UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

"ESTRATEGIAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L, 2018"

PRESENTADO POR:

BACH. CASTILLO SALCEDO, CECILIA MARLENE

BACH. RIOS RUÍZ, GREIS JASMIN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR:

MG. HERMOZA OCHANTE, RUBÉN EDGAR

LIMA - PERÚ
2019

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre, a mis hermanas, quienes me apoyaron en todo momento, sin ellas no hubiera sido posible alcanzar mi objetivo. A mi alma mater, gracias por todos los conocimientos brindados.

Cecilia Marlene Castillo Salcedo

A mis padres por el apoyo brindado durante toda esta trayectoria de aprendizaje y a mis profesores por compartir sus enseñanzas y experiencias para lograr un objetivo más.

Greis Jazmín Ríos Ruíz

AGRADECIMIENTO

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros de aula con quienes compartí horas de estudios y experiencias laborales, me llevo gratos recuerdos.

Un agradecimiento muy especial a mis maestros y asesor Mg. Rubén Hermoza Ochante, gracias por compartir sus conocimientos, por su comprensión, paciencia y el ánimo recibido.

Cecilia Marlene Castillo Salcedo

A mis padres, Elsa y Geiter porque nunca me han dejado sola, siempre han sido mis pilares en los momentos buenos y malos.

A mis maestros de la universidad, a mi asesor y colegas por su apoyo académico y motivacional.

Greis Jazmín Ríos Ruíz

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras:

Cecilia Marlene Castillo Salcedo *y* ***Greis Jazmín Ríos Ruíz****, identificadas con DNI N° y DNI N° respectivamente, como egresadas de la Facultad de Ciencias Empresariales y de Negocios FCEYN – UPCI, autoras del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: "****ESTRATEGIAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L, 2018****".*

Declaramos:

"Que se ha ejecutado el trabajo de manera íntegra, con el debido respeto de los derechos intelectuales de los diferentes autores citados correctamente con la aplicación de las normas APA, cuyos datos se indexan en las referencias bibliográficas".

En referencia de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, autenticidad y alcance del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Cecilia Marlene Castillo Salcedo ***Greis Jazmín Ríos Ruíz***

ÍNDICE

DEDICATORIA ..... **I**

AGRADECIMIENTO ..... **II**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA ..... **III**

ÍNDICE ..... **IV**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **VI**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **VII**

CAPÍTULO I. Planificación del trabajo de suficiencia profesional **1**

1.1. Aspectos generales de la organización 1

1.1.1. Datos generales 2

1.1.2. Misión 2

1.1.3. Visión 2

1.1.4. Valores 3

1.1.5. Objetivos 3

1.1.6. Políticas de la empresa 4

1.1.6. Políticas de la empresa 5

1.2. Diagnóstico de la realidad 5

1.3. Aspectos del área o sección 7

1.4. Objetivos del trabajo de suficiencia profesional 12

1.2.1. Problema General 12

1.2.2. Objetivos Específicos 12

CAPÍTULO II. Marco teórico **13**

2.1. Antecedentes nacionales e internacionales 13

2.1.1. Antecedentes Internacionales 13

2.1.2. Antecedentes Nacionales 15

2.2. Bases Teóricas 17

2.2.1. Gestión Logística 17

2.2.2. Productividad 29

CAPÍTULO III. Desarrollo de actividades programadas 33

3.1. Propuesta de mejora teórico – práctico de las actividades realizadas 33

3.2. Aportes teórico – prácticos de las actividades realizadas..... 34

3.2.1. Modificar la recepción de ingreso de los materiales 35

3.2.2. Diseñar el layout del almacén 36

3.2.3. Implementación de código de barras para controlar el inventario..... 38

3.2.4. Plan de capacitación permanente 39

3.3. Opinión profesional – crítica de las actividades realizadas..... 42

3.4. Fundamentación de las actividades realizadas 44

CAPÍTULO IV. Resultados obtenidos 46

4.1. Mejora de la satisfacción de los clientes 46

4.2. Mejora en las órdenes de compra 47

4.3. Mejora en el formato de requerimiento de material a proveedores..... 49

4.4. Mejoras en los resultados generales de logística en la empresa 50

CONCLUSIONES..... 54

RECOMENDACIONES..... 56

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

ANEXOS 61

Anexo 1. Evidencia de similitud digital 62

Anexo 2. Autorización de publicación en repositorio..... 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Temas de capacitación para el área de almacén *41*
Tabla 2. Temas Capacitación Área de Distribución *41*
Tabla 3. Cronograma de capacitaciones *42*
Tabla 4. Principales clientes de la empresa *46*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L 5
Figura 2. Sistema integrado de la cadena de suministro 18
Figura 3. Logística integrada, las cinco áreas de la logística 19
Figura 4. Integración operativa de la logística 20
Figura 5. Cadena de valor logística 21
Figura 6. Proceso de planeación de suministro 21
Figura 7. Papel protagónico de la logística en la organización 22
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de suministro 23
Figura 9. Diseño de la red logística 24
Figura 10. Funciones del sistema de información 25
Figura 11. Características y justificación del sistema de información 26
Figura 12. Función de aprovisionamiento y los departamentos involucrados 27
Figura 13. Sistema económico con añadidura de valor 30
Figura 14. Modelo empresarial predictivo y reactivo 30
Figura 15. Variables de la productividad. 32
Figura 16. Implementación de computadora para el almacén 36
Figura 17. Clasificación ABC de los productos de M&E. 37
Figura 18. Uso de lector de código de barras 38
Figura 19. Orden de compra atendida por la empresa 47
Figura 20. Mejora en la atención de O/C 48
Figura 21. Formato de requerimiento de materiales 49

CAPÍTULO I. Planificación del trabajo de suficiencia profesional

1.1. Aspectos generales de la organización

M&E se encuentra localizada en la Av. La Paz 2670 Urb. Miramar – San Miguel, con 1000m2 de planta de fabricación y 200m2 de oficinas. M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L., es una empresa fundada en el año 2006, cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de productos muebles del hogar para las tiendas RETAIL, Saga Falabella, Paris, Elektra, entre otros. A pesar de ser una empresa con poco tiempo en el mercado, M&E en los últimos 7 años logró posicionarse en el sector industrial de juegos de salas, para el hogar gustando mucho de sus diseños por la amplia gama de modelos que ofrece a sus clientes y la calidad de sus productos y eficiencia en sus servicios de entrega y post venta.

Actualmente se ha ampliado la cartera de clientes del consorcio CENCOSUD a las tiendas Wong. El almacén se encuentra ubicado en el distrito de

San Miguel está a cargo de la Gerencia, quienes tienen por objetivo resguardar, controlar los inventarios y realizar las operaciones y actividades relacionadas con la distribución de los materiales en stock.

1.1.1. Datos generales

Razón Social: M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L.

Nombre Comercial: M&E

RUC: 20510376260

Página Web: www.myemueblesydecoraciones.com

Ubicación: Av. La Paz 2670 Urb. Miramar – San Miguel

Rubro: Industrial

Actividad Comercial: Fábrica de Muebles

1.1.2. Misión

"M&E MUEBLES Y DECORACIONES EIRL es una empresa industrial peruana dedicada producción y fabricación de muebles para el mercado nacional, ofreciendo a nuestros clientes competitividad e innovación de nuestros productos".

1.1.3. Visión

"Ser el referente de la industria mueblera nacional en los próximos 3 años, por la eficiencia de gestión e innovación, ética y responsabilidad, convirtiéndonos en el mejor socio estratégico de los clientes corporativos".

1.1.4. Valores

La empresa propone los siguientes valores para con sus trabajadores, que pueden desarrollarse ampliamente haciendo línea de carrera.

- ❖ Compromiso
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Perseverancia

1.1.5. Objetivos

La empresa para el planteamiento de estrategias de crecimiento empresarial, propone los siguientes objetivos:

- ✓ Posicionar a la empresa dentro del segmento líder del mercado nacional.
- ✓ Lograr el desarrollo integral de la empresa, mediante la comunicación activa entre proveedores, colaboradores y clientes.”
- ✓ Mantener una buena imagen de la empresa, a nivel de clientes, proveedores y competencia.
- ✓ Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- ✓ Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- ✓ Posicionar a la empresa a través de innovación y desarrollo continuo.
- ✓ Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

1.1.6. Políticas de la empresa

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitad.

1.1.6. Políticas de la empresa

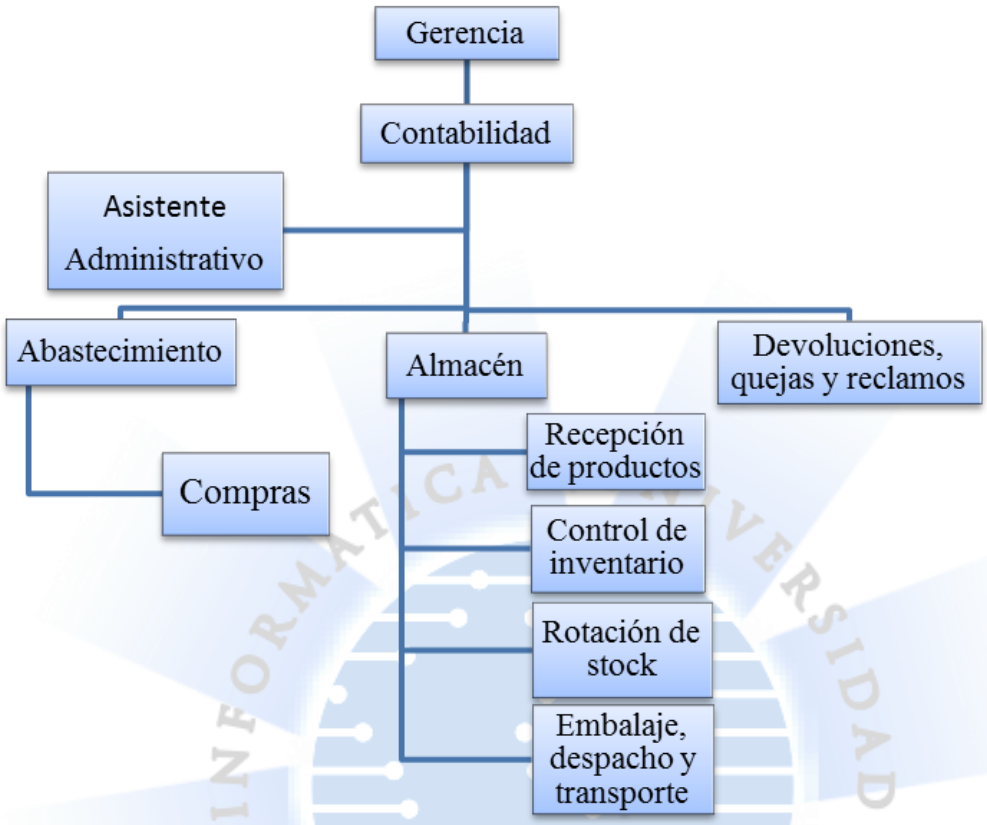


Figura 1. Organigrama de M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L

Fuente: Gerencia de M&E, 2018

1.2. Diagnóstico de la realidad

La gestión logística que se aplica en el almacén es empírica, porque no se ha implementado el uso de documentos de registro y control, como son las notas de entrada al almacén, tarjeta de control visible, notas de salida de almacén, formatos sobre requerimientos de bienes, entre otros, lo que origina inconvenientes al momento de la toma de decisiones, lo que conlleva que se posea reportes de stock actualizados, que a su vez limita contar con información fidedigna sobre los inventarios, se dejen de atender a

los clientes por los pedidos realizados, que el área de producción retrase sus pedidos y el área de ventas no cumpla con las metas establecidas por la gerencia.

No se ha implementado planes y organización de la función de almacén, la responsabilidad recae sobre el gerente y no se tiene un control actualizado de las existencias en almacén, no se realiza coordinaciones con otras áreas como ventas y producción que permita el diseño de planes que conlleven a optimizar las actividades del almacén.

El gran malestar que se ha venido presentando en los últimos años en la empresa industrial M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L es en el área logístico generando una mayor presión al personal que labora en dicha área ya que los procesos logísticos no se llevaban adecuadamente, partiendo desde la recepción de la materia prima y la distribución de los productos terminados, debido a que los espacios no eran los adecuados por la falta de infraestructura; sin embargo ello afectan de manera notoria la eficiencia en la distribución y recepción de la materia prima y por lo tanto la percepción en los niveles del servicio a los clientes, generando desorden e incumplimiento por la falta de capacidad de almacenamiento.

El área de compras se encarga de abastecer a la empresa con los productos que requiere el área de planeación para su posterior comercialización, sin embargo actualmente el retraso en las entregas de los proveedores genera retrasos en la continuación de las operaciones. El área de almacén presenta actualmente fallas que perjudican el óptimo servicio al cliente, tanto interno como externo quienes siempre esperan que sus materiales se entreguen con calidad, en el tiempo indicado y a un costo aceptable. Entre las principales fallas, se considera la inadecuada distribución física del

espacio del almacén, el cual no permite su uso al máximo, errores en el control de inventario las cuales son evidentes debido a las continuas diferencias en los conteos físicos que generan continuamente quiebre de stock.

En vista de la problemática presentada, se espera que con la estrategia de gestión se evalúen los procesos actuales que desarrollan en las áreas logísticas, desde la recepción, el abastecimiento, almacenamiento de materiales hasta su despacho a los clientes internos o externos, pasando por todo el control de indicadores.

1.3. Aspectos del área o sección

En la empresa M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L. “la parte operativa de requerimientos y procesos que involucran la logística de la empresa, abarcando el abastecimiento de los materiales para la producción de los muebles que se fabrican, es de suma importancia, a la vez demasiado delicado y complicado, ya que la industria de mueblería se desarrolla en base a los requerimientos de las tiendas retails y clientes directos. El proceso de compras está a cargo del responsable del área de logística, este proceso inicia con el requerimiento de pedidos de nuestros clientes Post venta, el cual evalúa el gerente de Administración, así mismo remite el reporte al asistente administrativo.”

Sin embargo presenta una debilidad en el área logístico como problemática es el control de materiales e insumos se viene realizando de forma manual con un formato de pedido de materiales ocasionando problemas de desabastecimiento originados por demanda imprevista debido a la falta de control de inventarios. Asimismo, no se logra evaluar las condiciones en que se encuentran los materiales, el cual al momento en que se retira del almacén muchas veces se toman la sorpresa que se encuentran deteriorados,

es ahí donde tienen que volver a solicitar los materiales considerados en stock, perjudicando el avance ya proyectado.

El proceso de distribución de los materiales en almacén abierto y cerrado, se desarrolla de manera inadecuada, donde no se tiene en cuenta el flujo de movimiento y rotación de los materiales, generando así dificultad al momento de despachar a producción, así como demoras al ubicar dicho material. Al momento de recepcionar los materiales de producción, no tenemos un lugar adecuado para descarga lo que al proveedor le obliga estacionarse en las calles e ingresar a nuestro pequeño almacén generando desorden que podría causar algún accidente a nuestros colaboradores, y a la vez por la premura no verificamos adecuadamente lo solicitado, como la calidad de la materia prima.

Como consecuencia se observó y constató la existencia de algunos materiales en grado de deterioro, debiéndose a la falta de conocimiento por parte de los encargados de los tipos de almacenes (cubierto, descubierto y áreas seguras); observándose la falta de clasificación de materiales (espuma, telas, agregados, entre otros), ocasionando pérdidas por deterioro o por cambios de clima, así como perdidas económicas.

