

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL EN LA FERRETERÍA RIVERA – HUACHO, 2018**

**PRESENTADO POR:**

**GUILLERMO CHRISTIAN ARAMBULO BEINGOLEA**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

**Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN**

**HUACHO-2018**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación lo dedico a Dios por darme fuerzas espirituales para culminar mis estudios superiores y superar los problemas personales que se me presentan en el camino de la vida y a mis padres por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento de mi superación personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser mi fortaleza en aquellos momentos de debilidad y adversidades.

Gracias a mis padres, por ser los principales protagonistas de mis sueños, por confiar y creer en mis ideales, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes y a mi asesora personal Dra. Flor de María Lioo Jordan de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por haber compartido sus conocimientos y propiciar en mi persona la investigación científica.

## INDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema .....	4
1.2.1 Problema General .....	4
1.2.2 Problemas específicos .....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivo específico .....	4
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.5 Delimitación del estudio .....	6
1.6 Viabilidad del estudio .....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales .....	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	15
2.2 Bases Teóricas .....	22
2.3 Definiciones conceptuales .....	57
2.4 Formulación de la Hipótesis .....	62
2.4.1 Hipótesis General .....	62
2.4.2 Hipótesis específicos .....	62
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	63
3.1 Diseño Metodológico .....	63
3.1.1 Tipo de Investigación.....	63
3.1.2 Nivel de Investigación .....	63
3.1.3 Diseño.....	63
3.1.4 Enfoque .....	64
3.2 Población y Muestra.....	64
3.2.1 Población.....	64
3.2.2 Muestra .....	64
3.3 Operacionalización de Variables e Indicadores .....	65
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	67
3.4.1 Técnicas a emplear.....	67
3.4.2 Descripción de los instrumentos.....	67

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información.....	68
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	70
4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones.....	70
4.2. Prueba de Normalidad de Shapiro -Wilk.....	81
4.3 Contrastación de hipótesis.....	82
CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1 Discusión .....	88
5.2 Conclusiones.....	90
5.3 Recomendaciones .....	91
CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN .....	92
6.1 Fuentes Bibliográficas .....	92
Referencias.....	92
6.2 Fuentes Electrónicas .....	94
ANEXOS .....	97

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de abastecimiento.....	70
Tabla 2: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre planeación de compras.....	71
Tabla 3: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre negociación con proveedores.....	72
Tabla 4: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de transporte.....	73
Tabla 5: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de almacenamiento.....	74
Tabla 6: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre distribución física.....	75
Tabla 7: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre competitividad empresarial.....	76
Tabla 8: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera, sobre calidad de producto.....	77
Tabla 9: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre innovación.....	78
Tabla 10: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre capacidad y productividad.....	79
Tabla 11: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre posición financiera.....	80
Tabla 12: Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro -Wilk.....	81
Tabla 13: Correlación de Rho de Spearman.....	82
Tabla 14: Correlación entre planeación de compras y la competitividad.....	83
Tabla 15: Correlación entre la negociación con proveedores y la competitividad empresarial.....	84
Tabla 16: Correlación entre el transporte y la competitividad empresarial.....	85
Tabla 17: Correlación entre almacenamiento y competitividad empresarial.....	86

## INDICE DE FIGURA

Figura 1: Requerimientos logísticos.....	25
Figura 2: Gestión de Abastecimiento en la Ferretería Rivera .....	70
Figura 3: Planeación de compras en la Ferretería Rivera.....	71
Figura 4: Negociación con proveedores en la Ferretería Rivera .....	72
Figura 5: Gestión de transporte en la Ferretería Rivera .....	73
Figura 6: Gestión de almacenamiento en la Ferretería Rivera .....	74
Figura 7: Distribución física en la Ferretería Rivera.....	75
Figura 8: Competitividad empresarial en la Ferretería Rivera .....	76
Figura 9: Calidad de producto en la Ferretería Rivera .....	77
Figura 10: Innovación en la Ferretería Rivera.....	78
Figura 11: Capacidad y productividad en la Ferretería Rivera.....	79
Figura 12: Posición financiera en la Ferretería Rivera.....	80

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Ferretería Rivera de la ciudad de Huacho, el cual se dedica a la venta de materiales y accesorios de construcción en general aplicando estrategias de gestión como planeación de compras, negociación con los proveedores, gestión del transporte y almacenamiento de dichos materiales para lograr la competitividad empresarial.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal, nivel correlacional que tiene como objetivo principal determinar la relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en dicha empresa.

Para la obtención de los resultados se aplicó una encuesta de opinión sobre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial a 28 colaboradores entre varones y mujeres de la Ferretería Rivera. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 43 Ítems en la escala de Likert con cinco categorías (siempre, la mayoría de veces si, algunas veces si algunas veces no, la mayoría de veces no y nunca)

Para medir la correlación que existe entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial se utilizó el estadístico no paramétrica Rho de Spearman, obteniéndose el siguiente resultado de la hipótesis principal

Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.785**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

Palabras clave: Gestión de abastecimiento y competitividad empresarial



## ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Hardware store Rivera of the city of Huacho, which is dedicated to the sale of construction materials and accessories in general, applying management strategies such as purchasing planning, negotiation with suppliers, transport management and storage. said materials to achieve business competitiveness.

This research has a quantitative approach, transversal non-experimental design, correlational level whose main objective is to determine the relationship between supply management and business competitiveness in that company.

To obtain the results, an opinion poll on supply management and business competitiveness was applied to 28 employees between men and women at Rivera Hardware Store. Regarding the data collection instrument, a questionnaire was applied on the two variables in general of 43 items on the Likert scale with five categories (always, most of the time yes, sometimes if sometimes not, most times no and never)

To measure the correlation that exists between supply management and business competitiveness, the nonparametric statistic Rho of Spearman was used, obtaining the following result of the main hypothesis.

There is a relationship between supply management and business competitiveness in the hardware store Rivera, Huacho - 2018. In addition, Spearman's Rho correlation is 0.785, according to the Bisquerra scale said correlation is positive and high

Keywords: Supply management and business competitiveness

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “Gestión de abastecimiento y competitividad empresarial en la Ferretería Rivera – Huacho, 2018”. Tiene como propósito identificar la relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera; es decir suministrar los recursos necesarios que garanticen el normal funcionamiento del negocio, además estos recursos son proporcionados por agentes externos, dichos productos o recursos son ordenados por la empresa para mejorar el servicio a sus clientes y de esta manera la empresa incrementa su rentabilidad financiera y social.

En la actualidad la gestión de abastecimiento y competitividad empresarial son dos variables indispensables dentro de una empresa, sin embargo, no está claro cuáles son las relaciones específicas que tienen dichas variables, en esta tesis se demostró con las pruebas estadísticas el grado de relación que existe entre los problemas específicos y la competitividad empresarial

La presente investigación está organizada en seis capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, abarca la explicación de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación general y específico.

Capitulo II: Marco Teórico, establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Finalmente, el capítulo V contiene la discusión, el Capítulo VI contiene la conclusión y recomendaciones de la presente investigación.

# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad vivimos en un mundo donde las empresas son constantemente innovadoras, donde se busca reducir tiempos en los procesos y operaciones, maximizar las ganancias y minimizar costos de producción y gastos, aumentar su productividad y demanda de clientes atendida; y esto no es ajeno a las empresas que prestan el servicio de venta de artículos para el acabado de viviendas. Las cuales tratan de brindar diferentes productos, tanto sustitutos como complementarios de las marcas y preferencias de los clientes. La mayor necesidad de competitividad impulsa a las empresas, a identificar y establecer relaciones con proveedores en confiables y que representan bajos costos de adquisición.

El surgimiento de nuevas economías sumado al acelerado crecimiento tecnológico y al fortalecimiento del sector transportes, ha llevado a la transformación de las empresas gracias a las alianzas comerciales que potencian su competitividad empresarial. En este proceso de cambio surge la necesidad de modernizar la cadena de abastecimiento para aumentar la capacidad de respuesta, mejorar la productividad y garantizar la satisfacción de los clientes. En un sentido amplio se entiende por logística según (Antonio Gambino, 2018):

Al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad , vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella y mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan conocer los niveles de inventarios, los tiempos de procesamiento, la rotación de los productos, etc.

Se debe considerar que existe una relación directa entre el incremento de los márgenes de rentabilidad y la eficiencia en la gestión de stocks, herramientas necesarias que permitan asegurar la rotación de sus inventarios. Herramientas que les garantice previamente el abastecimiento idóneo considerando la cantidad, calidad y costo que brinde la cobertura adecuada para el periodo de necesidad de stock, evitando así el impacto negativo que genera el quiebre y el sobre stock dentro de la cadena de suministros. Se tiene que dejar de lado la concepción de que el almacén es un espacio que permite custodiar los materiales en donde no existe mayor gestión ni planificación de almacenamiento (Goyburo, 2018)

En un mundo dónde es fundamental para las empresas ser competitivas, comprar eficazmente es cada vez más importante. Con esta habilidad se contribuye con las utilidades de la empresa, y su correcta aplicación puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio.

El elevado número de maniobras físicas que se asocia con actividades de compras o de la cadena de suministro ha obligado según (Johnson, Leenders,, & Flynn,, 2012):

A que la atención se concentre en el papel de la logística. De acuerdo con el Consejo de Profesionales en la Administración de la Cadena de Suministro, “La administración de la logística es aquella parte de la administración de la cadena de suministro que se encarga de planear, implementar y controlar un flujo efectivo y eficiente en sentido inverso y hacia delante, así como de almacenar bienes, servicios e información que relacione los puntos de origen y de consumo a efectos de satisfacer las necesidades de los clientes (p.4)

En el Perú la premisa con la cual las micro y pequeñas empresas se gestionan en la actualidad es vista como una función que resulta costosa e irrelevante introducirla al planeamiento estratégico de la empresa, así como el brindarle las herramientas de gestión que permitan generar valor a través de la gestión de abastecimiento

La empresa en la cual se desarrolla el estudio es la ferretería Rivera está dedicada a la prestación del servicio de venta de artículos de ferretería para acabados, como accesorios de instalación eléctrica, instalaciones sanitarias, venta de pinturas y accesorios. La empresa incurre en sobrecostos por temas relacionados a la adquisición de los bienes, los cuales se generan por no tener un sistema de gestión de compras adecuado que permita adquirir los artículos a precios competitivos que permitan incrementar el margen de utilidad de la empresa y desarrollar cambios que vayan impactando las condiciones en que se brindan el servicio de manera más eficiente. Esto última fuerza a la empresa a subir el precio del servicio o a reducir el margen de utilidad percibido, para poder contrarrestar los sobrecostos incurridos.

Un caso que evidencia esta problemática es la realización de compras de todos los artículos que se ofertan, por el mismo dueño de la empresa de manera empírica. A partir de ello, el dueño contacta con los diferentes proveedores, quién debe de realizar la visita a cada uno de ellos e identificar el que ofrezca el precio más bajo. Muchas veces descuidando la calidad y confiabilidad de los productos que se venden.

Gran parte de las empresas familiares incrementan su participación en los mercados y no evalúan la necesidad de implementar áreas que respalden su crecimiento; al realizar un diagnóstico operacional podemos identificar patrones comunes de gestión, desde la falta de planificación en las compras hasta el almacenamiento sin una clasificación adecuada; esta situación no permite la medición de los resultados obtenidos a través de indicadores logísticos.

Las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir.

De seguir así la competencia es cada vez más feroz, grandes distribuidores nacionales trabajan con estrategias de gestión que posicionan sus marcas en el mercado, y están abriendo sucursales en las principales ciudades del país, están abarcando el mercado en diversos segmentos los cuales las pequeñas empresas no está actuando para hacerle frente y terminarían por cerrar sus tiendas.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la relación entre la gestión de abastecimiento y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre planeación de compras y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018
- ¿Cuál es la relación entre negociación con proveedores y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- ¿Cuál es la relación entre transporte y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- ¿Cuál es la relación entre almacenamiento e inventarios y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- ¿Cuál es la relación entre distribución física y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar la relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

### **1.3.2 Objetivo específico**

- Identificar la relación entre planeación de compras y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018
- Identificar la relación entre negociación con proveedores y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Identificar la relación entre transporte y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Identificar la relación entre almacenamiento e inventarios y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Identificar la relación entre distribución física y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Con la presente investigación se trata de entender y comprender la importancia de la gestión de abastecimiento en la competitividad empresarial en la ferretería Rivera Huacho. En lo cual se dará un aporte teórico y práctico que les permita conocer de una forma más amplia para el fortalecimiento y enriquecimiento de sus capacidades.

##### **Justificación por su conveniencia.**

La investigación busca conocer la gestión de abastecimiento en la ferretería Rivera Huacho en relación a su nivel de competitividad empresarial en su rubro comercial; lo cual será muy importante en vista que la adquisición de mercancías permite tener los artículos que el cliente necesita en el momento adecuado, y la cantidad necesaria. Por lo cual es muy conveniente que las decisiones se tomen para mejorar la imagen de la empresa y evitar tener inventario innecesario, esta investigación busca dar aporte teórico y práctico.

##### **Justificación teórica.**

El estudio del presente trabajo de investigación se apoyó en información teórica, formal y científica como libros, investigaciones, informes, tesis, revistas, páginas web que son necesarias para elaborar y desarrollar una investigación eficiente y viable. Esta investigación será una herramienta útil para ampliar conocimientos y ahondar contenidos estudiados en la carrera de administración debido a que están involucrada con los problemas existentes en una empresa y cómo mejorar su gestión para obtener resultados positivos en una gestión competitiva.

##### **Justificación Práctica**

Este trabajo de estudios permitirá saber con precisión los problemas encontrados que se manifiestan en la empresa, los cuales están causando costos innecesarios y elevados, pérdida de tiempos, baja productividad y disminución en la demanda de clientes atendida. Es necesario reconocer la importancia de la integración y coordinación en toda la cadena de abastecimiento, además de estar seguros que esta integración permitirá realizar una excelente planificación para alcanzar el mayor beneficio en la demanda de clientes.

Por último, se justifica por su aporte científico práctico y teórico ya que se está planteado bajo un instrumento científico que ayudara a muchas personas e investigadores en su enriquecimiento académico y además tiene el valor de ser utilizado como referencia para cualquier tipo de investigaciones que se desea realizar bajo la misma perspectiva o similar.

## **1.5 Delimitación del estudio**

Para realizar la presente investigación, se realizó las coordinaciones con el gerente de recursos humanos de la Ferretería Rivera en la ciudad de Huacho. Para el desarrollo del trabajo de campo se cuenta con los recursos financieros necesarios, en lo que respecta a recursos humanos, el asesor de la Investigación será un docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

El título de la investigación tiene dos variables la primera es gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial. Lo cual se desarrolló con las dimensiones que le sustenta dicha investigación

La investigación se realizará:

Lugar: Distrito de Huacho

Provincia: Huaura

Departamento: Lima

### **Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló desde el mes de abril del 2018 hasta el mes de diciembre del 2018.

### **Delimitación social**

La investigación se realizó en la Ferretería Rivera de la ciudad de Huacho.

Principalmente se tomó como realidad objetiva a colaboradores de dicha empresa



## **1.6 Viabilidad del estudio**

El presente trabajo de investigación cumplió con todos los elementos necesarios para su desarrollo, establecido por la unidad de Grados y Títulos profesionales de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

### **Ambiental**

Por ser una investigación netamente académica, no afecta el medio ambiente de ningún punto de vista.

### **Financiera**

El presupuesto y costo de la investigación fue cubierto por el investigador ya que es el interesado directo del proyecto.

### **Social**

Se conformó un equipo de apoyo, el mismo que ya está comprometido e implementado para que su participación sea más pertinente y eficiente; como también se cuenta con el permiso respectivo del gerente de la empresa para el respectivo muestreo de los usuarios.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

(Núñez, 2015) en su tesis “Propuesta de un modelo de eficiencia para lograr competitividad en una cadena de abastecimiento en empresas del distrito central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo” en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras; previo a optar al título de master en administración de empresas, el objetivo general:

- Proponer un modelo de eficiencia en el proceso de la cadena de abastecimiento en las empresas del distrito central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo con el propósito de lograr competitividad.

Los objetivos Específicos

- Establecer el tipo de infraestructura y tecnología con que se debe contar para lograr procesos eficientes en la cadena de abastecimiento en las empresas del Distrito Central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo con el propósito de lograr competitividad.
- Establecer el tipo de capacitación que debería recibir el recurso humano para que sean más productivos en la cadena de abastecimiento.
- Determinar de qué forma deben integrarse las áreas directamente relacionadas con la cadena de abastecimiento para ser eficientes en las empresas del Distrito Central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo con el propósito de lograr competitividad.
- Establecer que controles debe haber en los procesos de la cadena de abastecimiento para ser eficientes en las empresas Distrito Central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo con el propósito de lograr competitividad.

El enfoque en esta investigación es el cuantitativo, “es secuencial y probatorio”. También usa el enfoque cualitativo. El alcance será explicativo En la última etapa de la investigación el alcance se vuelve correlacional Para la investigación se hará uso del diseño de investigación no experimental. La población será Empresas de inversión nacional dedicadas a la comercialización de producto de consumo masivo en el Distrito Central en el 2015, la muestra estará constituido por 9 empresas.

Se llegó a las Conclusiones siguientes:

- El modelo de eficiencia propuesto en una cadena de abastecimiento que se centra en los aspectos de tecnología, infraestructura, recurso humano, medición de los procesos e integración de las áreas, contribuye a mejorar el nivel de servicio al cliente lo cual conlleva a un aumento en las ventas, estos factores contribuyen a mejorar la rentabilidad de la empresa y por ende a hacerla más competitiva.
- De acuerdo al modelo propuesto, la tecnología de información que se utilice en la empresa deberá ser un sistema de Planeación de Recursos (ERP) cuya actualización de información debe ser en tiempo real para permitir la trazabilidad en cada proceso que sigue el producto en la cadena de abastecimiento. Los Sistemas ERP, juegan un papel crucial a nivel gerencial, en base a la información que generan es que se toman decisiones que tienen impactos significativos en el desempeño de la empresa.
- Para que los procesos en la cadena de abastecimiento sean eficientes se debe utilizar equipo intermedio y avanzado con los respectivos planes de mantenimiento en base a las horas de operación de los mismos, la capacidad del almacén debe ser calculada en base a los volúmenes de inventario que se manejen de los productos y el crecimiento proyectado de la empresa, se debe contar con un plan de inversión para la cadena de abastecimiento que incluya estos elementos: equipo, almacén y proyecciones de crecimiento. La infraestructura adecuada que se adapte a las necesidades de la cadena de abastecimiento contribuye directamente a mejorar la productividad y disminuir los costos.
- El recurso humano es el activo más importante en una empresa, por lo tanto, en el modelo propuesto de eficiencia en la cadena de abastecimiento se debe contar con planes de capacitación a nivel interno (capacitaciones brindadas por personal de RRHH) y externo (instituciones que ofrecen planes de capacitación, proveedores, etc.) de la empresa donde se incluya temas acerca de la correcta utilización del sistema ERP, trabajo en equipo, comunicación, motivación personal y laboral, seguridad industrial, manejo de inventarios, especialización en el manejo del tipo de producto que se almacena, así como planes de crecimiento. El recurso humano debidamente capacitado y motivado aumenta su productividad y tiene una participación más activa en las acciones de mejora en el área donde desempeña.

- En el modelo propuesto se recomienda la definición de políticas de trabajo y tiempos de envío de información, se recomienda la estandarización de los reportes para una mejor retroalimentación, determinar tiempos de respuesta para no afectar el trabajo de las áreas involucradas y por último se debe definir la frecuencia y duración de las reuniones así como los temas a tratar, el objetivo primordial de la integración de las áreas debe ser el de contribuir a mejorar la toma de decisiones que beneficien a la empresa. Entre mayor comunicación exista en las áreas se pueden mejorar constantemente los procesos lo que conlleva a mejorar la eficiencia en la cadena de abastecimiento.
- No se puede controlar lo que no se puede medir, por lo tanto, en el modelo de eficiencia se incluyen controles de productividad, nivel de servicio al cliente, capacidad utilizada del almacén, días de inventario, porcentaje de productos agotados, porcentaje de mermas, porcentaje de devoluciones, costos operativos, mantenimiento del equipo, etc., para poder establecer parámetros de medición que contribuyan a mejorar la eficiencia. Estos controles brindan información para hacer mediciones a nivel financiero.

**(Bonito, 2018)** en su tesis “La logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua” Trabajo de titulación; Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo General.

- Determinar la logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua.

Objetivos Específicos.

- Fundamentar de manera teórica la logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo.
- Analizar la situación actual de la logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua.
- Diseñar estrategias de logística comercial para las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua

La presente investigación es de enfoque Cualitativo y de enfoque Cuantitativo. El tipo de investigación: Bibliográfico Documental, descriptiva, correlacional. El instrumento se tuvo que aplicar a 198 MYPIMES productoras de calzado deportivo en la provincia de Tungurahua.

