

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“Implementación de un modelo estratégico en la gestión de almacén de la Municipalidad Distrital de Salaverry, Trujillo 2024”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Michael Emilio Medina Carpio

Asesor:

Mg. Eduardo Ángel Vásquez Reyes
Código ORCID 0000-0002-3626-7810

Trujillo - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 of 125 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trnoid::1:3192452986

19% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 18% Internet sources
- 4% Publications
- 9% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Dedicatoria

El resultado de la presente investigación está dedicado a mi familia y en particular a mis padres que me respaldaron y me forjaron hacer la persona que soy hoy en día, que son sus ejemplos y enseñanzas me propusieron metas claras para culminar con la vida universitaria y ahora con la culminación de esta investigación.

También quiero dedicarle este trabajo a mi abuelo, desde el cielo a guiado mi camino, por sus enseñanzas y su sabiduría que me brindo, por haber siempre tenido fe en mi persona y por haber demostrado que con esfuerzo y dedicación se puede llegar a conseguir grandes cosas.

Agradecimiento

Estoy agradecido con mi asesor el Ing. Ing. Eduardo Ángel Vásquez Reyes por el tiempo que me brindo y con sus conocimientos, me oriento al desarrollo de esta investigación.

A la persona que siempre está a mi lado, que llego como un ángel, mi más profundo agradecimiento, quien ha sido mi apoyo en este proceso de investigación, gracias por hacerme sentir la persona más especial y por estar conmigo en cada momento de mi vida.

Por último, recalco el agradecimiento a mi familia que está constituida por mi abuela, hermanos y sobrinos, en especial a mis padres que son mi soporte de cada día de lo cual estoy convencido que la familia es lo más importante que tenemos, agradezco de corazón por siempre estar presente en todos mis sueños y metas que me propongo, que esto solo es el comienzo de mis sueños y anhelos.

Tabla de contenido

Índice de tablas.....	6
Índice de Figuras	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	82
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS	107

Índice de tablas

Tabla 1. Información general de la Organización	13
Tabla 2. Descripción para las herramientas de los modelos estratégicos	56
Tabla 3. Diagrama de valoración de elementos internos (EFI).....	64
Tabla 4. Matriz para la valoración de elementos internos (EFE).....	68
Tabla 5. Cronograma de actividades 5’S	73
Tabla 6. Separación de los productos.....	77
Tabla 7. Formato Chek List	78
Tabla 8. Lista de verificación de la 3S	80
Tabla 9. Análisis Matriz FODA	82
Tabla 10. Análisis Matriz DAFO	83
Tabla 11. Indicadores de administración de almacén	85
Tabla 12. Indicadores para la gestión logística	86
Tabla 13. Indicadores pre test	87
Tabla 14. Análisis de post test	88
Tabla 15. Comparación de encuestas pre y post test.....	90
Tabla 16. Evaluación de los Indicadores pre y post test	91
Tabla 17. Inversión en la Implementación.....	92
Tabla 18. Inversión en las estrategias	92
Tabla 19. Principales cuentas años: 2019, 2020 y 2021	93
Tabla 20. Proyección cuentas años: 2023, 2024 y 2025	94

Tabla 21. Flujo de caja operativa	95
Tabla 22. Cuadro comparativo de ahorro de papel	97

Índice de Figuras

Figura 1. Consulta de RUC en SUNAT	14
Figura 2. Organigrama de la entidad pública.	17
Figura 3. Organización por fases del procedimiento estratégico	32
Figura 4. Planeamiento estratégico	33
Figura 5. Organización por fases del procedimiento estratégico.	34
Figura 6. El Modelo de proceso estratégico secuencial	34
Figura 7. Diagrama de procedimiento estratégico	35
Figura 8. Modelo de Porter	38
Figura 9. Modelo Matriz Amofhit.....	39
Figura 10. Modelo Matriz EFI	40
Figura 11. Esquema 5 fuerzas de Porter.....	41
Figura 12. Diagrama de Ishikawa	42
Figura 13. Matriz Evaluación de Factores Externos	46
Figura 14. Matriz FODA.....	48
Figura 15. Almacén de la entidad antes desarrollar el trabajo	53
Figura 16. Almacén de la entidad antes desarrollar el trabajo	54
Figura 17. Etapa del desarrollo del trabajo	55
Figura 18. Cadena de valor de una entidad pública.	58
Figura 19. Mapeo de procesos de la entidad pública.	59
Figura 20. Proceso de entrada de productos del área de estudio.....	60

Figura 21. Matriz de análisis PESTEL.....	67
Figura 22. Diagrama Ishikawa en el área de estudio	69
Figura 23. Elaboración del modelo estratégico.....	70
Figura 24. Comité 5’S.....	71
Figura 25. Elaboración de la tarjeta roja	76

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se llevó a cabo en la Subgerencia de Logística y Control Patrimonial, específicamente en la oficina de almacén de la municipalidad en mención. El propósito ha sido determinar nuevas estrategias de gestión de su almacén y aportando mejoras significativas en su operatividad durante el período 2024.

Durante el estudio, se identificaron diversas deficiencias en las prácticas de almacenamiento, lo que generaba demoras y dificultades en el control de materiales y documentos. A partir del análisis del desempeño de los colaboradores y de los procesos internos, se diseñó un modelo estratégico orientado a mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión de almacén, alineando sus operaciones con las necesidades de los trabajadores de dicha área.

Los resultados de la implementación de este nuevo modelo permitirán a la municipalidad experimentar mejoras inmediatas y sostenibles en el tiempo, estableciendo un proceso sistemático de optimización continua. Además, contribuirá a fortalecer la planificación y el control logístico, asegurando un enfoque estratégico que facilite la toma de decisiones a los directivos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En conclusión, esta investigación brinda una base sólida para la modernización de la gestión de almacenes en el sector público, promoviendo una mayor eficiencia y un servicio más efectivo para la comunidad.

Palabras claves: modelo estratégico, estrategias, gestión de almacén.

ABSTRACT

This research was carried out in the Logistics and Asset Control Sub-Management, specifically in the warehouse office of the aforementioned municipality. The purpose has been to determine new management strategies for its warehouse and to provide significant improvements in its operability during the 2024 period. During the study, a number of deficiencies in storage practices were identified, leading to delays and difficulties in the control of materials and documents. Based on the analysis of the performance of employees and internal processes, a strategic model was designed aimed at improving efficiency and transparency in warehouse management, aligning its operations with the needs of the workers in this area. The results of the implementation of this new model will allow the municipality to experience immediate and sustainable improvements over time, establishing a systematic process of continuous optimization. In addition, it will contribute to strengthening logistics planning and control, ensuring a strategic approach that facilitates decision-making for managers and the fulfillment of institutional objectives. In conclusion, this research provides a solid foundation for the modernization of warehouse management in the public sector, promoting greater efficiency and more effective service for the community.

Keywords: strategic model, strategies, warehouse management.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Sobre la Municipalidad

En primer lugar, la historia enfatiza que el distrito Salaverry, está ubicado estratégicamente situado aproximadamente a unos 14 kilómetros del suroeste en la histórica ciudad de Trujillo, se encuentra a una modesta altitud de apenas 3 mts. sobre el mar, y abarca una superficie total de 279.69 kilómetros cuadrados. Este distrito se caracteriza por un clima árido a semiárido, el cual es indicativo de su ubicación geográfica, y experimenta rangos de temperatura promedio que fluctúan entre un fresco 7°C a un cálido 30°C, brindando un contexto ambiental único para turistas de otros países y actividades económicas.

Así mismo, es considerado dentro de los once distritos que colectivamente pertenecen a la Provincia de Trujillo, además Salaverry es parte integral del Departamento de La Libertad, que a su vez se integra a la Región La Libertad catalogada la más amplia dentro de nuestro país Perú. De la misma manera contribuye al rico tapiz de dinámicas culturales y sociales de la zona. Actualmente, el distrito cuenta con una población estimada de aproximadamente 30 mil habitantes, y entre lo que más destaca es que alberga uno de los puertos marítimos más significativos del país, el cual juega un papel crucial para desarrolla un comercio sostenible y económico que influye positivamente en el PBI nacional.

En el mismo contexto, el establecimiento de Salaverry se remonta al rápido crecimiento poblacional que se observó en el caserío desde los años 1874 hasta 1878, tiempo durante el cual la población se incrementó a casi mil habitantes, lo que provocó una necesidad de reconocimiento administrativo y gobernabilidad. A su vez, Salaverry fue fundada oficialmente el 9 de marzo de 1870, bajo la dirección del coronel José Balta, figura fundamental en la historia peruana, lo que finalmente llevó a su designación como distrito separado del distrito Moche. Consecuentemente, para formalizar esta condición, el 4 de enero de 1879 se promulgó un acto

legislativo en el que se inició la creación del distrito y se documentó legalmente en la calle Trujillo No. 300, con lo que se cimentó su lugar en la gobernabilidad local. Finalmente, esta importante ley fue presentado al gobierno nada menos que Mariano Ignacio Prado, subrayando la importancia de este cambio administrativo en el contexto histórico de nuestra región la Libertad.

Por último, luego de dos décadas, se produjo una transformación significativa en las autoridades de gobierno, lo que llevó a una reubicación fundamental del Municipio Distrital a su nueva dirección en la calle Aduana No. 210, ubicada en el Distrito Salaverry, lo cual es digno de mención ya que marca su base operativa actual durante el cronograma que abarca los años 2023 a 2026.

1.2. Información General De La Entidad Publica

Tabla 1. Información general de la Organización

Ítem	Información
Razón Social	Municipalidad Distrital de Salaverry
Ruc	20165281617
Actividad	Gobierno Local – Administración pública local
Ubicación	Calle Aduana N°250-Puerto Salaverry-Trujillo-La Libertad
Contacto	044-437150
Correo	munisalaverry@munisalaverry.gob.pe

Figura 1. Consulta de RUC en SUNAT

Resultado de la Búsqueda	
Número de RUC:	20165281617 - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY
Tipo Contribuyente:	GOBIERNO REGIONAL, LOCAL
Nombre Comercial:	-
Fecha de Inscripción:	07/08/1993
Fecha de Inicio de Actividades:	03/01/1901
Estado del Contribuyente:	ACTIVO
Condición del Contribuyente:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	CAL.ADUANA NRO. 250 LA LIBERTAD - TRUJILLO - SALAVERRY
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL
Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 8411 - ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Emisor electrónico desde:	-
Comprobantes Electrónicos:	-
Afiliado al PLE desde:	-
Padrones:	NINGUNO
Fecha consulta: 23/01/2023 11:28	

Nota: Adaptado de Consulta Ruc – SUNAT (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias?accion=consPorRuc&nroRuc=xruc>)

1.3.Misión

En calidad de entidad pública, nuestra misión es cumplir con nuestra responsabilidad primordial relacionado en planificar meticulosamente, administrar eficazmente, promover activamente y liderar hábilmente las iniciativas integrales de desarrollo socioeconómico dentro del distrito de Salaverry, con el objetivo de aportar significativamente la mejora de la calidad en sus residente, lo que incluye fomentar un ambiente que fomente y facilite la participación ciudadana significativa, impulsar la competitividad y asegurar la provisión de igualdad oportunidades para todos.

1.4. Visión

En calidad de entidad pública, ser un líder en la promoción sostenible del distrito de Salaverry, trabajando con transparencia, para favorecer el progreso social, cultural y económico de la población Salaverrina.

1.5. Valores

- Respeto: Se refiere que todos los empleados demuestren un firme compromiso y el cual se involucren en una comunicación efectiva y mantengan un tono de cordialidad con cada residente que busca su atención, así como sin prejuicios o sesgos hacia sus creencias religiosas y/o políticas, o incluso sus diversas afiliaciones étnicas y culturales.
- La transparencia: Esta relacionado en al trabajo que realizan los colaboradores de manera diaria, además estos resultados son materia de registro público y se ejecutan conforme a la ley y a los procedimientos legítimos, propiciando con ello un clima de confianza entre la población y nuestra organización.
- Democracia participativa: Se refiere que el alcalde, regidores, y asociados del Municipio Distrital de Salaverry se comprometan con la gobernabilidad participativa y democrática en todos los estratos de la institución pública, incorporando a la población a la administración municipal.
- Integridad: Esta relacionado a que el alcalde, los regidores, y asociados del Municipio Distrital de Salaverry desarrollen sus responsabilidades con integridad y congruencia entre sus compromisos verbales y acciones, así mismo se debe fomentar la confianza entre la institución y la población
- Responsabilidad: Se refiere a que la alcaldesa, los regidores, y funcionarios en la organización, cumplan en ejecutar sus funciones en beneficio de la población, de acuerdo con los principios de gobernanza democrática y participativa. Así mismo, se

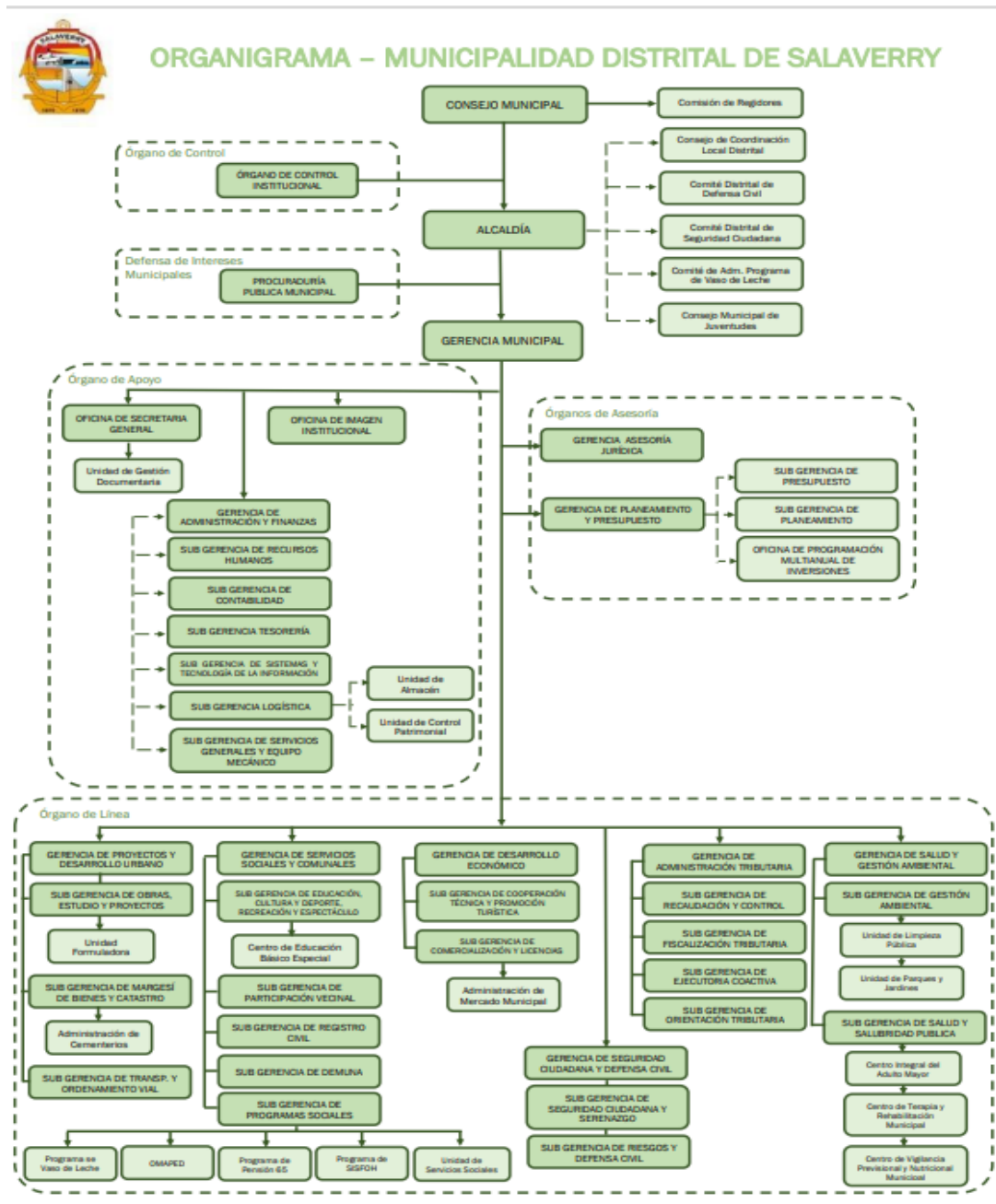
requiere que cada individuo rinda cuenta de sus acciones y acepte la responsabilidad de acuerdo con sus roles alineados a los marcos de gestión.

- Solidaridad: Este término denota el compromiso del alcalde, regidores, y asociados del Municipio Distrital de Salaverry con el fin de reforzar la unidad y el afecto hacia nuestros conciudadanos ante cualquier reto.

1.6.Organigrama

El organigrama del ayuntamiento experimentado modificaciones a lo largo de los años, influenciado por los cambios en la administración municipal. Durante el gobierno del entonces alcalde C.P.C. Félix Antenor Campaña Silva, en el año 2018, se realizaron ajustes significativos. Posteriormente, bajo la gestión de la alcaldesa Mónica Yesenia Betancourt acalde, se implementaron nuevos cambios, los cuales se mantienen vigentes hasta la actualidad.

Figura 2. Organización de la entidad pública.



Nota: Adaptación de la página principal de la organización <https://www.munisalaverry.gob.pe/PDF/Organigrama.pdf>

1.1. Problemática

En estos tiempos modernos y cambiantes, es imperativo que las empresas posean una ventaja competitiva para conservar y potenciar la mejora continua. Independientemente a su naturaleza en la organización, ya sea pública o privada, además lo mencionado es crucial para gestionar los medios requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos. Entre estos recursos, la gestión competente del almacén tiene una importancia considerable.

Por consiguiente, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) 2004, enfatiza que los organismos gubernamentales y sus instituciones afiliadas deben estar comprometidos en la erradicación de la pobreza y a abordar una multitud de desafíos que optimicen la calidad humana.

En primer lugar, en el contexto de México, según Valle (2018) asegura que las perspectivas para la gestión de almacenes dentro de las entidades estatales son favorables, como lo demuestran que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], que indican un aumento de 1.84% en los ingresos percibidos por la gestión de activos durante el periodo de noviembre a diciembre de 2017 en el sector público, junto a un crecimiento anual de 6%. La gestión efectiva del almacén requiere una supervisión y ejecución profesional de diversas transacciones realizadas dentro del almacén, incluyendo recepción, almacenamiento, preparación de pedidos, y distribución; concurrentemente, ya que es fundamental para evitar la obsolescencia y deterioro del producto, como se observa actualmente en numerosos almacenes dentro del sector estatal.

De la misma manera, se observa que, en el panorama cambiante de la economía global, las organizaciones dedicadas a la fabricación de bienes o servicios deben asumir una actitud proactiva a través de los modelos estratégicos que faciliten en la implementación de una logística orientada a aumentar la creación en el valor dentro de la empresa (Ballou, 2004).

Por el contrario, a nivel nacional en nuestro país Perú, en base a los escenarios de desarrollo, los proyectos relacionados con infraestructura han experimentado un crecimiento sustancial. No obstante, este avance se ha visto obstaculizado por diversos factores, entre ellos el sistema burocrático y la inadecuada gestión dentro del sector público (Gallardo et al., 2017).

Además, el ente público ha logrado prestar servicios a la población bajo su jurisdicción. En los últimos años, ha sido testigo de un notable crecimiento dentro de su comunidad, lo que ha dado como resultado una mayor demanda de las diversas oficinas de la entidad gobernante, de la mano con un aumento en los niveles de compras y el volumen de materiales. Dentro de este marco, la gestión del almacén no está exento de retos logísticos, como la distribución insuficiente, la desorganización, y la gestión ineficaz del ingreso y egreso de los productos.