Encargado del Abastecimiento o Compras

Cumple la función de abastecer al almacén para evitar quiebre de stock y de esta manera nuestra producción no se vea afecta con las entregas de los productos terminados al cliente final.

Semanalmente compras revisa su stock en el sistema para verificar si es necesario realizar una nueva orden de compra al proveedor y tomar las precauciones de tiempos de entrega por parte del proveedor, ya que las políticas es que se debe de solicitar con debida antelación cualquier solicitud de compra ya que el proveedor pueda tener algún

inconveniente con la atención. Todo esto el área de abastecimiento o compras lo hace en coordinación con el encargado de almacén realizando el conteo físicamente y evitar cualquier error en sobre estoquearnos que nos generaría desorden y descontrol.

Encargado de almacén

Su función principal es en recibir los productos al almacén con la debida documentación y determinar la ubicación de los productos en el almacén. También se encarga en registrar las condiciones de almacenamiento (Temperatura y Humedad) del almacén.

Verificar que los productos a ser distribuidos estén correctamente embalados según los requerimientos del producto. Adicionalmente monitorea el cumplimiento del programa de limpieza y sanitización entre otras que le sean solicitadas.

Auxiliar de almacén

El auxiliar de almacén se encarga de apoyar en el conteo de los productos que ingresan al almacén y a la vez a trasladar los productos según disposición del Encargado del Almacén. También verificar el correcto funcionamiento de los equipos de la comprensora para mantener las condiciones de planta de producción operativa para evitar interrupciones en el área de producción. Adicional nos apoya en hacer rotar nuestro stock disponible en nuestro almacén.

Devoluciones quejas y reclamos

De las devoluciones quejas y reclamos se encarga el área de compras, cuando éste es alertado por el encargado de almacén, en el caso que llegue alguna materia prima dentro del pedido fallado o en malas condiciones, de inmediato el encargado comunica con guía de remisión en mano, al encargado de compras haciendo mención el ítem que está en malas condiciones para su futuro cambio.

Asistente administrativo de Gerencia

Como encargada del puesto en el que me venía desempeñándome durante varios años mis siguientes funciones eran:

a) Organización y distribución de los repartos de mercadería (cobranzas, facturas, guías, etc.).
    - Coordinación con los clientes retail y post-venta para la programación de la entrega de sus productos muebles hogar.
    - Cada quincena de mes se realiza las cobranzas a los clientes de retail.
    - Emisión de facturas y guías para la distribución de los productos final.
b) Dar seguimiento a las órdenes de compra.
    - Todos los días se ingresa al B2B para proceder a bajar los requerimientos post-venta.
c) Responder y atender las solicitudes de cotizaciones enviadas vía fax o mail por nuestros clientes (pertenecientes a nuestra cartera).
    - Negociación de precios con los diversos proveedores, buscando obtener los mejores beneficios en precios, formas de pago, calidad de productos y tiempos óptimos de entrega.
d) Manejo a nivel usuario ERP SAP Corporativo B2B (Saga Falabella, Ekt, Paris)
    - Bajar los requerimientos post-venta de los clientes reatail.
e) Actualización de cuadros de ventas.
    - Elaboración de cuadros mensual para el control de nuestra ventas diaria y cumplir con nuestra meta llegando a nuestro objetivo del mes.
f) Mejoras en los procesos de producción y logísticos establecidos por la empresa.

- Elaboración manual de funciones de cada área para el personal y evitar el desorden laboral para que las horas hombres sean utilizadas adecuadamente.

g) Gestionar los insumos para la fabricación de los productos (Abastecimiento).

- Se realiza la compra de acuerdo al requerimiento del encargado del almacén y también basándonos en las proyecciones de ventas para mantener un stock y poder atender a nuestros clientes a tiempo.

h) Pedidos de compras y de servicios de áreas administrativas.

- Compras de útiles de oficina en base al pedido que realiza cada área con la aprobación de gerencia.

i) Control operativo y administrativo de la producción (Planta).

- Supervisión de planta para evaluar un correcto procedimiento de producción.

j) Emisión de reportes requeridos por la gerencia.

- Resultados de ventas al mes.

k) Supervisión de personal (Ingreso y salida).

Adicionalmente me encargo en coordinar, supervisar y controlar de las actividades del almacén de recepción, despacho, almacenamiento y distribución de materias primas y producto final, para clientes externos e internos. También de las visitas a las tiendas Retails (Saga Falabella, Ekt, Paris) y otras que le sean solicitadas.

1.4. Objetivos del trabajo de suficiencia profesional

1.2.1. Problema General

Determinar en qué medida las Estrategias de Gestión Logística influyen en la mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L, 2018

1.2.2. Objetivos Específicos

1) Determinar en qué medida las Estrategias de Infraestructura Operativas influyen en la mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L, 2018

2) Determinar en qué medida las Estrategias de Asignación de Recursos influyen en la mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L, 2018

3) Determinar en qué medida las Estrategias de Almacén Funcional influyen en la mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones E.I.R.L, 2018

CAPÍTULO II. Marco teórico

2.1. Antecedentes nacionales e internacionales

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Desarrollo de una implementación de un modelo de gestión para el área logística de una empresa manufacturera de productos plásticos Fiddoplast S.A, llegando a la conclusión:

  - Una de las más importantes iniciativas en el trabajo de investigación ha sido, y continuará siendo, la reducción del tiempo de ciclo de inyección (y tiempo de entrega), de máxima importancia, esto beneficiará a los clientes, pero también dará como resultado una travesía más rápida y un menor inventario.

  - El tiempo de entrega ha sido un importante parámetro a lo largo de este trabajo; al reducirse los tiempos de entrega, fue necesario modificar algunos procedimientos de control de inventarios y eliminar desplazamientos innecesarios

para tomar en cuenta la entrega rápida. Esto permitirá elevar los índices de eficiencia del área logística.

- Mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero. Tesis (Ingeniero de la producción). Sartenejas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar, 2012. Se tuvo por objetivo plantear mejora para la gestión de almacén, mediante la recolección de información datos relacionados a la capacidad y productividad. Como resultado se pudo aprovechar la capacidad del almacén para almacenar más productos y aumentar la productividad del almacén. Se concluyó que el orden y organización son factores importantes para el almacén, aumentando la productividad del mismo.

- Diseño de un modelo de gestión logístico en la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato, para mejorar los niveles de productividad. Tesis (Ingeniero Comercial). Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014. La metodología de investigación fue Experimental. El estudio tiene por objetivo diseñar un modelo de Gestión Logística en la empresa Megaprofer S.A. para mejorar su actividad empresarial. Como resultado se consiguió mejorar la productividad mediante los cambios implementados en la nueva gestión. Se llegó a la conclusión que el diseño de este modelo de gestión logística, le permitirá a Megaprofer S.A mejorar sus índices de gestión, incrementando su productividad y mejorando sus procesos de manipulación de existencias.

Existe profesionales expertos que han desarrollado propuestas referidas a la gestión logística con el fin de incrementar dicha competencia que presenta los mercados; algunas de estas propuestas por su estructura y complejidad, para muchas empresas de diferentes tamaños y rubros, parecen inalcanzables; sea por su grado de

informalidad que tienen, poca capacidad de inversión en conocimiento técnico, mal manejo de la información, desarticulación de sus áreas y procesos, que hacen difícil acceder e implementar estas propuestas de gestión logística.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa Constructora Jordan SRL. de la ciudad de Tumbes, llegando a la conclusión: Se propuso un Plan de mejora para la gestión logística de la empresa constructora JORDAN S.R.L. en el Departamento de Tumbes, basada en 2 criterios la Selección de Proveedores y el Control de Materiales en Obra. Se realizó el diagnóstico a la Empresa Proveedora PAVCO, que provee a la Empresa JORDAN SRL con tuberías y accesorios, siendo el índice de desempeño Bueno.”

- Gestión *y* desarrollo logístico en la industria gráfica peruana. Tesis (Ingeniero Industrial).Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos, 2003. El diseño de investigación fue experimental .El estudio tuvo por objetivo aplicar nuevas funciones logísticas para reducir los tiempos en los procesos. Se obtuvo resultados favorables para la empresa al educir los tiempos entre los procesos de la empresa. Se concluyó que las funciones logísticas permiten reducir los tiempos entre los procesos, haciendo mucho más eficiente la gestión al obtener mejores resultados.

- Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el área logística de una empresa manufacturera de productos plásticos: FIDDOPLAST S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima, Perú: Universidad Ricardo palma, 2008. La metodología de investigación fue Aplicada – experimental. El estudio tuvo por objetivo conseguir resultados favorables para la empresa FIDDOPLAST S.A mediante la

implementación de un nuevo modelo de Gestión logística. Como resultados se consiguió aumentar la productividad la empresa, minimizando los recursos y trazando nuevas metas. Se llegó a la conclusión de la nueva gestión logística permitió a la empresa aumentar su productividad , aumentar su eficiencia mediante el eficiente uso de los recursos ; y la eficacia gracias a la superación de las metas de producción.

Se señala que las empresas en el Perú, buscan disminuir costos para incrementar la rentabilidad, la mayoría de las empresas no logran identificar el valor de la gestión logística en la misión de disminuir costos y caen en deficiencias, como: mala planificación de los servicios y compras, inadecuado selección de las necesidades de los clientes, reportes innecesarios, carencia de un sistema de control, procedimientos erróneos, entre otros, poniendo en peligro los objetivos financieros y económicos ocasionando problemas a la empresa ya que generará costos adicionales, demostrando que falta programación de gastos y planificación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión Logística

Según Anaya y Polanco (2007) “la gestión logística representa disminución de capacidad de respuesta en los procesos que genera velocidad en el movimiento de materiales por la organización. Involucran los procesos de la gestión del aprovisionamiento, producción – almacenamiento y distribución física”.

Dueñas (2011) manifiesta que “la adaptación de las tecnologías, la globalización, las alianzas estratégicas y la importancia de la satisfacción del cliente ha contribuido al desarrollo de la logística”. (p. 16)

Ballou (2004) explica que:

“La logística gira entorno a crear valor: para todos los involucrados en el entorno de la empresa. Agrega que el valor en la logística se expresa en fórmula de tiempo y lugar. El bien o servicio adquiere valor cuando su presencia física representa la idoneidad para la necesidad el cliente.”

Mora (2014) expone que:

“Los indicadores de gestión logística son relaciones de datos numéricos para evaluar el desempeño de los procesos, desde la recepción, el almacenaje, inventarios, distribución, facturación y flujos de información en la organización para una adecuada toma de decisiones en pro del desarrollo de la organización. Los indicadores de gestión deben ser bien estructurados considerando la simplicidad en su aplicación, la validez en el tiempo, la

pertinencia a la actividad realizada, la utilidad en la identificación de procesos, la participación de los clientes y la oportunidad.”

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que “El concepto de una cadena de suministro integrada suele ilustrarse mediante un diagrama que relaciona las empresas participantes en una unidad competitiva coordinada”.

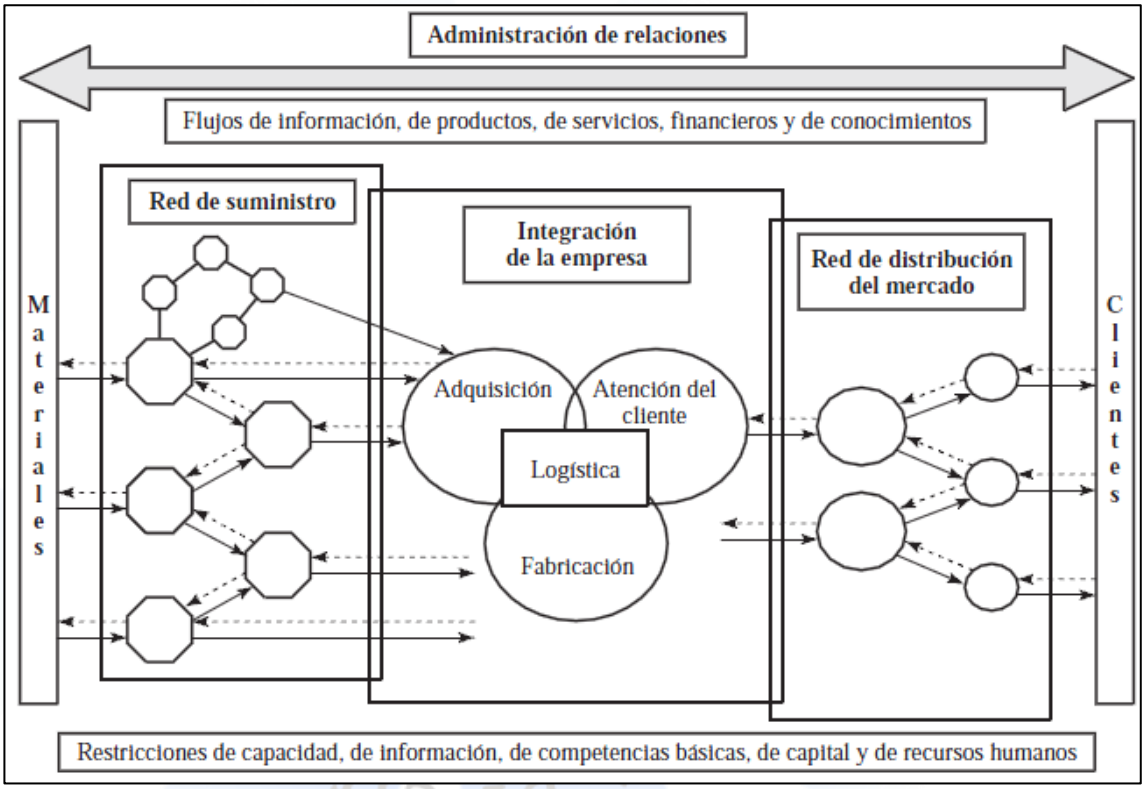


Figura 2. Sistema integrado de la cadena de suministro

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 6)

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que “la logística existe para desplazar y posicionar el inventario con el fi n de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posesión al costo total más bajo”. (p. 26). Los autores exponen además que “Para que una cadena de suministro materialice el beneficio

estratégico máximo de la logística, debe integrarse el rango completo de trabajo funcional" presentando las cinco principales áreas del trabajo logístico:

1) Procesamiento de pedidos
2) Inventarios
3) Transporte
4) Almacenamiento
5) Red de distribución

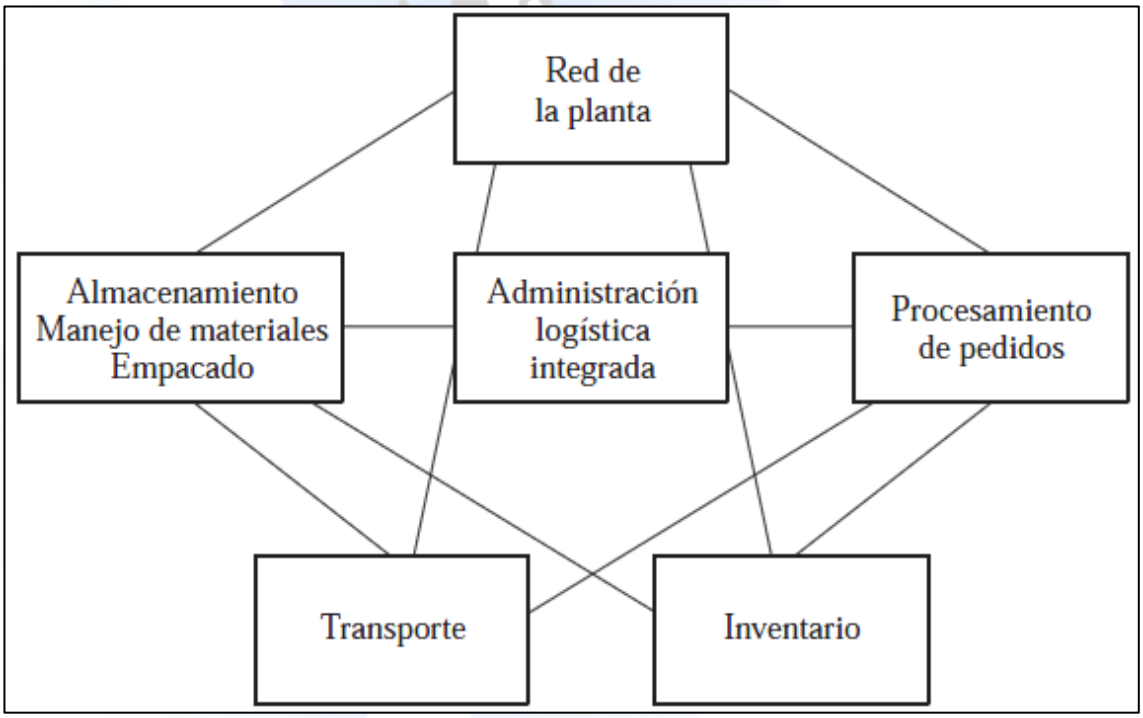


Figura 3. Logística integrada, las cinco áreas de la logística

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 26)

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que "La información de y hacia los clientes fluye a través de la empresa en forma de actividades relacionadas con

ventas, predicciones y pedidos. La información vital se refina en acciones específicas de fabricación, comercialización y compras" (p. 30).

