style="list-style-type: none"> - Su objetivo central es la evaluación de la calidad. - Se considera un modelo complejo porque contiene varios criterios y subcriterios. - Demanda una cantidad de tiempo importante para la autoevaluación. |

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Descripción del macroentorno

1.1. 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) donde se evalúa la eficiencia de la cadena de suministro de 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)

Además, se puntúa en la escala de uno (1) que es lo más bajo a cinco (5) que es lo más alto. La evaluación se realiza por regiones las cuales son África, América Latina y el Caribe, Asia meridional, Asia oriental y el Pacífico, Europa y Asia central, y Oriente medio y norte de Asia. Los resultados consolidados de Latinoamérica y el Caribe, para el último año mostraron una disminución del 9%, los cuales fueron originados por el retroceso de cuatro de sus seis variables como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Desempeño Logístico Latinoamérica y el Caribe

| Desempeño logístico Latinoamérica y el Caribe | | | |
|--|------|------|-----------|
| Indicadores | 2014 | 2016 | Variación |
| Desempeño logístico | 2.74 | 2.48 | -9% |
| Aduanas | 2.57 | 2.46 | -4% |
| Infraestructura | 2.52 | 2.69 | 7% |
| Envíos Internacionales | 2.79 | 2.6 | -7% |
| Competencia de Servicios Logísticos | 2.7 | 2.67 | -1% |
| Seguimiento y Rastreo | 2.76 | 3.05 | 11% |
| Puntualidad | 3.08 | 2.66 | -14% |

Adaptado de: Consejo Nacional de Competitividad (2017)

El Perú se encuentra dentro de la región Latinoamérica y el Caribe, y su evaluación para el último reporte de LPI (2016) fue de 2.89 siendo uno de los siete (7) países de la región que incrementó su puntuación respecto al 2014. Sin embargo, si se observa la relación puntaje – puesto que ha obtenido el Perú en todas las evaluaciones, véase tabla 7, a pesar que el puntaje obtenido ha ido en aumento, el Perú ha retrocedido 10 posiciones en la clasificación global entre el 2007 y 2016, pasó de la posición 59 a la 69. Esto puede deberse a que las mejoras logísticas en el Perú “han sido más lentas y/o menos significativas que en otros países durante el mismo periodo” (Mincetur & Grupo del Banco Mundial, 2016, p. 9). Para los expertos existen temas por mejorar: sobrecostos logísticos, trámites administrativos en el funcionamiento de la aduana, dificultades en el rastreo y seguimiento de los envíos, infraestructura logística como el transporte terrestre y portuario (CCL, 2016b; Logística 360, 2016).

Según el Departamento de Prácticas Mundiales de Comercio y Competitividad del Grupo Banco Mundial, para mejorar el desempeño logístico se debe “establecer una colaboración entre los sectores públicos y privados en la creación de un enfoque de logística integral”, que lo demuestran los países con mejores puntuaciones, así como “fortalecer la infraestructura o introducir mejoras esenciales en la gestión de las aduanas y las fronteras” (GS1 PERÚ, 2016).

Tabla 7: Desempeño Logístico de Perú

| Desempeño Logístico de Perú | | |
|-----------------------------|---------|--------|
| AÑO | PUNTAJE | PUESTO |
| 2016 | 2.89 | 69 |
| 2014 | 2.84 | 71 |
| 2012 | 2.94 | 60 |
| 2010 | 2.80 | 67 |
| 2007 | 2.77 | 59 |

Adaptado de: Mincetur & Grupo del Banco Mundial (2016)

La baja calificación de la logística en Perú en comparación con el líder de la región Latinoamérica y el Caribe: Panamá, y con sus pares de la Alianza del Pacífico, mostrados en la tabla 8. Muestra que se debe mejorar en la competitividad del país, y sobre todo en la competitividad de las cadenas de suministro que según el estudio “Situación Actual y Competitividad de las Cadenas de Suministro en el Perú 2015” existe un estancamiento del índice de competitividad en 4.8 puntos de 10, principalmente debido a la escasez de profesionales especializados en el mercado (ESALOG, 2017; Gestión Logística, 2016).

Tabla 8: Desempeño Logístico comparativo 2012-2016

| Desempeño Logístico | | | | | | |
|---------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| País | 2012 | | 2014 | | 2016 | |
| | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto |
| Perú | 2.94 | 60 | 2.84 | 71 | 2.89 | 69 |
| Panamá | 2.93 | 61 | 3.19 | 45 | 3.34 | 40 |
| Chile | 3.17 | 39 | 3.26 | 42 | 3.25 | 46 |
| México | 3.06 | 47 | 3.13 | 50 | 3.11 | 54 |
| Colombia | 2.87 | 64 | 2.64 | 97 | 2.61 | 94 |

Adaptado de: Banco Mundial (2017)

1.2. Sector comercio en el Perú

El comercio, está definido como “la actividad económica de compra-venta entre entidades independientes” (Vázquez et al., 2006, p. 4). El sector comercio en el Perú, de acuerdo al INEI, comprende tres divisiones: la primera es comercio al por mayor; la segunda es comercio al por menor; y, finalmente la venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, venta al por menor de combustible para automotores (CCL, 2016a).

Este sector ha crecido en el primer semestre del 2016, 2.5%, sin embargo, esta ha sido una desaceleración, la cual se debe a que el sector comercio está determinado por el consumo privado, y este solo ha crecido 3.6% y 3.4% en los dos primeros trimestres de este año, en comparación con el 5% en promedio anual de años anteriores (CCL, 2016a). Cabe resaltar que el sector comercio es el tercer sector más grande en la composición del PBI, como se muestra en la figura 6, representa un 10.18% de acuerdo a la Guía de Negocios e Inversión de Ernst & Young.

Figura 6: Aporte al PBI por sector económico



Fuente: INEI (citado en Ernst & Young, 2016)

De acuerdo, a un estudio sobre el comercio minorista en los mercados emergentes, en el que incluyen al Perú:

Los minoristas exitosos comparten una cierta combinación de actitud y cultura que les permite crecer en estos contextos de grandes desafíos y atraer clientes de todos los niveles socioeconómicos, y en la mayoría de los mercados emergentes, el grueso de la población compra tanto en comercios pertenecientes a grandes cadenas minoristas como en pequeñas tiendas independientes, a menudo, incluso, en el mismo día (The Coca-Cola Retailing Research Council, 2010, p. 2).

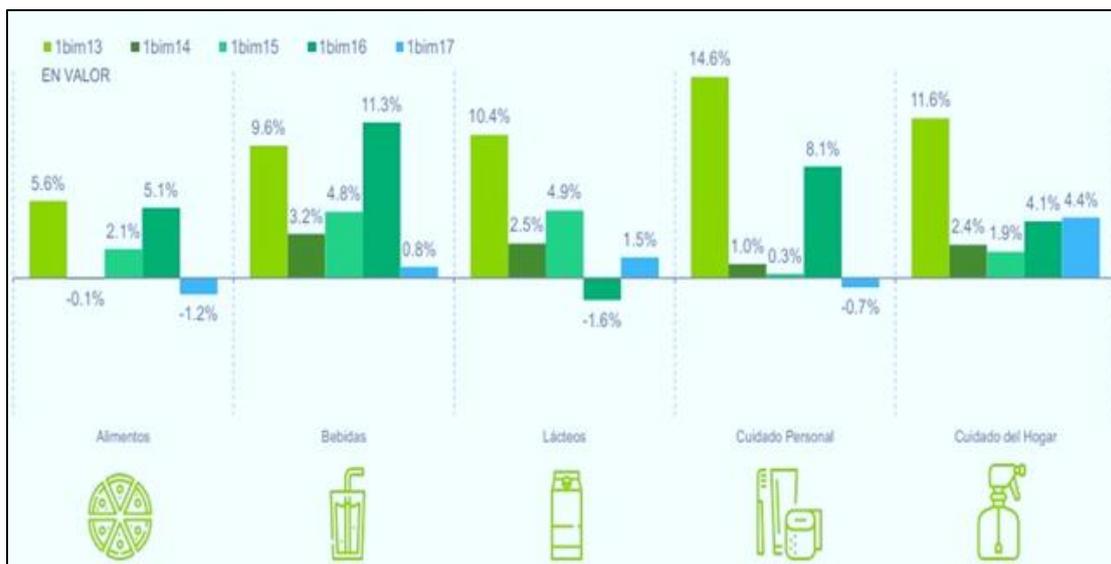
Con respecto al sector comercio de consumo masivo, esta industria en los últimos años, ha presentado bajo crecimiento, de acuerdo a Apoyo Consultoría, el crecimiento del volumen de ventas fue de 2.5% en el año 2013, con un crecimiento proyectado para el 2014 del 5% (Belaunde, 2014). Sin embargo, en el 2015 el sector presentó un crecimiento de apenas 2% y se pronosticó el mismo porcentaje para el 2016 (Albuquerque, 2016).

Y en efecto para el 2016, según el estudio de Kantar WorldPanel, el sector comercio cerró el año con un crecimiento de 2%, y se espera para el 2017 una recuperación de 3.4%, debido a los indicadores macroeconómicos como el crecimiento del consumo privado, demanda interna, entre otros (citado en Vidal, 2017). Asimismo, ese mismo estudio señala que durante el 2016, hubo preferencia de las familias por gastar más en productos de consumo masivo en el canal tradicional (bodegas y mercados), para enero este gasto era de 64.1%, y en el canal moderno representa el 16.7% del gasto de los hogares; esto se explica por “la incertidumbre de los ingresos, 56% de la población pobre y vulnerable tiene ingresos semanales, diarios e, incluso, sin frecuencia, según el BID, que modifica el hábito de compra de las familias” (Kantar WordPanel citado en Vidal, 2017), y así aumentan la frecuencia de compra, pero cada vez compran menor cantidad.

Según el último reporte de la consultora e investigadora de mercados CCR sobre bienes de consumo masivo envasados comercializados en Lima: “El valor de las ventas del canal tradicional (bodegas y mercados) creció 7,1% anual en el 2016, por encima del incremento de 3% registrado por el canal moderno (supermercados)” (consumo masivo, 2017). Además, un resultado interesante de las conclusiones del Foro Internacional de Canal Tradicional es que las tiendas mayoristas tuvieron el mejor crecimiento en valor de todos los canales; y el canal tradicional sigue siendo el preferido por los peruanos por temas estructurales, como ya se mencionó, la gran mayoría recibe sus ingresos semanales o mensuales (Mercado Negro, 2016)

Por otro lado, a nivel de consumo básico por rubro y en términos de valor, las canastas con mejores rendimientos en el primer bimestre del año 2017, fueron cuidado del hogar (4,4%) y lácteos (1,5%). La canasta de bebidas tuvo un ligero incremento (0,8%) en el mismo período, pero muy bajo en comparación con el primer bimestre 2016, y las canastas que registraron las caídas más pronunciadas fueron las de alimentos (1,2%) y cuidado personal (0,7%), eso se puede apreciar en la figura 7.

Figura 7: Nivel de consumo básico por rubro



Fuente: Consumo de los hogares (2017)

1.3. Mype en el Perú

De acuerdo a una definición dada por la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas), la Micro y Pequeña Empresa (Mype) es “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” (SUNAT, s/f).

De acuerdo a las cifras dadas por el INEI el porcentaje de PEA (Población Económicamente Activa) para el 2015 fue de 78.9% en empresas de 1 a 50 trabajadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s/f). Por lo general, las Mypes tienen en promedio de 1 a 50 trabajadores; es por ello que el INEI realizó el análisis de los datos para este rango. La variación del 2015 respecto al 2014 fue 1.5% como se muestra de acuerdo a las cifras en la tabla 9.

Tabla 9: PEA Perú

| PEA PERÚ (MILES DE PERSONAS) | | | | | |
|--|-----------------|------------|-----------------|------------|-------------|
| Tamaño de empresa / Ámbito geográfico | 2014 | % | 2015 | % | Variación % |
| De 1 a 10 | 11 176.9 | 78.30 | 11 338.8 | 78.9 | 1.50 |
| De 11 a 20 | 1 194.7 | | 1 220.2 | | |
| 51 y más | 3 228.5 | 20.4 | 3 189.2 | 20 | -1.20 |
| NEP | 196.8 | 1.2 | 170.80 | 1.1 | -13.20 |
| TOTAL | 15 796.9 | 100 | 15 918.9 | 100 | |

Adaptado de: INEI (s/f)

De acuerdo al último informe de PRODUCE del año 2015, las Mypes conforman el 99.3% de las empresas que actualmente se encuentran activas, siendo el 95% de estas las que pertenecen a la microempresa y el 4.3% son pequeña empresa. De acuerdo a las ventas anuales, el 95.5% están en el rango de ventas entre 0 y 150 UIT (Microempresas), y hasta 1700 UIT (Pequeña empresa) son el 99.3% de las empresas (Ministerio de la Producción, 2015). Siguiendo con las estadísticas, el 88.2% de las microempresas tienen de 0 a 10 trabajadores; en el caso de la pequeña empresa el 70% tiene hasta 100 trabajadores lo cual es un rango promedio determinado por la SUNAT en su clasificación.

Además, de acuerdo a la tabla 10 de Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015 del 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%, cifra que presentó una variación de 36% comparándola con el año 2010. Luego le siguen servicios con un 41.1% y manufactura con un 8.8%. La participación de la PEA (Población económicamente activa) en el sector comercio para el 2015 fue de 20.8%, cifra que se incrementó en 1.1% respecto al 2014, según Anuario 2015-2016 (INEI, s/f).

Tabla 10: Mipymes formales según sector económico

| Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015 | | | | | |
|---|-------------|-------|-------------|-------|----------------------|
| Sector económico | Mipyme 2010 | | Mipyme 2015 | | Variación 2010 -2015 |
| | Nº | % | Nº | % | |
| Comercio | 547,651 | 45.8% | 745,295 | 44.3% | 36% |
| Servicios | 462,850 | 38.7% | 692,221 | 41.1% | 50% |
| Manufactura | 121,242 | 10.1% | 148,732 | 8.8% | 23% |
| Construcción | 31,898 | 2.7% | 55,083 | 3.3% | 73% |
| Agropecuario | 22,202 | 1.9% | 24,184 | 1.4% | 9% |
| Minería | 6,375 | 0.5% | 13,669 | 0.8% | 114% |
| Pesca | 3,493 | 0.3% | 3,497 | 0.2% | 0% |
| Total | 1,195,711 | 100% | 1,682,681 | 100% | |

Adaptado de: Ministerio de la Producción (2015)

1.3.1. Características de las Mypes en el Perú

La Mype está constituida por microempresas y pequeñas empresas. De acuerdo al informe publicado ProInversión & Universidad ESAN (2007), se delimitaron algunas de las características que estaban regidas por la ley N°28015 donde se clasifica a la Mype respecto al volumen de ventas y número de trabajadores. En el caso de la microempresa el número de trabajadores debe estar en un rango de 1 a 10 trabajadores y generar niveles de ventas anuales de máximo 150 UIT's (Unidad Impositiva Tributaria). Sin embargo, en el caso de la pequeña empresa, el número de trabajadores se puede ampliar hasta 50 y los volúmenes de venta se extienden hasta un máximo

de 850 UIT'S.

Sin embargo, en el 2013 se promulgó la ley N° 30056 que modificaba la calificación de la Mype. De esta manera, la microempresa es la que tiene ventas anuales hasta el máximo de 150 UIT's; pequeña empresa con ventas anuales superiores a 150 UIT's hasta 1700 UIT's. Además, en esta nueva clasificación no se consideraba el rango de trabajadores por lo cual quedaba como indefinido (El Peruano, 2013).

Otra de las características de una Mype es que puede estar formada por diversos tipos de contribuyente, véase tabla 11, como persona natural o jurídica, a través de tipos de sociedades como: sociedad anónima cerrada, empresa individual de responsabilidad limitada, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad irregular y sociedad civil.

En el caso de la microempresa el tipo de contribuyente que tiene mayor presencia es el de persona natural con un 73.2%; sin embargo, en la pequeña empresa se observa que el tipo de contribuyente más frecuente es de sociedad anónima cerrada con un 47%.

Tabla 11: Mipymes formales según tipo de contribuyente

| Perú: Mipymes formales, según tipo de contribuyente, 2015 | | | | | | |
|---|-----------|-------|---------|-------|---------|-------|
| Tipo de contribuyente | Micro | | Pequeña | | Mediana | |
| | N° | % | N° | % | N° | % |
| Persona natural | 1,176,735 | 73.2% | 10,372 | 14.3% | 117 | 4.3% |
| Sociedad anónima cerrada | 205,478 | 12.8% | 34,171 | 47.0% | 1,538 | 56.7% |
| Empresa individual de Resp. Ltda | 143,649 | 8.9% | 14,752 | 20.3% | 316 | 11.7% |
| Sociedad comercial de Resp. Ltda | 54,369 | 3.4% | 8,385 | 11.5% | 345 | 12.7% |
| Sociedad anónima | 14,377 | 0.9% | 3,885 | 5.3% | 343 | 12.6% |
| Sociedad irregular | 5,518 | 0.3% | 404 | 0.6% | 10 | 0.4% |
| Sociedad civil | 1,855 | 0.1% | 197 | 0.3% | 12 | 0.4% |
| Otros | 5,324 | 0.3% | 498 | 0.7% | 31 | 1.1% |
| Total | 1,607,305 | 100% | 72,664 | 100% | 2,712 | 100% |

Adaptado de: SUNAT (citado en Ministerio de la Producción, 2015)

Por último, respecto al aspecto tributario la Mypes pueden acogerse a tres tipos de regímenes tributarios dependiendo del volumen de ingresos y al tipo de contribuyente. Para ello la SUNAT ha establecido escalas (Boletines SUNAT, 2017). El NRUS es la escala más baja al cual solo pueden acogerse personas naturales que tengan ingresos o compras anuales de hasta S/. 96,000 (aproximadamente 23 UIT's). En este caso el pago de tributos mensuales está entre 20 a 50 soles donde está incluido el pago del IGV. Luego el régimen especial (RER), admite personas naturales y jurídicas con ingresos o compras anuales de hasta 525, 000 soles, el pago de tributos mensuales en este caso es del 1.5% de los ingresos netos mensuales, también pagarán el 18% del IGV. Por último, según la SUNAT, para el presente año se agregó el régimen Mype tributario donde los ingresos netos no deben superar las 1700 UIT y pueden tener compras sin límite. Este

nuevo régimen admite a personas jurídicas y naturales las cuales deberán presentar la DJ (Declaración Jurada) anual y el pago de tributos será de 1.5% si los ingresos netos no superan las 300 UIT's y en su defecto se pagará el 1.5% o coeficiente. Además, se debe pagar el 18% del IGV (Boletines SUNAT, 2017).

1.4. Empresa familiar en el Perú

La empresa familiar es la propiedad controlada por la familia, el negocio es dirigido por algunos miembros de la familia, y una razón subyacente: el deseo de mantener en el tiempo la obra del fundador (Leach, 1996; Martínez, 2011). Las empresas familiares en el Perú son el 90% del total de empresas (La clave del éxito, 2016).

Según la Encuesta de Empresas Familiares 2016, realizada por PwC: el 44% de las empresas encuestadas manifestaron no tener un plan de sucesión, y de las restantes, solo el 23% tiene un plan de sucesión sólido que está documentado y que ha sido comunicado a los integrantes de la empresa. Esa encuesta también manifiesta que:

Las empresas familiares peruanas han experimentado una caída en su desempeño durante el último año fiscal. Únicamente un 58% de ellas tuvo un crecimiento en sus ventas en ese periodo (comparado con un 68% que dijo haber crecido en 2014), mientras que un 21% redujo sus ventas (PwC, 2017, p. 7).

El sector en el que estas empresas se desarrollan es principalmente el manufacturero (31%), seguido del sector mayorista (20%) y por el de actividades comerciales (13%), como se refleja en la figura 8.

Figura 8: Empresas familiares por sector

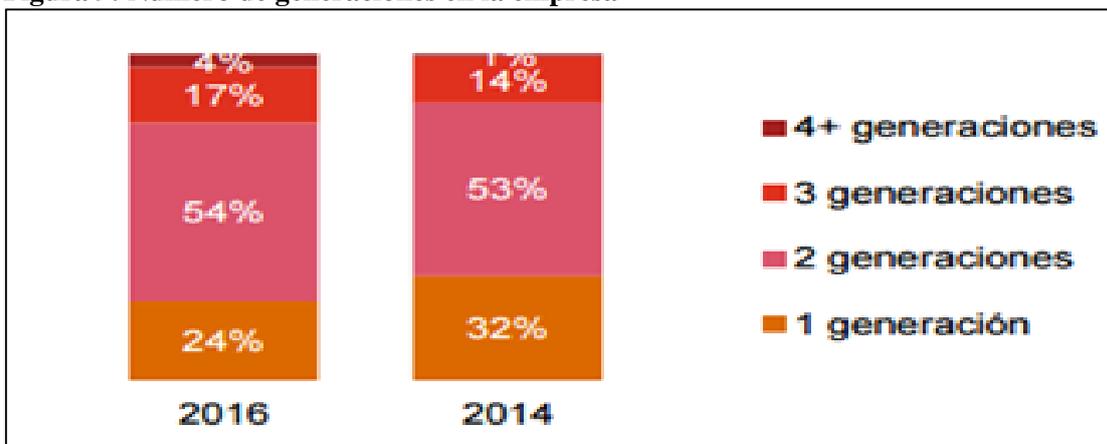


Fuente: PwC (2017)

Estas empresas se tienen que enfrentar a condiciones del mercado y de la ley peruana, según PwC (2017), los mayores desafíos para los próximos cinco años son: innovación, competencia y estabilidad en el mercado, siendo este último un mayor reto en Perú que a nivel mundial al lado de la corrupción. Cabe resaltar que operar el negocio de manera profesional es también un objetivo primordial para estas empresas, mucho más importante en Perú que en otros países.

Por otro lado, estas empresas tienen ciertas ventajas, y la mayoría de las empresas peruanas consideran que su diferencia es una cultura y valores más fuertes, un enfoque más emprendedor y una definición de éxito diferente, basada en más que solo obtener ganancias; debido a que el rol de la familia en la empresa es significativo, al 2016 el 86% era propietaria y operadora, es decir, la familia se involucra mucho en la parte operativa del negocio. Por ello, muchos de estos negocios piensan que deben esforzarse más para reclutar y mantener un mejor personal. Los resultados sobre las generaciones de sucesión, según la encuesta de PwC del 2016, de las empresas encuestadas, menciona que el 54% está en segunda generación y solo el 4% está en la cuarta generación, como se puede apreciar en la figura 9, en comparación con el 2014, hay un número mayor de empresas que sobreviven y continúan a la siguiente generación.

Figura 9: Número de generaciones en la empresa



Fuente: PwC (2017)

1.5. Mype familiar

Una Mype familiar, es una micro o pequeña empresa de origen familiar, es decir, fundada y controlada por miembros de una familia; puede ser clasificada según el nivel de ventas o número de trabajadores como cualquier otra Mype. Presentará las características, ventajas y desventajas de ser una empresa familiar, desarrolladas en el ámbito de una micro pequeña empresa, y en la cual deberá enfrentarse a problemas, por ejemplo, no solo de formalización sino también de sucesión.

Como ya se mencionó el 90% de las empresas peruanas son familiares, y el 99.3% de las empresas formales en el Perú son Mypes (La clave del éxito, 2016; Ministerio de la Producción,

2015); quiere decir que la gran mayoría de las Mypes son de origen familiar, un aproximado de 65.3%, y como tienen a la familia laborando en ella este aporte familiar no es remunerado (Arbulú & Otoyá, 2005; Villar, 2017).

1.6. Tendencias en los distribuidores comerciales

1.6.1. Tendencias en el comercio mayorista

Según Vázquez et al (2006), dentro del comercio mayorista se están presentando algunas tendencias para adaptarse mejor a las necesidades de los consumidores y clientes, estas son:

- Fusiones y adquisiciones, que les ayude a fortalecer su presencia en el mercado, lo cual ha significado concentración del sector.
- Diversificación de cartera de productos con el fin de reducir riesgos, comercializando diferentes productos y servicios a nuevos clientes objetivo en nuevos nichos de mercado.
- Integración, ya sea vertical u horizontal, integrando procesos productivos, niveles de distribución, por ejemplo, comprando detallistas o fabricantes.
- Outsourcing o externalización, eliminando actividades marginales que no son el centro del negocio, fortaleciendo así las actividades del negocio principal.
- Implementando nuevas tecnologías de distribución, para procesos como la automatización de pedidos, control de existencias o automatización.

Todas estas acciones se realizan, pues representan una reducción de costos, mayor eficiencia y eficacia, se resumen en cinco principales razones:

- Disminución de costos fijos o estructurales de la empresa distribuidora, dado que se vuelven variables pues se subcontrata el servicio, dependiendo de una variable que pueden ser ventas u otros.
- Mayor eficiencia en el canal de distribución, supone menores costos y estructuras salariales inferiores como consecuencia de la especialización de las empresas que se subcontratan.
- Menor necesidad de capital como consecuencia de una estructura de costos más laxa.
- Acceder a las innovaciones y experiencia de las empresas subcontratadas, pues realiza operaciones de manera más eficiente, lo cual beneficia a la empresa para que, al realizar sus actividades, lo cual puede significar menor costo.
- Le permite a la empresa centrar sus esfuerzos de operación e innovación en el core del negocio, en la actividad central, que agrega valor a la empresa.

1.6.2. Tendencias en el comercio minorista

Por otro lado, según, Vázquez et al (2006) las tendencias del comercio minorista, dado el contexto actual del mercado, son:

- Los nuevos formatos de comercio minorista (detallistas) amenaza la estabilidad de empresas ya establecidas, ya sea, por ejemplo, porque no se adaptan a la innovación.
- Como consecuencia de lo anterior, el ciclo de vida de los negocios actuales se vuelve más corto.
- El desarrollo del comercio minorista sin un establecimiento, gracias a herramientas como el Marketing directo.
- Incremento de la competencia en los nuevos formatos de comercio minorista, en los nuevos formatos y tipos que se vienen desarrollando.
- Convivencia de empresas generalista y especializadas en el comercio minorista.
- El consumidor cambio de hábitos de consumo, compra en supermercados donde hay establecimientos especializados o almacenes de manera indistinta, debido a que disponen en un solo lugar de tiendas especializadas.
- Crecimiento de los sistemas verticales de distribución, integración de manera horizontal y vertical, lo cual genera economías de escala, lo cual le quita importancia a establecimientos de pequeña dimensión.
- Diversificación sobre los negocios actuales, ingreso a nuevos nichos de mercado (nuevos clientes).
- Internacionalización, a través de actividades de cooperación, por ejemplo, alianzas, joint-ventures; el uso de tecnología se vuelve una herramienta muy útil para automatización mediante programas informáticos.

CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO

1. Análisis del microentorno de Corcasa

1.1. Descripción de la empresa

Corcasa es una organización familiar perteneciente al sector comercio de venta de abarrotes al por mayor y menor, que inició operaciones en el 2010 en la Provincia Constitucional del Callao. La empresa está bajo el régimen Mype, y según la SUNAT sus ventas pueden llegar hasta los 1 700 UIT's anuales, generando empleo a nueve personas de las cuales más del 50% son miembros de la familia Cárdenas (ver Anexo N° A).

La empresa ofrece productos de consumo masivo como lácteos, pastas, productos de limpieza y aseo personal, menestras, arroz, azúcar, condimentos, productos para pastelería y aceites. Para ello cuenta actualmente con una tienda y dos almacenes que generan un total de 520 metros cuadrados de espacio físico. Sin embargo, actualmente cuentan con deficiencias para poder gestionar y controlar sus actividades, por lo que se realizará un diagnóstico de los procesos logísticos presentes en la empresa.

En un inicio, la empresa contaba con una estructura comercial débil debido a un número limitado de proveedores y con un nivel de ventas que era la tercera parte de lo que facturan a la actualidad. Con respecto a la infraestructura física, la empresa contaba con un local de ventas al por mayor y menor, y un pequeño almacén ubicado en la parte posterior del espacio de ventas. Por el lado de la infraestructura organizacional, la empresa realizaba empíricamente las labores de control y manejo de los registros de contabilidad debido a que no recurrían a expertos para una asesoría especializada.

Actualmente, Corcasa presenta cambios con respecto a las ventas, dado que ahora atiende a un número mayor de clientes a los cuales realiza ventas directas en la tienda o los visita. La empresa ha innovado incorporando el servicio de envío de mercadería a clientes en el Callao y distritos aledaños por lo que paulatinamente sus ventas han ido incrementándose. Por otro lado, la empresa ha invertido anualmente en infraestructura, por lo que hace tres años adquirieron un almacén que permite satisfacer la demanda de su mayor número de clientes, y ahora cuentan con herramientas que permiten la distribución física de la mercadería. Además, debido a los mayores requerimientos por parte del Estado, la empresa se vio en la necesidad de contar con la asesoría profesional de un contador y de un abogado para aspectos tributarios. Sin embargo, a la fecha la empresa no posee una estructura jerárquica establecida ni con funciones delimitadas por parte de sus miembros.

Los clientes de Corcasa son mayoristas, minoristas y consumidores finales que compran al menudeo; en base a la información brindada por los dueños el 91% aproximado del volumen

del negocio, corresponde a mayoristas y minoristas, con un 41% y 50% respectivamente (V. Cárdenas, comunicación personal, 08 de octubre, 2017), que se pueden ver en la tabla 12.

Tabla 12: Lista de clientes importantes

| CLIENTES | | | |
|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| MAYORISTAS | | MINORISTAS | |
| NOMBRE | % VENTAS | NOMBRE | % VENTAS |
| Sra. Hermelinda | 21% | Sra. Juanita | 15% |
| Comercial Leo | 20% | Sr. Miguel Gómez | 13% |
| Comercial Rojas | 19% | Sr. Enzo Cáceres | 13% |
| Comercial Candy | 17% | Sra. Carmen Pino | 10% |
| Otros | 23% | Sr. Alejandro Gómez | 8% |
| | | Sr. Julio Malpartida | 7% |
| | | Sr. Wilmer Malpartida | 4% |
| | | Otros | 30% |

1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Con el fin de analizar los procesos de la empresa se hace necesario iniciar con descomponerla a través de las actividades primarias y de soporte con base en la información recabada en el análisis pre exploratorio realizado a los dueños, asesores profesionales de la empresa (contador y abogado), y documentos de la empresa y los clientes. Ello se realizará con el fin de tener un primer acercamiento al problema de investigación de acuerdo al análisis a cada una de las actividades de la empresa y evaluar en qué medida están siendo desarrolladas. Por ello, a continuación, se describe las actividades de soporte y principales en la empresa a investigar, y lo que se espera encontrar en ella.

1.2.1. Actividades de soporte

a. Infraestructura de la empresa

En este punto se hace referencia a actividades de apoyo administrativo como actividades de contabilidad, finanzas, y planificación. La contabilidad debe ser evaluada de acuerdo a la forma en la que llevan a cabo sus registros en las operaciones, la cual puede ser a través de un registro sistemático y de índices.

Se espera que la empresa cuente con una contabilidad que registre ingresos y gastos, así como índices de liquidez y endeudamiento, y que se haya establecido objetivos de corto plazo.

Actualmente en Corcasa, según el dueño, no se cuenta con evaluaciones de los ratios de liquidez, ni endeudamiento, más si con los registros físicos de los estados de resultados y balance de las operaciones. Además, no cuentan con sistemas de información que contenga el registro de sus documentos para realizar una rápida revisión y así establecer objetivos, pero establecen ciertos procedimientos como el establecimiento de rutas de distribución.

b. Dirección de recursos humanos

De acuerdo a las entrevistas pre exploratorias se sabe que Corcasa está formada por: siete miembros de la familia que se encargan básicamente de las actividades organizacionales (negociación con proveedores, prever la orden de compra) y algunas operativas como despacho minorista; y personas del área de almacén y venta que son actividades netamente operativas (el número de personas en estas actividades varía). Para la rotación se espera encontrar una rotación externa alta y temprana para los trabajadores que no son de la familia dado que solo realizan actividades operativas en almacén y ventas, y la rotación de estos puestos suele ser alta.

Finalmente, se espera encontrar una capacitación técnica en cuanto a manejo de maquinaria dentro del almacén y procesos de ventas. También se espera que los miembros de la familia hayan recibido o reciban actualmente capacitaciones, ya sean técnicas o administrativas.

c. Desarrollo de la tecnología

En cuanto a softwares, se espera la existencia de un software para los procesos logísticos y su control de información, y que se use seguido en sus actividades diarias por los encargados de cada función, ya sean miembros de la familia o no.

Se espera encontrar maquinaria suficiente y no que estén inactivas. Y para los conocimientos de procesos, se espera que el nivel de estos sea alto, debido al tiempo que llevan en el mercado, y que estén mapeados de forma general, al menos los procesos técnicos y operativos.

Del análisis pre exploratorio, los dueños manifestaron que su nivel de conocimiento de los procedimientos de la empresa es alto y que Corcasa cuenta con un sistema interno solo para una línea de productos, además, han invertido en herramientas que faciliten el transporte y almacenamiento de mayores volúmenes de mercadería: carretillas hidráulicas (4), carretas (3), montacargas (1) y pallets (mayor a 100).

d. Abastecimiento

En Corcasa, se abastecen de mercadería que adquieren de los fabricantes o proveedores. Se espera que exista un encargado de las compras y que se tenga establecido las frecuencias de compras. En cuanto al registro de compras, se espera que estas se registren en un sistema y que haya una persona encargada de este registro. Para los proveedores, se espera que se tenga un listado de estos, que se realice una evaluación su calidad, y se mantenga un registro de los retrasos y devoluciones.

De las entrevistas pre exploratorias, se manifestó que las compras en la empresa no tienen una frecuencia establecida, estas varían dependiendo del producto, además, en cuanto a registro de compras, solo se realiza para las ventas en campo, no en la tienda. Y la toma de decisión de las compras lo realizan los miembros de la familia, por lo general son tres las personas encargadas de esta función.

1.2.2. Actividades primarias

a. Logística interna

Se considera la existencia de un registro de entrada de mercadería, y que exista un responsable de esta actividad. En almacenamiento, se espera que los responsables tengan conocimiento de la capacidad utilizada del almacén para saber si hay espacio y realizar una mejor distribución del almacén, la existencia de un almacenero que verifique los procesos que se dan dentro del almacén y que se haga responsable del espacio, de sistemas de almacenamiento y de áreas delimitadas en el almacén donde se espera el cumplimiento de todos los indicadores que brinden un mejor control de las mercancías dentro del almacén. En control de inventarios se espera la existencia de un registro de productos y de una clasificación de estos en función de fechas de vencimiento o mayor rotación.

Se manifestó, de las entrevistas pre exploratorias, que no existe un almacenero, que solo algunos productos tienen una ubicación específica, y que no se registra la entrada o salida de mercadería.

b. Logística externa

Para la empresa se espera, la menor cantidad de errores, así como una frecuencia baja de reclamos; y que cuenten con un establecimiento de rutas para las distintas zonas a las que reparten y de un cálculo de los tiempos para su mejor control. En el caso de Corcasa, el tiempo de preparación de los pedidos no se mide ni tampoco el tiempo de envío del producto. Sin embargo, existe el establecimiento de rutas para el despacho de la mercadería de acuerdo a zonas geográficas. Luego, no cuentan con un control exacto sobre el número de reclamos.

c. Mercadotecnia y ventas

Se espera que la empresa, tenga un mínimo de publicidad dentro de la tienda, en la que se muestran las ofertas o productos más importantes. Además, que cuenten con una fuerza de ventas en su mayoría formada por miembros de la familia, pero siempre con trabajadores externos. Según las palabras del dueño en la entrevista pre exploratoria Corcasa cuenta con un nivel de promoción muy bajo, dado que su único nivel de exposición es en vitrina, en su local. Con respecto a la fuerza de ventas está constituida por cinco personas que realizan ventas, en

mostrador y un vendedor de campo, todos ellos forman parte de la familia Cárdenas.

d. Servicio post-venta

En este punto se espera que el número de reclamos sea mínimo y que los existentes sean resueltos en el menor tiempo posible. Si bien la empresa no cuenta con un dato detallado respecto al número de reclamos, de acuerdo al dueño esta cifra sería aproximadamente del 5% de las ventas.

