

FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

“INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN
POR PROCESOS DEL ÁREA DE ALMACÉN EN LA
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA FERRETERA SANTER S.R.L., 2021”

Tesis para optar el título profesional de:
Ingeniera Empresarial

Autora:

Ruth Emelina Sanchez Terrones

Asesor:

Dr. Yuri Alexis Tullume Mechan

Cajamarca - Perú

2021

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres por haberme apoyado en cada período de mi vida profesional, ética y moral, inculcándome valores y capacidades para superarme día a día, a las personas que siempre han estado durante la etapa universitaria, compartiendo logros y experiencias durante mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría y paciencia para seguir el proceso durante toda mi formación académica. A mis padres por el sacrificio que siempre hacen para brindarme las herramientas que necesito para mi desarrollo profesional. A mis docentes por el constante apoyo de asesoramiento durante el progreso del actual trabajo de indagación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ECUACIONES	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	23
CAPÍTULO III. RESULTADOS	31
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	86
REFERENCIAS	89
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización.....	25
Tabla 2 Alfa de Cronbach del instrumento utilizado	27
Tabla 3 Grupos de Interés de la Distribuidora Santer S.R.L.....	33
Tabla 4 Análisis AMOFHIT	35
Tabla 5 Análisis de la Matriz EFI	37
Tabla 6 Análisis de las Fuerzas PORTER	38
Tabla 7 Análisis PESTEL	40
Tabla 8 Análisis Matriz EFE	41
Tabla 9 Nivel de satisfacción.....	42
Tabla 10 Índice de nuevos clientes.....	43
Tabla 11 Índice de satisfacción.....	43
Tabla 12 Tasa de retención.....	44
Tabla 13 Vida Media.....	44
Tabla 14 Análisis FODA.....	45
Tabla 15 Nivel de cumplimiento del proceso de recepción de mercadería.....	49
Tabla 16 Nivel de cumplimiento del proceso de almacenamiento	49
Tabla 17 Nivel de cumplimiento del proceso de mantenimiento del almacén	50
Tabla 18 Nivel de cumplimiento del proceso de gestión de existencias	50
Tabla 19 Nivel de cumplimiento del proceso distribución de mercadería.....	51
Tabla 20 Nivel de cumplimiento del proceso de capacitación al personal	51
Tabla 21 Indicador del Nivel de Cumplimiento	51
Tabla 22 Costo de Hacer una Orden.....	53
Tabla 23 Costo Total de Seguimiento.....	53
Tabla 24 Clasificación de productos por categoría.....	55
Tabla 25 Distribución por zonas	56
Tabla 26 Inventario de Procesos Propuesto.....	58
Tabla 27 Nivel 0 de la caracterización de la gestión de almacén	60
Tabla 28 Manual de organización y funciones	65
Tabla 29 Perfil de puesto	67
Tabla 30 Tiempos recepción de mercadería	70
Tabla 31 Tiempos de almacenamiento.....	70
Tabla 32 Tiempos de mantenimiento de almacén	70
Tabla 33 Tiempos de gestión de existencias.....	71
Tabla 34 Distribución de mercadería.....	71
Tabla 35 Facilidad de ejecución del proceso	71
Tabla 36 Facilidad de ejecución del proceso	72
Tabla 37 Porcentaje de Uso del almacén.....	72
Tabla 38 Porcentaje de Productos inflamables	72
Tabla 39 Porcentaje de Productos deteriorados	73
Tabla 40 Facilidad de ejecución del proceso	73
Tabla 41 Rotación de productos.....	73
Tabla 42 Exactitud de inventario	74
Tabla 43 Precisión de empaque	74
Tabla 44 Cumplimiento de tiempos.....	74
Tabla 45 Facilidad de ejecución del proceso	75
Tabla 46 Nivel de satisfacción.....	75
Tabla 47 Índice de nuevos clientes.....	76
Tabla 48 Índice de satisfacción.....	76
Tabla 49 Tasa de retención.....	77
Tabla 50 Vida Media.....	77
Tabla 51 Porcentaje de capacitación.....	78
Tabla 52 Indicadores de percepción del cliente	79
Tabla 53 Indicadores de gestión por procesos	79
Tabla 54 Datos de los Indicadores de satisfacción	80
Tabla 55 Resultados T Student	80
Tabla 56 Flujo de caja Post test	81

Tabla 57 Indicador de evaluación económica.....	81
Tabla 58 Costo de implementación de gestión por procesos.	82
Tabla 59 Inversión del personal durante la implementación	83
Tabla 60 Monto total del costo de implementación.....	83
Tabla 61 Beneficios de la Implementación	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consulta RUC de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.	31
Figura 2 Organigrama de la Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.	32
Figura 3 Almacén antes de la implementación	46
Figura 4 Proceso de recepción de mercadería.....	47
Figura 5 Proceso de despacho de pedido	48
Figura 6 Mapa de procesos actual	52
Figura 7 Mapa de procesos propuesto	58
Figura 8 Proceso de Recepción de Mercadería	61
Figura 9 Proceso de almacenamiento	62
Figura 10 Proceso de gestión de existencias	63
Figura 11 Proceso de Despacho de mercadería	64
Figura 12 Cronograma de actividades para las capacitaciones	69

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Población Finita	24
-----------------------------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar la influencia de la implementación de gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer SRL. Para iniciar se realizó un diagnóstico situacional, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, matriz FODA, matriz EFE, matriz EFI, AMOFHIT de esa manera evaluar el entorno actual de dicha empresa. Así también, se analizó el funcionamiento de los procesos existentes, se entrevistó al gerente general y colaboradores y se aplicaron encuestas del nivel de satisfacción a los clientes obteniendo un resultado de satisfacción del 15.61% antes de la implementación de gestión por procesos y un 73.76% de satisfacción después de la implementación, se observa un incremento de 58.15% de crecimiento. Además, se realizó los diagramas de procesos y se documentaron los manuales que debe cumplir cada área, cada uno con sus fichas e indicadores, de tal manera que se determine el nivel de cumplimiento de los procesos evaluados como: el proceso de recepción de mercadería, proceso de almacenamiento, proceso de mantenimiento del almacén, proceso de gestión de existencias y distribución de mercadería.

Después de la implementación mediante T Student en las encuestas resultó 0.99 (alta) el coeficiente de correlación de Pearson y un valor de significancia 0.33 que es mayor a 0.05, que indica que la hipótesis nula es verdadera confirmando que la implementación de gestión por procesos del área de almacén influye significativamente en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L. Por último, se comprobó la influencia positiva del proyecto a partir de su implementación de la gestión por procesos, con una inversión de S/ 2645.00.

Palabras clave: gestión por procesos, almacén, logística, 5S

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el mundo entero, la gestión de almacenes en las organizaciones ha demandado gran enfoque pues, todas las operaciones deben funcionar en constante coordinación para evitar inconvenientes, sin embargo, se han visto afectadas en su productividad, inventario y servicio de atención al cliente por el hecho de no evolucionar sus operaciones o no ampliar su capacidad de almacenamiento, es por esto, que el crecimiento del comercio mundial se ha reducido en un 0.3% afectando la cadena de suministros internacionales en el abastecimiento (Naciones unidas, 2020), disminuyendo la capacidad de obtener respuestas en el momento oportuno, generar técnicas de control, trabajo de calidad y sobre todo que les dificulte la adaptación a los cambios tecnológicos (CEIB, 2020). Siendo así que el 56% de entidades se han visto en la necesidad de potenciar innovaciones tecnológicas en sus procesos, debido a que con el paso del tiempo el papel de un almacén de negocios ha cambiado radicalmente, de tal manera, que pueda cubrir las expectativas del cliente (Daly, 2019).

En América latina, en los últimos años la gestión de almacenes ha fallado en sus actividades, generando pérdidas materiales en un 20%, que implica una comunicación deficiente entre las áreas, productos no identificados adecuadamente, una baja optimización de recursos humanos y sobre todo falta de espacio en el almacén; por ello, las organizaciones se han visto en la obligación de mejorar sus estrategias en el área de almacén. Actualmente los almacenes han cambiado de concepto, pasar de “un lugar en donde se guarda la mercadería de una organización” a convertirse en “un canal clave para satisfacer las necesidades de los clientes”. Por tal motivo, se ha llegado a tomar en cuenta las opiniones de los clientes en los cambios que se requieren implementar para las nuevas estrategias, por ejemplo, realizar encuestas sobre los productos que quieren

obtener y el grado de satisfacción que han obtenido al recibir dicho producto, en donde podrán calificar la atención, calidad del producto, eficiencia en el despacho, observaciones de su compra, entre otros (Ractem, 2017).

En el Perú la adecuada gestión de almacenes se aplica en las grandes empresas las cuales ocupan un 0.04%, y en las medianas que abarcan el 0.02%, debido a que el 96.2% que son las pequeñas empresas que no toman importancia a la eficiencia que pueden obtener en sus actividades si llevan un control en su almacén (INEI, 2013). Se puede decir, que no llevar un control de inventario es común en las pequeñas empresas, esto se debe a que no están informados de cómo realizar estas actividades, por lo tanto, optan por no aplicarlo. Una práctica que se realiza es el conteo anual de los productos, que implica costos adicionales como pago a personal por largas jornadas de conteo, el cual por defecto humano se hace bien el 30% (MBA , 2017). Por ello, es común que exista una ruptura de stock afectando de manera significativa la inversión y demanda diaria de los clientes. Por otro lado, la satisfacción al cliente en los últimos años ha ido tomando protagonismo, pues los emprendedores han visto reflejadas el aumento de ventas si es que un cliente queda satisfecho con el producto o servicio que ofrecen, pues estos recomiendan su experiencia con la marca (Bruni, 2017).

La región Cajamarca cuenta con un 2.3 % de densidad empresarial que es el porcentaje de crecimiento por año, sin embargo, Sánchez (2016), la cataloga como una de las más bajas regiones con negocios nuevos en funcionamiento, particularmente el sector de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con las que generan mayor rentabilidad con sus servicios. Estas cifras están dando a conocer que las empresas no están gestionando adecuadamente sus recursos económicos y están abandonando sus labores en los primeros años. Según el INEI (2019), muestra que el 82% de emprendimientos en Cajamarca fracasan, esta cifra es preocupante pues se están

cerrando más oportunidades de empleo todos los días, se niega la oportunidad que otras regiones y países puedan conocer lo que brinda Cajamarca (Mendoza & Gallardo, 2011).

En torno a ello, la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., situada en la región Cajamarca, con local propio en Jr. Cinco Esquinas Nro. 1598, inicia sus actividades el 12 de mayo del 2021 hasta la actualidad, a cargo del Sr. Rodolfo Sánchez Tasilla que cuenta con 2 administrativos y 4 miembros de equipo, los cuales vienen distribuyendo por toda la ciudad materiales de ferretería. Su principal problema, es que tienen dificultad en el área de almacén y sus procesos no se encuentran estandarizados como en compras, servicio al cliente, gestión de inventarios, almacenamiento y transporte. Por ello, durante el tiempo que están en el mercado aún no han descubierto un sistema, método o estrategia para poder hacer más eficiente la gestión de su almacén y así minimizar los riesgos económicos que se están presentando, es decir, que al personal administrativo y miembros de equipo se les dificulta mantener o mejorar un eficiente ritmo de trabajo debido a las demoras en los procesos, por lo que no desarrollan de manera adecuada su posición, sumando a que las actividades en las áreas tardan en ser planificadas y ordenadas.

Teniendo en cuenta que, esta situación problemática se da por no contar con un método para estandarizar sus procesos, por ello, no disponen de manuales para guiar los procesos estratégicos, operativos y de poyo, asimismo, el plan estratégico en el almacén no está bien definido, indicando que el orden de sus productos no es fijo dejando pasar por alto los productos con fecha próxima a vencer a pesar que cuentan con un sistema de control de stock, su método de trabajo tiene alto margen de error, pues hay incertidumbre con productos faltantes, ya sea por entregar mal los productos al cliente o porque están extraviados en el mismo almacén. Por último, la empresa cuenta con una pequeña cartera de clientes que no están fidelizados, debido a que el personal no se ha

capacitado en cuanto a procedimientos de atención al cliente para brindarles una buena atención y seguridad en sus compras.

En consecuencia, los ingresos mensuales han disminuido en los últimos meses, por la falta de fidelización a los clientes al cumplir con los productos que piden, las ventas han sido interrumpidas por escasez de productos, no se conoce cuál es la demanda de pedidos por semana o por mes que se debe realizar por parte de la empresa ya que es incierta, la cadena de suministro no se conectada adecuadamente por el tema de fondos monetarios, existe mayor porcentaje de productos obsoletos, la mala comunicación dentro de las áreas de la empresa es alta, eficacia en el almacenamiento de productos, teniendo en cuenta su adquisición se complica por ciertas temporadas porque hay alta demanda de esos productos, el mayor temor de la organización es que esté en proceso de desaparición llegando a un quiebre irreparable, esto incrementaría la tasa de desempleos y mayor porcentaje de emprendimientos cerrados en Cajamarca esto lleva a seguir conservando los últimos puestos como la región más pobre del Perú.

En definitiva, se considera que para mejorar la situación actual de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L. es necesario implementar gestión por procesos en el área de almacén con el propósito de conocer la influencia que tiene ante la percepción del cliente durante el desarrollo de la investigación experimental, esto ayudará a reducir desperdicios, aumentar la visibilidad y control de las operaciones ya sean productivas, administrativas o de transporte, aportando para generar mayor rentabilidad con la reducción de costos, cumplimiento y seguridad que es el principal objetivo, sobre todo optimizar la comunicación efectiva de las áreas dentro de la organización. Por último, se logrará estandarizar los procesos operativos poniendo en práctica la mejora continua en la atención al cliente, en otras palabras, esta herramienta ayudará a la empresa a enfrentar nuevos retos en el mercado, a perfeccionar la gestión de calidad en los procesos y a

definir mejores estrategias para alcanzar el nivel de calidad que demandan sus clientes en cuanto a la presentación, variedad y rapidez en la distribución.

Para evidenciar y recalcar importancia en el presente proyecto de tesis, se muestran antecedentes relativos a investigaciones que están alineadas a las variables de estudio afines con el tema formulado, en el cual se analizará el objetivo planteado por el autor, los resultados y conclusiones con el objetivo de aportar relación al tema propuesto, así pues, a nivel internacional tenemos dos estudios.

En la investigación titulada “La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes” de Soterlo (2016) menciona que su objetivo es basarse en la gestión por procesos para desarrollar un ventaja competitiva en las Mypes para aprovechar oportunidades de exportación con la facilidad del tratado de libre comercio para ser más rentables en el tiempo, para ello, empleó la norma ISO 9001:2008, un mapa general de procesos, mapa para cada proceso planteado, SIPOC, estandarización de procesos e indicadores de gestión de la calidad y la gestión logística en donde abarca la gestión de pedidos. Llegando a la conclusión que las Mypes ubicadas en el mismo rubro si pueden aplicar la metodología de gestión por procesos, en donde se estandaricen procesos para alinear, generar valor, y dar soporte a todos los procesos desde el inicio del pedido hasta el final, recalcando que el modelo hace que los procesos se estandaricen para cumplir con pedidos de altos volúmenes, logrando minimizar la variación de la calidad del producto final.

Mallado (2017) en su investigación “Gestión basada en procesos. Diseño e implantación en la PYME Seguridad Avanzada Proyectos, S.L.U.” indica que su objetivo es aplicar de manera practica la gestión por procesos en una Mype realizando un análisis de la organización vertical, para luego aplicar las cuatro fases como identificación de los procesos, priorización y formalización, diseño de los indicadores y por último el diseño

de una mejora continua en los procesos en donde se buscó obtener ventajas competitivas optimización de costos en apoyo con la estandarización de procesos, aumento en la satisfacción de los clientes y eficiencia en los servicios que se ofrece. Llegando a la conclusión que la gestión por procesos no solo mejora la competitividad, sino que también beneficia positivamente a la productividad y eficiencia de las operaciones, logrando reducir costos con mínimos errores y con su aporte se ha logrado controlar los procesos mediante indicadores de gestión ya que si hay errores se corrigen de manera rápida ya que se sabe en donde es la falla, todo ello influencia en aportar valor añadido a los stakeholders, clientes, proveedores y sobre todo colaboradores.

Por otro lado, así como se han evidenciado antecedentes internacionales, también hay autores nacionales que tienen investigaciones del tema propuesto de tesis, es por ello, que se han seleccionado dos antecedentes nacionales para ser detallados.

En la investigación titulada “Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos” de Durand (2015) indica, que su objetivo es planificar una solución ejecutando una mejora en los procesos administrativos y operativos para reducir el porcentaje de problemas que afectan el rendimiento, evitando pérdidas en el estado financiero, debido a esto, utilizó la metodología basada en herramientas y estrategias como el estudio en el diagrama causa – efecto, la cadena de valor, el análisis FODA y diagrama Pareto. En dicha propuesta, se implementó un plan de acción para reorganizar el manual de procedimientos, el sistema de control, estandarizar los métodos de trabajo dependiendo a las funciones, estrategias para las compras, contratación de personal y programa de capacitación al personal. Concluye, que con la planificación, programación, control y estandarización de la gestión por procesos se logrará un enfoque para el desarrollo de nuevas estrategias, mejorar la calidad, adaptación para la mejora continua, adaptación a sistemas, cumplir

con la demanda de los clientes, claridad en los procedimientos y responsabilidades de los miembros de equipo, evitando así pérdidas de tiempo en respuestas, sobre todo retrasos en la atención al cliente.

Del mismo modo, en la tesis “diseño de gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes” de Cárdenas (2015) indica que su objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes mediante la gestión por procesos utilizando en cada proceso un diseño adaptable, en las actividades de planificación esta la formación de un equipo de trabajo para realizar un inventario de cada proceso para clasificarlos por estratégicos, operativos y de apoyo, con el motivo de seleccionar los procesos más importantes (procesos clave) asignando a miembros responsables del manejo de dichos procesos brindando valor añadido con el establecimiento de indicadores del proceso empresarial mostrándose el incremento del nivel de satisfacción al cliente. Se concluye, que al realizar el diseño de los procesos clave de atención en urgencia en el centro de salud, se ha planteado una propuesta de mejora para disminuir los tiempos de atención en dicho proceso, fijar objetivos para mejorar la eficiencia y una óptima visión del centro de atención disminuyendo tiempo y como consecuencia se reducen los costos con actividades que no aportan.

A continuación, la autora muestra dos antecedentes locales respaldando las dos variables principales.

En la tesis “Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B” de Fernández y Ramírez (2017) menciona, que su objetivo es incrementar la productividad en las áreas de la empresa mediante la gestión por procesos, para ello, se realiza un mapa de procesos, diagramas de flujo y el diagrama de causa - efecto. Se llega a la conclusión, que al modelar los procesos de la empresa se encuentran desviaciones, dándole solución con el

planteamiento del plan de mejora, el cual es diseñado en base a la gestión por procesos para lograr incrementar la productividad. Por otro lado, se analizó el beneficio de la inversión en donde indica que dicha implementación aumentó la producción superando a los costos utilizados en la implementación de mejora, indicando que la propuesta es viable.

Por otro lado, en la tesis “Impacto de la gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de una empresa distribuidora” de Ramos y Slocovich (2018) indican que su objetivo principal es determinar el impacto de la gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de la empresa M&J Maranatha S.A.C.; en donde se realizaron cuatro fases de investigación como: fase inicial, fase estratégica, fase operativa y fase de mejora continua, logrando así identificar la realidad problemática de la empresa o la situación actual en la que se encontraba, asimismo, con ayuda de la metodología 5S se logró estandarizar procesos, minimizar tiempos y mejorar el servicio de atención al cliente. Para concluir, mencionan que la gestión por procesos en el área de almacén impacta de manera positiva ante la percepción del cliente, debido a que mediante la investigación se logró la satisfacción al cliente en un 75%, después de asignar roles y funciones al equipo de trabajo, estandarizar procesos en la recepción de mercadería, al almacenar los productos, en la conservación y el mantenimiento periódico que se debe realizar, de tal manera, se visualizó una gran reducción de tiempos al entregar los productos a los clientes finales.

A medida que, es un trabajo de investigación requiere definición conceptual basado en justificación teórica, económica y social respectivamente, con relación al tema y en base a las variables de estudio, de modo que se presentarán de manera específica términos básicos notables que servirán para perfeccionar el presente proyecto de investigación, los cuales serán sustentados bibliográficamente.

Barrios, Contretas y Olivero (2019), definen a los procesos como procedimientos secuenciales para transformar materia prima, que cuentan con características como: entradas de una fuente externa, involucra distintos niveles de liderazgo, para su desarrollo necesita de recursos, involucra la planificación para determinar su objetivo y finaliza con una salida de un producto. En otras palabras, la gestión por procesos consta en identificar objetivos para poder desarrollar acciones diseñadas a un grupo de medidas de control tanto administrativas como de supervisión, con el propósito de dirigir las actividades hacia las metas y objetivos de una organización. Esta gestión integra diversas áreas, considerando a su interacción como un factor clave para integrar actividades y procedimientos. Por último, es posible ganar ventaja competitiva si se miden los resultados por medio de indicadores, el compromiso y la capacitación son claves para establecer una cultura organizacional, aún más impacto genera la tecnología como apoyo para dar marcha a las actividades y procedimientos de manera continua.

Según Captio (2017) los procesos están relacionados continuamente para formar un sistema estructurado dentro de la organización, en donde se definen los procesos de entrada y salida mediante procedimientos por cada área. Por ello, es necesario poner límites en función a su nivel de responsabilidades, así también, identificar actividades, elementos y factores para analizar la manera en la que interactúan para poder relacionarlos en el tiempo correcto en su gestión. Una de las ventajas de la gestión por procesos es orientar a la empresa cumplir con las expectativas del cliente mediante relaciones internas y externas efectivas, optimización de tiempo y recursos generando una visión global sobre sus procesos, siendo así que contribuya a un buen desarrollo de ventajas competitivas a largo plazo.

Por otro lado, Montanes, Granada y Veverka (2015) mencionan que la gestión logística se ha considerado como una actividad habitual netamente operativa y necesaria para hacer que los productos lleguen a su destino, desde los centros de ensamblaje o producción; sin embargo, el tiempo ha cambiado la globalización de la economía con la apertura de mercados con nuevas industrias. Por otro lado, los procesos logísticos gestionan materias primas de proveedores, hasta productos terminados con tiempos convenientes, calidad y menores costos. Por ello, se concretan tres ciclos logísticos como son: la logística de aprovisionamiento que gestiona materia prima, piezas, entre otros elementos para el proceso productivo, el cual se centra en la planificación de las compras, transporte, diseño de almacenes e inventarios de materia prima; la logística interna se relaciona directamente con los productos semi terminados, dirigiendo el flujo de productos a lo largo de todo su proceso, ya sea con ensamblaje de piezas hasta la ubicación adecuada de los productos terminados; la logística de distribución que es la distribución de los productos terminados a través de los canales de distribución, por último, la logística inversa que gestiona el flujo de regreso posterior a las ventas.

Villegas y Zuñiga (2014) afirma que la percepción del cliente es una capacidad, la cual que permite organizar datos e información que captan los sentidos en un todo para crear su propio criterio, todas estas sensaciones como: las necesidades, deseos, cultura, educación y estilo de vida influyen sobre la mente del consumidor para adquirir cualquier producto, por ello, las grandes empresas cuentan con aun área de RRHH enfocado a analizar y atender las necesidades cambiantes de los consumidores, de tal manera, mantener ese contacto cercano con el cliente y logrando transmitir lo que este desea recibir. Dicho de otro modo, la satisfacción es una fase en el estado de ánimo en donde se compara el servicio o producto con las altas expectativas del cliente, con respecto al resultado, si el cliente no muestra ninguna emoción al recibir lo que ordena

entonces la empresa no ha implementado el valor añadido a sus productos, involucrando de manera positiva o negativa en las ventas, en cambio, si se percibe un buen estado de ánimo por parte del cliente existen mayores posibilidades de que regrese a vivir la experiencia.

Campaña y Fernández (2016) afirman que, la satisfacción al cliente está compuesta por tres elementos importantes como: el rendimiento, que hace referencia a la percepción del cliente que obtiene al adquirir un producto o servicio, por ello, es determinado solo por el punto de vista del cliente, está basado en los resultados de las opiniones de todos los clientes, por otro lado, también influye la opinión negativa de la experiencia de otros clientes y el estado de ánimo en el que se encuentran. El segundo elemento es la expectativa, estas se producen por medio de las opiniones de otros clientes, pues los consumidores se hacen una idea de lo que van a adquirir, lo que indican que son promesas explícitas e implícitas de experiencias pasadas. En consecuencia, la disminución de la satisfacción del cliente no siempre significa que hubo problemas en la calidad del producto o servicio, en la mayoría de situaciones, han influido las expectativas del cliente antes de realizar su compra. Por último, el tercer elemento es la zona de tolerancia que muestra una percepción mínima del cliente, que quiere decir que éste entra en un estado de ánimo básico, que no se hace muchas ideas de lo que espera del producto o servicio.