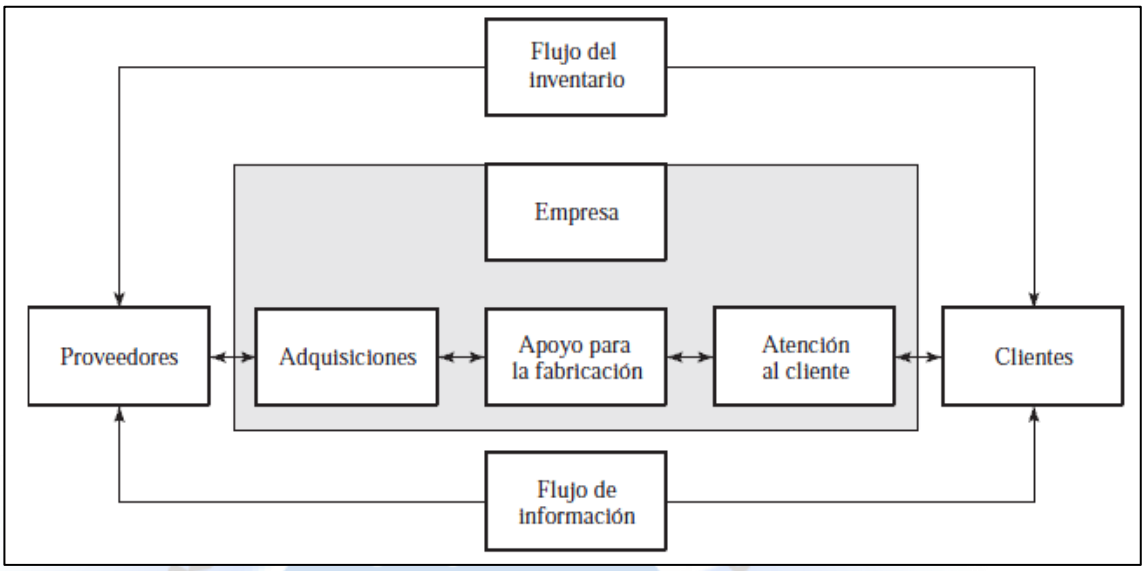


Figura 4. Integración operativa de la logística

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 31).

Mora (2010) explica que

> Es importante precisar que el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter, visualizando el esquema logístico en tres macro procesos operativos que agregan valor al producto e identificando las actividades que no lo hacen (éstas se ubican en áreas de soporte de la compañía y son susceptibles de ser tercerizadas o inclusive eliminadas para reducir costos fijos), se ve afectado si existen problemas en las entregas y en la calidad del bien ofertado. (p. 19).

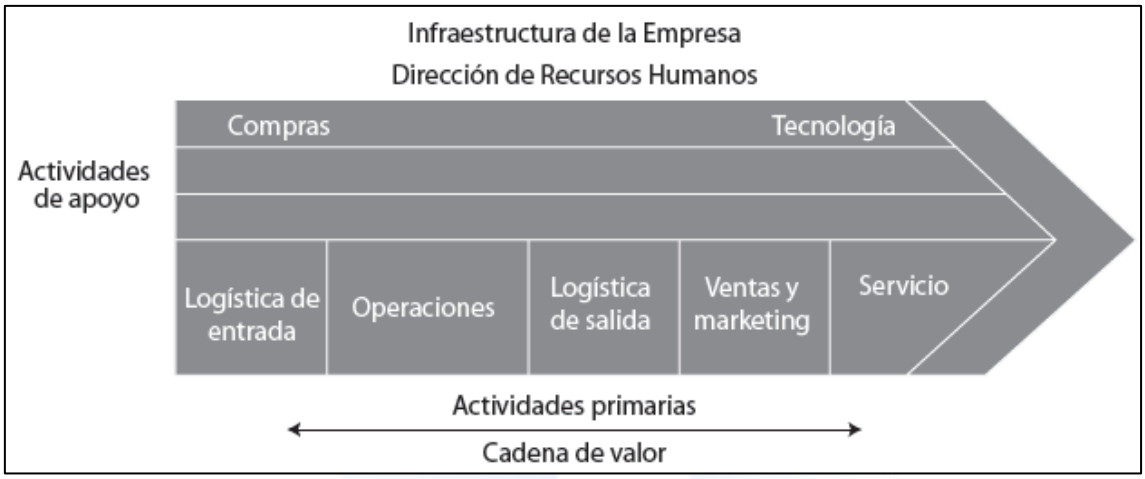


Figura 5. Cadena de valor logística

Fuente: Mora (2010). (p. 19).

Fraser, Leenders & Flynn (2012) establecen un "modelo de proceso de planeación estratégica del suministro", como se muestra en la siguiente figura:

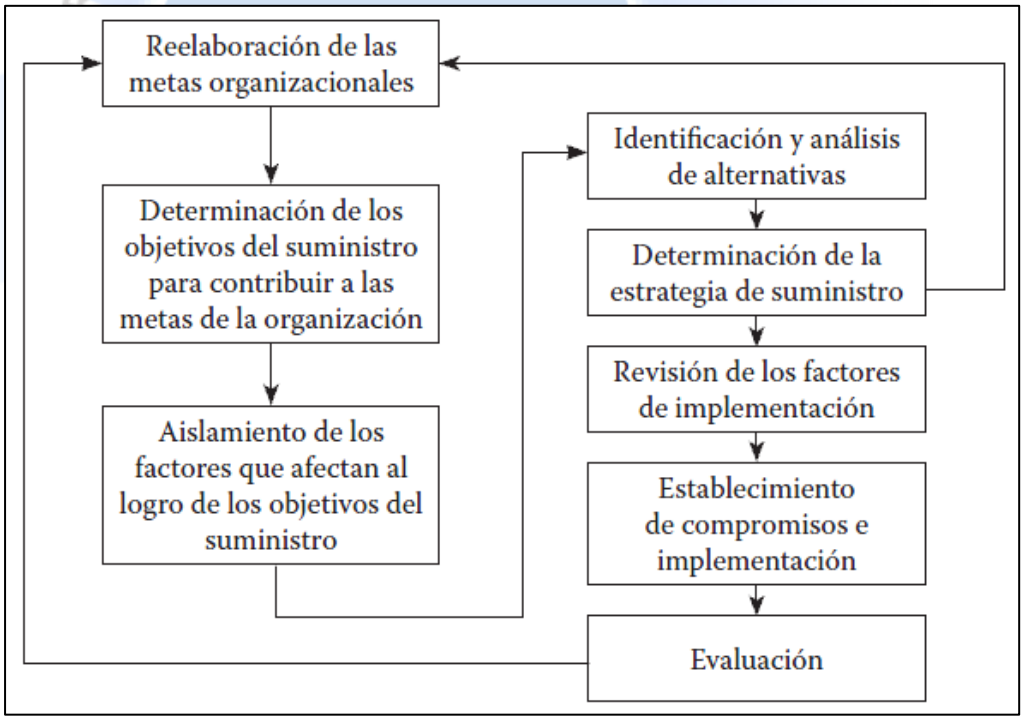


Figura 6. Proceso de planeación de suministro

Fuente: Fraser, Leenders & Flynn (2012), (p. 29)

Mora (2010) explica que “la logística ocupa un papel protagónico en la dirección de las empresas y en la toma de decisiones internas. No obstante, en la actualidad, y especialmente en el entorno latinoamericano, no existe como área staff, dependiendo de la alta dirección”. (p. 32).

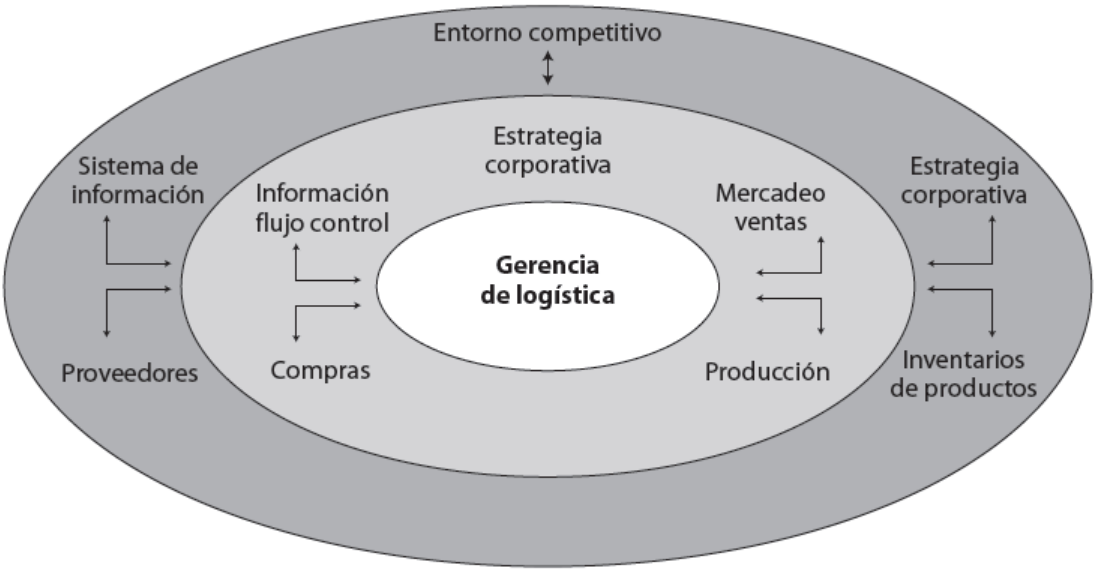


Figura 7. Papel protagónico de la logística en la organización

Fuente: Mora (2010). (p. 32).

Fraser, Leenders & Flynn (2012) afirman que:

“Una vez que se entienden los flujos básicos de información y las técnicas de comunicación involucrados en la administración del suministro, regresamos a las preguntas iniciales: 1) ¿qué proceso o procesos serán más efectivos y eficientes para apoyar el intercambio entre el comprador y el proveedor? 2) ¿Qué sistemas de información deben usarse para apoyar o posibilitar la existencia de procesos eficientes y efectivos?”

Debido a ello plantea un diagrama de flujo del proceso de suministro como sigue:

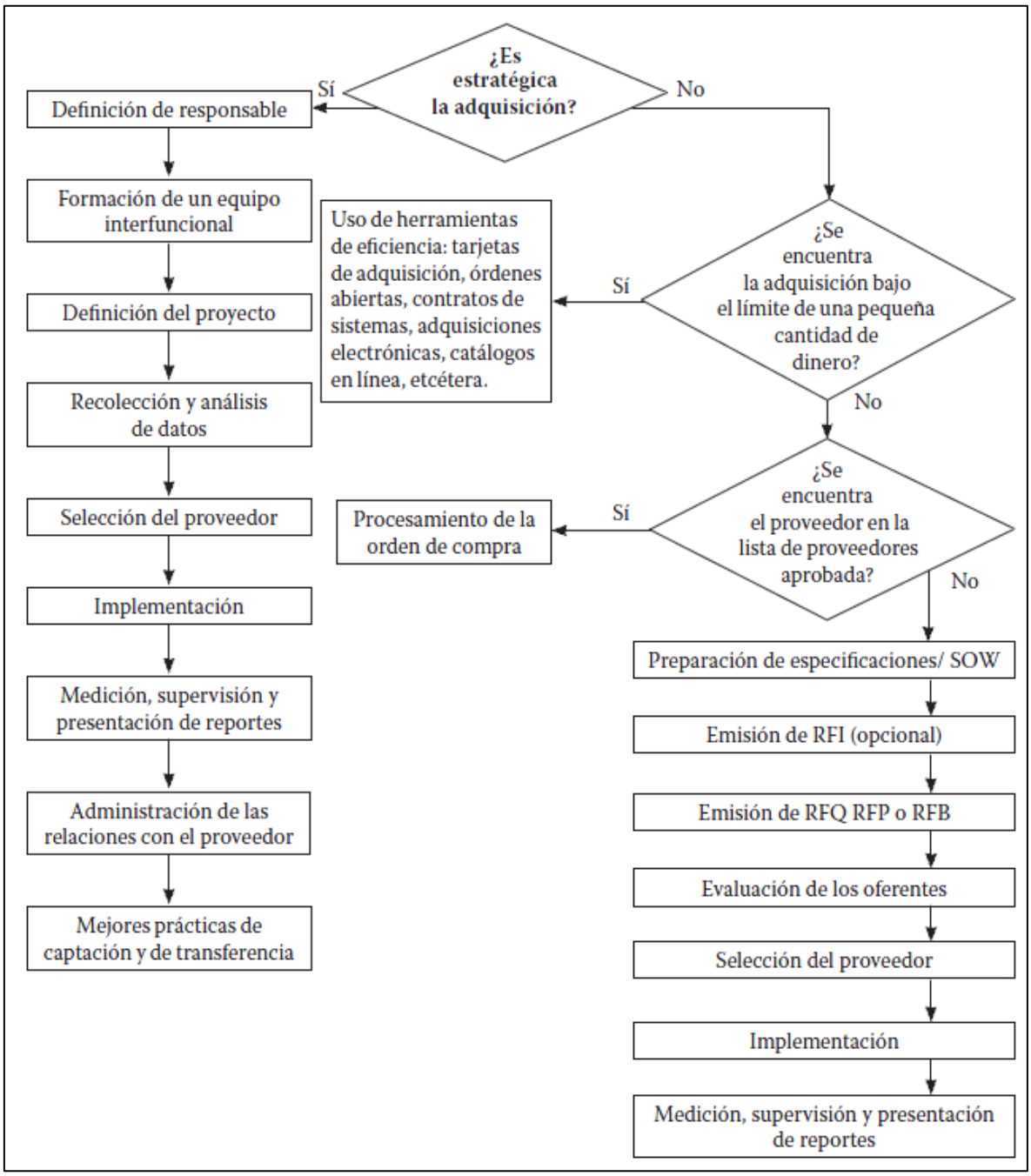


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de suministro

Fuente: Fraser, Leenders & Flynn (2012), (p. 82)

Gómez (2013) expone que “el diseño de la red logística tiene como objetivo construir una configuración de fábricas, puntos de venta y almacenes que permita equilibrio en las ventas, los costos y la operación logística”. (p. 17).