En función de lo analizado en base a los datos encontrados en el análisis pre exploratorio, los procesos de logística interna y externa son los más importantes junto con abastecimiento dado que se encontraron una serie de indicios de que estos procesos no están siendo desarrollados correctamente, debido al no uso de indicadores para evaluar la frecuencia de compra planteada, y no se mantienen registros de compra todo el tiempo, ni se cuenta con un almacenero, no se tiene una medición de los tiempos de preparación y envío de pedidos, y no cuentan con un control sobre el número de reclamos.

Luego del análisis pre exploratorio de las actividades tanto principales como de soporte se ha podido detectar que la empresa no cuenta con lo mínimo que se esperó encontrar en un inicio. Sin embargo, en la actividad de soporte como lo es el desarrollo de la tecnología, la empresa ha basado sus decisiones en las opiniones de expertos con el fin de mejorar ciertos procesos como la distribución y el transporte. Con la información recabada de la cadena de valor de Corcasa se puede dar paso a hacer una evaluación más exhaustiva con el modelo EFQM.

1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El uso de esta herramienta es para realizar un análisis externo de la empresa en aspectos relacionados a clientes, proveedores y competidores, y determinar si estos actores afectan el desarrollo de los procesos logísticos.

1.3.1. Poder de negociación de los clientes

En este punto se hace referencia a la fidelidad y tipos de clientes. La fidelidad de los clientes se ha evaluado de acuerdo a la existencia de un registro, el historial de pago y la frecuencia de compra de los clientes. Luego, los tipos de clientes se evaluaron en base a la cantidad de compradores mayorista y minoristas que realizan compras en tienda o a través de los vendedores de campo con el fin de medir porcentualmente la diferencia entre ambas.

Lo que se espera es que la empresa pueda tener clientes fidelizados debido a la entrega de un servicio ideal que se demuestra a través del tiempo de antigüedad de los mismos. Además, con respecto al historial de pagos, lo esperado es que la empresa mantenga un correcto control de sus clientes a crédito y contado. Por último, gracias a un correcto registro sistematizado de los

mismos se evalúa la frecuencia de compra y es factible brindar beneficios a quienes tengan compras frecuentes con el fin de mantener una relación a largo plazo con los mismos. Además, que pueda orientar sus estrategias basadas en el número de clientes mayoristas respecto a los minoristas con el fin de brindar un servicio más especializado.

A la fecha la empresa posee un poder de negociación de los clientes medio, dado que al parecer la empresa ha logrado fidelizar a gran parte de sus clientes mayoristas, según lo dicho por una de los dueños. Sin embargo, la existencia de competidores aledaños a la empresa representa una amenaza, dado que en la decisión del comprador predomina el precio, según lo referido por el dueño. Con respecto a los estudios de mercado, se espera que este sector crezca para el 2017, según un estudio de Kantar WorldPanel (citado en Vidal, 2017).

1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Se espera encontrar en Corcasa un registro de los proveedores que detalle el tiempo de ingreso, el volumen de compra, el tiempo en el envío de mercadería y el tipo de financiamiento diferenciado por tipo de producto.

Al parecer la empresa no cuenta con un sistema informático que permita evaluar a los proveedores, dado que el dueño indicó que llevan el registro de los mismos de forma manual. Además, señalan que la variación de los proveedores es mínima. Por lo anterior se concluye que los proveedores tienen un poder de negociación alto.

1.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Siendo un sector competitivo, se espera que la empresa tenga un número de clientes importantes, así como una buena relación con sus proveedores, que han sido posibles por la permanencia que tiene en el negocio de abarrotes. Sin embargo, las barreras de entrada de la industria son bajas, la tecnología necesaria es baja para iniciar en el negocio de la venta de abarrotes, así como el conocimiento para esta actividad.

Por ello la amenaza es media, debido a que las barreras de entrada al mercado de comercio de productos de consumo masivo son bajas, pero las barreras que presenta Corcasa parece que son altas por su antigüedad en el mercado, y la fidelidad de sus clientes y proveedores.

1.3.4. Amenaza de productos sustitutos

El sector de consumo masivo de alimentos ofrece constantemente nuevos productos sustitutos o marcas. Se espera que Corcasa sea capaz de adquirir nuevos productos para ofrecer mayor variedad a sus clientes, siempre en función de las preferencias de su mercado objetivo. Por ello, la amenaza de productos sustitutos será baja, dado que se adquirirá solo los productos y marcas que los clientes prefieren, un mercado que ya se tiene definido.

1.3.5. Rivalidad entre los competidores

En este apartado se espera una fuerte competencia en su zona, debido a que se observó y manifestó en el análisis pre exploratorio que en la zona donde se encuentra Corcasa existe un número variado de competidores que ofrecen los mismos productos a precios relativamente similar. Por ello, el nivel de rivalidad es alta, dado que la empresa no cuenta con una ventaja competitiva que la pueda diferenciar de sus competidores.

Se usó esta herramienta para realizar un análisis externo de la empresa en aspectos relacionados a clientes, proveedores y competidores, de lo cual determinamos que parece que mantiene una clientela constante en un sector muy competitivo y una relación con grandes proveedores basada en precio y garantía. Son factores que se han mantenido constantes y que no han afectado la eficiencia de sus procesos internos.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como mencionan Hernández, Fernández y Baptista “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo cual, se ha seguido tres pasos con el fin de determinar el objetivo general de la investigación, el enfoque y la estrategia para la recolección de datos.

En el primer paso en la investigación estuvo orientado en determinar el tema de investigación y los objetivos. En un inicio se propuso la investigación a una empresa Mype; sin embargo, era necesario identificar la principal problemática de la misma. Fue así que se realizó una inmersión inicial en la empresa a estudiar que permitió tener un diagnóstico preliminar de la organización y evaluar cuál era la principal problemática a través de la consulta a los dueños y a la teoría previa adquirida en cursos de la facultad. Se concluyó que la dificultad de la empresa corresponde a la incorrecta gestión de los procesos logísticos. Otro punto luego de la problemática es la justificación, para lo cual se recurrió a estudios y datos respecto a la importancia de la logística en empresas comerciales, y la importancia de las Mypes familiares para el desarrollo del país.

El segundo paso se centró en la revisión de la literatura, lo que permitió establecer el estado del arte respecto al tema de investigación delimitado con el fin de elaborar y sustentar el marco teórico. La literatura especializada estaba referida a Mypes, empresas familiares, sector comercial y procesos logísticos; que sirvió para determinar el marco teórico, así como variables e indicadores. Además, tras la revisión de la literatura, se construyó el índice de la investigación.

El tercer paso, luego de la identificación del tema, objetivos e índice, fue la elaboración de la matriz de consistencia. En esta, se definieron variables con cada uno de los objetivos específicos, los cuales a su vez contienen un cierto número de indicadores. Luego se incluyeron las preguntas, que posteriormente serían necesarias para la elaboración de las guías de entrevista o encuesta, las cuales estaban en relación con el actor al cual iban dirigidas los tipos de herramientas de investigación.

1. Enfoque de la investigación

Existen tres tipos de enfoque para la investigación, el primero es el cuantitativo donde se hace uso de herramientas de medición para explicar una idea. Además, los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio del estudio, donde como primer paso se establecen las hipótesis antes de empezar con la recolección de datos con el fin de ser lo más objetivo posible. Luego, el enfoque mixto combina el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Por último, el enfoque cualitativo se caracteriza por hacer uso de herramientas de investigación que no necesitan medición numérica para desarrollar la investigación. Además, representan un tipo de razonamiento deductiva, dado que parte de la multiplicidad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Hernández et al., 2014) que conlleva al descubrimiento y refinamiento de las preguntas de investigación. Por lo que no se parte de una teoría en particular para luego confirmarla, sino que primero el investigador analiza el mundo social para luego identificar una teoría con el fin de analizar el fenómeno.

Los instrumentos propios del enfoque cualitativo están basados “en métodos de recolección de datos no estandarizados” (Hernández et al., 2014, p. 20). Estos, al ser aplicados a personas, pueden brindar una variedad de “conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Hernández et al., 2014, p. 408). Los datos son recolectados a través de herramientas como la observación con el fin de explorar, describir y comprender procesos; entrevistas, que pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas; sesiones en profundidad o grupos de enfoque que se refiere a los Focus groups donde se discute sobre una problemática con un grupo de tres a diez personas; y fuente secundaria que son los documentos o materiales.

Por lo anterior, en la presente investigación se hará uso del enfoque cualitativo dado que la recolección de los datos será en base a las perspectivas y puntos de vista de los entrevistados (trabajadores, y dueños), y aquellos que sean parte del proceso logístico de la empresa (proveedores y clientes). Con lo anterior, se buscará responder a las preguntas de investigación que actualmente se han formulado; sin embargo, al avanzar con el análisis es probable que nuevas preguntas aparezcan y a partir de ello se formule una idea general como parte del proceso inductivo característico de este tipo de enfoque.

Los instrumentos que incluiremos en el análisis del tema de investigación son tres:

Entrevistas semi-estructuradas: Se preparará un guión temático; sin embargo, las preguntas son abiertas para el entrevistado, encausándolo en el guion inicial, aunque pueden salir nuevas preguntas a medida que la entrevista fluya. Se usará este tipo de entrevista para conocer más a detalle los procesos logísticos que se dan en la empresa a través de las respuestas de los dueños (siete personas en total), trabajadores (el número de trabajadores varía de cuatro a siete dependiendo de si es temporada alta o baja de ventas; para el momento del análisis la empresa solo contaba con 4 trabajadores), transportista o taxista con el que trabaja la empresa, y proveedores más importantes con los que se realicen los mayores volúmenes de compra. En la tabla 13 se detallan los nombres de los proveedores más importantes con los porcentajes de

compras aproximados que estos representan. Se entrevistó a los cuatro proveedores principales aplicando el principio de Pareto, que indica que “el 20% de las causas resuelven el 80% del problema” (Sales, 2013, p. 2), es decir, unas pocas causas generan la mayoría de efectos. Es así que, se ha entrevistado a los cuatro proveedores que representan más del 50% de las compras que realiza Corcasa. Así mismo, para reforzar conceptos teóricos, se realizó entrevistas a expertos en logística, Mypes y empresas familiares.

Las guías de preguntas realizadas a los proveedores, familiares, trabajadores externos y al taxista, se encuentran desde el anexo B hasta el anexo H.

Tabla 13: Lista de proveedores importantes

| Proveedores | |
|---------------------------|-----------|
| Nombre | % Compras |
| Distribuidora Alcamparros | 18% |
| Distribuidora Yichang | 18% |
| Grupo Vega | 13% |
| Grupo Levapan S.A. | 10% |
| Economysa | 10% |
| Sr. Maguiña | 8% |
| Santa Honorata | 8% |
| Otros | 15% |

Observación: Para obtener datos respecto al funcionamiento de los procesos, las fallas que existen en cada uno de sus ambientes y justificar la problemática, se realizaran en los almacenes y tienda de la empresa, en la medida de lo necesario para poder entender a cabalidad como se realiza el proceso, la guía de observación realizada pueden ubicarse en el anexo I.

Fuentes Secundarias: Las cuales complementen las ideas teóricas y hallazgos obtenidos por medio de las otras dos herramientas anteriores, y que sirven de base teórica para realizar el análisis a cada uno de los procesos logísticos.

Los instrumentos usados en esta investigación, serán aplicados de acuerdo al cronograma de actividades preparado (véase Tabla 14). Este cronograma indica los actores, sujetos de los instrumentos, y fechas aproximadas de la aplicación.

Tabla 14: Cronograma de actividades

| Actividades | Octubre | | | | Noviembre | | | |
|--|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Entrevista con experto en logística | X | X | X | | | | | |
| Entrevista con experto en Mypes | | X | X | | | | | |
| Entrevista con experto en empresas familiares | | X | X | | | | | |
| Entrevista a trabajadores (no familiares) | | X | X | | | | | |
| Analizar el proceso de compras | | | | | | | | |
| - Realizar observación | | X | X | | | | | |
| - Entrevista a los dueños | | | | | | X | | |
| - Entrevista a proveedores | | | | X | X | | | |
| Analizar el proceso de gestión de inventarios | | | | | | | | |
| - Realizar observación en Almacén 1 | | | | | X | | | |
| - Realizar observación en Almacén 2 | | | | | | X | | |
| - Entrevista a los dueños | | | | | | X | X | |
| Analizar el proceso de almacenamiento | | | | | | | | |
| - Observación al almacén 1 | | | | | X | | | |
| - Observación al almacén 2 | | | | | | X | | |
| - Entrevista a los dueños | | | | | | X | X | |
| Analizar el proceso de distribución | | | | | | | | |
| - Entrevista con dueños | | | | | | X | | |
| - Entrevista a los transportistas/taxistas | | | | | | X | | |
| - Observación del reparto por camiones | | | | | | | X | |
| - Observación reparto desde almacén 1 | | | | | X | | | |

2. Tipo y alcance de la investigación

La estrategia de investigación se centrará en el análisis de un caso de estudio que es en base a la empresa Corcasa. El objetivo general busca analizar los procesos logísticos actuales que mantiene la empresa a través de la teoría. Es por ello que el alcance más adecuado para este tipo de investigación será descriptivo dado que en primer lugar se realizará el marco teórico respecto a una descripción detallada de las características de la empresa como una Mype familiar que desarrolla su actividad económica en el sector del comercio. Además, en este tipo de alcance se manifiesta un fenómeno, contexto o situación, detallando características y rasgos importantes; únicamente se pretende medir y recoger información de las variables que expliquen nuestros objetivos que lleguemos a determinar e investigar, no se pretende especificar cómo se relacionan estas (Hernández et al., 2014, p. 122). Así mismo, se busca mostrar con precisión los ángulos y dimensiones del caso de investigación, se definirá que se medirá y sobre qué o quienes se buscará realizar la recolección de información.

Para lograr el objetivo de la investigación se empleará el Modelo EFQM que servirá para analizar los procesos logísticos del estudio de caso. Como se explicó anteriormente, el modelo “posee gran adaptabilidad a las características y necesidades particulares de diferentes tipos de

empresas” (Parra et al., 2009, p. 11). Por lo cual, se adaptarán los nueve criterios del modelo a los procesos de compras, inventarios, almacenes y distribución de la empresa a analizar. De esa forma se evaluará cada proceso, siguiendo los parámetros y medidas de evaluación del modelo, el cual usa como herramienta la matriz REDER, que se utilizará junto con el cuestionario del modelo, para obtener una puntuación y diagnóstico más precisos de cada proceso.

Finalmente, se realizarán conclusiones, recomendaciones y apreciaciones con respecto al diagnóstico sobre el caso estudiado en la presente investigación, buscando brindar una perspectiva respecto al tema investigado. Además, se analizará el actual sistema logístico de acuerdo a la teoría referente a la gestión de compras, gestión de stocks, gestión de almacén, gestión de la distribución y a los actores que intervienen en el proceso.

CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

En la empresa Corcasa, la dinámica del trabajo involucra a diversos actores: familiares que trabajan en la empresa, trabajadores externos, proveedores y clientes. A todos los actores mencionados se les aplicó las herramientas de investigación descritas en el capítulo 5. Para plasmar lo encontrado con estas herramientas, se detalla una descripción de acuerdo a los procesos logísticos desarrollados en Corcasa.

1. Gestión de compras

El objetivo de este proceso es definir la cantidad y los productos a comprar con el fin de asegurar la calidad, cantidad y continuidad en el abastecimiento, siempre buscando la economicidad. En el caso de Corcasa, las personas que realizan los pedidos nos mencionaron que el objetivo de este proceso para ellos es contar con mercadería, y para ello tomaban decisiones estratégicas en base a la calidad y precio, lo cual está alineado a lo mencionado por la teoría. Sin embargo, según lo observado, no existe por escrito un manual del proceso ni el objetivo del mismo, aunque cabe resaltar que el procedimiento lo conocen a detalle. Ellos realizan la gestión de compras en base a la experiencia que tienen, en base a información documentada que nos brindó la empresa, se pudo saber que el promedio de sus compras semanales es entre S/ 100 000 y S/ 120 000. De presentarse alguna incidencia en el proceso, tienen identificados los inconvenientes más frecuentes con sus proveedores, y saben qué hacer ante ellos.

Los únicos que están involucrados en la realización del pedido a los proveedores son los responsables del proceso (Lydia, Hernán y Orlando, según el almacén que corresponda), sin embargo, los trabajadores notifican y alertan a los familiares de manera verbal del posible desabastecimiento, el cual notan al observar los almacenes o indirectamente cuando están armando un pedido y no encuentran los productos necesarios, no existe una frecuencia establecida para las notificaciones. De acuerdo, a los dueños, ellos ordenan a sus trabajadores que realicen esa función, sin embargo, los dueños también revisan la mercadería para comprobar efectivamente qué productos faltan, dado que no existe una confianza absoluta en la revisión que los trabajadores puedan realizar. En promedio, esta función se realiza de una a dos veces por semana de forma visual, sin llevar un registro escrito o electrónico, por lo cual a veces llegan al desabastecimiento.

Además, por lo que los dueños mencionan, no existe un punto de pedido establecido para todos sus productos, pero, para algunos productos de mayor rotación como leche, azúcar, arroz, harina y papel, al llegar a cierto nivel de mercadería mínimo, el dueño realiza el pedido. Para determinar la cantidad a comprar, no usan instrumentos estadísticos como el lote de compra, lo

determinan empíricamente, y a veces se ven influenciados por las promociones que los proveedores les ofrecen, sin llegar a tener sobre stock. Además, nos mencionaron que no poseen herramientas o equipos que permitan realizar mejor el proceso de compras, pero si habían considerado que sería necesario implementarlos en un futuro (software).

La empresa no realiza la planificación para sus compras, dado que no tiene días fijos donde realicé el pedido no cuentan con la información exacta sobre la mercadería que poseen en el almacén, para realizar un pedido más eficiente, ni tampoco han planificado su capital humano dado que consideran que esta labor seguirá siendo desarrollada por las personas que al momento lo realizan. Sin embargo, al ser una empresa pequeña y flexible, ellos consideran que no es determinante la falta de planeación de sus compras dado que sus proveedores los pueden abastecer al día siguiente de hacer el pedido.

La realización de pedido, que involucra la selección y evaluación de proveedores, la realizan tres personas de la familia: Hernán, Orlando y Lydia; alineados con el objetivo de la gestión de compras, dado que buscan asegurar la continuidad del abastecimiento buscando el menor precio. Además, únicamente reconocen la importancia de cumplir con el objetivo del proceso. Es por ello que los tres poseen habilidades que consideran importantes para el puesto, pero estas no han sido desarrolladas, sino que han sido adquiridas por la experiencia. Por otro lado, no cuentan con un sistema de recompensas predeterminado que motiven el mejor desempeño de sus funciones, pero al ser una empresa familiar entienden que realizar correctamente sus funciones tendrá repercusiones en sí mismos. Además, los encargados de las compras no cuentan con un espacio ni horario específico lo cual debilita las condiciones laborales, pero si cuentan con los beneficios de ley (seguro, CTS, AFP) con el fin de salvaguardar parte de la seguridad laboral.

Los encargados no han realizado un mapeo de los grupos de interés, mas si conocen por la experiencia cuáles son, dado que mantienen relaciones con los proveedores, clientes finales, trabajadores competidores, transportistas y familiares. Es así que, con su cliente interno, el cual se identificó con la observación y entrevistas: es el inventario y almacén (ambos procesos muy relacionados), se logra satisfacer la necesidad tener la mercadería necesaria y sin llegar a roturas de stock, tener pedidos a tiempo y en el almacén pactado. Por otro lado, solo consideran como grupo de interés más importante a sus clientes finales y en base a ellos han definido su estrategia que consiste en brindarle los productos y abastecerse al menor precio. Sin embargo, no han revisado ni mejorado la estrategia, dado que no la han materializado a través de un documento formal.

En los tres casos se maneja una buena relación entre la empresa y los proveedores de acuerdo a la respuesta de estos últimos, la cual está basada en la confianza mutua, dado que ambos

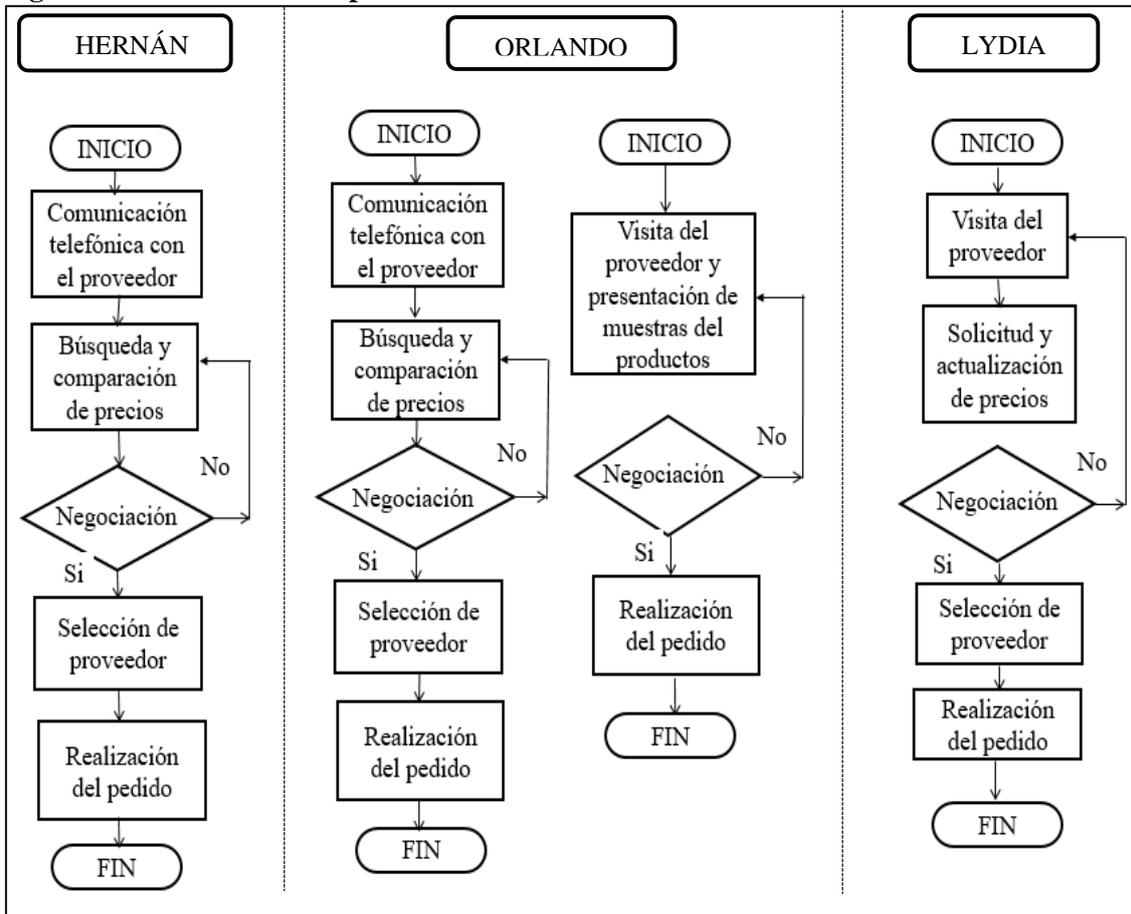
buscan generar beneficios y mantener la relación a un largo plazo que se observa cuando el proveedor deja el pedido a la hora y lugar pactado y por la comunicación fluida entre ambas partes. La única evaluación de los proveedores que se realiza en el proceso se basa en la reducción de los costos al comprar, dado que el encargado busca cotizar y seleccionar aquel proveedor que le ofrezca el precio más bajo. Sin embargo, ello solo se registra eventualmente en una agenda. Es así que cada uno gestiona su propia información y no consideran que sea necesario compartirlo con el resto de la familia y demás responsables, lo cual ocurre de igual manera para todos los procesos, tampoco manejan indicadores de evaluación a sus proveedores específicos, pero si tienen una aproximación del número de reclamos, el cual es en promedio de dos a tres veces al mes.

Cada uno de ellos, se encarga de pedir diferentes productos, el Sr. Hernán se encarga de papeles (servilletas, papel higiénico, papel toalla) y pañales; el Sr. Orlando de arroz y azúcar; y la Sra. Lydia de los productos restantes. La división de estos productos fue porque cada uno de ellos tenía conocimiento y la experiencia previa. Además, cabe resaltar que no toman en consideración las prácticas que realizan su competencia para la toma de decisiones en este proceso, ni tampoco realizan una evaluación y medición del desempeño, por lo cual no se puede saber concretamente si el proceso ha presentado mejoras.

El Sr. Hernán, al igual que el Sr. Orlando, se comunican de manera telefónica con sus proveedores cuando la mercadería llega a cierto punto, buscan el mejor precio y seleccionan a ese proveedor. Sin embargo, el Sr. Orlando, también recibe visitas de los proveedores en el almacén 2, para que estos le presenten muestras de marcas de arroz poco conocidas, y en ese momento negocia y realiza el pedido, de acuerdo a la calidad y precio del producto. En el caso de la Sra. Lydia, ella recibe visitas semanales de los proveedores en la tienda, así también lo afirman los proveedores entrevistados. Cada vez que estos vienen, ella solicita, anota y actualiza sus precios, para luego seleccionar al proveedor que le brinde el menor precio. La realización del pedido se puede dar de manera física, en la siguiente visita del proveedor, o de manera telefónica. Estos procesos se pueden ver en la figura 10.

Los tres encargados se abastecen para varios días, la cantidad depende de la rotación del producto, además, aprovechan las ofertas cuando estas existen y en su pedido incluyen un poco más de lo necesario, como si fuera un stock de seguridad.

Figura 10: Procesos de compras de Corcasa



Por lo general, los proveedores suelen efectuar la entrega de mercadería en un promedio máximo de dos días, sin embargo, por decisión del cliente la mercadería puede ser entregada en un periodo mayor. Los proveedores y dueños acuerdan en que se puede trabajar con una línea de crédito, sin embargo, prefieren trabajar con pagos al contado. Cuando llega la mercadería, la recepción es realizada únicamente por los miembros de la familia, generalmente son aquellos que realizaron el pedido: Sr. Hernán, Sr. Orlando y Sra. Lydia.

En cuanto a los reclamos que Corcasa realiza a sus proveedores, ambas partes coinciden en que estos son mínimos al mes, así se puede observar en la tabla 15, la información mostrada fue recabada en las entrevistas con los proveedores de mayor participación en la empresa y con los miembros de la familia entrevistados.

Tabla 15: Servicio del proveedor mensual

| Servicio del proveedor - Mensual | | | |
|---|---------------|---------------------------|------------------------|
| Nombre | Quejas | Entregas perfectas | Pedidos totales |
| Distribuidora Alcamparros | 0 | 6 | 6 |
| Distribuidora Yichang | 0 | 4 | 4 |
| Grupo Vega | 0 | 4 | 4 |
| Grupo Levapan S.A. | 1 | 8 | 10 |
| Economisa | 1 | 4 | 5 |
| Sr. Maguiña | 0 | 4 | 4 |
| Santa Honorata | 1 | 3 | 4 |
| TOTALES | 3 | 33 | 37 |

Los reclamos pueden ser por productos en mal estado, mercadería incompleta y retrasos en la entrega. El proceso de reclamo se puede presentar en dos escenarios, el primer escenario sucede cuando la persona que recepciona nota el error, y en ese momento resuelve con el distribuidor; el segundo escenario se da cuando detecta el error días después de que la mercadería ha ingresado al almacén, en ese caso se comunican con el proveedor en busca de una solución. Los proveedores señalan que se llega a un acuerdo, sin embargo, los dueños señalan lo contrario.

De acuerdo a sus respuestas, los trabajadores y otros miembros de la familia consideraban a los encargados de compras como ejemplos a seguir, debido a que destacaban por habilidades como la persuasión, carisma y poder de negociación con los proveedores, los cuales son necesarios para este tipo de responsabilidad. Es así que hemos decidido identificarlos como líderes, aunque ellos no son conscientes de ser considerados como tal.

2. Gestión de inventarios

De acuerdo a la teoría y a un experto en el tema, el objetivo de la gestión de inventarios es almacenar la menor cantidad posible de artículos, para evitar altos costos; y así evitar las rupturas de stocks y disminuir las mermas, se busca satisfacer los pedidos de los clientes.; el cual Corcasa cumple, identificando al cliente y brindándole el producto cuando lo necesite como prioridad, pues en caso de desabastecimiento, recurre a las tiendas aledañas para completar el pedido, aquí hay dos opciones: una de ellas es prestarse mercadería y la segunda es la compra directa. Pese a tener la mercadería en el almacén principal, muchas veces recurren a las tiendas cercanas debido a las exigencias del cliente por satisfacer su pedido en el menor tiempo. Cabe resaltar, que estas formas de solución y el objetivo del proceso han sido determinados por la persona encargada de este (Lydia, Hernán u Orlando según el almacén que corresponda) quienes son los responsables o líderes de este proceso.

Las personas involucradas en este proceso (trabajadores externos y familiares) entienden el objetivo, a pesar de no haber sido transmitido de manera formal al momento de su incorporación o recibido en un procedimiento o manual del proceso, pues no se ha establecido de manera formal o rígida el flujo del proceso, pero se tiene la estructura del responsable bien marcado. No presentan una estrategia clara para cumplir el objetivo del proceso; sin embargo, realizan parte de lo que implica una gestión de inventarios (tienen un stock de seguridad, notifican cuando hay un inventario mínimo, realizan una revisión de inventario y controlan mermas).

Según las entrevistas ellos conocen quienes son los grupos con los cuales se relacionan, por ejemplo: proveedores, clientes, familiares (dueños) o trabajadores externos; mediante la práctica e interacción con ellos, y no por haber realizado un diagnóstico de identificación y/o evaluación de estos grupos. Sin embargo, la gestión de este proceso se lleva únicamente pensando en su cliente final, como se señaló anteriormente.

Según lo observado y en la entrevista se pudo apreciar que ellos identifican como principal socio a sus proveedores, con los cuales han establecido una buena relación a lo largo del tiempo, dado que en las entrevistas realizadas a los proveedores indicaron que llevan trabajando con Corcasa por más de un año, sienten confianza y buscan que ambos ganen, también mencionaron que Corcasa es uno de sus principales clientes, pero no se evalúa esta relación, ni las ventajas u oportunidades de mejora que puedan existir. Mediante esta interacción Corcasa puede brindar los productos a sus clientes, que identifican como su principal grupo de interés.

Por otro lado, el cliente interno de este proceso es el proceso de distribución, pero los que forman parte del proceso ni sus responsables lo tienen identificado de esta manera, pues no cuentan con una división clara de sus procesos. Aunque no se identifica formalmente a su cliente interno ni sus necesidades, responden de manera empírica a lo que este requiere: contar con la mercadería correcta (requerida) y en el momento oportuno para su despacho.

No tienen un indicador de rotación de inventarios, pero, conocen cuáles son los productos que tienen mayor rotación, que son los mencionados en el punto 1. En cuanto a la cobertura de inventarios, la única persona que aplica el concepto es el encargado de los papeles y pañales, él maneja siete a diez días de cobertura.

Según la observación y los entrevistados sí se mantiene un orden de los productos, establecen áreas para cada producto teniendo en cuenta que hay productos que no deben ir juntos, por ejemplo, saben que los productos de limpieza no deben ir muy cerca de los productos comestibles. Otro criterio que siguen, es ubicar los productos más pesados a la entrada del almacén, como los sacos de arroz, y los productos de menor peso al fondo.

En cuanto a la clasificación de stocks, la empresa no maneja los conceptos de stock normal, de seguridad y de especulación que la teoría menciona. Sin embargo, de las entrevistas y observación se puede afirmar que la empresa maneja los tres conceptos, el stock es para todos los productos que maneja, el stock de seguridad es únicamente para los productos de mayor rotación, finalmente el stock de especulación, se tiene cuando aprovechan las promociones debido a los precios bajos.

Para la revisión de inventario, según la teoría, ellos utilizan el sistema de revisión periódica, como ya se mencionó líneas arriba, los dueños revisan de una a dos veces por semana el almacén, para inspeccionar lo que falta. De acuerdo a las entrevistas el registro de mercadería la realizan manualmente en una agenda, pero solo registran el ingreso de esta mas no su salida. Cabe resaltar, que ellos de ninguna manera hacen una valoración monetaria de la mercadería con la que cuentan.

En cuanto a las mermas, según lo observado, y las entrevistas hechas a los dueños y trabajadores, se coincide en que estas son mínimas. Los trabajadores mencionan que es un 6% aproximadamente, pero los dueños no pudieron dar una cifra exacta, dado que no realizan una medición; y cuando se realizó la observación, se detectó únicamente dos pallets con merma en el almacén 2. El procedimiento que realizan con ellas es retirarlas del almacén, y la mercadería que está por vencer es enviada a la tienda para su venta futura. Para que la mercadería sea considerada por vencer depende del tipo de producto, además, no hay un consenso sobre el tiempo de anticipación que los trabajadores deben considerar para avisar a los dueños que la mercadería está cerca de su fecha de vencimiento.

3. Gestión de almacenes

El almacén es el lugar físico en el que se desarrolla una serie de funciones que involucran a la mercadería, es así que se realiza la recepción, manipulación, conservación, protección y expedición de productos, estas funciones se pueden agrupar en actividades de entrada, almacenamiento y salida. El objetivo del proceso es maximizar la operatividad del almacén y la capacidad del almacenamiento. Según la teoría, en las empresas comerciales como Corcasa, es necesaria su gestión para evitar caer en roturas de stock. De acuerdo a las entrevistas se obtuvo que la empresa cumple con el objetivo de este proceso; sin embargo, lo realizan de manera empírica, es decir, por la experiencia, dado que tanto los dueños como los trabajadores buscan que el pedido armado este completo con el fin de satisfacer al cliente final, pero los responsables del proceso no han comunicado de manera explícita y clara a los trabajadores sobre la estrategia. Además, implícitamente consideran que previo a ello, el proceso busca satisfacer al cliente interno, el cual es distribución, dado que finalmente a través de este proceso se brindará la

mercadería completa en el tiempo adecuado al transportista (taxi, carretilla hidráulica o camión). Es así que la identificación de los grupos de interés no ha sido en forma escrita o por medio de un documento formal, sino que la empresa los ha considerado de manera empírica. Cabe resaltar que la empresa no evalúa ni considera a sus competidores en decisiones para la mejora del proceso, más si las quejas y sugerencias de su cliente interno (distribución), con respecto a tener la mercadería armada correctamente en el tiempo que se requiera para transportarla al cliente final.

La empresa cuenta con dos almacenes (1 y 2), los cuales no cuentan con un diseño establecido de acuerdo a la teoría, ni con zonas predeterminadas para la preparación de pedidos, ni para la carga o descarga de mercadería, para estas funciones utilizan una zona independiente del almacén (la pista). Sin embargo, el sistema de almacenaje que usan, de acuerdo a lo observado son estanterías fijas. En almacén 1, solo se ha encontrado construcciones con racks donde se almacena la mercadería sobre los pallets, pero por lo angosto de los pasajes, la mercadería solo puede ser ubicada y manipulada de forma manual. Por otro lado, el almacén 2 cuenta con un mayor espacio, por ello los pasillos son más amplios lo cual permite el uso de equipos como montacargas, carretillas hidráulicas, carretas y escaleras móviles. Asimismo, la infraestructura del almacén 2 permite que los racks sean de tres pisos por la altura del techo. No obstante, la empresa no maneja ningún tipo de tecnología digital o de información, y los responsables del proceso brindan la confianza a los trabajadores a través del acceso a los almacenes sin supervisión constante de ellos.