Como conclusiones tenemos:

- La producción cuantitativa define a la Logística Comercial como un proceso de distribuir de manera adecuada los productos finales desde el punto de origen hacia el consumidor final, la efectividad en el proceso logístico promueve las ventas de los productos y abre nuevas puertas en los mercados en donde se van a comercializar los productos; el comercio en la actualidad está descrito por varias teorías que se demostraron por medio de prácticas en distintos destinos, la comercialización y la distribución van de la mano ya que con una adecuada planificación en el proceso logístico el desarrollo del comercio es efectivo.
- La logística comercial es el enfoque de un proceso de pasos seleccionados y coordinados que se enfocan en la planificación de procesos que llevan hacia un destino dentro de las MYPIMES que producen calzado deportivo ejercen un plan logístico deficiente que carece de procesos planeados previamente y estos no facilitan el acceso a nuevos puntos de venta por tal razón la comercialización no cumple con todas sus funciones reales, las falencias encontradas se da por la mala aplicación de los procesos logísticos.
- Los procesos de la logística comercial necesitan de un control por medio de etapas y objetivos; estos se los deben plantear previamente para garantizar el proceso en el comercio del producto, dentro del desarrollo de funciones logísticas en el comercio de las MYPIMES que producen calzado deportivo existe falencias que no permiten el control efectivo de los canales de comercialización y de producción, su situación actual es irregular y necesitan de un control por medio de estrategias que ayuden al proceso logístico de comercialización.
- Las estrategias permiten mantener un control de un proceso determinado, el planteamiento de estrategias necesita de información previa que ayuden a vincular el objetivo con la estrategia, el diagnóstico previo en las MYPIMES que producen calzado deportivo fue la inexistencia de estrategias generadas para el impulso en desarrollar nuevas formas de apertura de mercados que son llevados por un proceso logístico.

(García, 2018) en su tesis “Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia” Memoria para optar al grado de Doctor. En la Universidad Complutense de Madrid; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España.

Con el objetivo de estudiar la relación entre el uso de las TIC en la gestión de la CS y su influencia en la eficiencia de la empresa, este trabajo de investigación considera como población objetivo las empresas manufactureras. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, cualitativo, de diseño no experimental con un alcance correlacional por lo cual se planteó las siguientes hipótesis:

- El uso de las Tecnologías de la información y comunicación, para introducir mejoras funcionales u organizativas en la gestión de la cadena suministro interna conduce a una mayor eficiencia.
- El uso de las Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la cadena suministro para integrarse con proveedores conduce a una mayor eficiencia.
- El uso de las Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la cadena suministro para integrarse con clientes conduce a una mayor eficiencia.

Concluye:

- Los resultados del análisis empírico muestran de forma general, que la utilización de TIC en procesos de producción, en compras con proveedores y en procesos de integración de la distribución con clientes tiene un impacto sobre la eficiencia, y muy especialmente según el tamaño y sector de la empresa que las implanta; de ahí la importancia de que éstas promuevan la integración de los procesos tanto internos como externos necesarios.
- El resultado de la investigación muestra que el uso de Robótica y CAD tienen su influencia en el Valor Añadido sobre Producción (VASP). La utilización de 185 elementos robóticos y de herramientas tecnológicas de diseño en la producción mejoran el porcentaje de valor añadido sobre la producción de los productos de las empresas, sólo cuando las empresas alcanzan un mínimo volumen de ventas o tienen un número de empleados bajo. Tanto el uso de robótica, como el uso de CAD, requieren de una inversión inicial fuerte y el tiempo de adaptación es largo, por tanto, se tarda unos años en obtener la rentabilidad correspondiente, de ahí

que solo empresas con mayor volumen de ventas se beneficien antes del retorno de la inversión.

- Por otro lado, aquellas empresas manufactureras que compran a sus proveedores por Internet, así como aquellas empresas que integran la distribución de sus productos con sus clientes obtienen mejores resultados. Las empresas que integran su cadena de suministro tanto con proveedores como con clientes reducen sus costes de transacción al compartir información, puesto que se eliminan una gran parte de los costes de información, de negociación y de garantía.
- En el primer caso, las empresas que compran a sus proveedores por Internet experimentan un mayor impacto en el valor añadido sobre producción cuanto más trabajadores tenga, dado que las herramientas de integración facilitan la comunicación y el compartir información con los proveedores y más personas con más coordinación y con más comunicación generan un mayor porcentaje de valor añadido sobre producción (VASP) dado que la gestión de la Comunicación de forma centralizada produce economías de escala.
- En el segundo caso, cuanto mayor sea el grado de integración de la distribución de la empresa, mayor será el porcentaje de valor añadido sobre producción. Sin embargo, el efecto positivo del grado de integración de la distribución sobre el valor añadido sobre producción empeora cuando la empresa ha implantado también robótica en el sistema de producción, dada la fuerte inversión inicial necesaria.
- Otra conclusión es que el tamaño de la empresa es importante. Las empresas con más personal, obtienen un mayor porcentaje de valor añadido sobre producción (VASP), dado que, por el concepto de separación de TIC de gestión de la información y de gestión de la Comunicación defendida por Bloom et al. (2014), se sugiere que la tecnología de la información es una fuerza descentralizada, mientras que la tecnología de la comunicación es una fuerza centralizada. Más personas con más coordinación y con más comunicación generan un mayor porcentaje de valor añadido sobre producción (VASP) dado que la gestión de la Comunicación de forma centralizada produce economías de escala.
- Por el contrario, las empresas con mayor volumen de ventas obtienen un menor valor añadido sobre producción. Este resultado podría justificarse por la productividad marginal decreciente, de manera que según aumenta el volumen de

ventas de la empresa, disminuye porcentualmente el valor añadido sobre producción. La teoría de la productividad marginal decreciente (Sosvilla y Manrique, 2013), establece que, la mejora de la productividad como consecuencia del incremento del volumen a producir no tiene un comportamiento lineal constante, sino de curva decreciente; a mayor volumen de producción los incrementos de la productividad marginal son proporcionalmente menores.

- Se puede decir, por tanto, que aquellas empresas que invierten en robótica y en diseño por ordenador (CAD) en sus procesos productivos internos no generan tanto valor como aquellas que integran sus compras con sus proveedores o aquellas que elevan el grado de integración de la distribución hacia sus clientes. Del mismo modo, son de fuerte relevancia el sector al que pertenezca la empresa, así como el tamaño de la empresa.
- De esta forma, las tres hipótesis quedan:
  - H1: “El uso de las TIC para introducir mejoras funcionales u organizativas en la gestión de la CS interna conduce a una mayor eficiencia”. Parcialmente validada puesto que sólo se valida una mejora del efecto sobre el valor añadido sobre producción en el caso de empresas con altas ventas y alto grado de integración de su distribución.
  - H2: “El uso de las TIC en la gestión de la CS para integrarse con proveedores conduce a una mayor eficiencia”. Validada, puesto que el uso de Internet en las compras a proveedores genera un mayor valor añadido sobre producción
  - H3: “El uso de las TIC en la gestión de la CS para integrarse con clientes conduce a una mayor eficiencia”. Parcialmente validada, puesto que el uso de Internet para vender a otras empresas no facilita información significativa, mientras que cuanto mayor grado de integración de su distribución tenga la empresa, mayor valor añadido sobre producción tiene la empresa



### 2.1.2 Antecedentes Nacionales

(Bustamante, 2016) en su tesis “Generación de ventajas competitivas de carácter sostenible a partir de la logística inversa: el caso de la empresa Scharff, Arequipa 2015.” Para optar por el título profesional de: licenciado en administración de empresas en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa. El objetivo general:

- Determinar si se generan ventajas competitivas de carácter sostenible a partir de la logística inversa.

Objetivos específicos.

- Determinar las contemplaciones del diseño de una función inversa de la logística en una empresa.
- Determinar los requerimientos para que la función inversa de la logística genere ventajas competitivas de manera sostenible.
- Determinar los beneficios empresariales que genere el contar con una ventaja competitiva.
- Determinar la sostenibilidad de una ventaja competitiva.
- Determinar qué valor genera la logística inversa en el consumidor final.
- Determinar el impacto que genera el contar con una ventaja competitiva en el consumidor final.

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación sustantiva descriptiva y explicativa, el método que se aplicara a la investigación es el método de Heinz Diete-Rich. De tipo relacional. Como instrumento se utilizó la ficha de entrevista. El universo considerado son las oficinas de la empresa Scharff. Considerando la hipótesis planteada, en base a los objetivos de la investigación, concluye:

- Validar la hipótesis, porque de la investigación realizada y las apreciaciones de expertos entrevistados de la empresa Scharff, se deduce que la logística inversa, permite una mayor competitividad sostenible, y viene posibilitando el desarrollo de las diferentes empresas industriales y comerciales, que aplican dichos procesos; pero que si es importante resaltar que la logística inversa como proceso no genera por sí sola, dicha ventaja competitiva, sino que es necesario el trabajo conjunto de los diferentes actores económicos para poder aprovechar las oportunidades que permiten el uso apropiado y oportuno, de dichos procesos. asimismo, en este tiempo de alta competencia

internacional, es necesario un trabajo conjunto y estratégico con personas o grupos que tienen los contactos necesarios, para incentivar e incrementar las negociaciones de productos, que pueden reutilizarse, y que mantienen siempre alta demanda.

- Se debe generar una completa mentalización y cooperación entre todos los agentes involucrados en este proceso: proveedores, talento humano, distribuidores, transportistas, y en especial manera al consumidor final, ya que este último es la pieza clave, ya que, de él, depende la recuperación del bien luego de su vida útil con el fin de reciclarlo o re fabricarlo o, caso sea necesario, eliminarlo.
- Para que una ventaja competitiva, con el pasar del tiempo siga siendo competitiva, se debe de generar mucha innovación en la empresa, ya que así la empresa estará en constante renovación y por lo tanto esta ventaja competitiva se verá refrescada. muy aparte de que para que una ventaja competitiva se vea impulsada se debe basar en: elección y desarrollo del conocimiento, elección y desarrollo de talentos, elección y desarrollo de valores.
- En última instancia se concluye que el contar con una ventaja competitiva genera impacto no solamente en el consumidor final, sino también en el sector en el que la empresa participa, ya que la búsqueda de beneficios y ventajas competitivas motiva a las empresas a mantenerse en la búsqueda constante de sistemas que se constituyan como factor diferenciador. ahora, el hecho de que la empresa este en constante búsqueda de ventajas competitivas y sobre todo, una constante lucha por mantener esa ventaja competitiva, hace que sus procedimientos resulten cada vez más precisos y por lo tanto más finos, generando con esto la plena satisfacción del cliente, ya que esta ventaja si bien consigue la diferenciación en el sector en el que la empresa se desarrolla, también generará diferenciación en el mercado que es donde el consumidor final tiene la plena capacidad de elección y decisión por sobre nuestros competidores. por lo tanto, y re-sumiendo el hecho de contar con una ventaja competitiva hace que la empresa sea la primera opción de compra.

(Urday Jauregui & Cebberos Gutierrez , 2017) en su tesis “La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra”. Tesis para optar el título profesional de licenciado en International Business. En la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo general

- Determinar la influencia de la gestión logística en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra.

Objetivos específicos

- Determinar la influencia del abastecimiento óptimo en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra.
- Determinar la influencia de los costos de los procesos en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra.
- Determinar como la información integrada de las organizaciones influye en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra.

El tipo de investigación usado en la presente investigación, es de carácter cuantitativo y cualitativo. El diseño es una investigación no experimental. La muestra está conformada por 15 empresas que realizan actividad de importación de maquinarias, equipos y herramientas para el sector construcción. Se utilizó el muestreo no probabilístico por ser una población reducida que cumplen las características mencionadas. La técnica a emplear será el efectuar el cuestionario, en escala de Likert, las conclusiones:

- La hipótesis general planteada fue validada y afirmada de tal manera la gestión logística influye en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra, 2016; teniendo en cuenta que las encuestas se dirigió a una persona relacionado a la toma de decisiones de comercio exterior y/o gerente de 15 pymes del sector construcción en el distrito de puente piedra,

quedando evidenciado el conocimiento respecto a los temas especializados planteados en relación a la gestión logística.

- La primera hipótesis específica, la cual fue validada y afirmada de tal manera que el abastecimiento óptimo influye en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra con una correlación moderada de 0.442 para la dimensión abastecimiento óptimo y la variable competitividad.
- Los costos de los procesos influyen en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra., 2016 fue aceptada como hipótesis específica 2 y refuerza la hipótesis general, con una correlación moderada de 0.356 para la dimensión los costos de los procesos y la variable competitividad.
- La información integrada de las organizaciones influye en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra.2016; fue aceptada como hipótesis específica 3 y refuerza la hipótesis general, con una correlación moderada de 0.590 para la dimensión la información integrada de las organizaciones y la variable competitividad.

**(Encinas, 2014)** en su tesis “Gestión de la cadena de suministros y su relación con la rentabilidad de la empresa Sanavet S.A.C, distrito de Comas, 2013”. Tesis para obtener el título profesional de licenciada en administración en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general:

- Conocer la relación existente entre la gestión de cadena de suministros y la rentabilidad de la empresa Sanavet S.A.C, en el distrito de Comas, 2013.

Los objetivos específicos:

- Determinar la relación de mejorar el proceso de distribución y el tiempo de entrega de productos de la empresa Sanavet S.A.C, en el distrito de comas, 2013.
- Determinar la relación de la venta directa con el cliente y la rentabilidad de la empresa Sanavet S.A.C, en el distrito de Comas, 2013.

La investigación corresponde al diseño no experimental, tipo de estudio descriptiva-correlacional. La población que se toma para esta investigación son los 57 trabajadores de Sanavet S.A.C, para conocer su opinión de acuerdo al método

logístico y su opinión de acuerdo al tema. muestra de 50 trabajadores. Las técnicas de recolecciones de datos e información se harán a través de encuestas.

Se concluye lo siguiente:

- De acuerdo a la pregunta: conocer la rotación del inventario de cada uno de sus productos le ayudará a proyectarse en sus ventas, los resultados demuestran de entre el 46% se encuentran totalmente de acuerdo y el 54% de acuerdo confirman la propuesta de conocer la rotación de inventario de cada uno de los productos, ayudará a la empresa en proyectarse en sus ventas. ya que, al conocer la rotación de los productos mayormente vendidos, podrá servir como información base ante cualquier proyección de ventas, esto ayudará posteriormente que la empresa pueda demostrar sus logros con respecto a la gestión realizada anteriormente. si conocemos los procesos lo que sigue será más fácil para tomar decisiones que lleven al éxito y por ende la empresa sea más rentable.
- Según la coordinación permanente con su proveedor, le facilita tener un óptimo control del inventario, es respuesta que el 62% y 38% están totalmente de acuerdo y en de acuerdo respectivamente, quiere decir que la coordinación permanente con su proveedor le facilita tener un óptimo control en inventario, esto permite a la empresa mantener un orden en sus procesos de distribución; ya que una empresa debe cumplir con planificar, organizar, dirigir y controlar cada decisión tomada en el proceso de venta. por ello la premisa de reconocer que coordinar constantemente eslabones en el proceso hará que se obtenga resultados óptimos y así mantener siempre el control del inventario ante posibles ventas seguras que ayuden a cumplir de manera efectiva cada pedido solicitado por el cliente que ayude a fidelizarlos y cumplir con los pedidos solicitados en el momento que el cliente lo requiera, a mayores clientes satisfechos puede aumentar mi indicador de ventas.
- Finalmente, los indicadores como el conocimiento de la necesidad del consumidor y el cierre y seguimiento de ventas respectivamente son indicadores que intervienen en el proceso de culminar una venta. dieron respuesta el 48% totalmente de acuerdo y el 52% de acuerdo esto confirmar la necesidad de conocer al cliente y hacer seguimiento a una venta que se realizó de forma personalizada con cada uno de los clientes, esto indica que

conocer el nicho de mercado que la empresa se dedica a conocer día a día la necesidad que ayude a la empresa a cumplirlos desarrollando de la mejor manera la relación entre el que transmite la venta y el cliente.

(Enzo, 2017) en su tesis “Técnicas y herramientas para lograr las ventajas competitivas a través de la logística en el sector construcción” para optar el título profesional en la Universidad de Huánuco, Facultad de ingeniería – Perú. El objetivo General:

- Determinar la relación que existe entre la competitividad los procesos logísticos en el sector construcción

#### Objetivos Específicos

- Identificar los principales problemas en los procesos logísticos de abastecimiento de materiales en las empresas constructoras de Huánuco.
- Determinar el procedimiento en que se realizan el control y verificación de los materiales en las empresas constructoras de Huánuco.
- Proponer herramientas y técnicas, haciendo uso de las mejores prácticas de los sectores de construcción de los países más desarrollados y que se puedan aplicar a las empresas constructoras de la ciudad de Huánuco que contribuyan a mejorar la gestión de los procesos logísticos.

En la presente investigación se utilizará el método de investigación descriptivo-correlacional, el diseño transversal – correlacional, La población de la investigación 12 empresas constructoras de la ciudad de Huánuco. La muestra son 8 empresas. Es una muestra no probabilística – intencional – por conveniencia.

#### Concluye que

- Con la investigación realizada, se encontró que los principales problemas en la gestión logística de las empresas constructoras de la ciudad de Huánuco son: el control y manejo de los inventarios, el defectuoso almacenamiento y la insuficiencia sistemas de información. Como resultado, las empresas constructoras experimentan interrupción en los trabajos de obra por falta de materiales requeridos y las pérdidas, robos y daños en los materiales, que, a su vez, generan desperdicio, sobre costos, incumplimiento en los plazos, y en general, pérdida de productividad.

- En la mayoría de los casos, los resultados mostraron evidencia suficiente para afirmar que existen relaciones entre algunas variables planteadas. Por ejemplo, contar con sistemas de información integrales contribuye a reducir las interrupciones en el trabajo por falta de materiales requeridos en obra. Otro factor determinante en la reducción de la frecuencia de interrupción de trabajos es contar con un adecuado control de inventarios de los materiales. De la misma manera, contar con una planificación y distribución de los materiales en almacén son factores importantes que contribuyen a que las empresas constructoras vean reducidas sus pérdidas y daños de materiales debido al apilamiento deficiente, las condiciones adversas del clima, los robos o las estructuras deficientes de los almacenes.
- También, llamaron la atención dos características productivas propias de la industria de la construcción que se vieron reflejadas en la investigación. Primero, que las empresas constructoras todo lo hacen con base en la experiencia. Se le da un exagerado valor a la experiencia en el sector, que, si bien es importante para competir, se menosprecia el conocimiento y las técnicas que podrían aportar a un mejoramiento general de la actividad. Todo se hace en la manera tradicional de hacer las cosas sin dejar espacio para el cuestionamiento de los paradigmas. Segundo, existe poca innovación y desarrollo en las actividades, en este caso, las del proceso de abastecimiento. Como resultado, no se buscan mejores prácticas que busquen la eficiencia. En algunos casos, no se aprovechan tecnologías o estrategias existentes en el mercado como el sistema de clasificación ABC para la administración de los materiales, los sistemas de información, o las buenas prácticas de almacenamiento. Aunque los constructores las conocen, no las aplican, en muchos casos, debido a la incertidumbre en sus resultados.
- Es de vital importancia tener en cuenta los sistemas de información, sistemas o controles de inventario como el ABC, las buenas prácticas de almacenamiento mencionadas. Sin embargo, lo más importante a tener en cuenta es que la gestión logística de abastecimiento debe conseguir una mayor relevancia y convertirse en una actividad estratégica para los diferentes proyectos de construcción más que ser una labor de apoyo para otras áreas tales como las ventas y la producción.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión de abastecimiento**

#### **2.2.1.1 Definición de gestión de abastecimiento**

Según el contexto (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) definen:

Es una colaboración de varias firmas que considera un sistema de flujos y restricciones de recursos importantes. Dentro de este contexto, la estructura y la estrategia de una cadena de suministro se producen a partir de los esfuerzos que permiten cumplir el compromiso operativo de una empresa con sus clientes, al mismo tiempo que apoyan las redes de distribución y de proveedores para obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, se integran las operaciones de negocios desde la adquisición inicial de materiales hasta la entrega de productos y servicios a los clientes. (p.5)

El elevado número de maniobras físicas que se asocia con actividades de compras o de la cadena de suministro ha obligado a que la atención se concentre en el papel de la logística. De acuerdo con (Johnson, Leenders,, & Flynn,, 2012)

Se encarga de planear, implementar y controlar un flujo efectivo y eficiente en sentido inverso y hacia delante, así como de almacenar bienes, servicios e información que relacione los puntos de origen y de consumo a efectos de satisfacer las necesidades de los clientes.