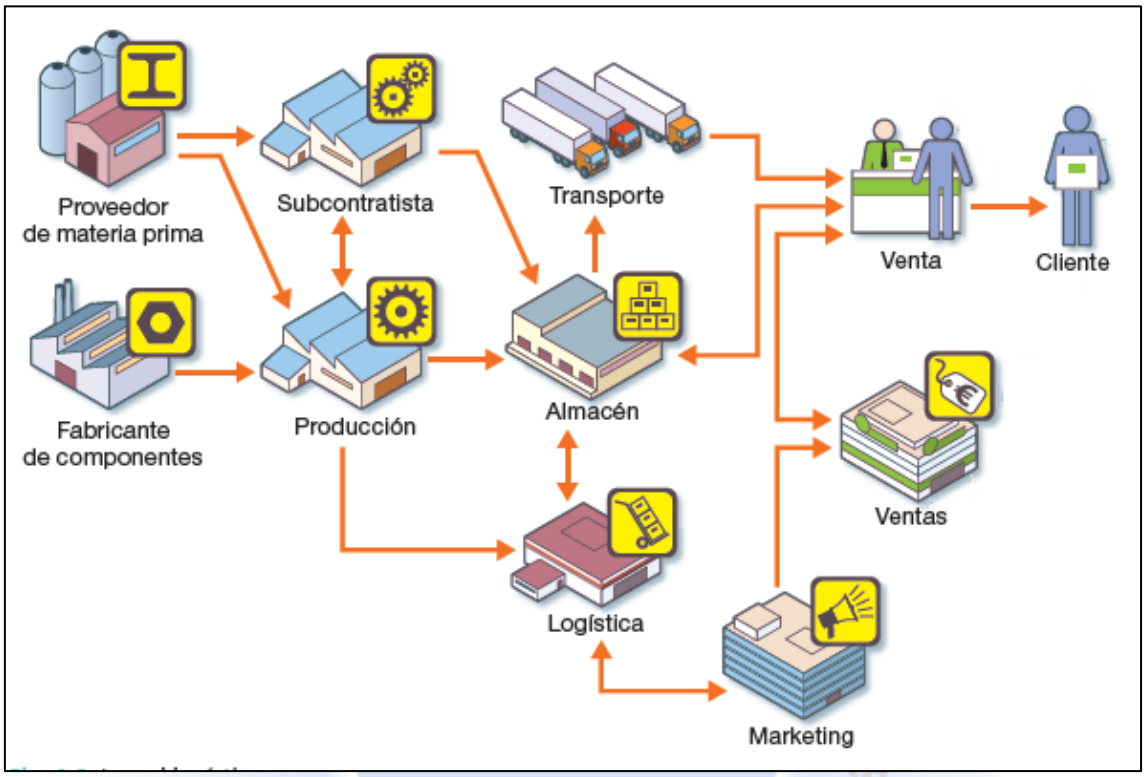


Figura 9. Diseño de la red logística

Fuente: Gómez (2013). (p. 17)

A) Funcionalidad de un sistema de información

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que:

Los sistemas de información de la cadena de suministro (Supply chain information systems, SCIS) son el hilo que vincula las actividades logísticas en un proceso integrado. La integración se desarrolla en cuatro niveles de funcionalidad: 1) los sistemas de transacciones, 2) el control administrativo, 3) el análisis de decisiones y 4) la planeación estratégica.

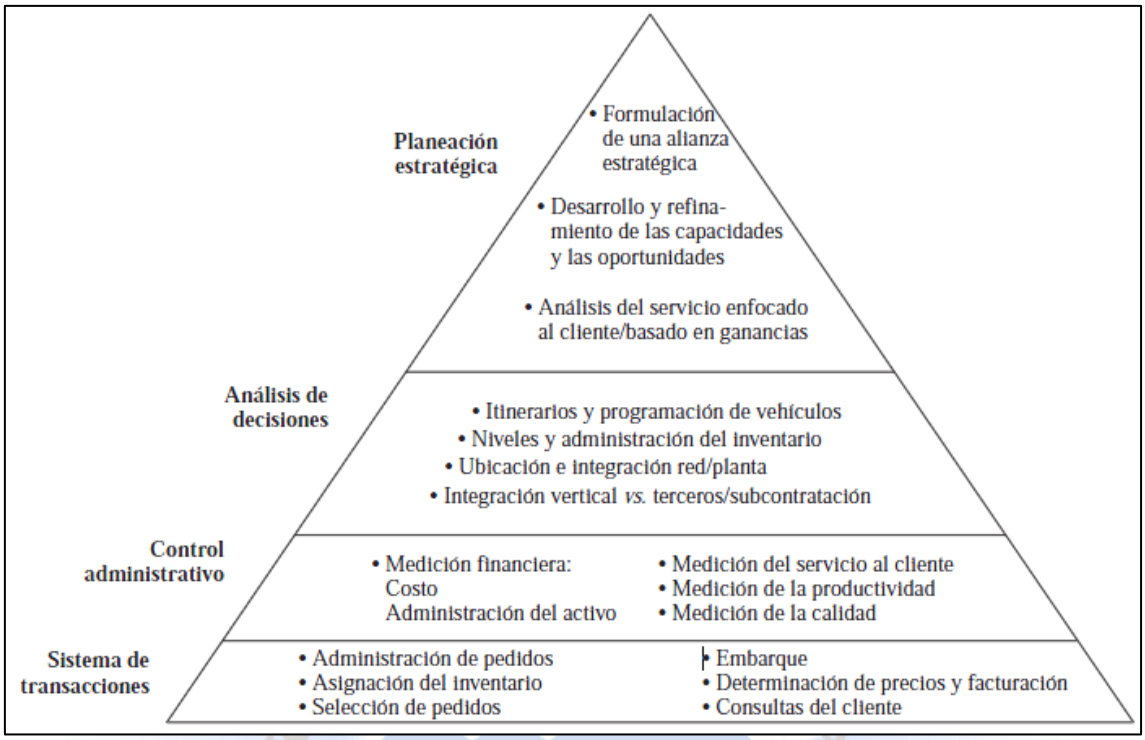


Figura 10. Funciones del sistema de información

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 100).

Bowersox, Closs & Cooper (2007) agregan que para realizar planeación a nivel estratégico "el sistema de información organiza y sintetiza los datos de transacciones en una base de datos relacional que ayuda a evaluar diversas estrategias" explica a detalle la propuesta con la siguiente figura:

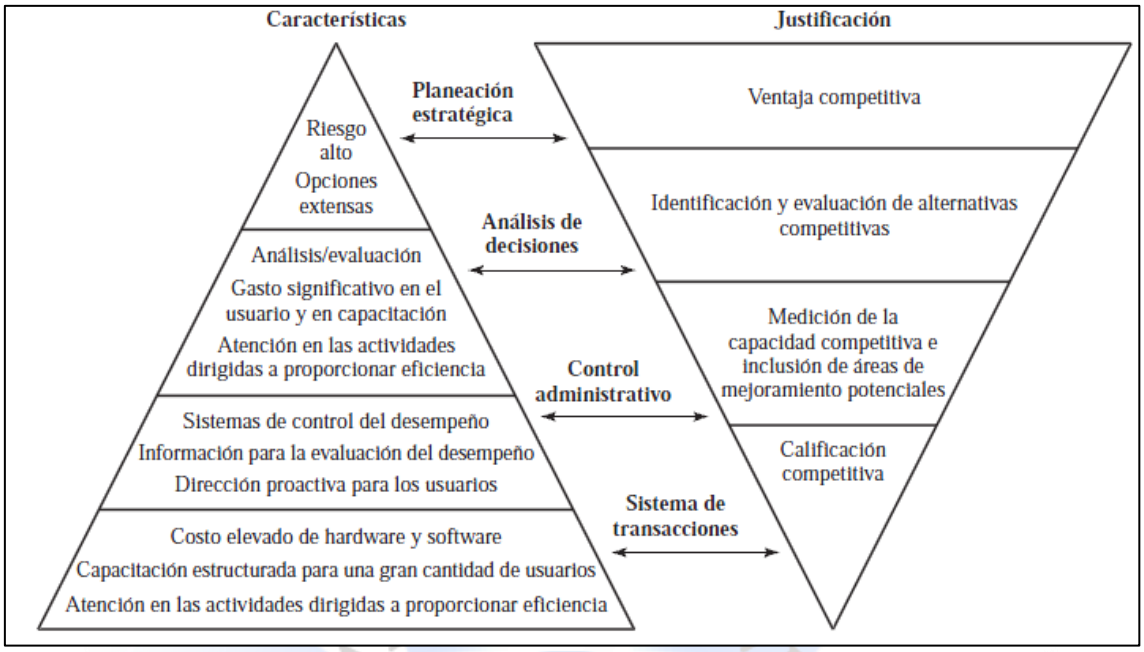


Figura 11. Características y justificación del sistema de información

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 101).

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que "la tecnología para compartir información es fundamental para facilitar la planeación y las operaciones logísticas y de la cadena de suministro" (p. 104). Exponen que "el código de barras y los lectores correspondientes corresponden a sistemas de autoidentificación para facilitar la recopilación y el intercambio de información". (p. 104).

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que "el código de barras es la colocación de códigos que puede leer una computadora sobre artículos, cajas de cartón, envases, tarimas e incluso vagones de ferrocarril. El desarrollo del código de barras y sus aplicaciones aumentan a gran velocidad". (p. 104)

B) La función de aprovisionamiento

Gómez (2013) expone que "la función de aprovisionamiento está compuesta por actividades que se ejecutan para seleccionar, adquirir y almacenar materias primas necesarias en el proceso productivo". (p. 56).

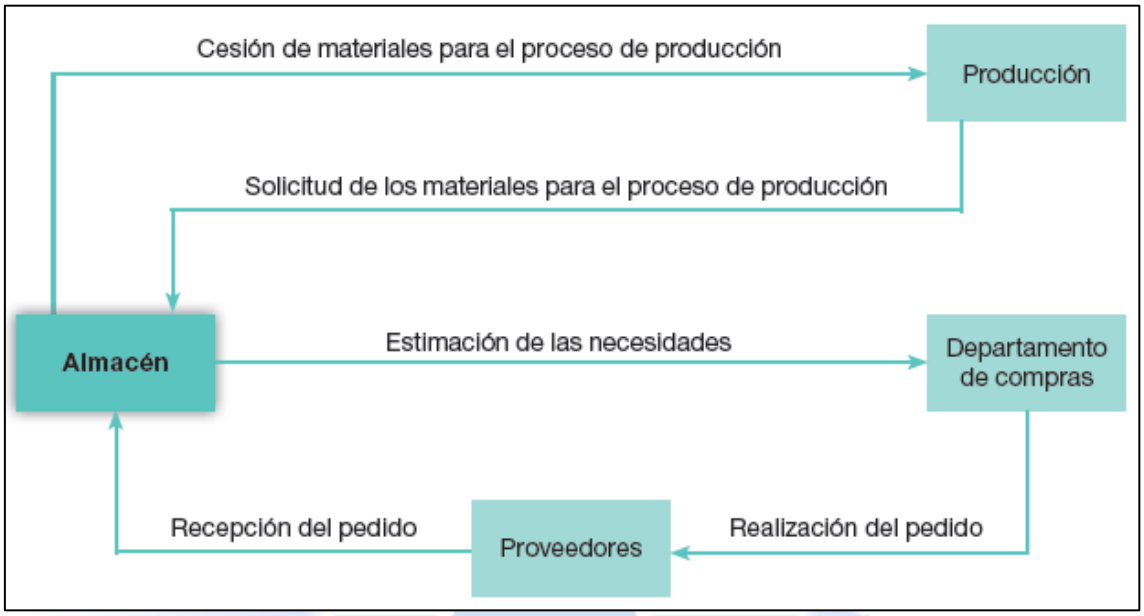


Figura 12. Función de aprovisionamiento y los departamentos involucrados

Fuente: Gómez (2013). (p. 56)

C) Sistemas de almacenamiento

López (2010) afirma que existen varias alternativas de sistemas de almacenaje como:

> Almacenamiento en bloque: "Consiste en apilar las mercancías unas encima de otras, formando bloques compactos. Es un sistema que se emplea tanto para palets como para mercancía sin paletizar".
>
> Estanterías convencionales fijas: "Es el sistema más universal para productos paletizados o no. Se basa en estanterías que permiten el acceso directo a los

productos almacenados en ellas a través de distintos pasillos, cuyo ancho estará determinado por el medio de manipulación empleado".

Sistema drive in: "Se trata de un sistema de almacenaje sin pasillos, en el cual se eliminan los travesaños de las estanterías, pudiendo introducir las carretillas en el interior de las mismas. Al no existir travesaños, los palets se apoyan sobre carriles dispuestos a lo largo de las estanterías".

Sistema dinámico: "están compuestas por túneles o alvéolos ligeramente inclinados y provistos de rodillos, de tal manera que la introducción de palets se realiza por uno de los extremos de las estanterías, colocándose por su propio peso y la ayuda de los rodillos en la cola de la línea. La extracción se realizará por el otro extremo de la estantería"

Estanterías móviles: "Es un sistema compuesto por estanterías convencionales colocadas unas junto a las otras dejando un solo pasillo para acceder a ellas. Estas estanterías están montadas sobre raíles que permiten su desplazamiento lateral de forma manual o motorizada, dejando un pasillo libre para acceder a todas ellas"

Sistemas robotizados: "En estos almacenes se automatizan los movimientos mediante transelevadores, caminos de rodillos, etc., que operan bajo las órdenes de un ordenador" (p. 64-69).

2.2.2. Productividad

Chase, Jacobs & Aquilano (2009) afirman que la productividad "es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios". (p. 28). En términos más sencillos la productividad es la relación entre las entradas y salidas del sistema productivo.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Heizer & Render (2007) explican que "la medición de la productividad puede ser bastante directa". (p. 18). Su cálculo es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Cantidad de factores productivos empleados (inputs)}}$$

Además los autores agregan: la **productividad de múltiples factores** supone una visión más amplia, que incluye todos los factores productivos (por ejemplo, trabajo, material, energía, capital)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Output}}{\text{Trabajo} + \text{Material} + \text{Energía} + \text{Capital} + \text{Varios}}$$

Heizer & Render (2007) explican que "la productividad es el Cociente entre producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión). (p. 16).

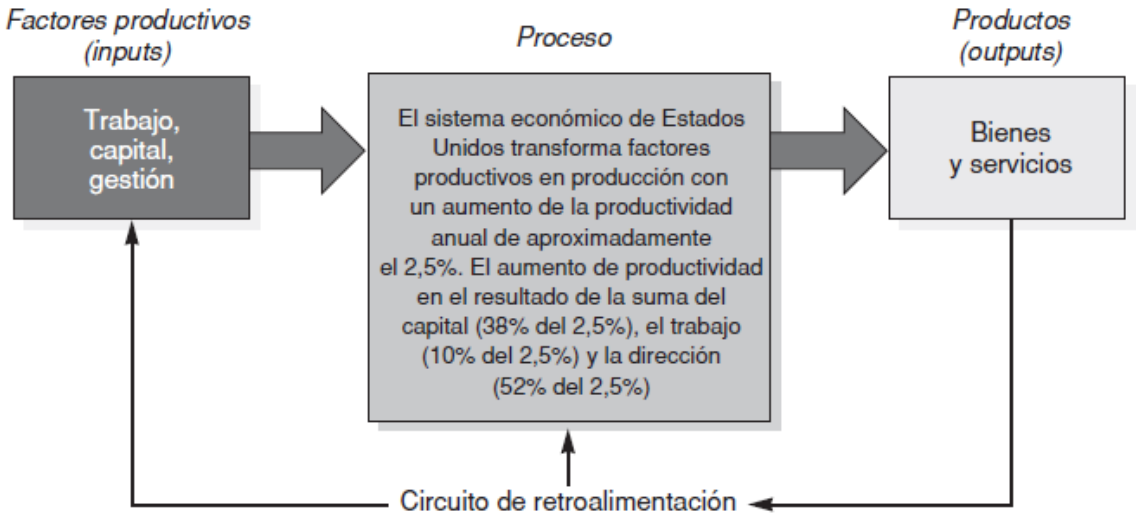


Figura 13. Sistema económico con añadidura de valor

Fuente: Heizer & Render (2007). (p. 16)

La figura representa las entradas y salidas al sistema productivo donde se deben cumplir los procesos adecuados para obtener los mejores resultados.