Sobre la capacidad del almacén, los dueños no tienen una medición para el almacén 2, para el almacén 1 indicaron que es de 70m², en las entrevistas indicaron que están usando los almacenes casi a su máxima capacidad; sin embargo, un entrevistado señaló lo contrario e indicó que se está usando el 60% de la capacidad del almacén 2. De acuerdo a la observación y medición hecha en el periodo de abril, aproximadamente 60 m² estaban siendo usados en el almacén 1 y el almacén 2 posee un área de 150 m². Frecuentemente, de la cantidad total de pedidos realizados al proveedor, un porcentaje queda en el almacén 1 y el resto es almacenado en el almacén 2, debido a la menor capacidad del primero.

La recepción de la mercadería en la empresa, es realizada únicamente por los miembros de la familia, generalmente son aquellos que realizaron el pedido: Sr. Hernán, Sr. Orlando y Sra. Lydia. Dependiendo de la disponibilidad del encargado de la recepción, la mercadería puede llegar en distintos momentos del día, previo acuerdo con el proveedor, pues este último maneja intervalos de entrega.

En el control de la recepción, los dueños revisan la llegada con la boleta o factura que el proveedor trae, y a través de la firma ellos aceptan la conformidad del pedido. En caso deleguen

esta responsabilidad a otro familiar, se observó que este último se comunicó con la persona que estaba a cargo, para dar conformidad de lo recepcionado. Como se mencionó, los dueños registran la entrada de mercadería en una agenda, de manera manual, aquí detallan las especificaciones del producto como marca, tamaño, cantidad y el costo de producto, pero, no emiten un documento oficial de entrada al almacén. Se pudo observar que los proveedores acomodan la mercadería en los lugares que los dueños les indican dentro del almacén, y que concuerda con lo dicho por los familiares entrevistados.

Según la entrevista los productos en el almacén no mantienen una codificación, que va de acuerdo con lo observado, además, la mercadería cuenta con espacios predeterminados, siguiendo un almacenamiento ordenado; sin embargo, un pequeño porcentaje de mercadería nueva no cuenta con espacio establecido y es ubicada en los espacios disponibles al momento de la recepción, por ello, seguiría también un almacenamiento desordenado.

En la salida de mercadería del almacén no se emite ningún documento oficial, ni se registra de ninguna manera. Manejan, de acuerdo a la entrevista y a lo observado, el criterio FIFO, cuando llega mercadería nueva indican a sus trabajadores y/o proveedores que retiren la mercadería antigua para colocar la mercadería nueva, y luego sobre ésta ubicar la mercadería anterior.

En cuanto a la preparación de pedidos, proceso que se puede apreciar gráficamente en la figura 11, se presenta una diferencia de acuerdo a las especificaciones del cliente. En tienda, para preparar un pedido los trabajadores reciben la lista de pedido, la cual es tomada por un miembro de la familia que generalmente es la Sra. Lydia o la Sra. Violeta. El pedido se realiza de forma presencial o vía telefónica, luego un trabajador toma la lista y comienza a armar el pedido en un espacio de la tienda, aunque si es necesario puede realizarse el cambio de la preparación por el almacén 2. En caso de que no se encuentre la mercadería suficiente en un almacén, se pueden abastecer del almacén 2. Finalmente, cuando la mercadería esta armada, un miembro de la familia: Sra. Mónica, revisa la conformidad del pedido y lo empaca, separando cada pedido por cliente, dado que ellos lo recogen en la tienda o piden que se les envíe por taxi; sin embargo, de acuerdo a lo observado no existe etiquetado ni rotulado de cajas. Además, también se encontró que la empresa no realiza mediciones de desempeño sobre la preparación del pedido, y por tanto es difícil que puedan monitorear las mejoras del mismo, por ello según la documentación brindada en la semana atienden aproximadamente 270 pedidos.

La preparación de pedidos en el almacén 2, puede ser también para entregas en carretillas hidráulicas y en camión. En carretillas hidráulicas se reparte a clientes (mayoristas o minoristas) alrededores a la tienda y almacenes (se atiende el mismo día). Luego, a los trabajadores se les entrega

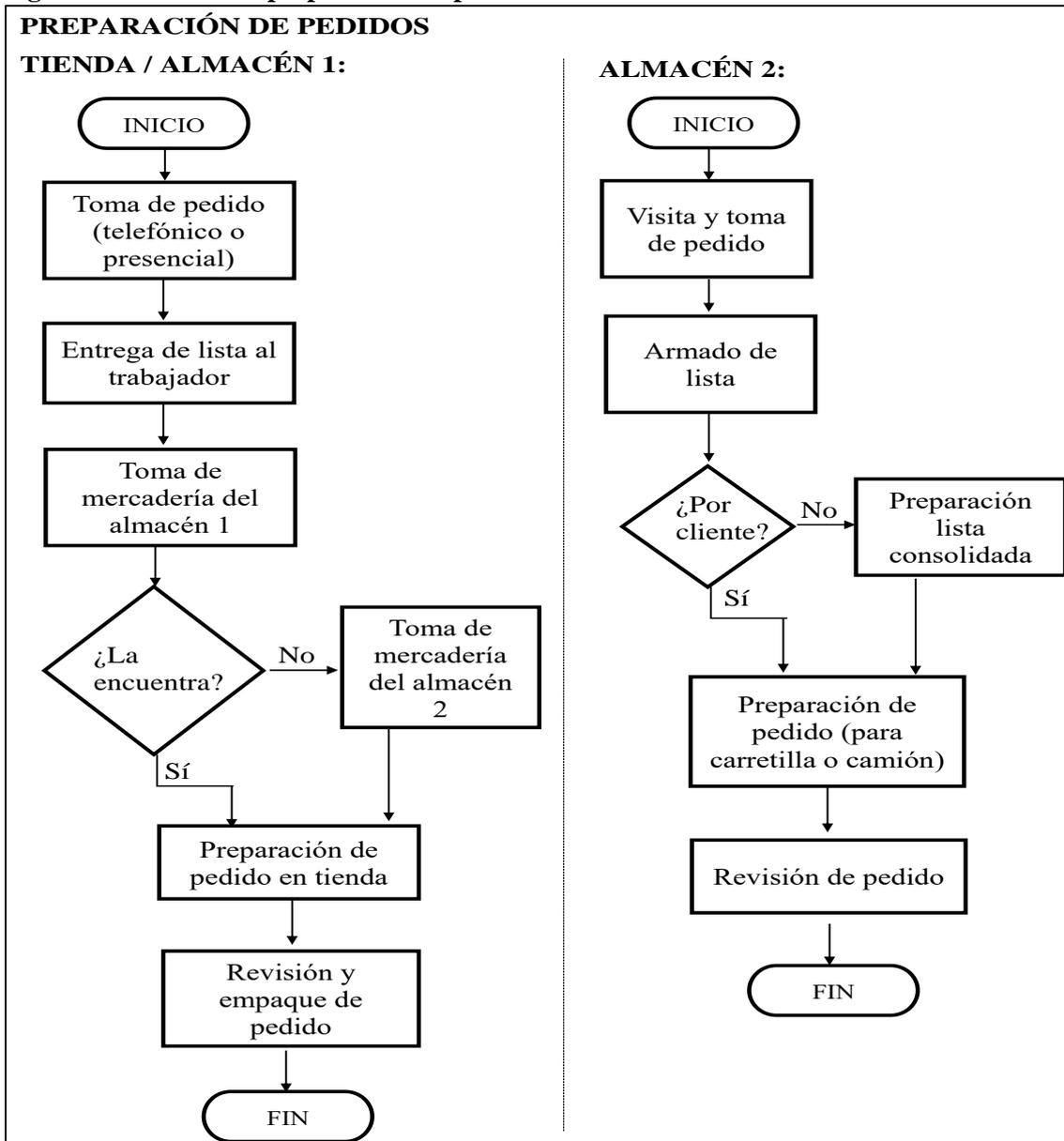
la lista individual o consolidada, y al término de la preparación el pedido es revisado por un miembro de la familia (Sr. Hernán u Sr. Orlando). Utilizan carga consolidada o armado por cliente, dependiendo del volumen de mercadería solicitado y de la capacidad de la carretilla. En la mayoría de los casos, requieren gran volumen, por lo cual se arma un pedido por cliente.

Si el pedido se prepara para entrega en camión, la toma de pedidos lo realiza el Sr. Orlando, cuando sale a buscar a sus clientes los días lunes, miércoles y viernes. Aquí la preparación es diferente, dado que no se prepara el pedido por cliente, si no se agrupa el total por tipo de producto, se hace un consolidado que es preparado por el Sr. Hernán, y se pasa a cargar directamente al camión producto por producto.

El almacén 2, atiende aproximadamente 23 pedidos por cliente para repartir en camión y carretilla hidráulica a la semana, esto según las boletas brindadas en el periodo de abril. Además, en la observación realizada a los almacenes se pudo apreciar que en la preparación de pedidos los errores son mínimos; en el almacén 1 se vieron tres pedidos preparados incorrectamente en el día, mientras que en el almacén 2 no se observó error o queja, sin embargo, cuando se consultó sobre este tema a los dueños, señalaron que el máximo de errores que se han presentado ha sido de 1 al día, dado que al estar en ruta son más minuciosos y si hubiera error no podrían solucionarlo inmediatamente.

La relación con el responsable de la entrega por camión es cordial, dado que es miembro de la familia. Asimismo, sucede en la relación con el taxista, dado que se ha creado una relación de confianza en los tres años que vienen trabajando juntos, al delegarle la función de cobranza. Sin embargo, no se considera a los taxistas como un socio sostenible, debido a que ellos no son perpetuos, es decir, la relación con los mismos en un futuro es inseguro.

Figura 11: Proceso de preparación de pedidos



4. Gestión de distribución

De acuerdo a la teoría y a la entrevista con el experto, la función de este proceso se enfoca en situar los productos en los puntos de destino correspondientes tomando en cuenta variables como el costo del transporte, la disponibilidad y tamaño de la mercancía a transportar, pero, siempre en busca del menor costo posible. Además, este proceso involucra no solo el transporte de la mercadería, sino también carga y descarga, tiempo de espera, etc. Cabe señalar, que este objetivo es transmitido a los familiares y trabajadores de manera empírica, pues se ha aprendido de acuerdo a las acciones que se realizan habitualmente; sin embargo, no se les evalúa de acuerdo a este. No se ha planificado este proceso de manera formal, no existe algún registro documentado;

sin embargo, si entienden cómo se lleva el orden o secuencia de las operaciones. Además, han identificado por la experiencia quiénes son los actores involucrados en este proceso (clientes finales, transportistas, trabajadores, familiares), por la interacción constante con ellos. De estos grupos se pudo apreciar, según las entrevistas y lo observado, que se comprometen con sus clientes finales al llevarles los pedidos correctos y en el menor tiempo; y de alguna forma con los transportistas (taxista), al darle preferencia de realizar las entregas.

De acuerdo a ello, Corcasa ha considerado el transporte por camión propio, en carretilla hidráulica y el transporte por taxis a sus clientes, teniendo en cuenta para su decisión el tamaño del pedido, la ubicación de sus clientes y el tipo de cliente (los que compran al por mayor, al por menor y clientes finales). El camión pertenece a la empresa, y esta decisión, de tener un camión propio y no alquilado, se tomó porque ellos consideraron conveniente la flexibilidad en su uso, sin que esto les genere un mayor costo, sin tomar muy en cuenta los elementos de seguridad como: casco, botas de seguridad y seguro contra accidentes para los trabajadores.

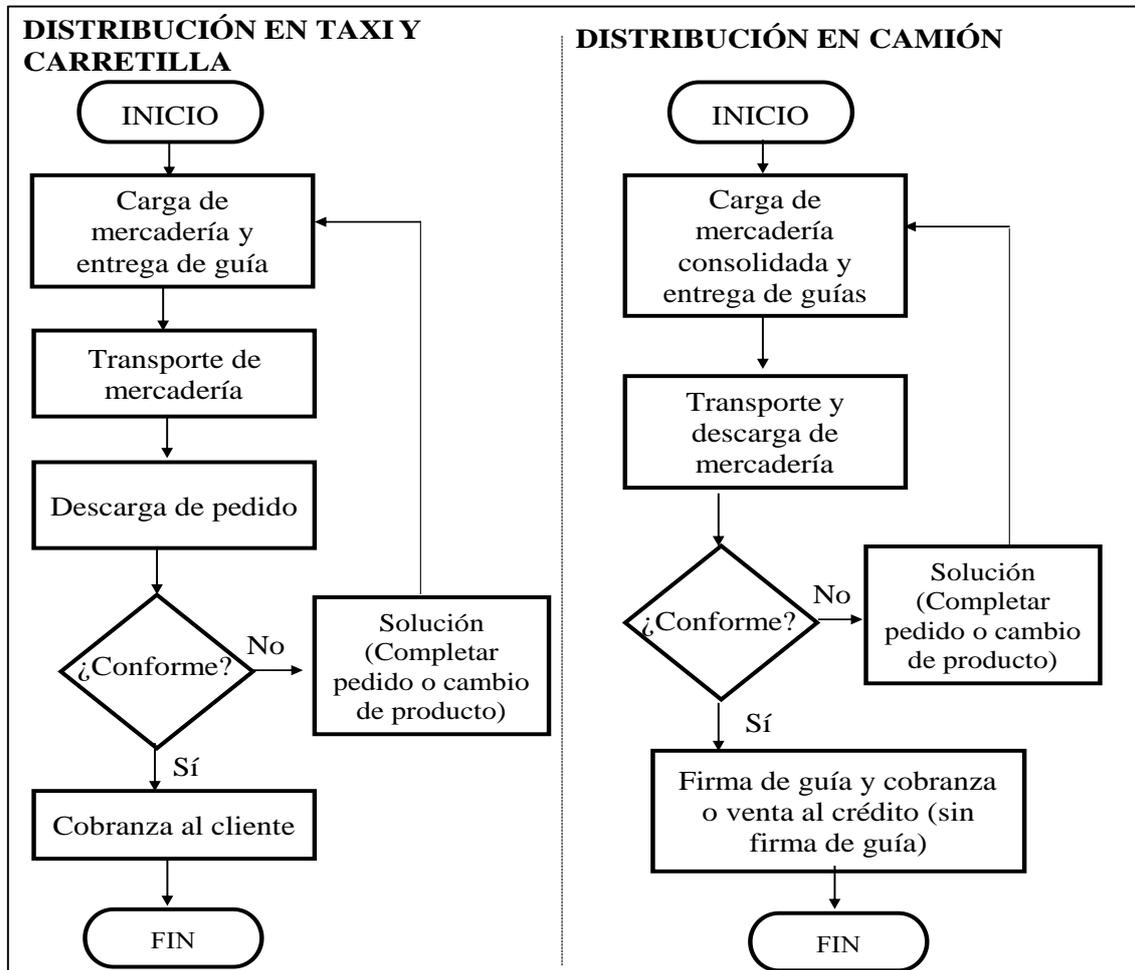
En la distribución por taxi, el pedido se atiende en el mismo día y por lo general es para clientes minoristas que están en la zona del Callao, de acuerdo a lo observado en un día el taxista lleva 10 pedidos aproximadamente. La única función que realiza este actor es el transporte de la mercadería y cobranza (los familiares señalaron que por ser de confianza realizan esta tarea), mas no hace una revisión de lo que se le entrega. Los trabajadores de la empresa suben la mercadería a su vehículo y le entregan la guía por cliente, la cual ha sido revisada por la Sra. Mónica previamente, esto se confirma con lo observado y con lo dicho por el transportista. Una vez descargada la mercadería, el cliente revisa que esté de acuerdo a lo pedido, y si existe alguna inconformidad se la comunican al taxista.

La distribución por carretillas hidráulicas, inicia luego de la toma de pedidos y armado en el almacén 2, como se mencionó en el punto de gestión de almacenes, el Sr. Hernán u Orlando revisan el pedido y dan el permiso para que los trabajadores lleven la mercadería al cliente.

En la distribución por camión el proceso inicia cuando el Sr. Hernán emite la lista consolidada de los pedidos tomados, luego esta se le entrega al responsable del transporte quien es el Sr. Orlando. Y este ordena a los trabajadores cargar la mercadería al camión producto por producto siguiendo el concepto de carga consolidada, lo que se validó con la observación. Por ejemplo, si un cliente pide 20 planchas de papel Noble y otro pide 10 planchas del mismo papel, cargan al camión las 30 planchas, y cuando llegan al destino descargan solo la cantidad solicitada. Ambas formas de distribución pueden observarse en la figura 12. Cabe señalar, que durante la entrega en camión se tiene en cuenta la disponibilidad del cliente a recibir la mercadería durante

el día de entrega, pues si bien los días no se cambian, si lo hacen las horas de entrega dentro de la ruta de reparto.

Figura 12: Tipos de distribución de Corcasa



En la distribución, uno de los factores más importantes es el tiempo de entrega a sus clientes, el cual no es medido y para el que no tienen un número exacto de pedidos entregados a tiempo, dado que no llevan un control o indicadores de desempeño para el proceso y para la satisfacción de sus clientes en el mismo. Según lo observado en ruta para el camión es muy difícil que no lleguen a satisfacer el tiempo que el cliente espera, dado que no se establece una hora exacta sino un rango horario que da preferencia a las condiciones del cliente. En el reparto por taxi, no se observó reclamo del cliente por el tiempo, pero el taxista manifestó que a veces puede entregar tarde porque hay una demora en la preparación de pedidos o alguna contingencia en el camino.

Sin embargo, en caso ocurriera siempre se busca conciliar con los clientes y brindarles una solución. Por ejemplo, en los pedidos de taxi, si se tiene una falla en la marca de los productos entregados, se procede al cambio; en el caso que se entregue menos mercadería de la requerida,

se regulariza en la siguiente entrega. Además, consideran que poseen una buena relación con sus clientes por los años que llevan trabajando con ellos y la baja cantidad de reclamos ya mencionada.

Finalmente, con respecto a la información que se maneja en este proceso, se gestiona de manera independiente por tipo de almacén y responsable de la gestión de los productos que salen de cada almacén hacia el cliente final; sin embargo, los responsables comparten información con los trabajadores, pues ellos se desenvuelven en ambos almacenes y en los tres tipos de distribución. En el almacén 1, la responsable es la Sra. Lydia Cárdenas, también responsable de la distribución por taxi; y en el almacén 2, el Sr. Hernán es el responsable de la distribución por carretilla hidráulica y camiones, y comparte información con el Sr. Orlando Pérez.

Luego, del análisis a los cuatro procesos desarrollados en Corcasa: compras, control de inventarios, almacenamiento y distribución, la empresa no incurre en algunos costos señalados por la teoría, como los costos financieros, seguros y alquileres, dado que no mantienen ningún préstamo con los bancos, según los entrevistados, no están asegurados y todas sus posesiones son propias como los almacenes y camiones. Sin embargo, incurre en los costos de posesión al tener la mercadería inmovilizada en el almacén, en los costos de almacenamiento que involucran los de espacio, que en su caso sería los impuestos a la municipalidad y servicios generales, los costos de manipulación por los equipos y personal externo. Además, en la distribución, al tener camiones propios se incurre en gastos de mantenimiento y combustible.

Considerando que, según la teoría y expertos en el tema, los costos más importantes de una comercializadora están balanceados entre la posesión de stocks, el propio almacén y los costos de distribución, la empresa analizada incurre en éstos, pero, no lleva un registro de estos costos, ni tampoco de los ingresos que genera.

Tampoco se tiene un plan detallado de las personas por proceso, de acuerdo a su experiencia consideran que lo necesario por almacén es de 2 a 3 personas externas, pero no se les brinda la seguridad necesaria. Para los trabajadores que son miembros de la familia se cubre lo mínimo exigido por ley (CTS, seguro y AFP). Sobre las funciones que realizan los trabajadores externos se les enseña al inicio de la relación laboral, con respecto a los familiares, estos han aprendido y adquirido funciones con el paso de los años y de acuerdo a las habilidades que poseen. Para ninguno de los casos existe un sistema de recompensas por su desempeño.

La comunicación en los procesos es horizontal, los involucrados; como lo señalaron en la entrevista, sienten la confianza y apertura de intercambiar información con respecto al proceso y en algunos casos recibir retroalimentación de su desempeño, los familiares brindan esta retroalimentación a los trabajadores. Esto ha fortalecido las relaciones entre ellos y su clima laboral, el cual según lo señalado por los trabajadores externos es un trato y ambiente cordial.

No realizan una evaluación ni manejan indicadores para ninguno de sus procesos, cliente interno o para la satisfacción o desempeño de los involucrados. Pero, señalan que procuran tener un nivel mínimo de reclamos y fallas en algún proceso, no miden el porcentaje que ambas representan, solo se señaló que eran mínimas. Además, no han identificado planes para trabajar oportunidades de mejora o fortalezas, dado que en la entrevista señalaron que un software ayudaría al control; sin embargo, solo se tiene esa idea y no cómo llevarla a cabo; y tampoco se consideran las prácticas que tienen sus competidores, únicamente se centran en su gestión.

Por otro lado, los procesos logísticos son poco desarrollados o casi nulos en una Mype, dado que las Mypes nacen como medios de subsistencia, y su capital humano cuenta con baja profesionalización, además, no cuentan con adecuada infraestructura física, ni sistemas esquematizados, así lo afirman Hellen López y Franco Riva. Sin embargo, de acuerdo a lo observado y recabado en las entrevistas, los procesos desarrollados en esta Mype son más complejos de lo que se creía en un inicio. Así mismo, al ser una empresa familiar presenta ciertas características, que se pueden convertir en fortalezas de la empresa, como: cultura más sólida y valores compartidos, y aunque, ellos no identifican o reconocen estas, sí reconocen las habilidades o fortalezas (desarrolladas a través de la experiencia) de cada uno de los integrantes de la familia pertenecientes a Corcasa. Una característica de las empresas familiares, es la presencia de un líder, en el caso de Corcasa, existen diferentes líderes para los procesos que se han identificado a través de la observación y entrevistas. Además, estos mismos miembros, responsables de cada proceso, son percibidos por el resto de la familia y por los trabajadores como modelos a seguir, por ejemplo, los trabajadores mencionaron en las entrevistas que ven a los encargados idear formas de mejorar la operatividad del almacén y de maximizar su capacidad, con el fin de que la mercadería sea ubicada ordenadamente, evitando desperdiciar espacios libres, sobre todo en el almacén 1 donde el espacio es limitado para la gran variedad de mercadería que mantienen; ven que buscan siempre satisfacer las necesidades del cliente y que son amables con ellos en el trato, ellos desean imitar eso.

Finalmente, se puede observar que las decisiones son tomadas siempre por los miembros de la familia, pertenecientes a la segunda generación, dado que la primera generación solo cumple una función de apoyo, señalado en la entrevista hecha a la fundadora de la empresa. Cada miembro de la familia, tiene una función asignada, la cual es respetada por los demás, pues el área en cada uno es responsable emite sus propias decisiones.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Adaptación del modelo

El modelo de calidad a usar en esta investigación para evaluar los procesos logísticos de Corcasa, es el EFQM 2013, como se explicó en el capítulo 2, es un modelo que sirve como instrumento de autoevaluación para las empresas y organizaciones porque les permite conocer las pautas y puntos de referencia sobre cómo lograr la excelencia (Sánchez & Granero, 2005). El cual comprende nueve criterios, los cuales se identifican y se aplicarán a Corcasa, estos son:

- Liderazgo: En el caso de Corcasa, se identificará al líder por proceso, el cual deberá ser capaz de desarrollar y compartir el objetivo, valores, además de ser un modelo a seguir para los miembros de la organización.
- Personas: En este punto se evalúa cual es el nivel de desarrollo del talento humano, además si el objetivo de cada proceso ha sido comunicado de una forma adecuada con el fin de que los colaboradores lo hayan interiorizado. Además de evaluar la comunicación y el sistema de recompensas.
- Estrategia: Se debe analizar en que se basa la elaboración de la estrategia, por ello alguno de los factores que la definen son los stakeholders, el ambiente externo, desempeño interno y las capacidades. Además, se deberá evaluar con que regularidad se modifican.
- Alianzas: Los puntos se enfocarán a si han elegido a sus socios partiendo de la estrategia del proceso. También se evalúa el nivel de confianza y si los beneficios son sostenibles entre ambas partes.
- Proceso: La evaluación en Corcasa está referida al diseño de los procesos en función de crear valor para los clientes, a través de la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- Resultados en las personas: Se evalúa si la empresa cuenta con indicadores para monitorear a sus colaboradores involucrados en los diferentes procesos, y a la vez si estos indicadores permiten conocer la lógica detrás de los resultados. Por otro lado, se encuentra la adecuación de las competencias a las necesidades de la organización en cada proceso.
- Resultados en los clientes: Se debe evaluar el impacto en el cliente a través de la elaboración de indicadores, así como la autoevaluación de la capacidad de respuesta hacia los clientes, sean internos o externos.
- Resultados clave: Evalúa la existencia de indicadores que permiten medir los costos e ingresos, desempeño operacional, innovación, entre otros resultados de cada proceso.

Para la realización del diagnóstico, de los nueve criterios mencionados en el modelo se tomarán en consideración solo ocho, y no el de Resultados en la Sociedad, dado que el impacto en la sociedad no se puede medir a través de cuatro procesos logísticos, sino a través del resultado final de todos los procesos que realice la organización y de su interacción constante, lo cual no es objeto de la presente investigación. Es así que las puntuaciones de los criterios que maneja el modelo EFQM quedarán de la siguiente manera en la tabla 16, dado que, el peso del criterio no empleado se ha ponderado de acuerdo al peso de los demás criterios mostrados en la Figura 5.

Tabla 16: Modelo EFQM ponderaciones adaptadas

| Criterio | Peso (%) |
|----------------------------|-----------------|
| Gestión del Liderazgo | 11.11 |
| Políticas y Estrategias | 11.11 |
| Alianzas y Recursos | 11.11 |
| Gestión del Personal | 11.11 |
| Gestión de los Procesos | 11.11 |
| Resultados en los Clientes | 11.11 |
| Resultados en las Personas | 16.67 |
| Resultados Clave | 16.67 |

Luego, el modelo maneja un cuestionario por cada criterio para su aplicación, se ha empleado estos cuestionarios que se pueden observar en el Anexo J, sin embargo, no se ha considerado todas las preguntas de este, pues se ha adaptado a las necesidades y características de la organización. Se tomó en cuenta los siguientes criterios para modificar, eliminar o adicionar alguna pregunta:

- El hecho de ser una empresa familiar: cultura y valores que han sido generados por el liderazgo de los que gestionan la organización.
- La evaluación es por proceso logístico y no a toda la empresa en general, se tomó en cuenta lo que indica la teoría en cada proceso.
- Se buscaba que cada sub criterio sea transversal a todos los procesos a evaluar.

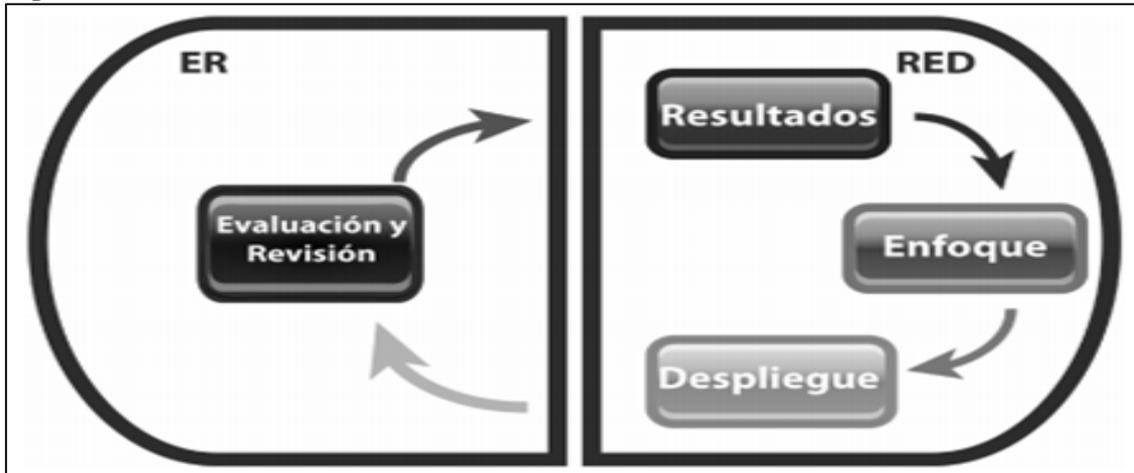
El modelo EFQM hace uso de la matriz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación, y revisión), como se aprecia en la figura 13, con el fin de elaborar un sistema de puntuación que recoja todos los aspectos posibles (Corma, 2012). La aplicación de la matriz se realiza de forma cíclica en las siguientes perspectivas que van alineados a cada una de sus siglas según Narbarte (2007):

- Resultados: Se identifican cuáles son los resultados que se buscan, estos se miden en función de la percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos y las comparaciones con la competencia. Dentro de resultados, figura el concepto de Alcance

que hace referencia al ámbito de aplicación de los resultados, es decir, la extensión en que afectan áreas relevantes.

- Enfoque: Es la etapa en la que se definen los objetivos y dirección para cada subcriterio.
- Despliegue: Lo que se realiza para aplicar los enfoques planificados.
- Evaluación y Revisión: El seguimiento y control de lo que se realizó. Así como la identificación de las áreas de mejora.

Figura 13: Matriz REDER



Fuente: Saiz & Olalla (2013)

Como se explicó anteriormente, el modelo EFQM está compuesto de dos grandes grupos; uno son los agentes facilitadores, y por el otro lado, se encuentran los resultados. La matriz REDER se emplea de diferente forma para estos dos grupos. Es decir, los agentes facilitadores (Liderazgo, Personas, Estrategias, Alianzas y Procesos) se analizarán con las siguientes perspectivas: Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión. Por otro lado, el siguiente grupo se analizará con la perspectiva de Resultados que evalúa lo satisfactorio del rendimiento y la solidez de las tendencias, el cumplimiento de los objetivos propios, la comparación con los resultados de otras organizaciones y el grado de causalidad entre los enfoques y los resultados. Asimismo, se evalúa el grado en que los resultados abarcan todas las áreas relevantes (Alcalde, 2009).

Según en el modelo EFQM 2013 y la matriz que dicho modelo maneja (Cabo & Guerra, 2014) se establecen los siguientes porcentajes de valoración para puntuar cada sub-criterio a evaluar:

- 0% = No se puede demostrar
- 25% = Limitada capacidad para demostrar
- 50% = Se puede demostrar
- 75% = Se puede demostrar plenamente
- 100% = Se reconoce como modelo de referencia.

Luego de realizar la puntuación en base a las entrevistas realizadas, visitas a la empresa y observaciones, se procede a calcular una media aritmética de los sub criterios evaluados por perspectiva de la matriz REDER para el criterio del modelo EFQM (Liderazgo, Estrategia, etc.). La puntuación de cada criterio será la media de las puntuaciones de las perspectivas analizadas de la matriz REDER. Finalmente, la puntuación final del proceso se obtiene ponderando el valor que obtiene cada criterio por el peso específico calculado para la investigación que se puede observar en la tabla 16.

Los resultados principales de la aplicación del modelo EFQM adaptado a cada uno de los procesos, se presentan en el siguiente punto, pero para mayor detalle de todos los cuestionarios aplicados y resultados se pueden ver los Anexos K, L, M y N.

2. Resultados de la investigación

Para definir los resultados más bajos y altos de cada criterio por proceso, y que estos sean comparables entre sí, los puntajes ponderados obtenidos se han transformado en un porcentaje del puntaje máximo a obtener.

2.1. Gestión de Compras

El proceso de compras que realiza la empresa obtuvo una puntuación final, que se puede observar en la Tabla 17, de 236.68 de los 1 000 puntos que podía obtener según el modelo EFQM.

Tabla 17: Resultado Gestión de compras

| Gestión de Compras | | | | | | |
|----------------------------|----------|--------|-----------------------------|-------------------|----------------|-----------------------------------|
| Criterio | Peso (%) | Factor | Puntuación del cuestionario | Puntaje ponderado | Puntaje máximo | Puntaje ponderado/ Puntaje máximo |
| Gestión del Liderazgo | 11.11 | 1.11 | 20.83 | 23.13 | 111.25 | 20.79% |
| Políticas y Estrategias | 11.11 | 1.11 | 19.44 | 21.58 | 111.25 | 19.40% |
| Alianzas y Recursos | 11.11 | 1.11 | 30.56 | 33.92 | 111.25 | 30.49% |
| Gestión del Personal | 11.11 | 1.11 | 16.67 | 18.50 | 111.25 | 16.63% |
| Gestión de los Procesos | 11.11 | 1.11 | 34.86 | 38.70 | 111.25 | 34.78% |
| Resultados en los Clientes | 11.11 | 1.11 | 12.50 | 13.88 | 111.25 | 12.47% |
| Resultados en las Personas | 16.67 | 1.67 | 21.88 | 36.53 | 166.25 | 21.97% |
| Resultados Clave | 16.67 | 1.67 | 30.21 | 50.45 | 166.25 | 30.34% |
| | | | | 236.68 | 1000 | |

Existen dos criterios con los resultados más bajos: los puntajes se pueden observar en la figura 14 que muestra que el puntaje más bajo es resultados en los clientes con 13.88 de 111.25 puntos y el segundo más bajo es gestión del personal con 18.50 puntos de 111.25; en la siguiente

figura 15 se puede observar el porcentaje del puntaje obtenido con respecto al máximo posible: resultados en los clientes obtuvo 12.47% del máximo posible y gestión del personal 16.63%. El resultado más bajo se explica porque los clientes internos del proceso de compras que se identificó con el recojo de información vienen a ser los involucrados en inventarios y almacén, para el cual no manejan ningún tipo de evaluación y menos indicadores para la satisfacción, lealtad o desempeño, pues no los han identificado, pero se pudo observar que mantienen una buena relación con los involucrados, y que además satisfacen la necesidad de tener los almacenes abastecidos a la hora pactada, **en este punto sus proveedores cumplen con el trato hecho, es decir, cumplen con las horas, cantidades y calidades pactadas, así lo demuestran los indicadores de cumplimiento de pedidos del proveedor mensual y de quejas al mismo, calculados con documentación e información brindada por los proveedores y miembros de la empresa:**

- **Cumplimiento de pedidos del proveedor mensual = $\frac{\# \text{ Entregas perfectas}}{\# \text{ Pedidos totales}}$
 $= 33 / 37 = 89\%$**
- **Quejas al proveedor mensual = $\# \text{ Quejas al proveedor} / \# \text{ Pedidos totales}$
 $= 3 / 37 = 8\%$**

En los indicadores calculados, se ve que los proveedores cumplen con entregas perfectas en un 89% mensual, un indicador alto para la empresa. Lo mismo sucede con las quejas al proveedor, estas son bajas al mes, un 8% del total de sus pedidos. Pero el hecho de satisfacer la necesidad de los almacenes, que es solo uno de los cinco puntos que este criterio evalúa, no es suficiente para la calificación brindada a los resultados en los clientes.

Con respecto al resultado de gestión del personal, este es bajo porque en este proceso solo intervienen los familiares y para ellos no existe un plan que defina cómo será la información compartida ni a quiénes, aquí solo los responsables manejan la información y la comunican en su ámbito de responsabilidad, tampoco se planifica la seguridad y condiciones laborales, solo cuentan con los beneficios de ley. Finalmente, no existe un sistema de recompensas para los involucrados ni se busca desarrollar sus conocimientos.