La administración de la cadena de suministro consiste en la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa. Se genera un valor a partir de la sinergia entre las empresas que integran la cadena de suministro con respecto a cinco flujos fundamentales: de información, de producto, de servicio, financiero y de conocimiento”. Es así que (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) en su libro menciona:

Por cada empresa involucrada, la relación de la cadena de suministro refleja una decisión estratégica. Una estrategia de cadena de suministro es una disposición de canales basada en una dependencia y una colaboración reconocidas. Las operaciones de la cadena de suministro requieren procesos administrativos que abarcan las áreas funcionales de las empresas individuales y vinculan a los socios comerciales y a los clientes a través de los límites de la organización. (p.4)

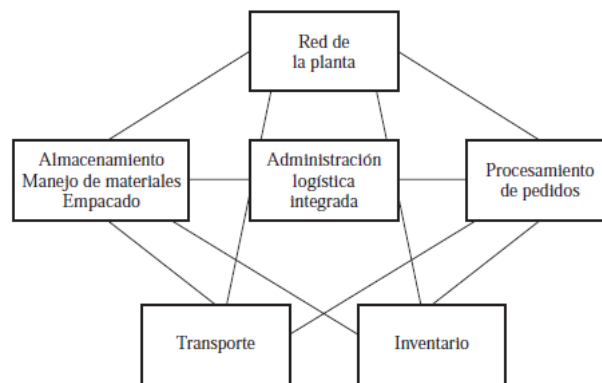


### 2.2.1.2 Logística integrada

La clave para alcanzar un liderazgo logístico es dominar el arte de hacer coincidir la competencia operativa y el compromiso con las expectativas y los requerimientos de los clientes importantes. Según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Este compromiso con el cliente, en un sistema de costos exactos, es la propuesta de valor logístico. Es un compromiso único de una empresa con un grupo de clientes o con un solo cliente selecto. La empresa común busca desarrollar e implementar una competencia logística general que satisfaga las expectativas de los clientes con un gasto realista en el costo total. Muy rara vez el costo total más bajo o el servicio al cliente más alto alcanzable constituyen una estrategia logística conveniente. Asimismo, la combinación adecuada será distinta para clientes diferentes. Un esfuerzo logístico bien diseñado debe tener un alto impacto en los clientes, al mismo tiempo que controla la variación operativa y minimiza el compromiso del inventario. Y, lo más importante de todo, debe tener relevancia para clientes específicos. (p.26)

#### Logística integrada



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

La gestión de la cadena de suministro sincronizada es el método más efectivo para eliminar el efecto látigo, permitiendo alcanzar una estabilidad de los inventarios y simultáneamente altos niveles de satisfacción del cliente. Para (Vilana Arto, 2011)

Parecería obvio decir que todas las cadenas de suministro, para enfrentarse a los desafíos de competitividad del nuevo paradigma globalizado, tendrían que convertirse en configuraciones sincronizadas. No obstante, existen algunas características claves que pueden limitar la implementación de un sistema totalmente integrado. El primer factor es la dispersión geográfica entre los miembros debido a largos tiempos de transporte. El segundo es el tipo de demanda, ya que un elevado

nivel de estacionalidad de la demanda puede limitar los beneficios de la sincronización de las órdenes. Considerando que entre los beneficios de la sincronización se enumera la reducción de los niveles de inventario, una demanda estacional impone a las empresas el mantenimiento de elevados niveles de inventario de seguridad para afrontar los picos de pedidos en un horizonte temporal limitado. Otro factor relevante son las características del producto, ya que los bienes de movimiento lento (slow-moving) no perecederos se benefician de las economías de escala en el transporte y en la gestión del almacén. El coste de conocer en tiempo real la demanda del mercado puede no compensar los beneficios alcanzados con las economías de escala antes mencionadas. En cambio, en los productos perecederos como frutas y hortalizas, acceder a la demanda en tiempo real se traduce en una mejor capacidad de planificar la producción y la distribución, y en consecuencia evitar ingentes costes de obsolescencia.

### **2.2.1.3 Dimensiones de la gestión de abastecimiento**

#### **a) Planeación de compras**

La creciente complejidad de las ofertas de productos y las tácticas de mercadotecnia, junto con ciclos de vida del producto más cortos, hacen necesarias más precisión, flexibilidad y uniformidad para determinar los requerimientos del inventario. Para (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Los sistemas de administración de la demanda intentan proporcionar dichas capacidades. La administración de la demanda desarrolla la predicción dentro de los procesos de la cadena de suministro. Las predicciones son las proyecciones de la demanda mensual, semanal o diaria que determinan los requerimientos de la producción y el inventario. Cada cantidad proyectada puede incluir alguna porción de pedidos futuros realizados en previsión de la demanda del cliente, junto con una porción de la demanda predicha basada en un historial. En esencia, el proceso de administración de la demanda integra las predicciones basadas en el historial con otra información acerca de eventos que pueden afectar la actividad futura de las ventas, como los planes promocionales, los cambios en los precios y la introducción de productos nuevos, para obtener la declaración de los requerimientos mejor integrada posible. (p.265)

Una estrategia de suministro es un plan de acción para abastecerse, diseñado para permitir el logro de metas y objetivos seleccionado para (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012):

Si se desarrolla de manera adecuada, la estrategia vinculará a la empresa con el medio ambiente como parte del proceso de planeación a largo plazo. Una estrategia general de suministro está formada por varias sub estrategias que se pueden agrupar en seis categorías mayores:

- Estrategias para asegurar el suministro
- Estrategias para reducir costos
- Estrategias para apoyar la cadena de suministro
- Estrategias para prever los cambios
- Estrategias para lograr ventajas competitivas
- Estrategias para administrar el riesgo (p.26)

Los pedidos mensuales incluyen los pedidos de los clientes actuales, los pedidos comprometidos en el futuro y los contratos según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “Es muy importante considerar la actividad promocional en la planeación de los requerimientos logísticos, porque suele representar un gran porcentaje de variación en el volumen y afecta mucho la capacidad. El estado actual del inventario es el producto disponible para venta” (p.120).

Figura 1: Requerimientos logísticos

$$\begin{array}{l}
 \hline
 + \text{ Predicciones (de ventas, mercadotecnia,} \\
 \text{información, históricos, cuentas)} \\
 + \text{ Pedidos de los clientes (pedidos actuales, pedidos} \\
 \text{futuros comprometidos, contratos)} \\
 + \text{ Promociones (promoción, planes de publicidad)} \\
 \hline
 = \text{ Demanda del periodo} \\
 - \text{ Inventario disponible} \\
 - \text{ Recepciones planeadas} \\
 \hline
 = \text{ Requerimientos logísticos del periodo}
 \end{array}$$

*Fuente:* (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, pág. 120)

La planeación del inventario consiste en determinar cuándo hacer y cuánto incluir en un pedido. Para (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) es “Cuándo hacer el pedido se determina mediante el promedio de la variación en la demanda y el re abasto”(p.137). Los métodos de planeación del inventario según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Emplean una base de datos compartida para coordinar los requerimientos del inventario a través de varios lugares o etapas en la cadena de suministro. Las actividades de planeación pueden ocurrir en el nivel del almacén de la planta para coordinar la asignación del inventario y la entrega a varios destinos. La planeación también puede coordinar los requerimientos del inventario a través de varios participantes del canal, como los fabricantes y los minoristas. (p.156)

La función de compras se ocupa del proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización (Monterroso, 2012):

Ya sea tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos básicos para el proceso de transformación, como de las maquinarias y equipos, repuestos para mantenimiento, elementos de seguridad, servicios varios, muebles y artículos de oficina, artículos de limpieza e higiene, y elementos de consumo para el personal (agua, café, té, azúcar, etc.) entre otros. Dada la variedad y características específicas de los bienes y servicios que se consumen, el área de compras debe realizar diferentes gestiones ante múltiples proveedores y bajo distintas modalidades. Es por ello que se deben establecer claras políticas de compras para cada uno de los ítems a adquirir. (p.12)

### **Principios básicos de las compras**

Como toda actividad que se realice en una empresa tiene que empezar con una razón de ser, es por esto ( Sangri Coral, 2014) menciona principios básicos, que le dan un carácter operacional y que se modulan a base de reglas:

#### *1. Calidad*

Base para que los productos que fabrica la empresa o los que revende, sean los que el consumidor prefiere, bajo las condiciones que él espera; es una de las razones por las que él decide y que ese satisfactor es el que él necesita, basado en las tres utilidades de un producto, que son: lugar, tiempo y precio.

#### *2. Cantidad*

Factor muy especial, por las razones siguientes:

- El espacio de almacén.
- La cantidad que de acuerdo a las fechas de caducidad se puede utilizar.
- Mientras más es el volumen el precio debe de bajar.

### 3. *Precio.*

Este va de acuerdo a la calidad, la cantidad y las fechas de entrega y cobro.  
(p.10)

#### **b) Negociación con proveedores**

El procesamiento de pedidos es el punto de entrada y las consultas de los clientes, según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “permite introducir y dar mantenimiento a los pedidos de los clientes mediante tecnologías de comunicación como el correo, el teléfono, el celular e Internet. Cuando se reciben pedidos o consultas, comienza el procesamiento de pedidos y se recupera la información requerida, se modifican los valores correspondientes y se consolidan los pedidos para su asignación. (p.122). La determinación de precios es un aspecto importante de la estrategia de mercadotecnia que afecta directamente las operaciones logísticas. Según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Los términos y las condiciones de los precios determinan cuál parte tiene la responsabilidad de realizar las actividades logísticas. Una tendencia importante en la estrategia de precios ha sido separar el precio de los productos y materiales de modo que servicios como el transporte, que antes se incluían en el precio, se vuelven elementos separados y visibles. Las prácticas de determinación de precios tienen un impacto directo en el tiempo y la estabilidad de las operaciones logísticas. (p.272)

Sin alianzas, sería necesario que una empresa operara internacionalmente para (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “mantener contacto con los minoristas, los mayoristas, los fabricantes, los proveedores locales y los proveedores de servicios en todo el mundo. Las alianzas internacionales permiten el acceso al mercado y los conocimientos, y reduce el riesgo inherente de las operaciones globales. La cantidad de alternativas y la complejidad de la globalización requieren alianzas” (p.290)

Es encontrar y desarrollar negociaciones con los proveedores de la mejor clase para (Johnson, Leenders., & Flynn., 2012):

El éxito del suministro depende de la capacidad para vincular las decisiones básicas de abastecimiento con la estrategia de la organización y de la habilidad para localizar o desarrollar proveedores, para analizar las capacidades de éstos, para seleccionar al abastecedor adecuado y después trabajar con él a efecto de obtener mejoras continuas. Si la selección final resulta en proveedores tanto

receptivos como responsables la empresa podrá obtener los artículos y los servicios que necesita. (p.41)

### **Proveedor adecuado**

Se tiene la idea, de que el proveedor es el que busca al comprador, pero en la mayoría de los casos es el comprador el que busca al proveedor, al proveedor se le desarrolla para que sea el proveedor adecuado y para tal efecto se basa en las siguientes variables necesarias ( Sangri Coral, 2014):

- Averiguar todos los posibles lugares de suministro Este comentario lo basamos en que el área de compras debe conocer el o los lugares donde existen proveedores para la materia prima, componentes e insumos necesarios, es decir, que no nada más se necesita de un proveedor, es necesario tener más de dos proveedores, por si falla uno de ellos, por posibles huelgas, quiebra de la empresa u otras causas fortuitas.
- Adquirir información necesaria para aprobar a los posibles proveedores Es obligación del área de compras conocer todo lo relativo al proveedor, sobre todo el o los de las materias primas como: si tiene capacidad económica para surtir el pedido en tiempo y bajo las condiciones de las especificaciones.
- Elegir quiénes serán los proveedores que surtirán los pedidos Mediante el estudio y análisis del cuadro comparativo, se tomará la decisión de fincar el pedido o la orden de compra, de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Examinar y tener tratos directos con los proveedores elegidos El área de compras, nunca debe tener intermediarios para sus adquisiciones, debe tener siempre trato directo con el proveedor, y este puede ser establecido por el representante, gerente de ventas, o el propio comprador, que es por lo general el que elabora el cuadro comparativo.
- Desarrollar a los elegidos a fin de que cumplan con las especificaciones que necesita la empresa Para este rubro es necesario desarrollar al proveedor, para que cumpla con las especificaciones y, sobre todo, con las políticas de la empresa. (p.12)

El principal objetivo del área de compras para ( Sangri Coral, 2014) es “negociar el precio con relación a los tiempos de entrega y los mayores tiempos de pago”(p.9).

También menciona los siguientes aspectos:

- **Que se conozcan los precios de la competencia:** El área de compras, debe conocer los precios de los productos de la competencia, para tomar la decisión y darle al proveedor la orden de compra o pedido, para lo cual se necesita por lo menos tener tres cotizaciones de los proveedores.
- **Que sean los normales o el de las ofertas** El precio nunca se debe de aceptar con cambios, lo legal es que el proveedor siempre entregue el pedido en base al precio negociado en la orden de compra.
- **Que sea el del proveedor adecuado** Para que el precio sea el acordado no se debe de cambiar al proveedor, ni a uno pedirle una cantidad y a otro una distinta, puede haber diferencia en calidad y en precio y eso afecta el buen funcionamiento del área de compras. (p.10)

Acuerdo y convenios con relación al precio El acuerdo surge entre el comprador y el proveedor, donde se pactan las condiciones de la compraventa, para ( Sangri Coral, 2014) las que destacan:

- Cantidad y especificaciones.
- Precio.
- Garantía.
- Fecha de entrega.
- Fecha de pago.

Este convenio se establece, por escrito, puede decirse que es un acuerdo entre comprador y vendedor y donde se estipulan entre otras:

- La compraventa y el precio.
- Las condiciones de pago.
- Las condiciones de entrega y el lugar.
- La garantía.
- La cantidad de compra.

Para que este convenio tenga validez, se necesita:

- Esté firmado por un funcionario de la empresa, y el proveedor o vendedor.
- Se realice conforme a la ley.
- Se estipulen responsabilidades por ambos firmantes.
- Se establezcan penalidades, si hay fallas en lo solicitado. (p.11)

### **Fases de la negociación**

La negociación, que se puede definir como un proceso de comunicación realizado para llegar a un acuerdo de beneficio mutuo entre dos partes que tienen ciertos

intereses en común y otros opuestos, esta se conforma según (Goyburo, 2018) por las siguientes fases:

- a) La preparación
- b) La negociación o reunión con la contraparte
- c) La implementación del acuerdo y seguimiento (p.1)

La preparación se puede considerar como la fase más importante y que define el éxito de la negociación (Goyburo, 2018):

Se recomienda que por cada hora de reunión se empleen por lo menos varias horas de preparación, en especial para aquellas que son importantes. En la preparación para la negociación se puede aplicar el Modelo de Posición del Aprovisionamiento como herramienta para desarrollar la estrategia de compras ponderando la importancia relativa de los artículos a comprar. Estos pueden basarse en los factores de nivel de gasto anual en el artículo o en el impacto, oportunidad y riesgo del aprovisionamiento. Con este último se clasifican los artículos en cuatro categorías: rutinarios, relevantes, restrictivos y críticos. (p.2)

En esta primera fase es también importante conocer el estilo de negociación de la contraparte, ya que cada persona tiene un modo de negociación vinculado con su personalidad (Goyburo, 2018):

La actitud ante el conflicto y su experiencia previa en las negociaciones. Antes de efectuar este paso, es necesario que conozca su estilo de negociación por medio de autodiagnóstico. Para estar bien preparado para una negociación es necesario tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- a) Entender las necesidades que se tiene que satisfacer y los requisitos que se deben cumplir.
- b) Analizar las condiciones del mercado de suministro, incluyendo el contexto económico.
- c) Entender la estrategia de compra de la empresa para los artículos que comprará.
- d) Tener una idea clara del tipo de relación que desea tener con el proveedor en particular.



- e) Analizar el precio del proveedor y la estructura de costos de los productos a comprar.
- f) Entender la organización del proveedor y a las personas que lo representarán en la negociación. Tener una idea clara del poder entre las partes.
- g) Conocer o definir los objetivos y metas de la negociación y haber desarrollado la estrategia para lograrlos.

Al tener en cuenta cada uno de estos aspectos en la negociación se contribuirá a que las compras y adquisiciones se realizasen con mayor éxito y por ende, mejores resultados en la empresa. Se trata entonces de una habilidad que se desarrolla no solo en el camino bajo el concepto de prueba y error, sino que se puede estudiar y aplicar con mayor éxito. (p.5)

### **c) Transporte**

La propuesta de valor del transporte por contrato se basa en la especialización, la eficiencia y las economías de escala es así que (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) nos dice “La capacidad de los transportistas genera un valor al proporcionar servicios de transporte compartidos para varios embarcadores. Las alternativas de transportación para los embarcadores son invertir capital en equipo de transporte y en operaciones o contratar los servicios de los transportistas” (p.45). El transporte es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente el inventario, para (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Debido a su importancia fundamental y a su evidente costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración. Casi todas las empresas, grandes y pequeñas, tienen gerentes comprometidos en esta área. Los requerimientos de transporte se satisfacen de tres maneras básicas. Primero, puede operarse una flotilla privada. Segundo, pueden prepararse contratos con especialistas dedicados al transporte. Tercero, una empresa puede contratar los servicios de una amplia variedad de transportistas que proporcionen los diferentes servicios de transporte requeridos en función del envío (p.28)

Desde el punto de vista del sistema logístico, (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) se consideran tres factores fundamentales en el manejo de transporte:

- 1) costo,

- 2) velocidad y
- 3) regularidad.

El costo del transporte es el pago que se realiza para el envío en cuestión entre dos lugares geográficos y que cubre los gastos relacionados con mantener el inventario en tránsito (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Los sistemas logísticos deben utilizar un transporte que minimice el costo total del sistema. Esto puede significar que el método de transporte menos costoso tal vez no produzca el costo total más bajo de la logística. La velocidad del transporte es el tiempo requerido para concluir un movimiento específico. La velocidad y el costo del transporte se relacionan de dos maneras. Primero, las empresas de transporte capaces de ofrecer un servicio más rápido suelen cobrar tarifas más altas. Segundo, entre más rápido es el servicio de transporte, es menor el tiempo en que el inventario está en tránsito y no está disponible. Por lo tanto, un aspecto fundamental de seleccionar el método de transporte más conveniente es equilibrar la velocidad y el costo del servicio. (p.86)

### **La regularidad del transporte**

Se refiere a las variaciones de tiempo requeridas para realizar un movimiento específico durante varios envíos y refleja la confiabilidad del transporte (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Durante la gran cantidad de embarques realizados por muchas empresas requieren un sistema automatizado y dirigido por excepciones que reduzca los errores e informe del desempeño. Con la creciente oportunidad de mejorar el desempeño mediante una mejor administración de transporte, las funciones digitales contemporáneas enfatizan la vigilancia del desempeño, la valoración de las tarifas, la preparación de itinerarios y programas, la facturación, la preparación de informes y el análisis de decisiones. Las aplicaciones avanzadas incorporan mayor capacidad de planeación y medición del desempeño y se denominan sistemas de ejecución empresarial. (p.124)

El transporte es un elemento muy visible en la logística. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “Los clientes están acostumbrados a ver camiones y trenes transportando productos o estacionados en las plantas de negocios. Pocos clientes comprenden cuánto depende el sistema económico de un transporte accesible y

confiable” (p.167). Ya sea en forma de materiales, componentes, trabajo en proceso o artículos terminados (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

El valor básico que proporciona el transporte es mover el inventario a destinos específicos. La principal propuesta de valor del transporte es el movimiento de productos por la cadena de suministro. El desempeño del transporte es vital para la adquisición, la fabricación y la atención al cliente. El transporte también cumple una función importante en el desempeño de la logística inversa. Sin un transporte confiable, la mayoría de las actividades comerciales no funcionarían. Éste consume tiempo, recursos financieros y ambientales. (p.167)

### **Participantes del transporte**

El ambiente del transporte afecta el rango de decisiones que se pueden implementar en un sistema logístico (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

A diferencia de casi todas las transacciones comerciales, las decisiones del transporte son afectadas por seis participantes:

- 1) El embarcador, también denominado el consignador;
- 2) El participante destino, también llamado el consignatario;
- 3) Los transportistas y los agentes;
- 4) El gobierno;
- 5) Internet; y
- 6) El público (p.168)

El embarcador y el consignatario tienen un interés común en desplazar los artículos del origen al destino dentro de un tiempo determinado al costo más bajo (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “Los servicios relacionados con el transporte son los tiempos de recolección y entrega especificados, el tiempo de tránsito predecible, no tener pérdidas ni daños, un intercambio preciso y oportuno de información y la facturación” (p.169). La empresa que realiza un servicio de transporte, pretende maximizar ingresos por el desplazamiento, y minimiza los costos asociados (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Como una empresa de servicios, los transportistas quieren cobrar a sus clientes la tarifa más alta posible al mismo tiempo que minimizan los costos de mano de obra, combustible y vehículos requeridos para concluir el desplazamiento. Para lograr este objetivo, el transportista busca coordinar los tiempos de recolección y de entrega para agrupar o consolidar el flete de muchos embarcadores en movimientos y así conseguir economías de escala

y de distancia. Los comisionistas y los expedidores son agentes de transporte que facilitan la relación entre el transportista y cliente (p.169)

### **Transporte carretero**

Los camiones poseen flexibilidad porque pueden funcionar en diversos caminos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Como resultado de la flexibilidad en entrega, los camiones dominan el movimiento de flete de los mayoristas y los almacenes a las tiendas de menudeo. Esto hace que el futuro de los camiones sea brillante. En la actualidad, con excepción de los artículos en empaques pequeños trasladados en servicios aéreos de primera calidad, casi todos los embarques menores de 15 000 libras son transportados en camión. (p.179)

Se requiere una documentación bien definida para realizar un servicio de transporte (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Con excepción del transporte privado dentro de los confines de una sola empresa, los productos se suelen vender una vez que se transportan. Por lo tanto, el derecho legal de propiedad ocurre durante el tiempo en que se realiza el servicio de transporte. Cuando participan transportistas por contrato para realizar el transporte, la transacción debe establecer una clara responsabilidad legal para todas las partes relacionadas. El propósito principal de la documentación del transporte es proteger a todas las partes relacionadas con el desempeño de la transacción. Tres tipos principales de documentación del transporte son el conocimiento de embarque, la factura del flete y el manifiesto de embarque. (p.208)

La clave para lograr un transporte económico se resume en dos principios básicos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

El primero, llamado principio de la cantidad, es que los embarques individuales deben ser tan grandes como el transportista pueda legalmente realizar en el equipo que se utiliza. La segunda, conocida como principio de disminución, es que los embarques grandes deben transportarse por las distancias más grandes posibles. (p.303)

### **d) Almacenamiento e inventarios**

La función principal de los almacenes es la de evitar la interrupción del flujo logístico; así, (Monterroso, 2012) nos dice que los almacenes actúan como:

Amortiguadores que facilitan la continuidad de los procesos productivos e impiden el desabastecimiento del mercado. Los almacenes de entrada (de materias primas, materiales, repuestos, insumos varios) permiten regular los suministros para la producción, mientras que los almacenes de salida (productos terminados) permiten regular las fluctuaciones en las ventas. Si bien existen características físicas y conceptos administrativos y comerciales comunes a considerar en el diseño y administración de estos dos tipos de almacenes, existen también diferencias en varios aspectos (p.46)

El almacenamiento incorpora muchos aspectos diferentes de las operaciones logísticas (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Debido a que hay muchos tipos de almacenes, la presentación no se parece a los esquemas que se utilizan en áreas como la administración de pedidos, el inventario y el transporte. Tradicionalmente, un almacén se consideraba un lugar para mantener o guardar el inventario. Sin embargo, en los sistemas logísticos contemporáneos, la percepción más adecuada de su función es como un lugar para combinar el surtido del inventario con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes. Lo ideal es que el almacenamiento de productos se mantenga al mínimo. (p.212)

La disponibilidad implica tener un inventario que cumpla de manera regular con los requerimientos de materiales o productos del cliente (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

El paradigma tradicional plantea que entre más grande es la disponibilidad deseada, más grandes son la cantidad y el costo del inventario. La tecnología de la información facilita la flexibilidad del sistema y proporciona nuevos modos para alcanzar una alta disponibilidad para los clientes sin que esto represente una elevada inversión de capital en el inventario. La información que facilita la flexibilidad con respecto a la disponibilidad del inventario es fundamental para lograr un desempeño logístico adecuado. (p.24)

El almacenamiento estratégico sirve para satisfacer los requerimientos relacionados con la presencia local (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) :

Aunque los beneficios de ésta no sean tan obvios como otros beneficios en el servicio, suelen ser mencionados por los ejecutivos como una ventaja importante de los almacenes locales. La creencia implícita es que un almacén

local puede responder con mayor rapidez a las necesidades de los clientes de un almacén más alejado. Se prevé que la presencia de un almacén local aumenta la participación en el mercado y puede resultar rentable. (p.214)

Existen varias técnicas que ayudan a calcular el tamaño de un almacén (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) :

Cada método comienza con una proyección del volumen total que se espera mover dentro de éste durante un periodo determinado. La proyección se utiliza para estimar existencias básicas y de seguridad para cada producto que se va a guardar en el almacén. Algunas técnicas consideran un inventario normal y máximo. Si no se consideran las tasas de utilización, el tamaño del almacén puede ser excesivo. Sin embargo, es importante observar que una queja recurrente de los administradores de almacenes es que se calculan con insuficiencia los requerimientos de tamaño. Una buena regla práctica es incorporar 10% de espacio adicional para considerar el aumento en el volumen, los productos nuevos y las nuevas oportunidades de negocios. (p.229)

Las operaciones del almacén incorporan los procesos para guiar las actividades físicas, entre ellas la recepción de productos, el movimiento y el almacenamiento de materiales, así como la selección de pedidos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Por esta razón, se suelen denominar sistemas de administración del almacén o de control del inventario y, a veces, sistemas localizadores en el almacén, en referencia a su capacidad para dar seguimiento a los lugares de almacenamiento del inventario en los almacenes. Las operaciones del almacén dirigen todas las actividades de manejo de materiales mediante una combinación de asignaciones por lotes y en tiempo real. En un ambiente por lotes, el sistema de operaciones del almacén desarrolla una lista de instrucciones o tareas “pendientes” para guiar a cada operario de material en el almacén. Los operarios de materiales son las personas que manejan el equipo; por ejemplo, un montacargas. En un ambiente en tiempo real, las tecnologías dirigidas por la información, como los códigos de barras, la comunicación por radiofrecuencia y el equipo de manejo automatizado, operan de manera interactiva para reducir el tiempo transcurrido entre una decisión y una acción. Las tecnologías de manejo de materiales dirigidas por la información en tiempo real. (p.124)

El manejo de materiales es una actividad importante dentro del almacén (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Los productos deben recibirse, moverse, guardarse, y clasificarse para cumplir los requerimientos del pedido del cliente. La mano de obra directa y el capital invertido en el equipo de manejo de materiales son elementos significativos del costo logístico total. Cuando se efectúa de una manera deficiente, el manejo de materiales puede provocar daños sustanciales en el producto. Es razonable pensar que entre menos veces se maneja un producto, menos posibilidades existen de que se dañe. Existen diversos equipos automatizados y mecanizados para ayudar en el manejo de materiales. En esencia, cada almacén y su capacidad de manejo de materiales representa un mini sistema dentro del proceso logístico general. (p.29)

Casi todas las empresas experimentan una variación sustancial en volumen y rentabilidad en función a las líneas de producto que manejan (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Si no se aplican restricciones, una empresa puede encontrarse con que menos de 20% de todos los productos comercializados representan más de 80% de las ganancias totales. Aunque la denominada regla 80/20, o principio de Pareto, es común en los negocios, la administración debe evitar tales resultados mediante la implementación de estrategias del inventario basadas en una clasificación de productos bien delimitada. Para evitar un inventario excesivo, es esencial realizar una valoración realista en cuanto a almacenar productos de bajas ganancias o bajo volumen. Por razones obvias, una empresa quiere ofrecer una alta disponibilidad y una entrega regular de sus productos más rentables. (p.27)

El grado de compromiso de una empresa para entregar rápidamente los productos, con el fin de cumplir los requerimientos de inventario del cliente, es el factor competitivo principal (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Si los productos y los materiales se entregan con rapidez, tal vez no sea necesario que los clientes conserven inventarios grandes. Asimismo, si las tiendas minoristas se reabastecen con rapidez, se requiere de menos existencias de seguridad. La opción para no tener inventarios grandes y existencias de seguridad es recibir un reabastecimiento del inventario exacto y oportuno. Aunque tales programas basados en el tiempo reducen el

inventario del cliente a un mínimo absoluto, los ahorros pueden equilibrarse contra otros costos de la cadena de suministro en que se incurre como resultado de un proceso logístico sensible al tiempo. (p.28)

La administración del inventario es riesgosa y el riesgo varía dependiendo de la posición de la empresa en el canal de distribución (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007): “Las medidas típicas de la exposición del inventario son la duración, la profundidad y la amplitud del material comprometido” (p.131).

Para un minorista, la administración del inventario se centra en la velocidad de las compras y las ventas (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Los minoristas adquieren una amplia variedad de productos y asumen un riesgo sustancial en el proceso de mercadotecnia. El riesgo del inventario de la venta al menudeo es amplio, pero no profundo. Debido al alto costo de la ubicación en las tiendas, los minoristas ponen mucho énfasis en la rotación del inventario. Ésta es una medida de la velocidad del inventario y se calcula como la razón de las ventas de periodo entre el inventario promedio. (p.131)

El problema con los almacenes (Monterroso, 2012) “no es su función en sí misma, sino su mala administración, los inventarios en exceso, la deficiente distribución, el desaprovechamiento de espacio y la inoperancia de controles y registros. De la eficiencia en la gestión de los almacenes dependerá la creación de valor o, de lo contrario, sólo el agregado de costos” (p.35). Al formular una política del inventario, deben considerarse las relaciones específicas de éste (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

La administración debe comprender estas relaciones para determinar la política del inventario acerca de cuándo hacer y cuánto incluir en un pedido. La política del inventario dirige el desempeño deseado. Los dos indicadores importantes del desempeño del inventario son el nivel de servicio y el inventario promedio. (p.133)



### e) **Distribución física**

El manejo en el almacenamiento consiste en los movimientos que se realizan dentro del almacén (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007):

Después de la recepción y el movimiento a un lugar de preparación, el producto se mueve dentro de las instalaciones para almacenamiento o selección de pedidos. Por último, cuando se procesa un pedido es necesario seleccionar los productos requeridos y trasladarlos a un área de embarque. Estos dos tipos de manejo en el almacenamiento se denominan transferencia y selección. Existen cuando menos dos, y a veces tres, movimientos de transferencia en un almacén común. Al principio, la mercancía se mueve del área de recepción a un lugar de almacenamiento. (p.220)

Los sistemas de auto identificación como los códigos de barras y la lectura electrónica se desarrollaron para facilitar la recopilación y el intercambio de información logística. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) :

Entre las aplicaciones normales están el seguimiento de los recibos del almacén y las ventas al menudeo. Estos sistemas requieren una importante inversión de capital, pero reemplazan los prolongados procesos de recopilación e intercambio de información realizados en papel, propensos a errores. De hecho, la mayor competencia local e internacional impulsa a los embarcadores, transportistas, almacenes, mayoristas y minoristas a desarrollar y utilizar opciones de auto identificación para competir en el mercado actual. (p.104)

El objetivo de la recepción-entrega inmediata es combinar el inventario de diversas fuentes en una clasificación determinada con anticipación para un cliente específico (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Los minoristas con frecuencia emplean operaciones de recepción-entrega inmediata para reabastecer los inventarios de una tienda con desplazamiento rápido. La recepción-entrega inmediata requiere una entrega precisa y oportuna de cada fabricante. Mientras un producto se recibe y descarga en un almacén, se clasifica por destino. En casi todos los casos, el cliente ha comunicado requerimientos precisos del volumen de cada producto para cada destino. A su vez, los fabricantes han clasificado, cargado y etiquetado la cantidad adecuada por destino. Después, el producto pasa de los andenes de recepción a un camión

dedicado a una entrega específica. Una vez cargados los camiones con el producto combinado de varios fabricantes, éstos son liberados para trasladarse a su destino. El alto grado de precisión requerida para la recepción-entrega inmediata hace que una operación exitosa dependa altamente de la tecnología de la información. (p.215)

La demanda de un servicio altamente personalizado ha transformado los almacenes modernos en instalaciones que se especializan en realizar servicios de valor agregado (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) “Un servicio de valor agregado es cualquier trabajo que crea un valor más grande para los clientes. Este tipo de servicios cambia las características físicas o la configuración de los productos para presentarlos a los clientes en una manera única o personalizada” (p.219). Para la mayoría de las organizaciones, tanto de servicios como manufactureras, la función de compras adquiere una importancia estratégica, ya que la eficiencia con que la misma sea cumplida determinará la marcha de la misma, sus costos y su capacidad de respuesta a los requerimientos internos y externos. Las compras “Justo a Tiempo” (JAT) (Monterroso, 2012):

Son una parte integral del concepto de manufactura JAT, sistema de producción de arrastre que enfatiza la eliminación de desperdicios (tiempos ociosos, inventarios innecesarios, desechos, reprocesos), la fabricación en pequeños lotes y las entregas frecuentes en pocas cantidades - justo a tiempo para la producción -, con el objetivo de responder al cliente con eficacia y eficiencia, al menor costo posible.

En efecto, la filosofía JAT entiende los stocks como un síntoma de ineficiencia; es por ello que se tratan de adquirir sólo las materias primas, los materiales e insumos necesarios en el momento oportuno y en las cantidades exactas. Esto requiere una respuesta altamente sincronizada por parte de los proveedores, ya que no existen almacenes ni inventarios de reserva que permitan cubrir trastornos en el flujo de materiales (si existen, las reservas son muy pequeñas)

Bajo una política de compras JAT, se requiere, además, una respuesta sumamente eficiente en términos de calidad de productos entregados, ya que la eliminación de inspecciones de entrada y el suministro directo a los centros de trabajo son otras de las prácticas y exigencias del sistema que favorecen la agilidad y los menores costos del proceso productivo. (Si los materiales o componentes adquiridos no cumplieran con los requisitos de calidad requeridos, se podría incurrir en despilfarros de tiempo y de costos por tener que reprocesar o desechar unidades ya producidas que contienen materiales defectuosos)

Todos estos requisitos para la implementación de un sistema de compras JAT sólo pueden lograrse a través de una relación de compromiso y cooperación entre cliente y proveedores. Se requiere desarrollar relaciones más estables y estrechas, sobre la base de un trabajo conjunto y una gran colaboración, lo que implica trabajar con menos proveedores, más confiables. (p.24)

## **2.2.2 Competitividad empresarial**

### **2.2.2.1 Definición de competitividad empresarial**

La competitividad en las empresas, es definida según (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008) “como vía no solo para crecer y desarrollarse en el marco económico, sino también para poder sobrevivir en su sector de actividad” (p.9). La competitividad empresarial tiene dos aspectos para (Gordon Bustamante, 2014): la competencia interna y la externa.

- La competitividad interna se refiere a la competencia de la empresa consigo misma teniendo en cuenta su eficiencia en un tiempo determinado y también la eficiencia de sus estructuras internas.
- Este análisis es importante para cualquier negocio, pero no tan relevante como lo es la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos, etc... dentro de un mismo mercado. Una empresa será competitiva si es rentable a largo plazo, basándose en un proceso de progreso continuo, a partir de mejoras de la productividad, eficiencia, entre otros factores. (p.9)

La competitividad es la superioridad que una compañía tiene respecto a otras competidoras. Par ser realmente efectiva, según (Rubio Pinto, 2011) debe ser:

- a. Difícil de igualar
- b. Única
- c. Posible de mantener
- d. Netamente superior a la competencia
- e. Aplicable a varias situaciones del mercado” (p.8)

Es decir, según (Gordon Bustamante, 2014) “la ventaja que hace a un negocio realmente exitoso, y claramente la más ardua de alcanzar” (p.11) La competitividad es una característica que se obtiene mediante un proceso, para (Gordon Bustamante, 2014) “Un negocio que quiera ser exitoso no podrá serlo de la noche a la mañana. Entonces, para que una empresa sea competitiva debe ir adquiriendo ciertas características. Éstas, harán que la empresa tenga una base sólida, y así al pasar el tiempo se verán los beneficios” (p.6). La competitividad es la preparación y puesta en práctica de las acciones que le harán participar exitosamente en el mercado, es decir según (Rubio Pinto, 2011) :

Son los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad y que sumados a las experiencias que pone en

práctica en el desarrollo de su quehacer diario, en suma, le harán notar o hacer sentir una diferencia con respecto a la competencia en el mercado. (p.5)

La transformación tiene que ver en cómo está cambiando la manera de hacer los negocios. Es una oportunidad para crear ventajas competitivas en una nueva y economía digital y global (Joana Sanchez, 2014) plantea:

1. Redefinir la visión de la compañía, una visión más moderna y humanizada para atraer a los consumidores digitales. Es la oportunidad de crear organizaciones y marcas “con alma”, que sean queridas por sus clientes.
2. Mejorar la experiencia del cliente. Rediseñar en todos los puntos de contacto con el cliente (touchpoints) una mejora de la experiencia, la cual debe tener como objetivo conseguir la participación, co-creación e interacción (engage) de consumidores y clientes con las marcas y organizaciones, lo cual sin duda revertirá en la mejora los ingresos.
3. Crear una nueva ventaja competitiva, nuevos productos o servicios que sean realmente singulares y excepcionales. Identificar nuevos modelos de negocio que aporten diversificación y crecimiento.
4. Impulsar una nueva cultura de innovación, en toda la organización.
5. Mejorar la colaboración interna, así como en la mejora del empoderamiento (empowerment) de empleados y equipos.
6. Mejorar la eficiencia en todos los procesos internos de la cadena de valor: I+D, Producción, Comercialización, Marketing, RRHH, Atención al cliente o consumidor, Calidad, Finanzas... Así como en la estructura y los sistemas de gestión de la organización.
7. Profundizar en el análisis de datos de todos los ámbitos de la compañía. Impulsar el big data para convertir los datos en conocimiento y en decisión: trabajar y decidir tomando como base la información, mediante analítica predictiva.
8. Mejorar la captación, conversión y fidelización de los clientes. La incorporación de nuevos canales, el conocimiento más profundo de los clientes y su participación impactará directamente en las ratios de captación, conversión y fidelidad.

### **2.2.2.2 Mejora de la posición competitiva de la organización**

Como un jugador estratégico, las actividades de la administración del suministro se deben concentrar en la contribución a la estrategia general de la organización, a sus metas y objetivos (Johnson, Leenders., & Flynn., 2012)

Los administradores del área deben identificar y explotar oportunidades en la cadena de suministro que les permitan mejorar los ingresos, administrar los activos y reducir los costos. El área de suministro debe conseguir la fuente de abastecimiento con el costo total más bajo, proporcionar acceso a nuevas tecnologías y diseñar acuerdos flexibles de entrega, tiempos de respuesta rápidos, acceso a productos o servicios de alta calidad y asistencia en el diseño y en la ingeniería del producto. Las compañías que son exitosas en el largo plazo deben buscar de manera constante oportunidades en la cadena de suministro que les permitan elaborar una propuesta de valor superior para sus clientes, y el suministro representa un área clave para tales oportunidades. El abastecimiento estratégico está relacionado con la supervivencia y la prosperidad a largo plazo de la organización. (p.41)

(Gordon Bustamante, 2014) “El factor diferenciador entre una empresa competitiva y una que no lo es, es su manera de enfrentar el mercado. Y qué herramientas utiliza para entrar y mantenerse en él” (p.12) La Capacidad de competir (Rubio Pinto, 2011)

- Es tener la capacidad necesaria para lograr productividad en nuestra línea de negocios que nos permita competir con entes locales e internacionales.
- Capacidad de competir a nivel individual, colectivo o empresarial, en un mundo cada vez más globalizado y con posibilidades reales escasas, reservadas para los mejores.
- Son las acciones que se realizan las empresas o las personas para mantenerse vigente dentro de un segmento del mercado
- Poseer conocimiento para realizar acertadamente alguna labor u oficio, con la menor posibilidad al fallo y la seguridad de satisfacer y alcanzar la meta u objetivo señalado.
- Es poder ofrecer un producto que tenga tanto calidad como innovación, sin dejar por un lado tener un buen precio para que sea atractivo y poder competir. (p.10)

### **2.2.2.3 Dimensiones de competitividad empresarial**

#### **a) Calidad del producto**

La obtención de una ventaja competitiva (Carro & González Gómez, 2012) “como objetivo de la organización es hablar de la filosofía de la Administración de la Calidad Total (TQM; por sus siglas en inglés de Total Quality Management)”(p.2). La competitividad depende según (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008) de la eficacia de los atributos de los productos para satisfacer las necesidades del mercado y, a su vez, estos atributos tienen su origen en el modo en que se hacen las cosas en el área de producción y distribuidos en los puntos de venta. (p.28)

Los atributos del producto que son visibles para el cliente básicamente variables de marketing (tales como precio, producto o lugar) constituyen la dimensión externa de las prioridades, mientras que las medidas de las capacidades de producción (como el costo, la calidad y el tiempo) podrían ser la dimensión interna de los anteriores criterios de competitividad (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008, pág. 28).

Dos términos tratan con la calidad según (Carro & González Gómez, 2012):

El primero es el diseño de alta performance que puede incluir características superiores, tolerancias estrechas, gran durabilidad, utilidad y disponibilidad de servicio de los empleados, conveniencia de acceso a lugares de servicio y seguridad de productos o servicios. Esta alta performance determina el nivel requerido de las operaciones para hacer un producto o servicio. Por ejemplo, en el sistema de operaciones del Club Med cuenta con bastante más demanda de requerimientos para el servicio al cliente que lo que tiene cualquier otro hotel convencional recordemos sus resorts, restaurantes, áreas de recreación y hoteles. La segunda acepción del término calidad es la calidad consistente. Esta mide la frecuencia con la cual el producto alcanza las especificaciones de diseño. Los clientes desean adquirir productos que consistentemente conformen las especificaciones que ellos contrataron y las expectativas que simplemente se vieron en los avisos publicitarios.

Para lograr una calidad sobresaliente se requiere liderazgo de calidad de la alta dirección, enfoque en el cliente, participación total en la fuerza laboral y mejoramiento continuo basado en un análisis riguroso de los procesos. Las prioridades competitivas de fabricación deben ser significativas, realizables y duraderas (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008) :

1. Costo
  - Costo unitario de producto.
  - Costo unitario de material.
  - Gastos de operación e inventario.
  - Rendimiento de materiales/procesos.
2. Calidad
  - Porcentaje de defectos.
  - Costos de desechos y de trabajos reprocesados y garantías.
  - Calidad de materiales recibidos de proveedores.
3. Entregas
  - Plazo de entrega ofertado.
  - Porcentaje de entregas en fecha (fiabilidad).
  - Tiempo de ciclo de compra.
4. Flexibilidad
  - Número de productos en catálogo (tamaño de la oferta).
  - Tamaño mínimo de la orden de producción.
  - Tamaño medio del lote de fabricación.
  - Número de componentes intercambiables del producto principal.
5. Servicio
  - Número de productos adaptados/personalizados al cliente.
  - Índice (%) de clientes satisfechos.
  - Tiempo medio de reacción ante reclamaciones, reposiciones y/o reparaciones
  - Posventa. (p.29)

Las especificaciones de calidad de un producto o servicio se derivan de las decisiones y acciones tomadas en relación con la calidad de su diseño y conformidad a ese diseño ( CHASE, JACOBS, & AQUILANO, 2009)

- Calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado y, por consiguiente, es una decisión estratégica para la empresa. Las dimensiones de calidad se presentan en la ilustración. Una empresa diseña un producto o



servicio para atender la necesidad de un mercado en particular. Una empresa diseña un producto o servicio con ciertas características de desempeño basadas en lo que espera el mercado de intención. Los materiales y atributos de los procesos de manufactura pueden influir en gran medida en la confiabilidad y durabilidad de un producto. En este caso, la compañía intenta diseñar un producto o servicio que pueda fabricarse o venderse a un costo razonable. La capacidad de servicio del producto puede tener un fuerte impacto en el costo del producto o servicio a la cliente una vez realizada la compra inicial. De igual forma, a la compañía le puede afectar la garantía y el costo de reparación. La estética puede influir en gran medida sobre el deseo de adquirir un producto o servicio, en particular en productos al consumidor. Especialmente cuando está implicado un nombre de marca, el diseño con frecuencia representa la siguiente generación de un flujo constante de productos o servicios. Por ejemplo, la consistencia en el desempeño relativo del producto en comparación con la tecnología de punta puede ser una gran influencia en la forma de percibir la calidad del producto. Lo anterior puede ser muy importante para el éxito a largo plazo del producto o servicio.