En la investigación se implementó gestión por procesos en el área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., que consiste en relacionar adecuadamente los procesos dentro del almacén, se define como una serie de pasos o procesos que convierten entradas en salidas mediante procedimientos estandarizados, lo cual inicia con previo planeamiento estratégico que sirve como herramienta para la implementación de mejora continua con la metodología de los cinco principios 5S; esta

herramienta ayuda a mejorar la calidad del servicio y los ambientes de trabajo que influencia a la percepción del cliente, que consiste en filtrar datos e información que llegan a través de los sentidos del consumidor para crear un concepto personal del producto o servicio ofrecido. Se analizó la situación actual de la empresa para dar un diagnóstico sobre la eficiencia de los procesos, de tal manera identificar los principales problemas y aplicar la metodología de las 5S, la cual ayudó positivamente a aplicar las mejoras en los procesos del área de almacén. Para concluir, esta investigación facilitará a la empresa la gestión de sus operaciones por procesos dentro del área de almacén logrando estandarizar actividades para cumplir con la demanda y brindar un servicio de calidad excepcional ante la percepción del cliente.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia de la implementación de gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la implementación de gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer SRL 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.
- Identificar los procesos actuales del área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.
- Implementar gestión por procesos en el área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

- Medir la influencia de la gestión por procesos después de su implementación en la satisfacción al cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.
- Evaluar el impacto económico de la implementación de gestión por procesos en el área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

La implementación de gestión por procesos del área de almacén influye significativamente en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L. 2021.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- Identificar la situación actual ayuda a determinar los procesos menos eficientes de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.
- La implementación de la gestión por procesos logrará disminuir costos en el área logística de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021., en su primera etapa.
- La implementación de la gestión por procesos logrará disminuir costos en el área logística de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021., en su Segunda etapa.
- Los indicadores de gestión lograrán evaluar de manera eficiente los procesos del área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Según su propósito: es una investigación aplicada, porque su principal objetivo es localizar estrategias para emplearlas en el presente tema de implementación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según el enfoque: es una investigación cuantitativa, porque se emplean instrumentos cuyos resultados serán números mediante la recopilación de datos, el uso de instrumentales matemáticos, indicadores y estadísticas para medirlos, lo cual ayuda a obtener resultados en tiempo real (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según el alcance: es una investigación experimental, porque se diseña una implementación, cuyas variables se manipulan dependiendo a los requerimientos, estudio y control (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

G: 01 -----X----- 02

Dónde:

G: Grupo de estudio (clientes)

O1: Pre test – percepción del cliente

X: Implementación de la gestión por procesos

O2: Post test - percepción del cliente

2.1.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es Cuasi Experimental, debido a que se comprueba en la medida en la que encuentra sus objetivos, acorde a la medida de un conjunto preestablecido de sus indicadores, por ello identifican un grupo comparativo válido, lo más parecido al grupo de estudio (White & Sabarwal, 2014).

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Todos los clientes de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021, formando un total de 223 (ver anexo 1).

2.2.2. Muestra

Los 141 clientes de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

2.2.3. Fórmula

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{(N-1)E^2 + Z^2p(1-p)} = 141$$

Ecuación 1 Población Finita

N = 223; E = 5%; p = 50%; q = 50%; Z = 1.96; Probabilidad = 95%

2.2.4. Unidad de estudio

Un cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

2.3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1 Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
Variable Independiente e Gestión por Procesos en el área de almacén	La gestión por procesos se define como un enfoque al trabajo, en donde se busca una mejora continua en las actividades de los procesos dentro de la organización, lo que conlleva a una metodología definida, instrumentos y herramientas que se ajustan a la realidad, lo que se complementa con otros enfoques tecnológicos (Castellnou, 2020).	Recepción de mercancía	Facilidad de ejecución del proceso	$\frac{\text{Tiempo establecido}}{\text{Tiempo promedio de recepción de mercadería}}$	Minutos	Ficha de Entrevista/ Ficha de observación
		Almacenamiento	Facilidad de ejecución del proceso	$\frac{\text{Tiempo establecido}}{\text{Tiempo promedio de recepción de mercadería}}$	Minutos	Ficha de Entrevista/ Ficha de observación
			% de Uso del almacén	$\frac{\text{Capacidad usada en almacén}}{\text{Capacidad total de almacén}}$	%	Ficha de Entrevista/ Ficha de observación
		Mantenimiento del almacén	% de Productos inflamables	$\frac{\text{Cantidad de productos inflamables}}{\text{Total almacenado}} * 100$	%	Ficha de observación
			% de Productos deteriorados	$\frac{\text{Cantidad de productos deteriorados}}{\text{Total almacenado}} * 100$	%	Ficha de observación
			Facilidad de ejecución del proceso	$\frac{\text{Tiempo establecido}}{\text{Tiempo promedio de recepción de mercadería}}$	Minutos	Ficha de Entrevista/ Ficha de observación
		Gestión de existencias	Rotación de productos	$\frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Inventario disponible}}$	Número	Ficha de observación
			Exactitud de inventario	$\frac{\text{Número de productos en físico}}{\text{Total de productos almacenados}}$	Número	Fichas /Guía de Entrevista
		Distribución de mercadería	Precisión de empaque	$\frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	%	Cuestionario
			Cumplimiento de tiempos	$\frac{\text{Número de despachos a tiempo}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	%	Ficha de observación

		Facilidad de ejecución del proceso	$\frac{\text{Tiempo establecido}}{\text{Tiempo promedio de recepción de mercadería}}$	Minutos	Ficha de Entrevista/ Ficha de observación	
		Capacitación al personal	% de capacitación	$\frac{\text{Cantidad de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	%	Ficha de observación /Ficha de Entrevista
Variable Dependiente Percepción del cliente	Se define como las valorizaciones subjetivas que se presentan luego de experimentar el uso de productos o servicio, se puede decir que es el resultado de comparar las expectativas del cliente con la realidad (Melara, 2020)	Satisfacción	Nivel de satisfacción	$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas}$	Escala	Cuestionario
			Índice de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Índice	Ficha de observación
		Índice de satisfacción	$\frac{((A * 0) + (B * 25) + (C * 50) + (D * 75) + (E * 100))}{N}$	Índice	Cuestionario	
	Fidelización	Tasa de retención	$\frac{\text{Clientes que compran frecuente}}{\text{Clientes que compran mensual}} * 100$	Índice	Ficha de observación	
		Vida media del cliente	$\frac{\text{Clientes totales}}{\text{Desertores}}$	Índice	Ficha de observación	

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica de la presente investigación que se utilizó para la recolección de datos fue la observación directa, cuestionarios a los clientes y fichas de entrevistas empleada en los tiempos de ejecución de cada proceso del área de almacén (ver anexo 3 al 5). Para iniciar, el instrumento de recolección de datos que se utilizó, fue la ficha de observación directa con un formato de medición de datos para las actividades de cada proceso del área de almacén (ver anexo 3), continuamos, con la técnica de la entrevista y su instrumento que es la ficha de entrevista, para desarrollarlo con el administrador, jefe de almacén y asistente de almacén con el fin de tomar en cuenta las actividades críticas (ver anexo 4). Por último, está la técnica de la encuesta con el instrumento de cuestionario, la cual se realizó a los clientes de la empresa Santer con el fin de analizar su percepción por el servicio (ver anexo 5).

Para comprobar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach cuyo cálculo se realizó en el SPSS en su versión 25, el cual facilitó en la selección de varias alternativas mediante una escala, permitiendo determinar varianzas a cada respuesta para establecer el coeficiente alfa (ver anexo 6).

Tabla 2 Alfa de Cronbach del instrumento utilizado

Alfa de Cronbach	N.º Elementos
0.9001	12

Nota. Obtenido por el software SPSS, en base a las fichas aplicadas.

Para el análisis de datos se examinaron las respuestas de los cuestionarios a los clientes de la Empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., en donde se tomaron en cuenta 5 niveles de satisfacción: muy insatisfecho, insatisfecho, neutro, satisfecho

y muy satisfecho, para la variable dependiente y para la variable independiente se utilizó la comparación con los resultados obtenidos antes y después de la implementación; para este fin se usó el MS Excel.

2.5. Procedimiento

Se utilizaron fichas para el levantamiento de datos como: fichas de observación previas a la investigación para saber el estado actual de la empresa, también se utilizaron fichas de entrevista y por último se utilizaron cuestionarios de satisfacción a los clientes al iniciar y al finalizar la implementación. Estas fichas fueron revisadas y validadas por expertos (ver anexo de 08 y 09).

Para realizar esta investigación se agruparon las actividades por fases como: fase de análisis, fase de planeamiento, fase de implementación y fase de mejora.

1. Para iniciar la fase de análisis, se realizó una vista general de toda la empresa, respecto a cómo se encontraba, su estructura organizacional e infraestructura, en donde se muestra el RUC, reseña histórica, lista de productos, política interna, misión, visión y valores.
2. Continuamos con la fase de planeamiento con el análisis interno, para detallar la situación actual de la empresa en sus áreas, procesos y stakeholders internos, en esta fase se realizaron entrevistas al gerente de logística, gerente comercial, gerente general y a los miembros de equipo, adicional a ello, se realizaron las matrices AMOFHIT, EFI y auditoria interna para el control del cumplimiento de cada proceso en el almacén.
3. Para el análisis externo se toman en cuenta a los stakeholders externos que son los clientes, los cuales fueron sometidos a un cuestionario de satisfacción a cerca del servicio ofrecido, adicional a ello, se realizaron las matrices de PESTEL, EFE,

micro y macro entorno; los cuales forman parte del análisis FODA que se aplicó para seleccionar las mejores estrategias.

4. En la Fase de planeamiento, luego de haber hecho el análisis correspondiente y según los resultados de la etapa anterior se decidió conjuntamente con la gerencia que es importante realizar una mejora de procesos en el área de almacén definiendo tiempos a las actividades, manual de operaciones, ficha para contratar personal y estandarizar procesos.
5. Seguimos con la fase de implementación, donde se aplicó o lo planificado, sin embargo, durante este proceso, se tuvieron algunas situaciones no previstas, las cuales son: el personal tuvo dificultades para estar presente en toda la etapa, al personal le consto adaptarse al cambio.
6. Para la fase de mejora continua, se consideraron realizar auditorías internas a través fichas de auditoria en donde se mide por indicadores el cumplimiento de cada proceso y de esta forma se realizaron las propuestas pertinentes para lograr una mejora continua.
7. Para finalizar se realiza una post - evaluación para los clientes de la empresa en donde se aplican nuevamente los cuestionarios después de la implementación para determinar la influencia de la gestión por procesos en la percepción del cliente.

2.5.1. Aspectos éticos

Antes y durante del desarrollo del presente trabajo de investigación se ha solicitado el permiso, compromiso y apoyo del gerente general de la empresa, para dar a conocer a los colaboradores sobre la recolección de datos que se tomarán en sus áreas de trabajo (ver Anexo 10). También se mencionó que los datos que presenten cada uno serán de carácter anónimo, para asegurar el bienestar del empleador. Por ello, se consideraron los siguientes puntos.

- Se debe tener consentimiento informado por ambas partes.
- No debe existir riesgos o peligros mayores.
- Confidencialidad garantizada del investigador.
- Naturaleza clara del financiamiento.
- No debe hallarse discriminación a la muestra.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Empresa de Estudio Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.

3.1.1. Datos generales

Figura 1 Consulta RUC de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	28 SOC.COM.RESPONS. LTDA
Fecha de Inscripción	09/07/2021
Fecha de Inicio de Actividades	12/07/2021
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0163 - I.R.CAJAMARCA-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	09/08/2021
Comprobantes electrónicos	BOLETA (desde 09/08/2021),FACTURA (desde 09/08/2021), (desde 25/10/2021)

Nota. La figura muestra los datos de la empresa Distribuidora Santer S.R.L.

La empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., situada en la región Cajamarca, con local propio en Jr. Cinco Esquinas Nro. 1598, inicia sus actividades el 12 de Mayo del 2021 hasta la actualidad, a cargo del Sr. Rodolfo Sánchez Tasilla que cuenta con un gerente general que es el Sr. Rodolfo Sánchez Tasilla, un gerente de logística que es la Sra. Luz Bella terrones Becerra y cuatro miembros de equipo, de los cuales dos son encargados de venta, un encargado re repartición y un encargado de contabilidad.

En donde se viene distribuyendo productos de ferretería como material eléctrico, herramientas, grifería y accesorios, seguridad, pegamentos, pinturas, abrasivos, herraje, adhesivos y siliconas, para ser comercializados en ferreterías, auto boutique, librerías y vidrierías, para ser distribuidos por la región Cajamarca y sus provincias como San Miguel, San Marcos y San Pablo.

Por otro lado, la infraestructura de la empresa es pequeña en donde el área de almacén no es apta para organizar toda la mercadería, por su crecimiento en productos ya no cabe el espacio para empacar y la oficina está muy lejos de las áreas. Sin embargo, los dueños de la empresa han pensado mudarse a un lugar más

amplio con el fin de duplicar sus productos para incrementar ventas. El objetivo principal de la empresa es una mejora continua en sus actividades del área logística, con el fin de poder a bastecer con productos a sus clientes, además mejorar la gestión de almacén para que no exista la ruptura de stock.

3.1.2. Organigrama de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.

Figura 2 Organigrama de la Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.



Nota: La figura representa al organigrama actual de la empresa Santer en el año 2021, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

3.1.3. Misión y Visión

Visión

En el 2023 posicionarnos como la mejor empresa distribuidora ferretera en la región Cajamarca, siendo la primera opción de compra entre nuestros clientes, superando sus perspectivas de calidad y eficiencia, logrando aportar al crecimiento sostenible de la región y de cada uno de nuestros colaboradores.

Misión

En SANTER distribuimos y comercializamos productos de consumo masivo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la calidad de los productos, servicio personalizado y eficiencia en cada pedido, asumidos con

responsabilidad y compromiso por parte de nuestros colaboradores, proveedores y sociedad.

3.1.4. Valores

Compromiso: Con nuestros miembros de equipo y con nuestros clientes para cumplir con sus requisitos.

Confianza: generamos credibilidad en cada entrega de pedido, al tomar los pedidos y respecto a los precios.

Excelencia en el trabajo: motivamos y reconocemos el esfuerzo de cada colaborador.

Respeto al medio ambiente: reciclamos todas las cajas y materiales de papel que llegan con los productos.

3.2. Objetivo específico 1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

3.2.1. Análisis del Ambiente Interno

Grupos de interés

Tabla 3 Grupos de Interés de la Distribuidora Santer S.R.L.

PROVEEDORES	Uyustools Perú S.R.L.
	Transportes Marín Hermanos S.A.
	Corporación Miriam Inc. S.A.C.
	Velax S.A
	Inversiones Santa Felicia S.A.C
	Ardiles Import S.A.C.

	Homecenters Peruanos S.A.
	Huemura Sociedad Anónima Cerrada
CLIENTES	Ferreterías
	Librerías
	Tiendas de mantenimiento
	Florerías
	EPP
	Auto boutique
ACCIONISTAS	Rodolfo Sánchez Tasilla
	Luz Bella Terrones Becerra
SOCIEDAD	Distribuidora Ferretera Santer
	Sociedad de Responsabilidad Limitada
GOBIERNO	Municipalidad Provincial de Cajamarca
COLABORADORES	Jimena Sánchez
	Lionel Sánchez
	Jaime Ramos
	Cinthia Chingay

Nota: Se presenta los grupos de interés actuales de la empresa, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

AMOFHIT

Tabla 4 Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia (A)	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente general cuenta con experiencia en el rubro del negocio. - El prestigio de la empresa se trabaja día a día.
Marketing y Ventas (M)	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - El plan estratégico no está definido.
Operaciones y Logística (O)	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda el servicio de distribución de materiales de ferretería, bajo el cumplimiento de estándares de calidad - Por la modalidad de trabajo de la empresa, la ejecución del servicio se realiza dentro del negocio del cliente, en donde los miembros de equipo visitan a los clientes para tomarles su pedido. - Cuenta con una página web.
Operaciones y Logística (O)	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa maneja tres precios, precio minorista, precio mayorista y precio general, sin embargo, en algunas ocasiones varían por la ubicación, comportamiento del cliente, rubro del cliente, esto indica que no hay estabilidad en la lista de precios. - Los clientes han manifestado que los precios de algunos productos se encuentran elevados a comparación de la competencia. - por el momento, la empresa no cuenta con un área de marketing, ni con un plan estratégico de ventas.
Operaciones y Logística (O)	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha realizado mejoras en cuanto a la atención, operaciones, logística y ventas de acuerdo a las recomendaciones de sus clientes.
Operaciones y Logística (O)	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de implementar un sistema para el control de stock, aun se siguen presentado deficiencias en esa área.

<p>Finanzas y Contabilidad (F)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se muestra una estabilidad financiera para cumplir actividades en corto plazo. - La empresa no muestra dependencia de terceros. - ROE (Rentabilidad financiera) = $6000/30000 = 20\%$ - ROA (Rendimiento del patrimonio) = $6000/22000 = 27\%$ - Respecto al ROE y al ROA indican que la empresa puede sacar préstamo para invertir más en productos de tal manera generar un efecto positivo en la rentabilidad.
	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El capital del socio no es suficiente para abastecer toda la demanda de las provincias de Cajamarca.
<p>Recursos Humanos (H)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El gerente general está dispuesto a mejorar el clima laboral. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene programa de capacitaciones dirigido a los colaboradores. - El contrato es temporal de acuerdo a su desenvolvimiento. - No cuenta con un procedimiento de contratación de personal.
<p>Sistemas de Información y Comunicaciones (I)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un sistema para controlar su stock, digitar ventas, inventario valorizado y emisión de facturas o boletas electrónicas. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sistema es básico, por lo que necesita obtener más funciones administrativas. - La página web no tiene dominio propio.
<p>Tecnología e Investigación (T)</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por el momento la empresa no cuenta con un área de investigación

Nota: Se muestra en análisis AMOFHIT el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Matriz EFI

Tabla 5 Análisis de la Matriz EFI

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Personal con amplia experiencia	9%	4	0.36
Entrega de productos inmediata	8%	3	0.24
Asesoramiento al cliente	8%	4	0.32
Cobertura de atención local	4%	3	0.12
Prestigio certificado de la empresa	6%	4	0.24
Productos de calidad	6%	3	0.18
Sub Total	41%		1.46
Debilidades			
Deficiencia de infraestructura	9%	2	0.18
Procesos no definidos	8%	2	0.16
Control de inventario deficiente	12%	1	0.12
Plan estratégico sin planificar	10%	2	0.2
Plan de ventas sin planificar	11%	2	0.22
No se cumplen los procedimientos	9%	2	0.18
Sub Total	59%		1.06
Total	100%		2.52

Nota: Se muestra en análisis de la matriz EFI, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

La Matriz de Factores Internos (EFI), ayudó a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, en el cual se obtuvo un porcentaje de 2.52, que indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas a pesar de las debilidades que se presentaron.

3.2.2. Análisis del Ambiente Externo

5 fuerzas PORTER

Tabla 6 Análisis de las Fuerzas PORTER

FUERZAS DE PORTER	ASPECTO PARA ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN	CONCLUSIÓN
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores	Los competidores directos son ocho de la región Cajamarca.	1	Medio alto
	Crecimiento de la industria	La competencia en el sector es alta, debido a que se estima un crecimiento anual del 8% en el rubro de distribución.	1	
	Características diferenciadoras	Se realizan estudios para saber las necesidades de los clientes dependiendo el lugar que se encuentren. Es realizar convenios con ferreterías, librerías, auto boutique y vidrierías.	0	
	Compromisos estratégicos		1	
TOTAL			3	
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación en el mercado	Atención al cliente con alta diferenciación	0	Medio alto
	Economía de escala	La calidad de la entrega del pedido es la principal diferenciación.	0	
	Identificación de marcas en el rubro	Las distribuidoras como: Difesa, Revi, Grupo RC, Kepler y Distribuidora Romero.	1	
	Acceso a canales comerciales	Los clientes acuden a negocios que tengan precios bajos.	1	
	Requerimientos de capital	Este tipo de rubros cuentan con financiamiento bancario.	0	
Experiencia en el sector	Se cuenta con un año de experiencia en el sector de venta y comercialización de productos ferreteros.	1		

			TOTAL	3	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	Productos de baja calidad que con las copias de marcas conocidas.	1		
	Producto o servicio sustituto	Corredores ilegales con precios bajos, comprar a empresas sin pagar IGV, alianzas con empresas de Lima.	1		Alto
	Grado de satisfacción del cliente	Los clientes se encuentran medianamente satisfechos debido al precio de los productos.	2		
			TOTAL	4	
Poder de negociación de los proveedores	Numero de proveedores frecuentes	Se cuenta con una cartera de ocho proveedores para el abastecimiento de materiales.	1		
	Disponibilidad de sustitutos	En el rubro si se puede encontrar proveedores sustitutos.	1		Bajo
	Contribución a la calidad del producto y servicio	Los proveedores normalmente definen el precio de los productos que brindan.	0		
			TOTAL	2	
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	Las 300 ferreterías de la región Cajamarca.	1		
	Demanda de clientes	Existe una demanda medianamente cumplida por parte de la distribuidora.	0		
	Sustitutos disponibles en la industria	Están las distribuidoras e importadoras con mayor prestigio en Cajamarca.	1		Bajo
			TOTAL	2	

Nota: Análisis de las fuerzas PORTER de la situación actual de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 7 Análisis PESTEL

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Numero o tamaño de la población	141
	Género de los clientes	Masculino y Femenino
	PEA (Población económicamente activa)	21 a 50 años
	Características del cliente	Los clientes de Cajamarca conocen sobre los productos que se vende.
Económico	Ingreso promedio	S/. 930.00 y S/. 2 000 aproximadamente
	Tasa de crecimiento anual	8%
	Marco económico general	Cajamarca por sus principales centros turísticos, también explota recursos como la industria ganadera, agricultura, etc.
Político / Legal	Ley N° 28015	Esta ley apoya a la formalización y desarrollo de pequeñas empresas ara incrementar un empleo sostenible.
	Autorización para comercialización de productos	Realizar compras de los productos a distribuir específicamente con factura.
	Protocolos de bioseguridad Covid 19	Cumplir con una serie de normas establecidas por el gobierno para poder realizar nuestras actividades laborales.
Sociocultural	Desarrollo del sector	Se espera que el crecimiento del sector crezca en un 8% anualmente
Tecnológico	Investigación y desarrollo	Se puede implementar sistemas informáticos para una mejor gestión de los procesos.
Ambiental	Compromiso ambiental	Se ha venido realizando campañas de reciclaje para las empresas en todo Cajamarca.

Nota: Análisis PESTEL de la situación actual de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Matriz EFE

Tabla 8 Análisis Matriz EFE

Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento de obras públicas	8%	4	0.32
Aumento de ventas por internet	12%	4	0.48
Fortalecimiento del financiamiento para micro empresas	8%	3	0.24
Crecimiento del sector ferretero	9%	4	0.36
Política tributaria con apoyo a micro empresas	9%	3	0.27
Mpc apoya a micro empresas	7%	3	0.21
Sub Total	53%		1.88
Amenazas			
Aumento de competencia	8%	3	0.24
Estado de emergencia Covid 19	8%	2	0.16
Imitación de marcas conocidas	7%	1	0.07
Escases de productos más vendidos	9%	3	0.27
El envío de compras tarda mucho	10%	2	0.2
Reducción de inversión privada	5%	1	0.05
Sub Total	47%		0.99
Total	100%		2.87

Nota: Se muestra en análisis de la matriz EFE, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

La Matriz de Factores Externos (EFE), ayudó a evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa, en el cual se obtuvo un porcentaje de 2.74, que indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades a pesar de las amenazas que se presentaron.

Encuesta Pre a los clientes antes de la implementación

Las encuestas fueron desarrolladas por 141 clientes de la empresa Santer, con el fin de conocer su experiencia al utilizar sus servicios, permitiendo medir su percepción y tomar en cuenta sus recomendaciones para mejorar. Para un mejor resultado se graficaron las respuestas (ver anexo 11).