Figura 14: Resultado Gestión de compras

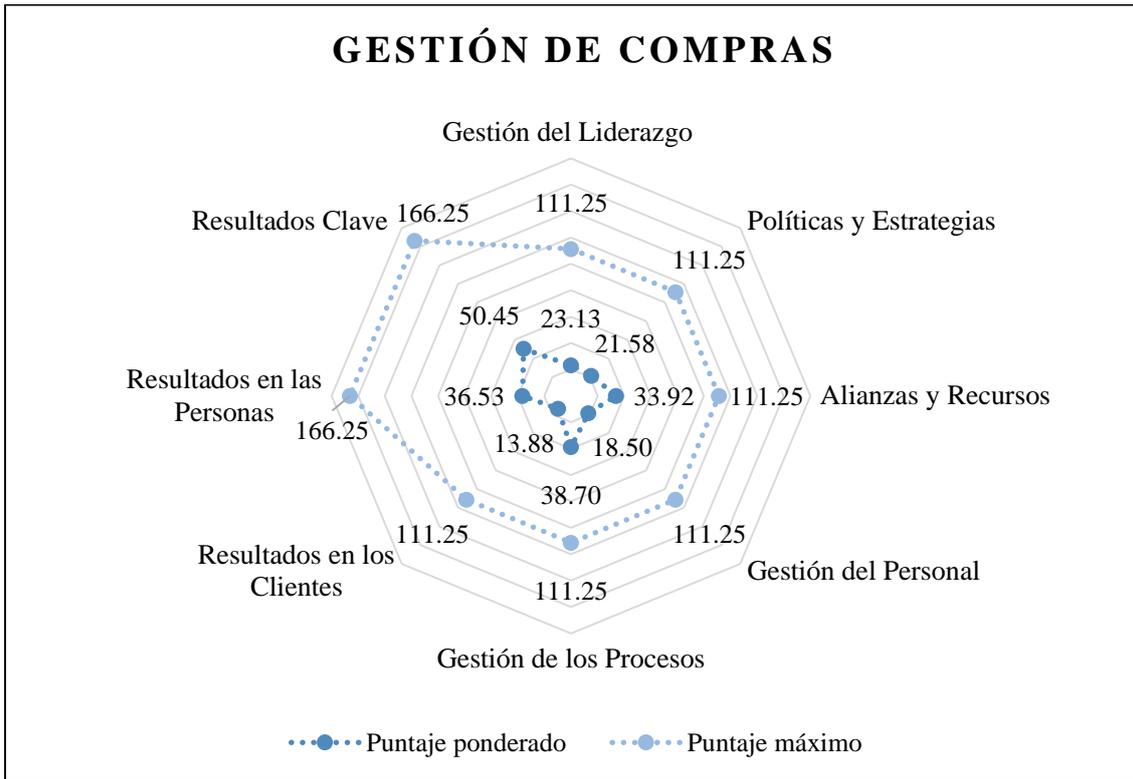
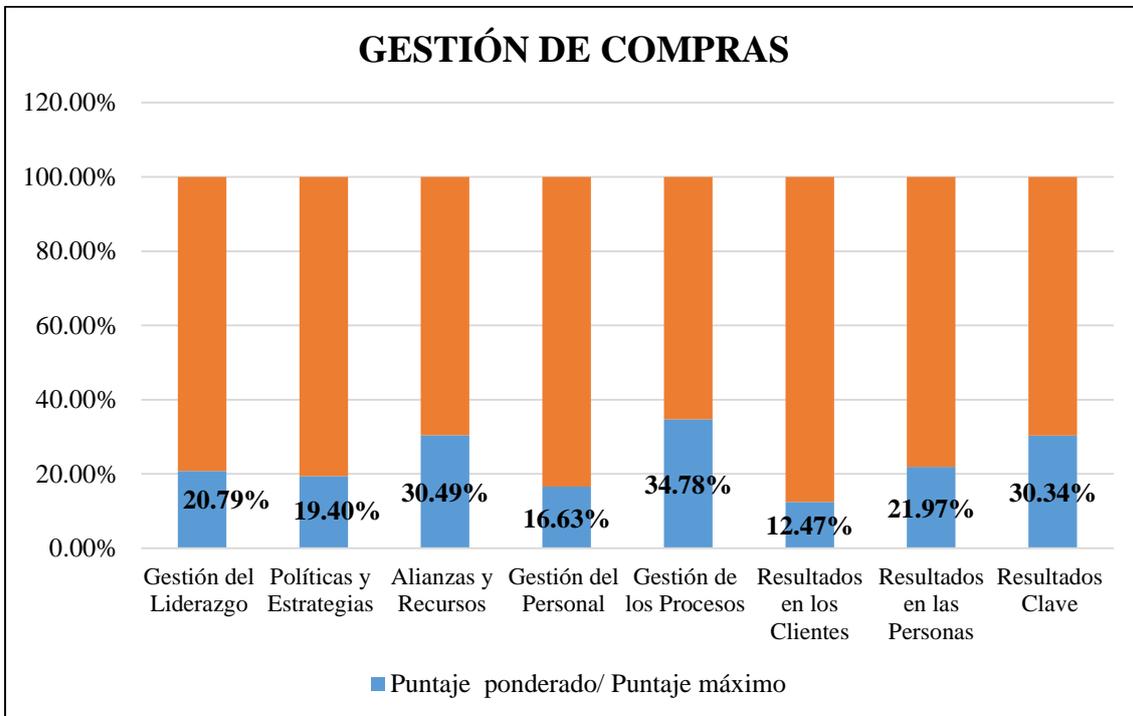


Figura 15: Resultado Gestión de compras en porcentajes



Por otro lado, el criterio que obtuvo un resultado alto es gestión de procesos con 34.86 de 111.25, es decir, un 34.78% del máximo puntaje posible comparado con los otros criterios, tal como se ve en la figura 15. El puntaje de procesos se debe a que pese a no tener formalizadas o escritas las funciones a realizar en la gestión de compras, los responsables, que son tres familiares, conocen muy bien las acciones a realizar y eso es en gran parte por la experiencia que tienen en el rubro. Pero, en este criterio influye el hecho de no identificar a sus clientes internos, dado que no se puede gestionar y buscar mejoras en su relación con ellos. **Finalmente, pese a que se logra el objetivo del proceso: que se abastezca según la cantidad, calidad y continuidad necesarias, porque los indicadores hallados para la empresa son: 89% de cumplimiento de pedidos correctos a Corcasa y 8% de quejas al proveedor en el mes, y se ha mantenido un buen desempeño, hay una clara ausencia de evaluación y manejo de indicadores sobre el desempeño general del proceso, esto se evidencia también por la ausencia de un control del porcentaje que representan sus compras sobre sus ventas, debido a que este cálculo le permitiría la elaboración de un presupuesto de compras, que además sería de ayuda para calcular con mayor precisión la cantidad, el tiempo para realizar los pedidos, y así optimizar las compras y mejorar las negociaciones con los proveedores**

Para el mes de abril, se pudo calcular el indicador mencionado, con las fuentes documentales brindadas por la empresa, que se puede observar en la tabla 18, que nos permitió tener una idea de la proporción de sus compras mensuales.

Tabla 18: % Compras sobre ventas mensual

| % Compras sobre ventas mensual | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Semana | Compras ejecutadas (S/) | Ventas realizadas (S/) | Indicador |
| Semana 1 | S/100,664 | S/122,457 | |
| Semana 2 | S/108,205 | S/134,700 | |
| Semana 3 | S/101,224 | S/119,870 | |
| Semana 4 | S/119,931 | S/145,101 | |
| Total | S/430,024 | S/522,128 | 82.36% |

2.2. Gestión de Inventarios

El proceso de gestión de inventarios obtuvo una puntuación de 222.08 de los 1 000 puntos que plantea el modelo EFQM como lo máximo a sacar. Los resultados por criterio se pueden observar en la tabla 19.

Tabla 19: Resultado Gestión de Inventarios

| Proceso gestión de inventarios | | | | | | |
|--------------------------------|----------|--------|-----------------------------|-------------------|----------------|-----------------------------------|
| Criterio | Peso (%) | Factor | Puntuación del cuestionario | Puntaje ponderado | Puntaje máximo | Puntaje ponderado/ Puntaje máximo |
| Gestión del Liderazgo | 11.11 | 1.11 | 29.17 | 32.38 | 111.25 | 29.10% |
| Políticas y Estrategias | 11.11 | 1.11 | 16.67 | 18.50 | 111.25 | 16.63% |
| Alianzas y Recursos | 11.11 | 1.11 | 22.22 | 24.67 | 111.25 | 22.17% |
| Gestión del Personal | 11.11 | 1.11 | 22.92 | 25.44 | 111.25 | 22.87% |
| Gestión de los Procesos | 11.11 | 1.11 | 27.64 | 30.68 | 111.25 | 27.58% |
| Resultados en los Clientes | 11.11 | 1.11 | 12.50 | 13.88 | 111.25 | 12.47% |
| Resultados en las Personas | 16.67 | 1.67 | 15.63 | 26.09 | 166.25 | 15.70% |
| Resultados Clave | 16.67 | 1.67 | 30.21 | 50.45 | 166.25 | 30.34% |
| | | | | 222.08 | 1000 | |

En la gestión de inventarios tres criterios tienen los resultados más bajos: resultados en los clientes obtuvo 13.88 de 111.25 puntos; resultados en las personas, 26.09 de 166.25 y políticas y estrategias, 18.50 de 111.25, puntajes que se observan en la figura 16; y los porcentajes obtenidos se ven en la figura 17: 12.47%, 15,70% y 16.63% respectivamente. Para resultados en los clientes, que es el resultado más bajo, los clientes internos de la gestión de inventarios son 2: almacenes y distribución, clientes que no han identificado, pero para los cuales busca satisfacer su necesidad, dado que es parte de las funciones que marca la teoría. Este criterio valora la presencia de indicadores y evaluaciones, aspecto resaltado por la teoría y expertos en el tema, pero que la empresa carece para sus clientes internos.

En resultados a clientes, el aspecto de satisfacción de la necesidad de este no se está cumpliendo a cabalidad, en especial para almacenes, el cual es afectado por un alto nivel de inventario. Según la medición realizada a una muestra de 15 productos, la rotación de estos es en su mayoría menor a 1.5 veces por mes, resultados que se pueden ver en la tabla 20. Esto significa que la empresa mantiene en almacén gran cantidad de stock inmovilizado para diversos productos, no cumpliendo con lo propuesto por la teoría. Uno de los motivos por los que la empresa mantiene gran cantidad de mercadería en almacenes es debido a que compra más de lo necesario, ello se evidencia en que algunos productos llegan a tener un stock final mayor que el que el inicial, lo cual deviene en mayores costos de almacenamiento, es decir, aumento en el costo de la operación y mantenimiento del almacén para guardar las existencias, y riesgo de inventario, dado que al ser productos perecibles cuentan con fecha de expiración. Asimismo, se halló el porcentaje de mermas semanal, este porcentaje es 0.1% de sus ventas semanales. Se puede decir que este resultado no es representativo para el periodo analizado, sin embargo, se encontró merma

acumulada de años anteriores en el almacén 2, que indica que la gestión que mencionaron tener no se está cumpliendo y se está incurriendo en costos adicionales por el espacio de almacén, y de la misma manera exponiendo a la mercadería contigua.

Tabla 20: Rotación de inventario mensual

| Línea de producto | Inv. Inicial | Entradas | Salidas | Inv. Final | Inv. Prom | Ventas Mensual Promedio | Indicador |
|---|--------------|----------|---------|------------|-----------|-------------------------|-----------|
| Sacos de Azúcar 50 kg. | 300 | 500 | 600 | 200 | 250 | 600 | 2.4 |
| Leche – caja de 24 unid | 250 | 360 | 550 | 60 | 155 | 550 | 3.5 |
| Sacos de arroz 50 kg. | 528 | 800 | 900 | 428 | 478 | 900 | 1.9 |
| Papel Higiénico-Plancha | 654 | 1200 | 1611 | 243 | 449 | 1611 | 3.6 |
| Lejía pqte de 24 unidades de 250 ml | 172 | 120 | 122 | 170 | 171 | 122 | 0.7 |
| Sacos de Harina 50 kg. | 99 | 200 | 180 | 119 | 109 | 180 | 1.7 |
| Levadura - Caja de 20 paquetes | 45 | 30 | 28 | 47 | 46 | 28 | 0.6 |
| Té plancha de 36 pqtes | 40 | 67 | 47 | 60 | 50 | 47 | 0.9 |
| Pañales - Plancha de 2 paquetes | 209 | 120 | 187 | 143 | 176 | 187 | 1.1 |
| Conserva de atún – Caja de 48 lata de 170 gr. | 95 | 15 | 40 | 70 | 83 | 40 | 0.5 |
| Gelatina – Paquete de 24 unidades de 150 gr | 25 | 30 | 19 | 36 | 31 | 19 | 0.6 |
| Fideos spaguetti – Paquete de 20 unid. | 74 | 150 | 120 | 104 | 89 | 120 | 1.3 |
| Ambientador en spray – Caja de 12 unid. | 30 | 10 | 9 | 31 | 30 | 9 | 0.3 |
| Huevo en paquete de 6 planchas | 10 | 280 | 281 | 9 | 10 | 281 | 29.6 |
| Aceite – Caja de 12 unidades de 1L. | 189 | 100 | 150 | 139 | 164 | 150 | 0.9 |

El segundo criterio más bajo es resultados en las personas, se debe principalmente a la falta de evaluación y de indicadores que midan el desempeño y satisfacción laboral de los involucrados. Los familiares creen que existe un buen clima laboral sin hacer una previa evaluación y se aseguran que los trabajadores entiendan el proceso, pero no realizan ningún control constante de este entendimiento.

El tercer criterio con menor resultado es políticas y estrategias, porque no existe una clara estrategia para el desarrollo de la gestión de inventarios, por más que realicen las acciones que la teoría indica para este proceso, no existe un claro control de los inventarios que maneja. **Ello se evidenció a través del indicador mencionado anteriormente (Rotación de inventarios) y con el de cobertura de stock, indicadores hallados para una muestra de 15 productos. Este indicador muestra**

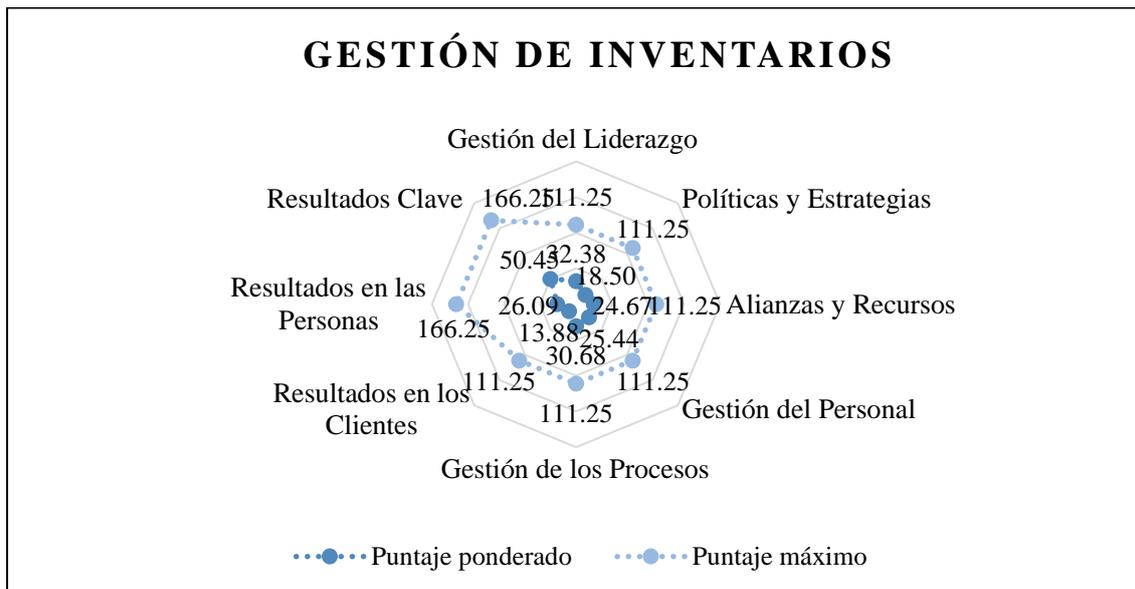
muchos de los productos analizados tienen una cobertura mayor al mes e incluso la empresa sigue abasteciéndose mensualmente pese a tener sus ventas promedio cubiertas con la mercadería promedio actual, por ejemplo, como se muestra en la tabla 21, productos como ambientadores en spray y conservas de atún, tienen una cobertura de 98 y 62 días respectivamente, dado que mensualmente compran entre 10 a 15 cajas, pese a tener un inventario inicial mayor a su demanda.

Tabla 21: Cobertura de stock

| Línea de producto | Inventario Promedio | Venta diaria | Cobertura |
|---|---------------------|--------------|-----------|
| Sacos de Azúcar 50 kg. | 250 | 20 | 13 |
| Leche – caja de 24 unid | 155 | 18 | 8 |
| Sacos de arroz 50 kg. | 478 | 30 | 16 |
| Papel Higiénico-Plancha | 449 | 54 | 8 |
| Lejía pqte de 24 unidades de 250 ml | 171 | 4 | 42 |
| Sacos de Harina 50 kg. | 109 | 6 | 18 |
| Levadura - Caja de 20 paquetes | 46 | 1 | 49 |
| Té plancha de 36 pqtes | 50 | 2 | 32 |
| Pañales - Plancha de 2 paquetes | 176 | 6 | 28 |
| Conserva de atún – Caja de 48 lata de 170 gr. | 83 | 1 | 62 |
| Gelatina – Paquete de 24 unidades de 150 gr | 31 | 1 | 49 |
| Fideos spaguetti – Paquete de 20 unid. | 89 | 4 | 22 |
| Ambientador en spray – Caja de 12 unid. | 30 | 0 | 98 |
| Huevo en paquete de 6 planchas | 10 | 9 | 1 |
| Aceite – Caja de 12 unidades de 1L. | 164 | 5 | 33 |

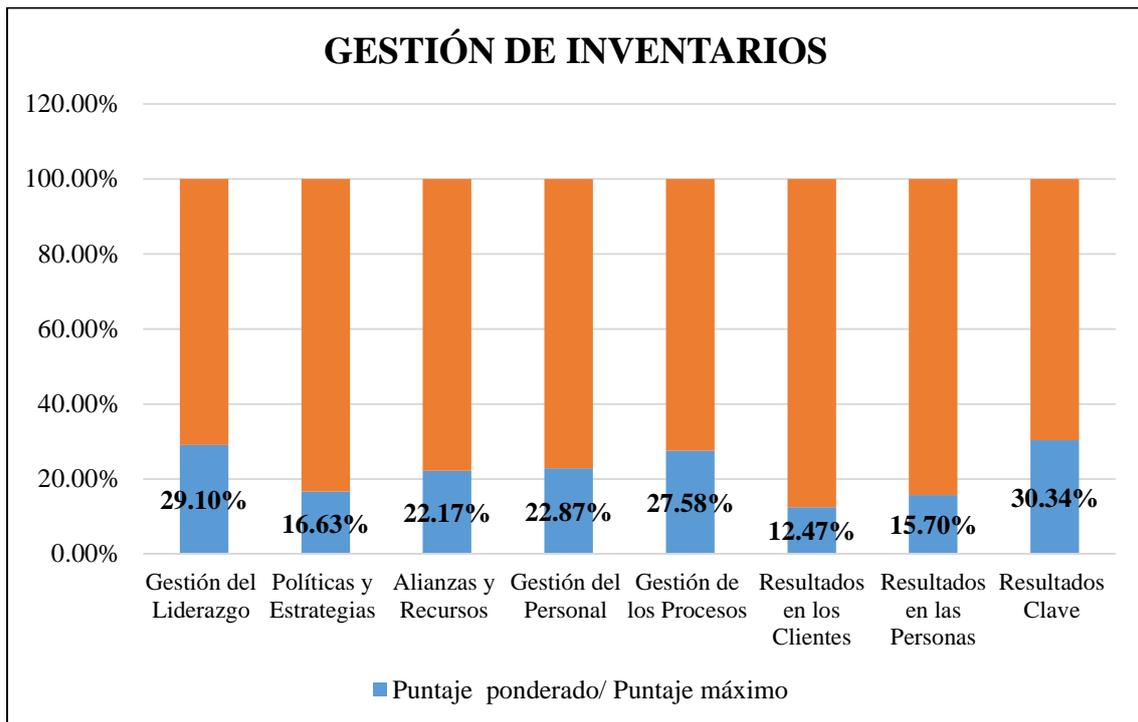
Para tener una estrategia clara, está debe estar basada en las fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de sus grupos de interés, aspectos que no identifican claramente, solo reconocen a sus clientes finales como su único grupo de interés.

Figura 16: Resultado Gestión de Inventarios



El criterio con puntuación más alta fue el de resultados clave con 50.45 puntos de 166.25, es decir, cumple un 30.34% de su máximo puntaje que se nota en la figura 17. Este criterio evalúa el logro y sostenimiento del objetivo del proceso que es contar **con la menor cantidad de artículos en el almacén evitando las rupturas de stock y mantener un buen nivel de servicio hacia el cliente final, aspectos en los cuales obtuvo un puntaje alto**, dado que, según las entrevistas y a pesar de no tener un proceso escrito y poco claro, el nivel de servicio al cliente se ha mantenido: brindar a sus clientes finales la mercadería que estos requieran y en el momento que lo pidan, **porque como muestra el indicador de cobertura de stock, siempre tienen mercadería para satisfacer la demanda de sus clientes y así evitan que se vayan a la competencia. Sin embargo, ello no es del todo positivo porque se genera costos al mantener altos niveles de inventario de mercadería que no rota frecuencia, como se mostró en el indicador anterior. Además, en busca de un buen nivel de servicio, la empresa en ocasiones compra mercadería a las tiendas cercanas para cumplir con la rapidez de su atención**, sin embargo, ello es tan solo una solución inmediata a la cual recurre la empresa, pero no responde a una visión de largo plazo, dado que no existe una planificación previa que permita evitar situaciones iguales en el futuro. Por otro lado, este criterio también evalúa la presencia y medición de indicadores sobre costos y desempeño de la gestión de inventarios, es aquí que su puntuación disminuye en gran proporción, por la ausencia de evaluación e indicadores, aunque conozcan las razones y acciones detrás de un buen desempeño. Asimismo, cabe resaltar que no toman en referencia las buenas prácticas de sus competidores.

Figura 17: Resultado Gestión de Inventarios en porcentajes



2.3. Gestión de Almacenes

El proceso de gestión de almacenes obtuvo una puntuación de 224.74 de los 1 000 puntos que plantea el modelo EFQM como lo máximo a sacar. Los resultados por criterio se pueden observar en la tabla 22.

Tabla 22: Resultado Gestión de Almacenes

| Proceso gestión de almacenes | | | | | | |
|------------------------------|----------|--------|-----------------------------|-------------------|----------------|------------------------------------|
| Criterio | Peso (%) | Factor | Puntuación del cuestionario | Puntaje ponderado | Puntaje máximo | Puntaje ponderado / Puntaje máximo |
| Gestión del Liderazgo | 11.11 | 1.11 | 31.25 | 34.69 | 111.25 | 31.18% |
| Políticas y Estrategias | 11.11 | 1.11 | 16.67 | 18.50 | 111.25 | 16.63% |
| Alianzas y Recursos | 11.11 | 1.11 | 27.78 | 30.83 | 111.25 | 27.72% |
| Gestión del Personal | 11.11 | 1.11 | 27.08 | 30.06 | 111.25 | 27.02% |
| Gestión de los Procesos | 11.11 | 1.11 | 27.64 | 30.68 | 111.25 | 27.58% |
| Resultados en los Clientes | 11.11 | 1.11 | 12.50 | 13.88 | 111.25 | 12.47% |
| Resultados en las Personas | 16.67 | 1.67 | 15.63 | 26.09 | 166.25 | 15.70% |
| Resultados Clave | 16.67 | 1.67 | 23.96 | 40.01 | 166.25 | 24.07% |
| | | | | 224.74 | 1000 | |

Los criterios con menor puntaje son resultados en los clientes, resultados en las personas, y políticas y estrategias. Con respecto al primero, el puntaje obtenido es 13.88 de 111.25, tal y como se ve en la figura 18, que en porcentaje representa el 12.47% del máximo posible a obtener en este criterio, que se nota en la figura 19. El cliente interno de almacenes, es el mismo que el de gestión de inventarios: distribución. Como se mencionó previamente, la empresa no ha mapeado o realizado una identificación de sus clientes internos, estos han sido identificados en base a lo observado y lo dicho en las entrevistas. En este proceso buscan satisfacer la necesidad de su cliente interno, a pesar de no identificarlo, satisfacen su necesidad en la práctica al tener la mercadería lista y correcta en el momento solicitado, **que se puede comprobar con el indicador calculado para la empresa sobre la exactitud de la preparación de pedidos semanalmente, el cual es alto según la tabla 23, el almacén 1 tiene 94.8% y el almacén 2, 96%. Pero**, no realizan evaluación alguna a los clientes internos y no tienen indicadores para medir el desempeño de los almacenes, el desempeño hacia la distribución o la percepción que estos tengan.

Tabla 23: Exactitud de la preparación de pedidos semanal

| Exactitud de la preparación de pedidos semanal | | | |
|--|----------------------------------|--------------------------|-----------|
| Almacén | Pedidos preparados correctamente | Total pedidos preparados | Indicador |
| Almacén 1 | 256 | 270 | 94.8% |
| Almacén 2 | 22 | 23 | 96% |

Luego, el segundo criterio con menor puntaje es resultados en las personas, el cual tiene un puntaje de 26.09 de 166.25, como se aprecia en la figura 18, que porcentualmente representa un 15.7%, que se nota en la siguiente figura 19. Ello fue a causa de que la empresa no establece indicadores de desempeño, satisfacción y productividad laboral para los trabajadores externos y miembros de la empresa. Además, para este criterio, como se ha mencionado anteriormente no han tomado de referencia las mejores prácticas de su competencia ni existe un control a los colaboradores sobre el entendimiento efectivo del proceso que desempeñan.

El tercer criterio con menor puntaje es política y estrategia con un resultado de 18.50 de 111.25, como se aprecia en la figura 18, que porcentualmente representa un 16.63%, que se nota en la figura 19. La empresa no cuenta con una estrategia clara de sus procesos, **por lo cual no la han comunicado ni revisado con los miembros de la organización. La falta de estrategia repercute en el logro del objetivo del almacén, sobre todo en la utilización de la máxima capacidad del almacén, porcentaje que se calculó al periodo actual, ver tabla 24. Los resultados muestran que el almacén 1, tiene una utilización de 87.9%, y el almacén 2 de 51.1%.**

Tabla 24: % de Utilización de los almacenes

| | Almacén 2 | | |
|------------------------------|-----------|------------------|------------------|
| | Almacén 1 | Almacén 2 piso 1 | Almacén 2 piso 2 |
| Utilización actual (pallets) | 58 | 96 | 48 |
| Capacidad total (pallets) | 66 | 162 | 120 |
| Indicador | 87.9% | 51.1% | |

Los resultados significan que el almacén 1 está tendiendo a ser inseguro por la gran cantidad de mercadería almacenada, sacrificando espacio necesario del único pasillo, y al mismo tiempo reduciendo la movilidad en el almacén a una persona que puede retirar solo un artículo por pedido o ingreso. Además, este almacén no cuenta con zonas de carga y descarga, y de armado de pedidos. Luego, en el almacén 2 se llega a tener una utilización total de 51.1%, es decir, hay espacios sin utilizar, espacios ocupados por mercadería pasada y por productos que no comercializan (jabas de botellas de vidrio vacías) para uso familiar.

El criterio con mayor puntuación fue liderazgo con 34,69 puntos de 166.25, como se observa en la figura 18, lo que solo representa el 31,18% de su máximo puntaje posible a alcanzar que se ve en la figura 19. El puntaje de liderazgo se debe principalmente a que los líderes del proceso transmiten valores familiares, como la confianza, a sus trabajadores durante el proceso, y desarrollan el objetivo del proceso empíricamente que es maximizar la operatividad y capacidad del almacén, todos en la empresa tratan de maximizar la capacidad, pero no llegan a lograrlo completamente como se mencionó previamente.

En cuanto a operatividad el porcentaje de pedidos preparados correctamente a la semana es alto en ambos almacenes: el almacén 1 tiene 94.8% y almacén 2, 96%, lo que significa que tienen pocos sobrecostos por pedidos mal preparados, al no usar más horas hombre y recursos propios de la preparación de pedido que afectan la satisfacción del cliente final.

Parte de la operatividad también es medir la productividad del almacén, la cual, como se muestra en la tabla 25, fue calculada en base al costo del personal por pedidos atendidos en la semana. Los resultados no nos permiten afirmar si los almacenes son productivos porque no son comparables entre sí, dado que el volumen de cada pedido varía considerablemente entre los almacenes, por ejemplo, en el almacén 2 el costo de mano de obra por pedido es de S/ 30.95 porque sus ventas son netamente a mayoristas; por otro lado, en el almacén 1 el costo de mano de obra por pedido es menor, S/ 5.27, dado que sus ventas por lo general son a minoristas.

Tabla 25: Productividad del almacén semanal

| Productividad del almacén semanal | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------|
| Almacén | Costo del personal del almacén | Órdenes atendidas por el almacén | Indicador |
| Almacén 1 | S/1,423.50 | 270 | S/5.27 |
| Almacén 2 | S/1,423.50 | 46 | S/30.95 |

Además, este objetivo es comprendido por los familiares y trabajadores involucrados, saben que se debe agilizar las operaciones en el almacén y maximizar su espacio, siempre en concordancia con inventarios para tener la mercadería correcta evitando llegar a roturas de stock. Por otro lado, los líderes de la gestión de almacenes no han compartido el objetivo del proceso explícita y formalmente, y no han identificado a sus grupos de interés. De la misma manera, carecen de planificación de acciones futuras para contrarrestar riesgos en el proceso, pues no hay planificación alguna del proceso.

Figura 18: Resultado Gestión de Almacenes

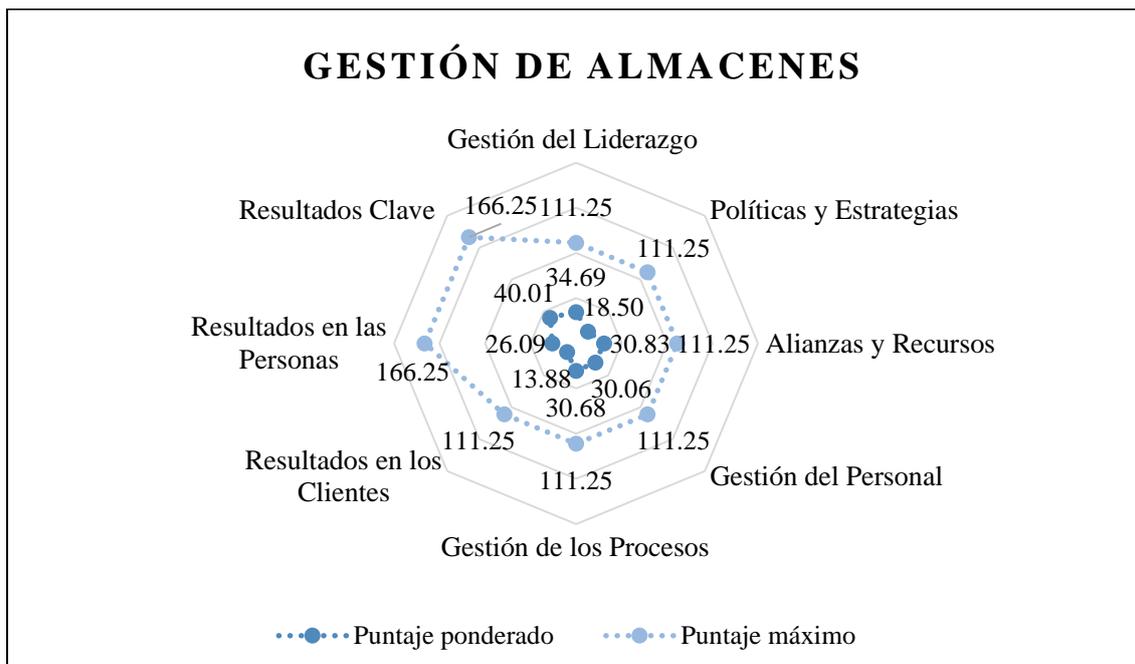
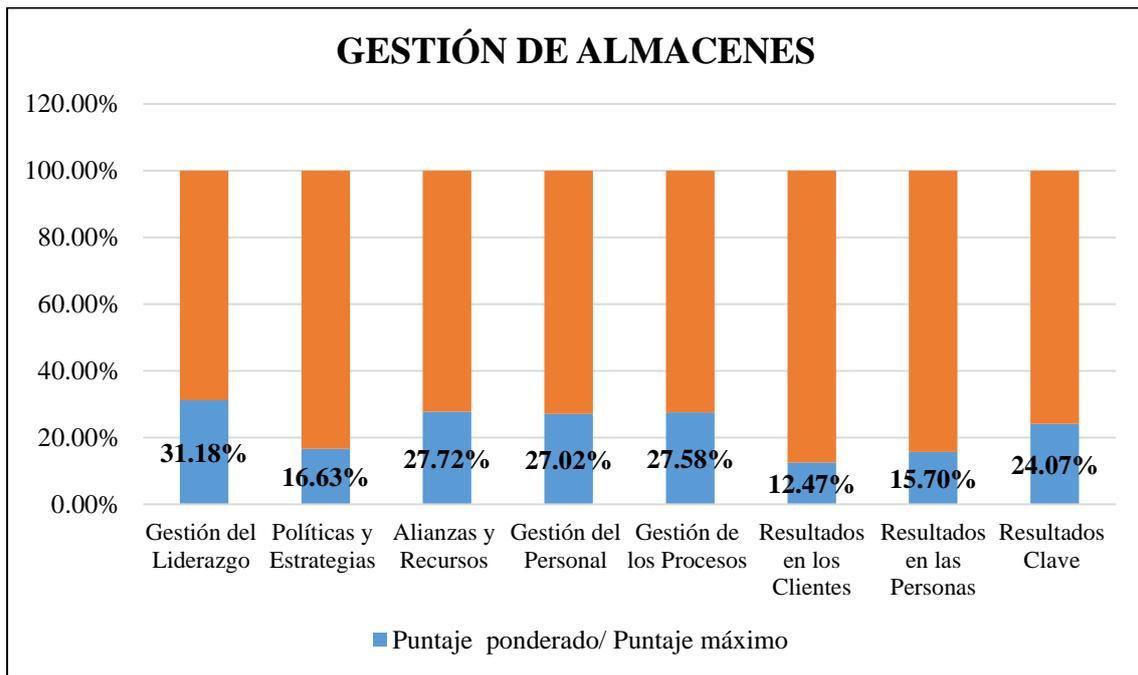


Figura 19: Resultado Gestión de Almacenes en porcentajes



2.4. Gestión de Distribución

El proceso de gestión de distribución obtuvo una puntuación de 301.20 de los 1 000 puntos que plantea el modelo EFQM como lo máximo a sacar. El máximo resultado de los cuatro procesos evaluados. Los resultados por criterio se pueden observar en la tabla 26.

Tabla 26: Resultado Gestión de Distribución

| Proceso gestión de distribución | | | | | | |
|---------------------------------|----------|--------|-----------------------------|-------------------|----------------|-----------------------------------|
| Criterio | Peso (%) | Factor | Puntuación del cuestionario | Puntaje ponderado | Puntaje máximo | Puntaje ponderado/ Puntaje máximo |
| Gestión del Liderazgo | 11.11 | 1.11 | 31.25 | 34.69 | 111.25 | 31.18% |
| Políticas y Estrategias | 11.11 | 1.11 | 30.56 | 33.92 | 111.25 | 30.49% |
| Alianzas y Recursos | 11.11 | 1.11 | 36.11 | 40.08 | 111.25 | 36.03% |
| Gestión del Personal | 11.11 | 1.11 | 25.00 | 27.75 | 111.25 | 24.94% |
| Gestión de los Procesos | 11.11 | 1.11 | 46.11 | 51.18 | 111.25 | 46.01% |
| Resultados en los Clientes | 11.11 | 1.11 | 20.83 | 23.13 | 111.25 | 20.79% |
| Resultados en las Personas | 16.67 | 1.67 | 15.63 | 26.09 | 166.25 | 15.70% |
| Resultados Clave | 16.67 | 1.67 | 38.54 | 64.36 | 166.25 | 38.72% |
| | | | | 301.20 | 1000 | |

En la figura 20 se puede observar que el criterio con menor puntaje en este proceso es el de resultados en las personas en el cual se obtuvo 26,09 puntos de 166,25 que es el total, lo cual dio como resultado un 15,7%, porcentaje que se observa en la figura 21. Ello se generó como consecuencia de que únicamente se les reconoce las condiciones mínimas laborables (seguro, CTS, AFP) a los miembros de la familia que pertenecen a la empresa mas no a los trabajadores externos. Además, la empresa no brinda capacitación en ninguna de las posiciones ni seguridad a sus colaboradores en el centro laboral. Otro punto es que no existe un sistema de recompensas.