Bowersox, Closs & Cooper (2007) explican que en las empresas se observan el modelo empresarial predictivo y el modelo empresarial reactivo generadas por la conectividad de la información para lograr ser más productivos, como se presenta en la siguiente figura:

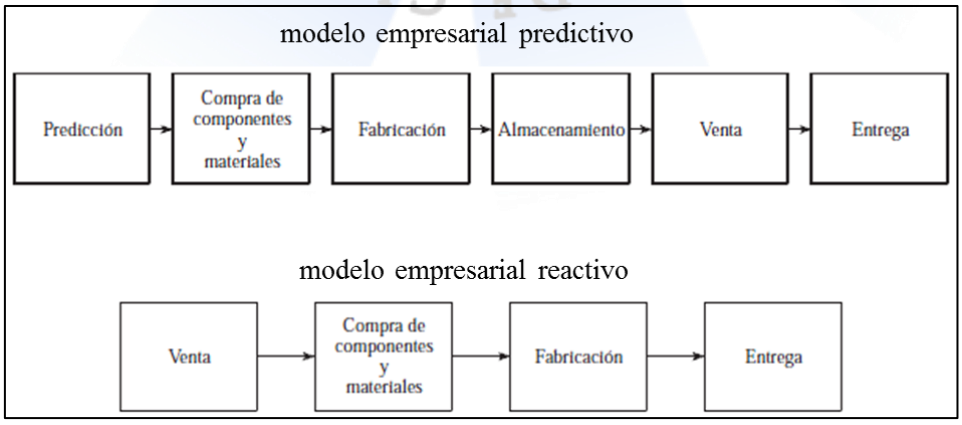


Figura 14. Modelo empresarial predictivo y reactivo

Fuente: Bowersox, Closs & Cooper (2007). (p. 11-12)

Heizer & Render (2007) explican que “la medición de la productividad puede ser bastante directa” con las siguientes fórmulas:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Cantidad de factores productivos empleados (inputs)}}$$

Según los autores las fórmulas empleadas se ajustan a las circunstancias del análisis, así:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas de trabajo empleadas}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Output}}{\text{Trabajo} + \text{Material} + \text{Energía} + \text{Capital} + \text{Varios}}$$

Heizer & Render (2007) agregan que “las variables de la productividad corresponde a tres factores críticos: el trabajo (mano de obra), el capital, y el arte y ciencia de la dirección”. (p. 20).

Ponen énfasis en que:

1. “Trabajo, que aporta un 10% del incremento anual”
2. *“Capital*, que aporta un 38% del incremento anual”
3. *“Gestión*, que aporta un 52% del incremento anual”

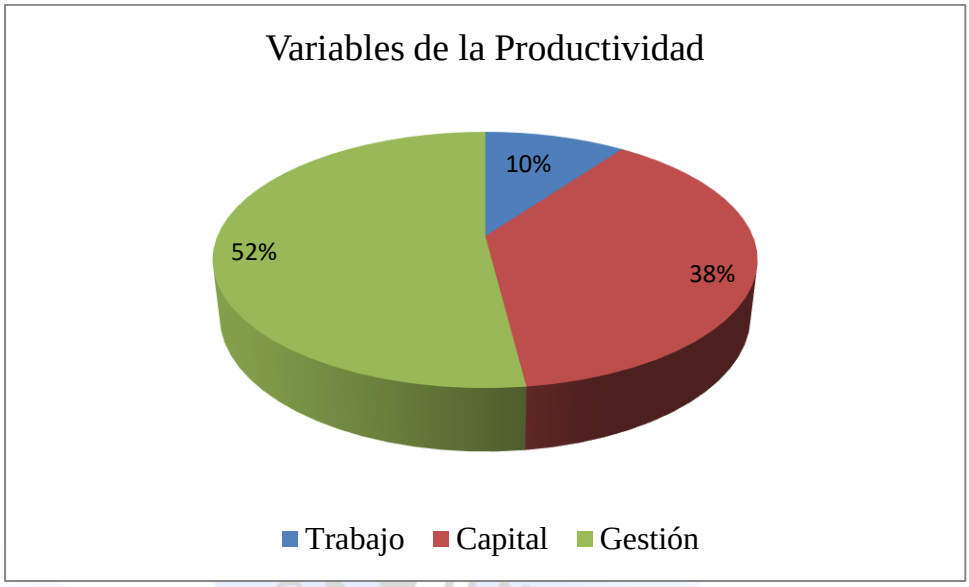


Figura 15. Variables de la productividad.

Fuente: Adaptado de Heizer & Render (2007). (p. 20)

Cruelles (2012) agrega que:

La productividad es un ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y por lo tanto, aumentará nuestra competitividad dentro del mercado. (p. 84).

Gutierres (2014) aporta con que es común ve a:

La productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planteadas y se alcanzan los resultados planteados, en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

CAPÍTULO III. Desarrollo de actividades programadas

3.1. Propuesta de mejora teórico – práctico de las actividades realizadas

Tomando en cuenta el diagnóstico y la planificación del trabajo de suficiencia profesional, se deberá realizar mejorías en el almacén.

Para mejorar la eficiencia de los procesos en el área de almacén y distribución se proponen las siguientes alternativas de solución, que permitirán eliminar el riesgo que generan las causas que influyen negativamente en los resultados de los procesos.

Se plantean las siguientes soluciones:

- ✓ Modificar la recepción de ingreso de los materiales, implementando una computadora en el almacén para que sea registrado por el encargado, en vez de realizarlo manualmente.
- ✓ Diseñar el layout del almacén estratégicamente orientado a los productos que cuentan con mayor rotación.
- ✓ Definir procedimientos estándares para para los métodos de almacenaje, manipulación de materiales y picking.
- ✓ Implementación de código de barras para controlar el inventario.
- ✓ Mejorar la programación de rutas, de acuerdo a puntos de entrega frecuentes.
- ✓ Plan de capacitación permanente, respecto a los procedimientos establecidos.
- ✓ Contratación de nuevo personal preparado en el área logístico.
- ✓ Implementación de Rack convencional para un mejor apilamiento de los materiales y productos terminados.
- ✓ Inversión de infraestructura en los almacenes para una mejor clasificación de los materiales.

3.2. Aportes teórico – prácticos de las actividades realizadas

Las propuestas seleccionadas son:

1. Modificar la recepción de ingreso de los materiales, implementando una computadora en el almacén para que sea registrado por el encargado, en vez de realizarlo manualmente.

2. Diseñar el layout del almacén estratégicamente orientado a los productos que cuentan con mayor rotación.

3. Implementación de código de barras para controlar el inventario

4. Plan de capacitación permanente, respecto a los procedimientos establecidos.

Se procederá a establecer los procedimientos a llevar a cabo para cada una de las propuestas seleccionadas:

3.2.1. Modificar la recepción de ingreso de los materiales

Implementando una computadora en el almacén para que sea registrado por el encargado, en vez de realizarlo manualmente.

Actualmente, la empresa realiza el registro de los materiales en contabilidad, a través de las guías de remisión en el sistema GEMINIS, sin embargo, para evitar demoras en registrar el ingreso de los materiales en el sistema de almacenamiento, los documentos deberían ser registrados en el almacén con el encargado para evitar trabajar empíricamente, lo que ocasiona inconsistencias en el cuadre del stock físico y el kárdex, que nos traen como consecuencia la demora con las entrega de pedidos posteriores, ya que los documentos son ingresados después de la recepción de la mercadería.

Por lo cual se plantea el uso de una computadora en almacén, que permita controlar el ingreso de los materiales, para evitar la pérdida de información, y existan precedentes para la evaluación de los resultados en el control de inventario.

Figura 16. Implementación de computadora para el almacén

3.2.2. Diseñar el layout del almacén

Estratégicamente orientado a los productos que cuentan con mayor rotación.

El almacenaje de los productos se regirá según la rotación de los materiales y las distancias entre racks para facilitar su acceso.

Se procede a identificar las actividades de los artículos que tienen una constante manipulación y es solicitado frecuentemente por los clientes, lo cual genera el movimiento de los materiales y del personal diariamente para consolidar los pedidos. Además se evalúa las rotaciones diarias de los materiales.

Clasificación ABC de los artículos

Se realiza la clasificación ABC de los materiales que se encuentran en almacén según el grado de actividad, referente a su manipulación con mayor frecuencia..

El almacén cuenta actualmente con un inventario de 30 ítems de los cuales 15 representan la mayor manipulación en el almacén, los cuales se ubicarán en los rack A, B, y C con la finalidad de disminuir el tiempo de desplazamiento para el des almacenaje o retiro de materiales.

PRODUCTO	% DE CONSUMO ANUAL	CLASIFICACIÓN	IMAGEN
Jgo de sala 3-2-1	50%	A	
Cojín Zeta Flex ZF550B 55 x 50 x 5"	40%	A	
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 1/2" naranja	20%	B	
Casco 3-2-1	18%	B	
Tapiz	17%	C	

Figura 17. Clasificación ABC de los productos de M&E.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Implementación de código de barras para controlar el inventario

Con la aplicación de la recolección de datos del código de barras, la captura de datos es rápida y más precisa, los costos son más bajos, se minimizan errores y la realización del inventario es mucho más fácil. También nos permite mejorar los procesos logísticos y aumentar nuestros niveles de competitividad en el mercado.

El uso del código de barras es una de las mejores formas para reducir los niveles de inventario y llevar un mayor control en los almacenes ahorrándonos perdidas en cantidades significativas económicamente a la empresa

Con la implementación de código de barra en nuestros almacenes los procesos serían automatizables, asociados al control del almacén para mejorar el control de existencias.

Figura 18. Uso de lector de código de barras

3.2.4. Plan de capacitación permanente

Para proponer un plan de capacitación respecto a las propuestas de mejora planteadas en el presente trabajo. Se propone un plan de capacitación constante a los operarios de almacén, el cual será dirigido por los supervisores de almacén, se tocarán los siguientes temas:

Capacitación Área de Almacén

Procedimientos

- Procedimientos de manejo de materiales.
- Procedimiento de almacenaje.
- Registro de materiales

Seguridad

- Prevención contra incendios
- Protección contra ruidos
- Riesgo eléctrico
- Protección maquinaria Intermedio
- Protección Personal

Orden

- Zonificación: Respeto de las áreas demarcadas.
- Localización: Cada elemento en su lugar.

- Identificación: De herramientas y de materiales en proceso.

Capacitación Área de Distribución

Procedimientos

- Procedimientos de carga y descarga de paquetes.
- Procedimiento de entrega de materiales

Seguridad

- Prevención contra incendios
- Protección contra ruidos
- Riesgo eléctrico
- Protección maquinaria Intermedio
- Protección Personal

Todo ello con el objetivo de: “Medir la eficiencia en los resultados de la capacitación desarrollado a los operarios de almacén para brindar conocimientos respecto a las mejoras propuestas”, para ello se presentan las siguientes tablas:

Tabla 1. Temas de capacitación para el área de almacén

Lugar: M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L			**Área:** Almacén		
Tema	**Modalidades de Capacitación**	**Nivel de Capacitación**	**Duración**	**N° de personas**	**Recursos**
1. Procedimientos 1.1 Procedimientos de manejo de materiales 1.2 Procedimientos de almacenaje 1.3 Registro de materiales Procedimientos de packing	*Formación *Especialización *Perfeccionamiento *Complementación	Basico Intermedio Avanzado	2 semanas	4	Carpetas y mesas de trabajo pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada
2. Seguridad 2.1 Prevencion contra incendios 2.2 Protección contra ruidos 2.3 Protección Personal	*Formación *Especialización *Perfeccionamiento *Complementación	Basico Intermedio Avanzado	2 semanas	4	Carpetas y mesas de trabajo pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada
3. Orden 3.1 Zonificación: Respeto de las areas demarcadas 3.2 Localización: Cada elemento en su lugar 3.3 Identificación: De herra-mientas y de materiales en proceso.	*Formación *Especialización *Perfeccionamiento *Complementación	Basico Intermedio Avanzado	2 semanas	4	Carpetas y mesas de trabajo pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Temas Capacitación Área de Distribución

Lugar: M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L			**Área:** Distribución		
Tema	**Modalidades de Capacitación**	**Nivel de Capacitación**	**Duración**	**N° de personas**	**Recursos**
1. Procedimientos 1.1 Procedimientos de carga y descarga de paquetes 1.2 Procedimientos de entrega de materiales.	*Formación *Especialización *Perfeccionamiento *Complementación	Basico Intermedio	2 semanas	3	Carpetas y mesas de trabajo pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada
2. Seguridad 2.1 Prevencion contra incendios 2.2 Protección contra ruidos 2.3 Protección Personal	*Formación *Especialización *Perfeccionamiento *Complementación	Basico Intermedio Avanzado	2 semanas	3	Carpetas y mesas de trabajo pizarra, plumones, equipo multimedia y ventilación adecuada

Fuente: Elaboración propia

El cronograma propuesto será el siguiente, los cuales se desarrollaron el paralelo con el área de almacén y distribución para el ahorro del tiempo:

Tabla 3. Cronograma de capacitaciones

	TEMA	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
ALMACEN	**1. Procedimientos**														
	1.1 Procedimientos de manejo de materiales														
	1.2 Procedimientos de almacenaje.														
	1.3 Registro de materiales														
	1.4 Procedimientos de packing.														
	2. Seguridad:														
	2.1 Prevención contra incendios														
	2.2 Protección contra ruidos														
	2.3 Riesgo eléctrico														
	2.4 Protección maquinaria														
	2.5 Protección Personal														
	3. Orden:														
	3.1 Zonificación: Respeto de las áreas demarcadas.														
	3.2 Localización: Cada elemento en su lugar														
	3.3 Identificación: De herramientas y de materiales en proceso														
DISTRIBUCIÓN	**1. Procedimientos**														
	1.1 Procedimientos de carga y descarga de paquetes														
	1.2 Procedimientos de entrega de materiales.														
	2. Seguridad:														
	2.1 Prevencion contra incendios														
	2.2 Protección contra ruidos														
	2.3 Protección Personal														

Fuente: Elaboración propia

3.3. Opinión profesional – crítica de las actividades realizadas

- ✓ En la empresa se recepcionan los materiales de manera empírica, mi opinión es que se debería implementar una computadora con el sistema en el almacén para que sea registrado por el encargado, en vez de realizarlo manualmente.

- ✓ En la empresa el almacenamiento de los materiales no se encuentran clasificados, mi opinión se debería diseñar el layout del almacén estratégicamente orientado a los productos que cuentan con mayor rotación para una adecuada distribución.