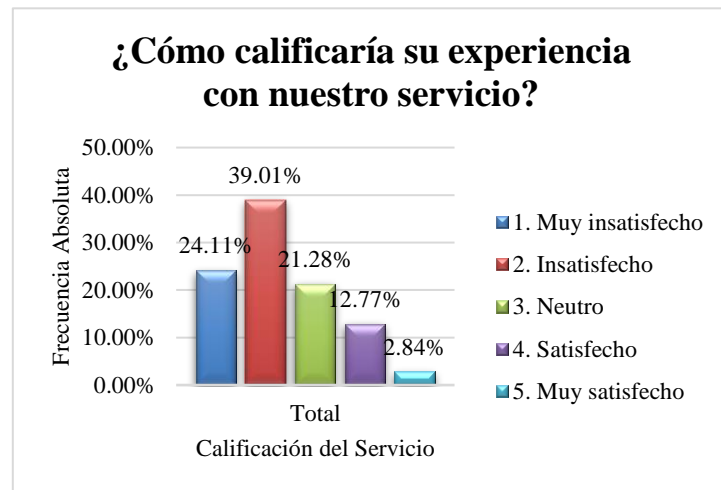
Por otro lado, se utilizaron los indicadores referentes a la percepción al cliente para analizar las respuestas de las encuestas.

- **Satisfacción al cliente**

Tabla 9 Nivel de satisfacción

Dimensión	Satisfacción
Indicador	Nivel de satisfacción

Resultado



Análisis del resultado

Los resultados muestran que en 24.11% de los clientes encuestados están “muy insatisfechos” con el servicio debido a que en ocasiones sus pedidos no llegan completos, también porque la empresa no cuenta con productos que los clientes necesitan. Por otro lado, el 2.84% se encuentran “muy satisfechos”.

Nota: Se muestra el nivel de satisfacción, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 10 Índice de nuevos clientes

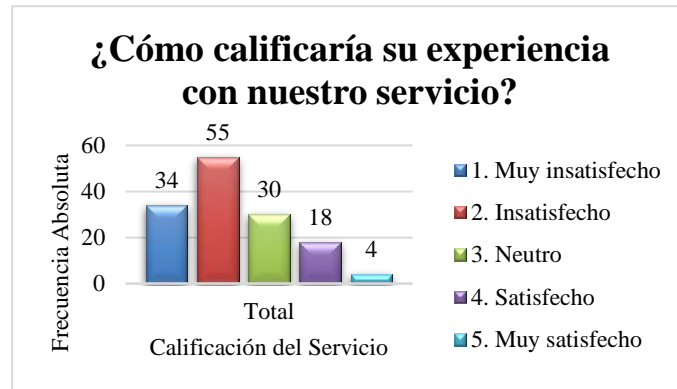
Dimensión	Satisfacción
Indicador	Índice de nuevos clientes
Fórmula	$\frac{Clientes\ Nuevos}{Clientes\ Totales} * 100$
Resultado	$\frac{11}{223} * 100 = 4.93\%$
Análisis del resultado	El análisis se realizó con los nuevos clientes ingresados en el mes de octubre, dando como resultado un incremento de 4.93%.

Nota: Se muestra el índice de nuevos clientes, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 11 Índice de satisfacción

Dimensión	Satisfacción
Indicador	Índice de satisfacción
Fórmula	$\frac{((A * 0) + (B * 25) + (C * 50) + (D * 75) + (E * 100))}{N}$

Resultado



$$\frac{((34 * 0) + (55 * 25) + (30 * 50) + (18 * 75) + (4 * 100))}{141} = \frac{7775}{141} = 33.7\%$$

Análisis del resultado

Los resultados muestran que el 33.7% de clientes se encuentran satisfechos con el servicio de distribución que ofrece la empresa.

Nota: Se muestra el índice de satisfacción, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

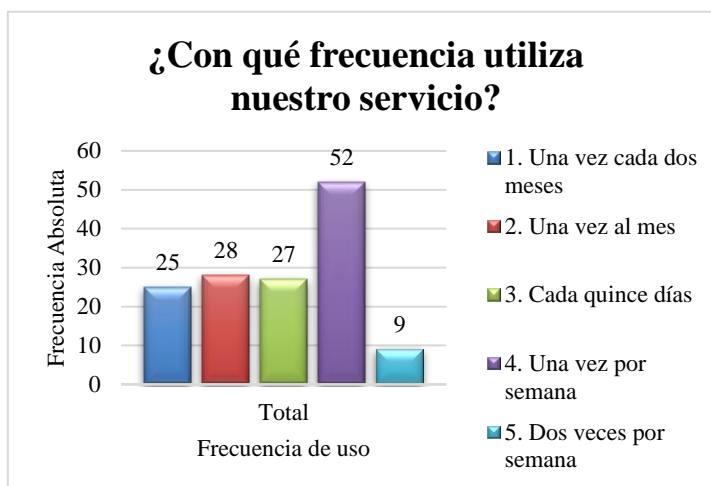
- **Fidelización**

Tabla 12 Tasa de retención

Dimensión	Fidelización
Indicador	Tasa de retención

Fórmula
$$\frac{\text{Clientes que compran frecuente}}{\text{Clientes que compran mensual}} * 100$$

Resultado



$$\frac{9 + 52}{141} * 100 = \frac{61}{141} = 43\%$$

Análisis del resultado Los resultados de la formula indican que el 43% de los clientes están fidelizados a pesar de sus incomodidades.

Nota: Se muestra la tasa de retención, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 13 Vida Media

Dimensión	Fidelización
Indicador	Vida Media

Fórmula
$$\frac{\text{Clientes totales}}{\text{Desertores}}$$

Resultado
$$\frac{223}{40} = 5.58$$

Análisis del resultado Los resultados de la formula indican que la vida media de los clientes es de 5 meses.

Nota: Se muestra la vida media, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

3.2.3. Análisis FODA

Tabla 14 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Personal con amplia experiencia F2. Entrega de productos inmediata F3. Asesoramiento al cliente F4. Cobertura de atención local F5. Prestigio certificado de la empresa F6. Productos de calidad	D1. Deficiencia de infraestructura D2. Procesos no definidos D3. Control de inventario deficiente D4. Plan estratégico sin planificar D5. Plan de ventas sin planificar D6. No se cumplen procedimientos
Oportunidades	FO (Explotar)	DO (Buscar)
O1. Crecimiento de obras públicas O2. Aumento de ventas por internet O3. Fortalecimiento del financiamiento para micro empresas O4. Crecimiento del sector ferretero O5. Política tributaria con apoyo a micro empresas O6. El MPC apoya a micro empresas	Ofrecer productos de calidad para distribuir productos novedosos (F5, F, O3, O4). Contar con personal con amplia experiencia para incentivar a crear necesidades a los clientes (F1, O1, O4). Brindar asesoramiento al cliente mediante capacitaciones (F2, F5, O3). Financiamiento por entidades públicas (F4, F6, O5, O6).	Alquilar un local para mejorar la infraestructura y mejorar el orden del almacén (D1, D3, O3, O4). Planificar el plan estratégico aumentan el porcentaje de las ventas (D4, D5, O2, O1) El fortalecimiento del financiamiento apoya al cumplimiento de los procedimientos mediante la gestión por procesos (D6, O6, O5).
Amenazas	FA (Confrontar)	DA (Evitar)
A1. Aumento de competencia A2. Estado de emergencia Covid 19 A3. Imitación de marcas conocidas A4. Escases de productos más vendidos A5. El envío de compras tarda mucho A6. Reducción de inversión privada	El personal capacitado con nuevas estrategias minimiza la atención de la competencia (F1, A1) La entrega inmediata de los productos evita la compra de otros productos a los clientes (F2, A3). El prestigio de la empresa da confianza de comprar a los clientes en esta emergencia sanitaria (F5, F4 A2).	Alquilar un local propio para atraer más clientes a la tienda física (D1, A6, A1). Mejorar el control de inventario para no tener productos escasos (D3, D5, D6, A3, A4). Mejorar el plan estratégico y de ventas para tratar que los envíos lleguen rápido (D4, A5).

Nota: Se muestra en análisis FODA, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

3.3. Objetivo específico 2. Identificar los procesos actuales del área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

3.3.1. Evaluación Pre - Test de los procesos del área de almacén

Diagnóstico actual del área de almacén

La situación de la empresa en el área de almacén era preocupante, debido a que los productos estaban desordenados ocupando espacio en las gradas, las cajas vacías complicaban el acceso, el almacén no estaba señalizado, todo esto dificultaba al personal a despachar la mercadería correctamente.

Figura 3 Almacén antes de la implementación



Procesos del área de almacén antes de la implementación

Figura 4 Proceso de recepción de mercadería

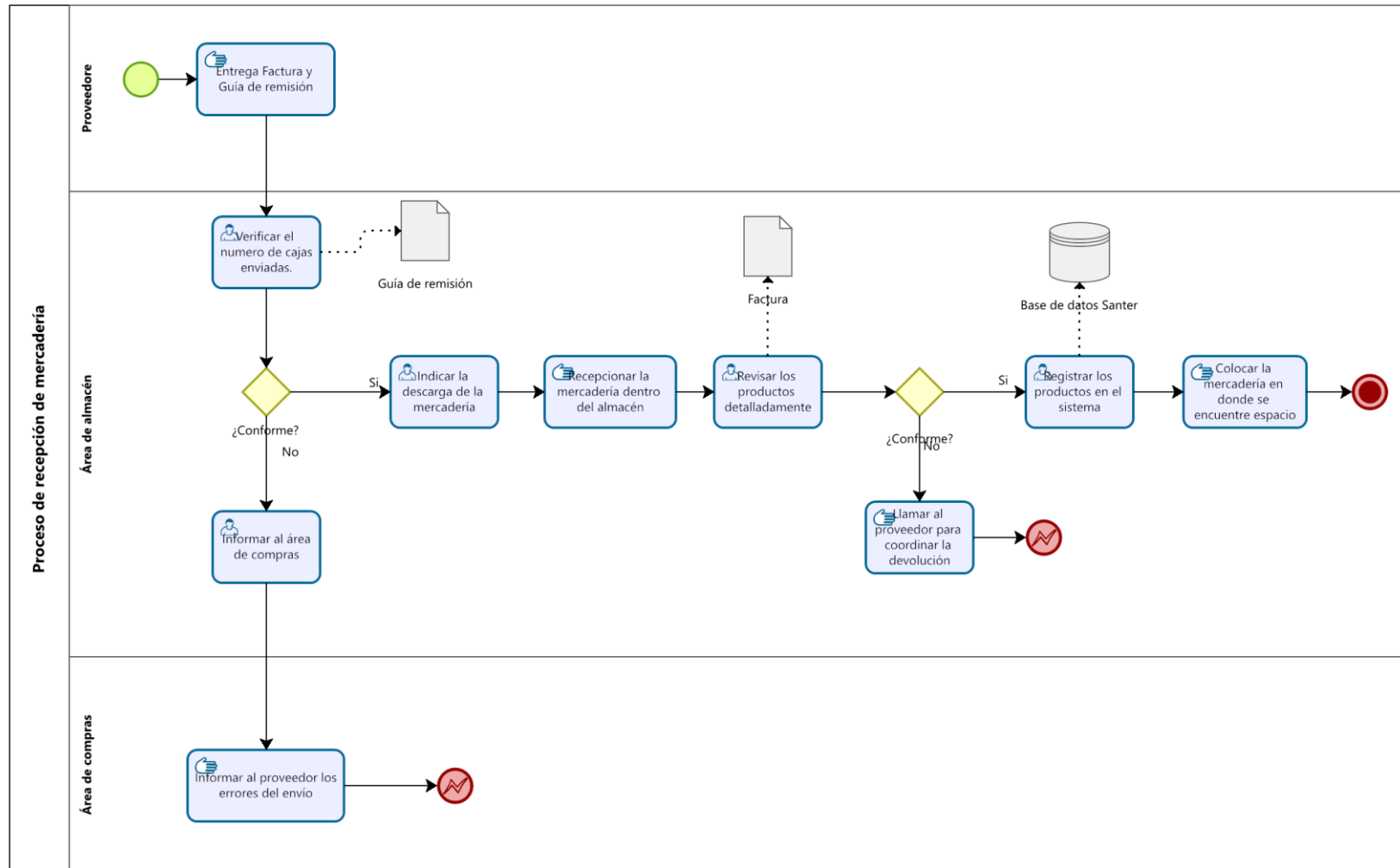
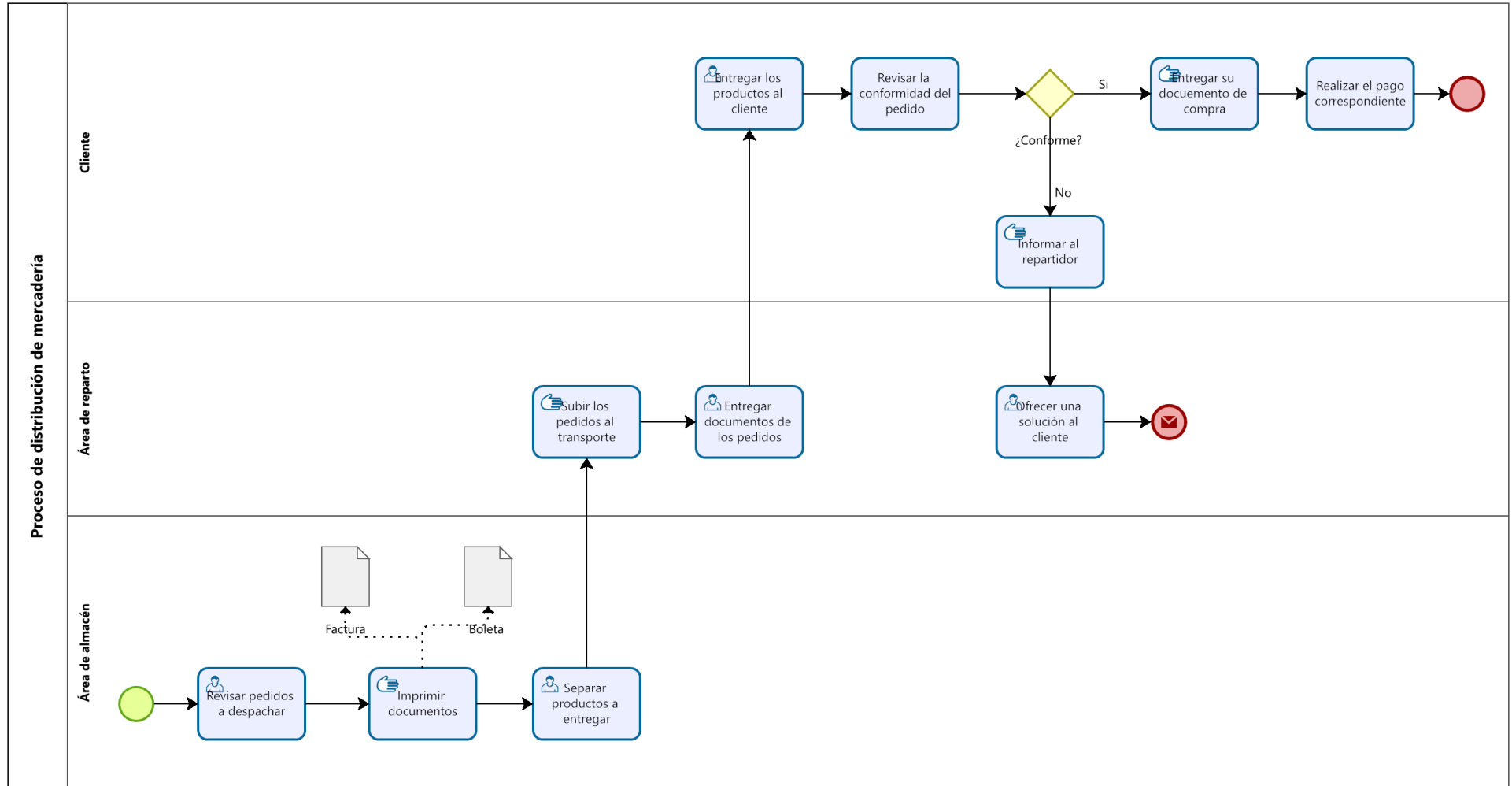


Figura 5 Proceso de despacho de pedido



Nivel de cumplimiento

Tabla 15 Nivel de cumplimiento del proceso de recepción de mercadería

PROCESO DE RECEPCIÓN	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLIMIENTO
Nivel de cumplimiento de la recepción de mercadería.	Descargar en un lugar apropiado.	No
	Revisar la guía de remisión.	No
	Control de Calidad de la mercadería.	No
	Firmar documentos de conformidad.	SI
	Adjuntar documentos en los archivadores.	No
Cumplimiento del proceso de almacenamiento		20%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el nivel de cumplimiento del proceso de recepción de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

Tabla 16 Nivel de cumplimiento del proceso de almacenamiento

PROCESO DE ALMACENAMIENTO	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLIMIENTO
Nivel de cumplimiento del almacenamiento.	Revisar factura y guía de remisión.	No
	Analizar el movimiento y ubicación.	Si
	Conservación y mantenimiento.	No
	Control de existencias	No
	Reporte de inventario.	No
Cumplimiento del proceso de almacenamiento		20%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el nivel de cumplimiento del proceso de almacén de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

Tabla 17 Nivel de cumplimiento del proceso de mantenimiento del almacén

PROCESO DE MANTENIMIENTO DE ALMACÉN	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLIMIENTO
Nivel de cumplimiento del mantenimiento del almacén.	Mantener el orden y limpieza.	No
	Organizar el almacén por categorías.	Si
	Etiquetas de ubicación por categoría	No
	Correcto transporte de mercadería.	No
	Reporte de inventario.	No
Cumplimiento del proceso de almacenamiento		20%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el nivel de cumplimiento del proceso de mantenimiento de almacén de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

Tabla 18 Nivel de cumplimiento del proceso de gestión de existencias

PROCESO DE GESTIÓN DE EXISTENCIAS	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLIMIENTO
Nivel de cumplimiento de la gestión de existencias.	Clasificación por categorías.	No
	Definir actividades clave para el stock.	No
	Establecer un sistema para control de stock.	Si
	Revisar productos con fecha de vencimiento.	No
	Reporte de control de existencias	No
Cumplimiento del proceso de almacenamiento		20%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el nivel de cumplimiento del proceso de gestión de existencias de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

Tabla 19 Nivel de cumplimiento del proceso distribución de mercadería

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLIMIENTO
Nivel de cumplimiento de la distribución de mercadería.	Asegurar una óptima gestión de mercadería.	No
	Planificar despachos diarios.	No
	Verificar el orden del producto y su documentación.	No
	Cargar la mercadería al transporte.	Si
	Monitorizar el transporte.	No
Cumplimiento del proceso de almacenamiento		20%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el nivel de cumplimiento del proceso de despacho de mercadería de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

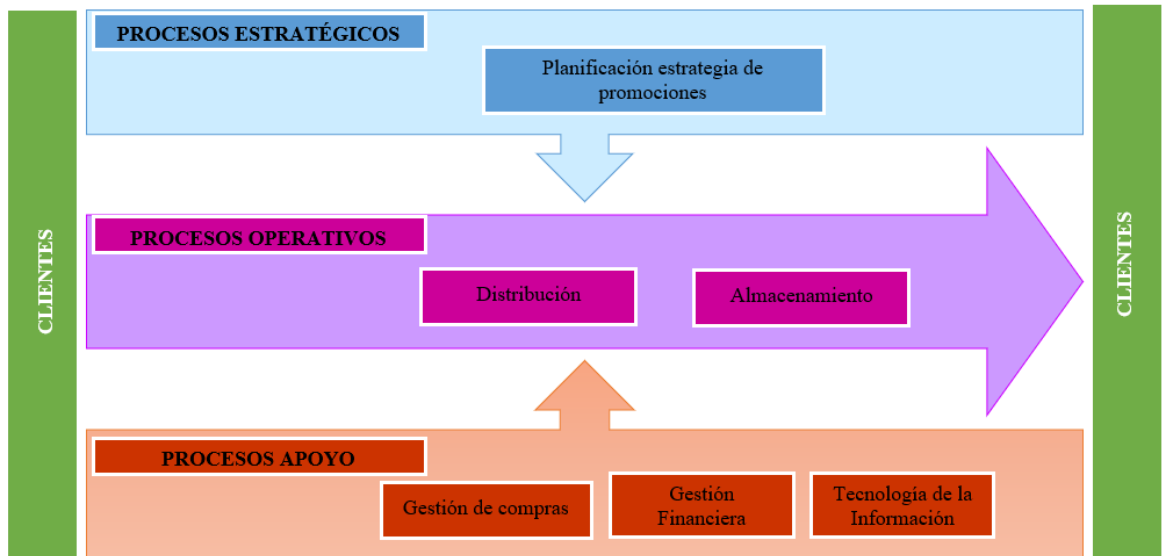
Tabla 20 Indicador del Nivel de Cumplimiento

INDICADORES	PORCENTAJE	Nº PROCESOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Inapropiado	0% - 20%	25	20%
Deficiente	21% - 50%		0%
Satisfactorio	51% - 75%		0%
Apropiado	76% - 100%		0%

Nota. Respecto al análisis se muestra que el indicador del nivel de cumplimiento de la empresa Santer S.R.L. es de 20%.

3.3.2. Evaluación Pre – Test de los procesos del área de almacén

Figura 6 Mapa de procesos actual



a. Análisis de la Eficiencia en la Gestión de Inventarios

Respecto a la lista de materia prima en stock, se ha logrado determinar los siguientes valores.

Valor Medio del Inventario (V.M.S.)

Indica el número de materia prima que quedan en promedio como saldo en el almacén al final de cada mes durante un periodo (T).

$$V.M.S. = \frac{\sum \text{Saldos Stock Fin de Mes durante el Periodo } T}{\text{Número de meses en el Periodo } T}$$

$$V.M.S. = \frac{3000 + 4000 + 4500 + 5000}{4}$$

$$V.M.S. = S/. 4125.00$$

Índice de Rotación del Inventario (I.R.S.)

Indica el número de veces que se ha renovado la materia prima en el almacén, en otras palabras, es el número de veces que se ha rotado el capital invertido en los 7 meses.

$$I.R.S. = \frac{\sum \text{Salidas durante el Periodo } T}{\text{Valor Medio del Inventario}}$$

$$I.R.S. = \frac{13200 + 14500 + 15200 + 15800}{4125}$$

$$I.R.S. = 14 \text{ veces durante 4 meses}$$

Tasa de Cobertura Media (T.C.M.)

Indica para cuanto tiempo se tiene materia prima si es que no se hace nuevo pedido.

$$T.C.M. = \frac{\text{Valor Medio del Inventario}}{\text{Valor Medio Salidad Mensuales durante el periodo T}}$$

$$T.C.M. = \frac{4125}{58700}$$

$$T.C.M. \text{ MES} = 0.07, \text{ equivalente a 2 días.}$$

b. Análisis de la Eficiencia en la Gestión de compras o Abastecimiento

Costo de Ordenar --.

$$C.O = \frac{\text{Costo Total de Ordenar}}{\text{Número de Órdenes}}$$

Tabla 21 Costo de Hacer una Orden

Costo	Cantidad	Tiempo %	S/. Mensual	S/. Anual
Administrador	1	50%	600.00	7200.00
Telefonía	2	50%	29.90	717.6
TOTAL				5158.80
Número de Órdenes de Compra				14
Costo de Realizar una orden S/.				565.5

Nota. El costo de realizar una compra es de S/. 368.49 anuales.

Costo de Seguimiento

$$C.S. = \frac{\text{Costo Total de Abastecimiento}}{\text{Número de Órdenes}}$$

Tabla 22 Costo Total de Seguimiento

Costo	Cantidad	Tiempo %	S/. Mensual	S/. Anual
Administrador	1	37.5%	400.00	4,800.00
Jefe de almacén	1	37.5%	400.00	4,800.00
Telefonía RPM	1	25%	29.90	358.80
TOTAL				9958.80

Número de Órdenes de Compra	14
Costo de Realizar el seguimiento a una orden S/.	711.34

Nota. Se observa que realizar el seguimiento a una orden cuesta S/. 711.34 anual.

c. Análisis de la eficiencia en la gestión de almacén

$$C. A. = \frac{Q * T * P * I}{2}$$

Donde:

Q: Cantidad de material en existencia en el periodo considerado.

T: Tiempo de almacenamiento.

P: Precio Unitario de material.

I: Tasa de almacenamiento expresada en porcentaje del precio unitario. (20.00%)

$$C. A. = \frac{182 * 31 * 6.55 * 20\%}{2}$$

$$C. A. = 3695.51$$

d. Conclusión del diagnóstico de la gestión del área logística

Análisis de la Gestión de Inventarios

- No existe un método para el control de inventarios.
- Los productos no están clasificados adecuadamente.
- No se sabe exactamente las existencias del almacén.