Por otro lado, el criterio con puntaje alto corresponde a gestión de procesos con 51.18 de 111.25 puntos, como se ve en la figura 20, representando el 46,01% del puntaje posible que se observa en la siguiente figura; esto se debe a que conocen las acciones a realizar a lo largo del proceso, e identifican los diferentes tipos de clientes existentes y cómo satisfacer sus necesidades dependiendo del cliente mediante la distribución. Sin embargo, las acciones llevadas en el proceso son solo soluciones inmediatas que no cuentan con una visión a largo plazo, dado que, según lo observado y entrevistado los procedimientos no están registrados por escrito ni son revisados periódicamente, esto lleva a que los recursos no sean utilizados eficientemente, por ejemplo, según el porcentaje de utilización del transporte propio por viaje, transportan el camión con el 50% de carga de su máxima capacidad: 2 toneladas. Por otro lado, en cuanto a la productividad diaria del transporte, medido como horas trabajadas sobre total de pedidos atendidos en el día, resulta que demoran 1.3 horas por pedido, lo cual considerando el volumen promedio transportado que es de 335 kg., estimamos que este tiempo podría reducirse si se realiza una mejor planificación de las rutas, debido a que mencionaron que estas eran modificadas en el transcurso de la ruta según el requerimiento del cliente.

Los involucrados: familiares y trabajadores externos cumplen con el objetivo del proceso que es trasladar el pedido correcto al cliente en el menor tiempo posible, porque el nivel de servicio semanal es alto, un 97% del total de entregas realizadas a tiempo a la semana, el 3% se puede dar por alguna demora en la preparación de pedido cuando se da la distribución en taxi; sin embargo, las incidencias que existen con el cliente carecen de formalización y de control con indicadores. Adicionalmente, solo realizan un cálculo de los costos de distribución a través del camión y de la carretilla hidráulica, la distribución por taxi no se calcula porque estos son costos que el cliente final asume, la empresa facilita ese servicio, pero no lo paga.

Figura 20: Resultado Gestión de Distribución

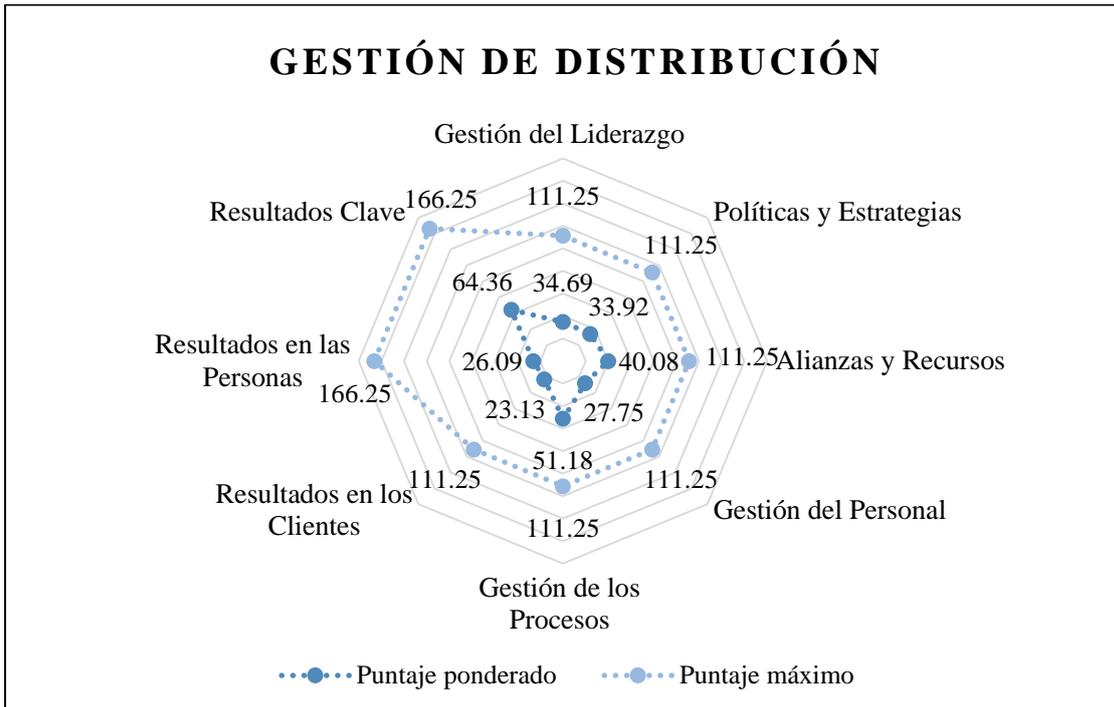


Figura 21: Resultado Gestión de Distribución en porcentajes

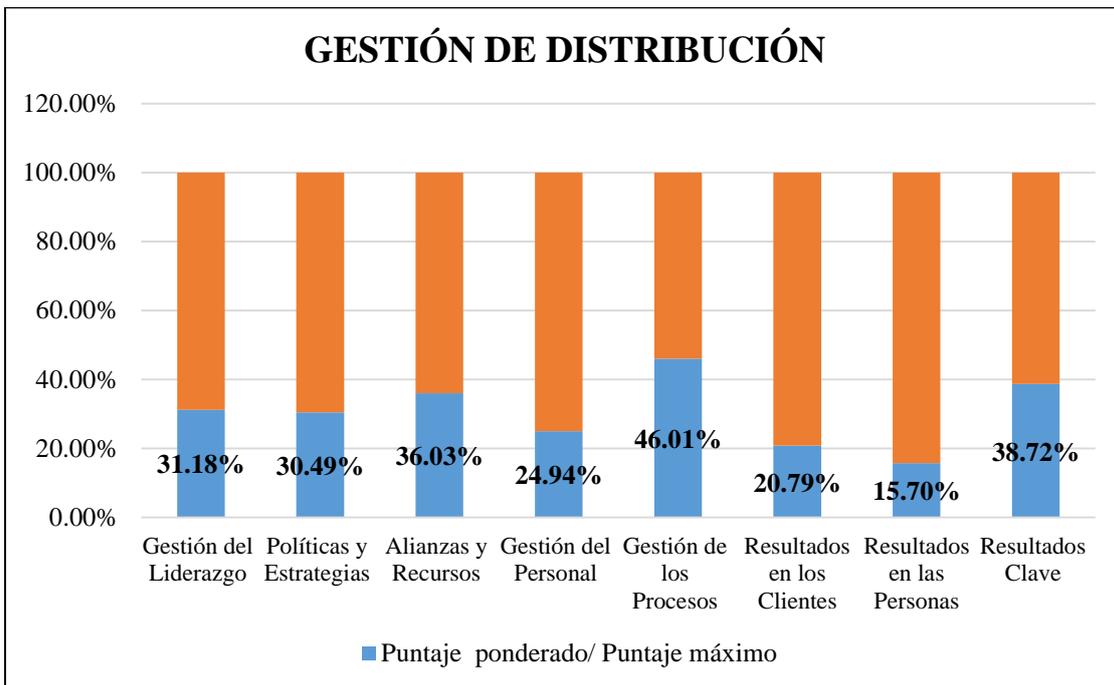


Tabla 27: Resumen de resultados por proceso

| Criterio | Proceso | | | | Promedio | Promedio /puntaje máximo |
|----------------------------|---------|-------------|-----------|--------------|----------|--------------------------|
| | Compras | Inventarios | Almacenes | Distribución | | |
| Gestión del Liderazgo | 23.13 | 32.38 | 34.69 | 34.69 | 31.22 | 28.06% |
| Políticas y Estrategias | 21.58 | 18.50 | 18.50 | 33.92 | 23.13 | 20.79% |
| Alianzas y Recursos | 33.92 | 24.67 | 30.83 | 40.08 | 32.38 | 29.10% |
| Gestión del Personal | 18.50 | 25.44 | 30.06 | 27.75 | 25.44 | 22.87% |
| Gestión de los Procesos | 38.70 | 30.68 | 30.68 | 51.18 | 37.81 | 33.99% |
| Resultados en los Clientes | 13.88 | 13.88 | 13.88 | 23.13 | 16.19 | 14.55% |
| Resultados en las Personas | 36.53 | 26.09 | 26.09 | 26.09 | 28.70 | 17.27% |
| Resultados Clave | 50.45 | 50.45 | 40.01 | 64.36 | 51.32 | 30.87% |
| TOTAL | 236.68 | 222.08 | 224.74 | 301.20 | 246.17 | 28.06% |

Finalmente, usando el modelo EFQM, sumando los criterios en cada proceso se podía alcanzar 1000 puntos por proceso. Cabe resaltar que los criterios que más sobresalen en los cuatro procesos, como se puede observar en la columna “promedio/puntaje máximo” de la tabla 27, son resultados en los clientes y gestión de los procesos.

En la figura 22 se puede observar de manera gráfica el promedio de los resultados de todos los procesos analizados por criterio del modelo EFQM, y los puntajes máximos a alcanzar. Este gráfico nos brinda una visión general del estado de los procesos logísticos desarrollados en la empresa, los resultados corresponden con lo dicho previamente: el criterio más bajo es resultados en los clientes con 16.19 puntos de 111.25 (14.55%) y el más alto es 37.81 de 111.25 puntos, es decir, un 33.99% del puntaje posible, porcentaje que se ve en la figura 23. Por un lado, resultados en los clientes presenta baja puntuación en los tres primeros procesos, principalmente porque no identifican claramente a su cliente interno; sin embargo, en el caso de distribución, si tienen claro que su cliente es el cliente final, al cual consideran en todo su proceso. Con respecto a la gestión de los procesos, el porcentaje obtenido de su puntaje promedio con respecto al puntaje máximo posible es alto, debido a que las acciones a realizar en cada uno de los procesos son bien conocidas por los trabajadores externos y miembros de la familia, dada la experiencia que tienen en el rubro.

Como se observa en la figura 23, los promedios de los criterios evaluados son inferiores al 50% del puntaje posible a alcanzar según cada criterio, lo cual es un claro indicador de que pese a tener un criterio con mayor puntaje, ello no significa un óptimo desarrollo del criterio en los procesos, dado que la mayoría de la gestión de sus procesos se realiza de manera empírica, sin una planificación previa y únicamente actúan de manera reactiva y a corto plazo.

Figura 22: Resumen de resultados

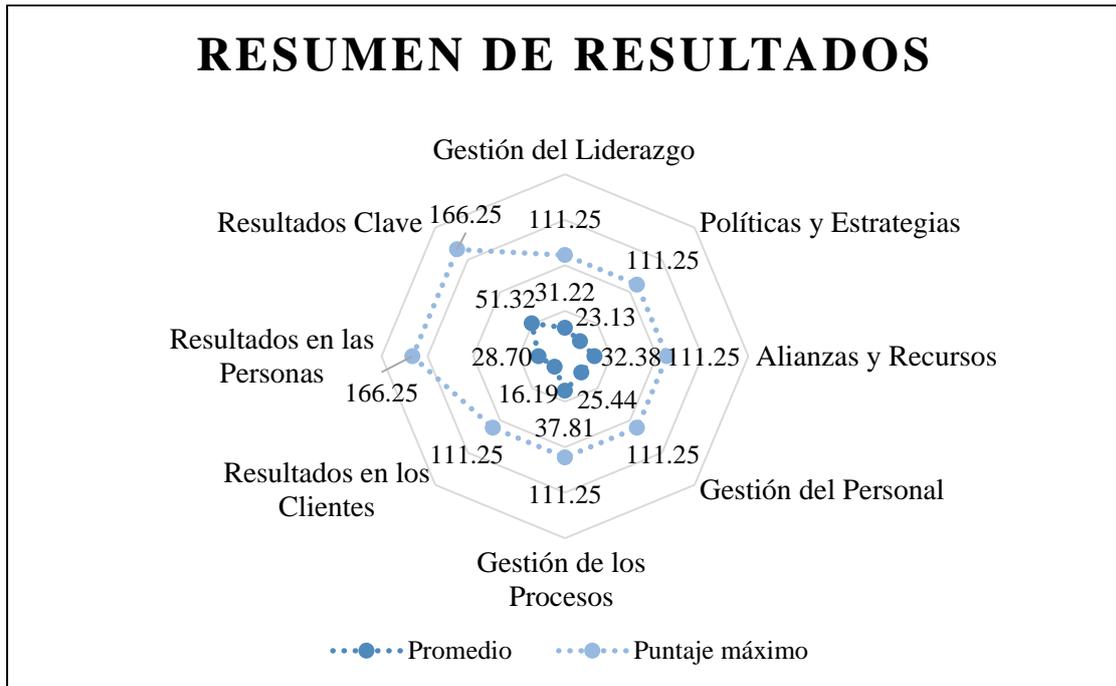
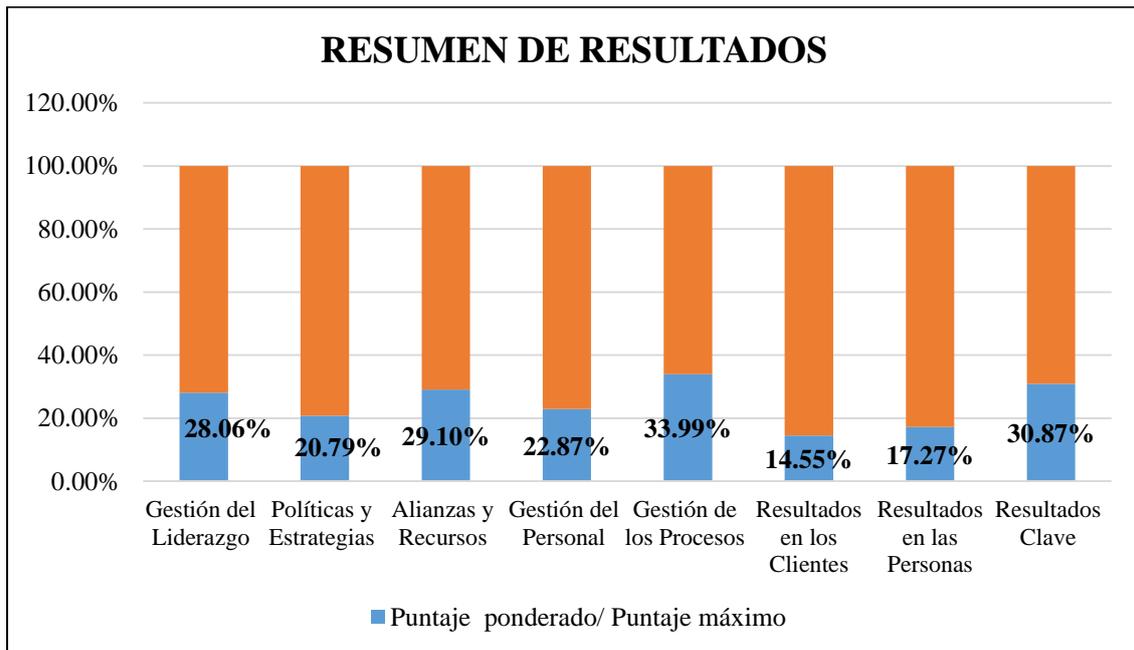


Figura 23: Resumen de resultados en porcentajes



En base a los resultados obtenidos por proceso, mostrados en la tabla 27, los procesos con menor puntaje general fueron gestión de inventarios y gestión de almacenes con 222.08 y 224.74 respectivamente. Estos puntajes son reflejados por los indicadores hallados, dado que en gestión de inventarios la rotación en la mayor parte de los ítems analizados es menor a 1.5 veces al mes, eso significa mantener un exceso de inventario en el almacén, el cual está inmovilizado generando sobre costos, además de la exposición a daños y vencimiento. Esto está reforzado con la cantidad del número de días de cobertura, el cual puede llegar incluso a 98 días, es decir la empresa actualmente cuenta stock en su almacén para satisfacer a sus clientes por más de 3 meses, pero siguen abasteciéndose del mismo ítem.

Los indicadores analizados y sus resultados se pueden observar en la tabla 28, junto con el proceso de calidad que le corresponde a cada uno.

Tabla 28: Resumen de indicadores

| Proceso | Indicador | Fórmula | Tiempo | Resultado | Proceso de calidad | |
|------------------------|---------------------------------------|---|---------|---|---|---|
| | | | | | ¿Cómo medirlo? | ¿Cómo mejorarlo? |
| Gestión de Compras | Cumplimiento de pedidos del proveedor | # Entregas perfectas del proveedor / # Total pedidos al proveedor | Mensual | 89% | Que el responsable lleve un registro de las incidencias con sus proveedores, al momento de recibir cada pedido Solicitar al responsable de recibir la mercadería (almacenero) información sobre la llegada de los pedidos. Que exista un responsable encargado de procesar la información y calcular los indicadores | Incrementar el número de entrega perfectas del proveedor, lo cual genera que las quejas al proveedor se reduzcan. |
| | Quejas al proveedor | # Quejas al proveedor / # Total pedidos al proveedor | Mensual | 8% | | |
| | % Compras sobre ventas | Compras ejecutadas / Monto de ventas | Mensual | 82.36% | Que los responsables ingresen la información de las compras y ventas de cada periodo, que luego será procesada a través del indicador y permitirá tomar una mejor decisión en las compras | |
| Gestión de Inventarios | Rotación de inventarios | Ventas (unid) / Inventario promedio (unid.) | Mensual | Rotación > 2 | Contar con un almacenero constantemente en cada almacén que controle las entradas y salidas de mercadería, y que mantenga el registro de estos en un sistema de control. Que el responsable calcule los indicadores para definir los puntos de mejora. | Reducir el inventario promedio, comprar lo que mis clientes piden, no comprar constantemente mucha mercadería que tenga una rotación baja |
| | | | | Rotación $1 < x < 2$ | | |
| | | | | Rotación < 1 | | |
| | Días de cobertura | Inventario promedio (unid.) / Ventas (unid) | Mensual | Cobertura > 30 días | | |
| Cobertura ≤ 30 | | | | | | |
| Mermas | Monto de mermas / Monto de ventas | Semanal | 0.10% | Almacenero debe controlar el inventario en busca de mercadería dañada, vencida y próxima a expirar. Aislar la mercadería mermada en un lugar específico, e ingresar lo encontrado en un registro Comunicar al responsable de compras sobre la existencia de mermas, para una posible solución de cambio con el proveedor | Reducir la cantidad de productos dañados, vencidos o deteriorados, con una verificación contante, con una supervisión constante. | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---------|---|---|--|
| Gestión de Almacenes | Exactitud de la preparación de pedidos | # Total de pedidos preparados correctamente / # Total de pedidos preparados | Semanal | Almacén 1: 94.8% Almacén 2: 96% | Que el almacenero verifique en la zona de expedición la cantidad del pedido a salir y que esta concuerde con la orden de pedido. El responsable de distribución debe comunicar al almacenero el número quejas por pedidos preparados incorrectamente, luego el almacenero debe contrastar el inventario actual físico contra el registrado en el sistema, y con ello determinar si el pedido es incorrecto. De ahí ingresar esta información al sistema | Aumentar el número de pedidos preparados correctamente, haciendo los pedidos en menor tiempo, cumpliendo con lo que indica la orden de pedido. |
| | % Utilización del espacio | Utilización actual (pallets) / Capacidad total (pallets) | Actual | Almacén 1: 87.7% Almacén 2: 51.1% | El almacenero debe determinar la capacidad total de su almacén, en la unidad que crea conveniente. Cada mes, debe calcular el espacio que está ocupando el inventario versus la capacidad total | Aumentar el uso de pallets en el máximo de capacidad utilizable. |
| | Productividad del almacén | # Órdenes atendidas por el almacén / Costo del personal del almacén | Semanal | Almacén 1: S/ 3.61 Almacén 2: S/ 42.39 | El almacenero debe medir tiempos en la preparación del pedido por personal, luego transmitir esta información a su superior, para la evaluación del costo del tiempo por pedido. Esta evaluación debe realizarse periódicamente. | Reducir el costo del personal por pedido al disminuir el tiempo de preparación de pedido o reducir el número de personal. |
| Gestión de la Distribución | Nivel de servicio | # Entregas realizadas a tiempo / # Total de entregas planificadas | Semanal | 97% | Tener una comunicación telefónica con los clientes, para conocer si sus pedidos fueron entregados en el tiempo correcto. Esta información será registrada en una base de datos, que luego servirá para evaluar el nivel de servicio. | Aumentar el número de entregas a tiempo en todas la formas de distribución |
| | Productividad del transporte | Horas trabajadas / Pedidos transportados | Diario | 1.3 horas | El encargado de calcular los indicadores debe solicitar información a los distribuidores y al almacenero para calcular el tiempo de entrega de un pedido y la cantidad utilizada de los transportes: el camión, la carretilla hidráulica y la distribución por taxi. | Reducir el tiempo que demora la entrega de cada pedido. Hacer una planificación de la ruta y cumplirla. |
| | % Utilización del transporte | Toneladas transportadas / Capacidad total de carga del camión | Viaje | 50% | | Incrementar la carga transportada por cada viaje a más de las 2/3 partes de la capacidad del camión. Consolidar más pedidos en un viaje |

CAPÍTULO 8: PROPUESTA

En base a los resultados mostrados en el capítulo anterior, los procesos más afectados son la gestión de inventarios y de almacenes.

Dentro de la gestión de inventarios no existe un control, y en la actualidad cuentan con altos niveles de inventario de productos de baja rotación que ocupan espacio en el almacén. Y al realizar un mayor análisis de los almacenes se determinó que la mercadería total actual en pallets ocupa en el almacén 1 el 87.7% y en el almacén 2 el 51.1% del total de su capacidad. En el primer caso, el uso en demasía del almacén genera que este se vuelva un espacio inseguro dado que como se mencionó anteriormente, cuentan con un pasillo estrecho. Por otro lado, en el almacén 2, si bien no utilizan al máximo su capacidad, la empresa sigue abasteciéndose con productos que no tienen una alta rotación y que tienen una cobertura mayor a dos meses, lo más probable es que al no tener un control de su inventario y una ubicación definitiva para cada producto, olviden que estos se encuentran en el almacén, especialmente en lugares que no están a la vista.

Para la resolución de este problema crítico, en especial para una comercializadora, dado que los costos más importantes que esta tiene son relacionados a la posesión de inventario y almacenamiento, se ha planteado lo siguiente: la adquisición de un sistema informático diseñado para las necesidades de la empresa, que les permita ver en tiempo real la cantidad de inventario. Para complementar este sistema se debe contratar a un almacenero, y comprar una lectora de códigos de barra, un rotulador de etiquetas y computadoras.

Además, será necesario la asesoría de un experto en almacenes, para delimitar ubicaciones en el almacén según su rotación, por ejemplo, los productos con mayor rotación deben estar ubicados lo más cerca de la zona de preparación de pedidos, y los de menor rotación en ubicaciones lejanas de la puerta, dado que estos no salen del almacén con mucha frecuencia. De esa forma se utilizaría mejor la capacidad del almacén, dando prioridad a los productos con mayor rotación. Asimismo, este delimitará las zonas de carga y descarga, zona de preparación de pedidos, y codificará las ubicaciones de las estanterías, de esa manera la operatividad en el almacén también mejorará.

La propuesta planteada permitirá tener un control de inventarios más preciso, evitando caer en sobre stock y rupturas de inventario, además permitirá identificar la rotación de los productos y darles un trato diferenciado. Los cambios en el almacén junto con el sistema integrado permitirán que la capacidad del almacén sea mejor utilizada y que no sea ocupada por una gran cantidad de inventario inmovilizado. Todo lo anterior se traduce en un ahorro o beneficio, primero en reducir el tiempo que el operario pasa en el almacén por pedido, dado que conocería y tendría

visualmente la ubicación de la mercadería. Además, los registros de la salida/entrada de esta los haría en menor tiempo al estar automatizado el proceso.

El tiempo por pedido se reduciría en el primer almacén en 5 minutos por cada uno, y en el almacén 2 al ser mayor el volumen de pedido el tiempo se reduciría en 15 minutos, lo que se puede ver en la tabla 29, generando un ahorro anual en ambos almacenes de S/ 18 861 pues se ha medido en base a los costos por hora de trabajo. Cabe resaltar que los costos del trabajador se calculan sobre su remuneración mensual más un 46% que representan los sobrecostos laborales, según un abogado laboralista (Alza del sueldo, 2016).

Tabla 29: Ahorro en tiempo de preparación

| Ahorro en tiempo de preparación | | |
|---|-------------|------------|
| | Almacén 1 | Almacén 2 |
| Pedidos semanales actuales | 270 | 23 |
| Pedidos semanales por trabajador | 135 | 11.5 |
| Tiempo de preparación actual (min) por pedido | 21 | 60 |
| Tiempo de preparación mejorado (min) por pedido | 16 | 45 |
| Tiempo ahorrado en la semana (horas) | 11.25 | 2.875 |
| Costo del trabajador | S/1,898.00 | S/1,898.00 |
| Horas semanales de jornada | 48 | 16 |
| Ahorro mensual (2 ayudantes) | S/889.69 | S/682.09 |
| Ahorro anual (2 ayudantes) | S/10,676.25 | S/8,185.13 |

Además, se tendría un ahorro al no tener el inventario inmovilizado, este ahorro se calculó como el costo de oportunidad, 4%, porcentaje que representa la mínima ganancia anual de tener el inventario como inversión. En la tabla 30, se puede ver el resumen de los ahorros.

Tabla 30: Ahorro obtenido

| Ahorro total | |
|----------------------------------|--------------------|
| Ahorro por tiempo de preparación | S/18,861 |
| Ahorro de sobrestock | S/17,380 |
| Total | S/36,241.22 |

Para obtener este ahorro, es necesario incurrir en una inversión y gasto en tecnología y personal, que se detalla a continuación en la tabla 31, estos gastos son por la compra de equipo y software, así como gasto de tener un almacenero.

Tabla 31: Inversión

| INVERSIÓN | |
|-----------------------------|-----------------|
| Concepto | Total |
| Computadoras (4) | S/4,800 |
| Consultoría para almacén | S/2,000 |
| Lectora de Códigos de barra | S/285 |
| Rotulador de etiqueta | S/283 |
| Software | S/4,374 |
| Mantenimiento de software | S/1,167 |
| Almacenero | S/26,280 |
| TOTAL | S/39,189 |

En base a los ahorros generados y a los gastos e inversión mostrados, se llegará a recuperar la inversión en menos de 2 años, en 1.08 años aproximadamente, según lo mostrado en la tabla 32, lo cual significa que es muy recomendable implementar lo propuesto.

Tabla 32: Recuperación de la inversión

| Recuperación de la inversión | |
|-------------------------------------|----------|
| Inversión total | S/39,189 |
| Ahorro Total | S/36,241 |
| Inversión / Ahorro | 1.08 |

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha respondido a la pregunta sobre cuál es la situación actual de los procesos logísticos desarrollados en una Mype de origen familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes. Para responder a esta pregunta, se realizó una recopilación teórica sobre las características y factores críticos que afectan el desarrollo de una Mype familiar, así como, conceptos sobre los procesos logísticos desarrollados en una comercializadora, y los modelos de diagnóstico y evaluación de los mismos.

La teoría de los procesos logísticos, de fuentes primarias y secundarias, nos permitió ordenar los procesos y definir que contemplaba cada uno, con el fin de realizar un mejor diagnóstico. Se pudo concluir que cumplen con ciertos aspectos definidos por la teoría, por ejemplo, en compras efectúan el proceso de selección de proveedores; en inventarios cumplen con la clasificación y revisión de mercadería definida por la teoría; en almacenes realizan las actividades de recepción de mercadería, zonificación ABC y preparación de pedidos; por último, en la distribución, cumplen con el control de costos en el reparto por camión y con tener rutas definidas.

Luego, fue necesario conocer el contexto y entorno (macroentorno y microentorno) en el que se desenvuelve la empresa para realizar un mejor diagnóstico. Es así que, la situación de las Mypes y empresas familiares en el Perú, reforzada por las características y factores críticos que identifica la teoría nos permitieron ver cómo el hecho de ser una Mype de origen familiar influía en los procesos desarrollados en esta empresa comercializadora. Según la información recopilada de las fuentes primarias y secundarias, los procesos logísticos son poco desarrollados o casi nulos en una Mype, a pesar que un 44.3% de las Mypes se desenvuelve en el sector comercio (Ministerio de la Producción, 2015), debido a que estas son creadas por la necesidad de subsistir, su capital humano cuenta con baja profesionalización, no tienen una adecuada infraestructura física, ni sistemas esquematizados. Sin embargo, de acuerdo a lo observado y recabado en las entrevistas, los procesos desarrollados en Corcasa son más complejos de lo que se creía en un inicio.

Así mismo, al ser una empresa familiar presenta ciertas características que se pueden convertir en fortalezas como: cultura más sólida y valores compartidos, que ellos no identifican, pero que afectan el desarrollo de los procesos logísticos, pues se les ha delegado funciones de confianza en algunos procesos como el cuidado del almacén y la cobranza de mercadería en el reparto. Además, se pudo identificar que no cuentan con un plan de sucesión definido, a pesar de pertenecer al 54% de las empresas que llegaron a la segunda generación (PwC, 2017), solo mantienen la presencia de líderes – responsables en los diferentes procesos, identificados a través de la observación y entrevistas, que toman las decisiones sobre su área de responsabilidad.

Con respecto a la situación logística en el Perú, como se mencionó en el marco contextual, existe un estancamiento en las mejoras logísticas, principalmente debido a la escasez de profesionales especializados en el mercado (ESALOG, 2017; Gestión Logística, 2016), que es una característica de las Mypes y que la empresa estudiada presenta.

Los puntajes obtenidos con la evaluación del modelo EFQM, el cual fue adaptado a la situación de los procesos dentro de la empresa, están basados en aspectos cualitativos y cuantitativos. Para los datos cuantitativos se hizo uso de indicadores que midieran el objetivo de cada proceso logístico evaluado, estos objetivos están delimitados por la teoría, y también se encuentran relacionados a los criterios medidos por la adaptación que se ha realizado en esta investigación del modelo EFQM. La parte cualitativa está basada en las observaciones y entrevistas realizadas.

Es así que, luego de la evaluación se obtuvieron los siguientes resultados: el proceso de compras obtuvo 236.68; el de inventarios, 222.08; almacenes logró 224.74 y distribución, 301.20 de 1 000 puntos que cada uno podía obtener. De las ocho categorías del modelo evaluadas en cada proceso, luego de sacar el promedio de los puntajes por proceso y realizar un cálculo de estos con respecto al máximo posible a alcanzar en cada criterio. El criterio con menor puntaje fue resultados en los clientes, aquí se definió a los clientes internos al que cada proceso servía, los cuales no eran identificados por la empresa, pero que igual satisfacían sus necesidades. Luego, el criterio con mayor puntaje fue gestión de los procesos, debido a que conocen las acciones a realizar en cada uno de los procesos y cumplen con el objetivo señalado por la teoría: estar abastecidos al menor precio, asegurar un alto grado de servicio al cliente, maximizar la operatividad del almacén y la capacidad del almacenamiento; y situar los productos en los puntos de destino correspondiente. Estos resultados se dan considerando que no son los óptimos, como se mencionó previamente no se llega al 50% del puntaje máximo a alcanzar en cada criterio, principalmente porque no tienen el proceso formalizado ni escrito, ni cumplen con las evaluaciones e indicadores que la teoría y expertos señalan, además no hay una planificación a largo plazo, sus acciones son de corto plazo, únicamente, tomando acciones reactivas a las contingencias que se presenten.

En base a los resultados que se obtuvieron con el diagnóstico del modelo EFQM, dos procesos son los más afectados: gestión de inventarios y almacenes. Estos obtuvieron menor puntaje: 222.08 y 224.74 respectivamente. Para los problemas críticos dentro de cada uno de estos se estableció una propuesta. Dicha propuesta involucra inversión en tecnología y personal, es decir, se sugiere invertir en un sistema de control de inventarios acompañado de aparatos electrónicos que lo soporten, además de la contratación de un almacenero y de una consultoría

para un mejor diseño de los almacenes. La inversión a realizar asciende a S/ 39,189 y el ahorro obtenido sería de S/ 36 241, recuperando la inversión realizada en menos de 2 años.

CAPÍTULO 10: RECOMENDACIONES

De acuerdo a las observaciones, entrevistas efectuadas y al diagnóstico realizado, se ha llegado a determinar las siguientes acciones de mejora en la tabla 33, que puede adaptar la empresa para mejorar el desempeño de sus procesos logísticos:

Tabla 33: Matriz de recomendaciones

| Problema | Riesgo | Recomendación |
|--|--|---|
| No tienen mapeados ni llevan documentación de sus procesos, ni de los involucrados en estos. | Nivel de calidad del servicio fluctuante, además de duplicidad de funciones y tiempos muertos. Así mismo, puede generarse conflictos entre los involucrados. | Elaborar una ficha de procesos, en la que se definen los elementos claves de cada proceso. Asimismo, para tener los procesos de forma gráfica elaborar un flujograma de cada uno. |
| Carecen de una estrategia basada en las expectativas y necesidades de sus grupos de interés y socios estratégicos. | Satisfacción de necesidades y generación de valor incompletas. | Elaborar una matriz de identificación de los grupos de interés y socios estratégicos relacionados a cada proceso; y crear estrategias y alianzas en base a estos. |
| Los procesos logísticos se llevan a cabo sin ningún tipo de control ni evaluación en ninguna parte del proceso. | Posibles fallas en el proceso y nivel de calidad en el servicio variable. | Controlar y evaluar cada uno de sus procesos a través de indicadores definidos por la teoría adaptados a sus necesidades. Para iniciar, implementar los indicadores de la tabla 4. Además, realizar un registro de los costos generados en cada uno de los procesos. |
| La empresa recurre a tiendas aledañas o no cuenta con los productos cuando el cliente los solicita. | Posible pérdida de clientes. | Implementar la propuesta desarrollada: sistema control de inventarios electrónico en los almacenes, para así poder llevar un registro de la mercadería disponible y prever el desabastecimiento para mejorar el nivel de servicio con mercadería propia. Además, implementar herramientas de pronóstico y estimación de demanda para el mismo fin; y contar con guías estandarizadas para la realización de pedidos al proveedor y entrega de mercadería al cliente final. |

| | | |
|---|--|---|
| <p>La mercadería es ubicada en espacios que no cuentan con un código definido. Asimismo, el almacén 1 mantiene un sistema rudimentario de almacenamiento.</p> | <p>Posible retraso en la entrega de pedidos a los clientes.</p> | <p>Implementar un sistema de ubicación en los almacenes, que definan los pasillos y los niveles de los estantes. Este sistema será recomendado por el especialista (consultoría) que se sugirió en la propuesta.</p> |
| <p>Los miembros de la familia toman decisiones sin considerar que son una empresa familiar y lo que eso representa.</p> | <p>Conflicto de intereses entre los miembros familiares y dificultad en la toma de decisiones.</p> | <p>Identificar las fortalezas y debilidades que presentan como empresa familiar plasmadas en una matriz, y de esta forma contribuir a un mejor desempeño. Por ejemplo, una debilidad es la falta de profesionalización de los familiares, lo recomendable es capacitarse en temas relacionados a administración, logística y habilidades blandas.</p> |

Las dos primeras recomendaciones de la tabla 34, son las más importantes debido a que se desprendieron de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a través del modelo EFQM, y que se mencionan en el capítulo 7.