Se observó algunas dificultades, las cuales son:

- Falta de organización y espacio: El almacén se encontraba desordenado, lo que generaba retrasos en la localización de productos y reducían la disposición de un almacenamiento eficiente.
- Errores en la administración de inventarios: La ausencia de una gestión adecuada de inventarios provocó excesos de stock o pérdidas de productos debido a la falta de registros precisos y actualizaciones constantes.
- Procesos manuales: La gestión de inventarios y pedidos mediante procesos manuales causaba retrasos y aumentaba la probabilidad de errores, ya que los registros no se actualizaban de manera frecuente.
- Falta de tecnología adecuada: La carencia de sistemas automatizados limitaba la visibilidad y el control del inventario, impidiendo una gestión eficiente.

- Problemas con la rotación de inventarios: No se gestionaba correctamente la rotación de productos con fecha de caducidad o de menor demanda, lo que ocasionaba que algunos productos se volvieran obsoletos o caducaran, ocupando espacio innecesario.

Para abordar estos problemas, se hace necesario implementar tecnologías avanzadas en la gestión de inventarios, capacitar adecuadamente al personal, optimizando los procesos en el almacenamiento y promover la fluidez entre las áreas de la entidad pública.

1.1. Planteamiento del problema

¿De qué modo la implementación de un modelo estratégico mejora la gestión del almacén de la Municipalidad Distrital de Salaverry, Trujillo 2024?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Implementar un modelo estratégico en la gestión de almacén de la Municipalidad Distrital de Salaverry, Trujillo 2024.

Objetivos específicos

- Examinar el estado actual de la gestión de almacén, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en su operatividad y eficiencia.
- Elaborar un conjunto de estrategias fundamentadas en buenas prácticas de gestión, con el propósito de optimizar los procesos de almacenamiento, distribución y control de inventarios en la municipalidad.
- Definir un sistema de indicadores de desempeño que permita medir la efectividad del modelo estratégico implementado, garantizando su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y transparencia en la gestión del almacén.
- Analizar el impacto económico, social y ambiental que genera el nuevo modelo de gestión en la administración del almacén de la entidad pública.

1.3. Justificación

Esta investigación es relevante porque contribuye a optimizar las operaciones de la municipalidad, mejorar la administración de los recursos y complacer sus necesidades institucionales. El estudio propone un modelo estratégico adaptado a la realidad de la comuna para mejorar la administración de almacenes, fortaleciendo el control de inventarios y aumentando la eficiencia en los procesos logísticos. Además, su implementación podrá servir como referencia para otras entidades públicas con estructuras de gestión similares que busquen optimizar sus operaciones internas.

Entre los beneficios esperados destacan una gestión más eficiente de los inventarios, la reducción de pérdidas por malas prácticas en el manejo de materiales y un uso más efectivo de los recursos. Asimismo, se optimizará la toma de decisiones estratégicas mediante el acceso a información exacta y confiable sobre el estado actual de los almacenes.

Los principales beneficiarios serán los empleados del gobierno local, quienes mejorarán la eficiencia de sus procesos y recibirán capacitación en gestión de almacenes. Indirectamente, los ciudadanos del distrito también se beneficiarán con una administración pública más eficiente y costos operativos reducidos.

1.4. Alcance del Proyecto

Como parte de las actividades a desarrollar durante el presente proyecto, se menciona las más relevantes:

- Reunir las personas involucradas al proyecto de investigación.
- Elaborar las actividades que realizaremos para la presente investigación.
- Realizar un análisis situacional a través de la recopilación de información y la experiencia que se tiene en la gestión de almacén.

- Determinar un nuevo modelo estratégico de acuerdo con la problemática que se presenta dentro del área de almacén.
- Implementar y capacitar sobre el nuevo modelo estratégico.
- Realizar un monitoreo constante y medir en base a indicadores los cambios realizados.

1.5.Limitaciones del Proyecto

Se consideran las siguientes:

- La disponibilidad de tiempo para la recolección de información por parte de los diversos directivos de la municipalidad los cuales estuvieron involucrados en el proyecto, en su mayor parte, para la realización del trabajo mencionado se realizó fuera del horario de trabajo.
- Resistencia a un nuevo modelo por parte de los trabajadores, quienes realizan siempre un trabajo repetitivo con mucha burocracia, sin ajustarse a las nuevas realidades que implica el campo laboral.

1.6. Consideraciones éticas

- Valor Social: El presente trabajo de suficiencia profesional su mayor objetivo es brindar mejorar a la entidad pública desarrolla en la gestión de almacén, así mismo debe servir como referencia para otras organizaciones.
- Consentimiento informado: En el actual desarrollo de trabajo de suficiencia laboral se mantiene el compromiso ético de la información brindada, el cual cuenta con el consentimiento del jefe inmediato, a su vez se considera la confidencialidad y autenticidad de la información.
- Legalidad: La información en el presente trabajo de suficiencia laboral es utilizada de manera correcta, para alcanzar los objetivos del proyecto antes mencionado.
- Originalidad: El presente trabajo de suficiencia laborar comprende aspectos de eficacia y

claridad, en el cual se citarán fuentes bibliográficas lo cual servirá para otorgar certeza a nuestra investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

En primer lugar, enfatizando los cambios en la demanda y los gastos relacionados, el estudio de Raicu et al. (2024) subraya el diseño y el alcance del uso de los almacenes en la logística de distribución urbana. Por ello, la planificación estratégica es claramente importante para la gestión de almacenes; no obstante, la estimación exacta de la capacidad ideal podría llevar a escaseces temporales o déficits durante ciertas temporadas. Con 40,000 metros cuadrados de capacidad de almacenamiento, alquilar más espacio es una de las alternativas que se deben considerar. El uso de un modelo de optimización de costos ayudó a reducir los gastos de almacenamiento de 900,000 unidades monetarias (u.m.) a 790,000 u.m., ahorrando así un 12.2%. Los costos totales en un entorno sin restricciones financieras pueden bajar a 630,000 m.u. Sin duda, la combinación de elecciones estratégicas y tácticas mejora la resiliencia del sistema y promueve el rendimiento operativo. Se aconseja a las empresas que utilicen técnicas de análisis de demanda y sistemas de almacenamiento flexibles para minimizar los cambios en la capacidad y maximizar el uso de los recursos.

Asimismo, la investigación de Chobanoy (2023) destaca su influencia en el liderazgo y la excelencia empresarial, así como las estrategias y enfoques destinados a elevar la calidad de la logística corporativa. Las técnicas importantes incluyen el enfoque Lean, la metodología Six Sigma y la matriz SWOT; estos enfoques han ayudado a optimizar la eficiencia logística en hasta un 15% y a reducir los gastos operativos en hasta un 15%. El enfoque de la información asegura la calidad que facilitará la minimización de las duraciones de entrega y optimizará la coordinación en la cadena de abastecimiento. El estudio propuesto se basa en la aplicación de instrumentos analíticos para garantizar la sustentabilidad dentro de las redes de transporte. En consecuencia, se recomienda incorporar metodologías basadas en la mejora continua y el avance tecnológico si se busca reforzar la resiliencia y la competitividad en mercados en

constante evolución. Analizando las redes organizacionales y la gestión estratégica de la logística, Volynets (2024) encuentra que la eficiencia operativa aumentó en un 25% y los gastos disminuyeron en un 15%, respectivamente, lo que indica los elementos clave para una logística exitosa. Además, se observó un aumento del 20% en la agilidad empresarial. Tras una extensa investigación de muchas escuelas de gestión estratégica, quedó claro que optimiza el aspecto sostenible de la cadena de suministro el cual depende en incluir varios enfoques. En consecuencia, se recomienda aumentar la competitividad en entornos dinámicos mediante el uso de enfoques flexibles orientados a la digitalización.

De la misma manera Yevtushenko et al. (2021), sobre la gestión estratégica de organizaciones en entornos económicos complejos, se concentran de manera diferente. Este resultado muestra una disminución del 15% en los gastos operativos y una mejora del 20% en los procesos empresariales. Además, el uso de métodos logísticos ayudó a lograr una asignación ideal del 25% de los recursos, mejorando así la competitividad. Las estrategias logísticas actuales son cada vez más vitales para mejorar la adaptabilidad organizacional de esta forma optimizar la adaptación a las fluctuaciones dentro del panorama económico.

Del mismo modo, Aljabhan (2023) investiga cómo la planificación estratégica, en conjunto de riesgos de la cadena de suministro (SCRM), fomentando el crecimiento organizacional. Este artículo investigó cinco empresas bien conocidas que utilizan la gestión de riesgos de la cadena de suministro (SCRM) para reducir riesgos y mejorar el rendimiento. Además, se utilizó un modelo basado en inteligencia artificial y regresión logística adaptativa, que produjo un ahorro del 15% en costos y un aumento del 20% en la resiliencia organizacional. El artículo también subraya cómo la inclusión de modelos dentro de la gestión de riesgos en la cadena de suministro, por lo expuesto fortalece el proceso de toma de decisiones y reduce las vulnerabilidades. Se aconseja a las empresas el uso de tecnología moderna y procesos basados en datos para mantener la competitividad y la sostenibilidad.

Con respecto a factores importantes como las estrategias de abastecimiento y las políticas de descuentos por volumen, Biza et al. (2024) desarrollaron un modelo de planificación estratégica y táctica para gestionar las cadenas de suministro de productos perecederos en Etiopía. Desarrollado y probado utilizando una situación real en Etiopía, se encontró un modelo matemático de múltiples niveles y múltiples productos. Los resultados mostraron que mediante la optimización de la red de suministro, las pérdidas post-cosecha pueden reducirse en un 10%. El uso de descuentos por volumen y técnicas de almacenamiento ayudó a reducir los gastos operativos en un 15% y a aumentar la eficiencia logística en un 20%. Así, un plan adecuado ayuda a garantizar la seguridad alimentaria y la supervivencia del sector agroalimentario. Además, se sugiere que la aceptación de ideas avanzadas de planificación ayude a optimizar la variabilidad en los sistemas de fabricación y distribución.

Así mismo, para maximizar el rendimiento logístico de Jordania, Abu Hamour et al. (2023) también investigan cómo la inteligencia estratégica afecta la flexibilidad estratégica y la correcta toma de decisiones, además los resultados del modelo PLS-SEM revelan que la inteligencia estratégica—definida por elementos como el pensamiento organizado, la previsión, la asociación y la motivación—tiene una influencia positiva significativa ($t = 9.999$, $p = 0.001$). La flexibilidad estratégica indicó una asociación modesta entre la inteligencia estratégica y el rendimiento logístico ($t = 12.183$, $p = 0.001$), lo que significa que las empresas que se ajustan más exitosamente a los cambios en su entorno logístico producen resultados sobresalientes. En esta asociación, sin embargo, la efectividad en la toma de decisiones mostró un impacto moderador modesto, pero estadísticamente inconsistente ($t = 1.106$, $p = 0.269$). En consecuencia, las empresas de logística deberían concentrarse en crear estrategias basadas en el conocimiento estratégico.

Por el contrario, Kostiuchenko (2020) sugiere un enfoque riguroso para la evaluación intencionada de las operaciones logísticas empresariales. Representado por el modelo SCOR, donde se evaluaron los indicadores de la cadena de suministro para demostrar que, mediante un 20%, se podría mejorar la eficiencia del flujo de materiales y reducir los gastos operativos hasta en un 15%. Además, se siguieron estrategias de externalización, ya que el estudio de la matriz "Amenazas-Oportunidades" mostró que el 60% de los trabajos evaluados eran aptos para la externalización. Los instrumentos estratégicos, incluyendo la planificación integrada y el análisis ambiental, ayudan a las empresas a volverse más competitivas y a ingresar a nuevos mercados.

En el mismo contexto, Yusianto et al. (2021) proporcionan un plan estratégico para implementar logística sostenible en el sector de la papa en Indonesia mediante el método ISM. Se identificaron componentes importantes, incluyendo la disponibilidad de materias primas, proveedores, mercado, transporte, factores económicos y ambientales. Los resultados muestran que al reducir las pérdidas post-cosecha en un 10% y aumentar la eficiencia del sistema en un 15%, la optimización de la logística verde puede ayudar a mejorar el rendimiento del sistema. El uso de ideas de sostenibilidad en el sector agroalimentario ayuda a fortalecer la sostenibilidad. Las autoridades regionales deben incluir soluciones logísticas sostenibles en sus planes de crecimiento si quieren maximizar la eficiencia y minimizar el daño ambiental.

Finalmente, Nikitenko (2020) enfatiza lo imprescindible que es poseer una buena planificación estratégica en la cadena de suministro logística y subraya tácticas importantes como la gestión de costos, la integración vertical y las asociaciones estratégicas. Mientras que la integración vertical puede ahorrar costos logísticos en un 15-20%, las conexiones inteligentes con los proveedores ofrecen un ahorro del 25%. Reduciendo así los tiempos de entrega en un treinta por ciento. Se anima a las empresas a utilizar técnicas de digitalización y

análisis de datos para maximizar sus estrategias de suministro, ya que una planificación logística adecuada ayuda a garantizar la efectividad operativa y la competitividad comercial.

2.2. Bases Teóricas

Modelo Estratégico

El marco estratégico está elaborado para brindar orientación a la organización, alineándose así con los objetivos de la entidad. Por ello desde la perspectiva de Hax y Majluf (1991) enfatiza lo siguiente:

Este modelo estratégico opera mediante seis principios clave:

- Funciona como un paradigma unificado e inclusivo para la toma de decisiones, integrando múltiples perspectivas operativas
- Establece metas a largo plazo, programas de acción y criterios para la asignación de recursos, asegurando la cohesión entre objetivos y ejecución
- Delinea el posicionamiento de la organización en su entorno competitivo y evalúa el impacto de factores externos como oportunidades y amenazas.
- Define responsabilidades específicas en niveles corporativos, unidades de negocio y procesos funcionales, facilitando la gestión multinivel.
- Proporciona un marco para distinguir las responsabilidades gerenciales a través de niveles corporativos, unidades de negocios y niveles funcionales/de procesos.
- Incluye objetivos no económicos orientados a generar impacto positivo en grupos de interés y comunidades asociadas.

Según Mintzberg et al. (1998), la estrategia puede abordarse desde cinco perspectivas fundamentales, conocidas como las 5P de la estrategia:

- Plan: Se concibe como una orientación clara, un marco de referencia o una ruta de acción diseñada para alcanzar determinados objetivos.

- **Perspectiva:** Representa una visión a futuro que guía la toma de decisiones y la evolución de la organización en el tiempo.
- **Patrón:** Corresponde a una secuencia de acciones coherentes y estructuradas que permiten ejecutar la estrategia de manera efectiva.
- **Posición:** Se refiere al lugar que ocupa la entidad en el mercado, determinado por la oferta de bienes y servicios en sectores específicos.
- **Ploy (Maniobra):** Consiste en un conjunto de movimientos tácticos diseñados para responder a la competencia y asegurar una ventaja estratégica.

Este enfoque multidimensional permite comprender la estrategia no solo como una planificación formal, sino también como un conjunto de acciones dinámicas y adaptativas dentro del entorno competitivo.

Clasificación de Estrategia

Por el contrario, los autores mencionados a continuación dividen el enfoque en dos aristas: basado en su alcance que afecta a la empresa y basado en el método de su creación. Según Hax y Majluf (1991), enfatizan lo siguiente:

Estos autores definen las características desde su enfoque en la formulación:

- **Detallada:** Cuando se implementa estrategia se desarrolla mediante un proceso amplio, participativo y basado en el consenso, a través de cursos de acción particulares; y se comparte libre y extensamente, tanto dentro de la empresa como fuera, con todos los actores relevantes.
- **Implícita:** Cuando no hay una elaboración de un plan, pero existe una dirección y un conocimiento apropiado de las metas de la organización.

Por otro lado, los autores lo conceptualizan bajo el proceso de crecimiento de desarrollo:

- Es un enfoque de análisis formal metódico: En el tiempo en que se enfoca en una formulación exhaustiva a nivel funcional, corporativo y de unidad de negocio
- Producto de un procedimiento con una concentración de poder: Cuando el enfoque implica una negociación entre actores importantes.

Bajo el enfoque de orientación de desarrollo:

- Patrón de actividad pasada: El enfoque resulta de una serie de actos de elecciones previas.
- Diseñado con una visión de futuro: El enfoque es esencialmente un medio de transformación que presenta nuevas direcciones de actividad.

Según la secuencia, se refiere a la implementación permite que el enfoque adquiera una cierta tipología en cualquiera de estas etapas: intencional o emergente.

Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2008), lo define de la siguiente manera:

El proceso estratégico es una serie y orden de acciones que una organización lleva a cabo para lograr su visión definida, asistiéndola de esta manera a proyectarse hacia el futuro.

Para ello, emplea los análisis externos e internos de Hax y Majluf (1991) (situaciones actuales), lo que conduce a la creación de las estrategias deseadas, que son los instrumentos que orientarán a la organización en el rumbo a largo plazo, establecidos como metas estratégicas.

Así mismo, impulsado por retroalimentación, participativo y abierto a la evaluación en cualquier momento. Igualmente, las personas importantes en la empresa, que conocen las principales políticas que contribuyen a construir habilidades superiores para la organización, deben participar en este sentido.

Objetivo del Proceso Estratégico.

Bajo la perspectiva de D'Alessio (2008), el objetivo del proceso estratégico está relacionado con establecer metas, objetivos y estrategias a largo plazo, lo que permite a la organización guiarse y tomar decisiones; por lo tanto, asume la consecución de los siguientes objetivos como inherentes al proceso de:

- **Productividad y competitividad:** Se define como los altos grados de competitividad en la industria, la empresa acepta la tarea de lograr índices de rendimiento adecuados.
- **Legalidades y ética:** Se refiere a que la empresa debe comportarse de acuerdo con las leyes y las pautas morales
- **Compromiso social:** Es cuando la empresa tiene que crear eventos que ayuden a su jurisdicción.

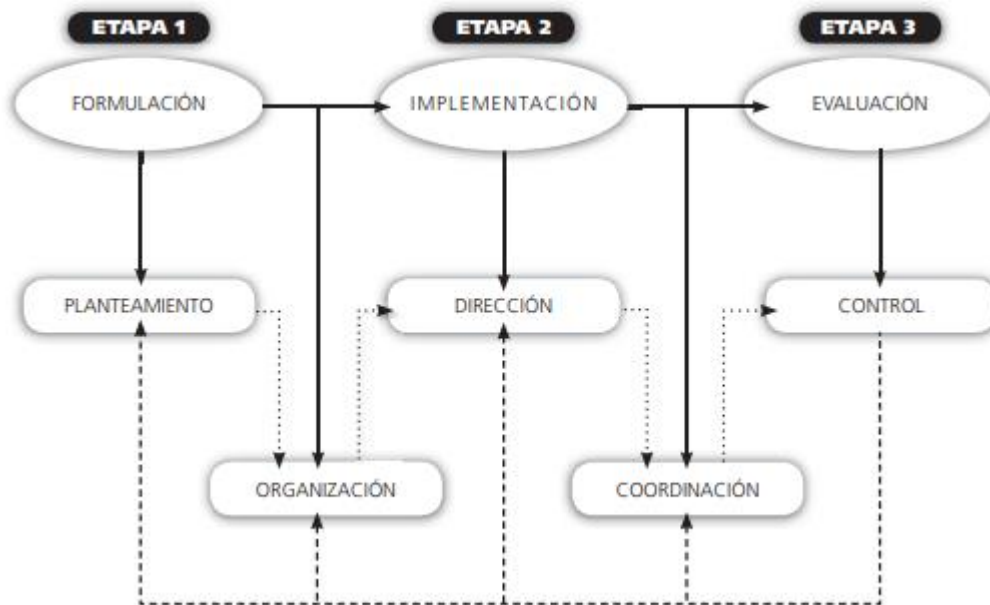
Además de estos objetivos secundarios, es necesario establecer determinadas metas a largo y corto plazo, las cuales orientarán a la empresa hacia un futuro prometedor.

Etapas del Proceso Estratégico.