Diagnóstico de la Gestión de Compras

- Las compras son realizadas sin seguir un proceso.
- No se cuenta con procedimientos establecidos para esta gestión.
- Frecuentemente hay una ruptura de stock.

Diagnóstico de la Gestión de Almacenes

- No se cuenta con una eficiente distribución.
- No existe procedimientos para realizar el almacenamiento.

- La infraestructura no es adecuada para el almacenamiento.

3.4. Objetivo específico 3. Implementar gestión por procesos en el área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

3.4.1. Metodología 5S

S1: Seleccionar

En el primer paso, se separaron todos los productos del almacén clasificándose por categorías y marcas respectivamente, de tal manera facilite la realización del inventario, adicional a ello se realizó un control de calidad en los productos, para mermar los que no se encontraban en buen estado.

Tabla 23 Clasificación de productos por categoría

ÍTEM	CATEGORÍA	MARCA
1	Material Eléctrico	Home Light
		New Light
		Andino
2	Grifería y Accesorios	Valmax
		PCP
		C&A
		Era
		Ivalsa
		Luxe
		Sani
3	Seguridad	Metusa
		Eterna
		Araty
		Andino
4	Pegamentos	3M
		Soldimix
		Triz
5	Pinturas	Knauf
		Oatey
6	Abrasivos	Andino

		Uyustools
		3M
		Dj Tools
		Ferrawyy
7	Herraje	Condor
		Vitale
		JPC
		Pegafan
8	Adhesivos	Shurtape
		3M
9	Siliconas	Andino
		Shark
10	Acabados	Andino
		Andino
11	Herramientas	Andino

Nota. Se observa la agrupación por categoría de los productos de la empresa Santer S.R.L.

S2: Ordenar

Agrupados los productos por categoría, se verificó la rotación de los productos, con el propósito de determinar los productos más rotativos para colocarlos cerca al área de carga y descarga, adicionalmente, se determinó el volumen del pedido de dichos productos. Luego, se estableció una división por zonas en el almacén. Finalmente se ordenó de acuerdo al espacio del almacén, dejando libre los pasadizos (ver anexos del 19 al 21).

Tabla 24 Distribución por zonas

ZONA	DESCRIPCIÓN
A – 1	Herraje
A – 2	Abrasivos
A – 3	Herramientas
A – 4	Material eléctrico
B – 1	Siliconas
B – 2	Pinturas
C – 1	Grifería y accesorios
C – 2	Acabados
D – 1	Adhesivos

D – 2 Pegamentos

D – 3 Seguridad

Nota. Se observan las zonas agrupadas por categoría.

S3: Limpiar

Continuando con la limpieza, se desempolvaron productos, reciclar cajas vacías para contribuir en el cuidado del medio ambiente, logrando cambiar la imagen del almacén de la distribuidora Santer S.R.L.

Figura 7 Almacén después de la limpieza

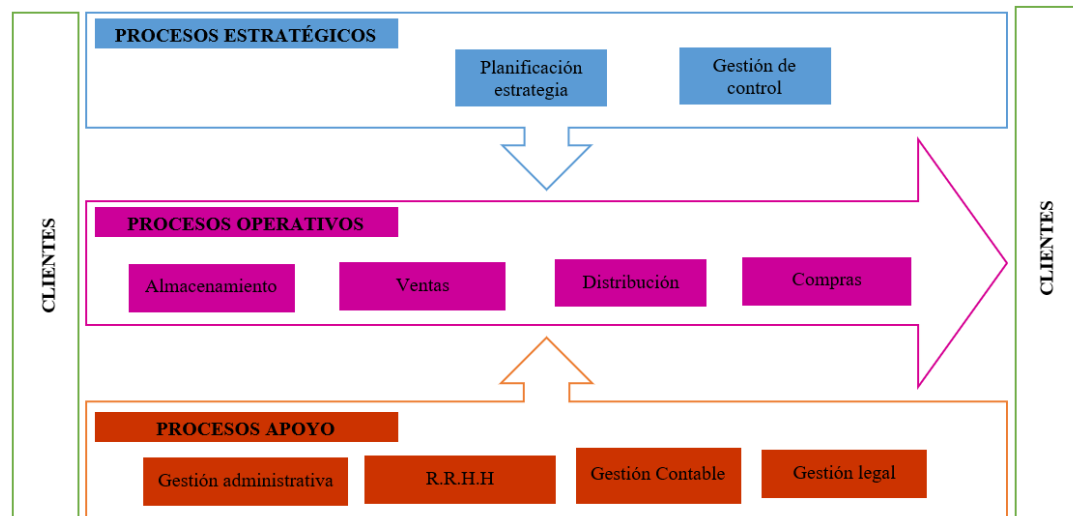


Nota: se limpiaron los productos, las áreas y se reciclaron las cajas y papeles.

S4: Estandarizar

Mapa de Procesos Propuesto

Figura 8 Mapa de procesos propuesto



Inventario de Procesos

El inventario de procesos se realizó con el fin de que los miembros de equipo de la empresa Santer identifiquen cada uno de los procesos para ejecutarlo de la manera correcta.

Tabla 25 Inventario de Procesos Propuesto

TIPO DE PROCESO	NIVEL 0		NIVEL 1	
	Código	Proceso	Código	Proceso
ESTRATÉGICO	01	Gestión de planeamiento estratégico	01.01	Impulso de promociones
			01.02	Alianzas estratégicas
			01.03	Planificación de activaciones
OPERATIVO	02	Gestión de almacén	02.01	Recepción de mercadería
			02.02	Almacenamiento
			02.03	Mantenimiento de almacén
			02.04	Gestión de existencias
			02.05	Despacho de pedidos
03	Gestión de ventas	03.01	Ventas de campo	
		03.02	Ventas en tienda	
04	Gestión de distribución	04.01	Planificación de ruta	

		04.02	Distribución de productos
05	Gestión de compras	05.01	Compras de productos
		05.02	Compras de recursos
06	Gestión administrativa	06.01	Facturación
		06.02	Cobranza
		06.03	Pago a proveedores
07	Gestión de recursos humanos	07.01	Capacitación a colaboradores
		07.02	Reclutamiento y selección
08	Gestión contable	08.01	Declaración de compras y ventas
		08.02	Verificación de impuestos
		08.03	Balances financieros
09	Gestión legal	09.01	Gestión de reclamos
		09.02	Verificación de contratos
		09.03	Seguimiento a cuentas por cobrar

APOYO

Nota. Se observa el detalle de procesos propuesto para la empresa Santer S.R.L.

Tabla 26 Nivel 0 de la caracterización de la gestión de almacén

Código	M02	Clasificación	Proceso Operativo		
Nombre del proceso	Gestión de almacén				
Objetivo	Garantizar a la empresa el continuo suministro de productos requeridos depende a la demanda de los clientes.				
Responsable	Jefe de almacén				
Base Legal	Normas INDECI				
Alcance	Del proceso de despacho de productos y entrega de documentos como boleta o factura los clientes a facturas de los proveedores al área de administración.				
Proveedores	Entradas	Procesos Nivel 01	Responsable	Salidas	Usuarios
Proveedores de productos	Recepción de mercadería	02.01 Recepción de mercadería	Jefe de almacén	Entrega de la orden al cliente	Clientes
Área de ventas	proveedor	02.02 Almacenamiento		Actualización de stock	
Área administrativa	Orden de pedido del cliente	02.03 Mantenimiento de almacén		Adjuntar facturas al área de administración	
	Recursos para operar el área	02.04 Control de existencias			
		02.05 Despacho de pedidos			

Nota. Se muestra la ficha de observación para el nivel 0 de la caracterización del proceso de gestión de almacén.

Procesos Estandarizado

Figura 9 Proceso de Recepción de Mercadería

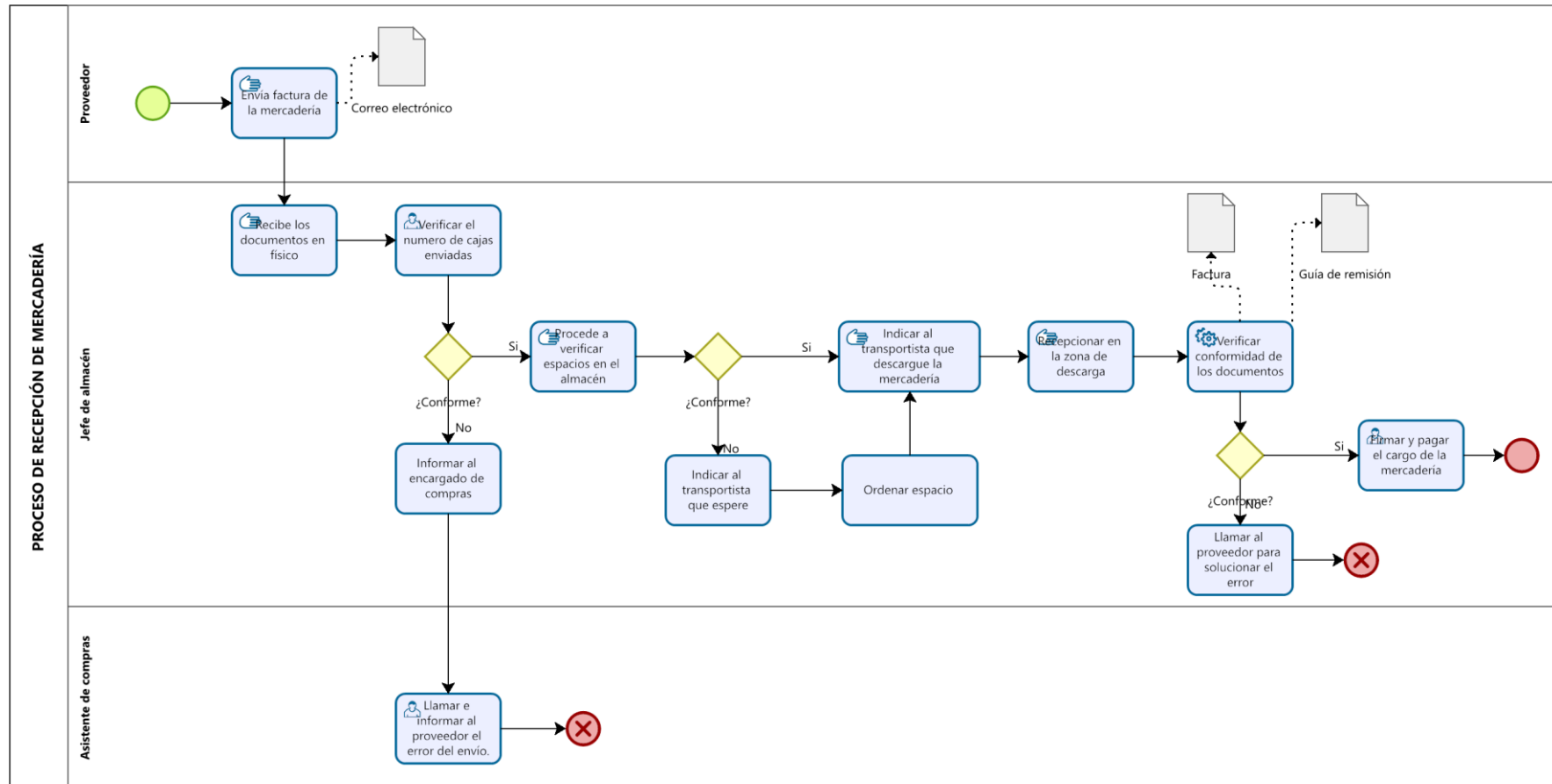


Figura 10 Proceso de almacenamiento

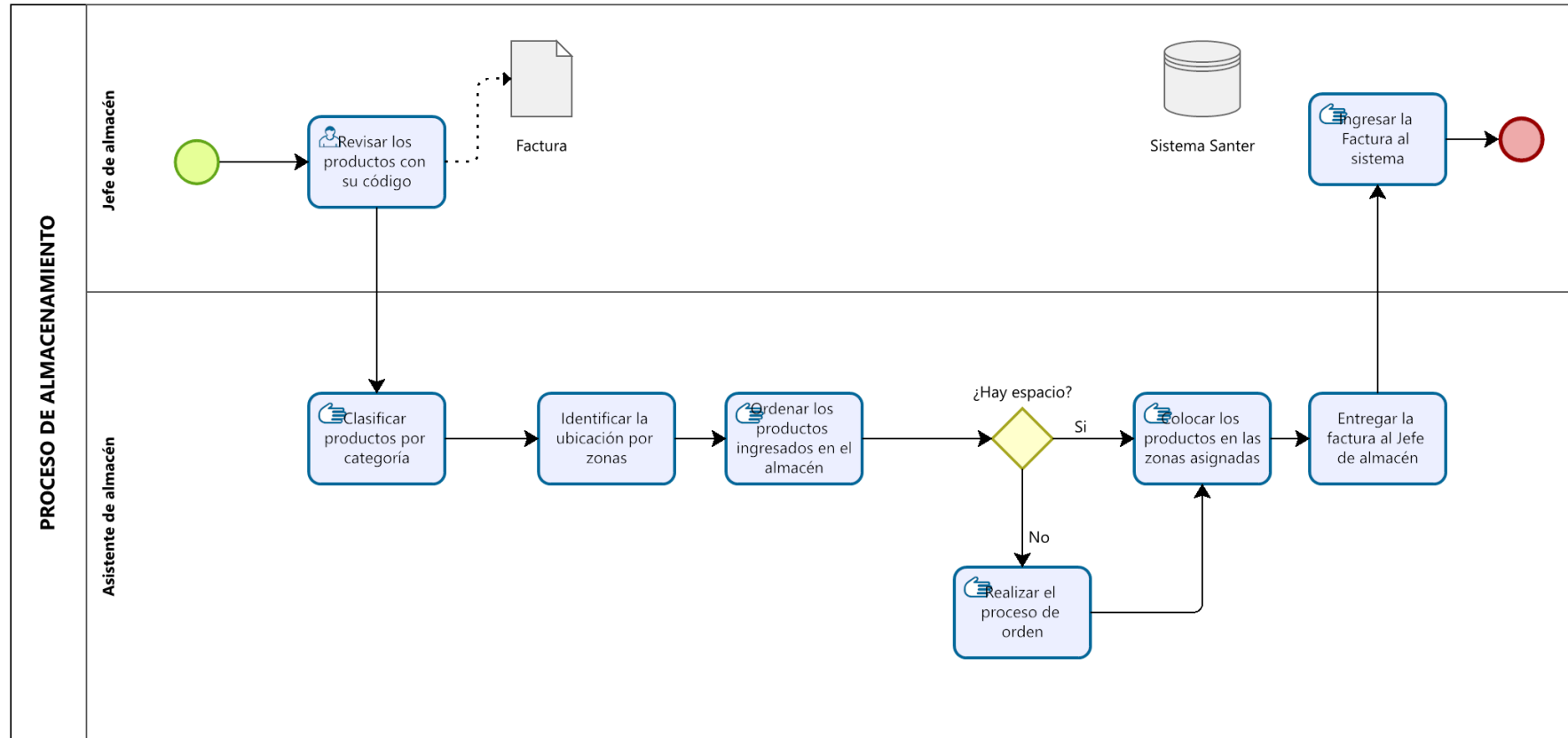


Figura 11 Proceso de gestión de existencias

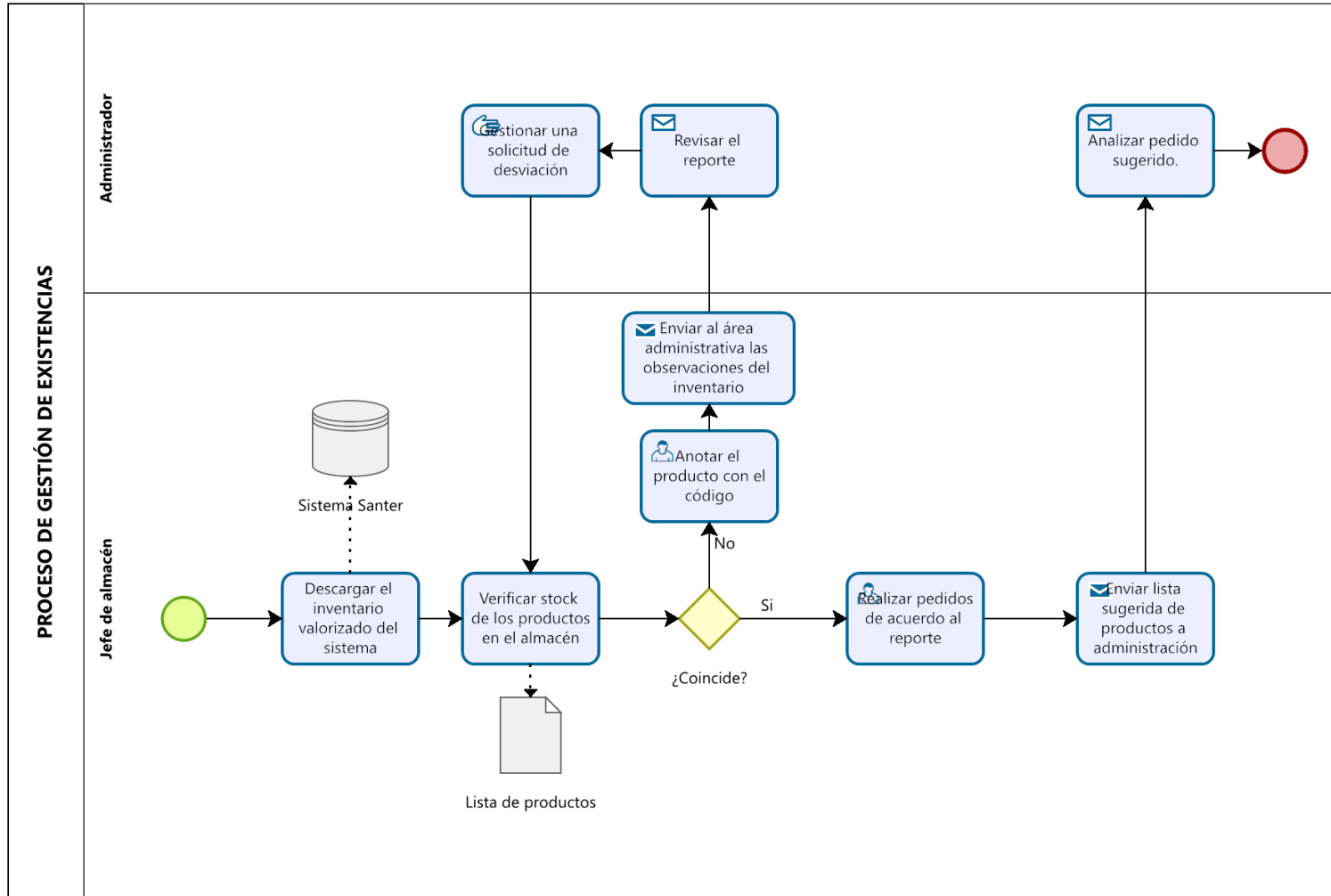
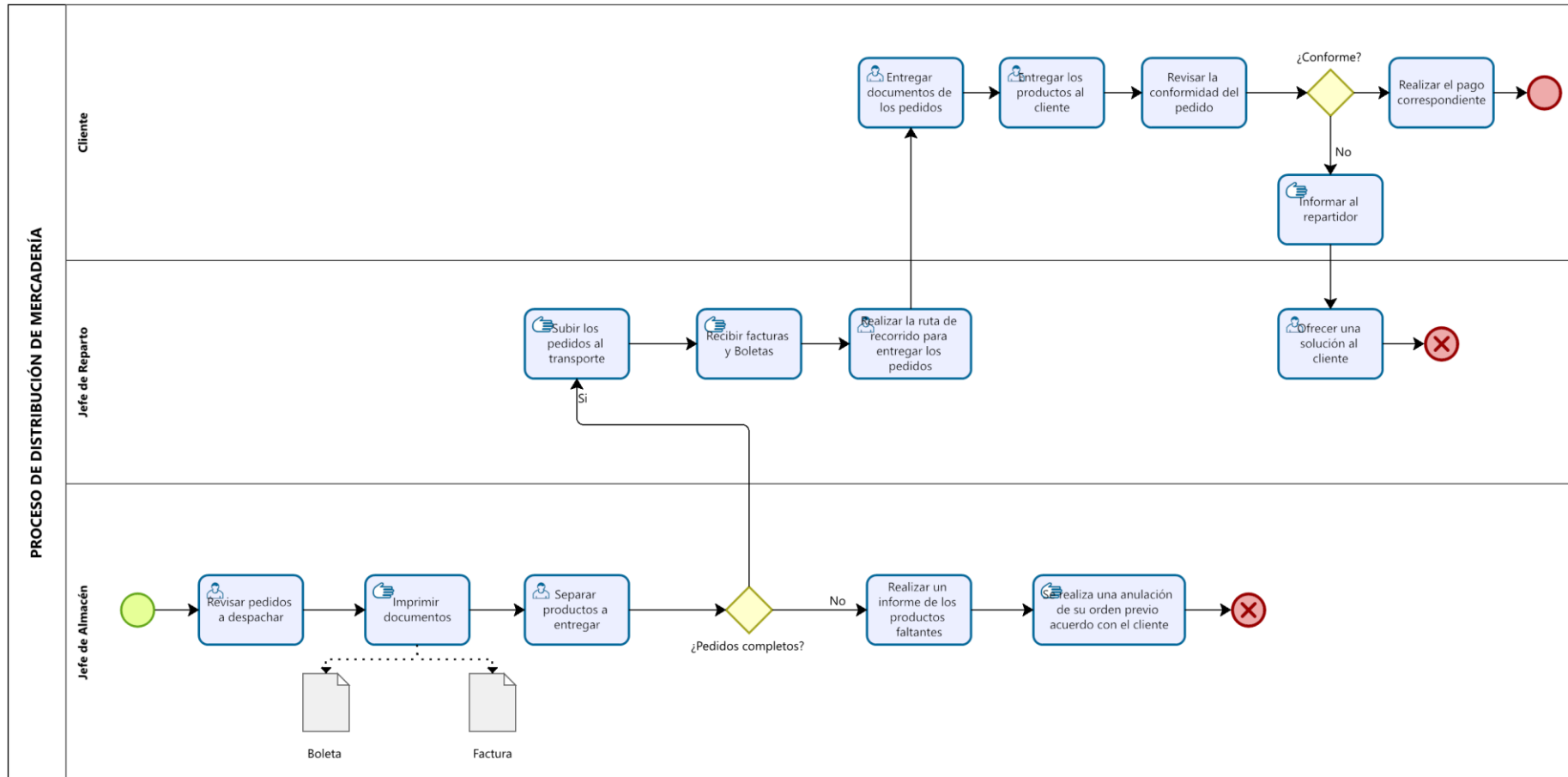


Figura 12 Proceso de Despacho de mercadería



Manual de Organización y Funciones

Se agrego un manual de funciones y organización para la empresa, contiene los perfiles indicados para los puestos de los encargados del área de almacén, con el fin de tener un manual para saber sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo para cumplirlos en todo momento, beneficiando a la comunicación eficiente dentro de las áreas, minimizar atrasos, pues cada miembro ya sabe que le corresponde hacer.

Tabla 27 Manual de organización y funciones

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	
EMPRESA:	Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.
DOCUMENTO:	Manual de organización y funciones
VERSIÓN:	1.0
FECHA:	10/11/21

PRESENTACIÓN

Este es un manual de funciones del área de almacén para los colaboradores de la empresa Distribuidora Santer S.R.L., es un instrumento de administración al personal, en donde se muestran sus funciones, puestos en una determinada área.

ALCANCE

Este manual está estipulado para ser de conocimiento de todos los miembros de equipo para su aplicación adecuada en el área de almacén de la empresa Distribuidora Santer S.R.L.

OBJETIVO

Conocer las competencias y responsabilidades de los puestos que están en el área de almacén de la empresa Distribuidora Santer S.R.L., describiendo funciones, responsabilidades, autoridad, competencias que se deben desempeñar en el área.

IDENTIFICACIÓN DE TÉRMINOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

ÁREA:

Se refiere al cargo al que se desea designar, acorde a las funciones y requisitos necesarios para su desempeño.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

Se muestran los conocimientos académicos que se han obtenido en instituciones públicas o privadas las cuales corresponden a la educación superior en las modalidades de pregrado y postgrado.

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:

Cursos extracurriculares que se han tomado a lo largo de su etapa formativa, ya sean talleres, cursos, especializaciones, entre otros.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

EXPERIENCIA:

Se muestra la experiencia laboral a lo largo de su carrera en donde ha ejecutado sus capacidades.

NIVEL DE COMUNICACIÓN FRECUENTE:

INTERNA: mostrar el nivel de comunicación dentro de la empresa asignándole una actividad.