Del diagnóstico se obtuvo que la empresa no mapea cada proceso, ni a los involucrados en este. Por ello, se sugiere elaborar un flujograma y una ficha de procesos que debe contener lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Misión u objetivo del proceso
- Descripción del proceso
- Actividades que forman parte del proceso y flujograma
- Responsables y cliente del proceso
- Entradas y salidas del proceso
- Los procesos relacionados
- Indicadores básicos del proceso

La ficha de procesos y el flujograma, son herramientas que permitirán delimitar y aclarar las funciones de cada uno, y servir de referencia ante alguna duda que se presente en el flujo o proceso. Lo primero que se debe realizar es convocar a todos los miembros de la empresa con el fin de establecer en consenso cada uno de los puntos indicados, luego de llenada la ficha, mostrar ésta en lugares visibles de la empresa.

Del diagnóstico también se obtuvo que la empresa no considera a sus grupos de interés ni a sus socios estratégicos para elaborar sus estrategias por proceso, en primer lugar, porque no los ha identificado, por ello se recomienda crear una matriz de identificación de los grupos de

interés y socios estratégicos relacionados a cada proceso.

Tabla 34: Matriz de identificación

| Proceso | | |
|---|-------------------|------------------------------|
| Grupo de interés / Socio estratégico | ¿Es clave? | ¿Por qué? (necesidad) |
| | | |
| | | |

La matriz de identificación permitirá saber cómo brindar una mejor respuesta y mantener una buena relación a través del tiempo con los grupos de interés y socios estratégicos, de esa forma se podrá crear estrategias adecuadas y alianzas en cada proceso. Al realizar esta matriz se debe comunicar a los miembros de la empresa, y realizar un constante monitoreo por si estos actores cambian con el tiempo.

REFERENCIAS

- Aduanas. (s/f). Glosario de términos. Retrieved from <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosa.htm>
- Albuquerque, V. (2016). Consumo masivo: se viene un año lento, pero nada aburrido. *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/175768-consumo-masivo-se-viene-un-ano-lento-pero-nada-aburrido/>
- Alcalde, P. (2009). *Calidad* (1st ed.). Thomson-Paraninfo. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=M4KKceSe3f4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alonso, V. (2010). *Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos* (19 No. 2). Buenos Aires . Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>
- Álvarez, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico: Una propuesta para la pequeña y mediana empresa (Pyme). *Palermo Business Review*, (14), 45–64.
- Alza del sueldo mínimo le cuesta S/ 46 por trabajador a las empresas. (2016). *RPP Noticias* . Retrieved from <http://rpp.pe/economia/economia/alza-del-sueldo-minimo-le-cuesta-s-46-por-trabajador-a-las-empresas-noticia-958815>
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2nd ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Anaya, J. (2000). *Logística Integral*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Arbulú, J., & Otoyá, J. J. (2005). La PYME en el Perú. *PAD: Revista de Egresados*. Retrieved from <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP). (2015). MYPES aportan el 40% del PBI. Retrieved May 30, 2017, from <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Avolio, B. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (Mypes)*. *Estrategia* (Vol. N°22). Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística : administración de la cadena de suministro* (5a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Ballou, R. H., Pérez Muñoz, R., & Ribiu de Lemus, P. (1991). *Logística empresarial*. Madrid: Díaz Santos.
- Banco Mundial. (2017). Índice de desempeño logístico. Retrieved September 21, 2017, from https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2016&start=2012&year_low_desc=true
- Belaunde, S. (2014). Consumo masivo en el Perú: El 2014 es el año de la recuperación. *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/136426-consumo-masivo-el-2014-es-el-ano-de-la-recuperacion-del-mercado/>

- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (3rd ed.). México D.F. : McGraw-Hill.
- Beltrán, J., Rivas, M. A., & Muñozuri, J. (2007). *Sistema de gestión logística: un enfoque para la evaluación, integración y mejora de los procesos logísticos*. Zaragoza.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, G. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Bahía Blanca: EdiUNS.
- Boletines SUNAT. (2017). *Regímenes tributarios*. Retrieved from <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios>
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México D.F. : McGraw-Hill.
- Cabo, J., & Guerra, A. (2014). *Criterios de modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*. (Díaz de Santos, Ed.) (Madrid).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). LOGISTICA Y DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL. Colombia.
- Cámara de Comercio de Lima. (2016a). El sector comercio apunta a recuperarse en el 2017 por continuidad de inversiones. *La Cámara* . Retrieved from http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION741/ED_DIGITAL741.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2016b). Índice de Desempeño Logístico. Retrieved September 21, 2017, from http://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/mercado_bienes/indicador/desempeno_logistico.html
- Campos, J. (2014). CPFR: cualidades para la colaboración. Retrieved from <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/70174-cpfr-cualidades-la-colaboracion>
- Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*. Mar de Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMP.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2001). *Logística Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cervera, J. (2013). Aplicación del seis sigma en los modelos de gestión de calidad. *Investigación e Innovación En Ingenierías*, 1(2), 33–41.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Retrieved from <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/Índice-de-Desempeño-Logístico-2016.pdf>
- Consumo de los hogares peruanos crecerá en el último trimestre. (2017). *El Comercio*. Retrieved from <http://elcomercio.pe/economia/consumo-hogares-peruanos-crecera-trimestre-422908>
- Consumo masivo: Bodegas vendieron más que los supermercados. (2017). *El Comercio*.

Retrieved from <http://elcomercio.pe/economia/mercados/consumo-masivo-bodegas-vendieron-supermercados-405276>

- Corma, F. (2012). *Aplicaciones prácticas de modelo EFQM*. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=5YITuxAcd8IC&pg=PA68&lpg=PA68&dq=matriz+reder+corma+2002&source=bl&ots=KvI5bozjpP&sig=7lx_G_375Am4pGNwVQwpiNb_Yw8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjE187X5sPYAhVGTCYKHW9GDdoQ6AEIVTAM#v=onepage&q=matriz reder corma 2002&f
- Corporación Interamericana de Inversiones. (s/f). El gobierno corporativo son las estructuras y procesos con los que se controla y dirige una empresa. Retrieved from <http://www.iic.org/es/gobernanza-corporativa/inicio>
- Correa, A., Gómez, R., & Cano, J. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 26(117), 145–171. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. (Profit Editorial, Ed.). Barcelona. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=uoaxj6zxZsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=control+de+la+calidad+1920&ots=FkRKNqTUfP&sig=J562SjHMtRKJWiXnfF5jf109oIM#v=onepage&q&f=false>
- D'Andrea, G., Ring, L., & Tigert, D. (2014). *Retail management: claves de la estrategia y la gestión minorista*. Buenos Aires: TEMAS. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=3f069082-d5f8-4c23-b2d0-82ce8d2e715f%40sessionmgr4010&hid=4111&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=pucp.a553952&db=cat02225a>
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1).
- De Nieves, C., & McDonnell, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. situación frente a la ISO 9000*. Valencia. Retrieved from http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad/000176_final.pdf
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69–80. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Díez de Castro, E., & Fernández, J. (1993). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A. Retrieved from [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)
- Durán, J. (2016). LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR, UN CAMBIO CRÍTICO. *E-Consulta*. Retrieved from http://contexto.udlap.mx/wp-content/uploads/2016/12/EF_NF_JD_1.docx-1.pdf
- EAE Business School. (2014). Selección del medio de transporte: todo lo que hay que tener en

- Edelman, A. (2001). Modelos de Excelencia en la Gestión. *Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica, 1*. Retrieved from http://www.um.edu.uy/_upload/_descarga/web_descarga_171_ModelosdeCalidadEdelmanMemoriaN1.pdf
- EFQM. (2017). Modelo EFQM de excelencia y calidad. Retrieved September 17, 2017, from <http://www.efqm.es/>
- El Peruano. (2013, July). Ley N° 30056.
- Ernst & Young. (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. Retrieved from <https://iddcdotcl.files.wordpress.com/2017/06/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf>
- Ernst & Young. (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- ESALOG. (2017, January 24). Competitividad de las cadenas de suministro en el Perú aún es baja. Retrieved from <http://www.esalog.com.pe/index.php/2017/01/24/competitividad-de-las-cadenas-de-suministro-en-el-peru-aun-es-baja/>
- Escudero, J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. México: Paraninfo.
- Espejo, M. (2011, November). Gestión logística en las Mypes peruanas. *Revista Logistec*. Retrieved from <http://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/794-gestion-logistica-en-las-mypes-peruanas>
- Estrada, A., Reyes, A., & López, L. (2011). *Estrategias logísticas implementadas por los mayoristas de medicamentos en Pereira y Dosquebradas*. Universidad Católica de Pereira. Retrieved from <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/504/1/completo.pdf>
- Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Cincinnati: Betterway Books.
- Fukuyama, F. (1998). *Confianza (trust)*. Buenos Aires: Atlántida. <https://doi.org/906351834>
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona : Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona,.
- Gestión Logística. (2016, June). Gestión Logística: The supply chain managers. Retrieved from http://issuu.com/log360/docs/glogistica_ed_junio-ago2016
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2). Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/2654/265425848003/>
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- GS1 PERÚ. (2016, June 30). Desempeño logístico peruano, mejor que en 2014 | Innova Supply Chain. Retrieved from <http://gs1.drinux.com/content/desempeno-logistico-peruano-mejor->

que-en-2014

- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7ma ed.). México : Pearson Educación .
- Hernandez, J., Antún, J., & Lozano, A. (2007). Ocho estrategias en la logística urbana. Retrieved from <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7291-ocho-estrategias-logistica-urbana>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las Mypes y Pymes, 21.
- Ingeniería Industrial. (2017). Cross Docking. Retrieved from <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/logística/cross-docking/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). Importancia de las empresas familiares en el mundo. *Instituto de La Empresa Familiar*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s/f). *Anuario 2015-2016*.
- Jiménez, G. (2009). *La Empresa Familiar: Su importancia y vigencia*. Medellín: Instituto de la Empresa Familiar de Colombia. Retrieved from http://docs.ceipa.edu.co/m21_gallery/3255.pdf
- La clave del éxito en las empresas familiares. (2016, October 7). *RPP Noticias*. Retrieved from <http://rpp.pe/campanas/branded-content/la-clave-del-exito-en-las-empresas-familiares-noticia-1000527>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2).
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Logística 360. (2016, March). Logística 360: The Supply Chain Magazine. Retrieved from https://issuu.com/logistica360/docs/ed_17_marzo_2016
- López, L., Flores, M., & Vitoria, Á. (2011). *ESTUDIO EFQM EN AQUALIA*. Escuela de organización industrial.
- López, R. (2010). *Logística Comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Marín, E., Peña, A., Niño, L., & Sepúlveda, N. (2014). Óptima Implementación del Sistema VMI desde el Enfoque Del Proveedor. *Zona Logística*. Retrieved from <https://www.zonalogistica.com/optima-implementacion-del-sistema-vmi-desde-el-enfoque-del-proveedor/>
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica. Retrieved from https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/results?qu=empresas+familiares%3A+reto+al+destino&te=

- Méndez, J. (2013). Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Mendoza, J. (2016). La empresa familiar. Lima.
- Mentor, A. (s/f). *Gestión de pedidos y stock*.
- Mercado Negro. (2016). El canal tradicional es el preferido de los hogares peruanos. Retrieved from <http://www.mercadonegro.pe/el-canal-tradicional-es-el-preferido-de-los-hogares-peruanos/>
- Milla, G., & Silva, M. (2013). *Plan de mejora del almacén y planificación de las rutas de transporte de una distribuidora de productos de consumo masivo*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mincetur, & Grupo del Banco Mundial. (2016). Análisis Integral de Logística en Perú Parte 1: Resultados Agregados y Lineamientos Estratégicos. Retrieved from https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid. Retrieved from <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2013). Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas. Retrieved from https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/0.Ficheros/EFQM2013Guía AAPp_AEVAL.pdf
- Ministerio de la Producción. (2009). Promoción del sector mype en el Perú. Lima.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio interno 2015*. Lima.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis* (No. Pensamiento & Gestión n°41). Barranquilla. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Narbate, C. (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*. Retrieved from http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo_5/autoevaluacion_efqm_valenciacontiks.pdf
- Narváez, L., Lavell, A., & Pérez, G. (2009). *La gestión del riesgo de desastres: un enfoque basado en procesos*. Lima: Comunidad Andina. Retrieved from http://repo.floodalliance.net/jspui/bitstream/44111/2259/1/procesos_ok.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Lima. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf

- Organización Mundial del Comercio. (2017). Informe sobre el Comercio Mundial 2016. Retrieved from https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. LID Editorial. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=bhcpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Parra, M., Villa, M., & Restrepo, J. (2009). GESTIÓN DE LA CALIDAD CON EL MODELO EFQM EN 10 PYMES METALMECÁNICAS DE MEDELLÍN. *Revista Escuela de Ingeniería de Antioquia*, (11).
- Pena, J., & Sánchez, J. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar* (3rd ed.).
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial .
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, M., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2).
- Pola, A. (1999). *Gestión de la Calidad*. México D.F.: ALFOMEGA S.A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (CECSA, Ed.). México D.F.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Harvard Business Press.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. (International Thomson Editores, Ed.). México DF.
- PricewaterhouseCoopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Perú. Retrieved from www.pwc.com/pe
- PricewaterhouseCoopers. (2017). *Encuesta de Empresas Familiares 2016 Resultados para Perú*. Lima. Retrieved from <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>
- ProInversión, & Universidad ESAN. (2007). *MYPE Queña empresa Crece: Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Retrieved from <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- PromPerú. (2016). Características de las MYPE. PromPerú. Retrieved from <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=36320493-D33B-401F-A5A0-22700564B397.PDF>
- PwC. (2012). Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú, 40. Retrieved from www.pwc.com/pe
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación .
- Rockart, J. (1980). Los altos directivos definen sus necesidades de información. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, 246. Retrieved from

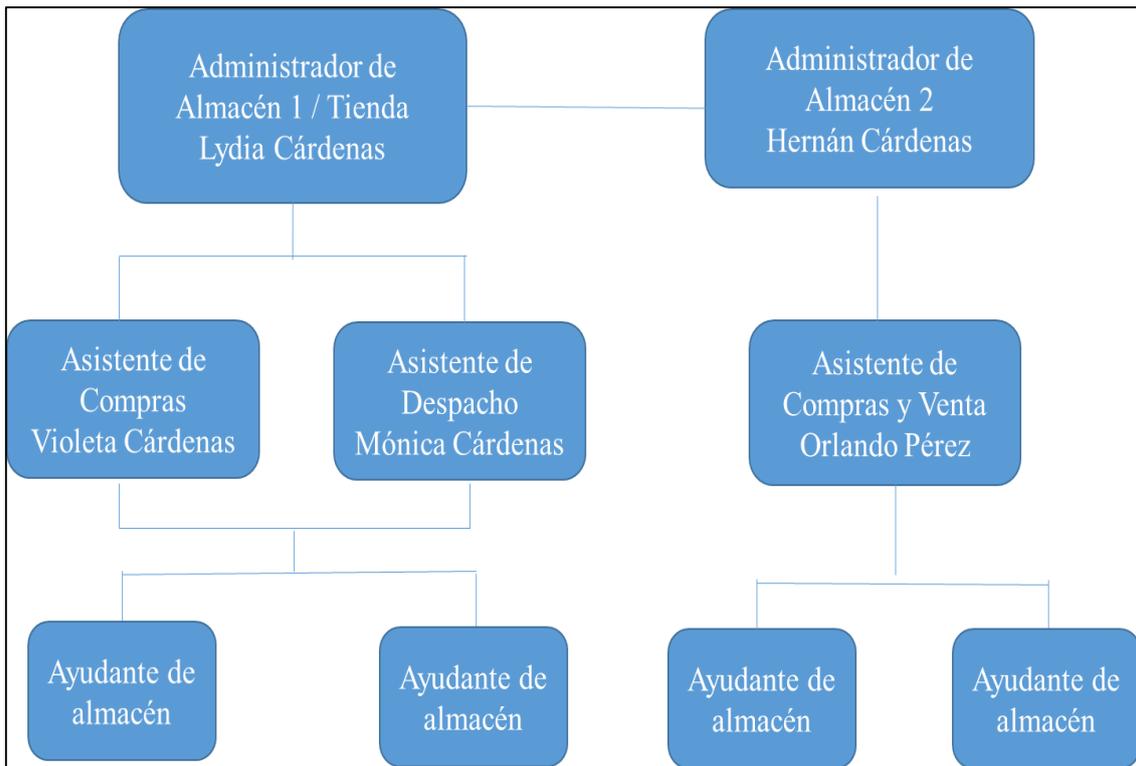
<https://www.mendeley.com/library/#>

- Saéz, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2004). Otras herramientas de gestión: TQM, comparación con BPR y crítica de ambas. In *Innovación Tecnológica en las empresas: temas básicos*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Saiz, J., & Olalla, B. (2013). *Modelo EFQM y creación de valor: Una aproximación teórica*.
- Salazar, F., Cavazos, J., & Nuño, J. (2012). *Análisis del Modelo SCOR en Cadenas de Suministro para Procesos de Biodiesel de Higuera*. Valencia.
- Sales, M. (2013). Diagrama de Pareto. *EALDE Business School*.
- Sánchez, H. (2016, March 31). ¿Institucionalizar o profesionalizar la empresa familiar? *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/familiasac/2016/03/31/institucionalizar-o-profesionalizar-la-empresa-familiar/>
- Sánchez, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia*. España : Fundación Confemetal .
- Sánchez, M., Vargas, M., Reyes, B., & Vidal, O. (2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. *Conciencia Tecnológica*, (41).
- Sánchez, R. (2008). *Introducción a la Trazabilidad: un primer acercamiento para su comprensión e implementación*. Buenos Aires: El Escriba .
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2).
- Secretaría Permanente del SELA. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. *Sistema Económico Latinoamericano y Del Caribe*. Caracas. Retrieved from http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf
- Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217–234.
- Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1995). *TQM: desarrollos avanzados*. Madrid: TGP Hoshin.
- SUNAT. (s/f). Definición de la micro y pequeña empresa. Retrieved from <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain Operations Reference Model* (11th ed.). Retrieved from <http://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-r11.0.pdf>
- Supply Chain Council (SCC). (2005). *Supply-Chain Operations Reference-model*. Retrieved from <http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/IS243Readings/SCOR-Overview.pdf>
- The Coca-Cola Retailing Research Council. (2010). *El comercio minorista en los mercados emergentes: Bases The Coca-Cola Retailing Research Council*. Retrieved from <http://www.ccrcc.org/wp->

content/uploads/sites/24/2014/02/Retailing_in_Emergent_Markets_2010_Spanish.pdf

- Universidad ESAN. (2015). ¿Qué medio y modo de transporte es el más adecuado para mi empresa? | Logística | Apuntes empresariales | ESAN. Retrieved April 16, 2018, from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/que-medio-y-modo-de-transporte-es-el-mas-adecuado-para-mi-empresa/>
- Universidad ESAN. (2016). El control y seguimiento de los indicadores en la gestión del potencial humano. Retrieved April 22, 2018, from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/el-control-y-seguimiento-de-los-indicadores-en-la-gestion-del-potencial-humano/>
- Vázquez, R., Trespalacios, J., & Álvarez, B. (2006). *Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Madrid: Thomson Editores Spain. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=1f84eb55-abfe-4c23-9fd8-b33f61c37949%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=pucp.a486219&db=cat02225a>
- Vera, M. (2016). *El método promedio ponderado como herramienta para el control de inventarios registrados en la tarjeta kárdex y libro diario*. Universidad Técnica de Machala.
- Vidal, M. (2017, January). Consumo masivo en el 2017: recuperación comenzará este año tras un difícil 2016 | Semana Económica. *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/208244-consumo-masivo-un-ano-dificil-con-recuperacion-a-partir-del-2017/>
- Villar, P. (2017, August 8). ComexPerú: Mypes siguen aumentando pero formalización no avanza. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518>
- Yamada, G., & Chacaltana, J. (2007). Generación de empleo en el Perú: Seis casos recientes de éxito. Retrieved from https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi8n8Wnv5jUAhWH3SYKHS-oCRIQFggqMAE&url=http%3A%2F%2Fsrvnetappseg.up.edu.pe%2Fsiswebciup%2FFile%2FDD0703%2520-%2520Yamada_Chacaltana.pdf&usq=AFQjCNHbhVzTCwjNmY5Wv_
- Yamakawa, P., Del Castillo, C., Baldeón, J., Espinoza, L. M., Granda, J. C., & Vega, L. (2010). Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana. *Serie Gerencia Para El Desarrollo - ESAN*.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330. Retrieved from ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase6/12jrza~1.pdf
- Zuluaga, A., Gómez, R., & Fernandez, S. (2014). *Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor* (No. 15). *Clío América*.

ANEXO A: Organigrama de la empresa



ANEXO B: Entrevista a experto sobre Mype

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre temas de su conocimiento sobre los Mypes (características y factores críticos) en el Perú.

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|---|--|
| De acuerdo a sus conocimientos ¿Qué es una Mype? | Contrastar con la teoría |
| ¿Cuáles son las características principales de una Mype? | Nivel de organización, comunicación, operaciones, personal. Contrastar con la teoría |
| ¿Cuáles son las oportunidades de la Mype en el contexto actual del Perú? | En la actualidad |
| ¿Cómo se promueve el desarrollo de las Mypes? | Desde el ámbito público, social y privado. |
| ¿Cómo impacta en el desarrollo del Perú? | Impacto positivo o negativo Desarrollo económico, social, político, etc. |
| ¿Cuál es el tipo de organización que presentan las Mypes en el Perú? | Por funciones, por producto, por tipos de clientes, geográfica, etc. |
| ¿Cuáles son las áreas más usuales en una Mype? | Áreas como RR.HH. logística, Marketing, etc. |
| ¿Qué áreas, de las mencionadas, son las más críticas para el mejor desempeño de una Mype? | |
| ¿Qué rol desempeña la logística dentro de una Mype? | |
| Desde su punto de vista, ¿Qué tan desarrollada está el área logística en las Mypes? | |
| ¿En qué sector económico se desenvuelven mayormente las Mypes en el Perú? | Sectores: servicios, construcción, comercio, etc. Contrastar con teoría |
| Del total de las Mypes, ¿Qué porcentaje son formadas por familias? | Contrastar con teoría. |
| ¿Cuáles son las similitudes entre las Mypes y empresas familiares? | Características, ventajas y desventajas. |

ANEXO C: Entrevista a experto sobre Empresas familiares

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre temas de su conocimiento sobre empresas familiares (características y factores críticos) en el Perú.

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|---|--|
| ¿Qué es una empresa familiar? | Contrastar y complementar con la teoría |
| ¿Cuáles son las características principales que desarrolla una empresa familiar? | Compromiso, conocimiento, visión a largo plazo, sucesión, factores emocionales, etc. |
| ¿Cuáles son los factores que permiten el éxito de una empresa familiar? | Profesionalización, institucionalización, proceso de sucesión |
| ¿Qué es lo que determina que una empresa familiar pase de una generación a otra? | Contraste y complementar de la teoría |
| ¿Qué porcentaje de empresas logra pasar de una generación a otra? | Primera, segunda y tercera generación. |
| ¿Cuáles son las limitaciones que presenta una empresa familiar para su crecimiento? | |
| ¿En qué sector económico se desenvuelven mayormente las empresas familiares en el Perú? | Sectores: servicios, construcción, comercio, etc. Contrastar con teoría |
| Del total de las empresas familiares, ¿Qué porcentaje son Mypes? | Contrastar con teoría. |
| ¿Cuáles son las similitudes entre las empresas familiares y Mypes? | Características, ventajas y desventajas. |

ANEXO D: Entrevista a experto sobre Logística

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre temas de su conocimiento sobre la logística en las empresas (los conceptos usados para analizar los procesos logísticos de una empresa comercial, así como, los modelos de diagnóstico y evaluación de procesos.).

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿Qué es la logística? | Concepto que complemente o contraste la teoría. |
| ¿Cómo se encuentra la logística en el Perú? | Contexto |
| ¿Cuáles son las tendencias en el Perú sobre logística? | |
| ¿Cuál es la importancia de la logística en el Perú? | Contexto |
| ¿Cuáles son los procesos logísticos que se desarrollan en una empresa? | Abastecimiento, producción, inventarios, almacenamiento y distribución. |
| ¿Qué tan desarrollados están los procesos logísticos de una empresa de acuerdo a su tamaño? | De manera básica, compleja (micro, pequeña, mediana y grande) |
| ¿Qué rol desempeña la logística dentro de una Mype? | Importancia. |
| ¿En qué se diferencia la logística desarrollada en las empresas familiares de otros tipos de empresas? | Variación de la aplicación de la logística dependiendo del tipo de empresa |
| ¿Cuáles son los procesos en la logística en una comercializadora? | Abastecimiento, inventarios, almacenamiento y distribución |
| ¿Cuáles son los actores en logística de la comercializadora? | |
| ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de compras? | Evaluación de proveedores, negociación, estimación de compras, órdenes de compra, métodos de control. |
| ¿Cuáles son los indicadores para medir el proceso de compras? | |

| | |
|---|---|
| ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de inventarios? | Herramientas de control, sistemas de revisión de stocks. |
| ¿Cuáles son los indicadores para medir la gestión de inventarios? | |
| ¿Cómo se realiza el proceso de almacenaje? | Actividades dentro del almacén (entrada, almacenaje, salida), herramientas, tipos de distribución |
| ¿Cuáles son los indicadores para medir el proceso de almacenaje? | |
| ¿Cuál es el mejor tipo de distribución (<i>lay out</i>) en el almacén de una comercializadora? | Diseño en U, en T, en línea recta |
| ¿Cuáles son los costos principales de almacenaje en una comercializadora? | Costos de espacio, instalaciones, manipulación, posesión de stocks. |
| ¿Cómo se realiza el proceso de distribución? | Elección, rutas de transporte, órdenes de entrega. |
| ¿Cuáles son los factores que determinan la elección de un tipo de distribución? ¿Cuál es el más importante para una comercializadora? | |
| ¿Cuáles son los indicadores para medir el proceso de distribución? | |
| ¿Cuál es el proceso más importante para el mejor desempeño de una comercializadora? | |
| ¿Qué modelos evalúan la logística de una empresa? ¿Cuál es el más recomendable para una Mype comercializadora? | En caso no menciona el modelo EFQM, ¿Qué opina del modelo EFQM? |

ANEXO E: Modelo de entrevista realizada a los proveedores

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre los procesos logísticos de la empresa, objeto de evaluación, y sobre su relación con ella.

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la empresa? | |
| ¿Cómo es la relación con Corcasa? | |
| ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de trabajar con Corcasa? | |
| ¿Cómo es la comunicación entre ustedes y Corcasa? ¿Qué tipo de información comparten? | Comunicación continua o esporádica. Precios, productos, del cliente, del sector. Cada cuanto tiempo. |
| ¿Cómo se determina el volumen de compra de Corcasa? | Si lo incluyen en el planeamiento del abastecimiento de Corcasa |
| ¿Cómo se establecen los precios a pagar entre ustedes y Corcasa? | Negociación |
| ¿Qué incentivos brindan a sus clientes para estos les compren? | Regalos, promociones, descuentos. |
| ¿Qué tipo de productos brindan? | |
| ¿Cada cuánto renuevan sus líneas o marcas de productos? | |
| ¿Cuál es la variedad de productos de sus principales proveedores? | |
| ¿Qué productos prefieren constantemente sus clientes más importantes? | |
| ¿Cómo manejan los reclamos de sus clientes? | |
| ¿Cómo es el proceso de devoluciones que le realizan sus clientes? ¿Cuáles son las razones? | Se realiza un proceso diferente por tipo de empresa. |
| ¿Cuáles son las razones por las que Corcasa le devuelve mercadería? ¿Y en qué cantidades? | |

| | |
|---|--|
| ¿Cuál es la planificación que hacen para abastecer a los clientes de la zona? | |
| ¿Cómo es el proceso de toma de pedidos que realizan a sus clientes? | Tiempo, si ellos van cuando los llaman, o tienen fechas programadas. Órdenes de compra. |
| ¿Cómo miden el desempeño de sus operaciones? | Indicadores |

ANEXO F: Modelo de entrevista realizada a familiares

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre los procesos logísticos desarrollados en la empresa.

Gestión de compras:

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|---|--|
| ¿Cuál es el objetivo del proceso de compras? | |
| ¿De qué manera planifican el proceso de compra? ¿Cómo se define el presupuesto de compras? ¿De qué manera involucra a su competencia en la planificación de su proceso? | Establecer cantidades y productos. Benchmarking |
| ¿De qué manera involucra a sus proveedores en la planificación de sus compras? | Considera tiempos, tipos de productos, etc. |
| ¿Cómo se desarrolla su proceso de compras? | Planificación, emisión de órdenes de compra, tiempos. |
| ¿Cómo es la comunicación durante el proceso? ¿Cómo se registra la información en este proceso? ¿Con qué fin? | Comunicación en el proceso Registro manual o informático. |
| ¿Qué personas participan del proceso y qué tan importantes son para que se lleve a cabo esta actividad? | Mencionar el rol de cada persona |
| ¿Quién toma la decisión en este proceso? | Delegación de funciones |
| ¿Qué criterios consideran para designar a la persona encargada de realizar la compra? | Encargado parte de la familia y si realiza otras funciones. |
| ¿Quién y cómo se realiza la selección y evaluación de proveedores? | Lista de proveedores, evaluación. |
| ¿Qué elementos toman en consideración en la elaboración y realización de pedidos? | Precio, variedad de productos. |
| ¿Cuáles son las dificultades más comunes con sus proveedores y cómo las resuelven? | Dificultades más comunes, |
| ¿Cómo se establecen los precios a pagar entre ustedes y Corcasa? | Precios, cantidades, poder de negociación. |
| ¿Qué medios usa para realizar el pedido a sus proveedores? | Electrónico o manual |

| | |
|---|--|
| ¿Qué productos representan el mayor porcentaje de sus ventas? | |
| ¿Cuál es el número de proveedores de productos críticos? | De productos importantes |
| ¿Cuál es el tiempo promedio en la entrega del pedido del proveedor? | |
| ¿En promedio cuántas veces rechaza un pedido del proveedor? ¿Cuáles son las razones? | Relación con el proveedor |
| ¿Cómo se manejan los reclamos hacia el proveedor? ¿Cuál es el porcentaje que representa de los pedidos totales? | |
| ¿Qué efectos generan los pedidos retrasados por parte del proveedor? | En las ventas o satisfacción de los clientes |
| ¿Cómo llevan el registro de productos? | Con sistema informático. |
| ¿Cómo miden el desempeño de este proceso? | Indicadores |
| ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado dentro de este proceso? | |

Gestión de inventarios:

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿Cuál es el objetivo de la gestión de inventarios? | |
| ¿Cómo se desarrolla su proceso de control de inventarios? | Herramientas, kardex, revisión periódica o esporádica |
| ¿Cómo clasifican sus inventarios? | Responsable y si existe algún tipo codificación |
| ¿Qué producto presenta el porcentaje más considerable dentro de sus inventarios? | En monto y espacio |
| ¿Quiénes participan en el desarrollo del proceso y cuál es su importancia? | Actores |
| ¿De qué manera involucran a la competencia en el control de inventarios? | Benchmarking |
| ¿Como se realiza la comunicación en este proceso? | Comunicación en el proceso |
| ¿Cómo se registra la información en este proceso? | Registro manual o informático. |
| ¿De qué manera la tecnología está involucrada en este proceso? | Capacitación, y tecnología usada. |

| | |
|--|--------------------|
| ¿Cuál es el procedimiento para tratar merma o mercadería vencida? | |
| ¿Cuento representa la mercadería para emergencias de su mercadería total? ¿Qué efectos ha representado el no contar con este tipo de mercadería? | Stock de seguridad |
| ¿Cómo evalúan el desempeño de este proceso? | Indicadores |
| ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado dentro de este proceso? | |

Gestión de almacenes:

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|--|
| ¿Cuál es el objetivo del proceso? | |
| ¿De qué manera planifican el proceso de almacenamiento? ¿De qué manera involucra a su competencia en la planificación de su proceso? | Costos de almacenamiento Benchmarking |
| ¿Cómo se desarrolla su proceso de almacenamiento? | Actividades de entrada: recepción de mercadería, documentación de entrada. Actividades de almacenaje: sistema de ubicaciones. Actividades de salida: preparación y expedición del pedido. |
| ¿Cómo es la comunicación durante el proceso? ¿Cómo se registra la información en este proceso? ¿Con qué fin? | Comunicación continua o esporádica. Registro manual o informático. |
| ¿Qué personas participan del proceso y qué tan importantes son para que se lleve a cabo esta actividad? | Mencionar el rol de cada persona |
| ¿Cómo es la distribución y delimitación de zonas dentro del almacén? | Zonas de carga y descarga, de preparación de pedido, de almacenaje. |
| ¿Con qué tipo de tecnología cuentan y cómo se les ha capacitado? | Sistemas de almacenaje (estanterías, pasillos, fajas transportadoras) Stockas. |
| ¿Cómo seleccionaron su maquinaria? ¿Utilizan toda la maquinaria que tienen? ¿Es suficiente la cantidad de maquinaria que se tiene? | |
| ¿Cuál es la capacidad utilizada del almacén? ¿Cuál es el porcentaje de capacidad mal utilizada? | |
| ¿Cuál es el procedimiento para la preparación de pedidos? (¿Cuánto demora en preparar el pedido?) | |

| | |
|---|---------------------------|
| ¿Existe un cálculo de tiempo de envío del pedido? ¿Cuánto demoran en enviar el pedido? | |
| ¿Qué dificultades se han presentado en la preparación de pedido y cómo se han manejado? | Errores en la preparación |
| ¿Cuál es el porcentaje de devoluciones con respecto a ventas totales? | |
| ¿Cómo evalúan el desempeño de este proceso? | Indicadores |
| ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado dentro de este proceso? | |

Gestión de distribución:

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿Cuál es el objetivo del proceso? | |
| ¿De qué manera planifican el proceso de distribución? ¿De qué manera involucra a su competencia en la planificación de su proceso? | Establecer rutas, costos Benchmarking |
| ¿Qué métodos de control se establecen antes del envío de productos? | Evitar reclamos, disminuir costos Seguimiento |
| ¿Cómo es la comunicación durante el proceso? ¿Cómo se registra la información en este proceso? ¿Con qué fin? | Comunicación continua o esporádica. Registro manual o informático. |
| ¿Qué personas participan del proceso y qué tan importantes son para que se lleve a cabo esta actividad? | Mencionar el rol de cada persona |
| ¿Cómo se realiza el proceso de distribución o transporte? | Selección de medios de transporte, elaboración de rutas, alistar el pedido. |
| ¿Cuáles son las características de sus principales clientes? | |
| ¿Cómo es la relación con sus clientes? ¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes? | |
| ¿Cómo buscan mejorar su servicio o superar la expectativa de sus clientes? | |
| ¿Cómo manejan los reclamos de sus clientes? | Frecuencia, cantidad, responsable y tipo |
| ¿Cómo miden el desempeño de este proceso? | Indicadores |
| ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado? | |

ANEXO G: Modelo de entrevista realizada a colaboradores

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre los procesos logísticos desarrollados en la empresa.