Está compuesto por tres etapas, comenzando con la planificación y terminando con el control efectivo. Se relaciona con la planificación en los procesos de la empresa. Juntos, componen la planificación estratégica. El segundo paso es la ejecución; las directrices y los procedimientos de coordinación crean el eje central, donde también lo define como gestores estratégicos. El tercer paso es la evaluación, en la cual el mecanismo del proceso estratégico tiene atención primaria. Esto es guiado por la estratégica estructurada de los cinco elementos básicos que guía todo el proceso: visión, propósito, intereses organizacionales, objetivos y valores a largo plazo. El elemento más importante y complicado de un sistema integral es la formulación o planificación; sin embargo, la implementación o dirección es la más difícil de ejecutar. Por lo tanto, es muy importante que una buena formulación no garantice una

aplicación perfecta. Para mantener la alineación estratégica, el control y las correcciones necesarios deben ser permanentes. (D'Alessio, 2008).

Figura 3. Organización por fases del procedimiento estratégico



Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.11), por D'Alessio, 2008.

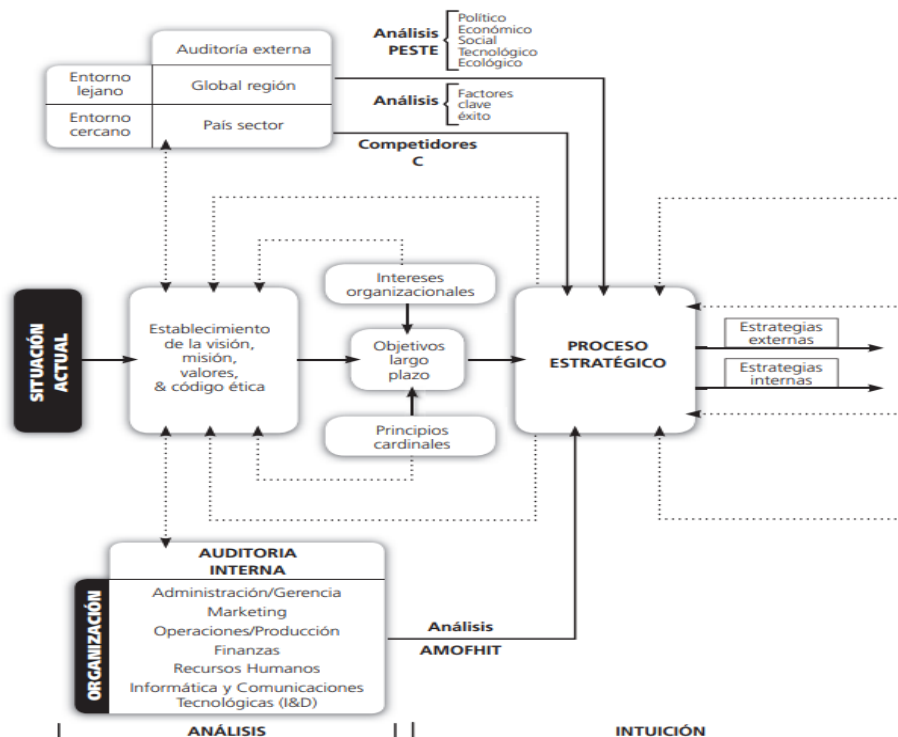
Planeamiento Estratégico

Formulación de planeamiento. Para tener un conocimiento de cómo llevar la formulación de un buen planeamiento es comenzar con un examen interno de la empresa y terminando con planes de desarrollo, se puede tener una conciencia de cómo implementar la formulación de una planificación sólida, y D'Alessio destaca lo siguiente:

Es necesario comenzar con la declaración de los intereses de la organización, valores y el código de ética que supervisará las actividades de esta; evaluar los elementos externos e internos que afectan a la organización; examinar el sector industrial y la competencia; establecer una estrategia de mediano a largo plazo; y concluir con la elección de las mejores estrategias concretas que, al ser aplicadas, incrementarán la competitividad de la empresa en el sector.

Asimismo. D’Alessio (2008), señala que la estrategia será exitosa en la medida en que el gerente que encabeza el proceso consiga un seguimiento apropiado y constante de las fluctuaciones que suceden en el ambiente, en la competencia y en la demanda (clientes y consumidores), otorgándole un enfoque iterativo e interactivo al proceso.

Figura 4. Planeamiento estratégico



Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.11), por D’Alessio, 2008.

Formulación del Planeamiento.

Tomando en cuenta a D'Alessio (2008), "La administración estratégica incluye seis procesos relevantes enfocados en la coordinación y organización de las estrategias tanto externas como internas escogidas".

Figura 5. Organización por fases del procedimiento estratégico.

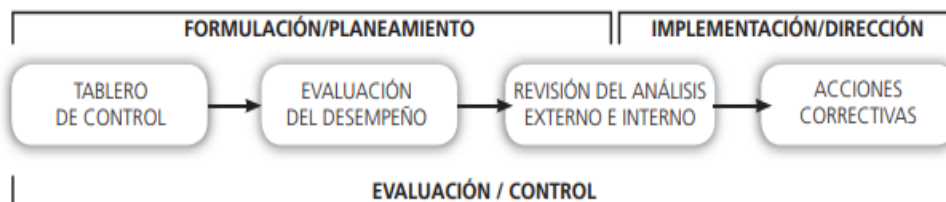


Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.12), por D’Alessio, 2008.

Control Estratégico Evaluación.

Se define como evaluación estratégica del control, además según a D’Alessio (2008), "el propósito es llenar las brechas identificadas entre lo que se pretendía y lo que se realizó." Esta etapa dura desde el inicio del proceso y consiste en actividades de monitoreo y en la modificación de la estrategia sugerida".

Figura 6. El Modelo de proceso estratégico secuencial



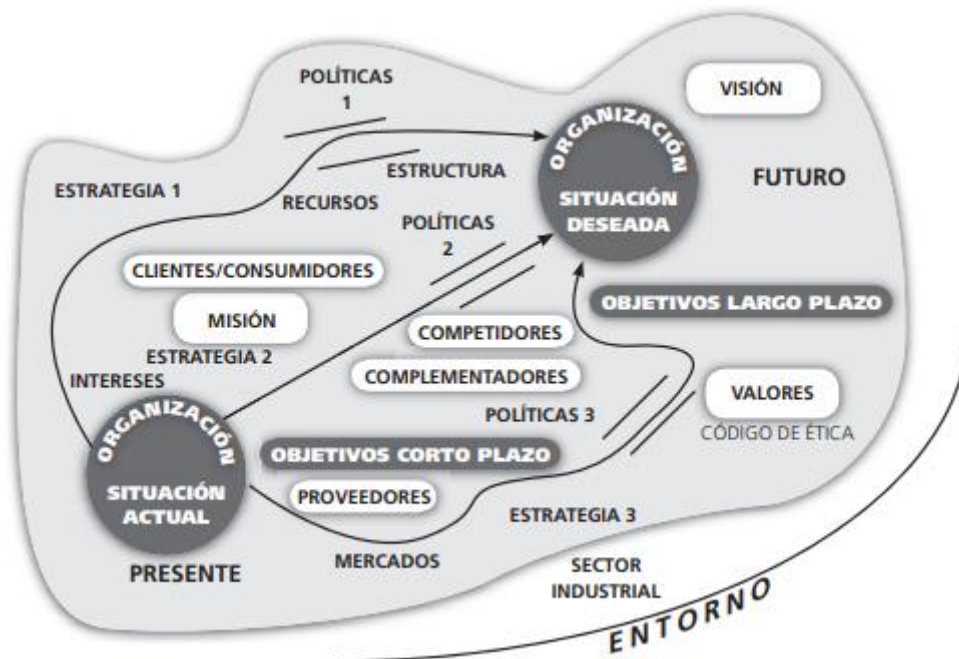
Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.13), por D’Alessio, 2008.

Proceso Estratégico

“Dentro del objetivo principal es mostrar la perspectiva futura con la que se aborda el

procedimiento." Las estrategias se producen en el sector, se moldean por el entorno, se ven influenciadas por el medio ambiente y conducen a este estado futuro deseado. Los participantes que se involucran y compiten con la empresa ayudan a definirla. (D'Alessio, 2008)

Figura 7. Diagrama de procedimiento estratégico



Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.14), por D'Alessio, 2008.

La Administración De La Estrategia

"En resumen, la administración estratégica puede definirse como el procedimiento a través del cual una organización establece su dirección a largo plazo," afirma D'Alessio (2008).

Análisis Interno.

De igual manera, este análisis permite realizar una evaluación tanto de las fortalezas como de las debilidades, lo que simplifica la toma de decisiones basadas en áreas de mejora y el fortalecimiento constante de dichas virtudes para poder competir exitosamente en el sector e identificar qué debilidades podrían perjudicarlo. El análisis interno y la auditoría no se

limitan a una revisión operativa con el objetivo de analizar los distintos componentes que pueden presentarse o no en una organización. D'Alessio (2008).

Visión.

Por otro lado, según Collings & Porras (1994), nos dice que la visión implica entender bajo que mando opera la organización, establecer para un futuro prometedor para la organización. Así mismo, lo debe diferenciar lo que no debe cambiar de lo que es flexible por naturaleza es lo primero. En este sentido, una visión bien definida tiene que estar compuesto por dos componentes.

Misión.

De acuerdo con D'Alessio (2008), la misión estratégica se refiere a la ejecución e implementación de la intención estratégica y, por lo general, debe determinar los mercados y productos a los que la organización aspira a satisfacerlos, aprovechando eficazmente sus recursos, capacidades y competencias. La razón principal por la que la organización existe se indica aquí, así como su función dentro de un lugar.

Políticas.

No obstante, DocuSign (2012) muestra que las políticas de la empresa son la recopilación de directrices internas destinadas a controlar y definir los estándares de comportamiento dentro de una empresa. Además, enfatizan que, describen los deberes de todos los niveles jerárquicos de los trabajadores, así como los de los altos ejecutivos y los propietarios de la empresa

Cadena de Valor.

De acuerdo con Porter (1985), lo sostiene como un modelo empresarial que ilustra las acciones necesarias para administrar un producto o servicio y se refiere a lo siguiente: al diseño, fabricación, comercialización, entrega y venta de un producto; por lo tanto, la manera en que estas actividades mejoran actividades particulares refleja su historia,

estrategia, Destacar el progreso de la estrategia y la economía en la que estas actividades se fundamentan.

Asimismo, Porter (1985) sostiene que las actividades de valor se clasifican en dos grandes grupos: las primarias y las secundarias, y se denominan actividades primarias o secundarias. Por esta razón, las actividades de valor se clasifican en dos categorías principales: las primarias y las de soporte.

- **Actividad Primaria:** En primer lugar, para competir en un sector industrial, uno debe participar en cinco tipos generales de operaciones primarias. Cada uno de ellos se divide en tareas claramente definidas dependiendo del sector y la dirección de la organización.
- **Logística de entrada:** Hace referencia a las actividades vinculadas con la acogida, almacenaje y reparto de materiales del producto, administración de materiales, almacenaje, administración de inventarios, planificación de vehículos y devoluciones de proveedores.
- **Operaciones:** Esta conformado por el conjunto de operaciones que convierten las materias primas en un producto final.
- **Logística de salida:** las actividades que forman parte de la adquisición, almacenamiento, transporte, procesamiento de pedidos y distribución de un producto a los consumidores.
- **Servicio:** Lo describe como, las medidas tomadas para incrementar o preservar el valor del bien.
- **Actividades de apoyo:** Normalmente en una industria estas actividades están compuestas por lo siguiente:
 - **Adquisición:** Se aplica a las materias primas, recursos y otros elementos consumibles empleados en la cadena de valor, además de bienes como maquinaria, equipos de laboratorio, recursos de oficina y edificaciones.
 - **Desarrollo tecnológico:** Esto implica a la actividad relacionada con el valor incluye

tecnología, técnicas útiles, herramientas, o tecnología combinada con el equipo del proceso

- Administración de los recursos humanos: Son las actividades relacionadas hacia el reclutamiento, empleo, desarrollo, capacitación y remuneración de los empleados
- Infraestructura organizacional: Está involucrado en varias actividades, incluyendo: La administración general, la organización, las finanzas, la contabilidad, la administración de aspectos legales, los temas gubernamentales y finalmente, el control de calidad conforma la infraestructura de la organización.

Figura 8. Modelo de Porter



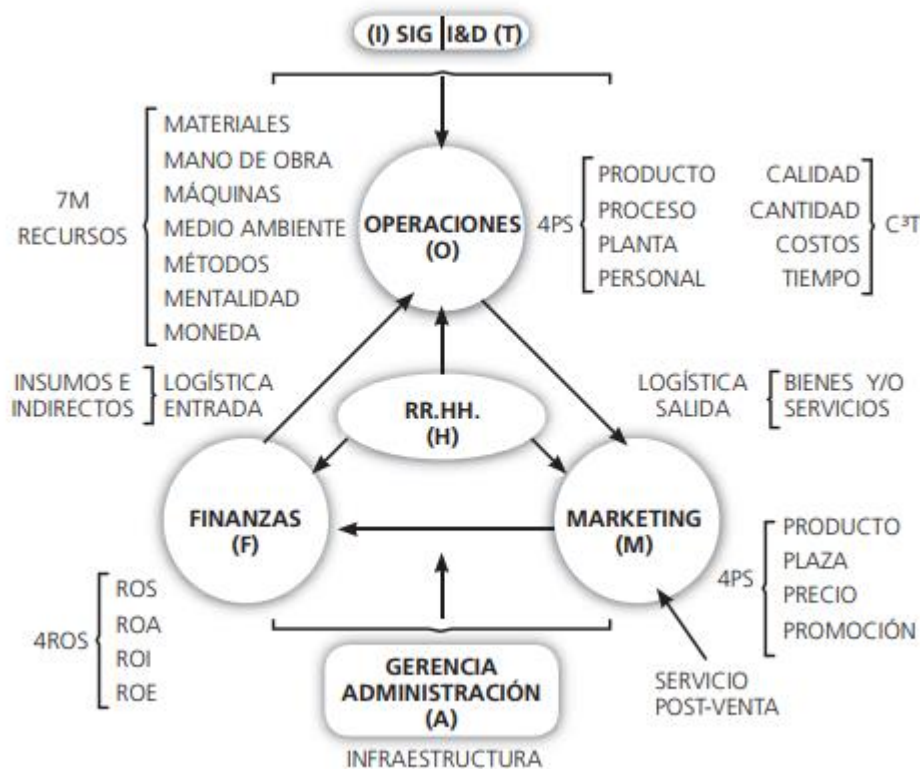
Nota: Adaptado de *Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter*, por Porter, 1985.

Análisis AMOFHIT

Por lo tanto, mientras siempre considere que la función esencial de los recursos en una organización es generar valor, el modelo analítico Amofhit analiza las variables internas de la compañía en el instante presente. De igual manera, la perdurabilidad a largo plazo de una organización se basa en su habilidad para aportar valor a los recursos que absorbe de su ambiente. Por otro lado, no existe razón para su presencia. (D'Alessio, 2008).

Los elementos para evaluar caen bajo las iniciales de este modelo son Administración/gestión(A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicación (I), tecnología/investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2008)

Figura 9. Modelo Matriz Amofhit



Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”. (D'Alessio, 2008).

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Para D'Alessio (2008), los factores internos permiten, identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en diversas áreas funcionales de una empresa y, por otro lado, proporcionar las raíces para analizar y comprender las interacciones entre estas áreas.

Figura 10. Modelo Matriz EFI

TABLA 6.1			
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (D’Alessio, 2008).

Fuerzas de Porter

Por consiguiente, la fuerza de Porter es un modelo de investigación que explica el marco competitivo dentro de una empresa, además Porter (1985) revela que: Los cinco elementos tomados en conjunto definen a la organización para generar (en promedio) tasas de retorno sobre la inversión superiores al costo de capital. La fuerza varía según la industria y podría fluctuar con el desarrollo. Desde el punto de vista de la rentabilidad intrínseca, por lo tanto, no son equivalentes entre sí. Muchos rivales en aquellas industrias donde los cinco

elementos son favorables obtienen resultados satisfactorios

Figura 11. Esquema 5 fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter, por Porter, 1985.

Diagrama de Causa y Efecto

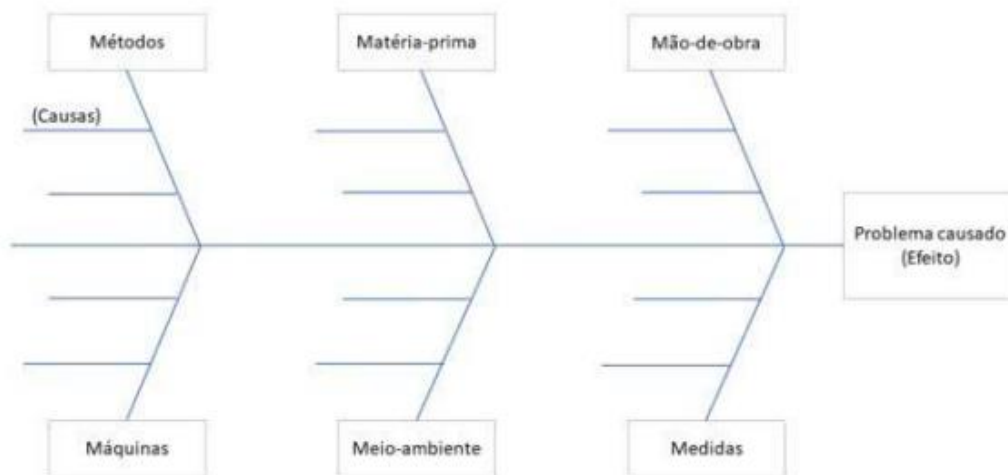
Como señala Gonzalo (1990), es un instrumento para identificar las posibles causas de un problema dado, lo que ayuda a definir soluciones. Es una representación gráfica en forma de espina de pescado que determina cualitativamente las causas que afectan a un problema particular. En honor a su autor, a este diagrama también se conoce como el diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Además, ayuda a encontrar metódicamente el vínculo entre los factores que influyen en una situación dada entre causas y consecuencias. Igualmente permite dividir las razones en muchas ramas o causas primarias a menudo referidas como las 5 M:

- Mano de Obra.
- Maquinaria.
- Materiales.

- Medio ambiente.
- Métodos.

Entre las ventajas que ofrece este método están la capacidad de dividir las causas principales en causas primarias, secundarias y terciarias, así como de concentrarse sistemáticamente en las causas que influyen en un problema y establecer claramente las interrelaciones entre esas causas y el problema en cuestión.

Figura 12. Diagrama de Ishikawa



Nota: Adaptado de CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD., (Gutiérrez, 2010).

Metodología 5S

La metodología de las 5S ofrece múltiples ventajas al mejorar la organización, la limpieza y la seguridad en el entorno laboral. Según Chiavenato (2002), esta metodología consiste en ordenar y optimizar los ambientes de trabajo con el propósito de aprovechar mejor las áreas disponibles, reducir riesgos de accidentes, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la imagen de la organización y elevar la calidad.

La adopción de las 5S en las empresas japonesas requiere la participación de todos los empleados en cinco principios clave: Seiri, que implica dividir lo que sirve de lo que no sirve; Seiton, organizar y ubicar cada objeto en su lugar adecuado; Seiso, mantener el área limpia y

ordenada; Seiketsu, estandarizar y simplificar los procesos; y Shitsuke, fomentar la disciplina y el cumplimiento de normas establecidas.

Este enfoque transforma la actitud de los trabajadores dentro de la organización, ya que no solo se enfocan en cumplir con sus tareas, sino que también asumen la responsabilidad de gestionar su espacio de trabajo de manera eficiente. Más que ejecutar una labor específica, los empleados se comprometen con el mantenimiento del orden, la optimización del entorno y la mejora continua en sus actividades diarias.

La disciplina de las 5S se basa en la aplicación de cinco pasos fundamentales dentro de un espacio de trabajo, cuyo objetivo principal es mantener un entorno limpio, ordenado y eficiente. Según Sacristán (2005), estas cinco etapas corresponden a principios japoneses cuyo nombre inicia con la letra "S" y buscan garantizar un ambiente laboral óptimo.