EXTERNA: se muestra el nivel de comunicación externa para llevar la información a la empresa cumplimiento con una actividad.

RESPONSABILIDAD:

Hace referencia a los bienes materiales que están en el almacén, para asegurar el compromiso de cuidar y mantener en buen estado.

MISIÓN DEL ÁREA:

Cada área cumple un propósito, por ello es necesario recalcar el propósito de cada una de ellas para su cumplimiento.

FUNCIONES:

PRINCIPALES: son las actividades esenciales en la operación.

EVENTUALES: son las actividades que se realizan cada cierto tiempo.

OTRAS CARACTERISTICAS:

Se toman en cuenta las actividades y funciones de los puestos para así asignar si es varón o mujer el que va a realizar las actividades.

En señal de haber revisado, estar conforme y aprobar el presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., firma:

(Nombre)

Tabla 28 Perfil de puesto

PERFIL DE PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN GENERAL:	
Denominación:	Jefe de Almacén
Área:	Almacén
II. DIMENSIONES DEL PUESTO:	
1. NIVEL DE REPORTE	
Reporta a	
Puestos que le reportan	
2. NIVEL DE COMUNICACIÓN FRECUENTE:	
Interna:	
Externa:	
III. MISIÓN DEL ÁREA:	
Gestionar el almacenamiento de la mercadería, estandarizando los procesos y optimizando los recursos que la empresa provee, para la reducción de costos y generación de valor.	
IV. FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspeccionar y registrar las guías de remisión ✓ Organizar mercadería en el almacén ✓ Asegurar el despacho correcto a los clientes ✓ Seguimiento al mantenimiento del almacén para evitar errores ✓ Anexar las facturas del proveedor para entregar a administración ✓ Elaboración de la lista de productos a pedir ✓ Ejecuta un reporte mensual del almacén ✓ Mantener actualizado el Kardex de productos ✓ Certificar el control de inventarios, de acuerdo a lo señalado en los procedimientos ✓ Inspeccionar la limpieza, condiciones ambientales del área de dispensación ✓ Comprobar el cumplimiento de los procesos de recepción, almacenamiento, mantenimiento, control de existencias y despacho de los productos. 	
V. RESPONSABILIDADES A SU CARGO:	
EQUIPO, MÁQUINAS, HERRAMIENTAS:	
Computador, caja de herramientas, útiles de escritorio, impresoras, balanza, mercadería, EPP's	
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	
Guías de remisión, facturas de proveedores y clientes	
VI. REQUISITOS MÍNIMOS	
Competencias técnicas de formación:	Superior completa
Competencias de conocimientos:	Excel avanzado
Competencias organizacionales:	Experiencia en el área
VII. EXPERIENCIA	

S5: Disciplina

Para este punto se realizó un cronograma de capacitaciones el cual se cumplió según las fechas establecidas, en donde se logró que los colaboradores conozcan más de su área, las actividades, operaciones y cuidados que deben tener, para motivarlos a cumplir los procedimientos estandarizados, se implementó una sección de incentivos por su trabajo llamado “El mejor colaborador del mes”.

Figura 13 Cronograma de actividades para las capacitaciones

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LAS CAPACITACIONES
 “INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA DE ALMACÉN EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FERRETERA SANTER S.R.L., 2021”

NOMBRE: Sánchez Terrones Ruth Emelina
 CARRERA: Ingeniería Empresarial
 PERIODO: Octubre 2021 hasta Setiembre 2022

N°	ACTIVIDADES	PONENTE	OBJETIVO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
				Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Semana 1
1	Rompiendo paradigmas	Ruth Sánchez	Motivar a que los pensamientos no son limitantes y a atreverse a salir de su zona segura.												
2	Significado de las 5S	Karla Aliaga	Definición de la metodología, beneficios y pasos a seguir.												
3	¿Qué es gestión por procesos?	Ruth Sánchez	Definición, importancia de trabajar bajo una gestión por procesos.												
4	Trabajo en equipo	Sirley Romero	Importancia de unir fuerzas para cumplir objetivos.												
5	Seguridad y salud ocupacional	Karla Aliaga	Concientizar la importancia de cumplir con las normas de seguridad y enseñar el uso de los EPPs.												
6	Atención al cliente	Ruth Sánchez	Mostrar técnicas para atender a los clientes y solucionar eficientemente quejas o reclamos.												
7	Comunicación efectiva	Sirley Romero	Mostrar con ejemplos la importancia de una buena comunicación dentro del trabajo.												
8	Calidad del servicio	Ruth Sánchez	Informar el proceso a seguir para brindar un servicio de calidad.												
9	Mi motivación	Karla Aliaga	Taller práctico en donde se busca incentivar a los colaboradores a mostrar su mejor versión.												
10	Cuidamos el medio ambiente	Sirley Romero	Concientizar a los colaboradores a reitar los residuos.												
11	Mejora continua	Karla Aliaga	Definición y desarrollo de capacidades para mejorar dentro de su área.												
12	Certificado por cada nivel avanzado.	Ruth Sánchez	Motivar a los colaboradores a seguir aprendiendo.												

3.4.2. Resultados de la implementación

Después de implementar gestión por procesos, se calcularon los tiempos por cada proceso y se desarrollaron los indicadores

Tabla 29 Tiempos recepción de mercadería

FORMATO DE TIEMPOS				
Proceso: Recepción de mercadería				
N°	INICIO	FIN	DURACIÓN (min)	FECHA
1	8:30	9:10	40	8/11/21
2	11:05	11:55	55	15/11/21
3	9:05	9:58	53	22/11/21
4	10:50	11:47	57	29/11/21
PROMEDIO			51	

Nota: El tiempo promedio de la recepción de mercadería es 51 minutos.

Tabla 30 Tiempos de almacenamiento

FORMATO DE TIEMPOS				
Proceso: Almacenamiento				
N°	INICIO	FIN	DURACIÓN (min)	FECHA
1	9:15	10:15	60	8/11/21
2	12:00	12:45	45	15/11/21
3	10:00	10:58	58	22/11/21
4	12:57	13:50	53	29/11/21
PROMEDIO			54	

Nota: El tiempo promedio de almacenamiento es 54 minutos.

Tabla 31 Tiempos de mantenimiento de almacén

FORMATO DE TIEMPOS				
Proceso: Mantenimiento de almacén				
N°	INICIO	FIN	DURACIÓN (min)	FECHA
1	8:00	8:35	35	6/11/21
2	8:05	8:37	32	13/11/21
3	8:10	8:39	29	20/11/21
4	8:02	8:29	27	27/11/21
PROMEDIO			31	

Nota: El tiempo promedio del mantenimiento del almacén es 31 minutos.

Tabla 32 Tiempos de gestión de existencias

FORMATO DE TIEMPOS				
Proceso: Gestión de existencias				
N°	INICIO	FIN	DURACIÓN (min)	FECHA
1	8:40	9:10	30	6/11/21
2	8:42	9:15	33	13/11/21
3	8:44	9:17	33	20/11/21
4	8:34	9:03	31.3	27/11/21
PROMEDIO			51	

Nota: El tiempo promedio de gestionar existencias es 51 minutos.

Tabla 33 Distribución de mercadería

FORMATO DE TIEMPOS				
Proceso: Distribución de mercadería, promedio de 20 pedidos				
N°	INICIO	FIN	DURACIÓN (horas)	FECHA
1	8:30	12:20	3:50	4/11/21
2	8:35	12:28	3:53	11/11/21
3	8:28	12:14	3.46	18/11/21
4	8:39	12:36	3:57	25/11/21
PROMEDIO			3.50	

Nota: El tiempo promedio de despacho de pedidos es 3 h 50 min, con un promedio de 20 órdenes y 1 orden se entrega en 9 min.

a. Indicadores de gestión por procesos

Tabla 34 Facilidad de ejecución del proceso

Dimensión	Recepción de mercadería
Indicador	Facilidad de ejecución del proceso
Fórmula	<i>Tiempo establecido – Tiempo promedio de recepción de mercadería</i>
Resultado	$70 - 51 = 19 \text{ min}$
Análisis del resultado	El resultado muestra 19 min de diferencia a favor de eficiencia.

Nota: El cálculo muestra eficiencia en el proceso.

Tabla 35 Facilidad de ejecución del proceso

Dimensión	Almacenamiento
Indicador	Facilidad de ejecución del proceso
Fórmula	$Tiempo\ establecido - Tiempo\ promedio\ de\ recepción\ de\ mercadería$
Resultado	$80 - 55 = 25\ min$
Análisis del resultado	La facilidad del proceso acelera 25 min de trabajo.

Nota: El cálculo muestra eficiencia en el proceso.

Tabla 36 Porcentaje de Uso del almacén

Dimensión	Almacenamiento
Indicador	% de Uso del almacén
Fórmula	$\frac{Capacidad\ usada\ en\ almacén}{Capacidad\ total\ de\ almacén}$
Resultado	$\frac{70}{100} = 0.7$
Análisis del resultado	El espacio del almacén se ha dividido de manera adecuada para que quede un 0.7 a disposición de otros productos.

Nota: El cálculo muestra eficiencia en el proceso.

Tabla 37 Porcentaje de Productos inflamables

Dimensión	Mantenimiento de almacén
Indicador	% de Productos inflamables
Fórmula	$\frac{Cantidad\ de\ productos\ inflamables}{Total\ almacenado} * 100$
Resultado	$\frac{569}{3066} * 100$
Análisis del resultado	El indicador muestra que el 18.5% de productos son inflamables.

Nota: El cálculo muestra los productos inflamables.

Tabla 38 *Porcentaje de Productos deteriorados*

Dimensión	Mantenimiento de almacén
Indicador	% de Productos deteriorados
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de productos deteriorados}}{\text{Total almacenado}} * 100$
Resultado	$\frac{40}{3066} * 100 = 1.3\%$
Análisis del resultado	Durante la distribución correcto del almacén se encontró solo el 1.3% de productos a desechar o reciclar.

Nota: El cálculo muestra eficiencia en el proceso.

Tabla 39 *Facilidad de ejecución del proceso*

Dimensión	Mantenimiento de almacén
Indicador	Facilidad de ejecución del proceso
Fórmula	$\text{Tiempo establecido} - \text{Tiempo promedio de recepción de mercadería}$
Resultado	$45 - 31 = 14 \text{ min}$
Análisis del resultado	El indicador muestra 14 min a favor del proceso.

Nota: El cálculo muestra eficiencia en el proceso.

Tabla 40 *Rotación de productos*

Dimensión	Gestión de existencias
Indicador	Rotación de productos
Fórmula	$\frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Inventario disponible}} * 100$
Resultado	$\frac{4445}{3066} = 145\%$
Análisis del resultado	Los productos del almacena tienen una rotación de 145% mensual, datos tomados del mes de octubre.

Nota: El cálculo muestra los datos del mes de octubre.

Tabla 41 Exactitud de inventario

Dimensión	Gestión de existencias
Indicador	Exactitud de inventario
Fórmula	$\text{Número de productos en físico} - \text{Total de productos almacenados}$
Resultado	$3060 - 3066 = 6$
Análisis del resultado	Se muestran seis productos faltantes en el almacén, ya sea por merma o por pérdida.

Nota: El cálculo muestra faltante de productos en físico, menor que antes de la implementación.

Tabla 42 Precisión de empaque

Dimensión	Distribución de mercadería
Indicador	Precisión de empaque
Fórmula	$\frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$
Resultado	$\frac{20}{20} * 100 = 100\%$
Análisis del resultado	Muestra una eficiencia de 100% en la entrega de pedidos después de la implementación.

Nota: Se muestra la eficiencia de la gestión por procesos.

Tabla 43 Cumplimiento de tiempos

Dimensión	Distribución de mercadería
Indicador	Cumplimiento de tiempos
Fórmula	$\frac{\text{Número de despachos a tiempo}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$
Resultado	$\frac{20}{20} * 100 = 100\%$
Análisis del resultado	Se muestra el cumplimiento con el tiempo en los pedidos de un 100%, mostrándose la mejora.

Nota: Se muestra la eficiencia de la gestión por procesos.

Tabla 44 *Facilidad de ejecución del proceso*

Dimensión	Distribución de mercadería
Indicador	Facilidad de ejecución del proceso
Fórmula	<i>Tiempo establecido – Tiempo promedio de recepción de mercadería</i>
Resultado	5 – 3.5 = 1h. 5min
Análisis del resultado	Según los resultados la gestión por procesos ha reducido 1 hora en l entrega de pedidos.

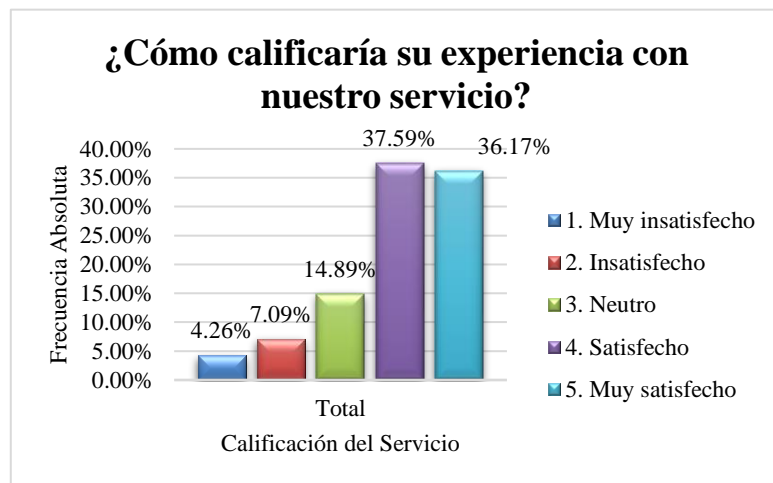
Nota: Se muestra la eficiencia de la gestión por procesos.

b. Indicadores de percepción al cliente Post implementación

Tabla 45 *Nivel de satisfacción*

Dimensión	Satisfacción
Indicador	Nivel de satisfacción

Resultado



Análisis del resultado

Los resultados muestran que en 36.17% de los clientes encuestados están “muy satisfechos” y el 37.59% se encuentran “satisfechos”.

Nota: Se muestra el nivel de satisfacción, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 46 Índice de nuevos clientes

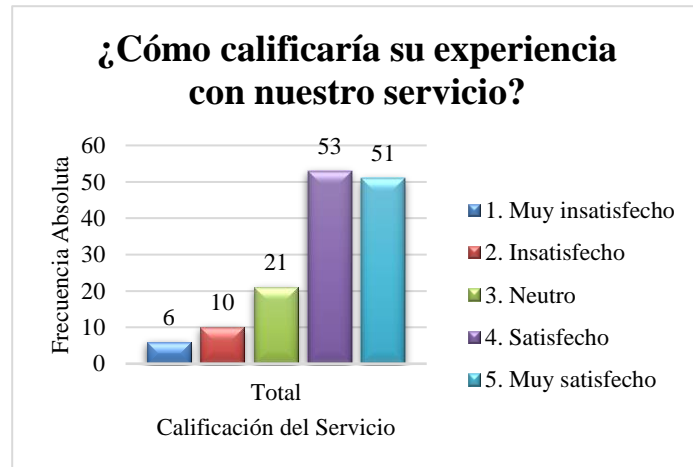
Dimensión	Satisfacción
Indicador	Índice de nuevos clientes
Fórmula	$\frac{Clientes\ Nuevos}{Clientes\ Totales} * 100$
Resultado	$\frac{30}{263} * 100 = 11.4\%$
Análisis del resultado	El análisis se realizó con los nuevos clientes ingresados en el mes de noviembre, dando como resultado un incremento de 11.4%.

Nota: Se muestra el índice de nuevos clientes, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 47 Índice de satisfacción

Dimensión	Satisfacción
Indicador	Índice de satisfacción
Fórmula	$\frac{(A * 0) + (B * 25) + (C * 50) + (D * 75) + (E * 100)}{N}$

Resultado



$$\frac{((6 * 0) + (10 * 25) + (21 * 50) + (53 * 75) + (51 * 100))}{141} = \frac{10375}{141} = 73.6\%$$

Análisis del resultado

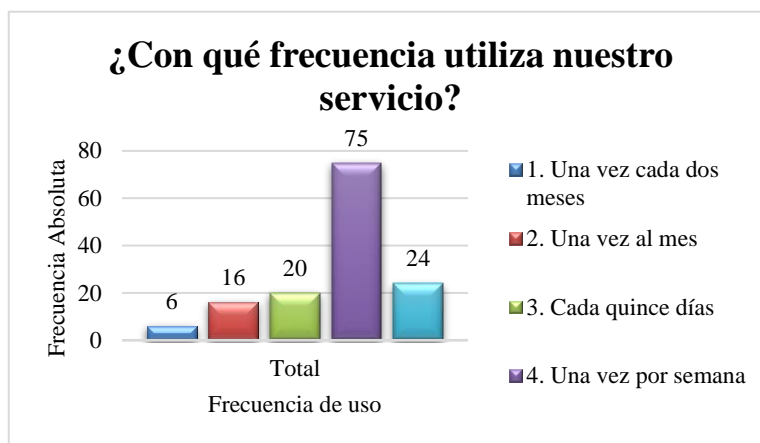
Los resultados muestran que el 33.7% de clientes se encuentran satisfechos con el servicio de distribución que ofrece la empresa.

Nota: Se muestra el índice de satisfacción, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 48 Tasa de retención

Dimensión	Fidelización
Indicador	Tasa de retención
Fórmula	$\frac{\text{Clientes que compran frecuente}}{\text{Clientes que compran mensual}} * 100$

Resultado



$$\frac{24 + 75 + 20}{141} * 100 = 84\%$$

Análisis del resultado Los resultados de la formula indican que el 84% de los clientes están fidelizados a pesar de sus incomodidades.

Nota: Se muestra la tasa de retención, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

Tabla 49 Vida Media

Dimensión	Fidelización
Indicador	Vida Media
Fórmula	$\frac{\text{Clientes totales}}{\text{Desertores}}$
Resultado	$\frac{246}{10} = 24.6$
Análisis del resultado	Los resultados de la formula indican que la vida media de los clientes es de 24 meses.

Nota: Se muestra la vida media de permanencia de los clientes.

Tabla 50 Porcentaje de capacitación

Dimensión	Capacitación al personal
Indicador	% de capacitación
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$
Resultado	$\frac{6}{6} * 100 = 100\%$
Análisis del resultado	Los resultados de la formula indican que el 100% de los colaboradores fueron capacitados.

Nota: Se muestra el porcentaje de capacitación, el cual elaboró Ruth Sánchez Terrones.

3.4.3. Mejora Continua

Control de la calidad de los procesos, a través de una auditoría interna

Para el control de calidad se tomaron en cuenta los estándares internacionales de la Organización Internacional de Normalización, con los documentos en donde especifican los requisitos, directrices y características que se pueden utilizar para garantizar que los productos y servicios sean adecuados. El formato para el control de calidad se muestra en el anexo 11 al 16.

3.5. Objetivo específico 4. Medir la influencia de la gestión por procesos después de su implementación en la satisfacción al cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

3.5.1. Comparar resultados antes y después de la implementación, en la percepción del cliente

Tabla 51 Indicadores de percepción del cliente

INDICADOR	PRE TEST	POST TEST	% VARIACIÓN
Porcentaje de variación del nivel de satisfacción	15.6	58.20	$\frac{51 - 22}{22} * 100 = 131\%$
Porcentaje de variación del índice de nuevos clientes	5	11	$\frac{11 - 5}{5} * 100 = 55\%$
Porcentaje de variación del índice de satisfacción	34	74	$\frac{74 - 34}{34} * 100 = 117\%$
Porcentaje de variación de la tasa de retención	43	84	$\frac{84 - 43}{43} * 100 = 95\%$
Porcentaje de variación nuevos clientes	223	253	$\frac{253 - 223}{223} * 100 = 14\%$

Nota: en el cuadro comparativo se muestran en antes y después de la implementación gestión por procesos.

3.5.2. Resultado sobre la eficiencia de la gestión del almacén

Tabla 52 Indicadores de gestión por procesos

INDICADOR	PRE TEST	POST TEST	% VARIACIÓN
Porcentaje del tiempo promedio de Recepción de mercancía	70 min	51min	$\frac{51 - 70}{70} * 100 = -27\%$
Porcentaje del tiempo promedio de Almacenamiento	90 min	54 min	$\frac{54 - 90}{90} * 100 = -40\%$
Porcentaje del tiempo promedio de uso del almacén	100	70	$\frac{70 - 100}{100} * 100 = -40\%$
Porcentaje de uso de productos inflamables	569und	569und	$\frac{569 - 569}{569} * 100 = 0\%$
Porcentaje del tiempo promedio de productos deteriorados	70und	40und	$\frac{40 - 70}{70} * 100 = -42\%$
Porcentaje del tiempo promedio de Mantenimiento del almacén	60min	31min	$\frac{31 - 60}{60} * 100 = 48\%$

Porcentaje promedio de rotación de productos	de	4345und	4445und	$\frac{4445 - 4345}{4345} * 100 = 2.3\%$
Porcentaje promedio exactitud inventario	de	3060	3066	$\frac{3066 - 3060}{3060} * 100 = 0.2\%$
Porcentaje del tiempo promedio de precisión de empaque		14	20	$\frac{20 - 14}{14} * 100 = 43\%$
Porcentaje promedio del cumplimiento de tiempos		14	20	$\frac{20 - 14}{14} * 100 = 43\%$
Porcentaje del tiempo promedio de distribución de mercadería		360min	210min	$\frac{210 - 360}{360} * 100 = -42\%$

Nota: en el cuadro comparativo se muestran en antes y después de la implementación gestión por procesos.

3.5.3. T Student de la percepción al cliente

Tabla 53 Datos de los Indicadores de satisfacción

INDICADORES	ANTES	DESPUES
Nivel De Satisfacción	15.61%	73.76%
Índice De Nuevos Clientes	4.93%	11.40%
Índice De Satisfacción	33.70%	73.60%
Tasa De Retención	43%	84%
Vida Media	5.58	24.6

Nota: Los resultados se calcularon antes y después de la implementación de gestión por procesos.

Tabla 54 Resultados T Student

	Variable 1	Variable 2
Media	1.31048	5.40552
Varianza	5.71871939	115.216528
Observaciones	5	5
Coeficiente de correlación de Pearson	0.99905892	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	4	
	-	
Estadístico t	1.09722485	

P(T<=t) una cola	0.16708011
	-
Valor crítico de t (una cola)	1.53320627
P(T<=t) dos colas	0.33416021
Valor crítico de t (dos colas)	0.13383037

Nota: Los resultados se calcularon en Excel versión 2016.

3.6. Objetivo específico 5. Evaluar el impacto económico de la implementación de gestión por procesos en el área de almacén de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L., 2021.

3.6.1. Flujo de caja después de implementar

Tabla 55 Flujo de caja Post test

	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
INGRESOS				
EFFECTIVO	S/18,080	S/20,000	S/22,168	S/24,000
Ventas Distribución	S/18,030	S/19,970	S/22,128	S/23,964
Ventas Directa	S/50	S/30	S/40	S/36
Aporte de Capital	S/0	S/0	S/0	S/0
EGRESOS				
EFFECTIVO	S/778	S/758	S/1,017	S/1,044
Combustible	S/135.00	S/103.30	S/125.70	S/134
Transporte	S/30.50	S/25	S/30	S/22
Arriendo	S/50	S/50	S/50	S/50
Sueldo	S/400	S/400	S/600	S/600
Nps	S/82	S/90	S/111	S/134
Refrigerios	S/80	S/90	S/100	S/105
FLUJO MES	S/17,303	S/19,242	S/21,151	S/22,956
FLUJO ACUMULADO	S/17,303	S/36,544	S/57,696	S/80,651

Nota: para estos meses ya contaban con un sistema de control de ventas.

3.6.2. Indicadores de evaluación económica

Tabla 56 Indicador de evaluación económica

INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
VAN	50 002.00	El resultado es mayor a 0, lo que indica que aumentarán los ingresos.

TIR	135%	Indica que por cada sol de invertido se puede generar un rendimiento de S/. 1.35
------------	------	--

Nota: El VAN y TIR se muestran positivos para hacer una inversión.

3.6.3. Costo de la implementación

Tabla 57 Costo de implementación de gestión por procesos.