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿En qué procesos de la organización está involucrado? | Funciones que realiza |
| ¿Cómo se le capacita en los procesos que realiza? | Seguimiento de procesos |
| ¿Cómo es la comunicación con los propietarios de la empresa? | |
| ¿Cuál es el % aproximado de pedidos retrasados? ¿Y a qué se debe? | Mala preparación del pedido, error del proveedor |
| Desde su experiencia ¿Cómo se determina el volumen de compras y los proveedores a seleccionar? ¿Cada cuánto se compra mercadería? ¿De qué depende? ¿Cuánto tiempo demoran los proveedores en traer los pedidos? | Dependiendo de pregunta 1 Planificación, emisión de órdenes de compra, tiempos. |
| ¿Cómo ordenan y clasifican los productos que llegan del proveedor? ¿Cuál es el procedimiento para tratar la merma o mercadería vencida? ¿Cómo verifican la cantidad de mercadería disponible? | Dependiendo de pregunta 1 Stock de seguridad o mercadería extra codificación, merma. |
| ¿A qué almacenes tiene acceso? ¿Por qué? ¿Cómo está distribuido su almacén? ¿Qué zonas determinadas existen? ¿En cuánto estimarías la capacidad del almacén al que tienes acceso? ¿Qué dificultades encuentras para realizar tus funciones en el almacén? ¿Cómo es el proceso para alistar un pedido? ¿Qué herramientas usa en el almacén? | Dependiendo de pregunta 1 Actividades de entrada: recepción de mercadería, documentación de entrada. Actividades de almacenaje: sistema de ubicaciones. Actividades de salida: preparación y expedición del pedido. |
| ¿Con qué medios de transporte se cuenta? ¿Cómo se establecen las rutas de reparto? ¿Cómo es su proceso para responder a los reclamos? ¿Cuántos reclamos se han hecho a la empresa? ¿Cuáles han sido las razones de estos reclamos? | Dependiendo de pregunta 1 Selección de medios de transporte, elaboración de rutas. Tipos de reclamos y cantidad. |
| ¿Cómo miden el desempeño de cada proceso realizado (compras, control de inventarios, almacenamiento y distribución)? | Indicadores por proceso. |

ANEXO H: Modelo de entrevista realizada al taxista

Entrevistador:

Fecha:

Se le agradece su colaboración, la recolección de datos es para la investigación que se está elaborando, la cual tiene como tema central el diagnóstico de los procesos logísticos de una Mype familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes, por lo cual se le preguntará sobre la distribución que realiza para la empresa.

| Pregunta | ¿Qué espero encontrar? |
|--|---|
| ¿Cómo es su relación con Corcasa? | |
| ¿Cómo se realiza el control antes del envío de productos? | Evitar reclamos, disminuir costos Seguimiento |
| ¿Cómo es la comunicación durante el proceso? ¿Cómo se registra la información en este proceso? ¿Con qué fin? | Comunicación continua o esporádica. Con quien Registro manual o informático. |
| ¿Cómo se realiza el proceso de distribución o transporte? | Elaboración de rutas, alista pedidos, cobranza. Que días. Tiempo promedio de reparto |
| ¿Cuáles son las características de sus principales clientes? | |
| ¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Con qué frecuencia realiza este reparto? | Cantidad de repartos al día. |
| ¿Cómo manejan los reclamos de los clientes? | Frecuencia, cantidad, responsable y tipo |
| ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado dentro de este proceso? | |

ANEXO I: Guía de observación (llenada)

Fecha: _____

Observador: _____

Objetivo: Diagnosticar los procesos logísticos desarrollados en la empresa, verificar si cumple con aspectos establecidos por la teoría.

| Acciones a evaluar en la gestión de compras | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|---|--------------------------|----|--|
| | SÍ | NO | |
| ¿Existe un responsable en las compras? | X | | |
| ¿Existe un proceso para la realización de pedidos al proveedor? | X | | |
| Si existe uno, ¿Este proceso se cumple? | X | | |
| ¿Ingresan la información a un sistema? | | X | |
| ¿Realizan un registro de la información? | X | | Registran información sobre precios y en algunas ocasiones sobre a cantidad de mercadería comprada. |
| ¿Existen órdenes de compra? | | X | |
| ¿Existen pedidos retrasados por mala realización del pedido? | | X | |
| ¿Existen pedidos retrasados por culpa del proveedor? | | X | No existen pedidos retrasados, más si ha habido ocasiones en las cuales os proveedores han enviado un pedido incorrecto erróneos |
| ¿Se corrigen estos pedidos? | X | | Los errores son solucionados en el momento en que la mercadería es recepcionada |

| Acciones a evaluar en la gestión de stocks (Almacén 1) | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|--|--------------------------|----|---|
| | SÍ | NO | |
| ¿Se tienen codificados los productos? | | X | |
| ¿Se muestra una clasificación de la mercadería? | X | | |
| ¿Existe mercadería vencida? | | X | |
| En caso exista mercadería vencida, ¿Se realiza un procedimiento para tratarla? | X | | En caso de mercadería vencida, los encargados de la compra comunican a los proveedores sobre la condición de a mercadería con se fin de que ellos se lo puedan cambiar. |
| ¿Existen roturas de stock o falta de mercadería? | X | | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| ¿Se observa sobre stock? | | X | No se encontró mercadería con rotación lenta. |
| ¿Se registra los inventarios en un sistema? | | X | |
| Si es sí ¿El sistema es automático? | | | |
| ¿El registro se realiza constantemente? | | X | Por lo general tienden a revisar la mercadería cuando viene el proveedor |
| ¿Existe un solo responsable para el registro de inventarios? | | X | Son tres las personas involucradas. |

| Acciones a evaluar en la gestión de stocks (Almacén 2) | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|--|--------------------------|----|---|
| | SÍ | NO | |
| ¿Se tienen codificados los productos? | | X | |
| ¿Se muestra una clasificación de la mercadería? | X | | Clasifican por tipo de producto |
| ¿Existe mercadería vencida? | X | | |
| En caso exista mercadería vencida, ¿Se realiza un procedimiento para tratarla? | X | | La mercadería vencida es separada a la espera de que los proveedores puedan cambiarlo |
| ¿Existen roturas de stock o falta de mercadería? | X | | En ocasiones suele haber falta de algunos productos. |
| ¿Se observa sobre stock? | | X | |
| ¿Se registra los inventarios en un sistema? | | X | |
| Si es sí ¿El sistema es automático? | | | |
| ¿El registro se realiza constantemente? | | X | Revisan la mercadería constantemente. |
| ¿Existe un solo responsable para el registro de inventarios? | | X | Lo realizan las personas que están involucradas con el reparto por camiones |

| Acciones a evaluar en la gestión de almacenes (Almacén 1) | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|--|--------------------------|----|---|
| | SÍ | NO | |
| ¿Existe un responsable del almacén? | | X | No hay una persona oficial que se encargue del almacén, pero consideramos que el rol lo desempeña la señora Lydia, quien es un miembro de la familia. |
| Si existe, ¿El responsable es de la familia? | X | | |
| ¿Existe un plano de distribución del almacén? | | X | |
| ¿Cuentan con sistemas de almacenaje? | | X | |
| ¿Cuentan con sistemas de ubicación de productos? | | X | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ¿Existen zonas de descarga y carga de mercadería delimitadas? | | X | |
| ¿Existen zonas de preparación de pedidos delimitadas? | X | | La mercadería es preparada en un espacio delimitado. |
| ¿Existe maquinaria sin utilizar? | | X | |
| ¿Les hace falta maquinaria para sus actividades? | | X | |
| ¿Siguen un proceso para la preparación de pedidos? | X | | |
| ¿Existe un responsable en la preparación de pedidos? | | X | Las personas que realizan los pedidos, al terminar de armarlos, le informan a un miembro de la familia para que revise si todo está conforme. |
| ¿Se han presentado errores en la preparación de pedidos? | X | | Son ocasionales |
| ¿Existen órdenes de ingreso y salida de mercadería? | | X | Sin embargo, ellos utilizan e comprobante como documento físico que les permita saber que mercadería está entrando y saliendo |

| Acciones a evaluar en la gestión de almacenes (Almacén 2) | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|---|--------------------------|----|--|
| | SÍ | NO | |
| ¿Existe un responsable del almacén? | X | | |
| Si existe, ¿El responsable es de la familia? | X | | |
| ¿Existe un plano de distribución del almacén? | | X | |
| ¿Cuentan con sistemas de almacenaje? | | X | |
| ¿Cuentan con sistemas de ubicación de productos? | | X | |
| ¿Existen zonas de descarga y carga de mercadería delimitadas? | | X | |
| ¿Existen zonas de preparación de pedidos delimitadas? | | X | |
| ¿Existe maquinaria sin utilizar? | | X | |
| ¿Les hace falta maquinaria para sus actividades? | | X | |
| ¿Siguen un proceso para la preparación de pedidos? | X | | El Sr. Orlando, que es parte de la familia, recibe la lista consolidada de despacho y ordena a los trabajadores que carguen de acuerdo a las indicaciones de este. |
| ¿Existe un responsable en la preparación de pedidos? | X | | |
| ¿Se han presentado errores en la preparación de pedidos? | X | | Los errores surgen cuando preparan mal la lista consolidada |

| | | | |
|---|---|--|--|
| ¿Existen órdenes de ingreso y salida de mercadería? | X | | |
|---|---|--|--|

| Acciones a evaluar en la gestión de distribución | Registro de cumplimiento | | Observaciones |
|---|--------------------------|----|---|
| | SÍ | NO | |
| ¿Siguen un procedimiento para realizar la distribución? | X | | Se da a través de rutas establecidas. |
| ¿Las rutas son planificadas? | X | | |
| Si lo son, ¿Se cumple lo planificado en las rutas? | X | | Suelen variar dependiendo de los acuerdos con los clientes |
| ¿Existe un proceso para responder a los reclamos? | X | | Pero no es oficial |
| ¿Existe un responsable ante los reclamos? | X | | El reclamo lo recibe la persona que entrega el pedido, luego ellos comunican al encargado de proceso para que pueda brindar la solución pertinente. |
| ¿Se han presentado devoluciones en la distribución? | X | | |
| - Si es sí, ¿Devolución por pedido tardío? | | X | |
| - Si es sí ¿Devolución por mercadería dañada? | | X | |
| - Si es sí, ¿Devolución por pedido incorrecto? | X | | |
| ¿Se rotulan los nombres y direcciones en los envíos? | | X | Estos solo contienen el nombre del cliente en la boleta y por la experiencia los repartidores conocen la ubicación exacta de distribución. |

ANEXO J: Cuestionarios Modelo EFQM

The EFQM Model in Action Leadership - Basic Assessment



EFQM
Shares what works.

The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Leadership criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Leaders have developed and shared the Mission and Vision of the organisation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leaders have developed a set of values and a code of ethics for the organisation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leaders act as role models for the values of the organisation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Improvements throughout the organisation are monitored, reviewed and championed by Leaders. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leaders have identified external stakeholders (Society, Partners, Customers...) and have regularly engage with them. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leaders inspire people and create a culture of excellence. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leaders assure the organisation is agile and flexible enough to face change effectively. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action

Strategy - Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Strategy criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Our Strategy is based on a thorough understanding of the needs and expectations of our stakeholders. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our Strategy is based on a thorough understanding of our external environment. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our Strategy is based on a thorough understanding of our internal performance and capabilities | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We review and improve our Strategy regularly. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our Strategy can be modified to answer changes in the environment. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our Strategy and how it will be achieved are widely and regularly communicated to the staff. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have a clear plan for the deployment of our Strategy and we review our progress regularly. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

Partnerships & Resources Basic Assessment

The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Partnerships & Resources criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| We have chosen our partners and suppliers based on our Strategy and manage our relationships with them accordingly. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our relations with them are based on mutual trust, respect and openness. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our cooperation with partners and suppliers is based on sustainable benefits. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We manage our finances to secure sustained success. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We manage our buildings, equipment, materials and natural resources in a sustainable way. We continually reduce their impact on the environment. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Technology is used appropriately, as a support to deliver the strategy. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We manage information to optimize decision making. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action

Processes, Products & Services

Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Processes, Products & Services criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| We design and manage processes taking into account our Stakeholders' needs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We develop our Products and Services in order to create optimum value for customers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We use market research, customer surveys and other forms of feedback to identify improvements. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We effectively promote and market our products and services. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our products and services are produced and delivered to meet, or exceed, customer needs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We manage and enhance customer relationships by knowing well who our different customer groups are and by anticipating their different needs and expectations. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We build and maintain a dialogue with all our customers, based on openness, transparency and trust. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action People - Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the People criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Our Strategy includes a plan on the People we need for the future | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We develop our People's knowledge and skills | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our People understand the Mission, Vision, Values and Strategy and their evaluation is based on those. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have created a culture that develops and rewards people's dedication, skills, talents and creativity | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our internal communication is efficient and works in all directions : Top-down, Bottom-up and Lateral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We ensure that all necessary data and information are appropriately shared and understood | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We take care of the health and safety of our People and we provide good working conditions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have a system of rewards and recognition to honour and motivate our people. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action

People Results

Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the People Results criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| We have indicators in our people-survey to monitor the satisfaction of our employees. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our people-survey has indicators to monitor the employees' understanding of the strategy and the quality of internal communication. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We measure the adequacy of individual competencies to the needs of the organisation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have developed indicators to assess and improve employees' productivity. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have positive trends over the past three years for the indicators concerning our people. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We achieve the quantitative goals we set for the indicators concerning our people. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We compare our performance with benchmarks for the indicators concerning our people. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We understand the rationale behind the evolution of the indicators concerning our people. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action

Customer Results

Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Customer Results criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| We're holding a regular customer survey, with indicators that monitor the satisfaction of customers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our survey measures the loyalty of our customers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Our survey measures the likeliness of customers recommending us. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We monitor complaints and suggestions from customers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We monitor the customer's perception of our performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have positive trends over the past three years for the indicators in the customer survey. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We achieve the quantitative goals we set for the indicators in the customer survey. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We monitor and predict our performance and compare it with benchmarks. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We understand the rationale behind the evolution of our indicators in our surveys and internal measures | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

The EFQM Model in Action

Business Results

Basic Assessment



The next table enables you to perform a basic assessment of your organisation against the Business Results criterion of the EFQM Excellence Model . After you have completed this table, you will list on the next page what do you do the best and what do you need to improve individually or as a team (you'll need consensus!)

Where do you stand today?

| | No Evidence/ Don't Know | We have plans! | On our way! | Close to good! | Fully done |
|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| We measure our financial health with an appropriate set of indicators. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have indicators measuring our market and sales performance. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have indicators to measure our productivity and our overall operational performance. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have indicators to measure our innovation performance. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We have positive trends over the past three years for the indicators measuring our business results. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We achieve the quantitative goals we set for the indicators measuring our business results. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We compare our performance with benchmarks for the indicators measuring our business results. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| We understand the rationale behind the evolution of the indicators measuring our business results. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fuente: EFQM (2017)

ANEXO K: Modelo adaptado – Resultados Gestión de compras

| CRITERIO: LIDERAZGO | | | | | | | |
|---------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Los líderes han desarrollado el objetivo del proceso | | | X | | | El objetivo está desarrollado empíricamente: estar abastecidos al menor precio. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Solo los familiares, los trabajadores no están involucrados directamente en este proceso. |
| | 3. Los líderes han identificado grupos de interés del proceso | | X | | | | Conocen por la experiencia cuáles son (proveedores, clientes finales, trabajadores, competidores, transportistas, familiares), pero no han hecho el proceso de mapearlos. |
| | 4. Los líderes aseguran que el proceso sea lo suficientemente ágil y flexible para enfrentar los cambios de forma efectiva. | | X | | | | La no planificación del proceso lo hace más flexible, pero al ser una empresa familiar hay estructuras establecidas |
| DESPLIEGUE | 1. Los líderes comparten el objetivo del proceso | X | | | | | No lo comparten con los trabajadores ni con los miembros de la familia, porque solo hay tres responsables las compras |
| | 2. Los líderes han transmitido valores familiares a los trabajadores en este proceso. | X | | | | | No se ha evidenciado, dado que los trabajadores no son partícipes del proceso. |
| | 3. Los líderes actúan como modelos a seguir de acuerdo a los valores familiares transmitidos en el proceso | | | | X | | En lo observado existen líderes que actúan como modelos a seguir para los familiares involucrados, pero no son conscientes de esa responsabilidad. |
| | 4. Los líderes se comprometen con los grupos de interés del proceso | | X | | | | Solo se comprometen con los clientes finales. |
| EVALUACIÓN | 1. Se realiza una evaluación y medición del proceso por los líderes | X | | | | | No se realiza ninguna evaluación |
| | 2. Las mejoras del proceso son monitoreadas, revisadas y defendidas por los líderes. | X | | | | | No presentan mejoras |

| CRITERIO: ESTRATEGIA | | | | | | | |
|----------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | | | X | | | Está basada únicamente en las necesidades del cliente final, el cual ellos identifican como su principal grupo de interés |
| | 2. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora. | X | | | | | Presenta fortalezas al ser una empresa familiar, no es consciente de eso por lo que no basa su estrategia en eso. |
| | 3. Se tiene un plan claro para el despliegue de la estrategia del proceso | | | X | | | Los responsables saben a detalle qué realizar para cumplir la estrategia (solicitar cotizaciones y buscar el mejor precio), pero no está plasmado en un documento. |
| DESPLIEGUE | 1. Son capaces de modificar la estrategia del proceso para responder a cambios en el entorno. | X | | | | | La estrategia no cambia, dado que los clientes externos siempre buscan el menor precio |
| | 2. Se comunica la estrategia del proceso y cómo será alcanzada a los trabajadores y familiares | | | X | | | Solo aplica a los familiares de la empresa, pero no a los trabajadores. |
| EVALUACIÓN | 1. Revisamos y mejoramos la estrategia del proceso regularmente. | X | | | | | No se evidencia ni en la observación ni en la entrevista |

| CRITERIO: ALIANZAS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se ha escogido a los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) basados en el objetivo del proceso | | | | X | | Se escoge a los proveedores de mercadería siguiendo la estrategia: buscar el menor precio |
| | 2. Se gestiona las construcciones, equipos y materiales del proceso de forma sostenible. | X | | | | | No presenta este sub criterio porque no tiene construcción, equipo o materiales para realizar el proceso de compras. |
| | 3. Se planea la gestión de la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | | Se tiene planificado, pero no escrito lo que se va a realizar con la información recabada. |
| DESPLIEGUE | 1. Se maneja las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades | | | | X | | Sí, con los proveedores llevan una buena relación. |

| | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------------------|------------|------------|------------|-------------|---|
| | financieras, seguridad, entre otros) adecuadamente. | | | | | | |
| | 2. Las relaciones con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) están basadas en confianza mutua y franqueza. | | | | X | | Según los proveedores se estableció una relación basada en confianza |
| | 3. La cooperación con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) del proceso está basada en beneficios sostenibles. | | | | X | | Con algunos proveedores mantienen una relación de largo plazo, en la que se busca que ambos ganen. |
| | 4. Se realiza un manejo de las finanzas (costos e ingresos) del proceso para asegurar un éxito sostenible | | X | | | | Evalúan únicamente los costos, pero no los registran. |
| | 5. La tecnología es usada apropiadamente como un soporte para desarrollar el proceso | X | | | | | No se usan ningún tipo de tecnología en este proceso |
| | 6. Se gestiona la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | | Cada responsable gestiona la información individualmente, pero no la comparte con los miembros de la familia. |
| EVALUACIÓN | 1. Se evalúa las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) permanentemente | X | | | | | No manejan indicadores de evaluación a sus proveedores, pero en la entrevista señalaron que presentan reclamos mínimos de 2 a 3 veces al mes. |
| CRITERIO: PERSONAS | | | | | | | |
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. El proceso incluye un plan definido para las personas que se necesitarán en el futuro. | X | | | | | No tienen un plan detallado porque ya está definido quienes son los responsables de realizar las compras. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Solo los familiares, dado que los trabajadores no están involucrados directamente en este proceso. |

| | | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|--|--|---|
| | 3. Se asegura que la información necesaria del proceso sea entendida y compartida apropiadamente | X | | | | | La información únicamente es manejada por los responsables del proceso y no se comparte con los trabajadores |
| | 4. Se planifica la seguridad y buenas condiciones laborales de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso. | X | | | | | No se planifica, según lo entrevistado. |
| DESPLIEGUE | 1. Se desarrolla los conocimientos y habilidades de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | X | | | | | A los familiares que están involucrados en este proceso no se les desarrolla las habilidades, pues se asume que ya han sido adquiridas con la experiencia |
| | 2. La cultura familiar formada desarrolla y recompensa la dedicación y rendimiento de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | | La cultura desarrollada propicia confianza una comunicación horizontal lo que mejora el rendimiento de los familiares |
| | 3. La comunicación interna del proceso es eficiente y se dirige a todas las direcciones (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a los lados) | | | X | | | Se da una comunicación horizontal con los trabajadores, pero entre los familiares la comunicación es más cerrada dentro su ámbito de responsabilidad |
| | 4. Se provee buenas condiciones laborales, salud y seguridad a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | | Los familiares (únicos involucrados) no cuentan con un espacio ni horario específico, pero cuentan los beneficios de ley (seguro, CTS, AFP) |
| EVALUACIÓN | 1. Se tiene un sistema de recompensas y reconocimiento para para motivar a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | X | | | | | No existe un sistema de recompensas para los involucrados |

| CRITERIO: PROCESOS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se diseña y gestiona el proceso tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés | | | X | | | Se gestiona el proceso pensando únicamente en sus clientes finales, el cual es su único grupo de interés identificado por ellos |
| | 2. Los productos y servicios en el proceso se gestionan para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes (externo o interno). | | | | X | | Busca que sus clientes internos, a pesar de no identificarlo: involucrados en stocks y almacén, reciban los pedidos a tiempo y en orden del proveedor, para entregar la mercadería correcta y no tener roturas de stock o sobre stock |
| | 3. Se gestiona las relaciones con los clientes (externo o interno) al conocer bien los distintos grupos de estos. | | | X | | | No identifica a sus clientes internos (almacén y stocks), sin embargo, empíricamente y de acuerdo a lo observado gestionan una buena relación con ellos, pues el proveedor deja el pedido a la hora y lugar pactado, para no llegar a la rotura de stocks. |
| DESPLIEGUE | 1. Se crea valor para los clientes (externo o interno) en el proceso | | | | X | | Para sus clientes internos, el valor es no retrasar el proceso que viene realizando: tener la mercadería cuando lo necesiten y no llegar al desabastecimiento. |
| | 2. Se identifica las diferentes necesidades por tipo de cliente (externo o interno), aplicado al proceso | X | | | | | Al no conocer a su cliente interno no identifican su necesidad, sin embargo, como parte de su proceso la cubre: tener la mercadería necesaria y dejar el pedido a la hora y lugar pactado. |
| | 3. Cuentan con un proceso claro y definido | | | | X | | Según cada responsable de realizar las compras, tienen el proceso claro y definido |
| | 4. Se cuenta con un procedimiento escrito del proceso | X | | | | | Si bien el proceso es claro, no llevan ningún registro documentado |
| | 5. Cuentan con un proceso para la gestión de incidencias | | | X | | | No cuentan con un procedimiento para resolver incidencias en las compras, pero tienen identificadas los inconvenientes más recurrentes con sus proveedores, y saben qué hacer ante ellas. |
| EVALUACIÓN | 1. Se busca mejorar la relación con los clientes (externo o interno) durante el proceso | X | | | | | No identifican a su cliente interno, por lo que no saben qué hacer para mejorar la relación |
| | 2. Se realiza una evaluación del proceso | X | | | | | No realizan una evaluación oficial de su proceso |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|--|
| | 3. Se manejan indicadores de la evolución del proceso | | X | | | | No manejan indicadores oficiales, pero cuentan con estimados del tiempo de entrega del proveedor y volumen de compras que realizan |
| | 4. Se utiliza investigación de mercado u otras formas de retroalimentación para identificar mejoras en el proceso | X | | | | | No buscan retroalimentación para mejorar el proceso |

| CRITERIO: RESULTADOS EN EL CLIENTE | | | | | | | |
|---|---|-------------------|------------|------------|------------|-------------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | | X | | | | No manejan indicadores para su cliente interno, pero de acuerdo a lo observado han satisfecho la necesidad de tener la mercadería necesaria y no llegar a roturas de stock, tener pedidos a tiempo y en el almacén pactado. |
| | 2. Se logran los objetivos cuantitativos que se establecen para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se monitorea y predice el desempeño, y este se compara con la competencia | X | | | | | No realizan ninguna evaluación, y mencionaron que no se comparan con la competencia. |
| ALCANCE | 1. Se mide la lealtad de los clientes (externo o interno) | X | | | | | No miden la lealtad de su cliente interno |
| | 2. Se consideran las quejas y sugerencias de los clientes (externo o interno) | | | X | | | Únicamente consideran la alerta de los involucrados en stocks y almacenes del posible desabastecimiento y mermas, la escuchan y la verifican. Pero no otro tipo de quejas o sugerencias |
| | 3. Se monitorea la percepción del cliente sobre el desempeño del proceso. | X | | | | | No monitorean la percepción de su cliente interno |

| CRITERIO: RESULTADOS EN LAS PERSONAS | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años sobre indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | | | X | | No manejan indicadores referentes a los involucrados, sin embargo, mencionan que existe un desempeño positivo de estos, dada la naturaleza de negocio familiar (cuidar tu propiedad) y porque se aseguran que se realice un buen trabajo |
| | 2. Se lograron las metas cuantitativas que se establecieron para los indicadores de desempeño referente a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se compara el rendimiento propio con el de la competencia para los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | No involucran a la competencia ni se comparan con ellos |
| | 4. Se entiende la racionalidad - causas, detrás de los resultados de los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (desabastecimiento) |
| ALCANCE | 1. Miden la adecuación de las competencias individuales con las necesidades de cada proceso. | | | | X | | Sí, porque ellos han identificado que los familiares responsables tienen las habilidades ideales y la experiencia en compras. |
| | 2. Existe un control sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y familiares involucrados en el proceso. | X | | | | | No hay un control de satisfacción de laboral, pero consideran que existe un buen clima laboral por la misma razón que es una empresa familiar. |
| | 3. Existe un control sobre el entendimiento de los trabajadores y familiares respecto a la realización del proceso y a la calidad de la comunicación interna. | X | | | | | No hay un control, pero se aseguran que los involucrados entiendan el proceso. Tampoco controlan la calidad de la comunicación. |
| | 4. Se ha desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los trabajadores y familiares en cada proceso | X | | | | | No han desarrollado indicadores para la evaluación, pero han considerado algunas mejoras para su proceso, como la implementación de un software para mejorar la productividad del encargado de compras |

| CRITERIO: RESULTADOS CLAVE | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se logran los objetivos que se establecen para el desempeño del proceso. | | | | X | | Según las entrevistas, logran el objetivo de las compras: brindarles a sus clientes finales precios bajos, y la mercadería que necesiten (no tener desabastecimiento) |
| | 2. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden el desempeño del proceso | | | | X | | No manejan indicadores del proceso, pero han cumplido con el objetivo del proceso a lo largo de los años, sin complicaciones. |
| | 3. Se compara los indicadores que miden el desempeño del proceso con puntos de referencia. | X | | | | | No consideran ni se comparan con algún punto de referencia |
| | 4. Se entiende la lógica-causa, detrás de la evolución de los indicadores que miden el desempeño del proceso. | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (desabastecimiento) en el proceso |
| ALCANCE | 1. Se miden los costos por proceso con un conjunto adecuado de indicadores | X | | | | | No miden sus costos |
| | 2. Se tiene indicadores para medir la productividad y desempeño operativo del proceso | | X | | | | No manejan indicadores oficiales, pero cuentan con estimados del tiempo de entrega del proveedor y volumen de compras que realizan |
| | 3. Se controla la existencia de errores - incidencias durante el proceso | | X | | | | Conocen un aproximado (%) de las fallas del proceso, pero no realizan un control exacto. |

ANEXO L: Modelo adaptado – Resultados Gestión de inventarios

| CRITERIO: LIDERAZGO | | | | | | | |
|---------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Los líderes han desarrollado el objetivo del proceso | | | X | | | El objetivo está desarrollado empíricamente: almacenar la menor cantidad posible de artículos y evitar las rupturas de stocks |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Los líderes han identificado grupos de interés del proceso | | X | | | | Conocen por la experiencia cuáles son (proveedores, clientes finales, trabajadores, familiares), pero no han hecho el proceso de mapearlos. |
| | 4. Los líderes aseguran que el proceso sea lo suficientemente ágil y flexible para enfrentar los cambios de forma efectiva. | | X | | | | La no planificación del proceso lo hace más flexible, pero al ser una empresa familiar hay estructuras establecidas |
| DESPLIEGUE | 1. Los líderes comparten el objetivo del proceso | | X | | | | No lo han compartido de manera explícita, pero con el ejemplo y sus acciones, los trabajadores lo han interiorizado. |
| | 2. Los líderes han transmitido valores familiares a los trabajadores en este proceso. | | | | X | | No los han transmitido de manera explícita, pero, según lo observado, se vio cooperación de los trabajadores para asegurar el no desabastecimiento: avisar cuando la mercadería está un nivel mínimo. |
| | 3. Los líderes actúan como modelos a seguir de acuerdo a los valores familiares transmitidos en el proceso | | | | X | | En lo observado existen líderes que actúan como modelos a seguir para los trabajadores, pero no son conscientes de esa responsabilidad. |

| | | | | | | | |
|------------|--|---|---|--|--|--|---|
| | 4. Los líderes se comprometen con los grupos de interés del proceso | | X | | | | Solo con sus clientes finales, que son su principal grupo de interés. |
| EVALUACIÓN | 1. Se realiza una evaluación y medición del proceso por los líderes | X | | | | | No se realiza ninguna evaluación |
| | 2. Las mejoras del proceso son monitoreadas, revisadas y defendidas por los líderes. | X | | | | | No presentan mejoras |

| CRITERIO: ESTRATEGIA | | | | | | | |
|----------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | | X | | | | No existe una estrategia clara para la gestión de inventarios, pero el objetivo está basado únicamente en las necesidades del cliente, el cual ellos identifican como su principal grupo de interés |
| | 2. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora. | X | | | | | Presenta fortalezas al ser una empresa familiar, no es consciente de eso por lo que no basa su estrategia en eso y no identifica claramente sus oportunidades de mejora |
| | 3. Se tiene un plan claro para el despliegue de la estrategia del proceso | | | X | | | No existe una estrategia clara, pero realizan parte de lo que implica una gestión de inventarios (tienen un stock de seguridad, notifican cuando hay un inventario mínimo, realizan una revisión de inventario y controlan mermas). |
| DESPLIEGUE | 1. Son capaces de modificar la estrategia del proceso para responder a cambios en el entorno. | | | X | | | Ante cambios en el entorno, según la entrevista, son capaces de cambiar sus acciones, por el hecho de ser una Mype y que su característica sea la adaptabilidad al cambio. |

| | | | | | | | |
|-------------------|--|---|--|--|--|--|---|
| | 2. Se comunica la estrategia del proceso y cómo será alcanzada a los trabajadores y familiares | X | | | | | No existe una estrategia clara por lo que no la comunican |
| EVALUACIÓN | 1. Revisamos y mejoramos la estrategia del proceso regularmente. | X | | | | | No se evidencia ni en la observación ni en la entrevista |

| CRITERIO: ALIANZAS | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------------------|------------|------------|------------|-------------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se ha escogido a los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) basados el objetivo del proceso | | | X | | | El único socio identificado es el proveedor de la mercadería, pero, también pudo ser una aseguradora para su mercadería (según la teoría), la cual no cuenta con seguro. |
| | 2. Se gestiona las construcciones, equipos y materiales del proceso de forma sostenible. | | | X | | | Sí, cuentan con racks que permiten ordenar mejor su mercadería solo en el almacén 2. |
| | 3. Se planea la gestión de la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | X | | | | | No existe una planificación, solo sucede cuando el dueño solicita la cantidad de mercadería disponible. |
| DESPLIEGUE | 1. Se maneja las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) adecuadamente. | | | X | | | Sí, con los proveedores llevan una buena relación, pero no mantienen ninguna relación con una aseguradora |
| | 2. Las relaciones con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) están basadas en confianza mutua y franqueza. | | | X | | | Según los proveedores se estableció una relación basada en confianza, pero no mantienen ninguna relación con una aseguradora |
| | 3. La cooperación con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) del proceso está basada en beneficios sostenibles. | | | X | | | Con algunos proveedores mantiene una relación de largo plazo, en la que se busca que ambos ganen. No mantienen ninguna relación con una aseguradora |

| | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|--|--|---|
| | 4. Se realiza un manejo de las finanzas (costos e ingresos) del proceso para asegurar un éxito sostenible | X | | | | | No, no calculan los costos de posesión de inventario. |
| | 5. La tecnología es usada apropiadamente como un soporte para desarrollar el proceso | X | | | | | No se usan ningún tipo de tecnología en este proceso |
| | 6. Se gestiona la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | | Cada responsable gestiona la información individualmente, pero no la comparte con los miembros de la familia. |
| EVALUACIÓN | 1. Se evalúa las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) permanentemente | X | | | | | No realizan ninguna evaluación de sus socios |

| CRITERIO: PERSONAS | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------------------|------------|------------|------------|-------------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. El proceso incluye un plan definido para las personas que se necesitarán en el futuro. | | X | | | | No tienen un plan detallado de los trabajadores externos que necesitarán, pero por su experiencia saben la cantidad de personas necesarias por almacén: 2 a 3 muchachos. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Se asegura que la información necesaria del proceso sea entendida y compartida apropiadamente | | | X | | | Los trabajadores comparten información con los dueños y familiares; sin embargo, entre responsables no la comparten |
| | 4. Se planifica la seguridad y buenas condiciones laborales de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso. | X | | | | | No se planifica, según lo entrevistado. |

| | | | | | | |
|------------|--|---|---|---|--|---|
| DESPLIEGUE | 1. Se desarrolla los conocimientos y habilidades de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | X | | | Solo se les enseña a los trabajadores al inicio de sus labores. |
| | 2. La cultura familiar formada desarrolla y recompensa la dedicación y rendimiento de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | La cultura desarrollada propicia confianza una comunicación horizontal lo que mejora el rendimiento de los trabajadores y familiares |
| | 3. La comunicación interna del proceso es eficiente y se dirige a todas las direcciones (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a los lados) | | | X | | Se da una comunicación horizontal que permitiría el flujo de información dinámico, pero a veces los trabajadores no comunican lo requerido para este proceso (notificación de posible desabastecimiento, mermas) |
| | 4. Se provee buenas condiciones laborales, salud y seguridad a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | X | | | Los familiares involucrados no cuentan con un espacio ni horario específico, pero cuentan los beneficios de ley (seguro, CTS, AFP); sin embargo, para los trabajadores externos no se brinda estos beneficios, según ellos por la alta rotación |
| EVALUACIÓN | 1. Se tiene un sistema de recompensas y reconocimiento para para motivar a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | X | | | | No existe un sistema de recompensas para los involucrados |

| CRITERIO: PROCESOS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se diseña y gestiona el proceso tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés | | X | | | | Se gestiona el proceso pensando únicamente en sus clientes finales (el cual es su único grupo de interés identificado por ellos) evitando el desabastecimiento, mas no teniendo en cuenta proveedores y trabajadores |
| | 2. Los productos y servicios en el proceso se gestionan para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes (externo o interno). | | | | X | | Busca que sus clientes internos, a pesar de no identificarlos: almacenes y distribución, cuente con la mercadería requerida y correcta para su despacho |
| | 3. Se gestiona las relaciones con los clientes (externo o interno) al conocer bien los distintos grupos de estos. | | X | | | | No identifica a sus clientes internos, sin embargo, empíricamente y de acuerdo a lo observado ellos buscan generar una buena relación al tener la mercadería lista para su despacho, aunque a veces ello no suceda. |
| DESPLIEGUE | 1. Se crea valor para los clientes (externo o interno) en el proceso | | | | X | | Para el cliente interno, el valor es que la mercadería este correctamente armada en el menor tiempo posible. |
| | 2. Se identifica las diferentes necesidades por tipo de cliente (externo o interno), aplicado al proceso | X | | | | | Al no conocer a su cliente interno no identifican su necesidad. |
| | 3. Cuentan con un proceso claro y definido | | | X | | | Según lo observado, el proceso es difuso, dado que, no tienen mapeado una clasificación de stocks, la cantidad exacta de merma o de inventario mínimo. Pero consideran importante mantener un stock de seguridad. |
| | 4. Se cuenta con un procedimiento escrito del proceso | X | | | | | No llevan ningún registro documentado |

| | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|--|--|--|
| | 5. Cuentan con un proceso para la gestión de incidencias | | | X | | | No cuentan con un procedimiento escrito, pero si saben que realizar ante las mermas y el posible desabastecimiento, por ejemplo, buscan en caso no contar con mercadería para un pedido, esta se consigue de los competidores. |
| EVALUACIÓN | 1. Se busca mejorar la relación con los clientes (externo o interno) durante el proceso | X | | | | | No identifican a su cliente interno, por lo que no saben qué hacer para mejorar la relación |
| | 2. Se realiza una evaluación del proceso | X | | | | | No realizan una evaluación oficial de su proceso |
| | 3. Se manejan indicadores de la evolución del proceso | | X | | | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen un porcentaje aproximado de merma y el nivel mínimo de inventario que deben tener. |
| | 4. Se utiliza investigación de mercado u otras formas de retroalimentación para identificar mejoras en el proceso | X | | | | | No buscan retroalimentación para mejorar el proceso |

| CRITERIO: RESULTADOS EN EL CLIENTE | | | | | | | |
|------------------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | | X | | | | No manejan indicadores para su cliente interno, pero de acuerdo a lo observado han satisfecho la necesidad, en la mayoría de casos, de contar con la mercadería correcta en el momento adecuado |
| | 2. Se logran los objetivos cuantitativos que se establecen para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se monitorea y predice el desempeño, y este se compara con la competencia | X | | | | | No realizan ninguna evaluación, y mencionaron que no se comparan con la competencia. |
| ALCANCE | 1. Se mide la lealtad de los clientes (externo o interno) | X | | | | | No miden la lealtad de su cliente interno |

| | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|--|--|
| | 2. Se consideran las quejas y sugerencias de los clientes (externo o interno) | | | X | | | Se consideran las quejas o sugerencias de su cliente interno, por ejemplo: tener la mercadería correcta. Pero no otro tipo de quejas o sugerencias |
| | 3. Se monitorea la percepción del cliente sobre el desempeño del proceso. | X | | | | | No monitorean la percepción de su cliente interno |