- Seiri (Organización y Selección): Se basa en la clasificación y separación de los elementos esenciales de los no necesarios, eliminando estos últimos para optimizar el espacio. Además, este proceso permite establecer normas que faciliten el trabajo con equipos y máquinas, asegurando estabilidad y mejorando la eficiencia operativa a través de planes de acción.
- Seiton (Orden): Una vez eliminado lo innecesario, es fundamental asignar un lugar específico para cada objeto, asegurando que las herramientas y materiales sean fácilmente accesibles. Este principio se guía por la premisa de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", promoviendo la permanencia del orden mediante normas visibles y de fácil aplicación.
- Seiso (Limpieza): Más allá de la higiene superficial, este paso busca que los trabajadores se familiaricen con sus herramientas y equipos, identificando las fuentes de suciedad y eliminándolas para prevenir su reaparición. Se fomenta una limpieza profunda y

sistemática que involucra tanto a operarios como a administrativos, con el propósito de mantener el entorno de trabajo impecable y libre de residuos.

- **Seiketsu (Mantenimiento de la Limpieza):** Una vez alcanzado un nivel óptimo de limpieza, se establecen estándares y controles visuales para mantenerlo. Este principio permite detectar de manera inmediata cualquier desviación respecto al estado ideal, asegurando la continuidad de las buenas prácticas a través de normas claras y accesibles para todos.
- **Shitsuke (Disciplina y Compromiso):** Implica la práctica constante de la autoevaluación y el cumplimiento riguroso de los procedimientos establecidos. A través de la disciplina y la autonomía, se refuerza la cultura de la mejora continua, promoviendo la responsabilidad individual y colectiva en la aplicación de las 5S.

En conjunto, esta metodología no solo transforma el entorno laboral, sino que también fomenta una mentalidad de orden, eficiencia y mejora continua dentro de la organización.

Ventajas de las 5S

Una de las principales ventajas de aplicar la disciplina de las 5S es lograr mejoras sostenibles dentro de las organizaciones, impulsando un cambio en la cultura organizacional. Según Sacristán (2005), esta metodología aporta múltiples beneficios, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Fomento del trabajo en equipo:** La implementación de las 5S promueve la participación activa de los trabajadores en el proceso de mejora continua, permitiéndoles aportar sus conocimientos y experiencias sobre sus funciones. Esto genera un mayor compromiso, ya que sus contribuciones son valoradas y se convierten en agentes clave del cambio.
- **Incremento de la eficiencia productiva:** Mantener y fortalecer constantemente el uso de las 5S permite reducir defectos en los productos, minimizar fallos en los equipos,

disminuir accidentes laborales, optimizar el manejo de inventarios y eliminar movimientos innecesarios. Además, agiliza procesos como el cambio de herramientas, mejorando la eficiencia operativa.

- Mejora del ambiente laboral: A través de una adecuada organización, orden y limpieza, se crea un entorno de trabajo más seguro y agradable. Esto se traduce en un uso más eficiente del espacio, mayor satisfacción de los empleados, una mejor imagen corporativa frente a clientes y socios, así como un incremento en la cooperación, la responsabilidad y el conocimiento de las actividades internas de la organización.

En definitiva, las 5S no solo optimiza los procesos internos, sino que también fortalece el compromiso del personal y mejora la competitividad de la entidad.

Análisis externo

El análisis externo dentro de las organizaciones trata de hallar las oportunidades y amenazas que se presentan y según D'Alessio (2008) indica que:

El análisis o auditoría externa tiene como propósito reconocer las oportunidades que pueden impulsar el crecimiento de la organización, así como detectar los riesgos o amenazas que podrían afectar sus operaciones. Es fundamental que este análisis se adapte a la realidad y el contexto específico de la entidad. Para llevar a cabo este proceso de manera estructurada, se emplea la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite identificar y priorizar los elementos clave del entorno.

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es un modelo o instrumento encargado de detallar las oportunidades y amenazas dentro de la entidad. El propósito de la auditoría externa es identificar y clasificar las oportunidades que pueden favorecer a una organización, así como las amenazas que representan un riesgo y deben ser gestionadas. Su objetivo no es recopilar todos los factores que podrían impactar en la entidad, sino enfocarse

en las variables más relevantes. Para ello, se emplea la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite priorizar los aspectos clave que influyen en el entorno organizacional. (D’Alessio, 2008).

Figura 13. Matriz Evaluación de Factores Externos

TABLA 5.6			
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.125), por D’Alessio, 2008.

Análisis PESTE

El análisis PESTE es una herramienta utilizada para identificar factores externos que pueden influir en una organización. Según D’Alessio (2008), estos factores deben evaluarse de manera integral y sistémica, considerando diversas fuerzas que afectan el entorno empresarial. Esta metodología también se conoce como análisis PESTEC, ya que incluye los siguientes aspectos:

- Factores políticos, gubernamentales y legales (P): Son los elementos que establecen las normativas y regulaciones dentro de las cuales opera la organización. Estas variables pueden tener un impacto significativo en la empresa, sus proveedores y clientes, determinando restricciones o facilitaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Factores económicos y financieros (E): Comprenden las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Su influencia es directa en el poder adquisitivo de los consumidores y resulta clave en actividades de comercio exterior, como exportaciones e importaciones.
- Factores sociales, culturales y demográficos (S): Incluyen valores, creencias, estilos de vida y comportamientos de la población que influyen en la demanda del mercado. Estos factores ayudan a definir el perfil del consumidor, orientar hábitos de compra y establecer patrones que afectan la estrategia empresarial.
- Factores tecnológicos y científicos (T): Se caracterizan por la velocidad de la innovación y la evolución tecnológica. La constante aparición de nuevos desarrollos impulsa la necesidad de adaptación y actualización para mantener la competitividad en el mercado.
- Factores ambientales y ecológicos (E): La sostenibilidad y la preservación del medio ambiente han cobrado gran relevancia, convirtiéndose en una prioridad global. Las empresas deben asumir un compromiso con la responsabilidad ambiental, asegurando prácticas sostenibles en sus operaciones.

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que ayuda a las organizaciones a analizar su estado actual y facilitar la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo. Su construcción se basa en la integración de los factores identificados en otros análisis estratégicos:

- Fortalezas y debilidades se extraen de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

- Oportunidades y amenazas provienen de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

A partir de esta información, se estructuran los cuatro cuadrantes estratégicos:

- FO (Fortaleza-Oportunidad): Busca aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades del entorno.
- DO (Debilidad-Oportunidad): Identifica áreas de mejora que pueden ser reforzadas a partir de oportunidades externas.
- FA (Fortaleza-Amenaza): Diseña estrategias que utilicen fortalezas para mitigar riesgos o amenazas.
- DA (Debilidad-Amenaza): Propone acciones para reducir vulnerabilidades y enfrentar amenazas externas.

Esta metodología permite generar estrategias efectivas para optimizar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad en el mercado. (D’Alessio, 2008).

Figura 14. Matriz FODA

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p.268), por D’Alessio, 2008.

Gestión de Almacenes

Definición de Almacén

El almacenamiento abarca desde la recepción de materiales hasta su uso final. Según Iglesias (2012), es una función logística que mantiene los productos cerca de los mercados, permitiendo ajustar todo lo producido a la demanda y mejorando la atención al cliente. Por otro lado, define los almacenes como espacios donde se resguardan distintos tipos de mercancías bajo una política de inventario. Su propósito es controlar y mantener organizados los artículos almacenados. Para una estrategia efectiva de almacenamiento, es esencial coordinar el sistema de gestión del almacén con el modelo de almacenamiento adecuado.

Gestión de Almacén

La gestión logística busca garantizar el abastecimiento eficiente dentro de la organización. Iglesias (2012) explica que la gestión del almacén optimiza los flujos físicos externos e internos, regulando actividades como reabastecimiento, reenvases y distribución desde los almacenes de materias primas y suministros. Aunque generalmente no maneja datos financieros, puede evaluar el valor del inventario con fines de control, seguros y logística externa.

En empresas donde existe una dirección de logística, la gestión de almacén depende de ella; de lo contrario, responde directamente a la dirección general.

Funciones del Almacén

Las funciones del almacén varían según su tipo y naturaleza se clasifican en:

- Proteger materias primas contra incendios, robos y deterioro.
- Permitir el acceso a los materiales solo a personal autorizado.
- Informar constantemente al área de compras sobre las existencias de materia prima.
- Mantener un control detallado de entradas y salidas de mercaderías.
- Garantizar la disponibilidad de materiales evitando desabastecimientos.

- Minimizar costos para mejorar la eficiencia de la empresa.
- Asegurar el flujo adecuado de productos en el almacén.
- Supervisar y gestionar las operaciones internas de movimiento y administración de inventarios.

Clasificación de Almacenes

Los almacenes se clasifican según diversos criterios, como la relación con el flujo de producción, ubicación, tipo de material almacenado, localización y función logística.

Según su Relación con el Flujo de Producción.

- Almacenes de materias primas: Resguardan insumos y materiales utilizados en la producción.
- Almacenes de productos intermedios: Funcionan como intermediarios entre fases del proceso productivo.
- Almacenes de productos terminados: Destinados al almacenamiento de productos finales.
- Almacenes de materia auxiliar: Contienen repuestos, productos de limpieza, aceites, etc.
- Almacenes de preparación de pedidos y distribución: Facilitan la disponibilidad del producto final para los clientes.

Según su Ubicación.

- Almacenaje interior: Espacios cerrados con control de temperatura e iluminación.
- Almacenaje al aire libre: Espacios sin protección estructural, delimitados por cercas o señalización.

Según el Tipo de Material Almacenado.

- Almacén para bultos: Organiza materiales en unidades de transporte y almacenamiento optimizando su traslado.
- Almacenaje de gráneles: Ubicados cerca del consumo para reducir costos de transporte.
- Almacenaje de líquidos: Almacenes especializados en líquidos transportables por tuberías.

- Almacenaje de gases: Espacios con medidas de seguridad para almacenamiento de gases inflamables o bajo presión.

Según su Localización.

- Almacenes centrales: Cercanos a los centros de producción y diseñados para manejar grandes volúmenes.
- Almacenes regionales: Ubicados cerca del consumidor final para facilitar la distribución.

Según la función.

- Centros de acopio: Reciben mercadería de diversos proveedores y los preparan para su entrega a clientes.
- Centros de ruptura: Desagregan grandes envíos para distribuirlos en menores cantidades a distintos clientes.
- Centros de tránsito (Cross-Dock): No almacenan productos, solo los mueven para optimizar el transporte.
- Almacenes cíclicos o estacionales: Almacenan productos para gestionar demandas variables.
- Almacenes de custodia a largo plazo: Su objetivo es conservar inventarios sin priorizar costos de transporte o producción.

Normativas

Las regulaciones establecen principios clave para la gestión de almacenes dentro del ámbito municipal y gubernamental. La Ley Orgánica de Municipalidades (Congreso del Perú, 2003) reconoce a los gobiernos locales como entidades esenciales para la organización territorial y la gestión autónoma de los intereses comunitarios.

El Decreto Legislativo que Modifica la Ley N° 27658 (2018) establece que la modernización de la gestión pública busca mejorar la calidad de los bienes y servicios, simplificar procesos administrativos, fomentar la eficiencia en el Estado y optimizar la gestión

de riesgos y conocimiento.

Por su parte, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002) orienta sus esfuerzos hacia:

- Desarrollo social en beneficio de los sectores más vulnerables.
- Participación ciudadana en la planificación estratégica.
- Descentralización y fortalecimiento de gobiernos locales y regionales.
- Uso eficiente de los recursos del Estado, eliminando duplicidades de funciones.

Además, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM establece la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con un enfoque en la eficiencia y la calidad del servicio al ciudadano. Esta política busca cambiar la administración estatal, pasando de una cultura burocrática a una gestión orientada a resultados.

Por último, la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del CEPLAN regula la planificación estratégica del país, asegurando un desarrollo equilibrado y sostenible, y fortaleciendo la gobernabilidad democrática dentro del marco constitucional.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Antecedentes

Como parte de la experiencia, se identificaron tareas que no se ejecutaban de manera eficiente, lo que ocasionaba diversas deficiencias. Se presentaron desafíos significativos debido a la dependencia de métodos tradicionales (procesos manuales), la falta de organización y espacio, errores en el control de inventarios, la carencia de tecnología adecuada y problemas relacionados con la rotación de inventario. Estas situaciones pueden visualizarse en las imágenes mostradas a continuación.

Figura 15. Almacén de la entidad antes desarrollar el trabajo



Figura 16. Almacén de la entidad antes desarrollar el trabajo



Claramente se aprecia una completa desorganización de los materiales, ubicados en cualquier lugar de almacén, se ve incluso materiales que deberían estar desechados pero que se mantienen en el lugar de trabajo sin que alguien haga algo con ellos.

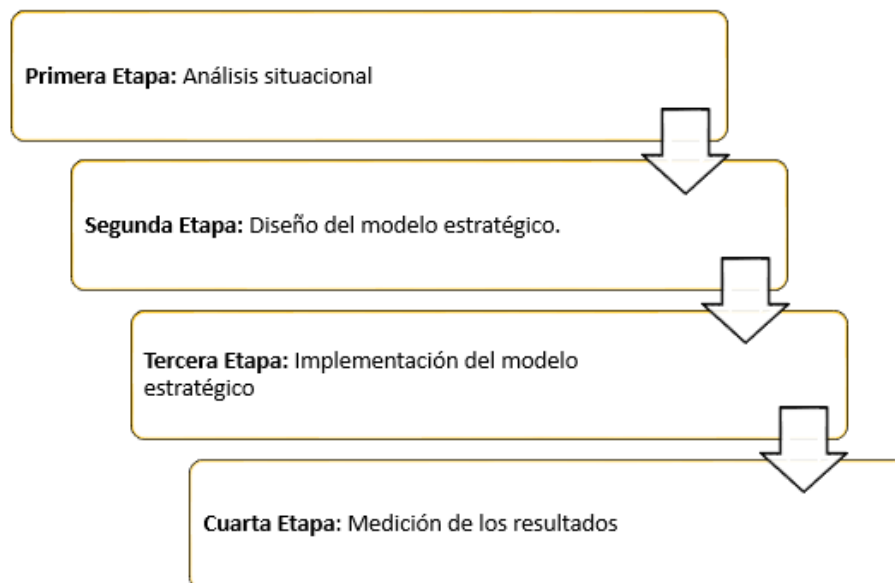
3.2. Etapas de Desarrollo del Trabajo

La primera fase de este estudio detalla una evaluación del diagnóstico situacional de la entidad, en la que se efectuó una búsqueda de datos pertinentes y consistentes para una revisión más exhaustiva de la gestión. El paso subsiguiente consistió en elaborar el modelo estratégico a poner en práctica, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. En la tercera fase se llevará a cabo el diseño del nuevo modelo, que incluye el uso de los instrumentos necesarios para la mejora del almacén y a la vez en la organización, por último, en la cuarta etapa se midió los resultados encontrados gracias a las estrategias planteadas.

Para la recolección de datos, se empleará la herramienta de una hoja de cálculo en Excel, en la que se anotarán y examinarán todos los datos obtenidos de cada instrumento propuesto en el trabajo de investigación. La información recolectada es pertinente y consistente para mantener un control preciso de la situación del área de estudio.

En la figura N°017, Se pueden observar las fases del proceso para realizar la presente investigación: La aplicación de un enfoque estratégico en la administración de almacén.

Figura 17. Etapa del desarrollo del trabajo



En la siguiente descripción detallamos las herramientas para el desarrollo del Modelo Estratégico, las cuales servirán para mejorar la gestión del área de estudio.

Tabla 2. Descripción para las herramientas de los modelos estratégicos

INSTRUMENTO	OBJETIVO
Misión	La definición del negocio delimita el ámbito operativo de la organización al establecer tanto el campo de acción como los límites de sus actividades.
Visión	Es la declaración formal de los compromisos asumidos por la entidad hacia sus grupos de interés, establecida en función de sus expectativas y necesidades.
Valores de la organización	Generar comportamientos acordes con lo que se ha propuesto. A partir de esos valores, los empleados toman conocimiento de las conductas que deben seguir.
Matriz AMOFHIT	El correcto estudio de los inconvenientes que impactan a la organización está estrechamente relacionado con la valoración de los recursos disponibles.
Matriz EFI	Facilita la identificación y evaluación de las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, además de servir como base para analizar y comprender las interrelaciones entre dichas áreas.
Mapeo de Procesos	Establecer con precisión qué ocurre en un proceso, comprendiendo de esta manera el funcionamiento de su organización.
Cadena de valor	Se trata de un marco teórico que representa y facilita la explicación de las actividades de una organización, con el propósito de crear valor tanto para el cliente final como para la propia empresa.
Diagrama Ishikawa	Es la representación de diversos factores (causas) dentro de un sistema que pueden influir en la generación de un problema (efecto).

Matriz EFE	El propósito de la auditoría externa no es elaborar un registro exhaustivo de todos los posibles factores que podrían influir en la organización.
PESTEL	Instrumento para monitorear el ambiente en el que funcionan o en el que tienen previsto introducir un producto o servicio
FUERZAS DE PORTER	Proporciona una guía para evaluar el grado de competencia en un sector y formular una estrategia empresarial.
MATRIZ FODA	Instrumento de análisis situacional que requiere un pensamiento exhaustivo para formular estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que incluyen: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).
Estrategias	Es la determinación del camino que la organización debe emprender,

PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el desarrollo de la primera etapa se utilizó herramientas como el análisis de cadena de valor lo cual permitió comprender sobre el funcionamiento de la entidad pública y saber cómo alinear los procesos.

Análisis de la Cadena de Valor. La organización no dispone de este instrumento que ayuda a visualizar las actividades y procesos que se realizan. Por esta razón, se implementó un esquema que incluye los procedimientos operativos, de estrategia y de soporte.

Figura 18. Cadena de valor de una entidad pública.



MAPEO DE PROCESOS

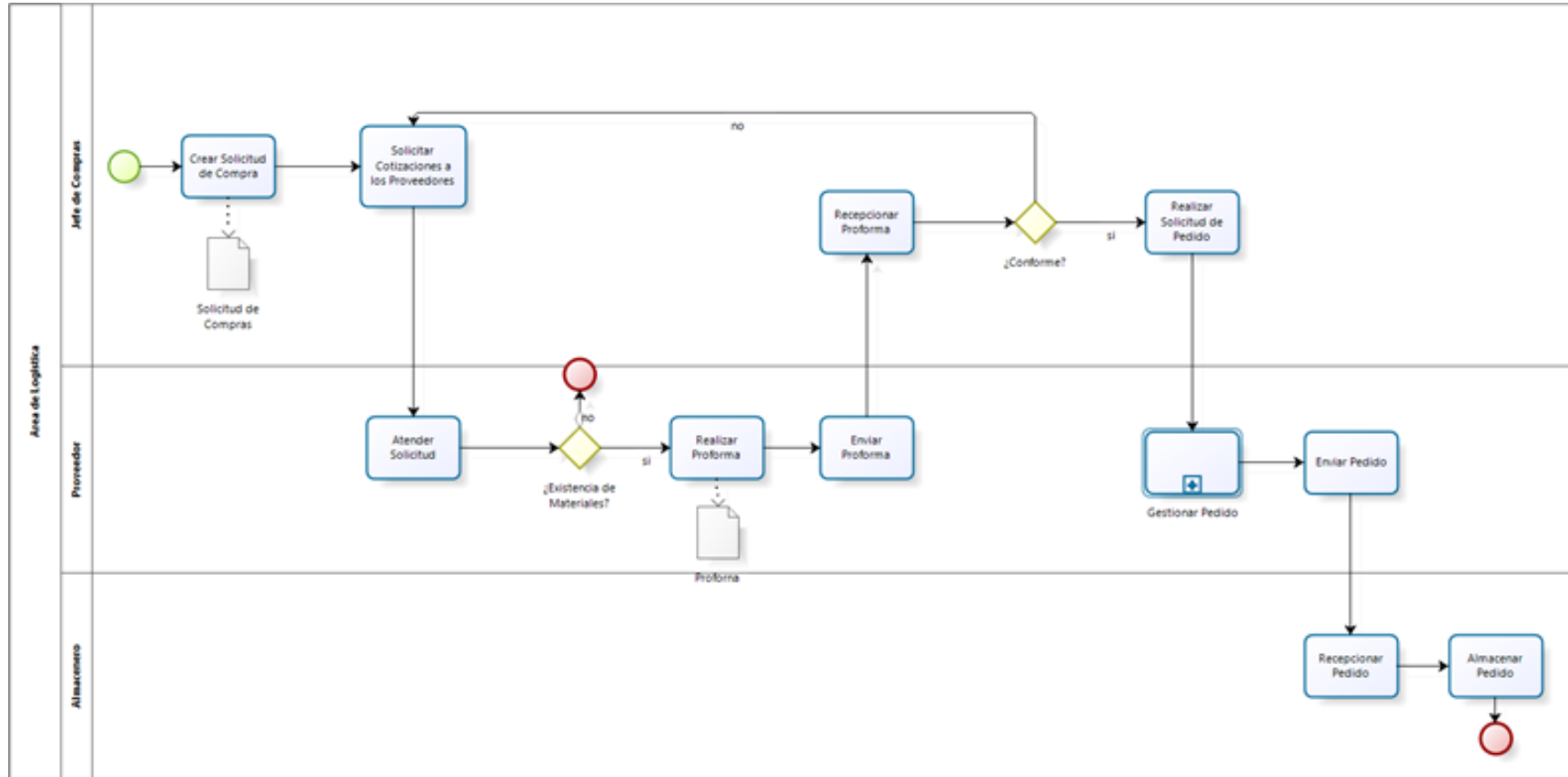
La administración por procesos de la entidad pública debe garantizar que las necesidades y demandas produzcan efectos beneficiosos para el ciudadano, dado que es el núcleo de la misión de la organización, utilizando los recursos existentes, cumpliendo con sus requerimientos y necesidades cotidianas.