- ✓ En la empresa el inventario se realiza de forma manual, el encargado del almacén todos los días cuenta el stock en físico, mi opinión es que se debería

implementación el código de barras para controlar el inventario y no perder horas hombre.

- ✓ En la empresa no contamos con un Gerente de Logística, solo tenemos a un encargado de almacén que no tiene experiencia, mi opinión es que se debería programar un Plan de capacitación permanente, respecto a los procedimientos.
- ✓ La empresa no toma en cuenta la experiencia del personal en logística al momento de contratar, mi opinión es que se debería reclutar nuevo personal preparado para que de su aporte en base a su experiencia al área logístico para las mejoras en los procedimientos.
- ✓ En la empresa no hay suficiente de Rack convencional, mi opinión es que deberían realizar la compra de más Rack para un mejor apilamiento de los materiales y productos terminados.
- ✓ La empresa no quiere invertir en la infraestructura de sus instalaciones de almacén, mi opinión es que se debería ampliar los almacenes y sería la mejor inversión para un adecuado almacenamiento.

3.4. Fundamentación de las actividades realizadas

- En la empresa se recepciona los materiales de manera empírica, ya que no existe una computadora con el kardex instalado en el almacén y es fundamental para el control de los ingresos y salidas de los productos así como la presentación de informes y reportes, análisis estadísticos para la toma de decisiones.

- En la empresa el almacenamiento de los materiales no se encuentran clasificados, ya que es necesario y fundamental que los productos del almacén estén almacenados por orden de categoría orientado a los productos que cuentan con mayor rotación para un adecuado almacenamiento y distribución.

- En la empresa el inventario se realiza de forma manual, es fundamental identificar los productos por código de barra para controlar el inventario y no perder horas hombre, de ésta manera nos ayudaría con los reportes necesarios para evitar quiebre de stock.

- En la empresa no contamos con un Gerente de Logística, es fundamental de un especialista en logística para gestionar correctamente el procedimiento del área en todos sus procesos, desde el ingreso, recepción, almacenamiento, distribución de los materiales.

- La empresa no toma en cuenta la experiencia del personal en logística al momento de contratar, es fundamental contar con colaborares con experiencia en el rubro para que puedan realizar las mejoras en menor tiempo con mayores resultados y de esa manera evitaremos prueba y error que tanto perjudica actualmente a la empresa.

- En la empresa no hay suficiente Rack convencional, es necesario contar con mayor cantidad de Rack en el almacén para evitar que los materiales se deterioren por la exposición al ambiente y de esta manera se apila mejor los materiales y productos terminados.

- La empresa no quiere invertir en la infraestructura de sus instalaciones de almacén, es fundamental contar con los espacios adecuados y el correcto almacenamiento, de esta manera estaremos siendo una empresa que cumplan con los procesos logísticos, que nos permita tener una gestión de calidad internamente.

CAPÍTULO IV. Resultados obtenidos

4.1. Mejora de la satisfacción de los clientes

El trabajo de suficiencia profesional a través de la mejora de la gestión logística, logra mejorar los niveles de productividad en la empresa, logrando mejorar sus niveles de satisfacción.

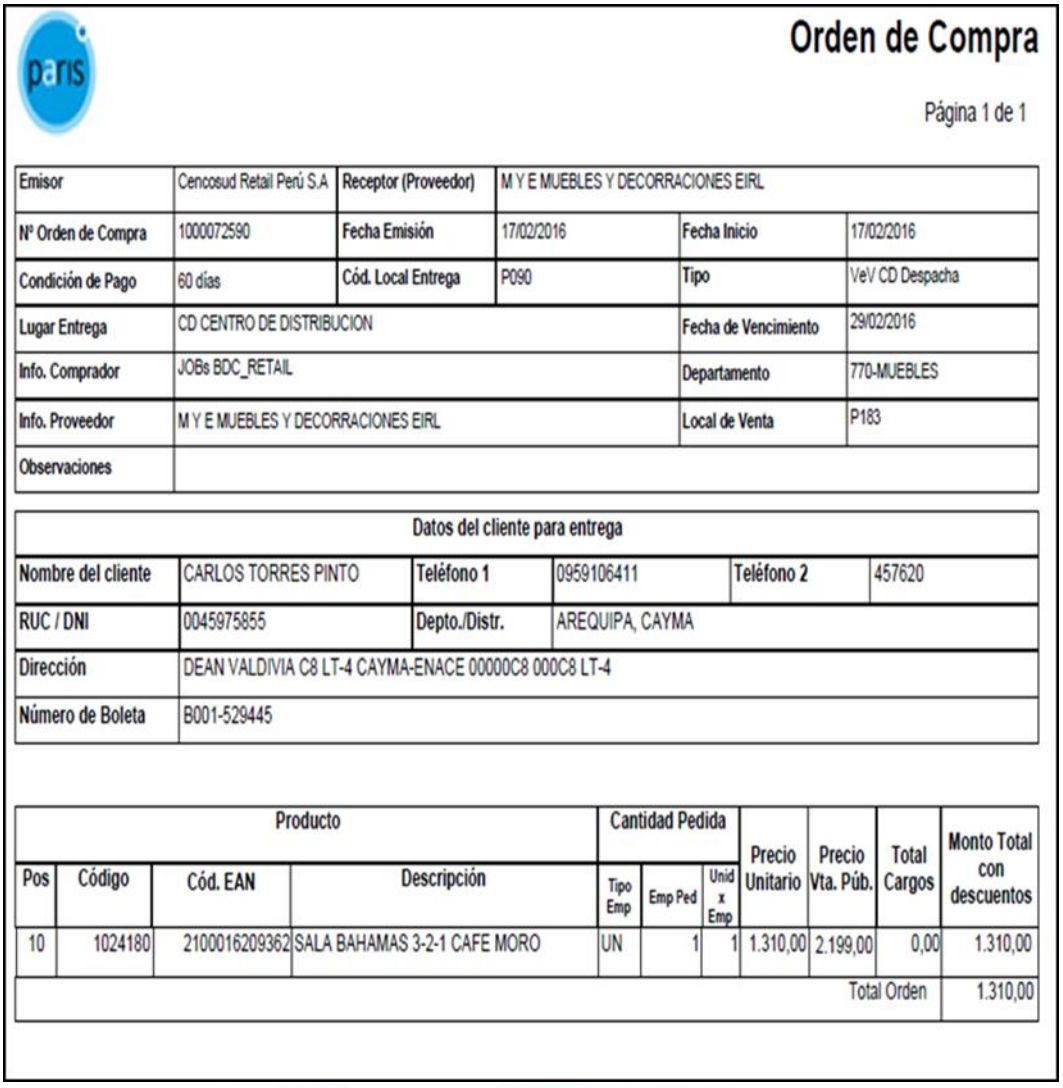
Tabla 4. Principales clientes de la empresa

CLIENTES RETAIL	
SAGA FALABELLA	saga falabella.
PARIS	paris cencosud
GRUPO ELEKTRA	grupo elektra
WONG	Wong cencosud

Fuente: Elaboración propia

4.2. Mejora en las órdenes de compra

El trabajo de suficiencia profesional generó mejoras en la atención de órdenes de compra en la empresa.



Orden de Compra

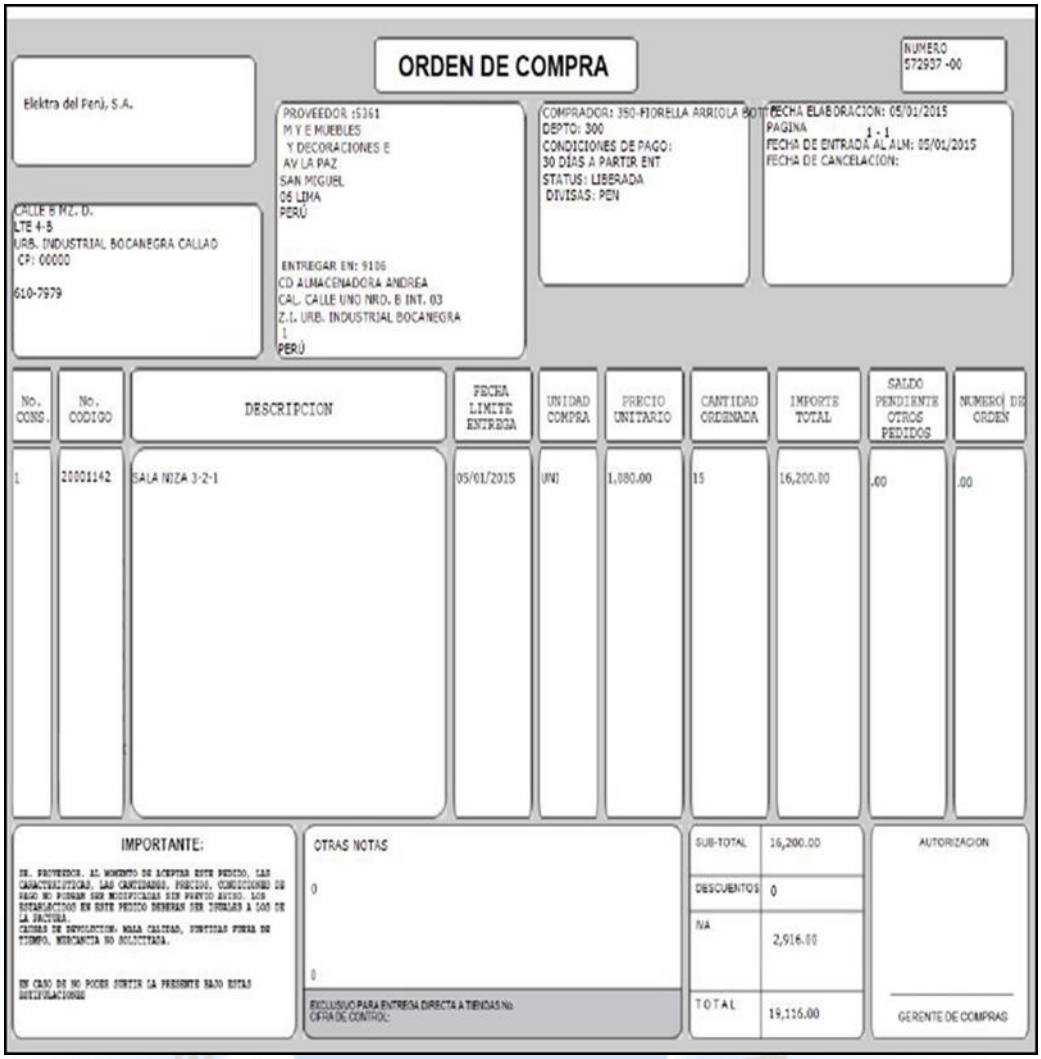
Página 1 de 1

Emisor	Cencosud Retail Perú S.A	Receptor (Proveedor)	M Y E MUEBLES Y DECORRACIONES EIRL		
Nº Orden de Compra	1000072590	Fecha Emisión	17/02/2016	Fecha Inicio	17/02/2016
Condición de Pago	60 días	Cód. Local Entrega	P090	Tipo	VeV CD Despacha
Lugar Entrega	CD CENTRO DE DISTRIBUCION			Fecha de Vencimiento	29/02/2016
Info. Comprador	JOBs BDC_RETAIL			Departamento	770-MUEBLES
Info. Proveedor	M Y E MUEBLES Y DECORRACIONES EIRL			Local de Venta	P183
Observaciones					

Datos del cliente para entrega					
Nombre del cliente	CARLOS TORRES PINTO	Teléfono 1	0959106411	Teléfono 2	457620
RUC / DNI	0045975855	Depto./Distr.	AREQUIPA, CAYMA		
Dirección	DEAN VALDIVIA C8 LT-4 CAYMA-ENACE 00000C8 000C8 LT-4				
Número de Boleta	B001-529445				

Producto				Cantidad Pedida			Precio Unitario	Precio Vta. Púb.	Total Cargos	Monto Total con descuentos
Pos	Código	Cód. EAN	Descripción	Tipo Emp	Emp Ped	Unid x Emp				
10	1024180	2100016209362	SALA BAHAMAS 3-2-1 CAFE MORO	UN	1	1	1.310,00	2.199,00	0,00	1.310,00
									Total Orden	1.310,00

Figura 19. Orden de compra atendida por la empresa



ORDEN DE COMPRA

NUMERO
572937 -00

Elektra del Perú, S.A.

CALLE B MZ. D.
LTE 4-5
URB. INDUSTRIAL BOCANEGRA CALLAO
CP: 00000

610-7979

PROVEEDOR :5361
M Y E MUEBLES
Y DECORACIONES E
AV LA PAZ
SAN MIGUEL
06 LIMA
PERÚ

ENTREGAR EN: 9106
CD ALMACENADORA ANDREA
CAL. CALLE UNO NRO. B INT. 03
Z.I. URB. INDUSTRIAL BOCANEGRA
1
PERÚ

COMPRADOR: 350-FIORELLA ARRIOLA BOTT
DEPTO: 300
CONDICIONES DE PAGO:
30 DÍAS A PARTIR ENT
STATUS: LIBERADA
DIVISAS: PEN

FECHA ELABORACION: 05/01/2015
PAGINA 1 - 1
FECHA DE ENTRADA AL ALM: 05/01/2015
FECHA DE CANCELACION:

No. CONS.	No. CODIGO	DESCRIPCION	FECHA LIMITE ENTREGA	UNIDAD COMPRA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD ORDENADA	IMPORTE TOTAL	SALDO PENDIENTE OTROS PEDIDOS	NUMERO DE ORDEN
1	20001142	SALA NIZA 3-2-1	05/01/2015	UNI	1,080.00	15	16,200.00	.00	.00

IMPORTANTE:

SR. PROVEEDOR. AL MOMENTO DE ACEPTAR ESTE PEDIDO, LAS CARACTERISTICAS, LAS CANTIDADES, PRECIOS, CONDICIONES DE PAGO NO PUEDEN SER MODIFICADAS SIN PREVIO AVISO. LOS ESTABLECIDOS EN ESTE PEDIDO DEBERAN SER INDICADAS A LOS DE LA FACTURA.
CAUSAS DE DEVOLUCION: MALA CALIDAD, ENTREGAS FUERA DE TIEMPO, MERCANCIA NO SOLICITADA.

EN CASO DE NO PODER EMITIR LA PRESENTE SAZO ESTAS ESPECIFICACIONES

OTRAS NOTAS

0

0

EXCLUSIVO PARA ENTREGA DIRECTA A TIENDAS No.
OFRA DE CONTROL:

SUB-TOTAL	16,200.00
DESCUENTOS	0
IVA	2,916.00
TOTAL	19,116.00

AUTORIZACION

GERENTE DE COMPRAS

Figura 20. Mejora en la atención de O/C

4.3. Mejora en el formato de requerimiento de material a proveedores

El trabajo de suficiencia profesional generó mejoras en el formato de requerimiento de material a proveedores.