CÓDIGO	CAUSA RAÍZ	IMPLEMENTACIÓN	COSTO TOTAL
1	Falta de reportes de control de la empresa.	Formato para reportes de control y Plan estratégico	S/. 65.00
2	Falta de aplicaciones de indicadores de control.	Formato para los indicadores de gestión	S/. 20.00
3	Deficiencia en las actividades de los procesos.	Fichas de estandarización de procesos	S/. 20.00
4	Los colaboradores no conocen el área.	MOF (Manual de organización y funciones)	S/. 120.00
5	Dificultades de los colaboradores para realizar sus actividades.	Capacitaciones con temas variados.	S/. 100.00
6	Ausencia de comunicación dentro de las áreas.	Asignar un encargado por cada área	S/. 100.00
7	Impedimentos en las normativas de los proveedores.	Fichas para selección de proveedores	S/. 20.00
8	Falta de un catálogo de proveedores.	Formato para catálogo de proveedores	S/. 20.00
9	No se define el perfil del personal a contratar	Manual del perfil del puesto	S/. 20.00
10	No se conoce la percepción al cliente respecto al servicio	Personal para encuestar	S/. 200.00

11	Dificultad para identificar las zonas en el almacén.	Compra de señalización	de	S/. 60.00
12	No existe equipo de protección en el almacén.	Compra de equipo EPP		S/. 300.00
TOTAL				S/. 1 045.00

Nota: El coto de implementación de gestión por procesos es de S/. 1 045.00.

Tabla 58 Inversión del personal durante la implementación

PERSONAL	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Coordinador de Implementación de Gestión por Procesos	1	S/ 1 000.00	S/ 1 000.00
Personal para encuestas medio tiempo	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Personal para organización medio tiempo	1	S/. 300.00	S/. 300.00
TOTAL			S/ 1 600.00

Nota: El coto de personal para la implementación de gestión por procesos es de S/. 1 600.00.

Tabla 59 Monto total del costo de implementación.

INVERSIÓN	MONTO
Costo de operaciones	S/. 1 045.00
Personal de implementación	S/ 1 600.00
TOTAL	S/. 2 645.00

Nota: El coto de la implementación de gestión por procesos es de S/. 2 645.00.

3.6.4. Beneficios de la implementación.

Tabla 60 Beneficios de la Implementación

INDICADOR	OBJETIVO	Antes	Ahora
Valor Medio de Inventario	Tener un promedio exacto	S/. 4125.00	S/. 10200.00
Índice de Rotación de Inventario	Optimizar una buena rotación	14 veces	8 veces
Tasa de Cobertura Media	Productos disponibles	2 días	4 días
Costo de Orden de Compra	Disminuir el costo de compras	S/. 565.5	S/. 344.9
Costo de Seguimiento	Disminuir el costo de compras	S/. 711.30	S/. 644.9
Costo de Almacenaje	Costo de almacenaje adecuado	S/. 3695.50	S/. 2436.60

Nota: Se muestra la comparación de antes y después de la implementación de gestión por procesos.

3.7. Objetivo general. Determinar la influencia de la implementación de gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de la empresa Distribuidora Ferretera Santer SRL 2021.

3.7.1. Resultado sobre la Influencia la Implementación de Gestión por Procesos

Respecto a la gestión de almacén, los clientes se encuentran satisfechos y muy satisfechos debido a que se estandarizaron los procesos y se redactaron manuales de funciones para cada cargo. Por otro lado, se logró contratar a un jefe de almacén para realizar todas las actividades que se necesitan en el área, por ello indican que la atención es más eficiente, el tiempo de despacho es menor y sobre todo siempre encuentran los productos que necesitan.

Por otro lado, los colaboradores se encuentran en un ambiente seguro con el nuevo cambio o giro que se le ha dado a las operaciones dentro de la empresa, debido a que en cada proceso cuenta con más espacio, los procesos están en un manual de operaciones que con el tiempo se ha ido capacitando al personal para que puedan hacer un uso eficiente a dicho manual, de esa manera realicen sus actividades sin alterar el resultado, con respecto a las capacitaciones se les ha elaborado un cronograma por doce meses.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Comparando los resultados con Soterlo (2016) ha empleado la gestión por procesos como una ventaja competitiva en las Mypes, en donde estoy de acuerdo debido a que considero que la gestión por procesos ayuda a estructurar y organizar a la empresa en todas sus áreas para poder identificar fallas en las operaciones de manera rápida, cabe recalcar que los procesos ya están estandarizados para reducir el riesgo de olvidar alguna actividad logrando así generar valor ante los competidores, toda esta organización ayuda a que la aplicación de la ISO 9001:2008 sea mucho más fácil porque teniendo todos los documentos en regla se completa la implementación. Por otro lado, el autor menciona que las Mypes del mismo rubro pueden aplicar la gestión por procesos, lo cual es cierto, pero también empresas de diferentes rubros pueden aplicarla ya que es una metodología que se adapta a las necesidades de la empresa en cualquier rubro.

La investigación de Mallado (2017) al implementar gestión por procesos lo hace mediante fases en las cuales se identifican los procesos, se priorizan y formalizan las actividades clave en las operaciones y para comprobar la efectividad utiliza indicadores de gestión para conocer si algún proceso está fallando, por lo que comparto su opinión, el autor también ha analizado la reducción de sus costos después de la implementación, mostrando resultados positivos en los costos adecuados con margen de ganancia superior a la inicial, por ello la productividad de la empresa creció significativamente, todo estas buenas prácticas han llevado a un nivel alto en la satisfacción de los clientes y brindar valor añadido a los proveedores y colaboradores de la empresa.

Por último, los autores Ramírez (2017) y Slocovich (2018) mencionan que la gestión por procesos han influenciado positivamente en la productividad de cada una de las

operaciones de los procesos en consecuencia influencia positivamente en la percepción del cliente al adquirir un producto o servicio ofrecido los cuales fueron planificados con la ayuda de la metodología 5S, por lo cual estoy de acuerdo con los autores, adicional a ello también se evidenciaron que se obtuvo un valor agregado al producto debido a que los procesos fueron eficientes, se optimizaron y redujeron costes, mostrando que dichos procesos tienen mucha relación con un enfoque a la gestión de calidad, lo cual haría a una empresa mucho más reconocida en el rubro, de esa manera generar mayor rentabilidad, teniendo en cuenta que dentro de la organización está garantizado el correcto cumplimiento de los procesos.

4.2. Conclusiones

La empresa Ferretera Santer S.R.L. tenía como factor crítico la gestión logística debido a que el almacén de materia prima se encontraba desorganizado, productos mal rotados, ruptura de stock y adicional a ello el personal no contaba con un manual de operaciones que le indiquen cuáles serán sus funciones y de qué procesos eran responsables.

Se implementó la gestión por procesos específicamente para el almacén tomando como apoyo la opinión de los colaboradores, fichas técnicas, entrevistas, fichas de evaluación y fichas de procesos para estandarizar e implementar los procesos adecuados para dicha área, con ayuda de la metodología 5S en la cual también se debe aplicar una mejora continua a través de un control de calidad con expertos supervisores o evaluadores para así mejorar la gestión de almacén, debido a que desde ese punto parte la cadena así el producto final.

Por ello, se demuestra que la gestión por procesos ha impactado de manera positiva en la percepción del cliente, pues ha mejorado respecto al servicio que brinda la empresa y han calificado eficientemente a la rapidez del servicio, la calidad, ingresaron nuevos clientes

y también los clientes que se tenían se han fidelizado y han notado el gran cambio que se ha presentado durante el periodo de implementación, confirmando así la hipótesis de este proyecto de investigación.

La implementación de gestión por procesos consta en mantener el uso de los formatos para llevar un control como fichas, manuales, material para capacitaciones, procedimientos para contrato de personal, entre otros, en este sentido el impacto económico no ha sido fuerte por lo que se tuvo que invertir el monto de S/. 2 645.00 por toda la implementación, sin embargo, al salir el VAN 50 002 y TIR 135% siendo resultados positivos indican que el dinero invertido va generar rendimiento de S/. 1.35 por cada sol.

La influencia de la implementación de la gestión por procesos en el área de almacén es positiva, pues los colaboradores participaron en su implementación, indicando que, si se ha visto un cambio en la cultura organizacional de la empresa y un cambio de comunicación en cada área y en la realización de sus actividades, de tal modo que, cada proceso funciona acorde a las actividades asignadas al personal, y siempre estar atentos a oportunidades de mejora.

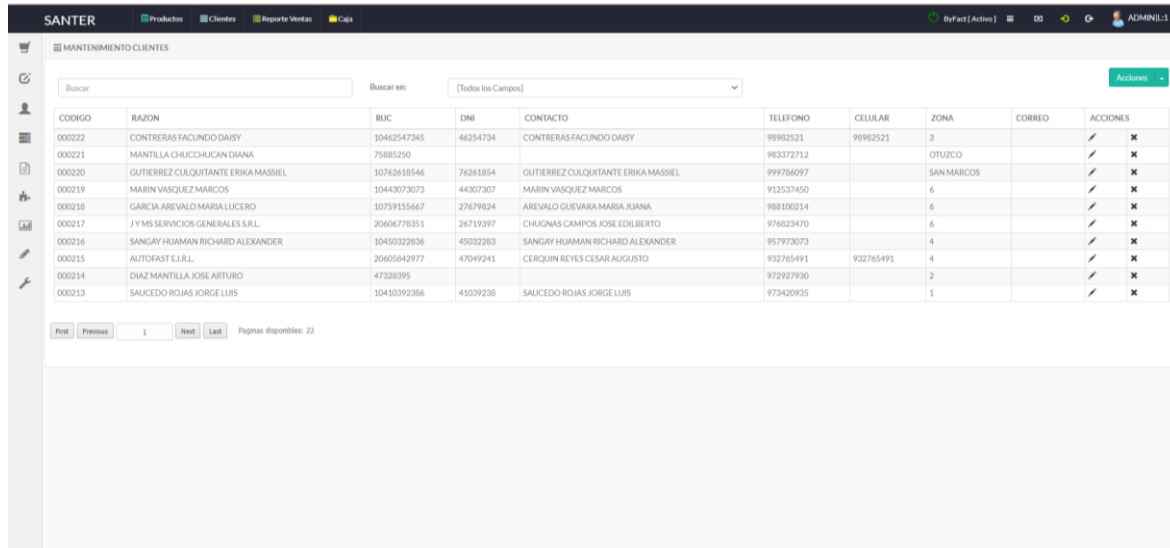
REFERENCIAS

- Barrios, K., Contretas, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 103. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=135253372&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Bruni, P. (2017). *La satisfacción del cliente*. Peru: Thema. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.thema-med.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F10%2FLA-SATISFACCI%25C3%2593N-DEL-CLIENTE.pdf&chunk=true
- Cardenas, J. (2015). *Gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes*. Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1456/DISE%20C3%91O%20DE%20GESTI%20C3%93N%20POR%20PROCENOS%20EN%20EL%20SECTOR%20SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEIB. (28 de Mayo de 2020). Segib, Comjib, CEIB y CEOE, pasos de socios CIAR en la salida de la crisis Covid19. *Consejo de empresarios iberoamericanos*, pág. 1. Obtenido de <http://centroiberoamericanodearbitraje.org/segib-comjib-ceib-y-ceoe-pasos-de-socios-ciar-en-la-salida-de-la-crisis-covid19/>
- Daly, P. (2019). El almacén y la función logística en la empresa. *Noega Systems*, 3. Obtenido de <https://www.noegasystems.com/blog/almacenaje/el-almacen-y-la-funcion-logistica-en-la-empresa>
- Durand, S. (2015). *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*. Perú: Universidad de ciencias aplicadas UPC.
- Fernández, A., & Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*. Universidad Señor de Sipán. Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, M., & Campiña, G. (2016). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid: Paraninfo.
- González, A., Rodríguez, L., Caballero, D., & Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- INEI. (03 de 09 de 2013). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática : <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/>

- MBA . (14 de 08 de 2017). *Mba & educación ejecutiva* . Obtenido de De acuerdo con el estudio “Esperanza de vida de los negocios”, 70 de cada 100 PyMes no “sobreviven” más allá de los 5 años en Perú.: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/mala-gestion-de-inventarios-una-de-las-principales-causas-de-quebre-de-las-pymes>
- Mendoza, W., & Gallardo, J. (2011). *Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca*. Cajamarca: Nova Print. Obtenido de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/cajamarca-libro.pdf>
- Montanes, L., Granada, I., & Veverka, J. (2015). Guía Loística. *Banco interamericano de desarrollo*, 70. Obtenido de [file:///C:/Users/ruths/Downloads/Gu%C3%ADa-log%C3%ADstica-aspectos-conceptuales-y-pr%C3%A1cticos-de-la-log%C3%ADstica-de-cargas-\(2015\).pdf](file:///C:/Users/ruths/Downloads/Gu%C3%ADa-log%C3%ADstica-aspectos-conceptuales-y-pr%C3%A1cticos-de-la-log%C3%ADstica-de-cargas-(2015).pdf)
- Naciones unidas. (2020). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial*. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Obtenido de https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2020_Summary_S.pdf
- Navarro, F. (18 de 07 de 2016). *Revista Digital INESEM*. Obtenido de Revista Digital INESEM: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/gestion-por-procesos/>
- Ractem. (2017). Los problemas más comunes en la gestión de un almacén. *Ractem Racking System*, 1. Obtenido de <https://www.ractem.es/blog/los-problemas-mas-comunes-la-gestion-almacen>
- Ramos, A. E., & Slocovich, A. D. (2018). *Impacto de la Gestión por procesos del área de almacén en la percepción del cliente de una empresa distribuidora*. Trujillo: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.upn.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F11537%2F13787%2FRamos%2520Atoche%252c%2520Abigail%2520Emperatriz%2520%2520Slocovich%2520Prado%252c%2520Alexandra%2520Danitz>
- Ruiz, D., Almaguer, R. M., Torres, I. C., & Hernández, A. M. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Cuba: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Sánchez, A. (2016). *Análisis de la densidad empresarial*. Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Villegas, F., & Zuñiga, X. (2014). Gestión de Satisfacción al Cliente II. *Revista Ciencia UNEMI*, 15.

ANEXOS

ANEXO n.º 2. Lista de clientes 2021



CODEIGO	RAZON	RUC	DNI	CONTACTO	TELEFONO	CELULAR	ZONA	CORREO	ACCIONES
000022	CONTRERAS FACUNDO DAISY	10442547345	46254734	CONTRERAS FACUNDO DAISY	98902521	98902521	3		/ x
000021	MANTILLA CHUCCHUCAN DIANA	75885250			983372712		OTUZCO		/ x
000020	GUTIERREZ CULQUITANTE ERIKA MASSIEL	10742618546	76261854	GUTIERREZ CULQUITANTE ERIKA MASSIEL	999786097		SAN MARCOS		/ x
000019	MARIN VASQUEZ MARCOS	10443073073	44307307	MARIN VASQUEZ MARCOS	912537450		6		/ x
000018	GARCIA AREVALO MARIA LUCERO	10759155667	27679824	AREVALO GUEVARA MARIA JUANA	988100214		6		/ x
000017	JYMS SERVICIOS GENERALES S.R.L.	20606778351	26719397	CHUGNAS CAMPOS JOSE EDILBERTO	976823470		6		/ x
000016	SANGAY HUAMAN RICHARD ALEXANDER	10450322836	45032283	SANGAY HUAMAN RICHARD ALEXANDER	957973073		4		/ x
000015	AUTOFAST E.I.R.L.	20605842977	47049241	CERQUIN REYES CESAR AUGUSTO	932765491	932765491	4		/ x
000014	DIAZ MANTILLA JOSE ARTURO	47328395			972927930		2		/ x
000013	SAUCEDO ROJAS JORGE LUIS	10410392386	41039238	SAUCEDO ROJAS JORGE LUIS	973420935		1		/ x

ANEXO n.º 3. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Instrucciones: observar el cumplimiento de las actividades marcando con una (X) en las escalas establecidas (si, no).

Nombre de la empresa:	
Nombre del observado:	
Cargo:	
Proceso:	

N.º	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRAR EL CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Los miembros de equipo del área de almacén se colocan los EPP adecuados?			

2	¿Verifica el orden y limpieza en su área de trabajo?			
3	¿Cuenta con señalización de seguridad adecuada?			
4	¿El almacén contiene equipos de seguridad?			
5	¿La infraestructura del almacén es adecuada?			
6	¿La ubicación de la mercadería es la correcta?			
7	¿Existe un recorrido libre por todo el almacén?			
8	¿Cada proceso del almacén tiene un tiempo estipulado?			
9	¿Se conoce el tiempo promedio para la recepción de mercadería?			
10	¿Se conoce el tiempo promedio para el almacenamiento de mercadería?			
11	¿Se conoce el tiempo promedio para realizar el mantenimiento del almacén?			
12	¿Se conoce el tiempo promedio para la gestión de existencias?			
13	¿Se conoce el tiempo promedio para el despacho de mercadería?			
14	¿El personal cuenta con un programa de capacitación?			

ANEXO n.º 4. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

I. Datos del entrevistado

Apellidos y nombres: _____

Cargo: _____

II. Preguntas

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa?

2. ¿A qué actividades se dedica la empresa?

3. ¿Por qué áreas está conformada la empresa?

4. ¿Cuál es el número de trabajadores de la empresa?

5. ¿Cuáles son los principales procesos de la empresa?

6. ¿Qué problemas considera que presenta la empresa?

7. ¿Cuáles son los principales procesos del área de almacén?

8. ¿Cuáles son los problemas más relevantes que tiene el área de almacén?

9. ¿Qué productos tienen más rotación y menos rotación?

10. ¿Cómo se realiza el proceso de atención al cliente?

11. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?

12. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus miembros de equipo?

13. ¿Los miembros de equipo son capacitados?

ANEXO n.º 5. Cuestionario

CUESTIONARIO AL CLIENTE

I. Datos del entrevistado

Apellidos y nombres del cliente:

II. Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo ha estado utilizando nuestro servicio?

- Más de 6 meses
- 4 a 6 meses
- 1 a 3 meses
- Menos de un mes
- Nunca lo usé

2. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?

- Dos veces por semana
- Una vez por semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Una vez cada dos meses

3. ¿Cómo calificaría su experiencia con nuestro servicio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutro
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

4. ¿El servicio que le ofrecimos superaron sus expectativas?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

5. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestro servicio a otras personas?

- Muy probable

- Probable
- Neutro
- Improbable
- Muy improbable

6. ¿Cómo describiría los productos que le ofrecemos?

- Muy grandioso
- Bueno
- Ni bueno ni malo
- Generalmente funciona
- Defectuoso

7. A continuación, se presentarán aspectos influyentes del servicio. Por favor, puntúelos marcando con una “X” en función al grado de satisfacción, en el cual, la puntuación 1 es la más baja y 5 la más alta.

Experiencia de compra	1	2	3	4	5
La entrega a tiempo del servicio	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	1	2	3	4	5
Atención al cliente	1	2	3	4	5
Comprensión de las necesidades del cliente	1	2	3	4	5

8. ¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo ante sus preguntas o preocupaciones?

- Muy receptivos
- Receptivos
- Moderadamente receptivos
- Poco receptivos
- Nada receptivos

9. Mencione ¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?

10. Mencione ¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?

ANEXO n.º 6. Validación y confiabilidad del instrumento Cuestionario

Coefficiente Alfa de Cronbach

K: Número de ítems = 12

: Sumatoria de las varianzas de los ítems = 12.84

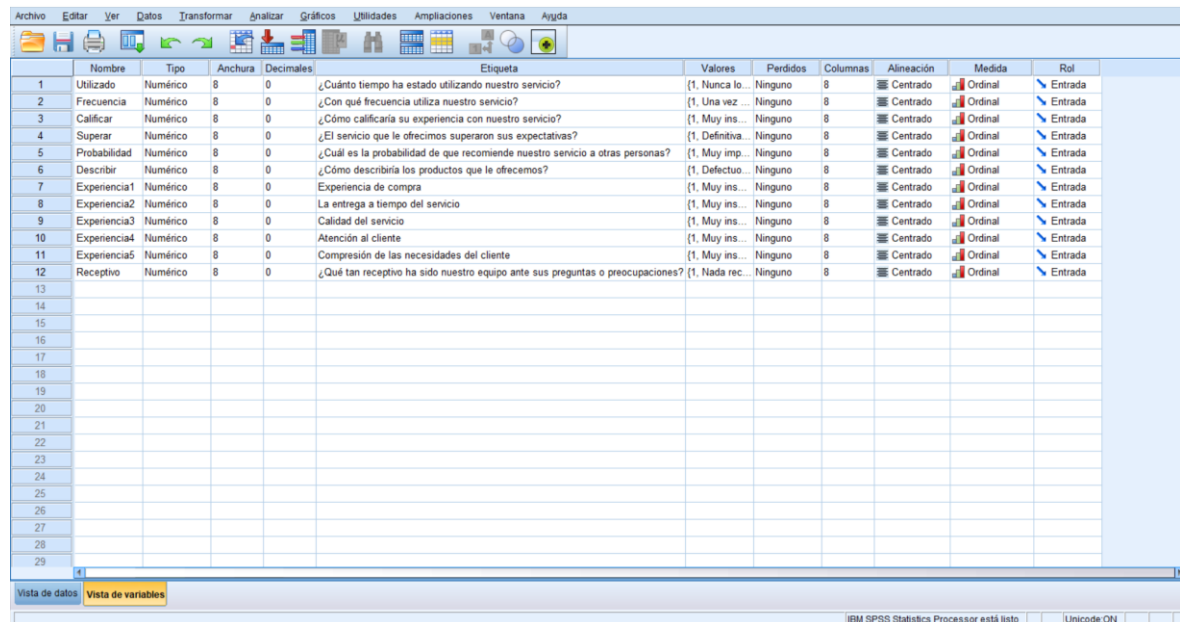
: La varianza de la suma de los ítems = 73.422

: Coeficiente de Alfa de Cronbach = 0.9001

		Estadísticos												
		¿Cuánto tiempo ha estado utilizando nuestro servicio?	¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?	¿Cómo calificaría su experiencia con nuestro servicio?	¿El servicio que le ofrecimos superaron sus expectativas?	¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestro servicio a otras personas?	¿Cómo describiría los productos que le ofrecemos?	Experiencia de compra	La entrega a tiempo del servicio	Calidad del servicio	Atención al cliente	Compresión de las necesidades del cliente	¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo ante sus preguntas o preocupaciones?	
N	Válido	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Error estándar de la media		,307	,270	,138	,307	,345	,287	,267	,358	,214	,214	,321	,206	
Desv. Desviación		1,187	1,047	,535	1,187	1,335	1,113	1,033	1,387	,828	,828	1,242	,799	
Varianza		1,410	1,095	,286	1,410	1,781	1,238	1,067	1,924	,686	,686	1,543	,638	
Rango		3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	

Nota: El análisis se realizó con los 15 primeros encuestados.

ANEXO n.º 7. Datos en SPSS 25



Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1 Utilizado	Numérico	8	0	¿Cuánto tiempo ha estado utilizando nuestro servicio?	(1. Nunca lo...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
2 Frecuencia	Numérico	8	0	¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?	(1. Una vez...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
3 Calificar	Numérico	8	0	¿Cómo calificaría su experiencia con nuestro servicio?	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
4 Superar	Numérico	8	0	¿El servicio que le ofrecimos superaron sus expectativas?	(1. Definitiva	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
5 Probabilidad	Numérico	8	0	¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestro servicio a otras personas?	(1. Muy imp...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
6 Describir	Numérico	8	0	¿Cómo describiría los productos que le ofrecemos?	(1. Defectuo...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
7 Experiencia1	Numérico	8	0	Experiencia de compra	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
8 Experiencia2	Numérico	8	0	La entrega a tiempo del servicio	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
9 Experiencia3	Numérico	8	0	Calidad del servicio	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
10 Experiencia4	Numérico	8	0	Atención al cliente	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
11 Experiencia5	Numérico	8	0	Compresión de las necesidades del cliente	(1. Muy ins...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12 Receptivo	Numérico	8	0	¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo ante sus preguntas o preocupaciones?	(1. Nada rec...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										

ANEXO n.º 8. Validación de instrumentos de medición 1

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO -

FICHA DE OBSERVACIÓN

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Chicoma Arce Carlos
- 1.2. Especialidad: Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo actual: Supervisor de Operaciones Yanacocha
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Ficha de Observación
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 8 de Noviembre de 2020

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulación con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiente para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
Total		25	20				

Coefficiente de valoración porcentual c= 45

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



.....
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO -

CUESTIONARIO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Chicoma Arce Carlos
- 1.2. Especialidad: Ingeniería Industrial
- 1.3. Cargo actual: Supervisor de Operaciones Yanacocha
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Ficha de Observación
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 8 de Noviembre de 2020

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulación con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiente para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
Total		25	20				

Coefficiente de valoración porcentual c= 45

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES


.....



.....
Firma y sello del Experto

Ruth Sánchez Terrones

ANEXO n.º 10. Carta de autorización.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA	
---	---

Yo Rodolfo Sánchez Tasilla
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
 identificado con DNI 26891489, en mi calidad de Gerente General
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
 del área de Logística
(Nombre del área de la empresa)
 de la empresa/institución Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.
(Nombre de la empresa)
 con R.U.C N° ... 20600615140 ... ubicada en la ciudad de ... Cajamarca en la Av. Atahualpa N° 924 ...