Por lo tanto, se llevó a cabo un mapa de procesos en el análisis situacional para establecer las responsabilidades de cada área, además de integrar la organización, contribuyendo a mejorar la comunicación entre los distintos estratos de jerarquía de la entidad pública.

Figura 19. Mapeo de procesos de la entidad pública.



Figura 20. Proceso de entrada de productos del área de estudio.



En este análisis se determinó que el proceso no funciona adecuadamente, porque no existe un buen registro de los productos que llegan, también existe una demora en la revisión de los productos ya que no cuentan con material logístico para cumplir con una buena labor.

Por consiguiente, se realizó: **Análisis Interno (AMOFHIT)**. Para analizar internamente a la entidad dentro del área de estudio, se elabora la evaluación interna con relación a las gerencias, subgerencias y áreas comprendidas de las iniciales AMOFHIT, con el propósito de identificar las debilidades y fortalezas de cada área funcional. A continuación, se elaboró paso a paso cada punto antes mencionado donde se asignará las fortalezas y amenazas dentro del área de estudio.

Gerencia. El responsable de la organización es una persona comunicativa, y con una agenda muy ocupada que siempre guía a su personal a cumplir con los objetivos planteados tiene reuniones con ellos asiduamente, siempre brindando la información en lo que se necesite.

Fortalezas:

- Tiene un liderazgo participativo y solidario, con experiencia en gestión pública.
- Persona Comunicativa y está presente en la entidad pública.

Debilidades

- No se consideran las recomendaciones de los empleados.

Tecnologías e Información. El ayuntamiento cuenta con herramientas de información de acuerdo con los requisitos del estado que en su mayoría son muy lentas.

Fortalezas:

- Todas las gerencias cuentan con computadoras, lo cual facilita los trabajos.

Debilidades

- Sistemas desactualizados

Operaciones. La organización lleva a cabo las operaciones fundamentales siguientes:

servicios de suministro, entrada y salida de productos, entre otros.

Fortalezas:

- Se cuenta con archivos impreso y digitales que brindan respaldo al acervo documentario desde el año 2008.
- Buena comunicación con los colaboradores.

Debilidades

- Falta de actualización de las herramientas de gestión.
- Stock desactualizado.
- Los productos demoran en su salida.
- No poseen una adecuada documentación de los productos.

Recursos Humanos. La organización cuenta con colaboradores, que particularmente hacen la realización del trabajo burocrático con miedo de enfrentarse al cambio y a las nuevas herramientas tecnológicas, sin embargo, ayudan a la inducción de los nuevos colaboradores.

Fortalezas:

- Personal con experiencia
- Buen horario de trabajo

Debilidades

- Falta de un programa de capacitación del personal
- Trabajo recargado
- Baja remuneración
- No hay una comunicación efectiva.

Logística de entrada: La entidad pública dispone de suficiente material en inventario lo cual permite cumplir con las necesidades de los colaboradores.

Fortalezas:

- Tiene una cartera de proveedores

Debilidades

- Ausencia de pagos a los proveedores.

Logística de Salida. La entidad se encarga de entregar los pedidos, cuando los colaboradores o el área solicitante a través de un requerimiento una solicitud.

Fortalezas:

- Productos en stock

Debilidades

- Errores al momento de registrar la salida del producto en el sistema

Logística de Salida. El concejo cuenta con un local propio lo cual le permite cumplir con las funciones planteadas.

Fortalezas:

- Almacén propio

Debilidades

- Distribución, orden y limpieza inadecuada
- Falta de acondicionamiento

Finanzas. En esta dirección es responsable de financiar los productos de suministro para la administración del almacén.

Fortalezas:

- Buena liquidez
- Personal capacitado

Debilidades

- Numerosas cuentas por cobrar sin pagar

Dentro del desarrollo del análisis de almacén se realizó la: **Matriz de evaluación de factores internos (EFI) del área de estudio**, lo cual permitió a identificar problemas de esta forma realizar las mejores necesarias.

Tabla 3. Diagrama de valoración de elementos internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Fortaleza			
Habilidad para resolver problemas.	0.12	3	0.36
Colaboradores calificados	0.1	4	0.4
Tener disponibilidad de diferentes proveedores.	0.12	4	0.48
Disponición de los productos	0.12	3	0.36
Liquidez	0.1	3	0.3
Total			1.9
Debilidades			
Constante devoluciones de productos por cambios	0.06	1	0.06
Equipos inadecuados	0.12	2	0.24
Stock desactualizado.	0.08	1	0.08
Mala ubicación del Almacén	0.08	2	0.16
Sistema de información ineficiente.	0.1	2	0.2
Total			0.74
Total	1		2.64

Nota: El diagrama de valoración de elementos internos (EFI) dentro en la oficina de almacén, indica que las puntuaciones de fortalezas son de 1.9 y para las debilidades de 0.74, significa que sus fortalezas son más atractivas que sus debilidades. La note promedio es 2.64, lo que significa que la gestión de almacén de la entidad pública es atractiva y que están en un contexto favorable.

Por consiguiente, se realizó a detalle el análisis externo del área de estudio en donde se detalló los factores críticos de éxito para el contexto del municipio.

Las Cinco Fuerzas De Porter. Es un instrumento que facilitará a la entidad pública tener un análisis de la competencia, cabe resaltar que la Entidad Publica no busca competir con otras organizaciones ya que su misión principal es garantizar el bienestar de los habitantes, sim embargo es de vital importancia esta herramienta para tener un conocimiento de las oportunidades aprovechar y las amenazas que se determinan en la organización.

Amenaza de Nuevos Competidores. La organización no presenta amenaza de nuevos competidores, como gobierno local busca garantizar el bienestar de los ciudadanos que conforman el distrito, toda queja, molestia o requerimiento solo será presentada a la Municipalidad para que este brinde soluciones en su jurisdicción.

Rivalidad entre Empresas. da a conocer las relaciones competitivas entre las organizaciones que la conforman las entidades públicas, en este caso dentro de la entidad su competencia con otros organismos públicos es nula, cada una de las municipalidades son autónomas y ponen sus clasificadores de impuesto o precio para los diferentes servicios que brindan según su jurisdicción y que está señalado en su herramienta de gestión TUPA (Texto Único de Procedimiento Administrativos).

Amenaza de Otros Productos Sustitutos. En esta etapa hace referencia a los productos o servicios sustitutos, en cuanto la Municipalidad Distrital de Salaverry, ni ninguna otra entidad pública del estado pueden ser remplazados. Ya que los servicios que brindan están estipulados en las diferentes entidades de gobiernos locales.

Poder de Negociación con los Clientes. En este momento abordaremos los servicios que proporciona. la entidad pública entre ellos está:

Limpieza Pública: los habitantes del distrito de Salaverry se encargan de pagar mensualmente en el área de recaudación, un tributo impuesto para que el personal de limpieza pública del municipio limpie de calles, recojo de basura de las calles y de los depósitos que están distribuidos en diferentes puntos.

Serenazgo: En esta gerencia se encargan de la vigilancia de la ciudadanía en general, en este servicio los pobladores no pagan por ello.

Tributos Municipales: Dentro de este punto la población y las empresas se encargan de pagar los impuestos municipales de acuerdo a los dispositivos legales vigentes

Licencias (funcionamientos, construcción, defensa civil): estas licencias dependiendo del proceso a desarrollarse los pobladores de Salaverry, mediante el TUPA vigente, pagan el impuesto para obtener dicha licencia. Entre otras.

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que la entidad pública impone sus cobros municipales según las herramientas de gestión vigentes.

El Poder de Negociación con los Proveedores. El poder de negociación hace referencia a la influencia que poseen los proveedores en el mercado, la cual se especifica a continuación:

- Alto poder de negociación de los proveedores: cuenta con proyectos, requerimientos, solicitudes importantes los cuales están sujetos a proveedores, así estos pueden imponer sus productos por su (calidad, precio).
- Bajo poder de negociación de los proveedores: para el abastecimiento de productos y materiales están rodeados de proveedores. La entidad tiene la facilidad de elegir entre el más le convenga por la mayoría de las alternativas que presenta.

Por consiguiente, se realizó el análisis PESTEL lo cual permitió detectar nuevas oportunidades ayudando a comprender mejor el entorno de la entidad pública.

Análisis PESTEL

Figura 21. Matriz de análisis PESTEL



Dentro de las herramientas también se analizó la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) del área de estudio, lo cual indica las oportunidades pueden surgir en la entidad y a su vez aprovecharlas.

Tabla 4. Matriz para la valoración de elementos internos (EFE)

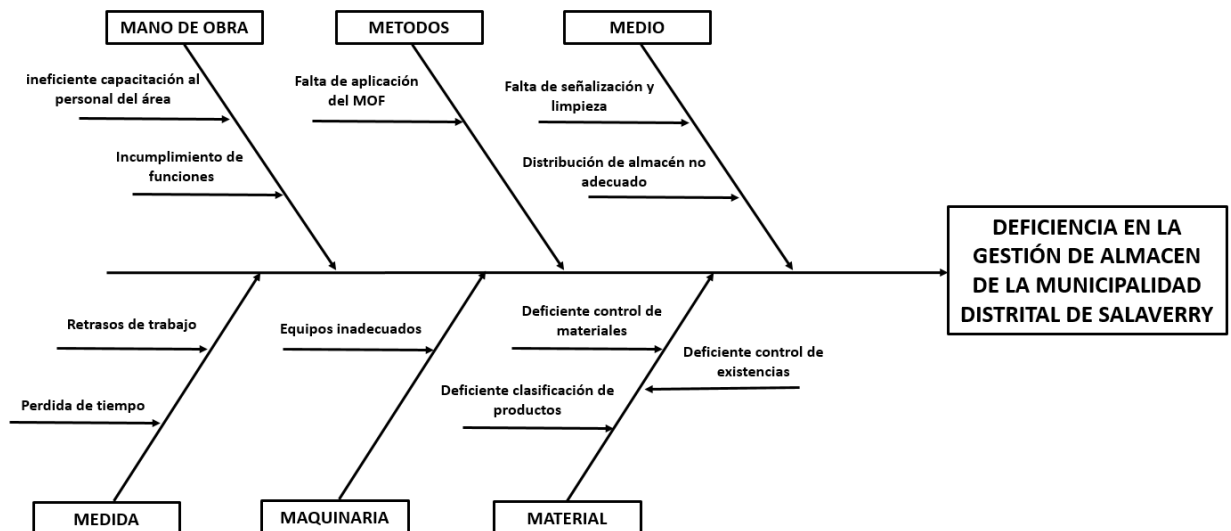
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Oportunidades			
Desarrollo económico en años recientes	0.12	4	0.48
Buenas relaciones con los proveedores	0.12	4	0.48
Nuevos Proveedores	0.08	3	0.24
Nuevos Productos	0.1	3	0.3
Capacitación del gobierno local	0.1	3	0.3
Total			1.8
Amenazas			
Fenómenos naturales	0.08	2	0.16
Inseguridad	0.12	2	0.24
Retardos para la adquisición	0.08	2	0.16
Retardo para el pago de proveedores	0.1	1	0.1
Perdida y deterioro de mercancía	0.1	1	0.1
Total			0.76
Total		1	2.56

Nota: Los factores externos (EFE) sostiene que las puntuaciones de oportunidades son de 1.8 y para las amenazas de 0.76, por lo expuesto se puede determinar que sus oportunidades están por encima de las amenazas. El resultado ponderado es de 2.56, lo cual indica que las oportunidades están ayudando a disminuir el impacto de sus amenazas.

Al mismo tiempo para realizar un análisis del área de estudio se **Aplicó el Diagrama Ishikawa de almacén e inventarios**. Para poder determinar las principales causas que afectan a la gestión logística se aplicó el diagrama Ishikawa en el cual se detalla en la figura 11, la cual se puede visualizar las diversas causas del efecto del problema establecido a través de la 6M de esta manera examinar los orígenes importantes que causan problemas en almacén.

- Mano de obra: Debido que el personal dentro de la gestión de almacén no recibe capacitaciones para poder ejercer sus labores de manera correcta.
- Métodos: Los instrumentos de gestión en este caso el MOF (Manual de organizaciones y funciones), no determina las funciones que los colaboradores deben manejar dentro del área.
- Medio: dentro de la unidad de almacén se presentan diversos inconvenientes, la falta de señalización y distribución dificultad el trabajo.
- Medida: la falta de una buena logística dentro de la gestión de almacén no garantiza el buen manejo del área.
- Maquinaria: equipos dentro de la gestión de almacén inadecuados.
- Material: Dado que no existe un orden adecuado en la gestión de materiales o productos, esto se refleja en el momento de llevar a cabo las tareas en el almacén.

Figura 22. Diagrama Ishikawa en el área de estudio

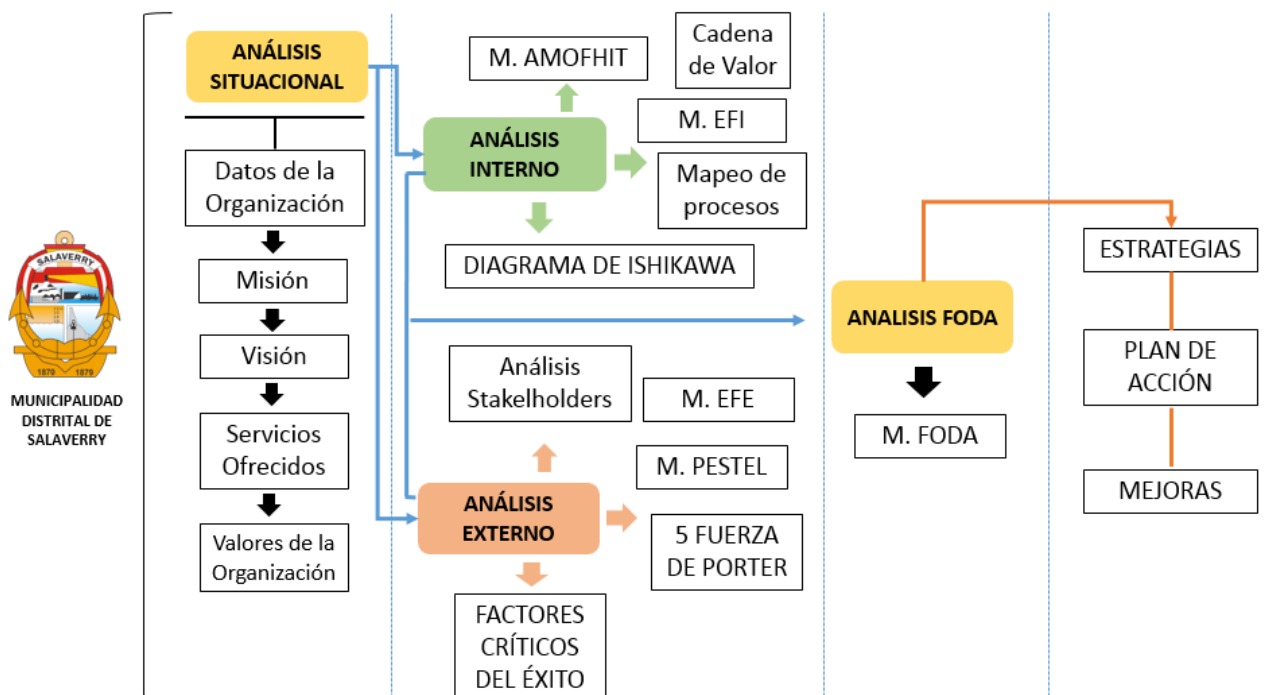


SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL NUEVO MODELO

La figura 23 detalla el nuevo modelo, la cual consta de 4 etapas, comenzando desde el detalle del análisis situacional, hasta a llegar a las estrategias y acciones planteadas.

Esto permite a la organización optimizar los recursos y enfocándose hacia el cumplimiento de los objetivos.

Figura 23. Elaboración del modelo estratégico



TERCERA ETAPA: PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO MODELO

Diseño de metodología 5'S en la prueba piloto.

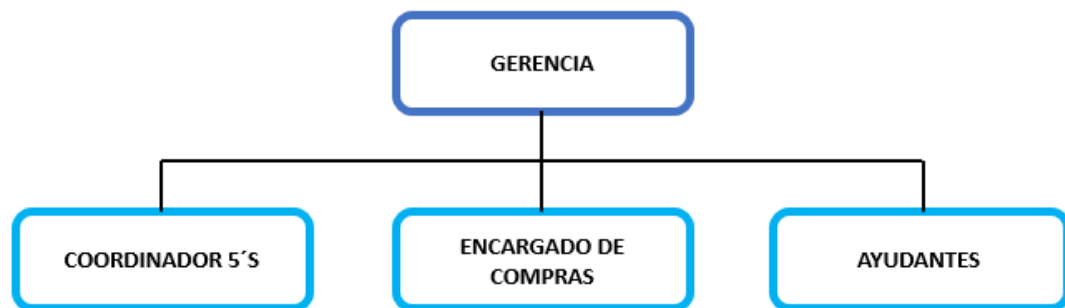
En el análisis antes desarrollado se determinó que hay ciertos criterios que afectan la gestión de almacén de la entidad pública, se propone implementar la metodología de las 5'S para un adecuado manejo de las actividades en el área de almacén, considerando diferentes criterios que generen condiciones adecuadas para el correcto funcionamiento del área de almacén.

Tareas previas a la puesta en marcha de las 5S.

Compromiso de la Dirección de la Empresa. Comprende la Gerencial General y el representante de la entidad pública, los cuales deben comprometerse a la implementación de cada etapa aplicada a la metodología de las 5'S. Parte de este compromiso es poseer la seguridad de tener la certeza de contar con una buena comunicación interna con todos los que forman parte del equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los beneficios determinados por la metodología de los 5'S.

Equipo de Trabajo 5's. El equipo de trabajo de la metodología de las 5'S de la entidad pública, será la parte de encomendar el establecimiento y ejecución del dicho modelo con un alto compromiso de trabajo. La estructura organizacional del equipo de trabajo será la siguiente:

Figura 24. Comité 5'S



Difusión de las 5'S. Con el objetivo de la implementación de la 5'S en la gestión el compromiso del equipo de trabajo encaminará a los colaboradores a cumplir con los objetivos propuestos, posteriormente se realizará un cronograma de actividades para plantear paso a paso la puesta en marcha de las 5'S.

Cronograma de las Actividades. Las actividades a realizarse en la implantación de la metodología de las 5'S, servirá para planificar y programar actividades en fechas

establecidas, se especificará el comienzo y término de cada tarea que facilitará la adecuada implementación de esta metodología en la entidad.