CRITERIO: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
|--------------|---|------------|-----|-----|-----|------|--|
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años sobre indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | | X | | | No manejan indicadores referentes a los involucrados, sin embargo, mencionan que existe un desempeño positivo de estos, dada la naturaleza de negocio familiar (cuidar tu propiedad) y porque se aseguran que se realice un buen trabajo |
| | 2. Se lograron las metas cuantitativas que se establecieron para los indicadores de desempeño referente a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se compara el rendimiento propio con el de la competencia para los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | No involucran a la competencia ni se comparan con ellos |
| | 4. Se entiende la racionalidad - causas, detrás de los resultados de los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (bajo grado de servicio al cliente) |

| | | | | | | |
|---------|---|---|--|---|--|---|
| ALCANCE | 1. Miden la adecuación de las competencias individuales con las necesidades de cada proceso. | | | X | | Los familiares responsables de este proceso son aquellos que están encargados de la función de compras; por ello asumieron esta responsabilidad sin evaluación previa de sus competencias. Los trabajadores tampoco pasan por una evaluación para este proceso, aunque algunos tengan experiencia previa. |
| | 2. Existe un control sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y familiares involucrados en el proceso. | X | | | | No hay un control de satisfacción de laboral, pero consideran que existe un buen clima laboral por la misma razón que es una empresa familiar. |
| | 3. Existe un control sobre el entendimiento de los trabajadores y familiares respecto a la realización del proceso y a la calidad de la comunicación interna. | X | | | | No hay un control, pero se aseguran que los involucrados entiendan el proceso. Tampoco controlan la calidad de la comunicación. |
| | 4. Se ha desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los trabajadores y familiares en cada proceso | X | | | | No han desarrollado indicadores para la evaluación, ni tampoco han considerado métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores. |

| CRITERIO: RESULTADOS CLAVE | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se logran los objetivos que se establecen para el desempeño del proceso. | | | | X | | Según las entrevistas, logran el objetivo de la gestión de inventarios: alto grado de servicio al cliente |
| | 2. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden el desempeño del proceso | | | | X | | No manejan indicadores del proceso, pero han cumplido con el objetivo del proceso a lo largo de los años, con un porcentaje mínimo de reclamos. |
| | 3. Se compara los indicadores que miden el desempeño del proceso con puntos de referencia. | X | | | | | No consideran ni se comparan con algún punto de referencia |
| | 4. Se entiende la lógica-causa, detrás de la evolución de los indicadores que miden el desempeño del proceso. | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (sobre stock, desabastecimiento, merma) en el proceso |
| ALCANCE | 1. Se miden los costos por proceso con un conjunto adecuado de indicadores | X | | | | | No calculan costos de posesión de inventarios. |
| | 2. Se tiene indicadores para medir la productividad y desempeño operativo del proceso | | X | | | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen un porcentaje aproximado de merma y el nivel mínimo de inventario que deben tener. |
| | 3. Se controla la existencia de errores - incidencias durante el proceso | | X | | | | Conocen un aproximado (%) de las fallas del proceso, como el porcentaje de mermas, pero no realizan un control exacto. |

ANEXO M: Modelo adaptado – Resultados Gestión de almacenes

| CRITERIO: LIDERAZGO | | | | | | | |
|---------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Los líderes han desarrollado el objetivo del proceso | | | X | | | El objetivo está desarrollado empíricamente: maximizar la operatividad del almacén y la capacidad del almacenamiento. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Los líderes han identificado grupos de interés del proceso | | X | | | | Conocen por la experiencia cuáles son (proveedores, clientes finales, transportistas, trabajadores, familiares), pero no han hecho el proceso de mapearlos. |
| | 4. Los líderes aseguran que el proceso sea lo suficientemente ágil y flexible para enfrentar los cambios de forma efectiva. | | X | | | | La no planificación del proceso lo hace más flexible, pero al ser una empresa familiar hay estructuras establecidas. Por ejemplo, de requerirse un cambio de lugar para la preparación de pedido del almacén 1 al almacén 2, podrían hacerlo. |
| DESPLIEGUE | 1. Los líderes comparten el objetivo del proceso | | X | | | | No lo han compartido de manera explícita, pero con el ejemplo y sus acciones, los trabajadores lo han interiorizado. |
| | 2. Los líderes han transmitido valores familiares a los trabajadores en este proceso. | | | | X | | No los han transmitido de manera explícita, pero, según lo observado, la confianza al brindarles acceso a ambos almacenes donde está toda su mercadería, sin supervisión continua. |

| | | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|---|--|---|
| | 3. Los líderes actúan como modelos a seguir de acuerdo a los valores familiares transmitidos en el proceso | | | | X | | En lo observado existen líderes que actúan como modelos a seguir para los trabajadores, pero no son conscientes de esa responsabilidad. |
| | 4. Los líderes se comprometen con los grupos de interés del proceso | | | X | | | Con sus clientes finales, y los transportistas, al brindarle los pedidos correctos en el menor tiempo. |
| EVALUACIÓN | 1. Se realiza una evaluación y medición del proceso por los líderes | X | | | | | No se realiza ninguna evaluación |
| | 2. Las mejoras del proceso son monitoreadas, revisadas y defendidas por los líderes. | X | | | | | No presentan mejoras |

| CRITERIO: ESTRATEGIA | | | | | | | |
|----------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | | X | | | | No existe una estrategia clara para la gestión de almacenes, pero el objetivo está basado en las necesidades del cliente final y transportista, este último requiere los pedidos listos y correctos en el menor tiempo posible |
| | 2. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora. | X | | | | | Presenta fortalezas al ser una empresa familiar, no es consciente de eso por lo que no basa su estrategia en eso y no identifica claramente sus oportunidades de mejora |
| | 3. Se tiene un plan claro para el despliegue de la estrategia del proceso | | | X | | | No existe una estrategia clara, pero realizan parte de las actividades básicas de una gestión de almacenes (recepción, almacenamiento sin codificación de la mercadería, preparación de pedidos sin ninguna emisión de documentos). |

| | | | | | | |
|-------------------|--|---|--|---|--|--|
| DESPLIEGUE | 1. Son capaces de modificar la estrategia del proceso para responder a cambios en el entorno. | | | X | | Ante cambios en el entorno, según la entrevista, son capaces de cambiar sus acciones, por el hecho de ser una Mype y que su característica sea la adaptabilidad al cambio. |
| | 2. Se comunica la estrategia del proceso y cómo será alcanzada a los trabajadores y familiares | X | | | | No existe una estrategia clara por lo que no la comunican |
| EVALUACIÓN | 1. Revisamos y mejoramos la estrategia del proceso regularmente. | X | | | | No se evidencia ni en la observación ni en la entrevista |

| CRITERIO: ALIANZAS | | | | | | | |
|---------------------------|---|-------------------|------------|------------|------------|-------------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se ha escogido a los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) basados en el objetivo del proceso | | | | X | | El único socio identificado es el transportista (el taxista) |
| | 2. Se gestiona las construcciones, equipos y materiales del proceso de forma sostenible. | | | X | | | Sí, cuentan con racks, montacargas y carretillas hidráulicas solo en el almacén 2. |
| | 3. Se planea la gestión de la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | X | | | | | No existe una planificación, solo sucede cuando el dueño revisa la mercadería en los almacenes |
| DESPLIEGUE | 1. Se maneja las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) adecuadamente. | | | | X | | Sí, con los transportistas, según el taxista llevan trabajando años de manera óptima. Y con el que maneja el camión pues es parte de la familia. |
| | 2. Las relaciones con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) están basadas en confianza mutua y franqueza. | | | | X | | Sí, están basadas en confianza, dado que tienen acceso a la mercadería, la cual es la base del negocio |

| | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|--|--|
| | 3. La cooperación con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) del proceso está basada en beneficios sostenibles. | | | X | | Sí, es sostenible porque según los familiares son taxistas de confianza, que le sirve a ellos para satisfacer a sus clientes y a el taxista la preferencia de la empresa y beneficios económicos. Sin embargo, esta relación podría terminar en un futuro. |
| | 4. Se realiza un manejo de las finanzas (costos e ingresos) del proceso para asegurar un éxito sostenible | X | | | | No, no calculan los costos de almacenamiento: de espacio, de las instalaciones y de manipulación. |
| | 5. La tecnología es usada apropiadamente como un soporte para desarrollar el proceso | X | | | | No se usan ningún tipo de tecnología en este proceso |
| | 6. Se gestiona la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | Cada responsable gestiona la información individualmente sobre los productos que le corresponde, sin embargo, al compartir los almacenes para sus productos necesita compartir cierta información (disponibilidad de espacio, conformidad de llegada y entrega de mercadería). |
| EVALUACIÓN | 1. Se evalúa las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) permanentemente | X | | | | No realizan ninguna evaluación de sus socios |

| CRITERIO: PERSONAS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. El proceso incluye un plan definido para las personas que se necesitarán en el futuro. | | X | | | | No tienen un plan detallado de los trabajadores externos que necesitarán, pero por su experiencia saben la cantidad de personas necesarias por almacén: 2 a 3 muchachos. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Se asegura que la información necesaria del proceso sea entendida y compartida apropiadamente | | | | X | | Los trabajadores y dueños comparten información necesaria entre ellos; y se aseguran que sea entendida por ambos. Por otro lado, entre responsables se comparte de manera parcial. |
| | 4. Se planifica la seguridad y buenas condiciones laborales de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso. | X | | | | | No se planifica la seguridad dentro del almacén, según lo entrevistado y observado. |
| DESPLIEGUE | 1. Se desarrolla los conocimientos y habilidades de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | X | | | | Solo se les enseña a los trabajadores al inicio de sus labores. |
| | 2. La cultura familiar formada desarrolla y recompensa la dedicación y rendimiento de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | | La cultura desarrollada propicia confianza y una comunicación horizontal, lo que mejora el rendimiento de los trabajadores y familiares |
| | 3. La comunicación interna del proceso es eficiente y se dirige a todas las direcciones (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a los lados) | | | | X | | Se da una comunicación horizontal que permite el flujo de información dinámico, la cual es vital en este proceso porque ellos controlan la mercadería, entre los mismos responsables y también con los trabajadores |

| | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|--|--|---|
| | 4. Se provee buenas condiciones laborales, salud y seguridad a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | X | | | | Los familiares involucrados no cuentan con un espacio ni horario específico, pero cuentan los beneficios de ley (seguro, CTS, AFP); sin embargo, para los trabajadores externos no se brinda estos beneficios, según ellos por la alta rotación |
| EVALUACIÓN | 1. Se tiene un sistema de recompensas y reconocimiento para para motivar a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | X | | | | | No existe un sistema de recompensas para los involucrados |

| CRITERIO: PROCESOS | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------------------|------------|------------|------------|-------------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se diseña y gestiona el proceso tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés | | X | | | | Se gestiona el proceso implícitamente pensando en sus trabajadores (orden de la mercadería), cliente y transportista (conservación y preparación de pedido). Pero, principalmente diseñan su proceso pensando en aprovechar la capacidad del almacén. |
| | 2. Los productos y servicios en el proceso se gestionan para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes (externo o interno). | | | | X | | Busca que su cliente interno, a pesar de no identificarlo: distribución, cuenta con la mercadería requerida y correcta para su despacho |
| | 3. Se gestiona las relaciones con los clientes (externo o interno) al conocer bien los distintos grupos de estos. | | X | | | | No identifica a sus clientes internos, sin embargo, empíricamente y de acuerdo a lo observado, ellos buscan generar una buena relación al tener la mercadería ordenada y lista para su despacho, aunque a veces ello no suceda. |

| | | | | | | |
|------------|---|---|--|---|---|---|
| DESPLIEGUE | 1. Se crea valor para los clientes (externo o interno) en el proceso | | | | X | Para el cliente interno, el valor es que la mercadería este correctamente armada en el menor tiempo posible, y que para ese armado la mercadería esté ordenada. |
| | 2. Se identifica las diferentes necesidades por tipo de cliente (externo o interno), aplicado al proceso | X | | | | Al no conocer a su cliente interno no identifican su necesidad, |
| | 3. Cuentan con un proceso claro y definido | | | X | | Según lo observado, el proceso es difuso, dado que, no tienen mapeado una clasificación de stocks, la cantidad exacta de merma o de inventario mínimo. Pero consideran importante mantener un stock de seguridad. |
| | 4. Se cuenta con un procedimiento escrito del proceso | X | | | | No llevan ningún registro documentado |
| | 5. Cuentan con un proceso para la gestión de incidencias | | | X | | No cuentan con un procedimiento escrito, pero si saben que realizar ante las incidencias conocidas: pérdida de guía de pedido de los clientes finales, rotura del embalaje en la preparación. |
| EVALUACIÓN | 1. Se busca mejorar la relación con los clientes (externo o interno) durante el proceso | X | | | | No identifican a su cliente interno, por lo que no saben qué hacer para mejorar la relación |
| | 2. Se realiza una evaluación del proceso | X | | | | No realizan una evaluación oficial de su proceso |
| | 3. Se manejan indicadores de la evolución del proceso | | | X | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen aproximadamente la capacidad utilizada en almacén y el número de errores en la preparación de pedidos. |
| | 4. Se utiliza investigación de mercado u otras formas de retroalimentación para identificar mejoras en el proceso | X | | | | No buscan retroalimentación para mejorar el proceso |

| CRITERIO: RESULTADOS EN EL CLIENTE | | | | | | | |
|------------------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | | X | | | | No manejan indicadores para su cliente interno, pero de acuerdo a lo observado han satisfecho la necesidad, en la mayoría de casos, de contar con la mercadería correcta en el momento adecuado para los que realizan la distribución. |
| | 2. Se logran los objetivos cuantitativos que se establecen para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se monitorea y predice el desempeño, y este se compara con la competencia | X | | | | | No realizan ninguna evaluación, y mencionaron que no se comparan con la competencia. |
| ALCANCE | 1. Se mide la lealtad de los clientes (externo o interno) | X | | | | | No miden la lealtad de su cliente interno |
| | 2. Se consideran las quejas y sugerencias de los clientes (externo o interno) | | | X | | | Se consideran las quejas o sugerencias de su cliente interno, por ejemplo: tener la mercadería correcta. Pero no otro tipo de quejas o sugerencias |
| | 3. Se monitorea la percepción del cliente sobre el desempeño del proceso. | X | | | | | No monitorean la percepción de su cliente interno |

| CRITERIO: RESULTADOS EN LAS PERSONAS | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años sobre indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | | X | | | No manejan indicadores referentes a los involucrados, sin embargo, mencionan que existe un desempeño positivo de estos, dada la naturaleza de negocio familiar (cuidar tu propiedad) y porque se aseguran que se realice un buen trabajo |
| | 2. Se lograron las metas cuantitativas que se establecieron para los indicadores de desempeño referente a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se compara el rendimiento propio con el de la competencia para los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | No involucran a la competencia ni se comparan con ellos |
| | 4. Se entiende la racionalidad - causas, detrás de los resultados de los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (pedidos mal armados, incorrectos y retrasados; capacidad ociosa) |
| ALCANCE | 1. Miden la adecuación de las competencias individuales con las necesidades de cada proceso. | | | X | | | Los familiares responsables de este proceso son aquellos que están encargados de la función de compras; por ello asumieron esta responsabilidad sin evaluación previa de sus competencias. Los trabajadores tampoco pasan por una evaluación para este proceso, aunque algunos tengan experiencia previa. |

| | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|--|
| | 2. Existe un control sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y familiares involucrados en el proceso. | X | | | | | No hay un control de satisfacción de laboral, pero consideran que existe un buen clima laboral por la misma razón que es una empresa familiar. |
| | 3. Existe un control sobre el entendimiento de los trabajadores y familiares respecto a la realización del proceso y a la calidad de la comunicación interna. | X | | | | | No hay un control, pero se aseguran que los involucrados entiendan el proceso. Tampoco controlan la calidad de la comunicación. |
| | 4. Se ha desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los trabajadores y familiares en cada proceso | X | | | | | No han desarrollado indicadores para la evaluación, ni tampoco han considerado métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores. |

| CRITERIO: RESULTADOS CLAVE | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se logran los objetivos que se establecen para el desempeño del proceso. | | | X | | | Según las entrevistas, no logran del todo el objetivo de la gestión de almacenes: maximizar la operatividad del almacén y la capacidad del almacenamiento. Porque según lo observado, no aprovechan todo el espacio del almacén y porque a veces no respetan el orden de la mercadería. |
| | 2. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden el desempeño del proceso | | | X | | | No manejan indicadores del proceso, pero han cumplido con el objetivo del proceso parcialmente a lo largo de los años. |
| | 3. Se compara los indicadores que miden el desempeño del proceso con puntos de referencia. | X | | | | | No consideran ni se comparan con algún punto de referencia |
| | 4. Se entiende la lógica-causa, detrás de la evolución de los indicadores que miden el desempeño del proceso. | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (pedidos mal armados, incorrectos y retrasados; capacidad ociosa) en el proceso |
| ALCANCE | 1. Se miden los costos por proceso con un conjunto adecuado de indicadores | X | | | | | No calculan costos de almacenamiento |
| | 2. Se tiene indicadores para medir la productividad y desempeño operativo del proceso | | X | | | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen aproximadamente la capacidad utilizada en almacén y el número de errores en la preparación de pedidos. |
| | 3. Se controla la existencia de errores - incidencias durante el proceso | | X | | | | Conocen un aproximado (%) de las fallas del proceso, como errores en el pedido o capacidad utilizada del almacén |

ANEXO N: Modelo adaptado – Resultados Gestión de distribución

| CRITERIO: LIDERAZGO | | | | | | | |
|---------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Los líderes han desarrollado el objetivo del proceso | | | X | | | El objetivo está desarrollado empíricamente: situar los productos en los puntos de destino correspondiente. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Los líderes han identificado grupos de interés del proceso | | X | | | | Conocen por la experiencia cuáles son (clientes finales, transportistas, trabajadores, familiares), pero no han hecho el proceso de mapearlos. |
| | 4. Los líderes aseguran que el proceso sea lo suficientemente ágil y flexible para enfrentar los cambios de forma efectiva. | | | X | | | La no planificación del proceso lo hace más flexible, pero al ser una empresa familiar hay estructuras establecidas. Por ejemplo, en la distribución por camiones si un cliente requiere que se entregue al final, hacen ese cambio en ese día. |
| DESPLIEGUE | 1. Los líderes comparten el objetivo del proceso | | X | | | | No lo han compartido de manera explícita, pero con el ejemplo y sus acciones, los trabajadores lo han interiorizado. |
| | 2. Los líderes han transmitido valores familiares a los trabajadores en este proceso. | | | | X | | No los han transmitido de manera explícita, pero, según lo observado, la confianza al asignarles la cobranza de ciertos pedidos. |
| | 3. Los líderes actúan como modelos a seguir de acuerdo a los valores familiares transmitidos en el proceso | | | | X | | En lo observado existen líderes que actúan como modelos a seguir para los trabajadores, pero no son conscientes de esa responsabilidad. |

| | | | | | | | |
|------------|--|---|---|--|--|--|--|
| | 4. Los líderes se comprometen con los grupos de interés del proceso | | X | | | | Con sus clientes finales al llevarles los pedidos correctos y en el menor tiempo; y en parte con los transportistas (taxistas), al darle preferencia de realizar las entregas. |
| EVALUACIÓN | 1. Se realiza una evaluación y medición del proceso por los líderes | X | | | | | No se realiza ninguna evaluación |
| | 2. Las mejoras del proceso son monitoreadas, revisadas y defendidas por los líderes. | X | | | | | No presentan mejoras |

| CRITERIO: ESTRATEGIA | | | | | | | |
|----------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | | | X | | | Existe una estrategia, dado que la empresa ha establecido tipos de formas de distribución (taxi, por carretilla hidráulica y camión), forma de carga, delegación de funciones, todo ello considerando únicamente las necesidades de sus clientes finales. |
| | 2. La estrategia del proceso está basada en un entendimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora. | | X | | | | La estrategia toma en cuenta únicamente algunas fortalezas de los familiares involucrados en el proceso. |
| | 3. Se tiene un plan claro para el despliegue de la estrategia del proceso | | | X | | | La empresa cuenta con un plan claro para el desarrollo de este proceso, el cual no se encuentra documentado; por ejemplo, se tiene responsables, se tiene rutas y días establecidos. |

| | | | | | | |
|-------------------|--|---|--|---|--|--|
| DESPLIEGUE | 1. Son capaces de modificar la estrategia del proceso para responder a cambios en el entorno. | | | X | | Ante cambios en el entorno, según la entrevista, son capaces de cambiar sus acciones, por el hecho de ser una Mype y que su característica sea la adaptabilidad al cambio. Por ejemplo, si el cliente requiere que se le entregue al final la mercadería, cambian esa entrega al final (para el camión y para el taxi) y el reparto por carretilla hidráulica es solo para tiendas aledañas. |
| | 2. Se comunica la estrategia del proceso y cómo será alcanzada a los trabajadores y familiares | | | X | | Si existe una estrategia, y se comunica cómo será alcanzada solo entre los responsables e involucrados de los diferentes tipos de distribución |
| EVALUACIÓN | 1. Revisamos y mejoramos la estrategia del proceso regularmente. | X | | | | No se evidencia ni en la observación ni en la entrevista |

| CRITERIO: ALIANZAS | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------------------|------------|------------|------------|-------------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se ha escogido a los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) basados en el objetivo del proceso | | | X | | | El único socio identificado, según lo observado y dicho en la entrevista: es el transportista (el taxista), pues ellos no lo han identificado. El que maneja el camión (familiar) y los trabajadores que manejan la carretilla hidráulica, son miembros de la organización por eso no se les considera socios. |
| | 2. Se gestiona las construcciones, equipos y materiales del proceso de forma sostenible. | | | | X | | Sí, se gestiona los camiones, carretilla hidráulica, los cuales son propios. |
| | 3. Se planea la gestión de la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | | Se tiene planificado, pero no escrito lo que se va a realizar con la información recabada. |

| | | | | | | |
|------------|--|---|--|---|---|--|
| DESPLIEGUE | 1. Se maneja las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) adecuadamente. | | | | X | Sí, solo con el taxista, y según este llevan trabajando años de manera óptima. |
| | 2. Las relaciones con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) están basadas en confianza mutua y franqueza. | | | | X | Sí, están basadas en confianza, dado que tienen la función de cobranza. |
| | 3. La cooperación con los socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) del proceso está basada en beneficios sostenibles. | | | X | | Sí ha sido sostenible porque según los familiares son taxistas de confianza, que le sirve a ellos para satisfacer a sus clientes y al taxista la preferencia de la empresa y beneficios económicos. Sin embargo, esta relación podría terminar en un futuro, dado que no hay un contrato formal. |
| | 4. Se realiza un manejo de las finanzas (costos e ingresos) del proceso para asegurar un éxito sostenible | | | X | | Únicamente calculan los costos del camión (mantenimiento, combustible y seguro). |
| | 5. La tecnología es usada apropiadamente como un soporte para desarrollar el proceso | X | | | | No se usan ningún tipo de tecnología en este proceso |
| | 6. Se gestiona la información del proceso para optimizar la toma de decisiones | | | X | | Cada responsable gestiona la información individualmente sobre la parte de productos que reparte, y no se comparte entre los responsables. |
| EVALUACIÓN | 1. Se evalúa las relaciones con socios (proveedores, transportistas, entidades financieras, seguridad, entre otros) permanentemente | X | | | | No realizan ninguna evaluación de sus socios |

| CRITERIO: PERSONAS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. El proceso incluye un plan definido para las personas que se necesitarán en el futuro. | | X | | | | No tienen un plan detallado de las personas externas que necesitarán, pero por su experiencia saben que las personas necesarias para el reparto por camión y carretilla hidráulica, que son las mismas, son de 2 a 3. |
| | 2. Los trabajadores y familiares entienden el objetivo definido del proceso y cómo la evaluación de su rendimiento está basada en este criterio. | | | X | | | Ambos involucrados entienden el objetivo del proceso, pero no cómo su evaluación está basada en este criterio |
| | 3. Se asegura que la información necesaria del proceso sea entendida y compartida apropiadamente | | | | X | | Los trabajadores y dueños comparten información necesaria entre ellos; y se aseguran que sea entendida por ambos. Por otro lado, comparten información solo entre los responsables de la distribución por camión y por carretilla hidráulica, la distribución por taxi está cargo de la Sra. Lydia con la que no comparten información sobre la distribución |
| | 4. Se planifica la seguridad y buenas condiciones laborales de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso. | X | | | | | No se planifica la seguridad para realizar el reparto en el camión y por carretilla hidráulica, y el taxista es un externo que reparte y que el pago lo realiza el cliente final, según lo entrevistado y observado. |
| DESPLIEGUE | 1. Se desarrolla los conocimientos y habilidades de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | X | | | | Solo se les enseña a los trabajadores al inicio de sus labores. |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|---|
| | 2. La cultura familiar formada desarrolla y recompensa la dedicación y rendimiento de los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | | La cultura desarrollada propicia confianza y una comunicación horizontal, lo que mejora el rendimiento de los trabajadores y familiares en la distribución por camiones y carretilla hidráulica, y lo mismo sucede en la repartición por taxis. |
| | 3. La comunicación interna del proceso es eficiente y se dirige a todas las direcciones (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a los lados) | | | X | | | Se da una comunicación horizontal que permite el flujo de información dinámico en la distribución por camiones, pero está no es dinámica con la responsable de la distribución por taxis y viceversa. |
| | 4. Se provee buenas condiciones laborales, salud y seguridad a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | | | X | | | Los familiares involucrados no cuentan con un espacio ni horario específico, pero cuentan los beneficios de ley (seguro, CTS, AFP); sin embargo, para los trabajadores externos no se brinda estos beneficios, según ellos por la alta rotación |
| | EVALUACIÓN | 1. Se tiene un sistema de recompensas y reconocimiento para para motivar a los trabajadores y familiares que forman parte del proceso | X | | | | |
| | | | | | | | |

| CRITERIO: PROCESOS | | | | | | | |
|--------------------|--|------------|-----|-----|-----|------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| ENFOQUE | 1. Se diseña y gestiona el proceso tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés | | X | | | | Se gestiona el proceso pensando únicamente en los clientes finales, para cumplir con el objetivo del proceso: situar sus pedidos en los puntos necesarios. |
| | 2. Los productos y servicios en el proceso se gestionan para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes (externo o interno). | | | | X | | Si buscan satisfacer las necesidades del cliente final, por ejemplo, se adaptan a la disponibilidad del cliente para entregar la mercadería. |
| | 3. Se gestiona las relaciones con los clientes (externo o interno) al conocer bien los distintos grupos de estos. | | | | X | | Sí, gestionan sus relaciones con los clientes finales, al saber que son diferentes tipos: los que compran al por mayor, al por menor y los consumidores finales. Y de acuerdo a eso ven el tipo de distribución adecuada. |
| DESPLIEGUE | 1. Se crea valor para los clientes (externo o interno) en el proceso | | | | X | | Sí se crea valor al entregar lo que el cliente final necesita en el tiempo y lugar requerido. |
| | 2. Se identifica las diferentes necesidades por tipo de cliente (externo o interno), aplicado al proceso | | | | X | | Sí identifican las necesidades por tipo de cliente final y de acuerdo proceden |
| | 3. Cuentan con un proceso claro y definido | | | | X | | Si tienen el proceso claro y definido según cada responsable del tipo de distribución correspondiente. Saben que tipo de distribución aplicar según el cliente |
| | 4. Se cuenta con un procedimiento escrito del proceso | X | | | | | No llevan ningún registro documentado |
| | 5. Cuentan con un proceso para la gestión de incidencias | | | X | | | No cuentan con un procedimiento escrito, pero si saben que realizar ante las incidencias conocidas: rechazo de mercadería, pedido incorrecto o tardío, problemas con el camión. |

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|---|---|
| EVALUACIÓN | 1. Se busca mejorar la relación con los clientes (externo o interno) durante el proceso | | | | X | Sí buscan mejorar su relación con los clientes finales al adaptarse a sus necesidades y mantener una relación de largo plazo |
| | 2. Se realiza una evaluación del proceso | X | | | | No realizan una evaluación oficial de su proceso |
| | 3. Se manejan indicadores de la evolución del proceso | | X | | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen aproximadamente el tiempo aproximado de entrega de mercadería, la cantidad de reclamos o errores |
| | 4. Se utiliza investigación de mercado u otras formas de retroalimentación para identificar mejoras en el proceso | X | | | | No buscan retroalimentación para mejorar el proceso |

| CRITERIO: RESULTADOS EN EL CLIENTE | | | | | | | |
|---|---|-------------------|------------|------------|------------|-------------|---|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | | X | | | | No manejan indicadores para la satisfacción de los clientes, pero consideran que hay una buena relación, dado que llevan años en el mercado y mantienen varios clientes fieles. |
| | 2. Se logran los objetivos cuantitativos que se establecen para los indicadores que miden la satisfacción y percepción de los clientes (externo o interno). | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se monitorea y predice el desempeño, y este se compara con la competencia | X | | | | | No realizan ninguna evaluación, y mencionaron que no se comparan con la competencia. |
| ALCANCE | 1. Se mide la lealtad de los clientes (externo o interno) | | X | | | | No miden la lealtad de su cliente, pero conocen cuáles son sus clientes fieles, porque llevan varios años con ellos |

| | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|--|--|
| | 2. Se consideran las quejas y sugerencias de los clientes (externo o interno) | | | | X | | Se consideran las quejas o sugerencias de su cliente final, si es que hay un error se busca darle solución dependiendo del tipo de distribución. |
| | 3. Se monitorea la percepción del cliente sobre el desempeño del proceso. | X | | | | | No monitorean la percepción de su cliente final. |

CRITERIO: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
|--------------|---|------------|-----|-----|-----|------|--|
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se tiene tendencias positivas en los últimos años sobre indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | | X | | | No manejan indicadores referentes a los involucrados, sin embargo, mencionan que existe un desempeño positivo de estos, dada la naturaleza de negocio familiar (cuidar tu propiedad) y porque se aseguran que se realice un buen trabajo |
| | 2. Se lograron las metas cuantitativas que se establecieron para los indicadores de desempeño referente a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | Debido a que no cuentan con indicadores no se han establecido objetivos cuantitativos |
| | 3. Se compara el rendimiento propio con el de la competencia para los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | X | | | | | No involucran a la competencia ni se comparan con ellos |
| | 4. Se entiende la racionalidad - causas, detrás de los resultados de los indicadores de desempeño referentes a los trabajadores y familiares involucrados en el proceso | | X | | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (clientes insatisfechos pro pedidos tardíos o incorrectos) |

| | | | | | | | |
|---------|---|---|--|---|--|--|---|
| ALCANCE | 1. Miden la adecuación de las competencias individuales con las necesidades de cada proceso. | | | X | | | Los familiares responsables de este proceso son aquellos que están encargados de la función de compras; por ello asumieron esta responsabilidad sin evaluación previa de sus competencias. Los trabajadores tampoco pasan por una evaluación para este proceso, aunque algunos tengan experiencia previa. |
| | 2. Existe un control sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y familiares involucrados en el proceso. | X | | | | | No hay un control de satisfacción de laboral , pero consideran que existe un buen clima laboral por la misma razón que es una empresa familiar. |
| | 3. Existe un control sobre el entendimiento de los trabajadores y familiares respecto a la realización del proceso y a la calidad de la comunicación interna. | X | | | | | No hay un control, pero se aseguran que los involucrados entiendan el proceso. Tampoco controlan la calidad de la comunicación. |
| | 4. Se ha desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de los trabajadores y familiares en cada proceso | X | | | | | No han desarrollado indicadores para la evaluación, ni tampoco han considerado métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores. |

| CRITERIO: RESULTADOS CLAVE | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----|-----|-----|------|--|
| MATRIZ REDER | ACCIONES A EVALUAR | VALORACIÓN | | | | | HALLAZGOS |
| | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| RESULTADOS | 1. Se logran los objetivos que se establecen para el desempeño del proceso. | | | | X | | Se logra el objetivo de la distribución, al trasladar el pedido correcto al cliente en un tiempo adecuado. Y porque manifestaron tener pocos reclamos de sus clientes y tener un gran número de clientes fieles. |

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|
| | 2. Se tiene tendencias positivas en los últimos años para los indicadores que miden el desempeño del proceso | | | | X | No manejan indicadores del proceso, pero han cumplido con el objetivo del proceso a lo largo de los años. |
| | 3. Se compara los indicadores que miden el desempeño del proceso con puntos de referencia. | X | | | | No consideran ni se comparan con algún punto de referencia |
| | 4. Se entiende la lógica-causa, detrás de la evolución de los indicadores que miden el desempeño del proceso. | | X | | | No manejan indicadores de desempeño, pero conocen las razones detrás de un buen desempeño y las consecuencias de uno malo (pedidos mal armados, incorrectos y retrasados, que causarían insatisfacción en el cliente) en el proceso |
| ALCANCE | 1. Se miden los costos por proceso con un conjunto adecuado de indicadores | | | X | | Si calculan los costos de distribución por camión y por carretilla hidráulica dado que ello se le cobra al cliente como concepto de flete. En el caso del reparto por taxistas no se calculan costos adicionales por enviar la mercadería con uno de los trabajadores. |
| | 2. Se tiene indicadores para medir la productividad y desempeño operativo del proceso | | X | | | No manejan indicadores oficiales, pero conocen aproximadamente el tiempo aproximado de entrega de mercadería, la cantidad de reclamos o errores |
| | 3. Se controla la existencia de errores - incidencias durante el proceso | | X | | | Conocen un aproximado (%) de las fallas del proceso, como pedidos retrasados o reclamos de los clientes |