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señorita Ruth Emelina Sánchez Terrones
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)
 identificado con DNI N° ... 71080358 ... egresado de la () Carrera profesional o () Programa de
 Postgrado de Ingeniería Empresarial para
(Nombre de la carrera o programa),
 que utilice la siguiente información de la empresa:

... Datos de los procesos en el área de almacén, datos de la gestión de compras, datos financieros, ...
 ... datos de la gestión de almacén, datos de las ventas desde el periodo Julio - Noviembre 2021, acceso ...
 ... a lista de proveedores, acceso a la lista de productos, acceso a la información del personal, acceso ...
 ... a la información de las áreas de la empresa.
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, () Tesis o () Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, () Maestro, () Doctor o () Título Profesional.

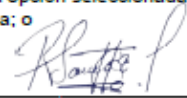
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- () Ficha RUC
- () *Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- () Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia - Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los Informes de Suficiencia Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- () Mencionar el nombre de la empresa



Firma y sello del Representante Legal **
DNI: 26891489

**Este documento debe ser firmado por un representante inscrito en SUNAT y debe adjuntar una copia de su documento de identidad (DNI) para verificar la firma.

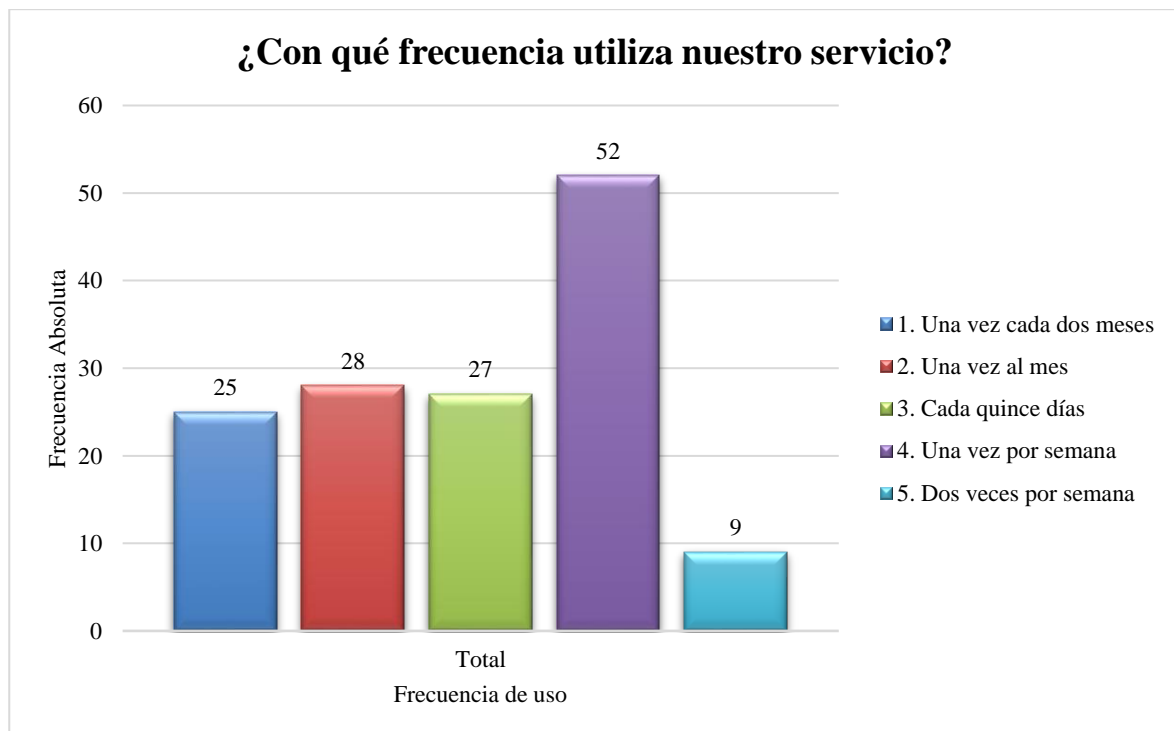
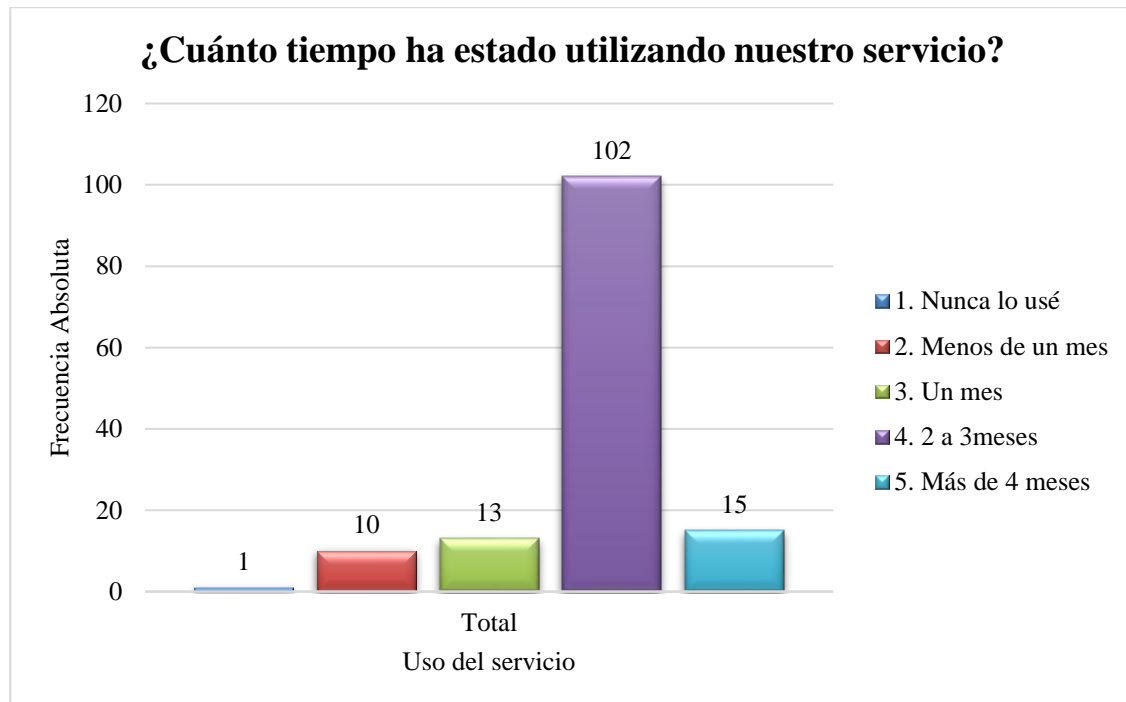
El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

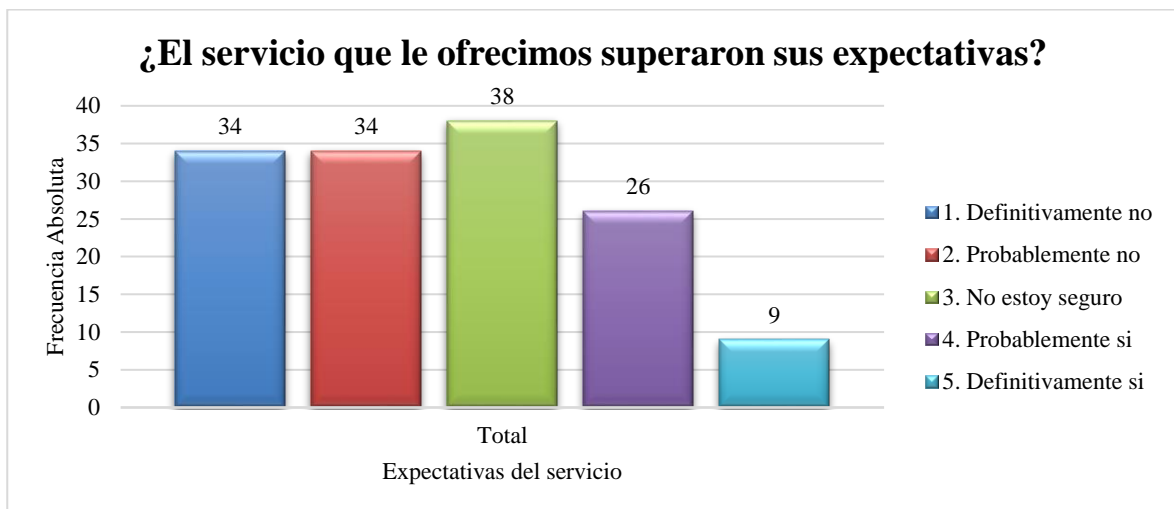
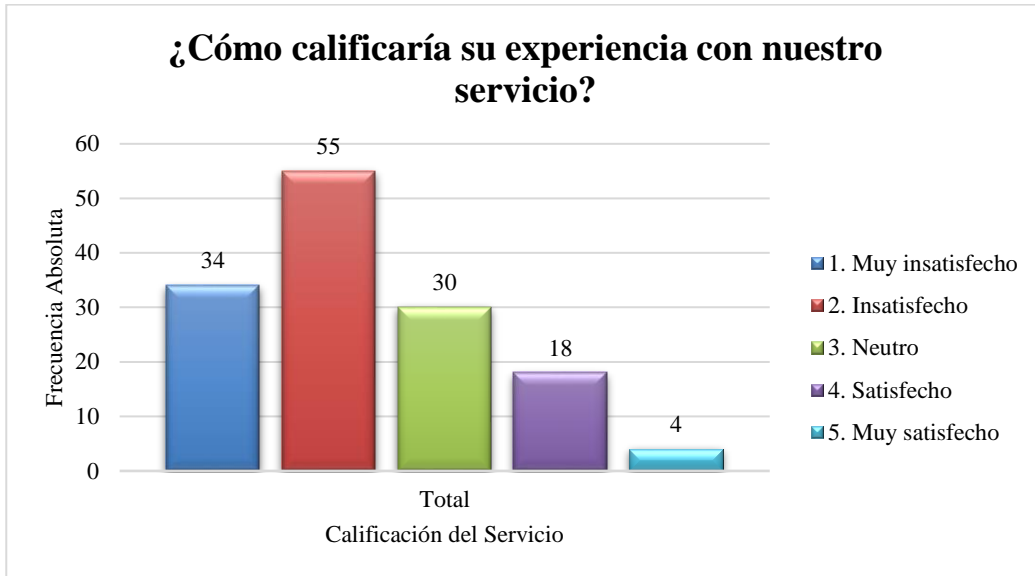


Firma del Egresado
DNI: 71080358

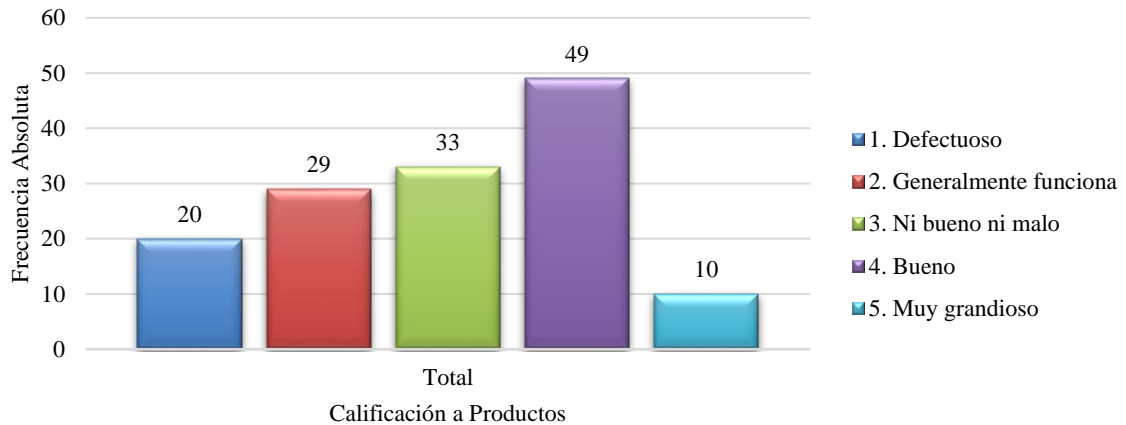
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	06	PÁGINA	Página 1 de 2
FECHA DE VIGENCIA	25/08/2021				

ANEXO n.º 11. Resultados de las encuestas en la etapa Pre test.

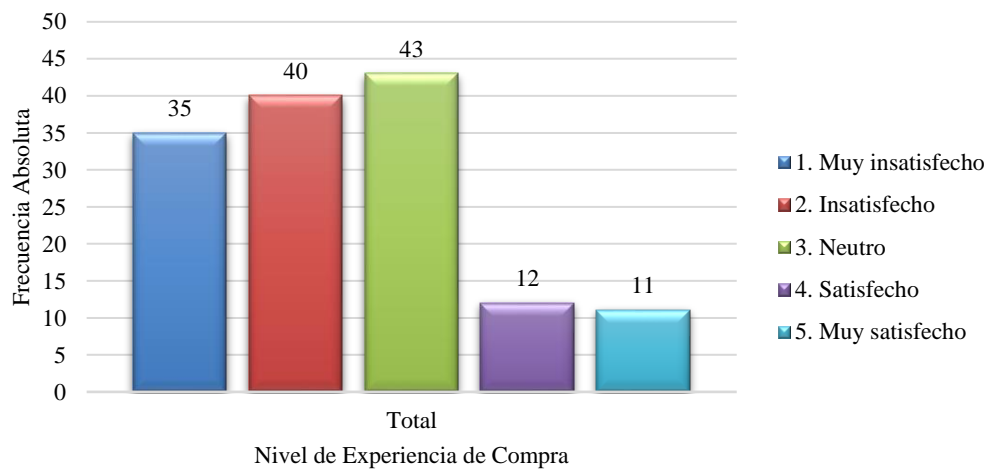




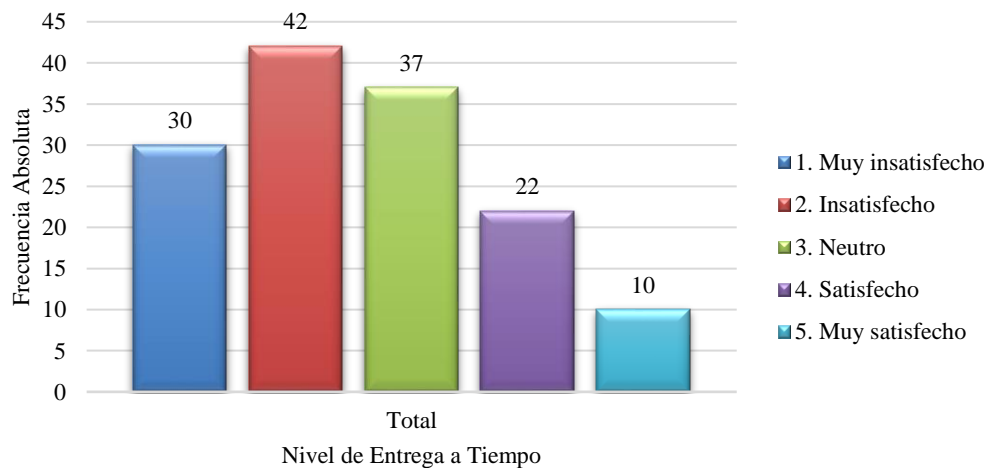
¿Cómo describiría los productos que le ofrecemos?

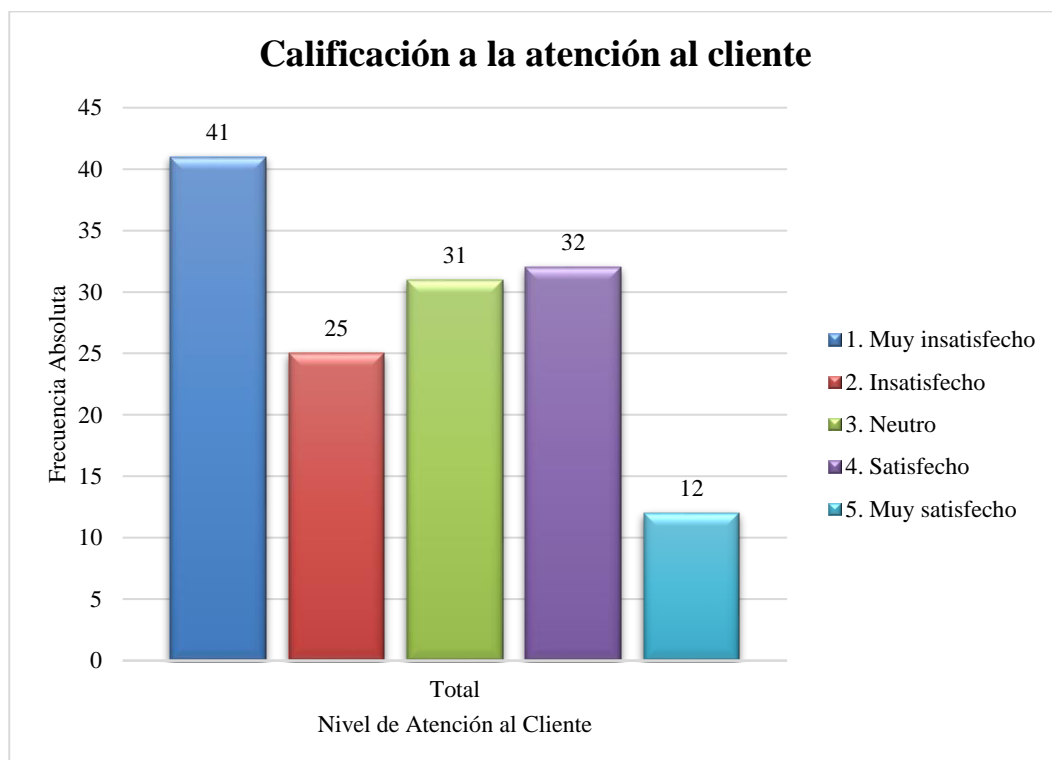
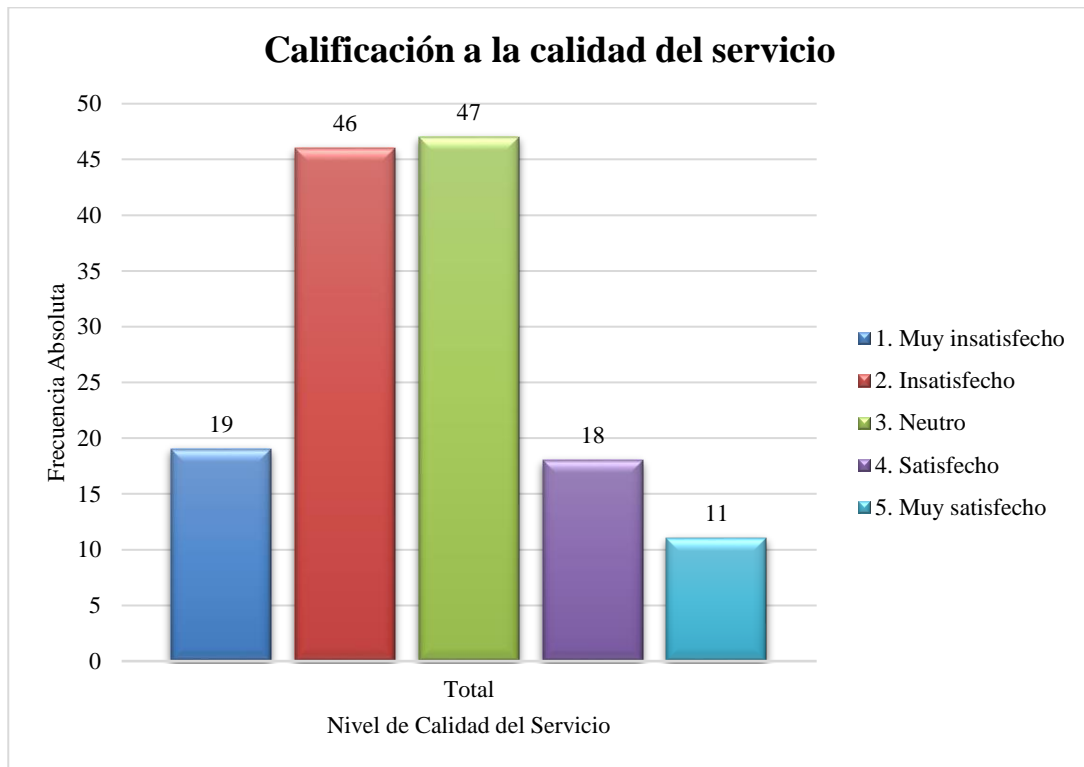


Calificación a su experiencia de compra

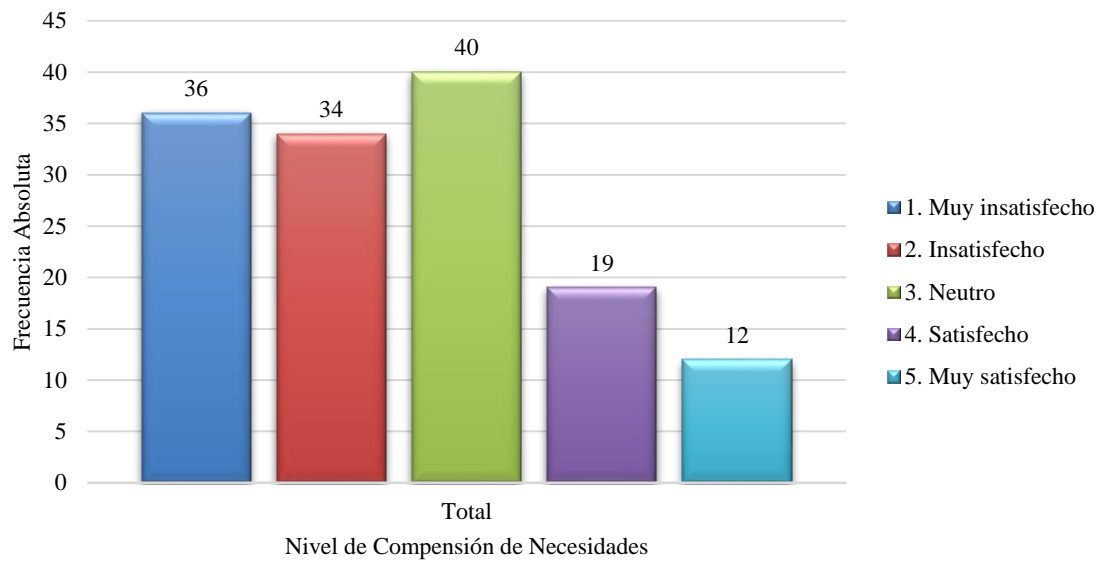


Calificación a la entrega a tiempo del servicio

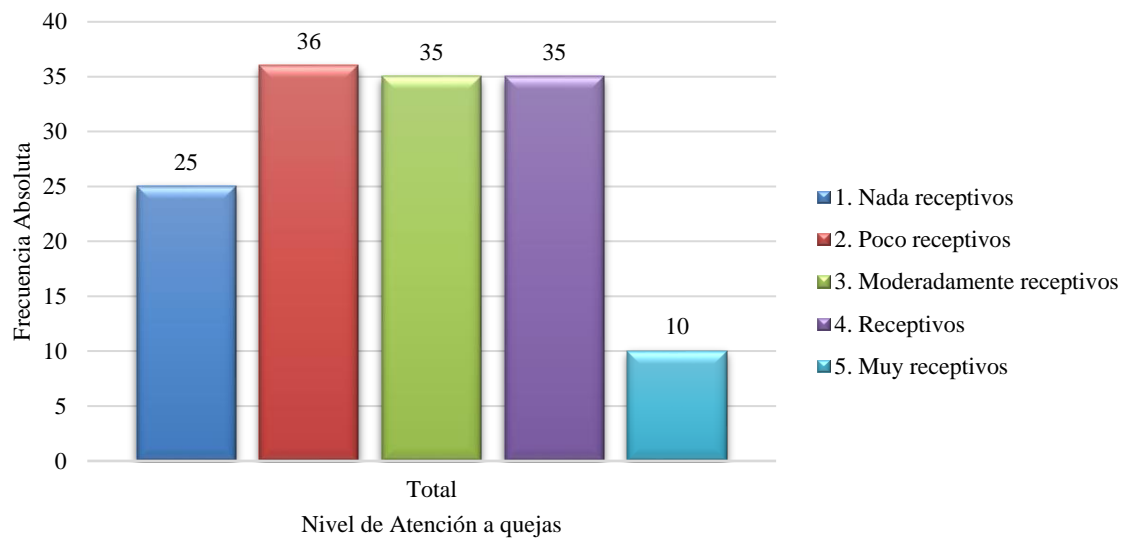





Calificación a la comprensión de las necesidades del cliente



¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo ante sus preguntas o preocupaciones?