Tabla 5. Cronograma de actividades 5'S

Nº	Actividades	Inicio	Final	1-Oct	2-Oct	3-Oct	4-Oct	5-Oct	6-Oct	7-Oct	8-Oct	9-Oct	10-Oct	11-Oct	12-Oct	13-Oct	14-Oct	15-Oct	16-Oct	17-Oct	18-Oct	19-Oct	20-Oct	21-Oct	22-Oct	23-Oct	24-Oct	25-Oct	26-Oct	27-Oct	28-Oct	29-Oct	30-Oct	31-Oct	1-Nov	2-Nov	3-Nov	4-Nov	5-Nov			
1	Reunión previo a la puesta en marcha de las 5'S	1/10/2024	2/10/2024	■	■																																					
2	Establecimiento del equipo laboral	3/10/2024	4/10/2024			■	■																																			
3	Capacitación a los líderes de la metodología 5'S	5/10/2024	6/10/2024					■	■																																	
4	Elaboración de plan de actividades	7/10/2022	8/10/2024							■	■																															
5	Implementación y ejecución del Seiri (Primera S)	9/10/2024	12/10/2024									■	■	■	■																											
6	Implementación y ejecución del Seiton (Segunda S)	13/10/2024	16/10/2024												■	■	■	■																								
7	Implementación y ejecución del Seiso (Tercera S)	17/10/2024	20/10/2024																■	■	■	■																				
8	Implementación y ejecución del Seiketsu (Cuarta S)	21/10/2024	24/10/2024																				■	■	■	■																
9	Implementación y ejecución del Shitsuke (Quinta S)	25/10/2024	28/10/2024																						■	■	■	■														
10	Auditoría Interna	29/10/2024	31/10/2024																																							
11	Evaluación de la implementación	1/11/2024	3/11/2024																																							
12	Recomendaciones	4/11/2024	5/11/2024																																							

Capacitación del Equipo de Trabajo. Para este punto con la finalidad de transmitir los conocimientos al equipo de trabajo sobre la puesta en marcha de la metodología de las 5S, se deben llevar a cabo formación con el propósito de divulgar la relevancia de la importancia, los beneficio y el compromiso con la mejora continua que trae esta metodología de trabajo con los beneficios en: orden, la limpieza, la estandarización y la disciplina.

Los colaboradores de la gestión de almacén son la parte fundamental para el desarrollo de implementación, ya que ellos conocen el estado actual del área de trabajo, en las capacitaciones se tomará en cuenta lo siguientes: Situación presente de la administración de almacén. ideas sobre el método de las 5S., cualidades de cada S, Ventajas de la técnica de las 5S, sugerencia de mejora y orientación para la puesta en marcha de la metodología, monitoreo constante de la mejora para garantizar el cumplimiento continuo del nuevo modelo de trabajo.

Propuesta de mejora. En el análisis mencionado en la cláusula 3.3.2., donde nos habla sobre el diseño de implementación de la metodología de las 5'S, la cual es una herramienta no costosa, además en el momento de aplicarla no demanda de mucho tiempo para ser implantada. Esta metodología se enfoca en la mejora continua. Donde se espera cumplir con los objetivos propuestos en el desarrollo del trabajo de suficiencia laboral.

Aplicación del Seiri (Clasificar). Se forma al equipo laboral para este fin que realizará la clasificación de todos los materiales del almacén indicando si están aptos o no para el proceso. Los materiales no aptos pasan a ser desechados.

Aplicación de la Tarjeta Roja para la Clasificación de los Elementos Innecesarios. En la administración de almacén municipal, se analizó que hay herramientas, equipos, materiales, productos, entre otras cosas, que no son necesarios

para la gestión y con el pasar del tiempo se vuelven obsoletos, y para ser levantados tiene que realizarse un proceso con el área de control patrimonial donde se debe gestionar con documentos para que el proceso sea efectuado. Si estas deficiencias no son consideradas, el ambiente de trabajo será visto como un espacio más, causando suciedad, desorden, falta de espacio.

Método de aplicación de tarjeta roja: en la aplicación de este modelo se brindará un tiempo definido para determinar que objetos que no se encuentren usando, como siguiente paso se procede a elaborar tarjetas rojas para identificar a los productos u/o cosas, que no se están usando y los cuales están quitando espacio en la unidad de almacén ya que dichos objetos ya no sirven para la gestión, luego se va a realizar un informe con los objetos obsoletos y serán presentados a la oficina de control patrimonial para que levante mediante acta un proceso de acción, lo cual tendrá que enviar un reporte a la subgerencia de contabilidad y a las áreas competentes para su conocimiento.

Figura 25. Elaboración de la tarjeta roja

Tarjeta Roja 5S		MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	
Fecha:		Responsable	
Vigencia			
Área o departamento:			
Descripción de artículo:			
CATEGORIA			
	Maquina		Producto
	Equipo		Partes Mecanico
	Herrmienta		Otros
	Instrumento		Especifique
RAZÓN DE TARJETA			
	innecesarios		Otros
	Defectuoso		Especifique
	Fuera de especifica...		
ACCIÓN REQUERIDA			
	Eliminar		Donar
	Reubicar		Otros
	Reciclar		Especifique

Especificar un Ambiente para Clasificar los Elementos Obsoletos de los Necesarios. Para este punto se asignará un lugar determinado, donde se separa lo elementos innecesarios, con lo que realmente se pueden aprovechar, los cuales serán guardados y apilados en cajas vacías para proceder a ser entregado por alguna área solicitante del producto a aprovechar.

Separación de los Objetos Innecesarios. Una vez determinado y separado los elementos innecesarios ya sea por ser defectuosos u obsoletos; serán presentados mediante un acta al área de control patrimonial para que sean reubicados o desecharlos, debido a que ya no tienen valor en el ambiente de trabajo.

Tabla 6. Separación de los productos

Área	Almacén		Fecha	
Responsable				
Nombre del producto	Cantidad	Estado	Ubicación	Decisión Final
Cajas	08	Obsoleto	Almacén	Reubicar
Cilindros	10	Obsoleto	Almacén	Reciclar
Letreros	05	Obsoleto	Almacén	Reciclar
Cables	30	Obsoleto	Almacén	Desechar
Papeles años anteriores	500	Sin utilización	Almacén	Reubicar
Postes de luz de fierro	8	Obsoleto	Almacén	Reciclar
Computadoras sin uso	10	Obsoleto	Almacén	Desechar
Mesas sin uso	05	Obsoleto	Almacén	Reciclar
Ventilador malogrado	3	Obsoleto	Almacén	Desechar
Envase de pintura	15	Obsoleto	Almacén	Desechar
Focos en mal estado	16	Obsoleto	Almacén	Desechar
Repisas en mal estado	05	Obsoleto	Almacén	Desechar

Aplicación del Seiton (Ordenar).

Ejecución del Seiton. Para este punto, lo primero que se va a realizar es establecer cuándo se utilizan de manera constante los productos, materiales, herramientas, equipos y documentos en el área de almacén. De esta manera verificar que los objetos que tengan mayor demanda están rápidamente al alcance de los colaboradores, así como saber el lugar donde será guardado y tener una limpieza adecuada del ambiente. Consecuentemente, se rotulo y clasifico cada elemento para que sea visible rápidamente, de esta forma se logró un mayor ahorro de tiempo en su ubicación.

Capacitación al Equipo de Trabajo. Como siguiente paso se realizó la capacitación al equipo de trabajo para exponer los beneficios del segundo pilar de la metodología de las 5S, así como también dar a conocer los procedimientos para conseguir los resultados propuestos.

Determinar una Ubicación para cada Producto. En este proceso es indispensable para separar y ordenar cada producto, es decir todos estos estarán rotulados con nombre y en un lugar determinado para poder ser guardados y encontrados rápidamente.

Aplicación del Seiso (Limpiar).

Aplicación de la limpieza. La limpieza es un componente esencial en las 5s. Facilita y contribuye a que cada área esté ordenada, además de asegurar y evitar incidentes dentro de la administración del almacén.

Para esta aplicación se contó con el apoyo de la subgerencia de servicios generales, se les asignó tareas de limpieza en el cual se utilizó: escobas, recogedores, guantes, ambientadores, desinfectantes, detergente, bolsas, trapos industriales, entre otros. (Estos productos estaban dentro del almacén los cuales no generaron gastos). Las tareas en mención se realizaron en un horario establecido en horas de la tarde, para no perjudicar en la atención de unidad de almacén con las demás oficinas. A través de esta aplicación de la tercera S, se pudo considerar los elementos prescindibles que pueden afectar al buen manejo del área del trabajo.

Evaluación de la Limpieza. En la tabla N°7 se visualiza el formato de verificación que se utilizará para dar cumplimiento al tercer pilar (Seiso) de la metodología, esta herramienta se aplicará de manera quincenal para llevar un seguimiento del trabajo.

Tabla 7. Formato Chek List

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY		CHECK LIST DE LA LIMPIEZA EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN	
Responsable:		Revisión:	
Fecha:		Aprobado:	
		Fecha aprobación:	
Instrucciones: Marque con una "X" las siguientes preguntas según corresponda la situaciones observada de la gestión de almacén de la Municipalidad Distrital de Salaverry.			
Nº	Puntos a evaluar	SI	NO
1	¿Se ha eliminado la basura o cualquier otro tipo de suciedad en el área de almacén?		
2	¿Se ha quitado el polvo y la suciedad de los ambientes del almacén?		
3	¿Se respeta la clasificación de los residuos?		
4	¿Se mantiene las paredes, suelo, y techos limpios, libres de residuos?		
5	¿Se barre y limpia los equipos normalmente sin ser dicho?		
6	¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza?		

Aplicación del Seiketsu (Estandarización).

Aplicación de la Estandarización. En este punto nos permite estandarizar todos los procesos antes implementados los cuales fueron: clasificar, ordenar, limpiar. través de auditorías, se pudo confirmar si se habían aplicado las 3S previamente: Seiri, Seiton, Seiso se realizan de manera metódica. Por lo cual se desarrollan capacitaciones al equipo de trabajo desde los coordinadores hasta los ayudantes implicados en esta metodología, con el objetivo de que todos los involucrados tengan conocimiento de los procesos para mantener las 3S anteriores, así se elaboraron una lista de tareas que faciliten la preservación de todo lo adquirido, lo cuales serán detallados líneas abajo:

- Reuniones constantes con el equipo de trabajo, para determinar las labores que se viene realizando y aquellos puntos de vista que ayuden a mejorar la implementación de metodología de las 3S.
- Supervisión por parte del equipo de trabajo de las 5S y de la gerencia general.
- Brindar asesoría al equipo de trabajo de las 5S.
- Auditorías realizadas por el equipo de trabajo de las 5S.
- Plan de limpieza.
- Plantear formatos los cuales ayuden a conservar el orden.

Para mantener este cambio cultural con los colaboradores, se brinda soluciones para mantener el entorno laboral limpio y organizado mediante el control visual.

Como siguiente paso, para determinar un seguimiento de los pilares de las 3S antes mencionada, se utiliza un formato de auditoria el cual consiste monitorear, evaluar el área de trabajo y calificar cada implementación antes referido, las auditorias se determinó realizar los días 29 y 30 de octubre (el cual puede ser visualizado en el cronograma de actividades especificado líneas arriba), una vez realizado estas auditorías se entregara un

informe al líder del equipo donde se notificará las evidencias de ajustes encontradas para elaborar un plan de mejora y seguimiento para cumplir con cada pilar ya mencionado.

Lista de Verificación. En la tabla N°8 se evalúa el formato de verificación de las 3S antes mencionadas, para cumplir de manera positiva con los tres pilares establecidos: Seis, Seiri y Seiton.

Tabla 8. Lista de verificación de la 3S

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS 3S	Revisión:
		Aprobado:
		Fecha de aprobación:
RESPONSABLE:		
FECHA:		
APLICACIÓN DE LAS 3S	PUNTO DE OBSERVACIÓN	PUNTUACIÓN
Seiri	Se eliminan los objetos innecesarios	
Seiton	Se observa orden y rotulación en el área.	
Seiso	Se mantiene limpio el área de trabajo	
Puntaje total		
Puntaje total	Nivel	
0-2	Insatisfactorio	
3-5	Regular	
6-7	Bueno	
8-9	Excelente	

Aplicación del Shitsuke (Disciplina).

Aplicación de la Disciplina. Para este último punto se crea una cultura de sensibilidad y disciplina para que continúen estándares establecidos y a la vez mantener la moral de los colaboradores del área a través del: sentido de esfuerzo para mantener los estándares, escuchar al equipo de trabajo, así como resolviendo sus sugerencias, ser consistente para que cada aplicación se mantenga de manera eficaz, tener una comunicación para evitar cualquier tipo de riesgos.

Para buscar la disciplina tenemos que crear conciencia en los trabajadores mediante su voluntad y la conducta, por eso el equipo de trabajo promueve la disciplina a través de las

siguientes responsabilidades:

- Asignar un tiempo determinado para la práctica de las 5S.
- Disciplinar al equipo de trabajo sobre los principios y técnicas de las 5S.
- Motivar directamente en la gestión de las actividades de cada implementación.
- Participar de las auditorías presentadas.
- Demostrar el compromiso de todos los miembros de la organización en sacar adelante el proyecto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultado de la Investigación

Se realizó el Análisis FODA para determinar el diagnóstico situacional del área de estudio en la cual se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta manera permitió conocer más a detalle cómo se encuentra la gestión de almacén interna y externamente en la organización.

Tabla 9. Análisis Matriz FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
F1. Capacidad de solucionar problemas	D1. Constante devoluciones de productos
F2. Colaboradores calificados	D2. Equipos inadecuados
F3. Disponibilidad de diversos proveedores.	D3. Stock desactualizado.
F4. Disposición de los productos	D4. Mala ubicación del Almacén
F5. Liquidez	D5. Sistemas ineficientes.
Oportunidades	Amenazas
O1. Incremento económico	A1. Fenómenos Naturales
O2. Buena relación con los proveedores	A2. Inseguridad
O3. Nuevos proveedores	A3. Retardos para la adquisición
O4. Nuevos productos	A4. Retardo para el pago a los proveedores
O5. Capacitación del gobierno central	A5. Pérdida y deterioro de mercadería

Tabla 10. Análisis Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</i>	F.1. Capacidad de solucionar problemas F.2. Colaboradores calificados F.3. Tener disponibilidad de diferentes proveedores. F.4. Disposición de los productos F.5. Liquidez	D.1. Constante devoluciones de productos D.2. Equipos inadecuados D.3. Stock desactualizado. D.4. Mala ubicación del Almacén D.5. Sistemas ineficientes.
OPORTUNIDADES	<i>Estrategia FO</i>	<i>Estrategia DO</i>
O.1. Incremento económico O.2. Buenas relaciones con los proveedores O.3. Nuevos Proveedores O.4. Nuevos Productos O.5. Capacitación del gobierno local	Brindar charlas que motiven al colaborador a trabajar de acorde a los nuevos cambios de hoy en día. (F2, F5, O1, O5) Fortalecer la comunicación con los proveedores para asegurar el abastecimiento del almacén y evitar el retraso de tareas de las demás oficinas. (F3, F2, O2, O3)	Mantener un registro actualizado de los productos que ingresen. (D1, D3, O1) Instalar sistema de información, para mejorar el envío de información entre las áreas y así determinar los requerimientos establecidos. (D1, D3, D5, O1)
AMENAZAS	<i>Estrategia FA</i>	<i>Estrategia DA</i>
A.1. Fenómenos naturales A.2. Inseguridad A.3. Retardos para la adquisición A.4. Retardo en los pagos a proveedores A.5. Perdida y deterioro de mercadería	Tener una buena ubicación para cada producto es decir dependiendo de lo frágil, del peso, de la fecha de su caducidad, de rotación. (F5, F3, A3) Fortalecer la infraestructura para mitigar los riesgos asociados a la inseguridad y los fenómenos naturales, evitando así pérdidas o daños en el almacén. (F5, A1, A2, A5)	El almacén debe estar debidamente organizado ya que cuando llegue cualquier material debe encontrarse en un espacio disponible para ser colocado. (D3, D1, A5) Optimizar la comunicación entre las distintas áreas para prevenir malentendidos en los pedidos. (D1, D5, A3)

Al mismo tiempo se puede visualizar en la tabla N° 06 el análisis de Matriz DAFO, lo cual ayuda a tener una visión clara de la situación actual de la organización facilitando a la toma de decisiones para crear estrategias, las cuales detallo a continuación:

Estrategia FO (Fortaleza y Oportunidades)

- E1. Brindar charlas que motiven al colaborador a trabajar de acorde a los nuevos cambios de hoy en día. (F2, F5, O1, O5).
- E2. Fortalecer la comunicación con los proveedores para asegurar el abastecimiento del almacén y evitar el retraso de tareas de las demás oficinas. (F3, F2, O2, O3).

Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades)

- E3. Mantener un registro actualizado de los productos que ingresen. (D1, D3, O1).
- E4. Instalar sistema de información, para mejorar el envío de información entre las áreas y así determinar los requerimientos establecidos. (D1, D3, D5, O1).

Estrategia FA (Fuerzas y Amenazas)

- E5. Tener una buena ubicación para cada producto es decir dependiendo de lo frágil, del peso, de la fecha de su caducidad, de rotación. (F5, F3, A3).
- E6. Fortalecer la infraestructura para mitigar los riesgos asociados a la inseguridad y los fenómenos naturales, evitando así pérdidas o daños en el almacén. (F5, A1, A2, A5).

Estrategia DA (Debilidades y Amenazas)

- E7. El almacén debe estar debidamente organizado ya que cuando llegue cualquier material debe encontrarse en un espacio disponible para ser colocado. (D3, D1, A5).
- E8. Optimizar la comunicación entre las distintas áreas para prevenir malentendidos en los pedidos. (D1, D5, A3).

Se ha planteado indicadores para medir el buen funcionamiento del almacén.

Tabla 11. Indicadores de administración de almacén

Indicador	Fórmula	Análisis
Registro de productos ingresados al almacén	$\left(\frac{\text{Cantidad de productos registrados}}{\text{Total de productos ingresados}} \right) \times 100$	Evalúa la eficiencia del proceso de registro de productos. Un valor alto indica un adecuado control y seguimiento de los artículos almacenados.
Cantidad de pedidos con error	$\left(\frac{\text{Cantidad de pedidos preparados con error}}{\text{Cantidad de pedidos totales}} \right) \times 100$	Permite identificar el nivel de errores en la preparación de pedidos. Se busca minimizar este porcentaje para mejorar la precisión y eficiencia del almacén.
Índice de rotura de stock	$\left(\frac{\text{Número de pedidos no satisfechos por falta de stock}}{\text{Número total de pedidos}} \right) \times 100$	Indica el porcentaje de pedidos no atendidos por falta de inventario. Se debe mantener este indicador en un nivel bajo para garantizar el cumplimiento de la demanda y mejorar la satisfacción del cliente.

Se diseñó un modelo estratégico en el que se establecieron los resultados de los objetivos de la investigación, basado en la recopilación de información general de la entidad pública, incluyendo la ficha RUC, el organigrama, los servicios ofrecidos, así como su misión, visión y valores. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis interno para identificar las fortalezas y amenazas en la gestión de almacén. Luego, se realizó un análisis externo con el fin de determinar las oportunidades y debilidades. Con estos elementos, se elaboró un FODA cruzado que permitió identificar estrategias clave. El modelo estratégico se puede visualizar en la figura N°15.

INDICADORES

Se definieron los siguientes indicadores de medición de eficiencia.

Tabla 12. Indicadores para la gestión logística

indicador	formula
Percepción de los colaboradores internos	$\frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Colaboradores Insatisfechos}} \times 100$
Perspectiva de la dirección y la organización	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} \times 100$
Información actualizada de la documentación encontrada	$\frac{\text{Grado de información}}{\text{Servicio brindado}} \times 100$
Distribución y movimientos de los materiales	$\frac{\text{Espacio utilizado}}{\text{Espacio disponible}} \times 100$

Percepción de los Colaboradores Internos

Gracias al nuevo modelo, la organización puede definir la dirección en la que se va a conducir la entidad, estableciendo objetivos que estén en línea con la visión y la misión, a la vez los colaboradores tendrán un compromiso a seguir un lineamiento para la mejora de la administración.