REQUERIMIENTO DE MATERIALES

RUC: 20510376260

DPTO QUE SOLICITA : PRODUCCION
FECHA DE SOLICITUD: 06/07/2019

PROVEEDOR: Industrias Plasticas Zeta Flex

MATERIALES	MEDIDAS	CANTIDAD	PRECIO	
			SOLES	IMPORTE
Cojín Zeta Flex ZF550B 55 x 50 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 55 x 55 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 50 x 60 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.55 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.75 x 0.55 x 5" yema	UNID.	-		
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.75 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 1.00 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.60 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.80 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		
Cojín Zeta Flex ZF550B 0.65 x 0.60 x 5" yema	UNID.	-		
Cojín Zeta Flex ZF420 50 x 50 x 5" fucsia	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF420 50 x 60 x 5" fucsia	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF420 75 x 0.60 x 5" fucsia	UNID.	-		-
Cojín Zeta Flex ZF500D 55 x 55 x 5" amarillo	UNID.	-		-
				-
Espuma Zeta Flex ZF111 2 x 1 x 1/4" blanca	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF125 2 x 1 x 1/2" blanca	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF125 2 x 1 x 1 1/2" blanca	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 1/2" naranja (respaldo)	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 1 1/2" naranja	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 3" naranja (respaldo)	PCHA.	-		
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 4" naranja	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 5" naranja	PCHA.	-		-
Espuma Zeta Flex ZF200 2 x 1 x 2" naranja (brazos)	PCHA.	-		
Troquelado ZF200 40 x 1.00 x 4" naranja	PCHA.	-		
Espuma Zeta Flex ZF420 2 x 1 x 1 1/2" fucsia	PCHA.	-		-

Elaborado por:_____ -

Autorizado por:_____

Recepcionado por:_____

Fecha de Recepcion:_____

***Mail :** grios@myemuebles.com
***Telef :** 578-0981
***Direc:** Av. La Paz 2570 - San Miguel - Lima Peru

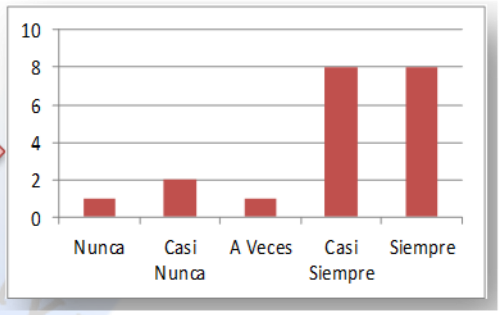
Figura 21. Formato de requerimiento de materiales

4.4. Mejoras en los resultados generales de logística en la empresa

Durante el trabajo de suficiencia profesional se aplicaron encuestas sobre la gestión logística en M&E Muebles y Decoraciones, como se presenta a continuación:

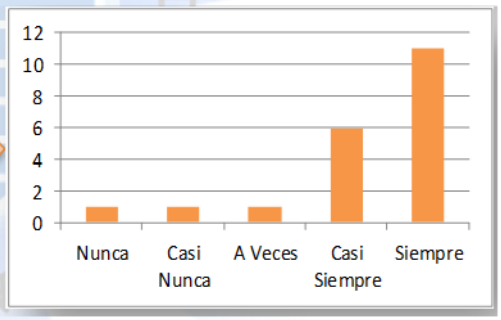
¿Considera Ud. que es importante llevar una logística orientada?

Nunca	1	5%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	8	40%



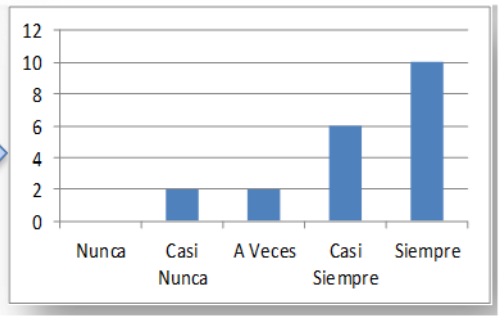
¿Considera Ud. si el control de unidades solicitadas influye en el área logística?

Nunca	1	5%
Casi Nunca	1	5%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	6	30%
Siempre	11	55%



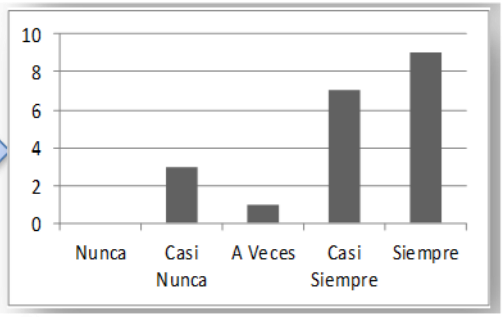
¿Cree Ud. que las estrategias de gestión son utilitarias en un almacén?

Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	2	10%
Casi Siempre	6	30%
Siempre	10	50%



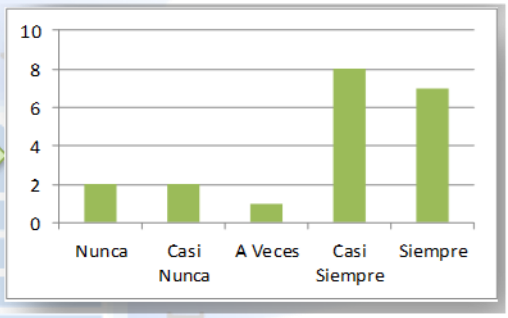
¿Cree Ud. que es importante la transformación idónea en un almacén?

Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	15%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	7	35%
Siempre	9	45%



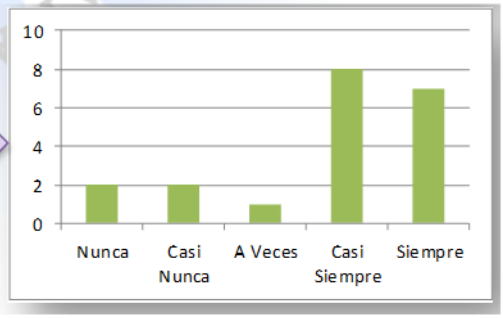
¿Considera Ud. que el nivel de satisfacción influye en el área logística?

Nunca	2	10%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	7	35%



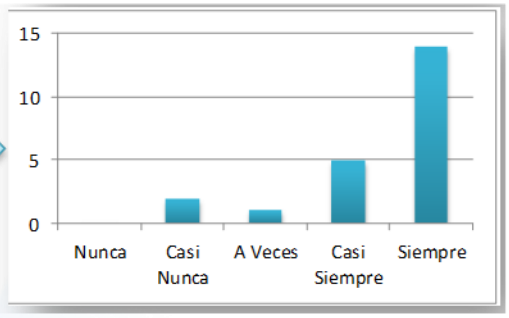
¿Cree Ud. que se puede medir los espacios de un almacén mediante las cantidades de volumen requerido?

Nunca	2	10%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	7	35%



¿Cree Ud. que las mejoras en un almacén se dan a través de una buena infraestructura como tipos de paredes y cantidades de Rack?

Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	1	5%
Casi Siempre	5	25%
Siempre	14	70%

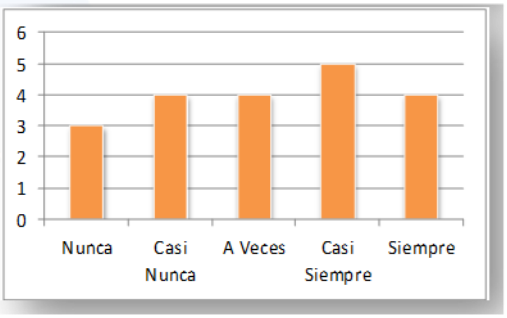


¿Considera Ud. adecuado los procesos de cantidad y calidad en un almacén?

Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	10%
A Veces	3	15%
Casi Siempre	8	40%
Siempre	7	35%

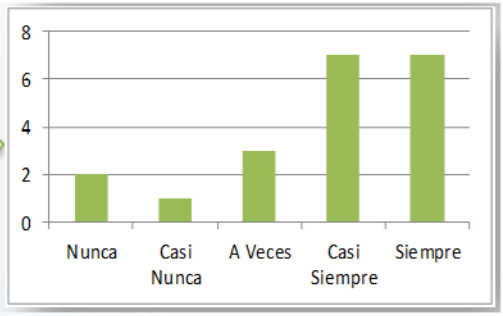
¿Cree Ud. que se puede medir la capacidad de un almacén en base a los números de Órdenes de pedidos?

Nunca	3	15%
Casi Nunca	4	20%
A Veces	4	20%
Casi Siempre	5	25%
Siempre	4	20%



¿Considera Ud. que es necesario evaluar los tiempos de horas de trabajo empleadas en el área logística?

Nunca	2	10%
Casi Nunca	1	5%
A Veces	3	15%
Casi Siempre	7	35%
Siempre	7	35%



CONCLUSIONES

1) Según el análisis de los procedimientos y alcance de objetivo en las áreas que involucran la logística, es necesario evaluar con mayor énfasis las áreas de almacén y distribución para eliminar las fallas que generan un incremento de costos a la empresa.”
2) Al aplicar la propuesta de mejora, se logrará eliminar la cantidad de pedidos con retrasos y recuperar así las oportunidades de ganancia de las ventas.
3) Así mismo, con el layout propuesto, los operarios podrán realizar los procesos que involucran las áreas de almacén y distribución en óptimas condiciones disminuyendo los riesgos de accidentes.
4) Se propone la capacitación a los operarios de las áreas de almacén y distribución para el aprendizaje de las propuestas de mejora, incentivando la concientización para el logro de los objetivos.
5) Un porcentaje bastante alto que nos habla de la importancia que tiene aplicar las estrategias de gestión logística en nuestros almacenes, es fácil darse cuenta que

mediante ello habrá mejoras en el proceso del almacenamiento evitando sobrecostos a la empresa.

6) Las estrategias de gestión para el área logística propuesto contribuirá en la optimización del proceso logístico de la empresa, ayudará a mejorar la integración entre las áreas y a un ordenamiento de los procesos.

7) Gracias al diagnóstico que se pudo obtener en el trabajo de suficiencia profesional se pudo determinar que las estrategias de gestión logística permitirá obtener nuevas y mejoras formas de obtener materia prima de mejor procedencia y por consecuencia producir mejor para la obtención de productos de mejor calidad, también se observó que facilitaba la integración y fomentaba el trabajo en equipo entre el personal de las diversas áreas de la empresa, cabe resaltar la motivación del personal operativo al integrar un proyecto de mejora y optimización del actual gestión logística.

RECOMENDACIONES

Luego de presentar los resultados y las conclusiones del trabajo de suficiencia profesional, se recomienda lo siguiente:

1) Es recomendable realizar evaluación en periodos de tiempo establecidos a los proveedores con los que actualmente trabaja la organización, los cuales permitan el funcionamiento de las áreas de proceso en los tiempos adecuados y evitar así retrasos en las entregas al cliente final.
2) Es recomendable, realizar encuestas a los colaboradores de las áreas de almacén y distribución para conocer sus opiniones respecto al desarrollo de los procesos actuales, así mismo elaborar un informe que permita conocer los alcances de la metodología para el compromiso de la gerencia, respecto a las mejoras que se plantean en la propuesta.

3) Controlar periódicamente el estado de los materiales, así como el uso de un informe con las especificaciones para la conservación de los materiales en el inventario.
4) Se recomienda la implementación del uso de código de barras para mejorar el control del inventario, respecto a la clasificación de los materiales y contribuir en el aumento del porcentaje de confiabilidad actual de la empresa.
5) Se recomienda informar a los supervisores de las áreas de almacén y distribución respecto a los ahorros que se conseguirán gracias a la propuesta de mejora, para que conozcan la importancia del cumplimiento de los indicadores y el impacto de los mismos en los costos logísticos.
6) Se recomienda, fomentar la participación de los operarios en charlas de seguridad ante accidentes y el uso adecuado de las herramientas de trabajo para su conversación, así como concientizar el uso de equipos de protección personal para el desarrollo de sus actividades.
7) Se recomienda establecer incentivos por logro de objetivos, y en coordinación con el área de recursos humanos, ofrecer actividades para mejorar el ambiente laboral y disminuir la carga laboral.
8) Para la aplicación de la metodología, se recomienda contar con un plan de contingencia, para la captación de recursos y evitar retrasos en el desarrollo de la propuesta de mejora.
9) Para llevar a cabo este proyecto es necesario que las áreas que integran la empresa compartan el mismo objetivo global. Es importante obtener una estrecha relación entre las áreas de la empresa para un adecuado planeamiento agregado,

ya que este tiene que incluir el plan de mantenimiento preventivo de los recursos a intervenir.

10) Para una adecuada implementación del proyecto el equipo encargado debe trabajar en éste, en forma paralela o a tiempo completo dependiendo de la carga de trabajo del área.

11) La Gerencia General debe brindar todo el apoyo necesario durante las etapas de desarrollo, implementación y puesta en marcha las estrategias de gestión, de lo contrario todo el proyecto fracasará.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anaya, J y Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial.

Ballou, R (2011). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. México: Editorial Pearson Educación, Prentice Hall. Quinta Edición

Bowersox, D; Closs, D & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro*s. Segunda edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chase, R; Jacobs, F & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro*s. Duodécima edición. México: Mc Graw Hill Educación.

Cruelles, A. (2012). *Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona, España: Marcombo,. 220p. ISBN 978-84-267-1791-7

Dávila, A. (2018). *Análisis y propuesta de mejora de procesos en una empresa productora de jaulas para gallinas ponedoras*. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015. 112p.

Fraser, P; Leenders, M & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Gómez, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.

Heizer, J & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.

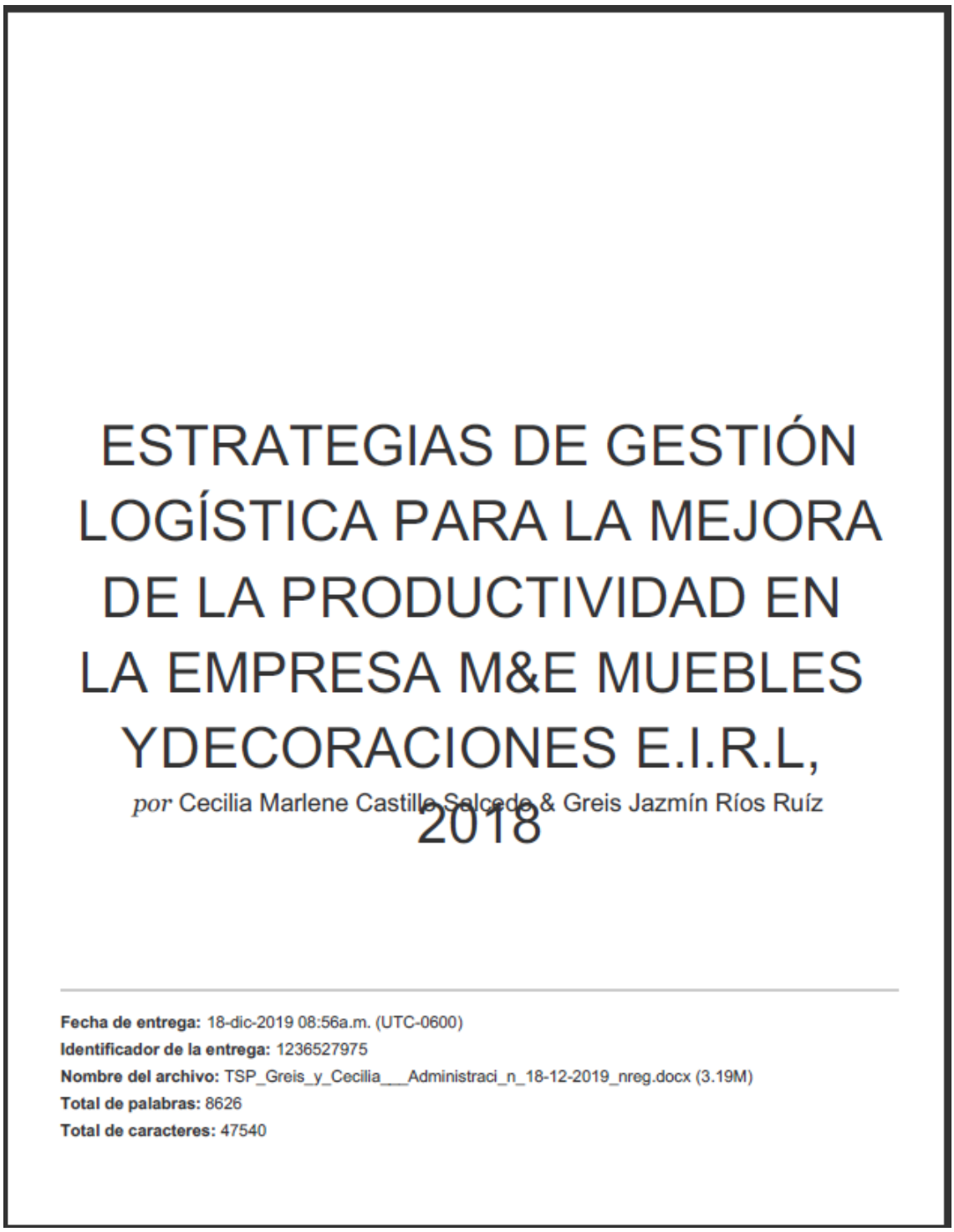
López, R. (2010). *Logística comercial*. Segunda edición. Madrid: Paraninfo.

Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogota: Ecoe Ediciones

Mora, L. (2014). Indicadores de la Gestión Logística. Recuperado de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Evidencia de similitud digital

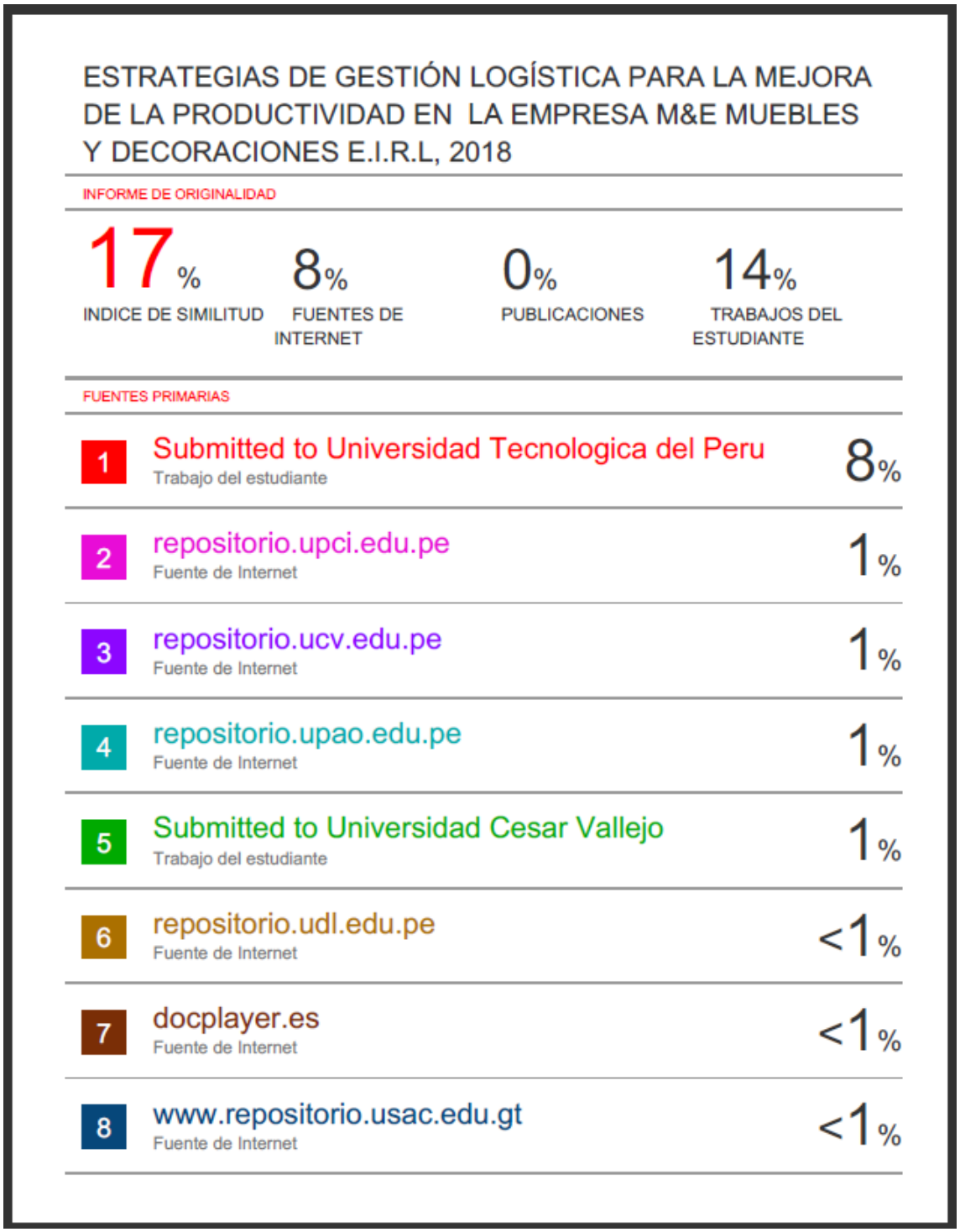


ESTRATEGIAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA M&E MUEBLES YDECORACIONES E.I.R.L,

por Cecilia Marlene Castillo Salcedo & Greis Jazmín Ríos Ruíz

2018

Fecha de entrega: 18-dic-2019 08:56a.m. (UTC-0600)
Identificador de la entrega: 1236527975
Nombre del archivo: TSP_Greis_y_Cecilia___Administraci_n_18-12-2019_nreg.docx (3.19M)
Total de palabras: 8626
Total de caracteres: 47540



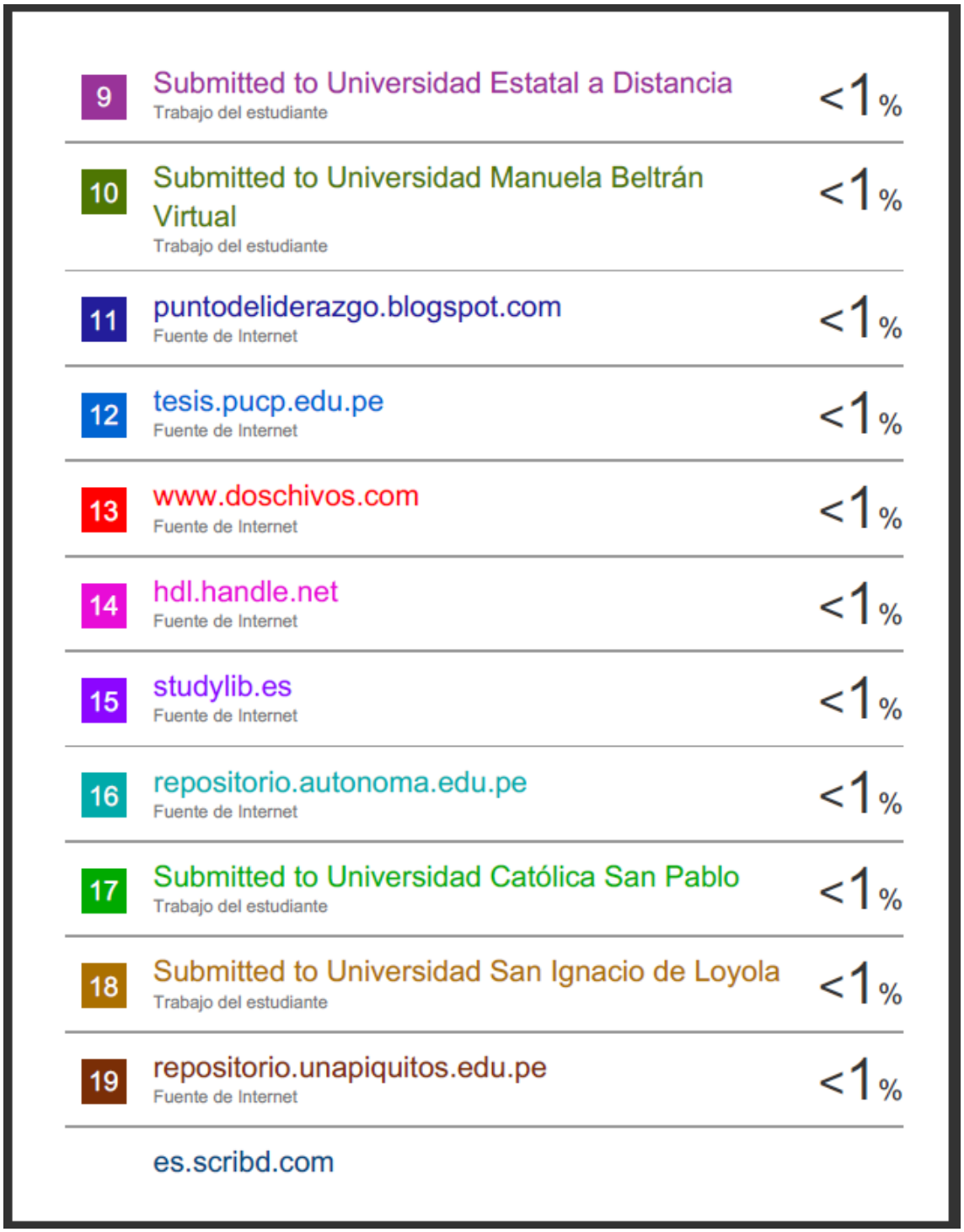
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA M&E MUEBLES Y DECORACIONES E.I.R.L, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

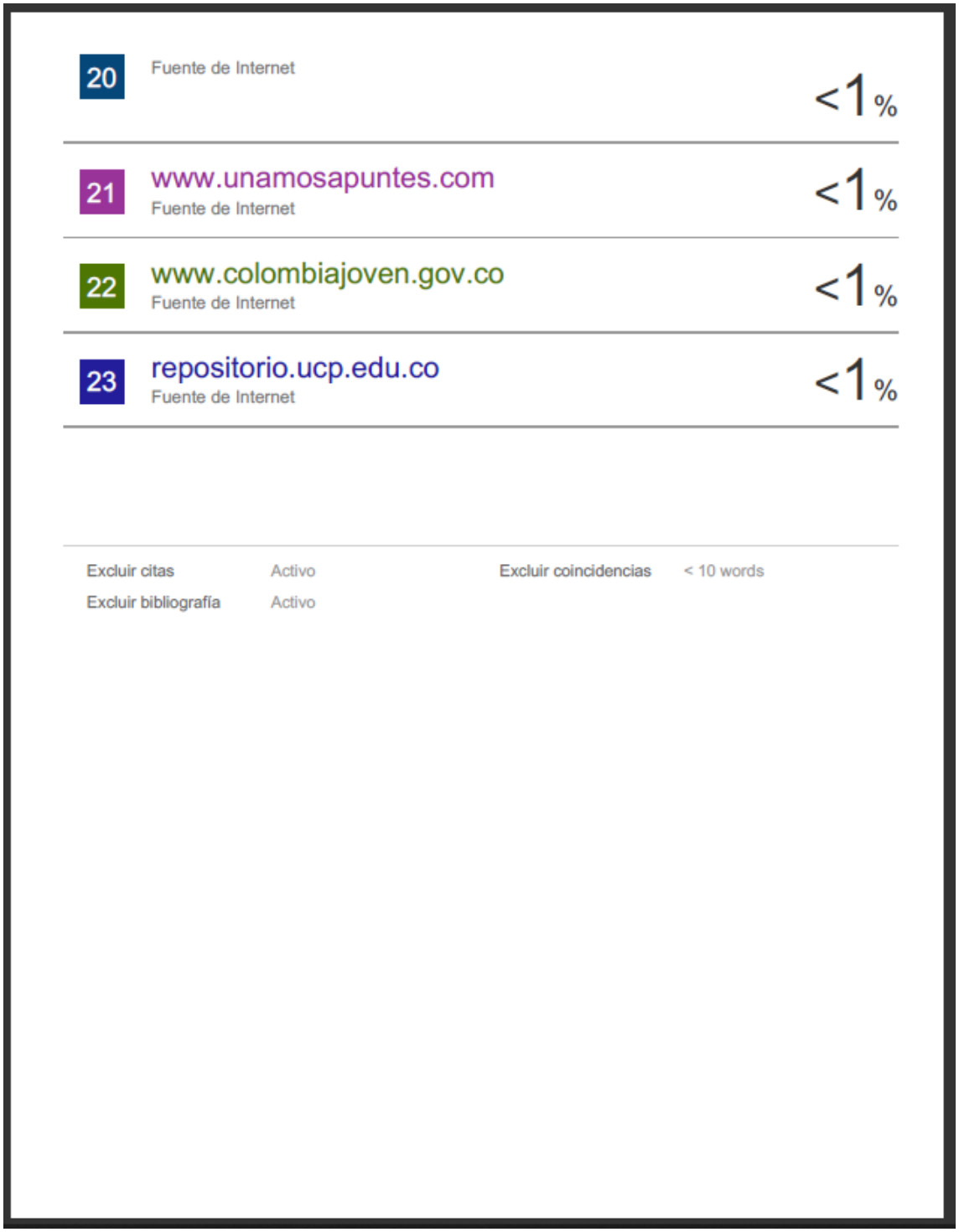
17%	8%	0%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	8%
2	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.udl.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
8	www.repositorio.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1%



9	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1%
10	Submitted to Universidad Manuela Beltrán Virtual Trabajo del estudiante	<1%
11	puntodeliderazgo.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
12	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	www.doschivos.com Fuente de Internet	<1%
14	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
15	studylib.es Fuente de Internet	<1%
16	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1%
18	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
19	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1%
	es.scribd.com	



20	Fuente de Internet	<1%
21	www.unamosapuntes.com Fuente de Internet	<1%
22	www.colombiajoven.gov.co Fuente de Internet	<1%
23	repositorio.ucp.edu.co Fuente de Internet	<1%

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 10 words
Excluir bibliografía	Activo		

Anexo 2. Autorización de publicación en repositorio

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Castillo Salcedo, Cecilia Marlene

DNI: 15359008 Correo electrónico: ccastillosalcedo@gmail.com

Domicilio: Urb. San Agustín mz V Lt. 14 San Vicente - Cañete

Teléfono fijo: 15077174 Teléfono celular: 951886770

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: Ciencias Empresariales y de Negocios

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller ( ) Tesis (X)

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

"Estrategias de Gestión Logística para la Mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones EIRL, 2018".

3.- OBTENER:

Bachiller ( ) Título (X) Mg. ( ) Dr. ( ) PhD. ( )

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (http://repositorio.upci.edu.pe), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

( ) No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de diciembre de 2019.

Firma

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
La Universidad del futuro, hoy

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARALAPUBLICACIÓNDETRABAJODEINVESTIGACIÓNOTESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Ríos Ruiz Greis Jasmín

DNI: 45898690 Correo electrónico: riosruizgreisjasmin@gmail.com

Domicilio: Calle Alberto Alexander 2229 Dpto. 1804 - Lince

Teléfono fijo: 936992812 Teléfono celular: 936992812

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: Ciencias Empresariales y de Negocios

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller( ) Tesis (X)

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

" Estrategias de Gestión Logística para la Mejora de la Productividad en la empresa M&E Muebles y Decoraciones EIRL 2018"

3.- OBTENER:

Bachiller () Título (X) Mg. () Dr.() PhD.()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicadoenelítem2esdemiautoríay exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (http://repositorio.upci.edu.pe), según lo estipulado en el DecretoLegislativo822,Ley sobre Derecho de Autor,Art23yArt.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

() No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de diciembre de 2019.

Firma