- Conformidad con la calidad se refiere al grado al que se cumplen las especificaciones del producto o servicio. Las actividades implicadas en lograr la conformidad son de naturaleza táctica y diaria. Debe haber evidencia de que un producto o servicio puede tener una alta calidad de diseño, pero una baja conformidad con la calidad y viceversa.
- Calidad en el origen con frecuencia se analiza en el contexto de la conformidad con la calidad. Lo anterior significa que la persona que hace el trabajo tiene la responsabilidad de ver que se cumplen las especificaciones. Si está implicado un producto, normalmente es responsabilidad de la gerencia de manufactura lograr las especificaciones de calidad; en el caso de una empresa de servicios, la responsabilidad por lo general es de la gerencia de operaciones de la sucursal. En la ilustración 9.3 se presentan dos ejemplos de las dimensiones de la calidad. Uno de ellos es una impresora láser que cumple con los estándares de páginas por minuto y densidad de impresión; el segundo es la transacción de una cuenta de cheques en un banco.

Tanto la calidad del diseño y la conformidad con la calidad deben ofrecer productos que cumplan con los objetivos del cliente de esos productos. Con

frecuencia se emplea el término idoneidad de uso del producto y pretende identificar las dimensiones del producto (o servicio) que el cliente quiere (es decir, la voz del cliente) y generar un programa de control de calidad que garantice el cumplimiento de:

- ✓ Desempeño
- ✓ Características
- ✓ Confiabilidad/durabilidad
- ✓ Capacidad de servicio
- ✓ Estética
- ✓ Calidad percibida (p.311)

#### **b) Innovación**

Las innovaciones organizacionales, (Sergio Pulgarín & Leonardo Pineda , 2011) “es la necesidad de la gestión de cambio dentro de las organizaciones para poder adaptarlas a los nuevos entornos de competitividad y que ha hecho que surjan nuevos métodos de gestión empresarial y toda una parafernalia de instrumentos de gestión estratégica de la tecnología de la innovación y el conocimiento”(p.180). El concepto de innovación es (Carro & González Gómez, 2012) “la clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y, a la vez, crea valor para los accionistas. La innovación no está restringida solamente al departamento de I+D, sino que debe soportar cada producto y cada proceso de la organización” (p.90). es así que (Sergio Pulgarín & Leonardo Pineda , 2011) menciona en su libro:

La innovación toma el valor de estratégica puesto que trasciende las barreras de la organización empresarial para situarse también en todos los niveles de competitividad de una nación, como un componente que cataliza el desarrollo de ventajas competitivas. (p.181)

La innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Para (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008) estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción:

- Números de cambios de ingeniería realizados por año.
- Número de nuevos productos/procesos introducidos cada año.
- Plazo de tiempo para diseñar nuevos productos. (p.30)

Desarrollar nuevas tecnologías de información es relevante, puesto que es aquí es donde viene la parte de la innovación, ya que hoy en día una empresa que no sea innovadora posiblemente no será exitosa (Joana Sanchez, 2014)

Diversos especialistas han considerado a la innovación como un elemento necesario para las organizaciones que simplemente desean seguir siendo competitivas o perseguir ventajas a largo plazo. la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. (p.3)

La velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, mientras que las organizaciones y la sociedad en general nos movemos con una velocidad de cambio lineal, así que el impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental (Joana Sanchez, 2014):

Los procesos de negocio en las cadenas de valor son transformados aportando mayor eficiencia y efectividad, la comunicación y coordinación entre empleados y distintas áreas del negocio están siendo eclipsadas por nuevas plataformas basadas en redes sociales corporativas y plataformas virtuales, nuevas oportunidades se presentan para la entrega de mayor valor y mejor experiencia al cliente y en la manera en cómo nos comunicamos con éstos, y a nivel estratégico vemos la transformación digital de los modelos de negocio, que está generando un colapso en las estructuras de las organizaciones y en las cadenas tradicionales de suministros.(p.4)

La pérdida de competitividad, que suele mover a las empresas a producir cambios, normalmente se debe a un cúmulo de razones, pero una de las más poderosas es la falta de liderazgo de su alta dirección es así que (Rubio Pinto, 2011) nos dice:

Precisamente esto explicaría por qué aquellas organizaciones con mejor conducción y fuerte liderazgo, son las que menos dificultad presentan ante las diferentes situaciones de cambio, pues su propia alta dirección es la principal protagonista e impulsora de este. Una conducción que siempre lidera, está siempre con actitud proactiva.

Las empresas están empezando a aprovechar las inversiones en tecnologías CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la relación con los

clientes) para obtener una comprensión en profundidad de las geografías, comportamientos de compra y segmentos de clientes. Y están explorando las redes sociales para comprender lo que les hace sentir bien o lo que les produce insatisfacción.

En el marco de la innovación estratégica, la función de desempeño superior en el tiempo toma una significativa importancia. Se refiere (Sergio Pulgarín & Leonardo Pineda , 2011)

La estructuración de un conjunto de atributos (tangibles e intangibles) asociado principalmente a la marca que comparativamente con los competidores establecen un umbral de diferencia sostenible en el tiempo, suficientemente amplio para garantizar sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado. El desempeño superior entonces podría ser comprendido como el fin último de cualquier estructura empresarial con y sin ánimo de lucro.

Un gerente de cualquier nivel debe desarrollar procesos de gestión focalizados a

- El logro de desempeños superiores en la empresa,
- Evitar factores que lo hagan ver comprometido. Al mismo tiempo impulsa a sus colaboradores a desarrollar actividades en la misma línea casi en un esquema de despliegue.

El logro de desempeños superiores asociados a la innovación estratégica se ve reflejados al menos en dos aspectos microeconómicos.

- Transiliencia para referirse a la capacidad que posee una innovación para afectar positiva o negativamente un mercado. Esto quiere decir que la innovación no está en el simple acto de innovar de ser innovadores, sino en la capacidad de esa innovación para afectar de manera estratégica el mercado de tal manera que se generen altos niveles de productividad e ingresos para la empresa. Una de las formas de lograr desempeños superiores es a través de la consecución de ingresos por encima del promedio de los competidores.
- Lo segundo se refiere al relacionamiento existente entre la perdurabilidad empresarial como función y la innovación como fuente. (p.186)

### c) Capacidad y Productividad.

La capacidad se define como (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008)

La máxima cantidad de productos o servicios (*outputs*) por periodo que puede obtenerse con los recursos actuales en condiciones de operación normales y, por tanto, está relacionada con la cantidad y variedad de productos. La dirección debe elegir entre fabricar una gran variedad en pequeños volúmenes para satisfacer a la mayoría de los segmentos del mercado o, por el contrario, fabricar una pequeña variedad en volúmenes considerables para atender segmentos de mayor dimensión. Es preciso que el volumen previsto de *outputs* supere la capacidad de equilibrio con vistas a rentabilizar la producción y que las fábricas se diseñen de acuerdo con un óptimo de explotación. Las decisiones de capacidad influyen en el tamaño y la localización de las plantas, a través de las estrategias de expansión y/o contracción de la capacidad. (p.40)

La importancia de las inversiones en capacidad de producción plantea a las empresas el reto de cómo utilizar la capacidad máxima disponible de sus instalaciones (Carro Paz & Gonzales Gomes, 2010):

Adecuar aquella capacidad de producción al comportamiento de la demanda exige prever la evolución de ésta tanto a corto como a largo plazo, distinguiendo entre el sector industrial y el de servicios, así como valorar el riesgo que puede ocasionar a las empresas el exceso de capacidad. después de decidir qué productos o servicios será conveniente ofrecer y cómo deberán elaborarse, la gerencia tiene que planear la capacidad del sistema. La capacidad es la máxima velocidad de producción de una operación. Esta última puede ser una estación de trabajo o una organización entera.

Desde el punto de vista estratégico, el diseño de la capacidad según (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008); Define en gran medida el futuro competitivo de la empresa, pues una mala selección de la capacidad puede llevar a dos situaciones no deseables:

- Capacidad en exceso: los costos fijos de operación generarían un impacto negativo en la viabilidad financiera de la organización
- Capacidad deficiente. la empresa se vería en dificultades para responder a crecimientos inesperados en la demanda, con la consecuente pérdida de participación en las ventas o la generación de sobrecostos como horas extras,

mano de obra adicional, etc., que igualmente afectarían el costo de producción de la empresa. (p.40)

Con base en los niveles de actividad definidos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Conducen la asignación de recursos para cumplir las demandas del mercado. Para cada producto, las restricciones de capacidad afectan dónde, cuándo y cuánta producción, almacenamiento y movimiento se debe hacer. Las restricciones consideran las limitaciones agregadas, como las capacidades de producción, movimiento y almacenamiento periódicos. (p.119)

Para cumplir con los objetivos y la misión competitiva, es necesario establecer una serie de políticas (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008):

1. Estructural Planta y equipo
  - Capacidad y localización.
  - Producto/tecnología de proceso.
  - Proveedores e integración vertical.
  - Capacidad.
  - Instalaciones.
  - Procesos y tecnología.
2. Infraestructura
  - Planificación y control de producción.
  - Gestión y organización.
  - Personal y staff.
  - Diseño e ingeniería del producto.
  - Implicaciones estratégicas de decisiones operativas.
  - Fuerza laboral y diseño de trabajos.
  - Posición del sistema de producción.
  - Calidad del producto.
  - Perfil de nuevos productos. (p.33)

La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende (Rubio Pinto, 2011)

En alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o un menor costo a igualdad de producto. Un coste menor permite precios más bajos (importante

para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social). (p.7)

Dentro de las decisiones de tipo estratégico en la función de operaciones, la localización de instalaciones constituye una de las de mayor relevancia (Becerra Rodríguez & Cárdenas Aguirre, 2008):

Por el alto impacto que la elección del sitio para una nueva instalación o el traslado de una existente tienen sobre la inversión inicial y los costos de operación; así mismo, dependiendo del sitio seleccionado, se pueden obtener ventajas competitivas reflejadas en la reducción de costos logísticos (abastecimiento, distribución, almacenaje, etc.) y en aumento del nivel del servicio al cliente. (p.42)

Las TI ayudan en la planeación de escenarios según ( Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

- ✓ La riqueza de la información ayuda en la toma de decisiones (aunque puede haber sobrecarga de información).
- ✓ El acceso del consumidor a la información sobre el producto y servicio permite comparaciones con implicaciones en las estrategias de marketing, por lo que se requiere un enfoque en las necesidades del cliente y el servicio. (P.578)

La clave para el éxito al formular una estrategia de negocios orientada al cliente, tanto para las empresas manufactureras como para las de servicio, según (Carro & González Gómez, 2012) es:

Entender qué es lo que el consumidor pretende y cómo entregárselo mejor de lo que lo hace la competencia. El análisis de mercado divide primero a los consumidores de la organización en segmentos y luego se identifican las necesidades de cada uno de esos segmentos de manera que se pueda diseñar un sistema apropiado de operaciones” (p.5).

#### **d) Posición financiera**

La posición financiera se puede elaborar, tomando como base la información financiera publicada por una empresa y otra información adicional que el analista considere relevante para sus propósitos, (Gil Álvarez, 2004)

Una predicción sobre el valor asociado a una determinada asignación de recursos actual o potencial (inversión, crédito, etc..) fundamentada en la

estimación del riesgo y los rendimientos futuros asociados a ella (dividendos, plusvalías, intereses, etc.), con el fin de reducir al máximo la incertidumbre a la que se encuentra expuesto el decisor, esto es, maximizar su rentabilidad para un determinado nivel de riesgo o minimizar el riesgo al que habrá de exponerse para obtener un determinado nivel de rentabilidad.

En el proceso de obtención de información hay que considerar varios aspectos que pueden condicionar de manera especial la información disponible acerca de la empresa objeto de estudio: (Gil Álvarez, 2004)

1. Información financiera

- Información anual.
- Información intermedia.
- Hechos relevantes.
- Archivos oficiales.
- Prospectos, circulares y documentos de oferta.
- Datos financieros agregados.
- Datos de mercados de la empresa.
- Datos de mercados generales.
- Pronósticos y recomendaciones de los analistas financieros.
- pronósticos de la dirección.

2. Información cuantitativa no financiera.

- Estadísticas de producción, demanda y empleo.
- Estadísticas económicas oficiales. (p.26)

El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, (Sánchez Ballesta, 2012)

1. Rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.



Descompuesta así la rentabilidad económica como producto de dos factores económicos, margen y rotación, puede verse como consecuencia de la eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa (aumento de rotación y reducción de costes) y del grado de libertad en la fijación de precios (grado de monopolio). El incremento de la rentabilidad pasará, consecuentemente, por alguna de las siguientes

actuaciones:

- Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.
  - Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
  - Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.
- (p.9)

2. La rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación. (p.11)

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.

- Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

## 2.3 Definiciones conceptuales

1. **Almacenamiento:** (Monferrer Tirado, 2013). Es necesario en todos los niveles del canal, con tal de equilibrar el ciclo de producción con el ciclo de consumo, tanto en cantidades como en tiempo. En efecto, la cantidad demandada por un cliente en el canal no suele coincidir con la cantidad ofertada por el proveedor, ni tampoco lo es el momento del pedido del cliente con el momento de la entrega del proveedor.
2. **Atributos:** (Valero Sancho, 2014) Los atributos físicos forman la naturaleza, la esencia objetiva del producto, y por ello dependen directamente del departamento de producción. Aunque depende del producto en cuestión, son atributos físicos la composición y los materiales y mecanismos que condicionan la duración, la resistencia y la utilidad del producto, así como las cualidades organolépticas como color, sabor, duración o resistencia.
3. **Cambio:** (Interim Management, 2016) Los directivos deben velar porque los procesos de cambio se lleven a cabo de manera natural, evitando alterar el normal funcionamiento de la empresa. Para ello, es necesario, por una parte, que el personal esté preparado para el cambio y, por otra parte, que la comunicación sea fluida, de manera que todos los trabajadores conozcan los procesos de transformación que se llevarán a cabo, así como las implicaciones futuras.
4. **Cliente:** (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas.
5. **Compra:** (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) Actividades relacionadas con obtener productos y materiales de proveedores externos. Requiere realizar planificación de recursos, contratación de suministro, negociación, atención de pedidos, transporte interno, recepción e inspección, almacenamiento y manejo, y aseguramiento de la calidad. Incluye la responsabilidad de coordinarse con los proveedores en áreas como programación, continuidad del suministro, protección contra pérdidas y especulación, al igual que la investigación que conduzca a nuevas fuentes o programas. El objetivo principal de las adquisiciones es apoyar a las organizaciones de fabricación o de reventa al proporcionar aquéllas oportunas al costo total más bajo. (p.33)
6. **Comunicación:** (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) Significa mantener informados a los clientes de manera proactiva. En vez de esperar consultas del cliente relacionadas con el estatus de un pedido, los clientes esperan que los

proveedores les notifiquen el estatus, sobre todo si surgen problemas con la entrega o la disponibilidad. A los clientes no les agradan las sorpresas y es esencial informarles con anticipación.

7. **Contratos:** (Alarcón Vanesa, 2015) son relaciones contractuales jurídicas de naturaleza bilateral con los proveedores, donde las dos partes son obligadas a cumplir las cláusulas preestablecidas de entrega del bien o servicio hacia otras empresas, incluye la forma de pago establecido, los días en que debe realizarse y que sucede en caso de impago, es esencial para alianzas estratégicas empresariales.
8. **Créditos:** (Iturrioz del Campo, 2018) viene determinado por los plazos concedidos para realizar los pagos por parte de los proveedores, permitiendo a la empresa deudora disponer del importe de la venta durante un período de tiempo adicional. Así, las operaciones de las empresas con sus proveedores y clientes no suelen realizarse al contado, sino que se conceden una serie de facilidades de pago que se materializan en un plazo para poder realizarlo. Durante este período de tiempo la empresa compradora dispone del importe de la operación, por lo que puede considerarse como un crédito concedido por los proveedores a la empresa.
9. **Despachador de carga:** (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Institución especializada de marketing que sirve a las compañías recibiendo embarques de volumen menor que una carga de vagón o de camión para acumular cantidades de volumen de carga de vagón o camión y dispone.
10. **Disponibilidad:** (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) Es la capacidad de tener inventario cuando el cliente lo necesita. Aunque esto parece muy sencillo, muy a menudo una organización gasta bastante tiempo, dinero y esfuerzo para generar una demanda del cliente y después no tiene el producto disponible para cumplir sus requerimientos. La práctica tradicional en muchas organizaciones es almacenar inventario en previsión a los pedidos del cliente. Comúnmente, un plan de almacenamiento del inventario se basa en una demanda predicha de productos y puede incluir políticas diferenciales de almacenamiento de existencias de artículos específicos como resultado de la popularidad de venta, la rentabilidad o la importancia de un artículo para la línea general de productos y el valor de la mercancía.
11. **Distribución física** (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Todas las actividades comprendidas en el flujo de productos a medida que éstos se mueven físicamente del productor al consumidor o al usuario industrial;

- 12. Durabilidad:** (Villafaña Figueroa, 2018) La cantidad de uso que tiene un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo
- 13. Entrega:** (Martín-Andino, 2008) es el intervalo de tiempo entre la orden de compra y la entrega del material. También puede conocerse como Tiempo de Suministro, Tiempo de Reposición y Ciclo de Pedido.
- 14. Flexibilidad:** (Ibarra Cisneros., 2017) El éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de los mercados, [por lo que] un factor clave de dicho éxito es la flexibilidad, [entendida como] la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado.
- 15. Inventario:** (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) Los requerimientos del inventario de una empresa se vinculan directamente con la red de la planta y el nivel deseado de servicios al cliente. Pocas son las empresas que pueden permitirse tal estrategia exuberante del inventario porque el riesgo y el costo total son considerados prohibitivos. El objetivo de una estrategia de inventario es alcanzar el servicio al cliente deseado con el mínimo compromiso del inventario
- 16. Líneas de producto:** (Mercado2.0, 2015) una línea de productos se refiere a un grupo de productos que tiene una relación directa entre si, puede ser por sus características físicas, por su utilidad o segmento, es una estrategia para posicionar una marca, es importante contar con un diseño armonioso entre cada uno de los productos.
- 17. Lotes de productos:** (Oriflame, 2018) Nos dice cuando es la fecha de fabricación de los productos, así como donde se hizo y por quien. En caso de algún problema de calidad se utiliza el código de lote para encontrar la causa principal del problema. El código del lote tiene de 4 o 5 caracteres de longitud y es una combinación de letras y números
- 18. Manejo de materiales:** (Pymex, 2018) Es un sistema de combinación de métodos, instalaciones, mano de obra y equipamiento para transporte embalaje y almacenaje, con ayuda de equipos específicos se cumplen la entrega de productos al cliente
- 19. Productividad** (Gamelearn, 2015) es una filosofía de vida, un estado mental. Ser eficiente significa hacer, en cada momento, lo que conscientemente elegimos hacer, y no lo que hacemos obligados por las circunstancias. La productividad implica adoptar una actitud para la mejora continua. Este ligado al aprovechamiento de los

recursos. Factores como la cantidad de trabajo en horas hombre y el capital invertido.

- 20. Propuesta valor:** (Quijano, 2015) es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora, constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes. Se refiere a que tiene una empresa que no tiene los demás y las personas están dispuestas a pagar por ello.
- 21. Proveedor:** (Perez Porto y Maria, 2014) son aquellas personas o empresas que nos abastecen de los productos necesarios para desarrollar la actividad empresarial, gracias a ellos se disponen en stock los artículos para poner a la venta y obtener beneficios económicos por la transacción. En la gestión es recomer su importancia consiguiendo a los mejores y tener una buena relación que sea beneficiosa para la empresa.
- 22. Proyección:** (Conexion ESAN, 2016) Es un cálculo estimado de cuánto venderá la empresa (ventas físicas o monetarias) en un determinado tiempo en el futuro. Hacer una proyección de ventas permite a los directivos realizar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los otros presupuestos, como son: compras de insumos o mercadería, producción, requerimiento de personal, flujo de efectivo, etc. Es decir, nos permite conocer la cantidad que vamos a vender, la cantidad de insumos y mercadería que necesitaremos para esa producción, cuánto personal necesitaremos, así como saber cuánto dinero necesitaremos invertir, entre otros
- 23. Riesgo:** (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) El costo y el riesgo asociados con el inventario guardado requieren un análisis cuidadoso para determinar cuáles artículos poner en cada almacén. Con las refacciones, una estrategia común mencionada antes es guardar artículos seleccionados en almacenes específicos mientras que la línea total se almacena en un almacén central. En la distribución al menudeo de mercancía general, una tienda o un centro de distribución ubicado en una comunidad pequeña puede guardar sólo una versión limitada o con restricciones de la línea total de una empresa. Cuando los clientes necesitan artículos que no están en las existencias, los pedidos se satisfacen desde una planta alterna.
- 24. Satisfacción:** (Ecu Red, 2018) Nivel del estado de animo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas, es el grado en que se han cumplid sus requisitos.

- 25. Surtido:** (Instituto Datakey, 2014) El término surtido, define la variedad de productos que componen la oferta comercial de un establecimiento. El surtido de un establecimiento lo decide la empresa: partiendo de los artículos y las líneas de productos que ofrece el mercado, escoge aquellos que según su criterio, mejor se ajustan a las necesidades y deseos de sus clientes, a la vez que le reportan los beneficios necesarios para mantener su negocio. El surtido ha de tener una estructura, que permita situar los productos, agrupándolos para facilitar su localización física, documental y digital en la tienda.
- 26. Transporte:** (Definista, 2014) es un medio de traslado de personas o mercancías de un lugar a otro , y está considerado como una actividad del sector terciario. El transporte permite el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo de una nación, el transporte facilita el intercambio comercial entre las regiones y los países, y las actividades económicas se ven favorecidas si los medios de transporte son buenos, rápidos, seguros y baratos. Generalmente, el transporte de mercancías y personas se realiza a través de las siguientes rutas: acuática, terrestre y aérea.
- 27. Visión** (Leal Jiménez & Quero Gervilla , 2011) es el concepto que, en un futuro, pretendemos conseguir con nuestra organización. Este concepto servirá para hacer entender a todos los integrantes de la organización el lugar hacia el que nos dirigimos, qué posición pretendemos ocupar en nuestro mercado de destino. Por ejemplo: ¿Cómo queremos que nos vean los clientes y no clientes de la ciudad en la que desarrollamos nuestra actividad?

## **2.4 Formulación de la Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018

### **2.4.2 Hipótesis específicos**

- Existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018
- Existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018
- Existe relación entre la Distribución física y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018



## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño Metodológico

La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

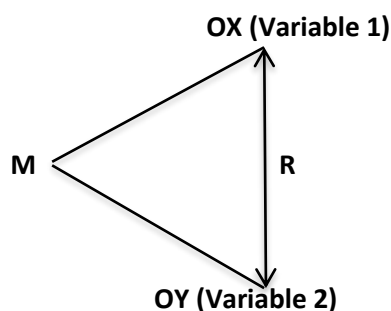
#### 3.1.2 Nivel de Investigación

#### 3.1.3 Diseño

Según el autor Palella, Santa y Martins Pestana, Filiberto (2010), define: El diseño no experimental transversal es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87).

Las variables intervinientes se interrelacionan bajo el siguiente esquema:

Grafico del diseño de investigación



M = Muestra

OX= Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY= Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X= Gestión de abastecimiento.

Y= Competitividad empresarial.

R= Grado de relación entre las variables

### **3.1.4 Enfoque**

Según Hernández Sampiere (2014), el enfoque cuantitativo es:

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.4)

Según la definición de Hernández Sampiere la presente investigación es de enfoque cuantitativo, es decir, es secuencial, deductivo, probatorio, utiliza la estadística descriptiva e inferencial, finalmente me permite generalizar mis resultados.

## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población**

Se entiende por población "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

La población de la presente investigación está determinada por 28 trabajadores de la ferretería Rivera.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra estará constituida por todos los colaboradores al ser un grupo reducido se consideró hacer un muestreo censal de la totalidad de la población

### 3.3 Operacionalización de Variables e Indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>VARIABLE 1</b>  <b>Gestión de abastecimiento</b>	En su libro (Johnson, Leenders,, & Flynn,, 2012) definen: La gestión de abastecimiento como el proceso logístico integral que contempla el proceso del flujo de materiales como un sistema completo, desde la necesidad inicial hasta la entrega del producto o servicio terminado al cliente. Trata de proporcionar la comunicación, la coordinación y el control necesarios para evitar los conflictos potenciales entre la distribución física y las funciones de administración de los materiales. (p.45)	<b>Planeación de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad y uniformidad</li> <li>- Estimación de la demanda</li> <li>- Proyecciones ante actividades</li> <li>- Requerimientos del cliente</li> <li>- Fecha de entrega.</li> <li>- Órdenes de compra</li> <li>- Pedidos por email</li> </ul>	<b>1-5</b>
		<b>Negociación con proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de comunicación.</li> <li>- Ubicación de los proveedores</li> <li>- Mercado de suministro Comparar calidad precio</li> <li>- Plazos de créditos</li> <li>- Estrategia de compra</li> <li>- Riesgo del aprovisionamiento</li> <li>- Acuerdo comercial</li> </ul>	<b>6-10</b>
		<b>Trasporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía a escala.</li> <li>- Requerimientos de transporte.</li> <li>- Movimiento de productos</li> <li>- Velocidad</li> <li>- Regularidad</li> <li>- Factura del flete</li> <li>- Documentación del transporte</li> <li>- Flexibilidad en entrega</li> </ul>	<b>11-15</b>
		<b>Almacenamiento e inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento del mercado</li> <li>- Surtido del inventario</li> <li>- Existencias de seguridad</li> <li>- Tasas de utilización</li> <li>- Inversión de capital en el inventario</li> <li>- Recepción de productos</li> <li>- Localizadores en el almacén</li> <li>- Combinación de asignaciones por lotes</li> <li>- Disponibilidad</li> </ul>	<b>16-21</b>
		<b>Distribución física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuaciones en las ventas</li> <li>- Manejo automatizado</li> <li>- Transferencia y selección</li> <li>- Códigos de barras,</li> <li>- Entregas inmediatas al cliente</li> <li>- Manejo de materiales</li> <li>- Grado de compromiso</li> </ul>	<b>22-24</b>

<b>VARIABLE 2</b>  <b>Competitividad empresarial</b>	<p>Según (Gordon Bustamante, 2014)La capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios. Tiene dos aspectos: la competencia interna se refiere a su eficiencia y la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos, etc, dentro de un mismo mercado. (p.9)</p>	<b>Calidad del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributos del producto</li> <li>- satisfacer las necesidades</li> <li>- Diseño de alta performance</li> <li>- Durabilidad</li> <li>- Calidad consistente.</li> <li>- Garantía post venta</li> <li>- La estética</li> </ul>	<b>25-30</b>
		<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de cambio</li> <li>- Nuevo proceso en la organización</li> <li>- Cambios de ingeniería</li> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Transformación digital</li> <li>- Propuesta valor</li> <li>- Experiencia placentera</li> </ul>	<b>31-35</b>
		<b>Capacidad y Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Variedad de productos</li> <li>- Óptimo de explotación</li> <li>- Localización de las instalaciones</li> <li>- Crecimientos de la demanda</li> <li>- Fuerza laboral y diseño de trabajos.</li> </ul>	<b>36-40</b>
		<b>Posición financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones</li> <li>- Estimación del riesgo</li> <li>- Participación en el mercado</li> <li>- Líneas de producto</li> <li>- Rentable a largo plazo</li> <li>- Nichos de mercado</li> <li>- Viabilidad financiera</li> </ul>	<b>41-45</b>

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas a emplear**

- Para la aplicación del instrumento se coordinó con el dueño y el administrador de la Ferretería Rivera, para que a su vez haga extensivo a todo su personal a participar en la recolección de datos
- Los cuestionarios se aplicaron personalmente a los integrantes que conforman la población muestral de mi investigación. La aplicación de la encuesta será en una sesión de 30 minutos como máximo.
- La prueba se aplicó dentro de las instalaciones de la ferretería Rivera, la cual se iniciará dándoles las instrucciones, solicitándoles que respondan a todo el cuestionario. Para evitar el sesgo se enfatizará en que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Cuando los colaboradores terminen la prueba se les ira revisando que todos los ítems hayan sido contestados.

#### **3.4.2 Descripción de los instrumentos**

##### **3.4.2.1. Ficha de observación**

Las fichas de observación serán usadas en el estudio y análisis de los documentos que contienen información con respecto a las variables de la investigación y para las observaciones que serán efectuadas.

##### **3.4.2.2. Lista de Cotejo**

Siendo este un instrumento de vital importancia, se utilizará el mismo para el registro de datos relacionados la gestión de abastecimiento y competitividad empresarial en la ferretería Rivera.

##### **3.4.1.3. Escalas**

Las escalas se usan para conocer las opiniones del personal de la Ferretería Rivera. En esta investigación se utilizará la escala Likert

##### **3.5.2.4. Cuestionario**

Esta técnica se empleará para evaluar la competitividad empresarial de la ferretería Rivera.

##### **3.3.2.6. Encuesta**

Esta técnica será empleada como componente de la entrevista, para conocer las diversas opiniones de las personas que laboran en la ferretería Rivera, acerca de la gestión de compras.

### 3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Básicamente el estudio comprende tres etapas:

- Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluirá con la aprobación del proyecto de Tesis por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Segunda, consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta al personal de la Ferretería Rivera.
- Tercera, consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones.

Se empleará el procesador Statistical Package of Social Sciences (SPSS versión 25), versión en español, con ayuda del EXCEL 2016 para la tabulación de los datos. Se confeccionará una base de datos realizándose análisis estadístico descriptivo con medida de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación estándar).

Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico R de Pearson.

#### a. Descriptiva

Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados al personal que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 25.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios

- Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

## **b. Inferencial**

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La hipótesis central
- La hipótesis específicas
- Análisis de los cuadros de doble entrada

Se hallará el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones

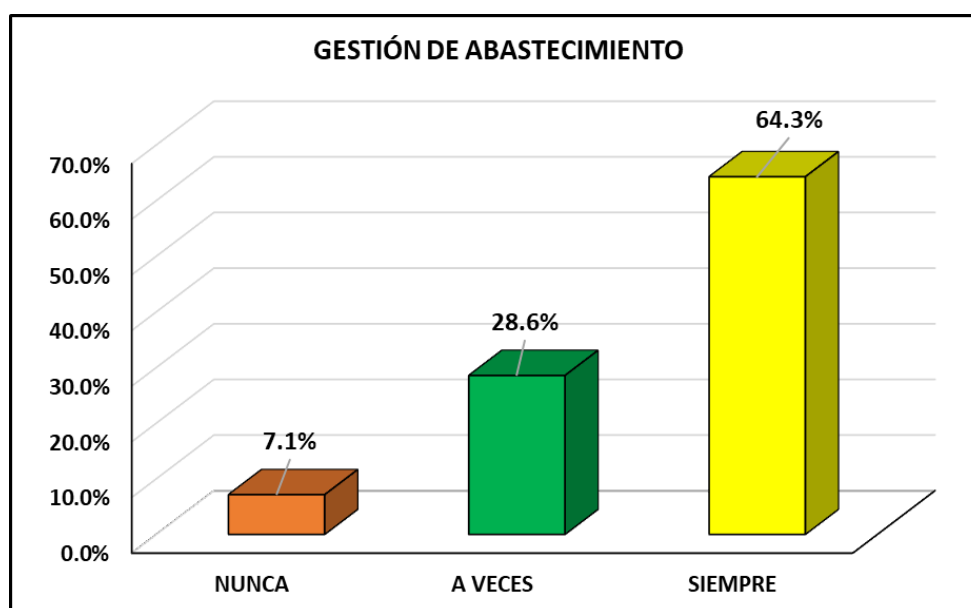
#### 4.1.1. Resultados de la variable Gestión de abastecimiento

Tabla 1: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de abastecimiento.

GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	7.1%
AVECES	8	28.6%
SIEMPRE	18	64.3%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Gestión de Abastecimiento en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la Ferretería Rivera. De los cuales el **64,3%** de los trabajadores precisaron que siempre se da la gestión de abastecimiento. Como también consideran que el **28,6%** de los 28 trabajadores que a veces se da la gestión de abastecimiento en la ferretería y solo una minoría de los trabajadores, representado por el **7,1%** precisaron que nunca se realiza la gestión de abastecimiento.

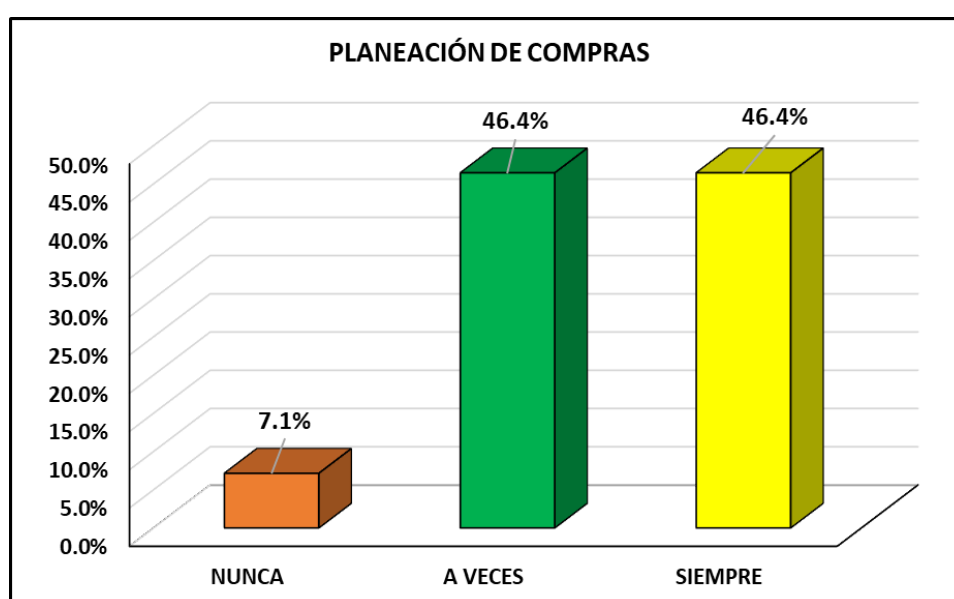


Tabla 2: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre planeación de compras.

PLANEACIÓN DE COMPRAS		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	7.1%
AVECES	13	46.4%
SIEMPRE	13	46.4%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Planeación de compras en la Ferretería Rivera



Fuente: Elaboración propia

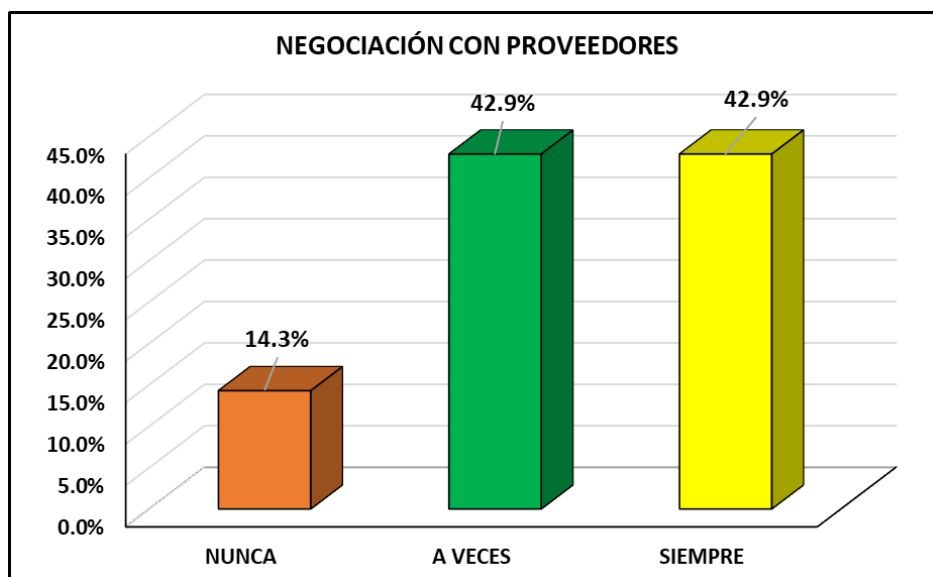
Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la ferretería Rivera. De los cuales el **46,4%** de los encuestados consideran que se da siempre la planeación de compras. Así mismo también cabe señalar que el **46,4%** de los encuestados consideraron que a veces se da la planeación de compras y por último el **7,1%** del total de trabajadores encuestados indicaron que nunca se aplica la planeación de compras.

Tabla 3: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre negociación con proveedores.

NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	14.3%
AVECES	12	42.9%
SIEMPRE	12	42.9%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Negociación con proveedores en la Ferretería Rivera



Fuente: Elaboración propia

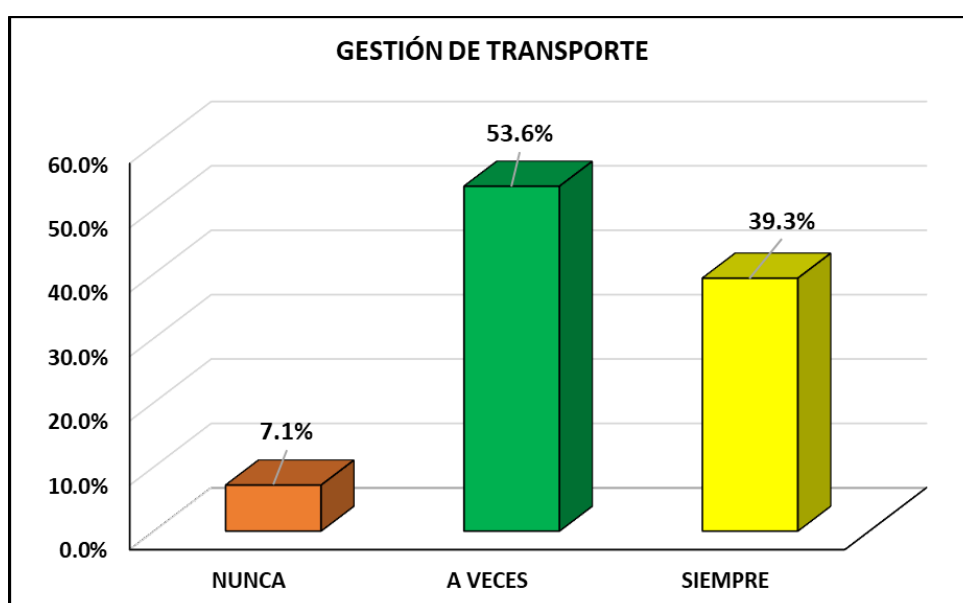
Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la Ferretería Rivera. De los cuales según la figura, el **42.9%** consideran que la negociación con los proveedores se da siempre, asimismo también cabe señalar que el **42.9%** de los trabajadores encuestados en la empresa, consideraron que a veces se da la negociación con proveedores y finalmente se observa que solo el **14.3%** de los encuestados precisaron que nunca se realiza negociación con los proveedores.

Tabla 4: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de transporte.

GESTIÓN DE TRANSPORTE		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	7.1%
AVECES	15	53.6%
SIEMPRE	11	39.3%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Gestión de transporte en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

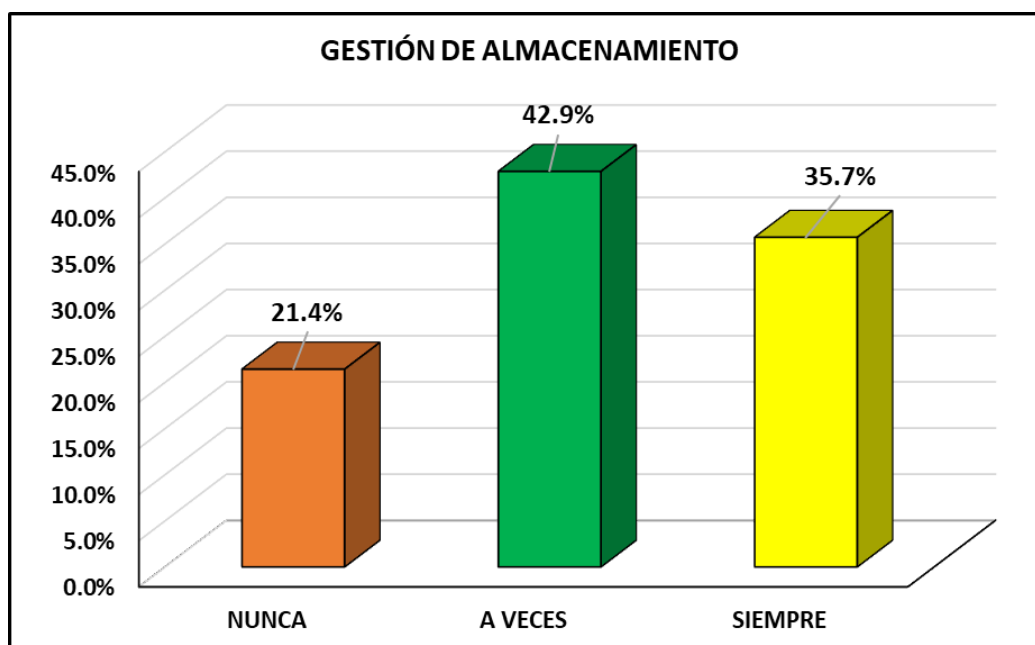
Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la ferretería Rivera. De los cuales según la figura nos muestra que el **53,6%** de los encuestados que se dan a veces la gestión de transporte. Así mismo también se puede deducir que el **39,3%** de los trabajadores encuestados, consideran que se dan la gestión de transporte y solo el **7,1%** de los encuestados consideran que nunca se realiza la gestión de transporte.

Tabla 5: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre gestión de almacenamiento.

GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	6	21.4%
AVECES	12	42.9%
SIEMPRE	10	35.7%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Gestión de almacenamiento en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

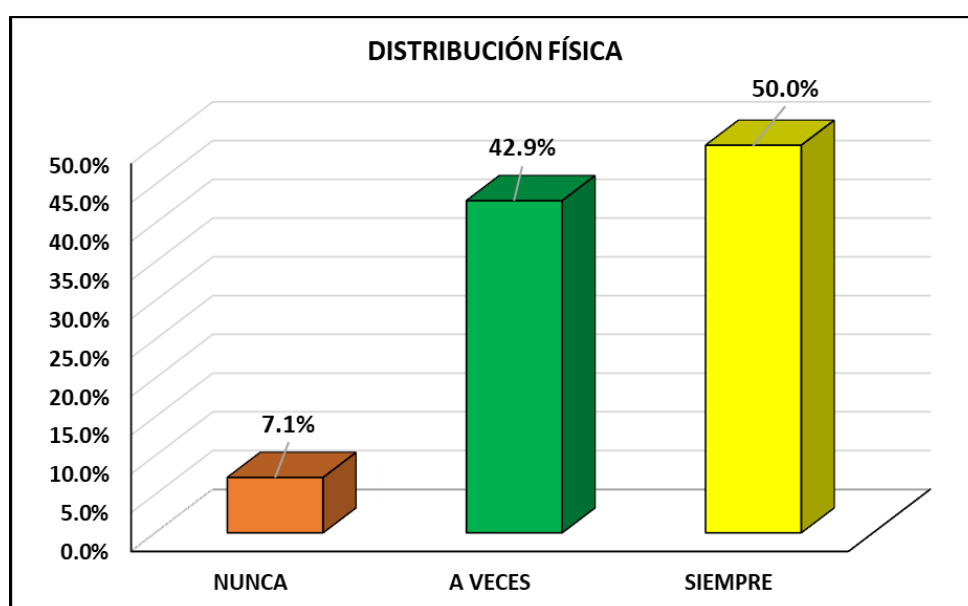
Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la ferretería Rivera. De los cuales se observa según la figura que el **42,9%** de los encuestados indicaron que a veces se da la gestión de almacenamiento, de la misma forma también se puede decir que el **35,7%** de los trabajadores encuestados indicaron que siempre se realiza la gestión de almacenamiento en dicha ferretería y también el **21,4%** de los encuestados precisaron que nunca se aplica la gestión de almacenamiento.

Tabla 6: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre distribución física.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	7.1%
AVECES	12	42.9%
SIEMPRE	14	50.0%
Total	28	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Distribución física en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a **28** trabajadores de la ferretería Rivera. De los cuales se deduce según la figura que el **50,0%** de los trabajadores encuestados consideran que siempre se realiza la distribución física, así mismo también se puede deducir que el **42,9%** de los trabajadores encuestados precisaron que a veces se aplica la distribución física y finalmente solo el **7,1%** de los encuestados consideran que nunca se realiza la distribución física en dicha empresa.

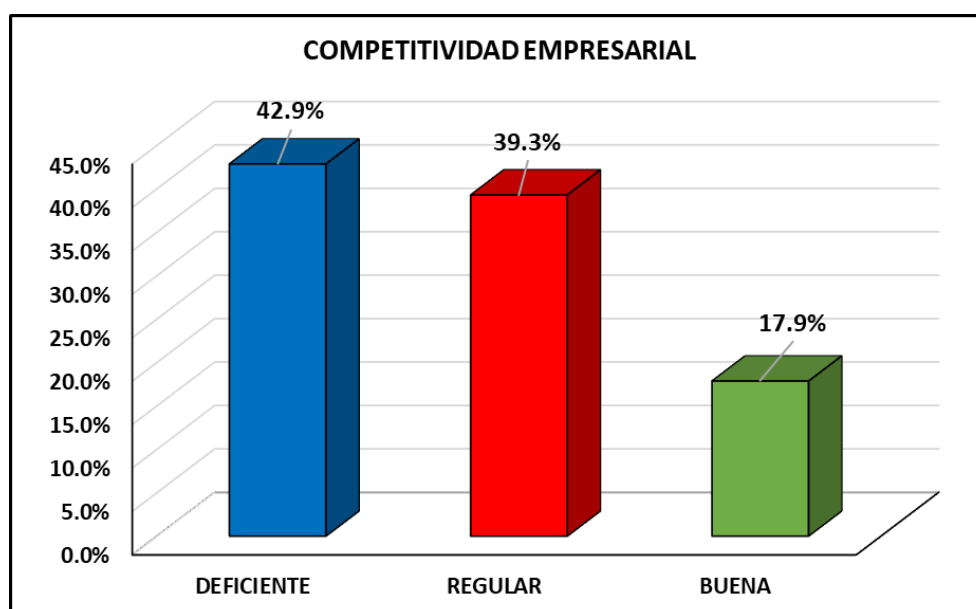
#### 4.1.2. Descripción de los Resultados de la Variable competitividad empresarial.

Tabla 7: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre competitividad empresarial.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	12	42.9%
REGULAR	11	39.3%
BUENA	5	17.9%
Total	28	100.0%

Fuente elaboración propia

Figura 8: Competitividad empresarial en la Ferretería Rivera



**Nota: Elaboración Propia**

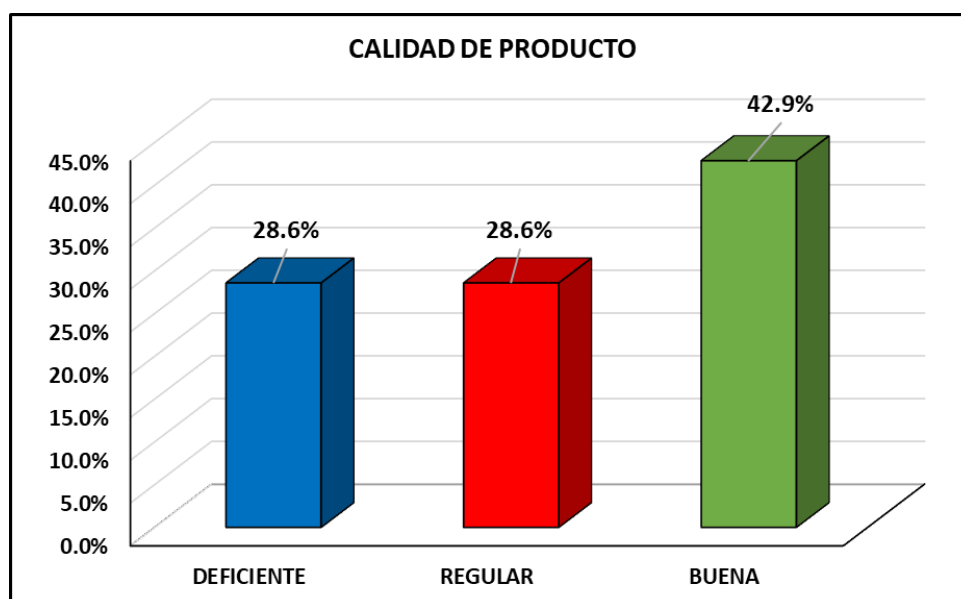
En la figura se aprecia que el **42,9%** de **28** trabajadores encuestados de la ferretería Rivera, consideran que la competitividad empresarial es deficiente, de la misma manera se deduce según la figura que el **39,3%** de los trabajadores encuestados manifiestan que la competitividad empresarial en la ferretería es regular, y finalmente también podemos apreciar que solo el **17,9%** de los trabajadores encuestados consideran que la competitividad empresarial en dicha ferretería buena.

Tabla 8: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera, sobre calidad de producto.

CALIDAD DE PRODUCTO		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	8	28.6%
REGULAR	8	28.6%
BUENA	12	42.9%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>

Fuente elaboración propia

Figura 9: Calidad de producto en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración Propia

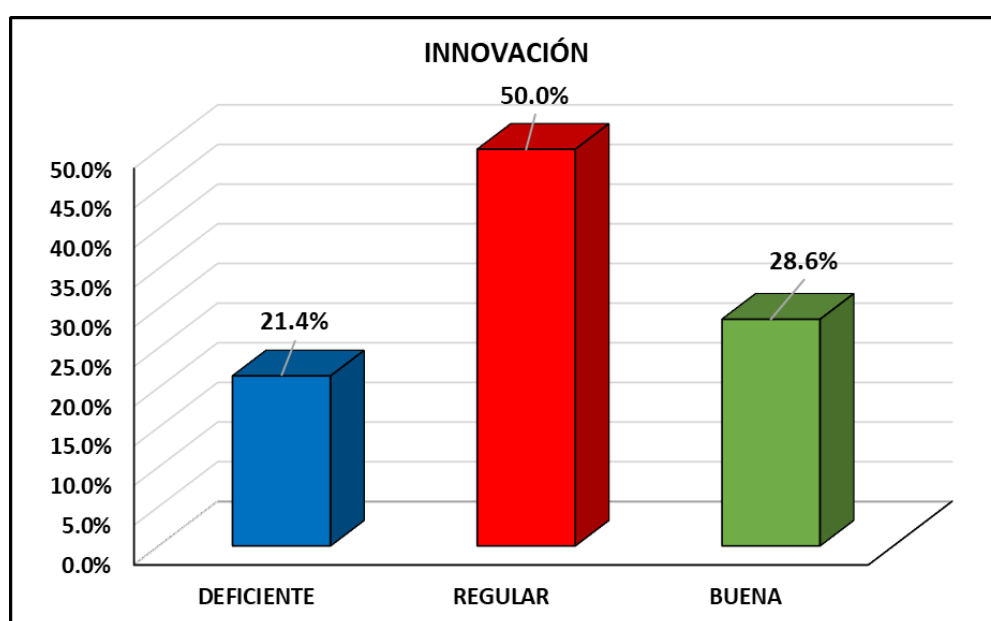
Según la figura debo precisar que el **42,9%** de 28 trabajadores encuestados de la Ferretería Rivera, que la calidad de sus productos es buena. Así mismo también cabe precisar que el **28,6%** de los trabajadores encuestados, consideran que la calidad de sus productos es regular de la misma manera **28,6%** de los de los trabajadores indicaron que la calidad de productos en dicha empresa es deficiente.

Tabla 9: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre innovación

INNOVACIÓN		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	6	21.4%
REGULAR	14	50.0%
BUENA	8	28.6%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>

Fuente elaboración propia

Figura 10: Innovación en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

De la figura se precisa que el **50.0%** de 28 trabajadores encuestados de la ferretería Rivera, consideran que la innovación en dicha empresa es regular, del mismo modo podemos decir que el **28.6%** de los trabajadores encuestados indicaron que la innovación es buena. Finalmente podemos señalar que el **21.4%** de los encuestados consideran que la innovación en dicha empresa es deficiente.

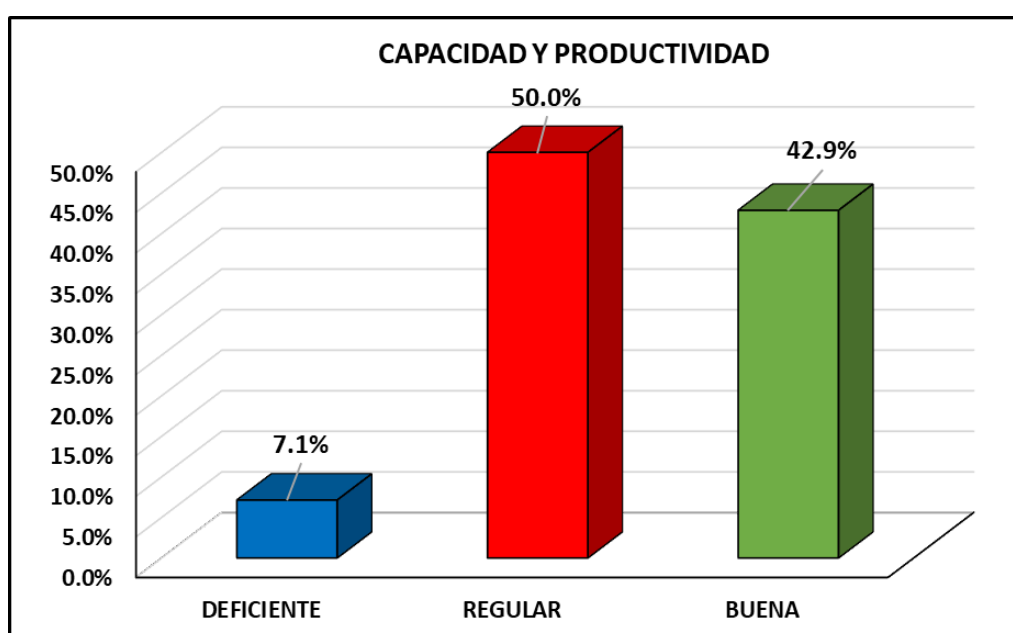


Tabla 10: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre capacidad y productividad.

CAPACIDAD Y PRODUCTIVIDAD		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	2	7.1%
REGULAR	14	50.0%
BUENA	12	42.9%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>

Fuente elaboración propia

Figura 11: Capacidad y productividad en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

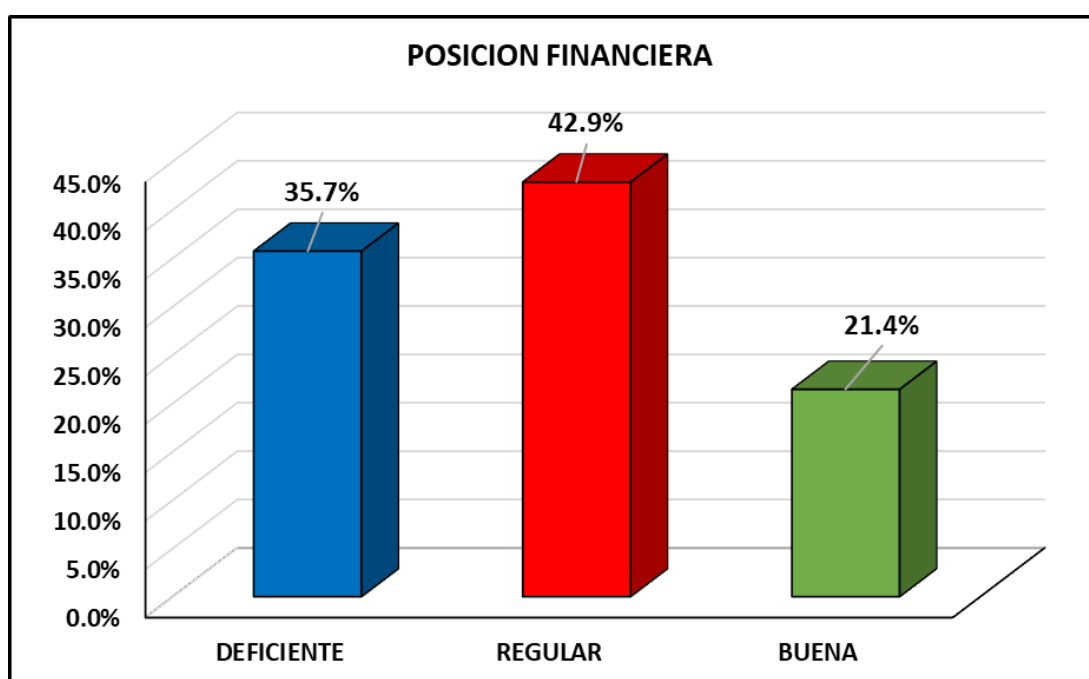
De la figura se precisa que el **50.0%** de 28 trabajadores encuestados de la ferretería Rivera, consideran que la capacidad y productividad es regular, de la misma manera cabe señalar que el **42,9%** de los trabajadores encuestados indicaron que la capacidad y productividad es buena. Finalmente, también podemos decir que el **7.1%** de los encuestados expresan que la capacidad y productividad en la Ferretería Rivera es deficiente.

Tabla 11: Respuesta de los trabajadores de la ferretería Rivera - Huacho, sobre posición financiera.

POSICION FINANCIERA		
NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	10	35.7%
REGULAR	12	42.9%
BUENA	6	21.4%
Total	28	100.0%

Fuente elaboración propia

Figura 12: Posición financiera en la Ferretería Rivera



Nota: Elaboración propia

De la figura debo precisar que el **42,9%** de los 28 trabajadores encuestados en la Ferretería Rivera, manifiestan que la posición financiera la empresa es regular, así mismo también cabe señalar según la figura que el **35,7%** de los trabajadores encuestados consideran que la posición financiera la ferretería es deficiente y el **21.4%** de los encuestados indicaron que la posición financiera de la empresa Rivera buena.

## 4.2. Prueba de Normalidad de Shapiro -Wilk

Tabla 12: Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro -Wilk

	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
	62	,729	4	,024
GESTION DE ABASTECIMIENTO	70	,729	4	,024
	75	,750	3	,000
	82	,750	3	,000

La tabla 12 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro -Wilk (S-W). Se observa que las variables no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Rho de Spearman.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

#### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018

#### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

**Aplicamos SPSS v24:**

Tabla 13: Correlación de Rho de Spearman

		Correlaciones	
		GESTION DE ABASTECIMIENTO	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
Rho de Spearman	GESTION DE ABASTECIMIENTO	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,785**
	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	N	28
		Coeficiente de correlación	,785**
	GESTION DE ABASTECIMIENTO	Sig. (bilateral)	,000
		N	28

Fuente. Elaboración propia

#### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 13 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.785**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018

## DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

**Aplicamos SPSS v24:**

Tabla 14: Correlación entre planeación de compras y la competitividad

<u>Correlaciones</u>				
			PLANEACION DE COMPRAS	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
Rho de	PLANEACION DE COMPRAS	Coefficiente de correlación	1,000	,617**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
Spearman	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,617**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.617**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

## DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

**Aplicamos SPSS v24:**

Tabla 15: Correlación entre la negociación con proveedores y la competitividad empresarial

<b>Correlaciones</b>				
			NEGOCIACION CON PROVEDORES	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
Rho de	NEGOCIACION CON PROVEDORES	Coeficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
Spearman	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	,800**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.800**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y alta.

### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

**Aplicamos SPSS v24:**

Tabla 16: Correlación entre el transporte y la competitividad empresarial

		<b>Correlaciones</b>		
			TRANSPORTE	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
Rho de	TRANSPORTE	Coefficiente de correlación	1,000	,772**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
Spearman	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,772**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

Fuente: Elaboración propia

#### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 16 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.772**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y alta.

### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 4

**H<sub>0</sub>:** No Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

**Aplicamos SPSS v24:**

Tabla 17: Correlación entre almacenamiento y competitividad empresarial

Correlaciones			ALMACENAMIENTO	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
Rho de	ALMACENAMIENTO	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
Spearman	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

Fuente: Elaboración propia

#### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 17 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.667**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.



### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 5

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la Distribución física y la competitividad empresarial en la Ferretería Rivera, Huacho – 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la Distribución física y la competitividad empresarial en la Ferretería Rivera, Huacho – 2018.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se acepta **H<sub>1</sub>**.

Aplicamos SPSS v24:

**Tabla 18: Correlación de Rho de Spearman**

		Correlaciones		
		DISTRIBUCION FISICA	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	
Rho de Spearman	DISTRIBUCION FISICA	Coefficiente de correlación	1,000	,307
		Sig. (bilateral)	.	,000
	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,307	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N		28	28

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 18 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre la Distribución física y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.307**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

# **CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Discusión**

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables consideradas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

- Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Francescoli (2017), en su tesis “Técnicas y herramientas para lograr las ventajas competitivas a través de la logística en el sector construcción”. Logró demostrar que los principales problemas en la gestión logística de las empresas constructoras de la ciudad de Huánuco son: el control y manejo de los inventarios, el defectuoso almacenamiento y la insuficiencia sistemas de información. Como resultado, las empresas constructoras experimentan interrupción en los trabajos de obra por falta de materiales requeridos y las pérdidas, robos y daños en los materiales, que, a su vez, generan desperdicio, sobre costos, incumplimiento en los plazos, y en general, pérdida de productividad.
- En cuanto a la segunda hipótesis específica, se establece que existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Este resultado es compatible con lo hallado por Jauregui & Cebreros (2017) en su tesis “La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra”. Logró determinar que la gestión logística influye en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de puente piedra, 2016; teniendo en cuenta que las encuestas se dirigió a una persona relacionado a la toma de decisiones de comercio exterior y/o gerente de 15 pymes del sector construcción en el distrito de puente piedra, quedando evidenciado el conocimiento respecto a los temas especializados planteados en relación a la gestión logística.

- En esta investigación se establece que existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Este resultado es compatible con lo señalado por Anduiza (2018) en su tesis “Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia”. Llegando a la siguiente conclusión que los resultados del análisis empírico muestran de forma general, que la utilización de TIC en procesos de producción, en compras con proveedores y en procesos de integración de la distribución con clientes tiene un impacto sobre la eficiencia, y muy especialmente según el tamaño y sector de la empresa que las implanta; de ahí la importancia de que éstas promuevan la integración de los procesos tanto internos como externos necesarios.
- En esta investigación se establece que existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Este resultado es compatible con lo señalado por Navarrete (2018) en su tesis “La logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua”. Llegando a la siguiente conclusión que la producción cuantitativa define a la Logística Comercial como un proceso de distribuir de manera adecuada los productos finales desde el punto de origen hacia el consumidor final, la efectividad en el proceso logístico promueve las ventas de los productos y abre nuevas puertas en los mercados en donde se van a comercializar los productos; el comercio en la actualidad está descrito por varias teorías que se demostraron por medio de prácticas en distintos destinos, la comercialización y la distribución van de la mano ya que con una adecuada planificación en el proceso logístico el desarrollo del comercio es efectivo.

## 5.2 Conclusiones

De las pruebas realizadas puedo afirmar que:

- Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.785, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Es decir, se aplica moderadamente la gestión de abastecimiento y por ende la competitividad es regular en dicha empresa.
- La Planeación de compras se relaciona directamente con la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.617, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Según la escala de Bisquerra puedo indicar que en dicha empresa la planeación de compras es moderada por lo tanto la competitividad de la empresa es regular.
- Existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.800, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y alta. Es decir, se realiza negociaciones con los proveedores con frecuencia y la competitividad empresarial en este caso se incrementa favorablemente.
- El transporte se relaciona con la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.772, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y alta. Según la escala mencionada el transporte
- Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.667, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.
- La Distribución física se relaciona con la competitividad empresarial en la Ferretería Rivera, Huacho – 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.307, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Es decir se aplica con menos intensidad la distribución física por ende la competitividad empresarial es baja.

### 5.3 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, recomiendo a los colaboradores y gerente de la Ferretería Rivera.

- Es pertinente seguir con la línea de investigación de gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial por ser un tema de mucha importancia en el ámbito de las empresas; que dan mucho beneficio en su rentabilidad económica.
- Es de vital importancia que el gerente de la empresa debe conocer el tema de gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial, ya que ayuda a fortalecer las capacidades empresariales con la finalidad de impulsar el desarrollo sostenible de su negocio.
- El gerente de la empresa debe capacitar a su personal en realizar una adecuada distribución física de sus productos y de esta manera mejorar la competitividad de su empresa.
- El gerente de la empresa debe capacitar a su transportista en la entrega inmediata de los productos hasta el domicilio de los clientes para ser empresa competitiva.
- El personal de la empresa debe recibir capacitación constante en gestión de abastecimiento y competitividad empresarial para mejorar el servicio a los usuarios de la ferretería.

## CAPITULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN

### 6.1 Fuentes Bibliográficas

#### Referencias

- Bonito Navarrete, J. C. (2018). *La logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- CHASE, R., JACOBS, F., & AQUILANO, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Producción y cadena de suministros*. México, D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una Perspectiva Global y empresarial*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de compras Adquisiciones y abastecimiento*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Antonio Gambino, A. (8 de 11 de 2018). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-logistica-competitividad-empresarial/>
- Becerra Rodríguez, . F., & Cárdenas Aguirre, D. M. (2008). *Gestión de la producción: Una aproximacion conceptual*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administracion y logistica en la cadena suministro*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Bustamante Cáceres, E. L. (2016). *Generación de ventajas competitivas de carácter sostenible a partir de la logística inversa: el caso de la empresa Scharff, Arequipa 2015*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gomes, D. (2010). *Administración de las Operaciones*. Argentina: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Carro, R., & González Gómez, D. (2012). *Estrategia de Producción/Operaciones en un Entorno Global*. Argentina.

- Encinas Morán,, R. D. (2014). *Gestión de la cadena de suministros y su relación con la rentabilidad de la empresa Sanavet S.A.C, distrito de Comas, 2013*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Enzo Francescoli, C. R. (2017). *écnicas y herramientas para lograr las ventajas competitivas a través de la logística en el sector construcción*. Universidad de Huánuco.
- García Anduiza , J. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Gil Álvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero* (Tercera ed.). Alicante: Editorial Club Universitario.
- Gordon Bustamante, D. (2014). *Competencia Empresarial*. Cartagena,, Colombia: Corporacion Educativo Colegio Britanico de Cartagena.
- Johnson, P., Leenders,, M., & Flynn,, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos* (decimocuarta ed.). México, D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Leal Jiménez , A., & Quero Gervilla , M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicacion cultural*. (I. y. Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Ed.) Cadiz, España : Servicio de Publicaciones Universidad de Cádiz.
- Monterroso, E. (2012). *gestion de abastecimiento*.
- Núñez Aguilar, G. C. (2015). *Propuesta de un modelo de eficiencia para lograr competitividad en una cadena de abastecimiento en empresas del distrito central dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo*. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Rubio Pinto, J. (2011). *Business Competitiveness Causes and Solutions*. HONOLULU, HAWAI: ATLANTIC INTERNAT IONAL UNIVERS I T Y.
- Sergio Pulgarín, & Leonardo Pineda . (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. *La Calidad Académica un Compromiso Institucional*, 192.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de MARKETING* (Decimocuarta ed.). Colonia Desarrollo Santa Fe, México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Urday Jauregui, C. A., & Cebberos Gutierrez, P. (2017). *La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Vilana Arto, J. R. (2011). *La Gestión de la Cadena de Suministro*.

## 6.2 Fuentes Electrónicas

Martín-Andino, R. (2008). *Gestión de operaciones y logística*.  
[https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_empresa/empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresa/empresarial_001.pdf).

Iturrioz del Campo, J. (2018). *Expansión*. Obtenido de  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/credito-de-proveedores.html>

Alarcón Vanesa. (18 de Diciembre de 2015). Obtenido de  
<http://www.avaticabogados.com/contrato-con-proveedores/>

Antonio Gambino, A. (8 de 11 de 2018). *GestioPolis*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/gestion-logistica-competitividad-empresarial/>

Conexion ESAN. (30 de Junio de 2016). *Conexion ESAN*. Obtenido de Proyección de ventas como base para el plan de compras: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/proyeccion-de-ventas-como-base-para-el-plan-de-compras/>

Definista. (8 de septiembre de 2014). *concepto y definición*. Obtenido de Definición de transporte: <https://conceptodefinicion.de/transporte/>

Ecu Red. (6 de Octubre de 2018). *Conocimiento contados y para todos*. Obtenido de Satisfacción del cliente: [https://www.ecured.cu/Satisfacción\\_del\\_cliente](https://www.ecured.cu/Satisfacción_del_cliente)

Gamelearn. (30 de Septiembre de 2015). *Gestión del tiempo y productividad*. Obtenido de <https://www.game-learn.com/que-es-productividad/>



- Goyburo, J. (5 de Marzo de 2018). *Conexion Esan* . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/03/05/compras-y-adquisiciones-como-negociarlas-con-exito/>
- Ibarra Cisneros,, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Obtenido de <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Datakey. (23 de Myo de 2014). *Investigacion de mercados y sondeos de opinion*. Obtenido de El surtido: <https://sites.google.com/site/cpactividadesdeventa/la-implantacion-de-productos/criterios-de-implantacion-relativos-al-punto-de-venta/el-surtido-1>
- Interim Management. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de Interim Management, Managers: <https://epunto.es/gestion-del-cambio-empresa/>
- Joana Sanchez. (2014). *Transformacion e innovacion digital*. Obtenido de Incipy: [www.incipy.com/blog](http://www.incipy.com/blog)
- Mercado2.0. (22 de Mayo de 2015). *Mercadotecnia Publicidad medios*. Obtenido de <https://www.merca20.com/galeria-7-marcas-que-nos-enseñan-que-es-la-linea-de-productos/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (Primera ed.). España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de [www.sapientia.uji.es](http://www.sapientia.uji.es)
- Oriflame. (1 de Enero de 2018). *Oriflame Sweden*. Obtenido de <https://pe.oriflame.com/customer-service/claims-returns/about-batch-codes>
- Perez Porto y Maria, J. (2014). *Definicion.De*. Obtenido de Proveedor: <https://definicion.de/proveedor/>
- Pymex. (16 de Agosto de 2018). *Pymex*. Obtenido de <https://pymex.com/pymes/oficina-y-operaciones/todo-sobre-el-manejo-de-materiales-parte-1/>
- Quijano, G. (4 de Septiembre de 2015). *Maketing y Finanzas*. Obtenido de Que es la Propuesta Valor: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

Sánchez Ballesta, J. (2012). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Valero Sancho, J. (04 de Octubre de 2018). *Wlters Kluwer*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjQyNjtbLUouLM\\_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoATz0yMDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjQyNjtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoATz0yMDUAAAA=WKE)

Villafaña Figueroa, R. (2018). *Innovación Estratégica y Tecnológica*. Obtenido de Conceptos básicos sobre Calidad Total: <http://inn-edu.com/Calidad/Calidad.html>

## **ANEXOS**

**TITULO: GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA FERRETERÍA RIVERA, HUACHO - 2018**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Cuál es la relación entre la gestión de abastecimiento y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018?	Identificar la relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.	Existe relación entre la gestión de abastecimiento y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	<b>VARIABLE 1</b> <b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación de compras</li> <li>✓ Negociación con proveedores</li> <li>✓ Transporte</li> <li>✓ Almacenamiento e inventarios</li> <li>✓ Distribución física</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Enfoque de la Investigación:</b> Cuantitativo</li> <li><b>2. Tipo de Investigación:</b> Básica</li> <li><b>3. Diseño de Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No experimental-</li> <li>- Transversal</li> </ul> </li> <li><b>4. Nivel de Investigación</b> Correlacional</li> <li><b>5. Población.</b> <b>28 trabajadores</b> <b>Muestra</b> <b>28 trabajadores</b></li> <li><b>6. Técnicas de recolección de datos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Encuestas</li> </ul> </li> <li><b>7. Análisis interpretación de la información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas</li> <li>- Figuras</li> <li>- Software spss</li> </ul> </li> </ol>
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación entre planeación de compras y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018	Identificar la relación entre planeación de compras y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018	Existe relación entre la Planeación de compras y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018	<b>VARIABLE 2</b> <b>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad del producto</li> <li>✓ Innovación</li> <li>✓ Capacidad y Productividad</li> <li>✓ Posición financiera</li> </ul>	
	¿Cuál es la relación entre Negociación con proveedores y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Identificar la relación entre Negociación con proveedores y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Existe relación entre la Negociación con proveedores y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018			
	¿Cuál es la relación entre Transporte y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Identificar la relación entre Transporte y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Existe relación directa entre el transporte y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018			
	¿Cuál es la relación entre Almacenamiento e inventarios y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Identificar la relación entre Almacenamiento e inventarios y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018	Existe relación entre el Almacenamiento e inventarios y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho - 2018			
	¿Cuál es la relación entre Distribución física y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018?	Identificar la relación entre Distribución física y competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018	Existe relación entre la Distribución física y la competitividad empresarial en la ferretería Rivera, Huacho – 2018.			

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>VARIABLE 1</b>  <b>Gestión de abastecimiento</b>	En su libro (Johnson, Leenders,, & Flynn,, 2012) definen: La gestión de abastecimiento como el proceso logístico integral que contempla el proceso del flujo de materiales como un sistema completo, desde la necesidad inicial hasta la entrega del producto o servicio terminado al cliente. Trata de proporcionar la comunicación, la coordinación y el control necesarios para evitar los conflictos potenciales entre la distribución física y las funciones de administración de los materiales. (p.45)	<b>Planeación de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad y uniformidad</li> <li>- Estimación de la demanda</li> <li>- Proyecciones ante actividades</li> <li>- Requerimientos del cliente</li> <li>- Fecha de entrega.</li> <li>- Órdenes de compra</li> <li>- Pedidos por email</li> </ul>	<b>1-5</b>
		<b>Negociación con proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de comunicación.</li> <li>- Ubicación de los proveedores</li> <li>- Mercado de suministro Comparar calidad precio</li> <li>- Plazos de créditos</li> <li>- Estrategia de compra</li> <li>- Riesgo del aprovisionamiento</li> <li>- Acuerdo comercial</li> </ul>	<b>6-10</b>
		<b>Trasporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía a escala.</li> <li>- Requerimientos de transporte.</li> <li>- Movimiento de productos</li> <li>- Velocidad</li> <li>- Regularidad</li> <li>- Factura del flete</li> <li>- Documentación del transporte</li> <li>- Flexibilidad en entrega</li> </ul>	<b>11-15</b>
		<b>Almacenamiento e inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento del mercado</li> <li>- Surtido del inventario</li> <li>- Existencias de seguridad</li> <li>- Tasas de utilización</li> <li>- Inversión de capital en el inventario</li> <li>- Recepción de productos</li> <li>- Localizadores en el almacén</li> <li>- Combinación de asignaciones por lotes</li> <li>- Disponibilidad</li> </ul>	<b>16-21</b>
		<b>Distribución física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuaciones en las ventas</li> <li>- Manejo automatizado</li> <li>- Transferencia y selección</li> </ul>	<b>22-24</b>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de barras,</li> <li>- Entregas inmediatas al cliente</li> <li>- Manejo de materiales</li> <li>- Grado de compromiso</li> </ul>	
<b>VARIABLE 2</b>  <b>Competitividad empresarial</b>	<p>Según (Gordon Bustamante, 2014)La capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios. Tiene dos aspectos: la competencia interna se refiere a su eficiencia y la competencia externa, pues es ahí donde se enfrentan diferentes empresas, productos, etc, dentro de un mismo mercado. (p.9)</p>	<b>Calidad del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributos del producto</li> <li>- satisfacer las necesidades</li> <li>- Diseño de alta performance</li> <li>- Durabilidad</li> <li>- Calidad consistente.</li> <li>- Garantía post venta</li> <li>- La estética</li> </ul>	<b>25-30</b>
		<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de cambio</li> <li>- Nuevo proceso en la organización</li> <li>- Cambios de ingeniería</li> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Transformación digital</li> <li>- Propuesta valor</li> <li>- Experiencia placentera</li> </ul>	<b>31-35</b>
		<b>Capacidad y Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Variedad de productos</li> <li>- Óptimo de explotación</li> <li>- Localización de las instalaciones</li> <li>- Crecimientos de la demanda</li> <li>- Fuerza laboral y diseño de trabajos.</li> </ul>	<b>36-40</b>
		<b>Posición financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones</li> <li>- Estimación del riesgo</li> <li>- Participación en el mercado</li> <li>- Líneas de producto</li> <li>- Rentable a largo plazo</li> <li>- Nichos de mercado</li> <li>- Viabilidad financiera</li> </ul>	<b>41-45</b>

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD**  
**EMPRESARIAL**

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto la gestión de abastecimiento en la ferretería Rivera y la acometividad empresarial, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!*

**I. DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Genero.**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Edad**

\_\_\_\_\_años

**3. Estado civil**

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado
- e) Unión libre

**4. Grado de estudios**

- a) Secundaria incompleta
- b) Secundaria completa
- c) Técnico
- d) Estudiante universitario.
- e) Bachiller.

**5. Indique el intervalo en que se encuentra sus ingresos mensuales actual:**

- a) Menos de s/. 930.00
- b) s/. 931 a s/. 1700.00
- c) s/. 1701.00 a s/. 2550.00
- d) s/. 2551.00 a s/. 3400.00
- e) s/. 3401.00 a más.

## II. INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted, Solamente una opción, Marque con claridad la opción elegida con un aspa "X"

1=Nunca; 2= la mayoría de veces no; 3=Algunas veces si algunas veces no; 4=la mayoría de veces sí; 5=Siempre

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

<b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b>					
<b>I. Planeación de compras (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Se realizan análisis del comportamiento futuro de los clientes					
2. La selección del surtido permite tener el producto adecuado en el momento y cantidad requeridos.					
3. La empresa tiene la capacidad de contactar nuevos proveedores					
4. La compra a los mayoristas se realiza proyectando eventos futuros					
5. Los productos a ofertar se adquieren por preferencias del cliente					
<b>II. Negociación con proveedores (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. La comunicación con los proveedores se realiza por medios digitales					
7. Se comparan precios y calidad para hacer un pedido de compra					
8. Se tiene establecido compartir el riesgo de aprovisionamiento (mercancías que no se venden) entre el mayorista y la empresa					
9. La empresa tiene un plazo de crédito para pagar a los proveedores					
10. Se realizan cotizaciones previo a reuniones para llegar un acuerdo					
<b>III. Transporte. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. El transportista cumple con los tiempos para realizar el movimiento de mercancía hacia la empresa					
12. Los camiones o tráiler simultáneamente están transportando otros productos para llegar a su capacidad de carga					
13. Los productos frágiles se trasladan con el cuidado respectivo.					
14. De acuerdo al tipo de mercancías se utiliza un método de transporte diferente					
15. Se satisfacen los requerimientos de transporte					
16. Para el reparto utiliza modos de transporte rápidos y efectivos.					



<b>IV. Almacenamiento e inventarios.</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Cuentan con la cantidad de mercancía que requiere el mercado local					
18. Está clasificado sistemáticamente la variedad de productos que se venden					
19. Cuentan con una cantidad mínima de stock, para entregas inmediatas					
20. El plazo que permanece un producto almacenado es menor a 21 días					
21. El personal de recepción de la mercancía verifica su conformidad					
<b>V. Distribución física</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Se brinda el cuidado respectivo en el traslado de los productos adquiridos por el cliente al lugar de embarque.					
23. Se cuenta con un sistema integrado de códigos de barras					
24. Se realizan operaciones de recepción del fabricante y entrega inmediata al cliente					
25. La empresa tiene el compromiso de entregar un producto en la fecha que requiera el cliente.					
<b>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b>					
<b>VI. Calidad del producto.</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Se tiene precios competitividad para atraer a los clientes.					
27. Se le asesora al cliente a adquirir un producto que satisfaga una necesidad.					
28. El cliente adquiere productos con garantía del fabricante					
29. Los clientes adquieren productos que conformen las especificaciones de diseño.					
30. Hay mayores ventas de los productos de marcas reconocidas por su confiabilidad y durabilidad					
<b>VII. Innovación.</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. El administrador de la tienda implementa nuevas ideas de gestión.					
32. Se están mejorando los procesos para ser más flexibles.					
33. Se ponen a disposición del cliente nuevos productos del mercado					
34. Los equipos tecnológicos son modernos y fáciles de usar					
<b>VIII. Capacidad y Productividad.</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

35. El cliente recuerda reconoce o ubica fácilmente la empresa					
36. Se tiene a disposición del cliente una gran variedad de productos de las marcas de su preferencia					
37. Se aprovecha la totalidad de los ambientes de la empresa					
38. El personal conoce la empresa y está comprometido con su desarrollo					
<b>IX. Posición financiera.</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
39. Están mejorando el aspecto físico de las instalaciones del negocio					
40. La empresa realiza inversiones para remodelar sus instalaciones o darles el mantenimiento adecuado					
41. La empresa tiene el capital para pagar sus gastos.					
42. Entre los negocios similares, ferretería Rivera tiene mayor cantidad clientes.					
43. Estaría en las condiciones económicas de incursionar en nuevos negocios					

*Muchas gracias por su participación* 😊😊

DATA

N°	X	D1	D2	D3	D4	D5	Y	D6	D7	D8	D9	X	D1	D2	D3	D4	D5	Y	D6	D7	D8	D9
1	56	11	10	14	12	9	59	11	8	18	22	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	BUENA	REGULAR
2	104	23	19	25	19	18	69	18	18	15	18	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	REGULAR	REGULAR	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
3	87	18	18	21	16	14	64	15	14	15	20	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
4	85	20	17	22	13	13	61	14	12	16	19	AVECES	SIEMPRE	AVECES	AVECES	NUNCA	AVECES	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE
5	93	17	18	25	19	14	70	16	16	14	24	SIEMPRE	AVECES	AVECES	SIEMPRE	AVECES	AVECES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA
6	104	21	20	25	23	15	70	17	15	17	21	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA	REGULAR
7	93	18	17	24	17	17	62	14	14	16	18	SIEMPRE	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	SIEMPRE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE
8	105	21	22	25	23	14	82	21	16	20	25	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA
9	100	19	19	24	21	17	75	21	16	17	21	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	SIEMPRE	REGULAR	BUENA	REGULAR	BUENA	REGULAR
10	93	20	18	23	15	17	68	21	20	9	18	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	AVECES	NUNCA	SIEMPRE	REGULAR	BUENA	BUENA	DEFICIENTE	DEFICIENTE
11	87	17	14	22	18	16	63	14	13	15	21	AVECES	AVECES	NUNCA	AVECES	AVECES	SIEMPRE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	REGULAR
12	89	18	18	23	17	13	62	20	12	14	16	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	DEFICIENTE	BUENA	DEFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE
13	110	23	21	29	20	17	84	21	18	20	25	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA
14	109	21	21	28	21	18	82	22	17	19	24	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA
15	99	19	20	24	20	16	75	21	17	17	20	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	SIEMPRE	REGULAR	BUENA	BUENA	BUENA	REGULAR
16	56	11	10	14	12	9	59	11	8	18	22	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	BUENA	REGULAR
17	104	23	19	25	19	18	69	18	18	15	18	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	REGULAR	REGULAR	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
18	87	18	18	21	16	14	64	15	14	15	20	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
19	85	20	17	22	13	13	61	14	12	16	19	AVECES	SIEMPRE	AVECES	AVECES	NUNCA	AVECES	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE
20	93	17	18	25	19	14	70	16	16	14	24	SIEMPRE	AVECES	AVECES	SIEMPRE	AVECES	AVECES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA
21	104	21	20	25	23	15	70	17	15	17	21	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENA	REGULAR
22	93	18	17	24	17	17	62	14	14	16	18	SIEMPRE	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	SIEMPRE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE
23	105	21	22	25	23	14	82	21	16	20	25	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	BUENA	BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA
24	100	19	19	24	21	17	75	21	16	17	21	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	AVECES	SIEMPRE	SIEMPRE	REGULAR	BUENA	REGULAR	BUENA	REGULAR
25	93	20	18	23	15	17	68	21	20	9	18	SIEMPRE	SIEMPRE	AVECES	AVECES	NUNCA	SIEMPRE	REGULAR	BUENA	BUENA	DEFICIENTE	DEFICIENTE
26	87	17	14	22	18	16	63	14	13	15	21	AVECES	AVECES	NUNCA	AVECES	AVECES	SIEMPRE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	REGULAR
27	89	18	18	23	17	13	62	20	12	14	16	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	AVECES	DEFICIENTE	BUENA	DEFICIENTE	REGULAR	DEFICIENTE
28	110	23	21	29	20	17	84	21	18	20	25	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA

---

**Dra. Flor de María Lioo Jordan**  
**ASESOR**

---

**Dra. Flor de María Garivay Torres**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera**  
**SECRETARIO**

---

**Felix Gil Caro Soto**  
**VOCAL**