Perspectiva de la dirección y la organización

Después de la puesta en marcha, se estima que los objetivos continúen siendo cumplidos, de esta manera llevar un trabajo eficaz.

Información actualizada del inventario

Gracias a la implementación del modelo estratégico, se obtendrá información actualizada, en un orden correcto y al alcance, de esta manera se llevará una mejor labor en el área.

Distribución y movimientos de los materiales

Las 5S ayudan a la gestión a tener una mejor sistematización y categorización de los productos, además de optimizar tareas, mejorando los tiempos del trabajo.

Aplicación de la encuesta

Para este punto se procedió a desarrollar una encuesta para obtener información de los colaboradores, mediante un cuestionario el cual servirá para recopilar datos y analizar la información brindada. El cuestionario contara con 08 preguntas y serán aplicado a 05 colaboradores que laboran en el almacén, la medida se utilizará mediante la escala de Likert y con Excel se procederá analizar los datos. En el anexo (N°04), se puede visualizar los resultados de la encuesta.

Prueba Pre – Test

Se realizó la prueba de los indicadores propuestos, encuestando a 05 trabajadores del área de almacén.

Indicadores PRE TEST

Tabla 13. Indicadores pre test

	Indicador	Formula de medición	Resultado	Fuente
1	Percepción de los colaboradores internos	Colaboradores satisfechos / colaboradores insatisfechos x100	Pregunta 1 0% Pregunta 2 20% Pregunta 3 40%	Cuestionario
2	Perspectiva de la dirección y la organización	Objetivos cumplidos / total de los objetivos x 100	0	Check List
3	Información actualizada del inventario	Grado de información / servicio brindado *100	Pregunta 7 40%	Cuestionario
4	Distribución y movimientos de los materiales	especio utilizado / espacio disponible x 100	21%	Cuestionario

Análisis de Encuesta de Post Test

Tabla 14. Análisis de post test

N°	Preguntas	Alternativas					Comentario
		TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
1	¿En el almacén existe una adecuada clasificación para identificar los productos o materiales?	1	2	2	0	0	El resultado del 100% indica que no hay una adecuada clasificación para identificar los productos o materiales de la gestión de almacén.
2	¿Existe carencia de orden y limpieza dentro del área de almacén?	0	1	0	2	2	Los resultados demuestran que el 80% de los encuestados indican que en la gestión de almacén no se lleva un buen trabajo conforme al orden y la limpieza.
3	¿Hay problemas con frecuencia dentro del área de almacén?	0	2	1	1	1	Dentro de los resultados obtenidos se puede observar que el 60% de los encuestados indican que existe problemas dentro de la gestión de almacén
4	¿Se cumple con los procesos establecidos dentro de los reglamentos de la entidad?	0	2	1	2	0	Se puede determinar que en 60% en su gran parte se cumple con los procesos determinados pese a que no estén bien ejecutados.
5	¿Hay una buena señalización dentro del área de almacén?	1	3	0	1	0	El resultado refleja que no hay buena señalización por lo que no se lleva buen orden dentro del área, ya que 80% lo determina
6	¿Un nuevo modelo ayudaría a la mejora de la eficiencia?	0	0	3	1	1	Se puede observar que un modelo estratégico ayudaría a cumplir con los objetivos de la gestión de almacén,

“Implementación de un modelo estratégico en la
gestión de almacén de la Municipalidad Distrital de
Salaverry, Trujillo 2024”

7	¿Se lleva un adecuado registro de los materiales de entrada y salida dentro del área de almacén?	1	2	1	1	0	Se puede determinar que no hay buen registro de los materiales dentro de almacén, no hay un buen sistema que permita registrarlos ya que 60% de los encuestados lo indican.
8	¿Se realiza una buena gestión de los materiales de almacén?	0	2	1	2	0	Los resultados obtenidos demuestran que 60% indica que se lleva una buena administración, por se plantea llevar un modelo de gestión.

Cuadro Comparativo de Resultados de Aprobación del Pre-Post Encuesta

Tabla 15. Comparación de encuestas pre y post test

	Indicador	Pre Test	Post Test	Comentario
1	¿En el almacén existe una adecuada clasificación para identificar los productos o materiales?	0%	60%	Una adecuada clasificación ayuda a la gestión de almacén a identificar de manera más eficaz los productos y materiales.
2	¿Existe carencia de orden y limpieza dentro del almacén?	40%	80%	Así mismo, la implementación de las nuevas estrategias ayuda a realizar un mejor trabajo.
3	¿Hay problemas con frecuencia dentro del área de almacén?	60%	20%	La variación de los resultados después de la encuesta, indican que a través de las estrategias ya no se presenta con regularidad problemas dentro de la gestión.
4	¿Se cumple con los procesos establecidos dentro de los reglamentos de la entidad?	60%	80%	Se determina con los procesos bien establecido, se cumple con mejor labor dentro de la gestión de almacén.
5	¿Hay una buena señalización dentro del área de almacén?	20%	60%	Las charlas impartidas al personal ayudan a tener una señalización y orden adecuado para la mejor distribución dentro de la gestión de almacén.
6	¿Un nuevo modelo ayudaría a la mejora de la eficiencia?	100%	0%	El modelo influye positivamente en la administración de almacén, se puede ver en los resultados de esta investigación.
7	¿Se lleva un adecuado registro de los materiales de entrada y salida dentro del área de almacén?	60%	100%	La estrategia planteada sobre mantener actualizado el stock de los productos, así como las entradas y salidas, ayuda a mantener un buen registro.
8	¿Se realiza una correcta administración de los materiales de almacén?	60%	80%	La estrategia de tener un almacén organizado ayuda a la gestión a llevar una adecuada labor, por ende, una buena administración.

Evaluación de los Indicadores:

Tabla 16. Evaluación de los Indicadores pre y post test

	Indicador	Formula de medición	Resultado Pre	Resultado Post	Comentario
1	Percepción de los colaboradores internos	Colaboradores satisfechos / colaboradores insatisfechos x 100	Pregunta 1 0% Pregunta 2 20% Pregunta 3 40%	Pregunta 1 60% Pregunta 2 80% Pregunta 3 80%	Los niveles de satisfacción de los clientes internos han mejorado gracias al modelo estratégico antes descrito ya que garantiza un trabajo más eficiente dentro de la gestión.
2	Perspectiva de la dirección y la organización	Objetivos cumplidos / total de los objetivos x 100	0	80%	La implementación de un modelo estratégico ayuda a cumplir con los objetivos propuestos en la gestión de almacén
3	Actualización del inventario	Grado de información / servicio brindado *100	Pregunta 7 40%	Pregunta 7 80%	De igual forma, las estrategias antes mencionadas sirven para llevar una mejor administración de la gestión.
4	Distribución del inventario	espacio utilizado / espacio disponible x 100	21%	68%	Las estrategias planteadas ayudan llevar un mejor trabajo dentro de la gestión, la cual se visualiza en la aceptación de los colaboradores.

Impacto económico

Para la evaluación económica, en la tabla N°17 detalla un resumen de la inversión que se tendrá que incurrir para el desarrollarlo del proyecto, la cual suma un total de S/.4,145.00 y será solventada por la misma organización mediante un proyecto de la gestión de almacén. Cabe indicar que en muchos puntos de inversión tienen un costo cero entre ellos personal que será de la misma gestión de la Municipalidad, los equipos y materiales que se encuentran dentro de la organización por lo cual no tienen algún costo, lo cual facilita el avance de este proyecto.

Tabla 17. Inversión en la Implementación

Inversión	Subtotal	Descripción
Personal	S/ 0.00	Colaboradores de la Municipalidad
Equipos	S/ 0.00	Los equipos cuentan la Municipalidad
Personal brindan capacitación	S/ 3,200.00	Pagos se brindarán dos veces al año
Software	S/ 445.00	Para el sistema logístico
Materiales	S/ 0.00	Se encuentran dentro de la Municipalidad
Otros	S/ 500.00	Entre otros gastos
total	S/ 4,145.00	

En la tabla N°17 detalla un resumen de la inversión la cual suma un total de S/. 9,090.60

Tabla 18. Inversión en las estrategias

Estrategias del nuevo modelo y sus inversiones	
E1: Impartir charlas para el buen manejo de la gestión de almacén	S/. 700.00
E2: Mantener actualizado el stock	S/. 120.00
E3: Instalar un sistema de información para mejorar la comunicación entre áreas	S/. 1,200.00
E4: Tener una ubicación especial para cada producto con estante metálicos y de niveles	S/. 3,359.60
E5: Mejorar la infraestructura de almacén	S/. 4,500.00
E6: Almacén organizado	S/. 30.00
total	S/. 9,909.60

En la tabla N°19 se detalla las inversiones de investigación de los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 19. Principales cuentas años: 2019, 2020 y 2021

Partidas	2019	2020	2021
INGRESOS			
Ingresos Tributarios Netos	S/. 6,135,294.66	S/. 5,225,079.46	S/. 7,692,111.39
Ingresos No Tributarios	S/. 1,077,416.39	S/. 643,260.01	S/. 1,020,261.69
Aportes por Regulación	S/. -	S/. -	S/. -
Trasposos y Remesas Recibidas	S/. 4,200,111.98	S/. 10,718,473.07	S/. 7,701,136.64
Donaciones y Transferencias Recibidas	S/. -	S/. 71,146.38	S/. 79,971.89
Ingresos Financieros	S/. 24,735.14	S/. 12,911.41	S/. 24,847.26
Otros Ingresos	S/. 308,034.97	S/. 4,077,066.65	S/. 1,102,895.53
TOTAL, INGRESOS	S/. 11,745,593.14	S/. 20,747,936.98	S/. 17,621,224.40
COSTOS Y GASTOS			
Costo de Ventas	S/. -	S/. -	S/. -
Gastos en Bienes y Servicios	S/. -6,717,374.04	S/. -6,273,259.69	S/. -6,367,845.49
Gastos de Personal	S/. -1,181,019.91	S/. -1,596,409.24	S/. -2,465,624.11
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	S/. -153,696.07	S/. -226,156.32	S/. -166,384.96
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Soc.	S/. -240,180.00	S/. -53,672.70	S/. -19,300.00
Donaciones y Transferencias Otorgadas	S/. -	S/. -	S/. -0.51
Trasposos y Remesas Otorgadas	S/. -	S/. -	S/. -
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	S/. -9,815.22	S/. -5,275,863.67	S/. -419,133.20
Gastos Financieros	S/. -	S/. -	S/. -
Otros Gastos	S/. -	S/. -86,342.80	S/. -2,021,287.04
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	S/. -8,302,085.24	S/. -13,511,704.42	S/. -11,459,575.31
RESULTADO DEL EJERCICIO			
SUPERÁVIT (DÉFICIT)	S/. 3,443,507.90	S/. 7,236,232.56	S/. 6,161,649.09

En la tabla N°20 se detalla la proyección del estado de resultados de los años 2023, 2024 y 2025.

Tabla 20. Proyección cuentas años: 2023, 2024 y 2025

Partidas	2023	2024	2025
INGRESOS			
Ingresos Tributarios Netos	S/. 8,018,564.60	S/. 8,194,973.02	S/. 8,375,262.42
Ingresos No Tributarios	S/. 1,063,561.60	S/. 1,086,959.95	S/. 1,110,873.07
Aportes por Regulación	S/. -	S/. -	S/. -
Trasposos y Remesas Recibidas	S/. 8,027,972.88	S/. 8,204,588.28	S/. 8,385,089.22
Donaciones y Transferencias Recibidas	S/. 83,365.90	S/. 85,199.95	S/. 87,074.35
Ingresos Financieros	S/. 25,901.78	S/. 26,471.62	S/. 27,053.99
Otros Ingresos	S/. 1,149,702.42	S/. 1,174,995.87	S/. 1,200,845.78
TOTAL INGRESOS	S/. 18,369,069.16	S/. 18,773,188.69	S/. 19,186,198.84
COSTOS Y GASTOS			
Costo de Ventas	S/. -	S/. -	S/. -
Gastos en Bienes y Servicios	S/. -6,638,096.85	S/. -6,784,134.98	S/. -6,933,385.95
Gastos de Personal	S/. -2,570,265.20	S/. -2,626,811.03	S/. -2,684,600.87
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	S/. -173,446.34	S/. -177,262.16	S/. -181,161.92
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Soc.	S/. -20,119.09	S/. -20,561.71	S/. -21,014.07
Donaciones y Transferencias Otorgadas	S/. -0.53	S/. -0.54	S/. -0.56
Trasposos y Remesas Otorgadas	S/. -	S/. -	S/. -
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	S/. -436,921.21	S/. -446,533.48	S/. -456,357.22
Gastos Financieros	S/. -	S/. -	S/. -
Otros Gastos	S/. -2,107,070.46	S/. -2,153,426.01	S/. -2,200,801.38
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	S/. -11,945,919.69	S/. -12,208,729.92	S/. -12,477,321.98
RESULTADO DEL EJERCICIO			
SUPERÁVIT (DÉFICIT)	S/. 6,423,149.48	S/. 6,564,458.77	S/. 6,708,876.86

Por otro lado, en el flujo de caja del año 2022, se tiene una inversión de S/. 14,054.60, el cual se puede visualizar en la tabla N°20.

Tabla 21. Flujo de caja operativa

Flujo de Caja Operativo	2022	2023	2024	2025
RESULTADO DEL EJERCICIO		6423149.48	6564458.77	6708876.86
(+) Depreciación		0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja Operativo total		6423149.48	6564458.77	6708876.86
Flujo de caja libre		2023	2024	2025
Flujo de Caja Operativo total		6423149.48	6564458.77	6708876.86
(-) inversiones	-4145			
inversión en la investigación	-9909.6			
inversión en M. estratégico principal				
amortizaciones				
Flujo de Caja Libre Total	-14054.6	6423149.48	6564458.77	6708876.86

Como resultado del análisis económico, se determina que los beneficios monetarios derivados de la implementación alcanzan los S/.15,902,605.06, lo que indica que el proyecto es viable según el VAN. Además, se estima que se genera un ROI del 45,704%, un valor superior a la tasa de descuento COK (11.375), lo que lo hace favorable. Finalmente, el beneficio/costo revela que los beneficios son mayores a los costos en S/.1,131.49.

Impacto Social del Modelo Estratégico

El resultado se refleja en:

- El fomento de desarrollar nueva cultura de trabajo.
- Mantener los registros de stock actualizados.
- Capacitación al personal de la gestión de almacén, para que continúen con el trabajo fomentado en este proyecto.

A lo largo de la implementación, los colaboradores de la organización estarán directamente involucrados, de esta forma tendrán un mejor manejo al aplicar la

implementación del modelo estratégico y podrán adaptarlo los conocimientos en otros ámbitos laborales. De esta manera este aprendizaje brindara una ventaja competitiva para desarrollar una mejor labor dentro y fuera de la entidad pública.

Impacto ambiental del nuevo modelo

Se refleja en el bienestar con el medio ambiente, uno de ellos es la menor utilización de papel, por lo que se tendrá como punto clave la información online, otro punto es que gracias a la implementación de las 5S en la gestión de almacén se aprovechó los materiales para que sean reciclados ya que se hizo la separación de estos, teniendo un mejor orden y limpiezas.

Por otro lado, las soluciones presentadas generan un gran impacto en el medio ambiente, ya que a través de la separación de los residuos al implementar las 5S, a futuro con otras áreas involucradas se podrá realizar un plan de reciclaje en la organización, por lo cual generará un impacto positivo en el ambiente.

Pasos a Seguir para Llevar un Adecuado Manejo del Impacto Ambiental:

- ***Charlas de Concientización al Personal de la Gestión de Almacén***

Uno de los puntos clave para el compromiso del medio ambiente en el desarrollo de este proyecto es el uso de tecnologías más sostenible para el ahorro de papel, ya que la información que antes se brindaba mediante hojas (informes o requerimientos), en el desarrollo de la investigación se plantea que dicha información sea brinda por correo o por el sistema que maneja la municipalidad SIGA (Sistema integrado de Gestión Administrativa), la cual está habilitada a partir de este año.

- ***Ahorro en Compras de Papel (información online)***

-

Tabla 22. Cuadro comparativo de ahorro de papel

AHORRO DE PAPEL ANTES DE LA IMPLANTACIÓN		AHORRO DE PAPEL DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN	
MENSUAL:		MENSUAL:	
<u>PRECIO X PAQUETE</u>	15.9	<u>PRECIO X PAQUETE</u>	15.9
<u>REQUERIMIENTO DE COMPRA PARA ALMACÉN</u>	5 PAQ.	<u>REQUERIMIENTO DE COMPRA PARA ALMACÉN</u>	2 PAQ.
<u>CANTIDAD TOTAL</u>	S/. 79.50	<u>CANTIDAD TOTAL</u>	S/. 31.80
<u>MODO DE AHORRO:</u>			
Impresión de documentos por ambas caras			
Reutilizar papeles en documentos			
Promover la digitación de documentos			
Evitar la impresión involuntaria			

– ***Adecuación de Recipientes para el Reciclaje: (Separación)***

Una vez dada el orden y la limpieza en el área de almacén, uno de los puntos del impacto ambiental que dejará este proyecto será un adecuado manejo de los materiales para ser reciclados los cuales serán separados según el aprovechamiento de reciclaje.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La adopción de un modelo estratégico ha facilitado la optimización de los procesos de almacenamiento, distribución y control de inventarios, incrementando la eficiencia operativa y la transparencia en la administración de los recursos municipales. Una gestión adecuada y una comunicación efectiva con el equipo de trabajo fueron aspectos clave para el éxito del proyecto, destacando la importancia de una planificación estructurada en cada fase de las 5S. Como resultado, se lograron los objetivos establecidos, reflejándose estos avances en la unidad de estudio y generando un beneficio para la organización.

El análisis inicial mediante las matrices FODA y DAFO permitió detectar las principales deficiencias, tales como la ausencia de un sistema eficiente de inventarios, fallas en la planificación de compras y almacenamiento, así como identificar oportunidades de mejora a través de la digitalización y automatización de procesos.

La formulación de estrategias fundamentadas en mejores prácticas de gestión de almacenes permitió estructurar procesos más eficientes y optimizar el flujo de materiales dentro de la entidad, lo que ayudó a minimizar desperdicios y agilizar los tiempos de respuesta.

La implementación de indicadores de rendimiento permitió evaluar objetivamente la efectividad del modelo estratégico, asegurando que las mejoras realizadas sean sostenibles y puedan adaptarse a nuevas necesidades de la municipalidad.

El análisis del impacto del modelo estratégico demostró beneficios tanto en la optimización de recursos y la disminución de costos, como en la mejora del servicio a la comunidad y la reducción del impacto ambiental a través de prácticas más sostenibles.

5.2. Lecciones aprendidas

- Un diagnóstico detallado es clave para identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias efectivas en la gestión de almacenes. Para que esto funcione, deben participar activamente todos los involucrados del área a mejorar.
- La digitalización y automatización de procesos mejoran significativamente la eficiencia y reducen errores en el manejo de inventarios.
- La implementación de indicadores de rendimiento permite evaluar objetivamente los resultados y realizar ajustes oportunos para optimizar la gestión del almacén.
- La gestión de almacén en una entidad pública requiere un enfoque integral que considere no solo la eficiencia operativa, sino también el impacto social, económico y ambiental.
- El éxito del nuevo modelo depende en gran medida del compromiso del personal, la capacitación continua y la adaptación a cambios en la demanda y en la normativa municipal. El cambio cultural de una organización no siempre es rápido, pero se deben aplicar estrategias para que cada empleado asuma su responsabilidad en el cambio pensando que todo es por establecer una mejora y no tema por su puesto laboral.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda proseguir con la mejora continua del modelo estratégico, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos en la evaluación de indicadores de desempeño. Este no es un cambio puntual sino requiere de un monitoreo constante de parte de las personas que tomaran la posta al momento de cerrar el proyecto de implementación.