ANEXO n.º 11. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	O – 02.01
	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	Versión:	1.0
		Fecha:	12/11/21
		Página	1 de 1

Objetivo:	Certificar la adecuada recepción de productos, revisando el correcto envío del proveedor y corroborar el buen estado.		
Alcance:	A todos los proveedores de la empresa Distribuidora Ferretera Santer S.R.L.		
Responsable:	Jefe de almacén		
Referencias:	ISO 9001 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 5.1.2 Enfoque al cliente. 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente 10.3 Mejora Continua	ISO 45001 6.1.2.2 Evaluación de los riesgos de SSO y otros riesgos 8.1.1 Planificación y Control Operacional, Generalidades 8.6 Preparación y respuestas para emergencia 9.1.1 Seguimiento, medición, análisis, evaluación y generalidades 9.1.2 Evaluación de cumplimiento legal	ISO 14001 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 7.3 Toma de conciencia 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Preparación y respuesta ante emergencias

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
Factura de proveedores	Productos con códigos	Ubicación por zonas	Verificar productos de acuerdo al documento	Firma y DNI a la guía de remisión del transportista	Proveedores
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE: Facilidad de ejecución del proceso.		FÓRMULA: tiempo establecido – tiempo promedio de recepción de mercadería.		


ANEXO n.º 12. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	ALMACENAMIENTO	Versión:	
		Fecha:	
		Página	

Objetivo:			
Alcance:			
Responsable:			
Referencias:			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE:		FÓRMULA:		


ANEXO n.º 13. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	MANTENIMIENTO DE ALMACÉN	Versión:	
		Fecha:	
		Página	

Objetivo:			
Alcance:			
Responsable:			
Referencias:			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE:		FÓRMULA:		


ANEXO n.º 14. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	GESTIÓN DE EXISTENCIAS	Versión:	
		Fecha:	
		Página	

Objetivo:			
Alcance:			
Responsable:			
Referencias:			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE:		FÓRMULA:		


ANEXO n.º 15. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	DESPACHO DE PEDIDOS	Versión:	
		Fecha:	
		Página	

Objetivo:			
Alcance:			
Responsable:			
Referencias:			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE:		FÓRMULA:		

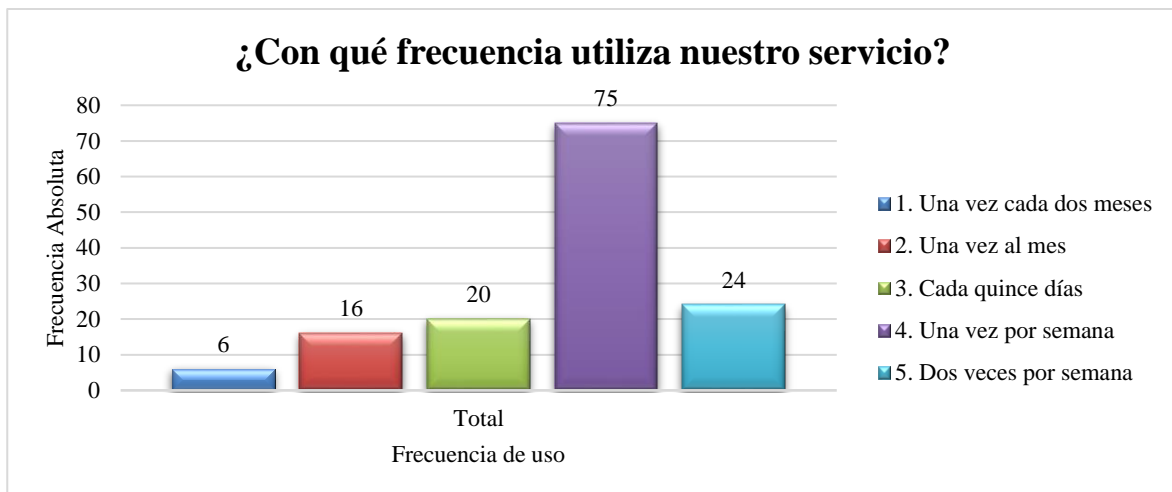
ANEXO n.º 16. Formato para el control de cumplimiento del área de almacén.

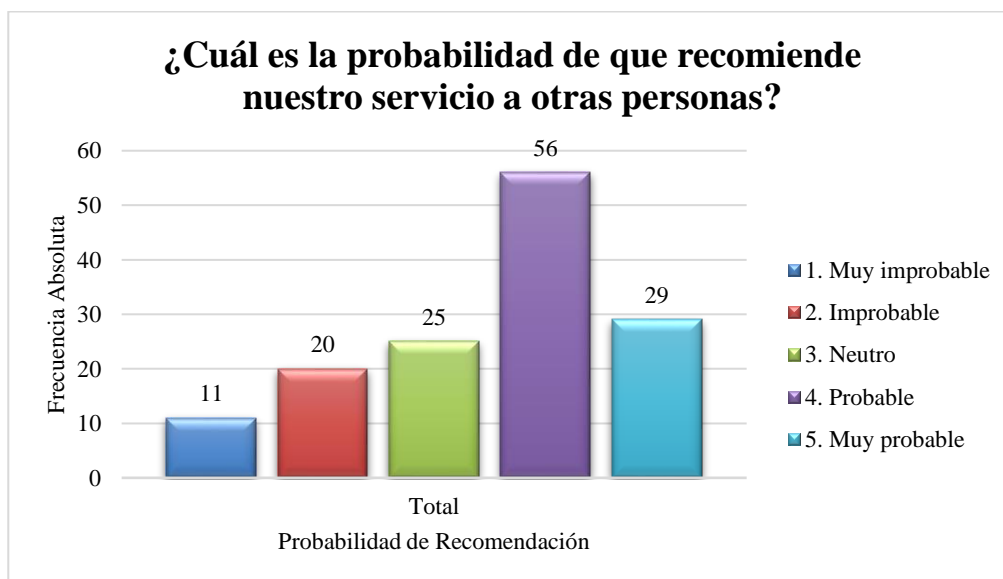
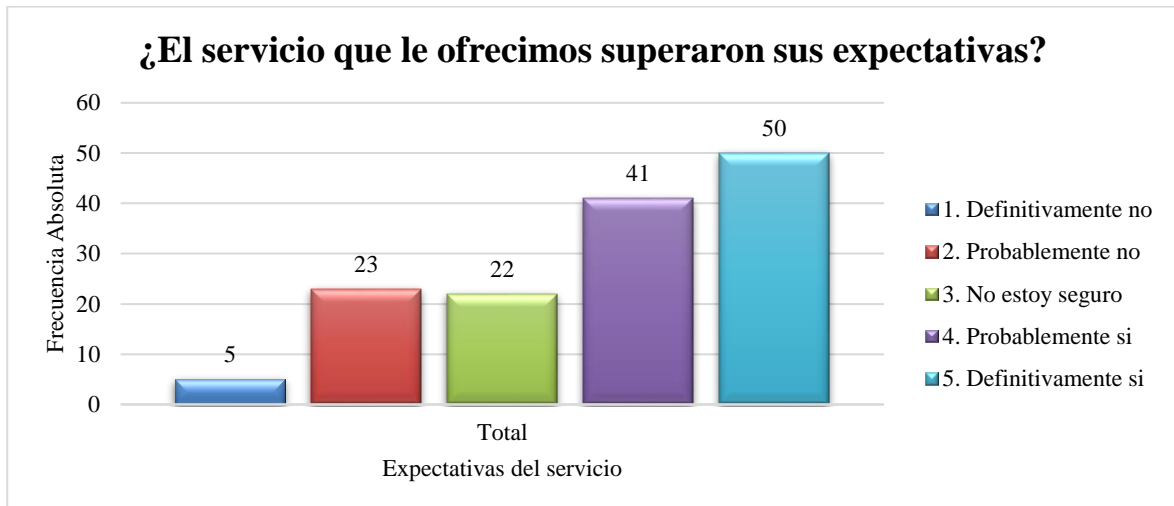
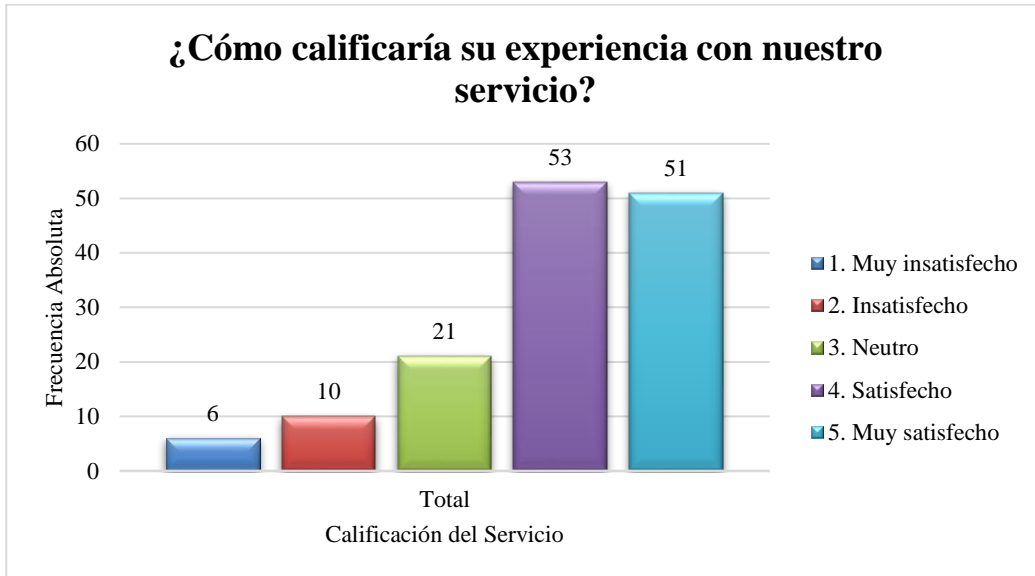
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	Versión:	
		Fecha:	
		Página	

Objetivo:			
Alcance:			
Responsable:			
Referencias:			

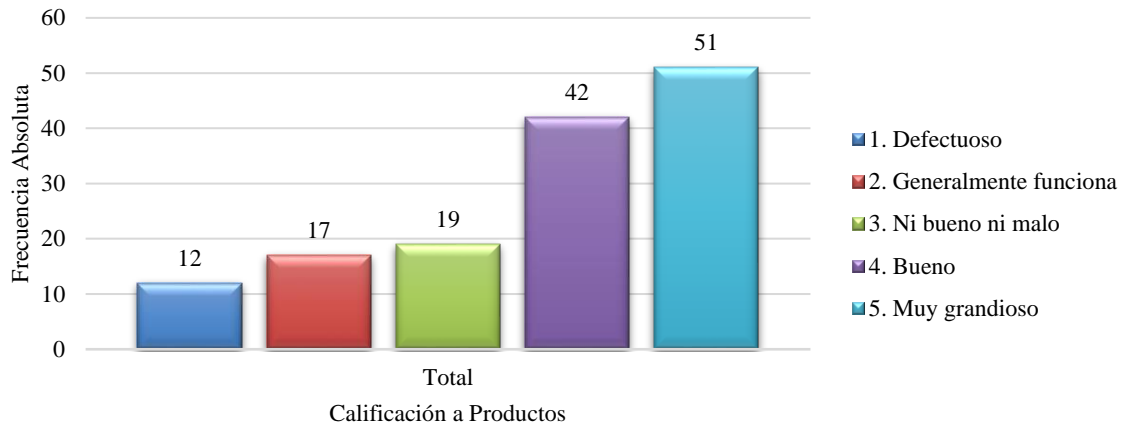
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CONTROL	SALIDA	USUARIO
INDICADOR DE GESTIÓN	NOMBRE:		FÓRMULA:		

ANEXO n.º 17. Resultados de las encuestas en la etapa Post test.

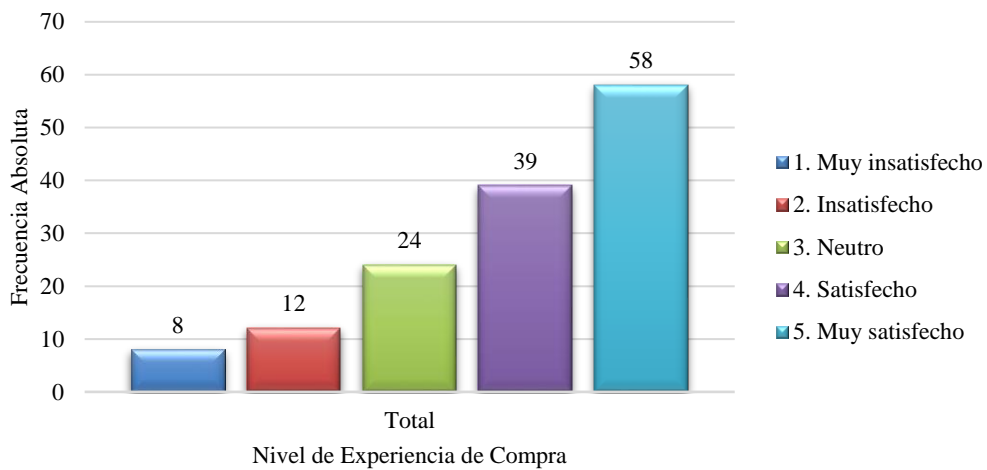




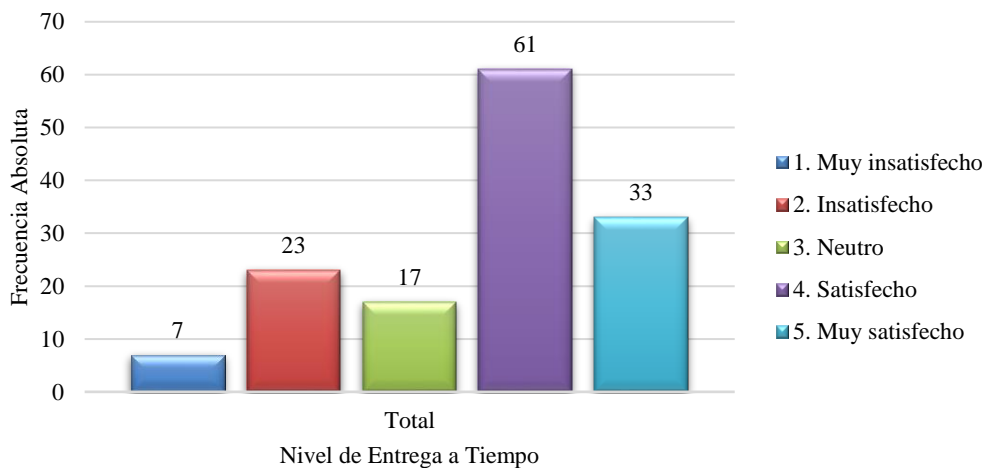
¿Cómo describiría los productos que le ofrecemos?

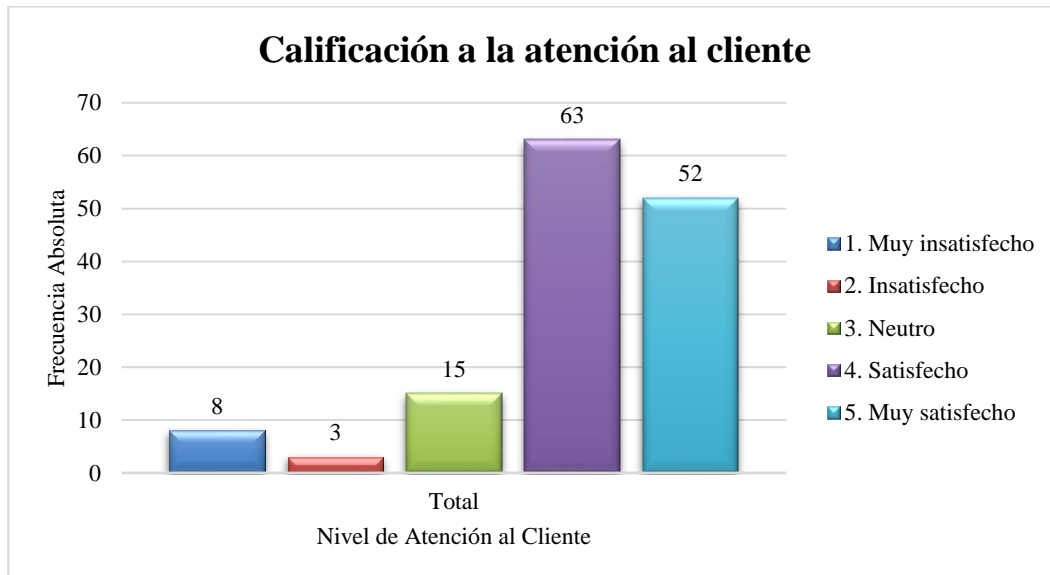
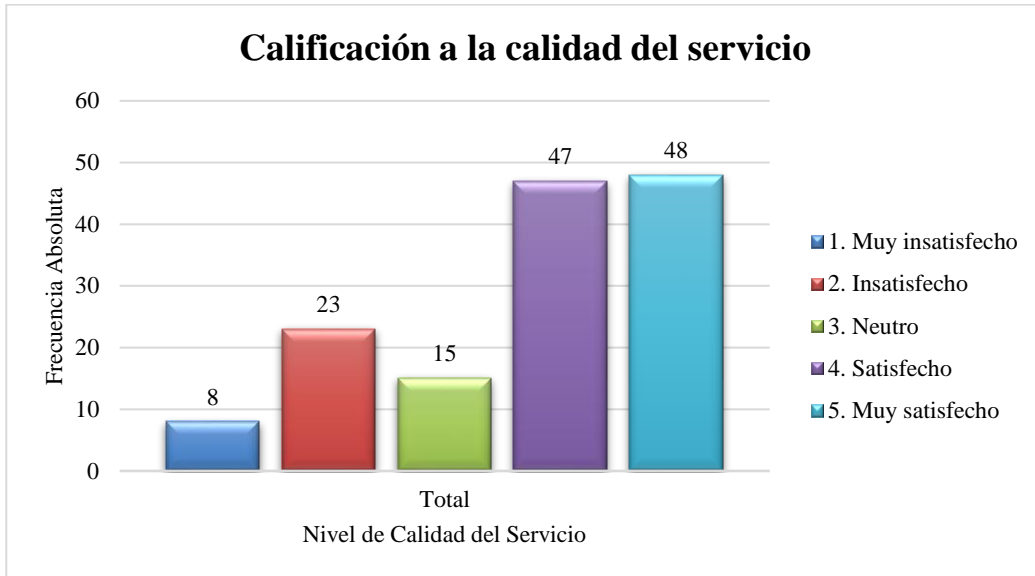


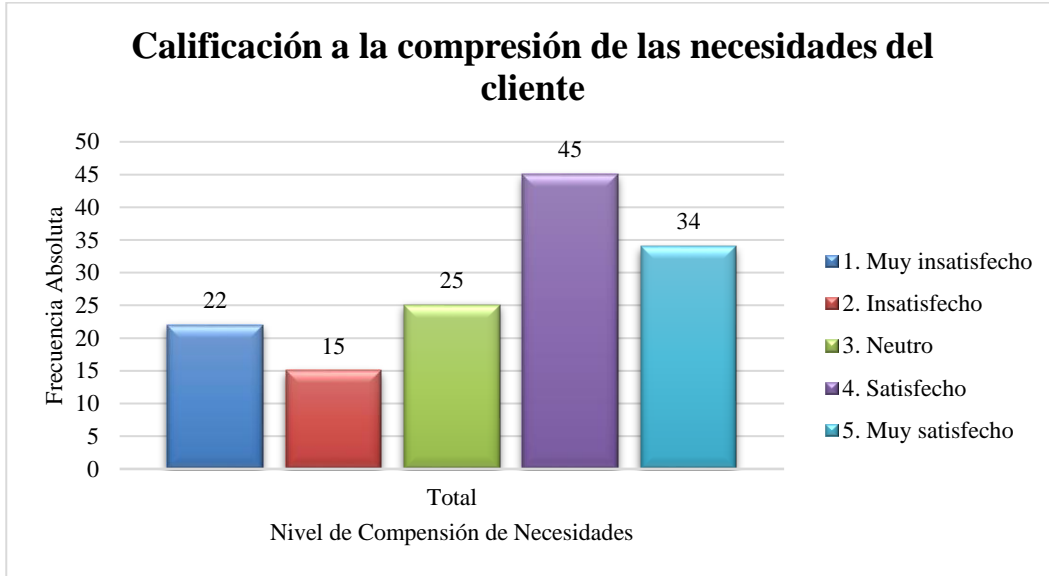
Calificación a su experiencia de compra



Calificación a la entrega a tiempo del servicio







ANEXO n.º 18. Stock en el almacén

Código	Cod Fabr.	Descripción	Marca	Categoría	Stock
000001	GR00788	DISCO MAYOLICA 7 1/2 LISO ANDINO X 60 PZAS	ANDINO	ABRASIVOS	6
000002	GR00259	SPRAY NEGRO BRILLO 11 ANDINO	ANDINO	PINTURAS	0
000003	GR00855	ALICATE UNIVERSAL 8" STANDARD 250GR BLISTER X 60 PZAS	ANDINO	HERRAMIENTAS	0
000004	GR00143	DESARMADOR INTERCAMBIABLE MEDIANO ANDINO X 480 PZAS	ANDINO	HERRAMIENTAS	18
000005	GR00142	DESARMADOR INTERCAMBIABLE GRANDE ANDINO X 360 PZAS	ANDINO	HERRAMIENTAS	0
000006	GR00275	SPRAY CROMO PLATA ANDINO 317	ANDINO	PINTURAS	72
000007	GR00276	SPRAY ORO 18 ANDINO 188	ANDINO	PINTURAS	7
000008	GR00250	SPRAY BLANCO BRILLO 16 ANDINO	ANDINO	PINTURAS	52
000009	GR00257	SPRAY DORADO ANDINO 27	ANDINO	PINTURAS	24
000010	GR04390	LLAVE BOTADERO 1/2 PESADO ANDINO X 120 PZAS	ANDINO	GRIFERIA Y ACCESORIOS	1
000011	GR04411	CUANES ANTICORTE FLEXIBLE ANDINO X 600 PZAS	ANDINO	SEGURIDAD	44
000012	GR00141	DESARMADOR INTERCAMBIABLE CHICO ANDINO X 1200 PZAS	ANDINO	HERRAMIENTAS	8
000013	GR00255	SPRAY ANDINO AZUL CLARO 35	ANDINO	PINTURAS	54
000014	GR00274	SPRAY METALICO ALUMINIO 36 ANDINO	ANDINO	PINTURAS	96
000015	FST1010	DISCO PARA CORTAR MADERA DE 4.5 X 24 FST	DJ TOOLS	ABRASIVOS	0
000016	FST1012	DISCO PARA CORTAR MADERA DE 7 X 24 FST	DJ TOOLS	ABRASIVOS	0
000017	DJ39C	WINCHA PVC AMARILLO CON NEGRO DE 5 X 19 38 HOJA METALICA DJ TOOLS	DJ TOOLS	HERRAMIENTAS	0
000018	DJ79C	WINCHA PVC COLOR AMARILLO 5 X 19 HOJA METALICA DJ TOOLS	DJ TOOLS	HERRAMIENTAS	0
000019	107AW	INTERRUPTOR COLGANTE FRANCO	FRANCO	MATERIAL ELECTRICO	1
000020	910	SOCKET COLGANTE FRANCO	FRANCO	MATERIAL ELECTRICO	0
000021	GR00317	TOMA MIXTO OVAL NEW LIGHT 1212	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	0
000022	GR00663	ENCHUFE C/TIERRA INDUSTRIAL NEGRO USS-3P X 300 PZAS	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	0
000023	GR00858	TOMA C/TIERRA INDUSTRIAL AMARILLO Y NEGRO NEW LIGHT U3	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	0
000024	GR00433	TOMA VISIBLE OVAL NEW LIGHT 405 X 600 PZAS	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	6
000025	GR00296	WALL SOCKET PESADO 917 NEW LIGHT X 240PZAS	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	0
000026	GR00100	TOMA TRIPLE VISIBLE NEW LIGHT 323.8 X 240PZAS	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	27
000027	GR00096	TOMA DOBLE TIERRA EMPOT OVAL NEWLIGHT 1284 X 240PZAS	NEW LIGHT	MATERIAL ELECTRICO	0

ANEXO n.º 19. Evidencia de la Distribución en U del almacén.



ANEXO n.º 20. Señalización de la Codificación por pasillo en el almacén.



ANEXO n.º 21. Señalización por Zona y categorías en el almacén.