Implementar un sistema de gestión digitalizado para el almacén, que permita automatizar el registro y control de inventarios, optimizando la trazabilidad y reduciendo errores humanos. Sobre este último punto, se debe ser flexible ante errores, ya que

cambios con frecuencia de personal no soluciona el problema, sino que a la larga lo puede empeorar.

Capacitar constantemente al personal involucrado en la gestión de almacén, asegurando el correcto uso de herramientas tecnológicas y la aplicación de buenas prácticas de almacenamiento y distribución. Evaluar otorgar premios al mejor esfuerzo del personal capacitado para incentivar el aprendizaje a todo el personal.

Evaluar periódicamente los impactos social , económico y ambiental del modelo estratégico para garantizar su sostenibilidad y alineación con los objetivos municipales. De ser necesario, evaluar también la creación de nuevos indicadores que se alineen al modelo de sostenibilidad de la municipalidad.

Fomentar la cultura organizacional orientada a la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión de almacenes municipales.

REFERENCIAS

- Abu Hamour, H. M. J., ALensoub, J. A. Y., Abuzaid, A. N., Alheet, A. F., Madadha, S. M., & Al-Zaqeba, M. A. A. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), [657–664](https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.015).
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.015>
- Aljabhan, B. (2023). Economic strategic plans with supply chain risk management (SCRM) for organizational growth and development. *Alexandria Engineering Journal*, 79, 411–426. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.08.020>
- Alvarado C. (2020) *Implementación de las 5S para mejorar la gestión del almacén de una institución policial, La Libertad*. (Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial) Universidad Privada del Norte.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29032/Alvarado%20Ulloa%2c%20Christian%20Alfredo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Biza, A., Montastruc, L., Negny, S., & Admassu, S. (2024). *Strategic and tactical planning model for the design of perishable product supply chain network in Ethiopia*. *Computers and Chemical Engineering*, 190, 108814.
<https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2024.108814>
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén* (Gloria Rodríguez ed.). Madrid, España: Editex.
Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IO7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+de+almacenes+esquema&ots=6-POmDxmX&sig=TuZ73ZNvSBbX->

[xBHha06dFChjE#v=onepage&q=gestion%20de%20almacenes%20esquema&f=false](#)

Chobanov, M. (2023). *Methods and techniques for strategic quality management in business logistics. Knowledge – International Journal*, 47(1), 137-142.

Bayona A. (2017). *Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017* (Tesis para optar el título de ingeniero empresarial) Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11590/Bayona%20Cerron%20Arnold%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de <https://url2.cl/Tpncd>

Escudero, M. (2019). *Logística de almacenamiento* (2 ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vcSPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=actividades+log%C3%ADsticas&ots=8pi0GKKrcj&sig=2wEDYZXZ0o7MM0Mxv1JttHApD5U#v=onepage&q=actividades%20log%C3%ADsticas&f=false>

Fernández L. (2012), *Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de Organización Industrial*. <https://es.scribd.com/document/514213362/1-Conceptos-de-Estrategia-Empresarial-Autor-Alfredo-Fernandez>

Gutiérrez, A. F. (2010). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. https://books.google.com.pe/books?id=4oKwdf77cncC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Gutiérrez, H. (2010). *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD*. Mexico, D.F.: Mc. Graw Hill.

- Gish, Will (2017). *Definition of Strategy Models*. Recuperado de <http://smallbusiness.chron.com/definition-strategy-models-15431.html>
- Gómez, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>
- Hax, A.C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, J: Prentice Hall.
- Iglesias, A. (2012). *Manual de Gestión de Almacén*. <https://logispyme.files.wordpress.com/2012/10/manual-de-gestic3b3n-de-almacc3a9n.pdf>
- Ishikawa, Kaoru. (1990). *Introduction to Quality Control*. Japón: Chapman & Hall.
- Trejos Noreña, Alexander (2004). *Gestión Logística, Stocks, Almacenes y Bodega*. Bogotá: Seminarios Andinos.
- Kostiuchenko, L. (2020). *The methodology of enterprise logistic activity strategic analysis*. *Scientific Bulletin of Logistics and Transport*, 5(56), 102–118. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.56>
- Marini R. (2019). *Modelo estratégico de planificación y su influencia en el posicionamiento del restaurante MARINI'S E.I.R.L.* (Tesis para optar el título de ingeniero empresarial) Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22486/Marini%20Rojas%20Renzo%20Arturo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Medrano, F., Hinojasa, V., Bacilio, B. y Becerril, I. (2019). Implementación de la metodología 5S en un almacén de refacciones. *Reaxion: ciencia y tecnología universitaria*, 7(1).

http://reaxion.utleon.edu.mx/Art_Implementacion_de_la_metodologia_5S_en_un_almacen_de_refacciones.html

Mintzberg, H. Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Nikitenko, K. S. (2020). Planificación estratégica en el proceso de suministro logístico. *Espacio Económico*, 161, 59–62. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10>

Sánchez, J. L. (2010). *Lean Manufacturing. La evidencia de una necesidad* (1ra Ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=1R2xgsdmdUoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Raicu, S., Costescu, D., Popa, M., & Bujor, C. R. (2024). *Strategic and tactical management of warehousing in distribution logistics. Transportation Research Procedia*, 79, 385–392. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.03.051>

Rocca J. (2014). *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basado en la gestión por procesos*. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/346655/Tesis%20Rocca%20-%20Acevedo.pdf?sequence=1>

Rodríguez Cardoza, J. R. (2010). *Estrategia de las 5S - Gestión para la mejora continua*. Tegucigalpa: Jica. <https://www.elsaber21.com/estrategia-de-las-5s-gestion-para-la-mejora-continua>.

Saca L. (2020). *Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la pollería 3 REYES – Trujillo 2019*. (Tesis para optar el título de

ingeniero industrial) Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28757/Saca%20Sanchez%e2%80%8b%2c%20%e2%80%8bLizeth%20Gladys.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Pardo, P. (2015). *Implementación en la metodología de 5 S en el área de Servicio al cliente para Nestlé Purina* (Proyecto de Grado). Universidad Militar Nueva Granada Bogotá. https://silo.tips/download/implementacion-en-metodologia-de-5s-en-el-area-de-servicio-al-cliente-para-nestl#google_vignette

Socconini L. V. (2019). *Lean Manufacturing. Paso a paso* (1ra Ed.). Barcelona

https://books.google.com.pe/books?id=rjyeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Talledo, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú*. (Tesis para obtener la maestría en dirección estratégica en Tecnología de la Información) Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/3837adef-82ea-47ba-a838-f12c77d58790/content>

Urquiaga M. (2020). *Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de una PYME de joyería en Trujillo*, (Tesis para obtener el título profesional de ingeniería empresarial) Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27038/Urquiaga%20Vejarano%2c%20Milagros%20del%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Volynets, L. M. (2024). *Formation of strategic-oriented management of logistics activities of organizations and organizational networks in the context of the development of scientific schools of strategic management. Automobile Roads and Road Construction*, 115(1), 198-207. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024->

115.1-198-207

Yevtushenko, V. A., Kutsenko, T. M., & Liseniy, E. V. (2021). Logistics approach to strategic management of entrepreneurial structures. *Prychornomorski Economic Studies*, 69, 31-35. <https://doi.org/10.32843/bses.69-5>

Yusianto, R., Marimin, Suprihatin, & Hardjomidjojo, H. (2021). Strategic planning for green logistics implementation in potato agro-industry. *Jurnal Ilmiah Teknologi Pertanian Agrotechno*, 6(1), 9-16.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Certificado laboral de trabajo



CERTIJOVEN - CERTIFICADO ÚNICO LABORAL PARA JÓVENES

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo CERTIFICA que en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) y el Sistema de Planillas Electrónicas se registra la siguiente información:

IDENTIDAD: Validación - RENIEC

Nombres : MICHAEL EMILIO
Apellidos : MEDINA CARPIO
Fecha de nacimiento : 05/06/1993
DNI : 70013426
Domicilio : ORBEGOSO 576 SECTOR SALAVERRY



ANTECEDENTES POLICIALES: Validación - PNP

No registra antecedentes.

ANTECEDENTES JUDICIALES: Validación - INPE

No registra antecedentes.

ANTECEDENTES PENALES: Validación - Poder Judicial

No registra antecedentes.

TRAYECTORIA EDUCATIVA RESPECTO A FORMACIÓN UNIVERSITARIA: Validación - SUNEDU

BACHILLER EN INGENIERÍA EMPRESARIAL: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.

TRAYECTORIA EDUCATIVA RESPECTO A EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA: Validación - MINEDU

PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: DEL NORTE

TRAYECTORIA EDUCATIVA RESPECTO A EDUCACIÓN TÉCNICO - PRODUCTIVA: Validación - MINEDU

No se registra información sistematizada para el DNI consultado.

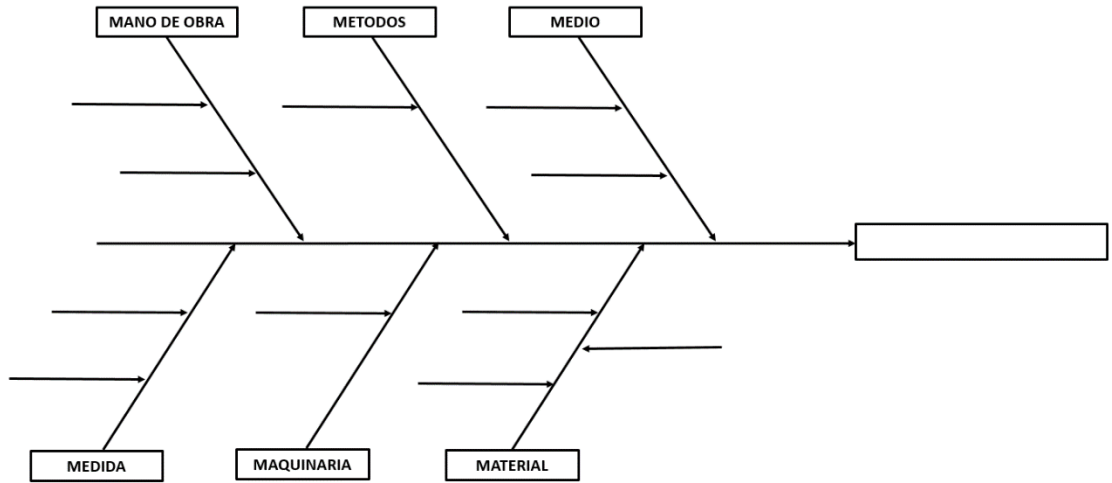
TRAYECTORIA EDUCATIVA RESPECTO A EDUCACIÓN BÁSICA: Validación - MINEDU

No se registra información sistematizada para el DNI consultado.

EXPERIENCIA LABORAL FORMAL: Validación - MTPE

Ruc	Razón Social	Desde	Hasta
20165281617	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	01/10/2020	Actualmente
20165281617	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	01/03/2017	31/07/2017
20165281617	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	01/05/2014	31/12/2014
20165281617	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	01/07/2013	31/12/2013
20165281617	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	01/04/2012	31/12/2012

ANEXO N° 2. Plantilla de un Diagrama de Ishikawa



ANEXO N° 3. Manual de Organización y Funciones de la entidad pública.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY



Contenido

PRESENTACIÓN	8
TÍTULO I: GENERALIDADES	9
TÍTULO II: DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	11
TÍTULO III: DEL DISEÑO ORGANICO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY	12
TÍTULO IV: DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – FUNCIONES	17
CAPITULO I: DEL ÓRGANO EJECUTIVO DE GOBIERNO	17
0001. DEL ALCALDE	17
0002. DE LA SECRETARÍA II	20
0003. DEL ASESOR I	21
CAPITULO II: DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL	22
0004. DEL GERENTE MUNICIPAL	23
0005. DEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO III (Asistente Administrativo)	25
0006. DE LA SECRETARIA I	26
CAPITULO III: DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL Y DEFENSA DE LOS INTERESES MUNICIPALES	27
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	27
0007. AUDITOR I	28
DE LA PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL	30
0008. DEL PROCURADOR PUBLICO MUNICIPAL	31
CAPITULO IV: DE LOS ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO	33
DE LA GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA	33
0009. DEL GERENTE DE ASESORÍA JURÍDICA	34
0010. EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	36
DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	37
0011. DEL GERENTE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	39
0012. EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	40
DE LA SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO	41
0013. DEL SUB GERENTE DE PRESUPUESTO	43
DE LA SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO	44
0014. DEL SUB GERENTE DE PLANEAMIENTO	45
OFICINA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES	46
0015. DEL JEFE DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES	47

ANEXO N° 4. Funciones del área de almacén detallado en MOF de la entidad



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY



- Capacitación Técnica en el área.
- Conocimientos básicos de computación
- Alguna experiencia en labores de la especialidad.

DE LA UNIDAD DE ALMACÉN

0040. DEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO III – Responsable de la Unidad de Almacén.

✓ NATURALEZA DEL CARGO:

Ejecución de actividades técnicas-administrativas del sistema de Logística y almacenamiento de bienes y otros.

✓ FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

11. Recepcionar, almacenar y ordenar correctamente los bienes y materiales que adquiera la municipalidad, controlando su cantidad y calidad de acuerdo con las especificaciones de las órdenes de compra y que permita una fácil ubicación, identificación y preservación;
12. Asegurar la distribución oportuna de los materiales solicitados, por las diferentes gerencias, sub gerencias y unidades orgánicas;
13. Disponer la implementación de medidas de conservación y seguridad de materiales almacenados;
14. Controlar los niveles de existencia, por medio de las tarjetas de control visible, para un stock mínimo de los artículos de mayor uso y movimiento solicitando su reposición;
15. Procesar y mantener al día los Partes Diarios de Almacén;
16. Visar los pedidos de comprobantes de salida (PECOSA) de almacén;
17. Llevar un control al detalle del consumo de combustible por parte de las diferentes unidades móviles de la Municipalidad Distrital de Salaverry;

ANEXO N° 4. Modelo de encuesta aplicada en el área de estudio.

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA LABORAL

Esta encuesta se realiza para el desarrollo de la investigación del trabajo de suficiencia laboral para la titulación en Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte. La presente investigación lleva por título. **“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY, TRUJILLO 2022”**, esta encuesta deberá ser contestada en función a sus trabajos que realiza dentro del área de almacén.

Por favor marcar con una (x) lo que corresponde:

TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Encuesta:

N°	PREGUNTA	RESPUESTA				
		TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	¿En el almacén existe una adecuada clasificación para identificar los productos o materiales?					
2	¿Existe carencia de orden y limpieza dentro del área de almacén?					
3	¿Hay problemas con frecuencia dentro del área de almacén?					
4	¿Se cumple con los procesos establecidos dentro de los reglamentos de la entidad?					
5	¿Hay una buena señalización dentro del área de almacén?					
6	¿Un modelo estratégico mejorara actividad del área de almacén?					
7	¿Se lleva un adecuado registro de los materiales de entrada y salida dentro del área de almacén?					
8	¿Se realiza una buena administración de los materiales de almacén?					

ANEXO N° 5. Estado de gestión de la entidad pública años 2019 y 2018

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
Dirección General de Contabilidad
Versión 190604

Fecha : 30/05/2023
Hora : 15:42:30
Página 1 de 1

ESTADO DE GESTION
Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2019 y 2018
(EN SOLES)

DEPARTAMENTO: 13 LA LIBERTAD

PROVINCIA : 01 TRUJILLO

ENTIDAD : 09 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY [301135]

EF-2

	2019	2018
INGRESOS		
Ingresos Tributarios Netos	6,135,294.66	6,196,334.63
Ingresos No Tributarios	1,077,416.39	1,712,889.12
Aportes por Regulación	0.00	0.00
Trasposos y Remesas Recibidas	4,200,111.98	4,142,891.02
Donaciones y Transferencias Recibidas	0.00	2,180.10
Ingresos Financieros	24,735.14	16,581.25
Otros Ingresos	308,034.97	69,275.44
TOTAL INGRESOS	11,745,593.14	12,140,151.56
COSTOS Y GASTOS		
Costo de Ventas	0.00	0.00
Gastos en Bienes y Servicios	(6,717,374.04)	(7,101,257.98)
Gastos de Personal	(1,181,019.91)	(1,315,857.03)
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	(153,636.07)	(164,367.66)
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas	(240,180.00)	(249,168.50)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	0.00	0.00
Trasposos y Remesas Otorgadas	0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	(9,815.22)	0.00
Gastos Financieros	0.00	0.00
Otros Gastos	0.00	(12,765.35)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	(8,302,085.24)	(8,843,416.52)
RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)	3,443,507.90	3,296,735.04

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

ANEXO N° 5. Estado de gestión de la entidad pública años 2020 y 2019

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
Dirección General de Contabilidad
Versión 190601

Fecha : 30/05/2023
Hora : 15:43:37
Página 1 de 1

ESTADO DE GESTION Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2020 y 2019 (EN SOLES)

	2020	2019	
DEPARTAMENTO: 13 LA LIBERTAD			
PROVINCIA : 01 TRUJILLO			EF-2
ENTIDAD : 09 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY [301135]			
INGRESOS			
Ingresos Tributarios Netos	5,225,073.46	6,135,234.66	
Ingresos No Tributarios	643,260.01	1,077,416.39	
Aportes por Regulación	0.00	0.00	
Trasposos y Remesas Recibidas	10,718,473.07	4,200,111.98	
Donaciones y Transferencias Recibidas	71,146.38	0.00	
Ingresos Financieros	12,311.41	24,735.14	
Otros Ingresos	4,077,066.65	308,034.37	
TOTAL INGRESOS	20,747,936.98	11,745,593.14	
COSTOS Y GASTOS			
Costo de Ventas	0.00	0.00	
Gastos en Bienes y Servicios	(6,273,259.63)	(6,717,374.04)	
Gastos de Personal	(1,648,571.47)	(1,181,019.31)	
Gastos por Pens. Prest. y Asistencia Social	(173,394.09)	(153,696.07)	
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas	(53,672.70)	(240,180.00)	
Donaciones y Transferencias Otorgadas	0.00	0.00	
Trasposos y Remesas Otorgadas	0.00	0.00	
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	(5,275,863.67)	(9,815.22)	
Gastos Financieros	0.00	0.00	
Otros Gastos	(86,342.80)	0.00	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	(13,511,704.42)	(8,302,085.24)	
RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)	7,236,232.56	3,443,507.90	

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

ANEXO N° 6. Estado de gestión de la entidad pública años 2021 y 2020

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
Dirección General de Contabilidad
Versión 210602

Fecha : 30/05/2023
Hora : 15:44:57
Página 1 de 1

ESTADO DE GESTION Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2021 y 2020 (EN SOLES)

DEPARTAMENTO: 13 LA LIBERTAD		
PROVINCIA : 01 TRUJILLO		EF-2
ENTIDAD : 09 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALAVERRY [301135]		
	2021	2020
INGRESOS		
Ingresos Tributarios Netos	7,692,111.39	5,225,079.46
Ingresos No Tributarios	1,020,261.69	643,260.01
Aportes por Regulación	0.00	0.00
Trasposos y Remesas Recibidas	7,701,136.64	10,716,473.07
Donaciones y Transferencias Recibidas	79,371.89	71,146.38
Ingresos Financieros	24,847.26	12,911.41
Otros Ingresos	1,102,895.53	4,077,066.65
TOTAL INGRESOS	17,621,224.40	20,747,936.98
COSTOS Y GASTOS		
Costo de Ventas	0.00	0.00
Gastos en Bienes y Servicios	(6,367,845.49)	(6,273,259.69)
Gastos de Personal	(2,465,624.11)	(1,596,409.24)
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	(166,384.96)	(226,156.32)
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas	(19,300.00)	(53,672.70)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	(0.51)	0.00
Trasposos y Remesas Otorgadas	0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	(419,133.20)	(5,275,863.67)
Gastos Financieros	0.00	0.00
Otros Gastos	(2,021,287.04)	(86,342.80)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	(11,459,575.31)	(13,511,704.42)
RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)	6,161,649.09	7,236,232.56

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros