

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA BAJO LA  
METODOLOGÍA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT  
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE UNA MYPE DEL  
SECTOR PANADERIA, TRUJILLO-2023”

Tesis para optar al título profesional de:

**Ingeniero Empresarial**

**Autores:**

Flavio Eduardo Miñano Yupanqui

Robert Andre Varas Leon

**Asesor:**

MBA, Jackeline Fiorela Montoya Colque

<https://orcid.org/0000-0002-8170-1348>

Trujillo - Perú

2023

### JURADO EVALUADOR

Jurado 1	<b>Josue Joel Rios Herrera</b>	<b>41997989</b>
President E(A)	Nombre Y Apellidos	N° Dni

Jurado 2	<b>Juan Miguel Deza Castillo</b>	<b>40057428</b>
	Nombre Y Apellidos	N° Dni

Jurado 3	<b>Jackeline Fiorela Montoya Colque</b>	<b>45444670</b>
	Nombre y Apellidos	N° DNI

## INFORME DE SIMILITUD

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.scielo.org.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Abierta para Adultos</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.clubensayos.com</b> Fuente de Internet	

## **DEDICATORIA**

A nuestra familia, la cual nos dio el soporte personal y motivación que necesitábamos en momentos difíciles, a nuestros amigos que estuvieron presentes dándonos el apoyo intelectual y a su vez celebran nuestros triunfos y a nuestros docentes que tuvieron la paciencia y el agrado de formarnos profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra familia por su apoyo incondicional durante toda la carrera.

A nuestros docentes que nos guiaron por el mejor camino y su dedicación en la  
labor de instruirnos.

A los especialistas que nos enseñaron las mejores maneras de desarrollar nuestra  
investigación

## Tabla de contenido

<b>JURADO EVALUADOR .....</b>	<b>2</b>
<b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	26
1.3. OBJETIVOS .....	26
1.4. HIPÓTESIS .....	27
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Materiales, Instrumentos y Métodos.....	32
Tabla 2: Indicadores de Rentabilidad.....	35
Tabla 3: Matriz de Análisis.....	36
Tabla 4: Matriz de Convergencia.....	62
Tabla 5: Matriz de Consistencia.....	63
Tabla 6: Formato propuesto - Registro de Productos Terminados .....	137
Tabla 7: Formato propuesto - Lista de Pedidos .....	138

## Índice de figuras

Figura 1: Macroproceso logístico mediante metodología BPM .....	39
Figura 2: Modelo de gestión logística.....	42
Figura 3: Flujograma AS IS - Gestión de proveedores .....	89
Figura 4: Flujograma AS IS - Gestión de almacenes.....	94
Figura 5: Flujograma AS IS - Distribución.....	99
Figura 6: Matriz de Riesgo - Gestión de proveedores.....	103
Figura 7: Matriz de probabilidad vs impacto - Gestión de proveedores .....	105
Figura 8: Matriz de Riesgo - Gestión de almacenes .....	106
Figura 9: Matriz de probabilidad vs impacto - Gestión de almacenes.....	107
Figura 10: Matriz de Riesgo - Distribución .....	108
Figura 11: Matriz de probabilidad vs impacto - Distribución.....	109
Figura 12: Matriz Ishikawa - Gestión de proveedores .....	110
Figura 13: Matriz 5W - Gestión de proveedores.....	111
Figura 15: Matriz 5W 2H - Gestión de proveedores.....	113
Figura 16: Matriz Ishikawa - Gestión de Almacenes.....	114
Figura 17: Matriz 5W - Gestión de Almacenes .....	115
Figura 18: Matriz 5W 2H - Gestión de almacenes.....	116
Figura 19: Matriz Ishikawa - Distribución.....	117
Figura 20: Matriz 5W - Distribución .....	118
Figura 21: Matriz 5W 2H - Distribución .....	119
Figura 22: Gestión de proveedores - TO BE .....	120
Figura 23: Gestión de almacenes - TO BE .....	125
Figura 24: Distribución - TO BE .....	130

## RESUMEN

La investigación muestra un objetivo general que es analizar la rentabilidad y qué aspectos se puede considerar de la metodología Business Process Management para proponer un modelo de Gestión Logística de la empresa PANADERÍA CLARITA, ubicada en el distrito La Esperanza, Trujillo; dedicada a la venta y producción de productos de pastelería y panadería. El tipo de investigación es descriptiva, el alcance es propositivo, la variable fáctica es la rentabilidad y el eje temático es la metodología BPM. La muestra considera los procesos logísticos: gestión de almacén, gestión de proveedores y distribución en los periodos 2020-1 – 2022-1 (pre-implementación) y para el periodo 2022-2 – 2023-1 (post-implementación), además de los 4 colaboradores de los procesos. La problemática en el área logística es la falta de personal capacitado, no tiene procesos estandarizados o controles, generando demoras y pérdidas en los procesos logísticos de la empresa. Se analizó la rentabilidad del periodo 2020 al 2023-1, reflejando un ROE del 45.54%, un ROA del 35.01% y un ROS del 20.63% post-implementación, además del aumento de la Utilidad Neta en 61%. En conclusión, el diseño del modelo logístico mediante la contratación de un encargado logístico, documentación de procesos y uso de herramientas T.I., optimizan los procesos logísticos de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión logística, Business Process Management, Rentabilidad, Modelo de Gestión Logística, Optimización de Procesos

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Actualmente la coyuntura mundial tiene un enorme impacto económico y social para los trabajadores en empresas sobre todo para aquellas empresas que son informales ya que son las más vulnerables ante su falta de políticas y normas: la OIT estima que el 76% de empleo informal se ve afectado debido al confinamiento (1.6 millones de trabajadores) y cambios recurrentes por las irregularidades que cuentan las pequeñas y medianas empresas, caracterizándose por estar en los sectores económicos más afectados (OIT 2020).

Al analizar el contexto del eje propositivo, el cual viene a ser el Modelo de Gestión Logística, en donde León (2020) menciona que a día de hoy es posible asegurar que si se aplica la logística a futuro como un punto de vista integral, dará como resultado una competitividad en la organización y frente a sus competidores, además de que va a reducir una inversión de stock, así abriendo un aumento en la rentabilidad, por lo tanto sugiere dar a conocer la naturaleza de la logística, dando un soporte y control en los procesos respectivos, generando así valor a la empresa, proveedores y clientes.

En el contexto latinoamericano la logística se ha convertido en un punto clave de su economía actual, impulsada por la producción y consumo, llevando a que las empresas tomen acciones en las actividades logísticas debido al impacto que este genera en el medio ambiente. Bien se sabe que la logística también tiene un rol importante en los aspectos sociales, ambientales y no solo tiene una contribución de desempeño y desarrollo económico, por lo tanto, vale mencionar que aproximadamente que del 3 al 5% se emplea la fuerza operativa o laboral en el área, es por ello por lo que se concluye que esta industria es

fundamental para el logro de objetivos del desarrollo sostenible de un país (Rashidi y Cullinane, 2019).

Sin embargo, en el escenario competitivo peruano, las empresas enfrentan una competencia que va en subida, requisitos de clientes para productos de una alta calidad, la constante exigencia de los costos operativos para su reducción la reducción y sobre todo la presión de los accionistas por una mejor rentabilidad el cual beneficie a ellos. Las organizaciones tienen una percepción donde la definición de logística va a influir en las actividades que son consideradas como parte de ella y también si los costos van a ser monitoreados o reconocidos como un costo logístico (Jimenez, Maryelli & Gasparetto, 2020).

Para iniciar con la identificación de la propuesta y alinear a la problemática de la organización se empezará a conocer el contexto actual del eje temático, que, en este caso, viene a ser la metodología Business Process Management como su nombre sugiere Rezun, Revina & Meister (2021) BPM viene a ser una práctica establecida con un único propósito el cual vendría a ser la gestión de los procesos en una organización. Además, esta metodología gestiona los procesos a un nivel de ejecución operativa y organización de tareas. Una de las condiciones esenciales que garantizan un BPM eficiente es que los interesados o actores de los procesos, conozcan el estado actual de las actividades, tareas y la correcta ejecución de estas.

La situación para Latinoamérica es un poco más complicada para analizar el enfoque BPM, ya que, de acuerdo con Yanine, et al. (2020) menciona que no existen políticas que promuevan la innovación para este tipo de metodologías, a diferencia de los países europeos

y asiáticos el cual cuentan con normas, reglas, regulaciones como un eje de mejora. Por lo tanto, se deben alinear estas regulaciones en forma de políticas públicas y fomentar negocios e innovación BPM para salvaguardar a su vez, aspectos sociales y ambientales que son vitales para el bienestar de la sociedad.

A pesar de esto, en el Perú el enfoque BPM se ha venido adecuando a las necesidades de las organizaciones, tanto a un nivel operacional como gerencial, como menciona Rivas (2015), este modelo se basa en la transformación del sistema de gestión de calidad y los procesos que van a mejorar a la empresa y así complementara el marco de desarrollo tecnológico. Por lo tanto, la metodología BPM permitirá que las T.I se adapte a las operaciones internas y externas.

Por otro lado, la rentabilidad viene a ser la variable fáctica para este estudio, donde Valle (2020) señala a la rentabilidad dentro de una organización como la gran medida o indicador de rendimiento con el cual se gestionan sus recursos, y si es que estas perduren en el tiempo.

Latinoamérica no está exento antes los efectos de una recesión global, por lo que ha llevado a cambios en el ámbito empresarial, es por ello por lo que los agentes de negocio deben enjuiciar ciertas causas y efectos de las gestiones que se apliquen en sus organizaciones respectivas, además las finanzas son una herramienta fundamental, aún más en Mypes ya que potenciará el aumento de producción, eficiencia, una mayor utilidad y por consiguiente una rentabilidad mayor (Navarro, 2018). Se debe saber que, en Latinoamérica, el gran problema en las pymes es la rentabilidad debido a la mala gestión y una falta de

planeación en sus áreas respectivas, debido al poco conocimiento de herramientas para el análisis financiero y cómo mejorarlo (Laitón & López, 2018).

Comentado lo anterior, el Perú no se libra de ello, las organizaciones también se vieron gravemente afectadas, esto debido a la falta de planificación y control en sus procesos para así poder afrontar situaciones críticas como las vividas en los últimos años.

Como menciona Aval (2018), el gran problema de las Mypes viene a ser la falta de planificación en los procesos, dando como resultado una mala atención hacia los clientes debido a la demora, productividad baja y la poca innovación y creación por el no uso de tecnología. Y, por ende, estos son reflejados en los bajos ingresos anuales que las empresas MYPE puedan percibir.

Dentro de la industria alimentaria, la industria de la panadería representa el 2,54% de todas las industrias manufactureras. En Trujillo, el 65% de las panaderías siguen siendo negocios informales, principalmente debido a su falta de futuro, enfoque y organización de procesos. Por lo tanto, se redujo la cantidad de panaderías que abren mensualmente. Dentro del área del Distrito de Trujillo, 40 panaderías inician actividades y 15 cierran cada mes. Sin embargo, los procesos de estas suelen ser costosos y generan pérdidas durante la producción. Por lo tanto, se requiere un mayor control para reducir el número de reprocesos o tiempos de inactividad durante el procesamiento y transporte de materiales.

Se presenta a la organización en estudio, ‘Panadería Clarita’, empresa que se dedica a la venta y producción de productos de pastelería y panadería, cuyas operaciones se iniciaron en 2013, con la finalización de la construcción y apertura del local de producción y ventas ubicadas en La Esperanza - Trujillo, región La Libertad, a cargo de Raquel León

Hidalgo y su socio Heber León Hidalgo. La empresa cuenta con una cartera de clientes de 10 bodegas y tiendas distribuidas en todo Trujillo y distritos cercanos, sin embargo, la empresa destaca en la preparación de queques y tortas gracias a la alta demanda que hay y que solicitan en los 3 centros comerciales de mayor concurrencia de público en Trujillo. La empresa busca promocionar más sus productos integrales ya que son el valor agregado de la organización, gracias a la experiencia que van teniendo a lo largo de los años. Como objetivo de la empresa, esta busca satisfacer las necesidades y el cuidado de ellas con un producto premium.

Dentro de los principales problemas encontrados hasta la fecha en la organización es el poco control en sus procesos o incluso la falta total de estos, ya que no se aplican políticas o reglamentos que establezcan el correcto desarrollo de las actividades. Una de las áreas que más afectan a la organización viene a ser el área de logística, que en su caso constituye gran parte del desarrollo operacional de la empresa, lo que por ejemplo genera consecuencias tales como: demoras en la producción, errores al gestionar el inventario entrante y saliente, demoras en la distribución de pedidos y la clasificación de los pedidos, entre otros.

Se registró que no existe el personal capacitado para gestionar esta área (logística), ya que las actividades que dan soporte a este proceso son realizadas por los trabajadores que se encuentren desocupados o en actividades paralelas a estas.

Todos estos problemas mencionados llegan a generar un impacto económico y, por lo tanto, en la rentabilidad de la empresa, ya que no solo afectan los tiempos y recursos tangibles de la empresa, si no que pueden llegar a generar disconformidad en los clientes, bajas ventas y gastos innecesarios.

Por consiguiente, el propósito de la siguiente investigación es conocer como el modelo de gestión logística diseñado bajo la metodología ya establecida, pueda mejorar la rentabilidad de una manera exitosa. Al ser una investigación propositiva, se cuenta con un eje propositivo que sería el modelo de gestión logística, el eje temático siendo la metodología Business Process Management y finalmente, la variable fáctica ‘‘Rentabilidad’’. Como unidad de estudio se tiene al macroproceso de gestión logística en la empresa ‘‘Panadería Clarita’’, con una delimitación geográfica en la ciudad de La Esperanza en el periodo 2021-2023.

A continuación, se presenta los antecedentes de estudio basados en la investigación:

Gordon, Vidal & Ríos (2020), en su investigación tuvo como objetivo analizar los procesos logísticos en empresas panificadoras de Valledupar. La investigación fue no experimental, en cuanto a la población, fueron de 30 pymes del sector panificador, el cual indicó que no hay relación de las medidas de las dimensiones macro y micro procesos, donde se llega a la conclusión que la logística de inventarios refleja problemas en el desarrollo en la organización que perjudican notablemente al no haber una correcta gestión.

Falcon & Yaurivilca (2018), en su investigación tuvo como objetivo crear una gestión logística de manera integral para un grupo de Mypes de panadería de lima metropolitana el cual buscan estandarizar sus procesos, con el objetivo de una atención rápida y atenciones en masa, por consiguiente, crecer en el sector panadero. El alcance de esta investigación es descriptiva y cuantitativa. Concluyendo así que las pequeñas empresas deben empezar a ingresar al mundo de la estandarización de procesos sobre todo en la parte logística el cual sería la columna vertebral en este rubro para así atender grandes pedidos.

Arévalo (2016), en su investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión logística y establecer la incidencia directa para la rentabilidad en una Mype del sector panadería en Tarapoto. La investigación tiene como diseño no experimental, donde la muestra está conformada por 9 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de entrevista observación, análisis documental, observación directa y como instrumentos, lista de cotejo, guía de observación. Como resultados se llega a comparar las actividades dentro del área de logística y la rentabilidad, y además se concluyó que la rentabilidad sobre las ventas fue de un 17.51%, sin embargo, en el 2016 el indicador de rentabilidad disminuyó en 2.51% dando como resultado un 15% esto debido al incremento de los gastos operativos en logística, agregando la pérdida de oportunidad de ventas y factores externos.

Landauro & Torres (2020), en su investigación tuvo como objetivo principal determinar el efecto de la propuesta tanto en el área de logística y producción como en los costos operativos de la línea de producción en una Mype panificadora de Trujillo. Por su alcance es una investigación propositiva. Las técnicas de la investigación fueron: análisis documental, fichas de registros de datos y documentos. Como resultados obtenidos se vio reflejado una reducción de S/. 8,007.84 soles al mes los cuales fueron generados por una mejora en la logística y en el área de producción, concluyendo que la propuesta tuvo una reducción considerable redujo considerablemente en las líneas de producción.

En cuanto la Metodología Business Process Management, Bauwens & Van Dorpe (2018), en su tesis tiene el siguiente propósito: investigar cómo es que dentro de las Mypes se gestiona los procesos de para explorar qué elementos necesitan atención para obtener un mejor desempeño empresarial. Concluyendo que para realizar una buena gestión de procesos

se debe dar una serie de pasos ya predeterminados como también herramientas, matrices para encontrar las dolencias en las áreas tanto operativas como estratégicas, de estas analizarlas y presentar una mejora, sin embargo, esto llega a ser cualitativo, por lo tanto, se requiere otra variable para realizar la medición como la rentabilidad.

Fauzan (2021), en su investigación tiene como objetivo realizar un análisis en el proceso de negocio de Panadería Rosan, conociendo los problemas y limitaciones que surgen precisamente en el área logística de la Panadería Rosan, la investigación tiene un diseño cualitativo. El método de recojo de datos incluye observación y recopilación de estudios. Se concluye que se deben realizar análisis exhaustivos en los procesos de una panadería, ya que solo así se podrá encontrar las actividades o procesos a optimizar dentro de la empresa. Al trabajar estas variables juntas se debe conocer, cómo enfocando los procesos de gestión logística y cómo esta afecta a la rentabilidad de la empresa, se conocerá con exactitud los problemas que más impacto tienen en la organización, un ejemplo claro viene a ser el costo de insumos, operarios o la volatilidad del precio de los insumos, logrando establecer ciertas soluciones que puedan optimizar estos fallos.

En cuanto a la rentabilidad, Lesáková, et, al (2019), en su investigación busca analizar, evaluar el desarrollo de la rentabilidad en Mypes en República Checa. Su investigación se usó los principales ratios para la evaluación de la rentabilidad: Rendimiento de activos, rendimiento de capital y rendimiento de las ventas, donde se hizo una comparativa en 111 empresas, dando como resultado que las Mypes usan principalmente el rendimiento de las ventas: ROS (83% de las Mypes) y un 63% usan el rendimiento del capital social (ROE), llegando a la conclusión que el análisis de rentabilidad es fundamental en

Mypes de cualquier sector ya que permitirá conocer el balance específico en cada una de las áreas gracias a los indicadores y estos enlazarlos con los procesos de la organización, logrando así una buena gestión.

Delgado (2016) en su artículo tiene como objetivo realizar un análisis econométrico de la rentabilidad de los inversionistas en la industria panificadora del año 2000 al 2013. Con respecto al tipo de investigación es aplicada de característica correlacional causal, donde la población objetivo corresponde a las empresas que reportan información contable. Como resultado del análisis, la rentabilidad del patrimonio (ROE) se evidencia una reducción progresiva al pasar de un 14,1% a 4,4% en lo que infiere del 2000 al 2013. En cuanto la ROA tuvo una caída sostenida en los últimos años por consecuencia una menor eficiencia en el uso de los activos.

Asencio, González & Lozano (2017), en su investigación tiene como objetivo el análisis del control de inventarios en el sector farmacéutico de la provincia de Guayas – Ecuador, con la finalidad de determinar la incidencia que hay en sus variables (rentabilidad y costos). En cuanto a su enfoque es mixto, utilizando la técnica de la observación en los trabajadores. Se concluye que gran cantidad de empresas tienen problemas con el control de sus productos para la distribución debido a lo poco o nulo control asociándose con la carencia de flujos de procesos, como también el mal manejo del personal de los controles ya mencionados que por consecuencia trae gastos altos que perjudican a la rentabilidad final.

Valle & Valqui (2017), en su investigación tuvo como objetivo hacer la determinación de la influencia que hay con la rentabilidad y los controles de inventarios de una Mype. En cuanto a la investigación es no experimental y para los instrumentos se

seleccionó la revisión documental de los estados financieros, una encuesta para los trabajadores, donde se realizó un análisis estadístico, llegando a la conclusión que hay influencia en las dos variables de estudio, por lo tanto, si no una planeación o planificación no habrá resultados esperados (menos beneficios).

Casiano & Nieves (2018), en su investigación tuvo como objetivo incrementar la rentabilidad, determinando un correcto control de costos en la organización en estudio. Para los instrumentos, se usó revisión documental de los estados financieros de años anteriores. Se concluye que esta organización en estudio cuenta con problemas debido a la no estructuración previa de costos, es por ello por lo que se propone un sistema de costos, con el fin de controlar la materia prima logrando así la fijación de los precios de manera detallada.

De acuerdo con las variables de estudio, se presentan términos básicos y bases teóricas:

### **Gestión logística**

Castellanos (2009), indica que, al hablar de la gestión logística puede haber errores, conflictos, debates, debido a que hay más de treinta definiciones de este término, donde fundamentalmente este está direccionado a satisfacer al cliente, al producto y su calidad o al servicio por entregarse, el tiempo de este, además de gerenciar estratégicamente estos puntos con el fin de maximizar los costos y la efectividad.

Asimismo, la logística comprende todas los procesos, actividades y tareas para la administración estratégica en los procesos de almacenamiento de materia prima, servicios y

productos terminados; con el fin de que estos tengan la cantidad, el tiempo y lugar ya establecido con el cliente (Ferrel et al., 2004).

Bureau (2011), define a la logística actual como esa estrategia indispensable por el cual se gestionan los procesos, actividades y a aquellas organizaciones que ya son parte del proceso logístico. Además, que la reducción de los costes y satisfacción al cliente vendría a ser el éxito para una organización, siempre y cuando cuente con una cadena de suministro bien gestionada, flexible e integrada.

### **Importancia de la logística**

Bureau (2011), menciona la importancia y sobre todo los beneficios a futuro que traería una buena gestión ya que aumentará la rentabilidad y competitividad de una organización frente a la globalización. Esto debido a que la gestión logística podrá reducir el costo del transporte y a la misma vez optimizar la fase del mercadeo, y gracias a esto la eficiencia en producción y/o servicios. Además, este autor comenta que, en una organización, un sistema logístico integrado se divide en tres áreas de operacionalización: Gestión de materiales, de transformación y de distribución.

Por otro lado, Castellanos (2009), indica que dentro de la gestión logística, la importancia se da en el momento en que una organización pueda lograr que el cliente quede satisfecho gracias a la minimización de etapas y distancia en las actividades de la distribución, asimismo pueda adquirir la materia prima o productos en las mejores condiciones, así como también disminuir los espacios en el almacén.

### **Gestión de Proveedores**

Farfán (2014) considera que hoy en día la gestión de proveedores viene a ser parte fundamental dentro de las organizaciones actuales y las de futuro, ya que estas consideran que las entradas de calidad garantizan salidas de calidad.

### **Gestión de almacenes**

Bureau (2011), indica que la gestión de almacenes es un proceso encargado de las actividades de recibir, almacenar y mover los productos o materia prima (de acuerdo con el rubro) así como también de la información que se genera dentro de esta. Vale precisar que el almacén es el área o lugar físico donde se guardan las mercancías.

### **Distribución**

Bureau (2011), lo define como el proceso donde se atiende y satisface la demanda de los usuarios. Por lo general se cuentan con centros de distribución (intermediarios), donde generalmente la entrega ya involucra a los productos listos para los usuarios finales. Finalmente, el objetivo de este proceso es que los productos se encuentren en el lugar y tiempo establecido ya con anterioridad y sobre todo con un coste mínimo, en beneficio de la empresa.

### **Business Process Management**

BPM es una metodología que tiene un enfoque respaldado por diferentes sistemas, herramientas y técnicas. Los académicos están ampliando continuamente este repertorio. La esencia del BPM es una idea de gestión. Las empresas tienen un mejor desempeño cuando se presta atención sincera a los procesos comerciales de inicio hasta el final de que cuando no lo hacen. Los procesos empresariales pueden abarcar distintos contextos,

especificaciones, lugares, tipos de gestión y otras barreras organizacionales, es así como, no se considera trivial la gestión de los procesos empresariales. Para lograrlo se debe entender cada parte o nivel que se debe realizar para el desarrollo de los procesos empresariales, el equipo que participa en cada uno de estos, también se enfoca en los datos compartidos y procesados y la tecnología involucrada en cada fase. Al alinear y optimizar todos estos pasos se logrará que la empresa mejore en la producción de los productos o servicios, los cuales podrían ser: disminuir los tiempos de demora de las actividades, logrando hacer más eficiente el proceso o generando un impacto en los estados financieros de la organización en cuestión (Reijers, 2021).

### **Modelado de Procesos**

Se puede ver que el trabajo en el modelado de procesos aumenta en sofisticación a lo largo de los años. Por ejemplo, Van Nuffel y De Backer (2012) presentan un método de modelado de procesos de múltiples capas y múltiples vistas que pretende apoyar a los profesionales de negocios en su toma de decisiones diaria. Este enfoque va mucho más allá de los elementos típicos capturados en un modelo de proceso; también va más allá de las aplicaciones típicas de los modelos de proceso. En una línea similar, el reconocimiento de que los procesos se modelan en diferentes niveles de abstracción.

### **Análisis de Procesos**

Según Himmelblau y Bischoff (2012), mencionan que el análisis de procesos conlleva a aplicar el método científico para reconocer y definir ciertos problemas que la empresa u organización poseen, así como también, la búsqueda de solucionar a través de metodologías o procedimientos, dichos problemas existentes. Esto a grandes rasgos se puede

especificar en tres fases: (1) especificación del problema, (2) análisis detallado del modelo y (3) explicación del resultado. En su descripción también resalta la importancia que los aspectos económicos tienen dentro de los procesos, ya que aquí es donde se mostrará los beneficios y alternativas que la organización debe comparar y evaluar.

### **Rentabilidad**

Apaza (2011), indica que la rentabilidad va de la mano con la utilidad empresarial, esto debido a que la utilidad está relacionada con la magnitud sea directa o indirecta, además este autor señala que a través del estado de ganancias y pérdidas se obtiene la rentabilidad. Asimismo, esta es definida como la referencia al alcance económico que genera una empresa en periodos distintos (años anteriores). Además, el objetivo de la rentabilidad es conseguir la utilidad sobre el capital ya invertido con anterioridad (Maguiño, 2013).

Por su parte, Espinosa (2013), comenta que la rentabilidad debe ser evaluada con la única finalidad de evidenciar estos problemas, deficiencias con respecto al rendimiento económico de la organización en estudio, además de precisar que se mide la eficiencia, la que posteriormente será analizada de las ventas obtenidas por las utilidades ya originadas en un periodo establecido.

### **Rentabilidad sobre activos**

La Rentabilidad sobre Activos (ROA) es uno de los principales indicadores de rentabilidad, muestra el porcentaje de interés que se produce según los activos de la empresa. Este indicador permite conocer la renta generada de acuerdo con las actividades económicas de la organización, esto debido a que las ventas están ligadas a los activos que la empresa

posee para generar utilidades. (León, 1999). Pointer & Khoi (2019), nos menciona que el Retorno sobre Activos viene a ser un indicador medible para el grado de efectividad que la organización posee haciendo uso de los activos propios.

Ecuación 1:

Rentabilidad sobre activos

$$ROA = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$$

### **Rentabilidad sobre recursos propios**

Sánchez (2002) propone que la rentabilidad financiera, conocida como ROE (Return on Equity), representa una medida que evalúa el rendimiento de los capitales propios durante un periodo específico, por lo general sin considerar la distribución de ganancias. Además, según Pointer y Khoi (2019), el ROE, o rentabilidad sobre recursos propios, es una métrica analítica que permite evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza su patrimonio.

Ecuación 2:

Rentabilidad sobre recursos propios

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

### **Rendimiento de las ventas**

García (2015) señala que el rendimiento de las ventas es una medida que evalúa la eficiencia y el rendimiento operativo de un negocio, expresando el porcentaje de utilidad generado por cada peso vendido. Además, según Hyblova y Skalicky (2018), el rendimiento de las ventas (ROS) es una relación que analiza la eficiencia operacional de la empresa al cuantificar el beneficio obtenido a partir de sus ingresos (Hyblova & Skalicky, 2018).

Ecuación 3:

Rendimiento de las ventas

$$ROS = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}} * 100$$

La relevancia y justificación de la investigación se basan en las ideas presentadas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), así como en lo sugerido por Miller y Salkind (2002).

La investigación realizada muestra su conveniencia, debido a que presenta un nuevo modelo para enfocar y gestionar los procesos en las Mypes partiendo de la perspectiva logística, es así que, en su gran mayoría estas no cuentan con sus procesos organizados y mucho menos optimizados para mejorar la rentabilidad.

Se justifica también mediante su relevancia social, ya que, ayudará o servirá de base para futuras investigaciones en dicho rubro, ya que las Mypes participan de manera primordial en el rubro económico del país.

También se justifica en el aspecto de implicaciones prácticas, debido a que ayudará a las Mypes a evaluar sus procesos con nuevas herramientas y metodologías orientadas al plan estratégico de la empresa mejorando así, los indicadores rentables de la empresa.

Además, en la justificación por su valor teórico mostrará la importante relación que existe en el estudio de la gestión logística como un factor que permita optimizar los indicadores rentables de la empresa utilizando la metodología BPM, validando los resultados presentados en cada fase de los procesos.

Finalmente, la justificación por la utilidad metodológica se da al proponer los instrumentos para recopilar datos que ayudarán a diagnosticar las variables además de las dimensiones operacionales en estudio, en este caso la rentabilidad de la empresa y sirva de planificación para futuras investigaciones.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo es la rentabilidad y qué aspectos se puede considerar de la metodología Business Process Management para proponer un modelo de Gestión Logística en la empresa Panadería Clarita, Trujillo-2023?

## **1.3. Objetivos**

El objetivo general de la presente investigación es: analizar la rentabilidad y qué aspectos se puede considerar de la metodología Business Process Management para proponer un modelo de Gestión Logística de la empresa ‘Panadería Clarita’, Trujillo-2023.

Y sus objetivos específicos son:

- Evaluar la rentabilidad de la empresa Panadería Clarita.
- Analizar el enfoque de procesos BPM para proponer un modelo de gestión logística.
- Diagnosticar los procesos logísticos mediante la metodología BPM de la empresa.
- Diseñar el modelo de gestión logística para mejorar la rentabilidad de la empresa Panadería Clarita.

#### 1.4. Hipótesis

En investigaciones de esta naturaleza, no se considera hipótesis, dado que no todas las investigaciones cuantitativas requieren la formulación de suposiciones iniciales. La determinación de si se deben o no crear hipótesis depende en gran medida del alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que plantean hipótesis generalmente se refieren a aquellas que especifican un alcance correlacional o explicativo, o bien a aquellas con un alcance descriptivo que buscan prever una cifra o un suceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

El enfoque para esta investigación es mixto, el cual quiere decir que es cuantitativo como cualitativo. Es cuantitativo, ya que se busca predecir esos fenómenos investigados buscando relaciones y regularidades causales entre ellos, por otro lado, es cualitativo, ya que se encamina a comprender gracias a las percepciones a los fenómenos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación propositiva, caracterizada por generar conocimiento, además de propender por el fortalecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de sus colectivos. Caracterizado además por contar con un eje propositivo, eje temático y una variable fáctica (Hernández, et al., 2010). Además, La investigación viene a ser de tipo propositivo cuando se fundamenta una necesidad en el objeto de estudio, tomado ya los datos, se realiza una propuesta para superar los problemas. Identificado ya el problema, se investiga y se da solución dentro de un contexto específico.

La investigación es de tipo descriptivo propositivo ya que según Hidalgo (2005) es gracias a que, a través de la medición de los atributos, se permitirá detallar el fenómeno en estudio, en este caso; se describirá la variable fáctica y a partir de un eje temático se lanzará una propuesta. Por otro lado, de acuerdo con el fin que se persigue, es aplicada, ya que su objetivo es generar o utilizar conocimientos para su aplicación a problemas en la sociedad (Lozada, 2014).

Ahora, según la planificación en las mediciones, el estudio es prospectivo ya que según Mera (2014) los datos para el estudio son realizados por el investigador y tiene el total control de sesgo de medición, más conocido como datos primarios. Según el número de

mediciones, esta es transversal, debido a que la recolección de datos, los análisis se realizan en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Según la intervención del investigador, esta viene a ser observacional, debido a que no se realiza ninguna intervención, es decir dejando libre a los observados, logrando así adquirir información tal cual se da naturalmente (Müggenburg et al., 2007).

Finalmente, el diseño es no experimental, porque no se manipulará variable alguna, simplemente se limitará a explicar el comportamiento en un solo momento, para finalmente realizar un análisis de ello (Hernández & Torres, 2018).

La población que tomar para esta investigación son los 7 colaboradores y 9 procesos en el periodo 2020-2023, y la muestra por 4 colaboradores y 3 procesos, el proceso de Gestión de proveedores, Gestión de almacén y Distribución, los cuales en conjunto forman parte de la unidad de estudio (Gestión logística) donde el periodo de pre-implementación se considera 2020-1 hasta 2022-1 y para el periodo de post implementación se considera 2022-2 hasta 2023-1. Según Garzon et al., (1999) comenta que el tipo de muestreo es por conveniencia, es por ello se selecciona de acuerdo con lo que se requiera para la investigación y sobre todo el objetivo de la misma. La unidad de estudio fueron los encargados del área de logística y el macroproceso de logística de la empresa Panadería Clarita.

Se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión para determinar la muestra.

- a. Criterios de inclusión:** Se considera pertinente a los procesos que estén dentro de la gestión logística, actividades operativas en la logística interna, procesos

donde intervengan los colaboradores operativos y finalmente los procesos que manipulan la materia prima.

- b. Criterios de exclusión:** No se considera pertinente a aquellos procesos que no estén dentro de la gestión logística, actividades estratégicas, procesos donde no intervenga el personal operativo y aquellos procesos que no se manipule la materia prima.

**Técnicas:**

Después de haber determinado la muestra gracias a los criterios de inclusión y exclusión, se da paso a establecer las técnicas e instrumentos de análisis y recolección de datos para la investigación.

Hernández & Torres (2018) comentan que las técnicas son el medio para recolectar la información necesaria en una investigación. Los registros de datos, cuestionarios cerrados en el caso de que sea tipo cuantitativo, mientras que, en el tipo cualitativo, serían los grupos focales, los cuestionarios abiertos y entrevistas.

**Revisión documental:**

Para la investigación la técnica utilizada, es la revisión documental, donde el instrumento aplicado fue la ficha de registro en los periodos 2020-2023. Hurtado (2008) afirma que esta técnica sirve para la recolección de información de un tema de acuerdo con la necesidad del investigador, además de brindar o proporcionar variables que tienen relación directa o indirecta del tema a abordar.

**Observación:**

También, se utiliza la técnica de observación, para el cual se emplea el instrumento guía de observación en los periodos 2020-2023. Soriano (2012) sostiene que la guía de observación estará bien formulada siempre y cuando se establezca un conjunto de preguntas basado en objetivos para una mejor orientación para la observación.

**Entrevista:**

Además, se empleó la entrevista, por consiguiente, el instrumento fue la guía de entrevista con el objetivo de tener la información acerca de la empresa, sus procesos y los trabajadores. Troncoso & Amaya. (2017) afirman que la entrevista permite un trabajo reflexivo con el entrevistado en cuestión, con el objetivo de responder a las preguntas establecidas por el investigador o encargado de la entrevista.

El instrumento es creado y elaborado bajo autoría propia de los investigadores, el cual facilitará y servirá como base para la indagación y recopilación de información. Por consiguiente, se establecieron fichas de registros y guías de observación, los cuales son instrumentos ya estandarizados y no requieren juicio de expertos, en cambio para la selección de información se establecieron guías de entrevista las cuáles serán validadas por un juicio de expertos.

Tabla 1: Materiales, Instrumentos y Métodos

Método	Técnica	Instrumento	Materiales y equipo	Objetivo	Sujeto/muestra
Cuantitativo	Revisión documental	Ficha registro	Laptop, hoja, celular	Determinar la rentabilidad	Evaluación final de periodo anterior
Cualitativo	Entrevista	Guía de entrevista	Celular, hoja, laptop	Conocer la logística actual de la empresa	Gerente General
Cualitativo	Observación	Guía de observación	Celular, hoja, laptop	Identificar las deficiencias en los procesos	Área de logística

*Nota: Se evidencia los materiales, instrumentos y métodos a utilizarse en la investigación.*

*Fuente: Elaboración propia*

Para determinar la confiabilidad y efectividad de las herramientas, se utilizó los intercambios de opiniones y aprobaciones de expertos en la Gestión logística, Business Process Management y rentabilidad de nuestra casa de estudios de Sede San Isidro en la carrera de Ingeniería Empresarial. La validación de instrumentos para la recopilación de información (ficha de registro, guía de entrevista, guía de observación) se llevará a cabo por un juicio de expertos.

### **Procedimiento de recolección de datos**

Se ha dividido de acuerdo con los objetivos específicos planteados. Para evaluar la rentabilidad de la organización en estudio, se aplicó el instrumento de ficha de registro, el cual arroja los resultados de acuerdo con los indicadores filtrados, para posteriormente identificar la relación que tiene con la logística y así contar con una visión panorámica de lo que ocurre actualmente con la organización en estudio.

Para el objetivo dos, el cual fue analizar el enfoque de procesos BPM para proponer un modelo de gestión logística, se tuvo que investigar acerca de las dimensiones que cuenta este eje temático para realizar un análisis claro sobre los procesos logísticos.

En tercer lugar, se diagnosticaron los procesos logísticos, esto gracias a la herramienta "Guía de entrevista" y "Guía de Observación", tanto al encargado del área y del proceso respectivamente, para posteriormente dar inicio con el modelado "AS IS" de los macro procesos seleccionados (Gestión de proveedores, gestión de almacén y distribución), siguiendo con la elaboración de la matriz de riesgo, evaluando los riesgos altos, para dar con el paso final que vendría a ser el desarrollo del diagrama Ishikawa y la metodología de los 5 porqué, hallando así la causa raíz del problema y como se aplicará el plan de acción.

### **Procesamiento de datos**

Ya realizada la aplicación de técnicas de recolección de datos, se requiere el procesamiento de estas con el único fin de obtener la información requerida para la hallar, determinar las mejoras dentro del macro proceso de la logística, afinándose así el plan de acción y presentando los procesos "TO BE" junto con las estrategias para reducir y/o controlar las actividades riesgosas identificadas en cada proceso; con la finalidad que sea tomado en consideración y pase a implementarse para tener una mejor gestión en la logística y por consiguiente mejorar la rentabilidad en los periodos posteriores.

### **Ética**

En última instancia, se examinó el código ético del Colegio de Ingenieros (2018), enfocándose especialmente en el Artículo 19, que destaca la importancia de actuar con

diligencia en la autorización de documentos y trabajos, asegurándose de su idoneidad y seguridad conforme a las normas pertinentes. Asimismo, se tiene en cuenta el Artículo 29, donde, a través del objetivo de desarrollo sostenible, se busca proporcionar beneficios a la comunidad, adoptando medidas que no afecten negativamente su salud y tranquilidad.

Además, se respeta y acata las disposiciones legales que garantizan la preservación del medio ambiente (Colegio de Ingenieros, 2018). Es por eso por lo que se estableció el consentimiento de cada entrevistado, desde el gerente, hasta los funcionarios de menor rango. Asimismo, la confidencialidad se dio respecto a que ciertas entrevistas se dieron de manera solitaria, sin la presencia de supervisores externos o parte de la organización para una mayor fluidez y veracidad del conversatorio; y finalmente la claridad y entendimiento de cada una de las partes para el preciso y correcto análisis y recolección de datos, siendo transparentes al requerir cierto tipo de información para que así no pueda alterar ningún tipo de resultado en la investigación.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1 Evaluar la rentabilidad de la empresa Panadería Clarita

Dentro de la evaluación de rentabilidad de la empresa “Panadería Clarita”, se consideraron los EE.FF. de la empresa, ya que al analizar los antecedentes de la investigación se muestra que los indicadores para medir la rentabilidad necesitan de información financiera fidedigna para consolidar una correcta y precisa evaluación, además de una mejor toma de decisiones. Se establecieron los siguientes indicadores:

Tabla 2: Indicadores de Rentabilidad

Detalle	Rentabilidad						
	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1
ROE (Rentabilidad sobre recursos propios = UN/PAT)	41.74%	47.42%	32.20%	35.98%	36.07%	41.33%	45.54%
ROA (Rentabilidad sobre activos = UN/AT)	25.42%	33.82%	20.38%	24.61%	25.82%	30.66%	35.01%
ROS (Rendimiento de las ventas = UN/VENTAS)	14.16%	21.75%	15.54%	17.95%	15.36%	18.51%	20.63%
UTILIDAD NETA (Soles)	S/ 34,298.09	S/ 71,454.35	S/ 37,730.78	S/ 47,163.48	S/ 49,230.56	S/ 63,232.52	S/ 75,727.46

*Nota: La Tabla 2 muestra el resultado de los indicadores comparando periodos desde 2020-1 hasta el 2023-1.*

*Fuente: Elaboración propia*

En la Tabla 2, se observa la comparativa entre los semestres del año 2020, que hubo un incremento hacia el final de año, esto debido al aumento de pedidos masivos que hubo durante el primer año de cuarentena a causa de la pandemia.

Luego en los semestres del 2021 la rentabilidad disminuyó, esto debido, no solo a la recesión económica por la pandemia, si no que la empresa tuvo que tomar medidas de prevención frente a la baja producción, la cual constó de reducir los dos turnos de trabajo a solo 1 de horario completo.

En el primer semestre del año 2022 es donde se empieza a realizar la implementación del nuevo diseño Logístico, por lo que al final de este semestre se consigue la contratación de un nuevo usuario. Para el segundo semestre del 2022 ya se han realizado todas las mejoras propuestas, incluyendo el uso de los nuevos formatos, el cual se muestra en el crecimiento de los indicadores de rentabilidad, respectivamente se registró un aumento del 34% en la Utilidad Neta respecto al último semestre del 2021 que es el periodo anterior a la implementación.

Finalmente, en el primer semestre 2023, se puede observar que el crecimiento de los indicadores de rentabilidad es una constante de crecimiento con una mejora de la Utilidad Neta de un 61% respecto al último semestre del 2021, que es el periodo anterior a la implementación.

### 3.2 Analizar el enfoque de procesos BPM para proponer un modelo de gestión logística

Tabla 3: Matriz de Análisis

Tema	Análisis De Autores
Importancia de BPM	Business Process Management viene a ser una metodología que, al implementarlo en Pymes, traería mucho valor a la organización, esto debido a que reducirá los costos y a la vez incrementar su productividad, gracias al análisis de riesgos que hay en los procesos (análisis), costos excesivos en los materiales y mano de obra utilizados en cada uno de los procesos y finalmente la eliminación de estos que no den valor a la empresa (Hitpass, 2017).
Ciclo PHVA	Llamado también el ciclo de Deming, esta técnica sirve para la mejora continua (TO BE), el cual apunta la reducción de

	los costos y mejorar la calidad, basado en un ciclo de 4 pasos: “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar”(Zapata, 2016)
Modelado de procesos	Comprende en el desarrollo de una descripción lo más detallado posible de las actividades y de un sistema. Al ser graficado, llega a facilitar las interrelaciones entre las actividades, el análisis del proceso y por consecuencia la identificación de riesgos a primera vista (Brunnello, et al. 2014).
Análisis de procesos	El análisis de procesos consta de 3 fases: especificación del problema, el análisis detallado del modelo y finalmente la explicación del resultado. Cabe precisar que este análisis viene a ser el primer paso para la propuesta de mejora, es por ello por lo que se resalta la importancia que los aspectos económicos tienen dentro del proceso, ya que se presenta las alternativas y beneficios que la organización debe tomar en cuenta para posteriormente evaluar (Himmelbalu y Bischoff, 2012).
Flujograma (Bizagi)	Representación visual de las actividades en un proceso y subprocesos, el cual muestra los tiempos, sus interacciones, relaciones entre las actividades y procesos. El flujograma permite visualizar aquellas actividades que aportan valor o no a la organización y que por consiguiente deben ser analizadas y realizar un rediseño o una reingeniería de esta (Brunnello, et al., 2014).
Matriz de riesgo	Matriz el cual su propósito es la evaluación del riesgo en cada actividad del proceso seleccionado, de acuerdo con ciertos criterios se realiza una calificación del impacto y probabilidad de casos para posteriormente determinar un plan de acción,

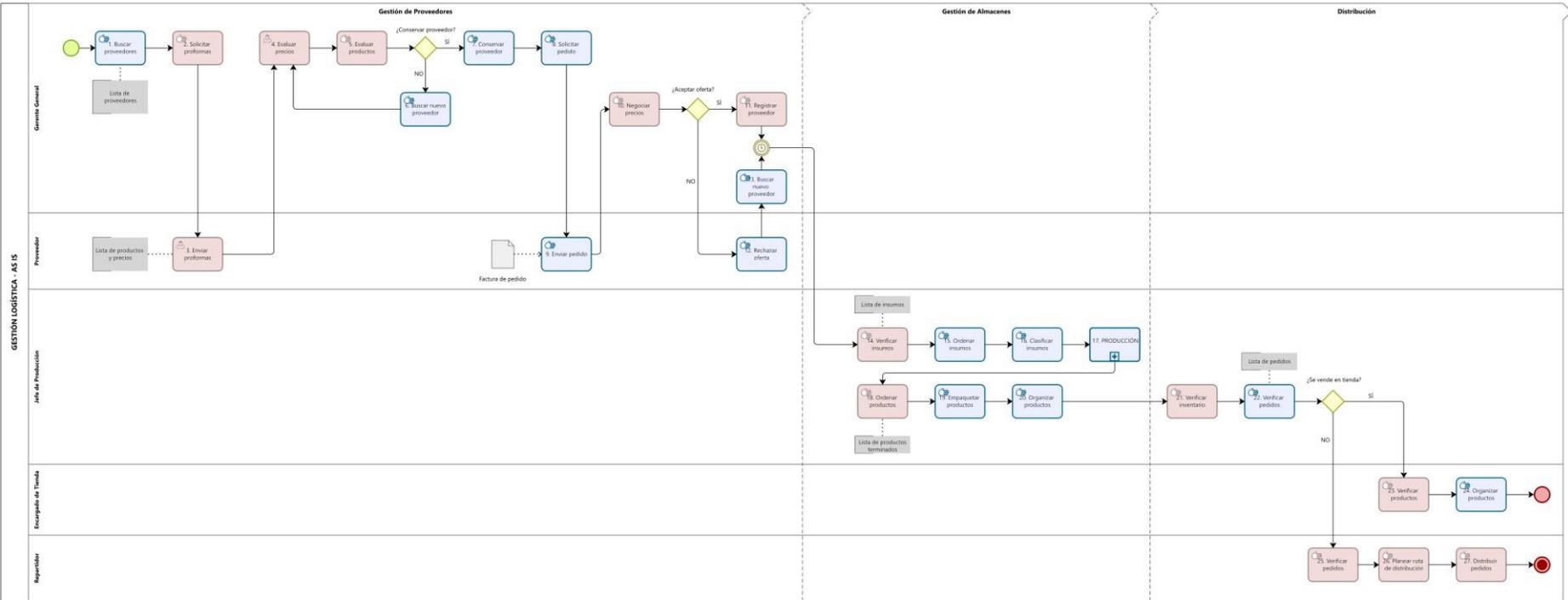
	proponer estrategias para reducir el riesgo identificado (Sulca & Becerra, 2017).
Diagrama Ishikawa	Técnica utilizada para la identificación de las posibles causas que puede tener un problema como por ejemplo la calidad de productos, distribución, almacén de productos o los procesos identificados en la cadena de valor de una organización (Delgado, et al., 2021)
5 por qué	Técnica sistemática aplicada una vez se cuente con el diagrama de Ishikawa, con el fin de encontrar la causa raíz, el cual debe ser controlado gracias a una propuesta de implementación (Gallego y Sierra, 2012)

*Fuente: Elaboración propia*

Nota: El estudio del enfoque de procesos BPM se realiza en base a las dimensiones que esta presenta de acuerdo con los distintos autores, que ha permitido identificar los puntos claves para la investigación.

### 3.3 Diagnosticar los procesos logísticos mediante la metodología BPM de la empresa

Figura 1: Macroproceso logístico mediante metodología BPM

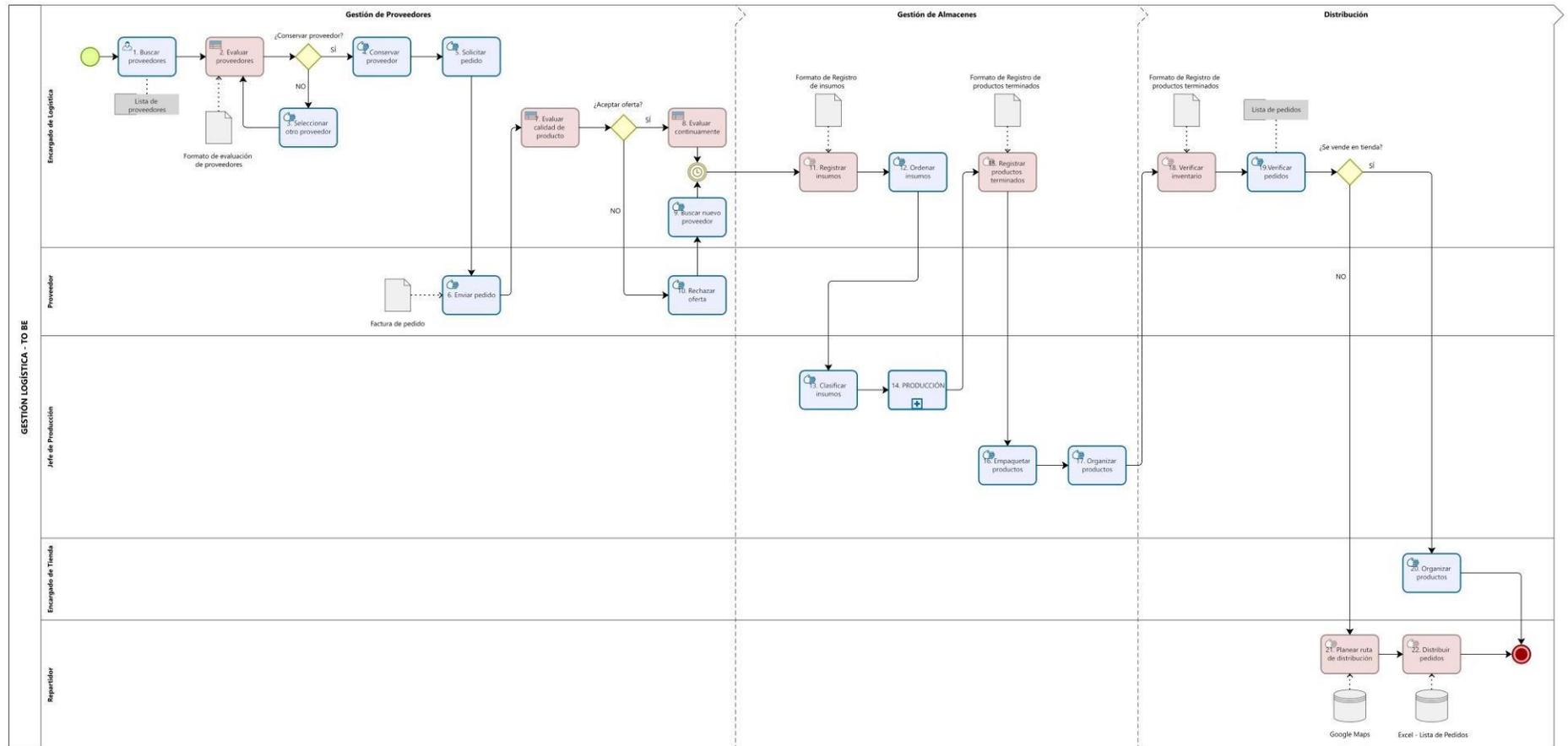


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1, se muestra el macroproceso Logístico de la empresa, la cual se divide en 3 fases: Gestión de Proveedores, Gestión de Almacenes y Distribución. En la fase de Gestión de proveedores se puede observar la dualidad de actividades cuando se verificaban los productos enviados por los proveedores, ya que no existe un formato de evaluación actual. En la fase de Gestión de Almacenes el impacto también se genera debido a la falta de algún registro o ficha para la evaluación de los insumos y el producto terminado. Finalmente, en la fase de Distribución, las demoras determinadas se dan nuevamente en las actividades de verificación, además de la falta de organización para el planeamiento de rutas en las actividades de Delivery.

### 3.4 Diseñar el modelo de gestión logística para mejorar la rentabilidad de la empresa

Figura 2: Modelo de gestión logística



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2, se presenta el modelo de Gestión Logística propuesto, donde se hace énfasis en las actividades que han generado mayor impacto en la optimización de cada fase del macroproceso. En la fase de Gestión de Proveedores se agregó la ficha de registro “Formato de evaluación de proveedores”, el cuál agilizó las actividades de selección de proveedores además de la dualidad de verificaciones en los insumos que estos ofrecían. En la fase de Gestión de Almacenes se agregaron las dos fichas de registro “Formato de Registro de Insumos” y “Formato de Registro de Productos Terminados”, las cuales brindaron mayor organización en esta área, además de reducir los tiempos de verificación nuevamente. En la fase final de Distribución nuevamente se hace uso del “Formato de Registro de Productos Terminados” para la verificación de pedidos y también se agrega el uso de Google Maps y un cuadro de Excel para la sistematización de la información en estas actividades.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **Limitaciones**

La investigación tuvo un desarrollo pre y post COVID-19, por lo tanto, las restricciones fueron parcialmente considerables para la primera toma de datos y los diagnósticos situacionales. Es por ello que se buscó otros métodos para esta toma de datos, como por ejemplo las reuniones mediante zoom u otra herramienta digital, ayudando así a tener una información para clara y concisa.

En cuanto a la muestra, el tipo de muestreo fue por conveniencia, debido a la accesibilidad y sobre todo que la investigación se aboca a la logística, obteniéndose como muestra 4 colaboradores y 3 procesos los cuales pertenecen al macroproceso de gestión logística, con una posibilidad de un pequeño margen de error en el muestreo.

Al ser una investigación de carácter no experimental y descriptiva, se hace una evaluación de la rentabilidad y situacional de la empresa, diagnosticando los procesos de la logística, donde las limitaciones en base a los resultados son los siguientes: a lo largo del proceso de desarrollo de la investigación, inició con el enfoque en la rentabilidad, esto debido a que “Panadería Clarita” no contaba con los estados financieros que fueron solicitados (2020, 2021), es por ello por lo que se tuvo que solicitar toda la información: facturas, boletas de compra, de venta, pagos a entes reguladores, etc., todo esto desarrollar estos documentos (estados financieros) para dar inicio con la investigación a desarrollar. Otra limitación fue, la insuficiencia de documentación de los procesos internos, los cuales debido a esto, se tuvo que solicitar reuniones extras con la gerente de la empresa y las jefaturas encargadas de la producción y ventas, con el fin de tener un mayor control y conocimiento de las actividades logísticas y así presentar propuestas de mejoras, también la ausencia de conocimiento de un

modelo de gestión logística y la automatización de los procesos dentro de esos procesos internos, hacen que no se haya documentado los mismos.

Finalmente, ante la coyuntura sanitaria mundial, estas no fueron un limitante para el desarrollo de la investigación gracias al apoyo de herramientas digitales y reuniones programadas con el gerente y colaboradores responsables de la logística.

### **Interpretación comparativa**

Se planteó como objetivo general analizar la rentabilidad y qué aspectos se puede considerar de la metodología Business Process Management para proponer un modelo de Gestión Logística en la empresa "Panadería Clarita". Según León (2020), para mejorar y aumentar la rentabilidad de las empresas, se debe aplicar la logística de manera integral reduciendo la inversión en stock, almacenes y la relación con los proveedores. Además, para poder identificar de manera más precisa estas actividades a mejorar se utiliza la metodología BPM la cual según Rezun, Revina & Meister (2021) mencionan que gestiona los procesos a nivel ejecutivo, operativo y de tareas, es por eso que los actores de los procesos conocen con exactitud el estado actual de las actividades, ejecución y consecuencias de aplicar ciertas decisiones estratégicas. En la investigación se encontró que la rentabilidad si tiene un impacto en la continuidad positiva o negativa de la organización, sobre todo en la gestión logística, ya que a través del análisis de procesos y sus actividades mediante BPM se puede conocer con cierta exactitud el impacto de cada tarea/actividad desarrollada y enfocar el problema implementando soluciones que reduzcan estas fallas ya sea a través de reducir actividades, optimizar costos o implementar tanto en un personal eficiente, como ciertas herramientas que le den valor al diseño propuesto. En el estudio realizado por Delgado

(2016), hace mención que la rentabilidad en las empresas panificadoras disminuyó en los últimos años aproximadamente en un 10% por cada ratio incluyendo las ventas. Es por eso que Fauzan (2021), menciona que se deben realizar análisis exhaustivos en los procesos de una panadería, ya que solo así se podrá encontrar las actividades o procesos a optimizar dentro de la empresa. Con esto se puede concluir que al trabajar estas variables juntas se debe conocer, cómo enfocando los procesos de gestión logística y como esta afecta a la rentabilidad de la empresa, se conocerá con exactitud los problemas que más impacto tienen en la organización, tomando como ejemplo el costo de materia prima, mano de obra o la volatilidad del precio de los insumos, logrando establecer ciertas soluciones que puedan optimizar estos fallos.

Se estableció como primer objetivo específico evaluar la rentabilidad en la organización "Panadería Clarita". Según Espinoza (2013), la rentabilidad en una empresa debe ser analizada, con el único objetivo de evidenciar aquellos problemas y/o deficiencias con lo que respecta al rendimiento económico, para finalmente analizar las ventas obtenidas en un periodo ya marcado. En la investigación, se logró observar que la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) en los periodos antes de la implementación tenía un porcentaje del 39.33% mientras que en los periodos luego de la implementación fue de un promedio 43.43%. Respecto a la rentabilidad sobre activos (ROA) también hubo incremento en donde antes de la implementación representaba un 26% mientras que después de la implementación un promedio del 32.84%. Para el rendimiento de ventas (ROS) antes de la implementación representaba un promedio del 17.35%, mientras que el promedio luego de la implementación representa el 19.57%. Además, el principal incremento se puede ver en la Utilidad Neta, la

cual muestra un incremento del 61% en el último semestre (2023-1) respecto al semestre antes de la implementación (2021-2). Es necesario aclarar que entre los periodos del 2020 al 2021 tuvieron una disminución porcentual debido, no solo la pandemia, si no que la empresa tuvo que reducir los dos turnos de trabajo a solo 1 de horario completo, debido a la coyuntura en ese año (prevención), si bien la baja no fue significativa, en los estados de resultados se aprecia la disminución de las utilidades. En la investigación realizada por Lesáková, et, al (2019), se corroboran las conclusiones, debido a que en el desarrollo de la investigación se determina que el análisis de la rentabilidad es fundamental en las Mypes de cualquier sector ya que permite conocer aquellas oportunidades y debilidades donde se deben aplicar estrategias o gestiones para reducir esos fallos, para eso se necesita la aplicación de los principales ratios para la evaluación respectiva como el ROA (rendimiento de activos), (ROE (rendimiento de capital) y ROS (rendimiento de ventas, donde además concluyen que las pequeñas empresas usan principalmente esos 3 ratios para posteriormente realizar una buena gestión. Es por ello por lo que, lo mencionado anteriormente, da más validez a los ratios aplicados en esta investigación, los cuales indicaron resultados positivos, o a mejorarse, siempre y cuando se aplique una buena gestión en sus áreas respectivas logrando así mejorar en su control interno y las ventas en la empresa ‘Panadería Clarita’.

En el segundo objetivo específico, el cual viene a ser analizar el enfoque de procesos para proponer un modelo de gestión logística en la empresa ‘Panadería Clarita’. Según Pérez (2010) el enfoque de procesos permite identificar los errores en las actividades, reducir los costos que se pueden elevar ante la no identificación de estos, logrando así una optimización en el proceso para finalmente medirlos ante indicadores. En la investigación

se logró observar que dentro del enfoque de procesos se encuentran subdimensiones o pasos los cuales ayudaran a llegar al propósito de este enfoque el cual busca optimizar la efectividad de los procesos internos (logísticos), es por ello por lo que basado en autores como Zapata (2016) se refiere al ciclo PHVA como una técnica para que los procesos seleccionados sigan una mejora continua, apuntando la reducción de costos y mejorar la calidad en base al ciclo de 4 pasos: "Planificar, Hacer, Verifica y Actuar"; cumpliendo así con el cliente con lo que respecta la calidad de productos, y su satisfacción. En el estudio realizado por Bauwens & Van Dorpe (2018) afirma que la gestión de procesos debe establecer en primer lugar los elementos necesarios para optimizar el desempeño laboral, además de seguir una serie de pasos predeterminados por la metodología para su aplicación, pero a su vez no muestra una conexión directa entre el enfoque de procesos y su aplicación para la mejora de las pequeñas empresas, ya que hace observación de que al no ser una estadística de resultados no se pueden obtener soluciones precisas. En base a esto se puede concluir que al utilizar esta metodología se necesitan otro tipo de variables para poder medir los resultados de esta en las empresas, como en este caso, la rentabilidad, que tiene una conexión directa al aplicarse la metodología con los resultados o las utilidades en los procesos seleccionados.

Como tercer objetivo específico, el cual viene a ser diagnosticar los procesos logísticos mediante la metodología BPM en la empresa "Panadería Clarita". Según Christopher (2016), los procesos logísticos, son las actividades donde la materia prima y/o productos acabados se encuentran en movimiento, así como también las actividades que ayudan en el proceso de transformación de los elementos, siendo importante la coordinación para lograr

una mayor eficiencia del ciclo logístico. En la investigación se identificaron los procesos (gestión de proveedores, gestión de almacén y distribución) en el cual se realizó el análisis respectivo, para la identificación de las actividades en riesgo y las causas raíz donde, actualmente la empresa cuenta con problemas en las actividades, como la documentación, inexperiencia en la gestión del proceso, así como también los productos terminados sobrantes en stand by; estos problemas perjudican en el resultado final de los estados financieros. En el estudio realizado por Arévalo (2016), comenta que en la panadería Deli E.I.R.L. la gestión logística funciona de manera deficiente, denotándose en los procesos de gestión de almacén, distribución y aprovisionamiento, compra de productos en exceso (debido a la mala gestión de compras) lo cual genera costos elevados, disminuyendo así los márgenes de ganancia. Dado esto, se puede considerar que, al contar con una mala gestión logística, se verá reflejado en el estado de resultado, esto debido al mal diagnóstico y análisis de los procesos logísticos que vienen a ser el primer paso para proponer un modelo de gestión en cualquier empresa que la requiera.

Como cuarto objetivo específico, el cual viene a ser diseñar el modelo de gestión logística para mejorar la rentabilidad en ‘Panadería Clarita’. Según Bureau (2011), la gestión logística es una estrategia indispensable por el cual se gestionan a los procesos, actividades y a aquellas organizaciones que ya son parte del proceso logístico. Buscando la reducción de los costes operativos. En esta investigación se obtuvo el modelo de gestión logística óptimo de acuerdo con el tamaño de la empresa, donde este modelo gira en torno a los 3 procesos básicos en la gestión logística (macroproceso), empezando con la correcta asignación de las actividades para cada actor de los procesos logrando así un óptimo

funcionamiento dentro del área de logística, gracias al diagnóstico de estos. Otro aspecto importante es el uso de registros, fichas de productos de materia prima entrante y saliente para un correcto control dentro del área y de la documentación. Esto quiere decir que un modelo de gestión logística es una estrategia y brindara un soporte clave en la organización, debido a que este contiene las propuestas de mejoras (automatización de procesos, documentación, optimización de actividades). Estos resultados son corroborados en la investigación por Falcon & Yaurivilca (2018), quienes concluyen que existe una brecha entre las actividades de una panadería mediana o grande comparada con una pequeña empresa, es por ello por lo que para que la productividad aumente, se propone una gestión logística para la optimización de procesos. Debido a ello se afirma que es vital el modelo de gestión logística para las pequeñas empresas, el cual también prepara a la organización en el caso deseé invertir en su infraestructura y convertirse en una mediana empresa.

### **Implicancias**

En cuanto a las implicancias, debido al tipo de investigación (propositivo), este contará con el tipo práctico y metodológico. Donde la implicancia práctica, brindara una mejora en los procesos internos de "Panadería Clarita", esto debido al modelo de gestión logística bajo la metodología BPM, lleva un análisis específico en el macroproceso "Gestión logística", dando como resultado el aumento en las competencias y el valor rentable de la empresa, además de presentar propuestas de automatización de procesos y mejoras en beneficio total a la organización en estudio, logrando así el objetivo general de la investigación.

Para la implicancia metodológica, debido al modelo de gestión logística, la importancia es mucha con lo que respecta a la implicancia mencionada, ya que el modelo propuesto va a optimizar los procesos previamente identificados y analizados, presentando además registros para el control de los productos entrantes y salientes. Además de determinar las actividades para cada empleado y así contar con un control y orden dentro de las áreas evitando así descontentos o actividades adicionales que no deberían realizar los trabajadores de las áreas internas (área logística). Así mismo, la propuesta de implantación de un sistema básico (hoja de Excel) con la información necesaria para una documentación clara. Finalmente, estos beneficios que da el modelo de gestión logística van a ayudar a tomar decisiones más estratégicas al área gerencial en los procesos core de las empresas.

### **Conclusiones**

Se analizó la rentabilidad y los aspectos que se pueden considerar de la metodología Business Process Management para proponer un modelo de Gestión Logística en la empresa, donde se logró demostrar como estas variables en conjunto demostraron afectar a la rentabilidad directamente, al evaluar las actividades de riesgo que más impacto generan en cada proceso logístico evaluado (gestión de proveedores, gestión de almacén y distribución), para poder así, a través de la implementación sugerida, comprobar la reducción de tiempos y por lo tanto de recursos para optimizar dichos procesos, esto se vio reflejado directamente en los estados financieros de la empresa y en los tiempos integrales del macroproceso logístico.

Se realizó la evaluación de la rentabilidad mediante indicadores comunes usadas en las Mypes como lo son el ROE, ROA Y ROS, entre los periodos 2020-1 y 2023-1, en donde se encontró que antes de la implementación el ROE representaba el 35.98% del patrimonio de la empresa, el ROA representaba el 24.61% de ganancias sobre los activos y el ROS representaba 17.95% de ganancias sobre las ventas; al evaluar los mismos indicadores en el periodo luego de la implementación en 2023-1 se encontró que el ROE representa el 45.54% de ganancias sobre el valor del patrimonio, el ROA representa el 35.01 % de ganancias sobre el valor de los activos y finalmente, el ROS representa el 20.63% del valor sobre las ventas.

Se realizó el análisis de la metodología de procesos BPM para establecer un modelo de gestión logística, a través de la verificación de etapas de este enfoque de acuerdo con diversos autores los cuales brindaran confiabilidad y la respectiva validez de esta metodología, ya que este enfoque permitirá una correcta identificación de los riesgos que hay en cada proceso, los cuales pueden ir en incremento en conjunto con los costos.

Se diagnosticaron los procesos logísticos de acuerdo con la metodología empleada siendo el macroproceso la gestión logística. Donde primero se indagó acerca de la actualidad que la organización atraviesa de manera interna, alineada con la rentabilidad, donde se realizó el diagrama de los procesos seleccionados, identificando los riesgos de cada actividad y los tiempos de demora generados por este los cuales fueron de 14 horas y 42 minutos de manera integral. Además, dando como resultado la matriz de riesgo el cual nos da un panorama general del proceso. Asimismo, se identificó las causas raíz de cada proceso para finalmente brindar soluciones como la implementación de diseño de registro

de control, documentación de los procesos, para una correcta gestión y sobre todo de manera eficiente, además de herramientas de T.I para agilizar los procesos de distribución y así reducir fallas en estas, dando como resultado una mayor eficiencia del ciclo logístico el cual se ve reflejado en los tiempos del macroproceso de Gestión Logística el cuál fue de 11 horas y 45 minutos de manera integral.

Finalmente, se diseñó un modelo de Gestión Logística TO BE bajo la metodología BPM, en la cual se muestra las mejoras propuestas para optimizar este macroproceso, las cuales son el establecimiento de herramientas de T.I. y la contratación de un experto en las gestiones y controles logísticos de la organización mediante el uso de documentación y procedimientos que establezcan las nuevas políticas o registros que se necesiten, y que a su vez, le de valor y se integre dentro del funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Estas implementaciones afectan directamente a la rentabilidad, donde se puede observar directamente el crecimiento de la Utilidad Neta de un 34% y un 61% para los periodos después de la implementación 2022-2 y 2023-1 respectivamente, en comparación con la Utilidad Neta del periodo antes de la implementación 2021-2.

## Referencias

- Alor-Hernández, G., Sánchez-Ramírez, C., Cortes-Robles, G., Rodríguez-González, A., García-Alcaráz, J. L., & Cedillo-Campos, M. G. (2014). BROSEMWEB: A brokerage service for e-Procurement using Semantic Web Technologies. *Computers in Industry*, 65(5), 828-840. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2013.12.007>
- Apaza, M. (2011). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. JCM editores
- Arévalo, J. (2016). Evaluación de la gestión logística y la incidencia en la rentabilidad de la empresa Pastelería y Panadería Deli E.I.R.L. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23540>
- Asencio, L & González, E & Lozano, M (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13),231-250. ISSN: 1390-6291. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272009>
- Aval, J. (2018). *Diseño de la Gestión por Procesos que permite la integración y mejora del proceso de Recursos Humanos en las MYPES del sector hotelero en Lima metropolitana*, Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624132/Aval\\_RJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624132/Aval_RJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Bauwens, C., & Van Dorpe, T. (2018). Business Process Management in SMEs.
- Brunnello, M., Rocha, M., & Vargas, C. M. R. (2011). Modelado de procesos. *Igarss 2014*, 1, 1-5.

Bureau (2011). *Logística integral*. Fc Editorial

Castellano, A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Ediciones Uninorte

Casiano, M & Nieves, J (2018). Incidencia de los costos de producción en la rentabilidad de la panadería y pastelería DONIL SRL, Moche, 2017. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/383>

Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (Colombia de 2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Obtenido de Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Córdova, G. C. S., & Paguay, E. R. B. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 106-125.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK

Delgado Vélez, Luis D. (2016). Análisis econométrico de la rentabilidad de los inversionistas en la industria panificadora y de pastas colombiana, 2000-2013. *Cuadernos de Administración*, 32(55),19-32. ISSN: 0120-4645. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225047031003>

Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 7 AÑOS.

Espinosa, A. (2013). *Diccionario de contabilidad*. Andrade

- Falcon, E & S, Yaurivilca. (2018). "Propuesta de un proceso de gestión logística integral para un grupo de Mype de la actividad económica de elaboración de productos de panadería de lima metropolitana para mejorar la productividad y atender grandes pedidos," Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)., Lima, Perú, 2018  
<http://doi.org/10.19083/tesis/624923>
- Farfán Bernales, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 118-122.
- Fauzan, M. H. (2021). BUSINESS PROCESS ANALYSIS IN THE ROSAN BAKERY BUSINESS UNIT. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i4.3619>
- Ferrel et, al. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill Interamericana
- Gallego, M. R. R., & Sierra, R. O. (2012). Modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16(3), 357- 372.
- Garzon, A. M., de Parada, Y. G., Jaramillo S., L. J. J., Tamayo, M. T., & de Parada, Y. G. (1999). *Aprender a investigar: El proyecto de investigación*. ICFES.
- Giraldo, Jaime A, & Pinilla, Juanita. (2016). Simulación de Procesos de Negocios (BPSIM) como Soporte Didáctico en el Aprendizaje de la Gestión de Procesos de Servicio. *Formación universitaria*, 9(1), 99-108. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000100011>

- Gong, Y., & Janssen, M. (2013). An interoperable architecture and principles for implementing strategy and policy in operational processes. *Computers in Industry*, 64(8), 912-924. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2013.06.018>
- Gordon Hernández, Y., Vidal Tovar, C. R., & Ríos Parra, D. (2020). Logistics processes in bakery companies in municipality of Valledupar. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(Special Issue 4), 262-275.
- Hidalgo, I. V. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Gestipolis.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación científica*. (5<sup>a</sup> edición). México: Mc Graw-Hill
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). McGraw-Hill Education.
- Himmelblau, D. M., & Bischoff, K. B. (2012). *Análisis y simulación de procesos*. Reverte.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición actualizada y ampliada*. Dr. Bernhard Hitpass
- Hurtado, J. (2008). *Guía para la comprensión Holística de la ciencia, Unidad III, Capítulo 3, PP.*
- Jimenez-Franco, Maryely Andrea, & Gasparetto, Valdirene (2020). Práticas para a gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia. *Estudios*

Gerenciales, 36(156),364-373. ISSN: 0123-  
5923. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21265007011>

Jin, T., Wang, J., Rosa, M. L., Hofstede, A. ter, & Wen, L. (2013). Efficient querying of large process model repositories. *Computers in Industry*, 64(1), 41-49.

<https://doi.org/10.1016/j.compind.2012.09.008>

Karwowski, W., Trzcielinski, S., & Mrugalska, B. (Eds.). (2020). Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. Advances in Intelligent Systems and Computing. doi:10.1007/978-3-030-20494-5

Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 163–179.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

Landauro & Torres (2020). Propuesta de mejora en las áreas de logística y producción para reducir los costos operativos de la línea de producción de pan francés dentro de una Mype panificadora. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/24295>

León García Oscar. Administración Financiera – Fundamentos y Aplicaciones. Tercera edición. Prensa Moderna Impresores. Colombia. 1999.p.p. 240 – 242

León, Juan Carlos (2020). Actividades de apoyo de la gestión logística en las empresas comercializadoras de bebidas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16),239-247. [fecha de Consulta 1 de octubre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621965988004>

- Lesáková, L., Ondrušová, A., y Vinczeová, M. (2019). Factors determining profitability of small and medium enterprises in selected industry of mechanical engineering in the Slovak republic: the empirical study *E+ M Ekonomie a Management*, 22(2), 144.  
<https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-010>
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria*. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamerica.
- Maguiño, M. (2013). *Análisis e interpretación de los estados de flujo de efectivo*. Profit editorial.
- Mera Rodriguez, C (2014). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro*. Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, 46(84),89-104.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>
- Mercado Rivas, R. Y. (2015). Business Process Management en la gestión de proyectos de investigación de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Müggenburg Rodríguez V., María Cristina, & Pérez Cabrera, Iñiga (2007). *Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa*. Enfermería Universitaria, 4(1),35-38.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>
- Navarro Silva, O. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las MiPymes. *Espacios*, 39(42).

Nuffel, D. V., & Backer, M. D. (2012). Multi-abstraction layered business process modeling.

*Computers in Industry*, 63(2), 131-147.

<https://doi.org/10.1016/j.compind.2011.12.001>

Organización Internacional del Trabajo (2020). *Prevención y Mitigación de COVID-19 en el trabajo para Pequeñas y Medianas Empresas*. Primera edición. Ginebra: IBSN.

Perú: *Desafíos del desarrollo en el post COVID-19 | Publications*. (s. f.).

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Peru-Desafios-del-desarrollo-en-el-post-COVID-19.pdf>

Pointer, L. V., y Khoi, P. D. (2019). Predictors of Return on Assets and Return on Equity for Banking and Insurance Companies on Vietnam Stock Exchange. *Entrepreneurial Business and Economics Review*,

7(4), 185-198.

<https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070411>

Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline.

*Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>

Rizun, N., Revina, A., & Meister, V. G. (2021). Analyzing content of tasks in business process management. blending task execution and organization perspectives. *Computers in Industry*, 130 Doi: 10.1016/j.compind.2021.103463

Soriano, R. R. (2012). *Métodos para la Investigación Social*. Plaza y Valdes, S.A. de C.V.

Smith, F., & Bianchini, D. (2014). Selection, ranking and composition of semantically enriched business processes. *Special Issue on The Role of Ontologies in Future Web-*

*based Industrial Enterprises, 65(9), 1253-1263.*

<https://doi.org/10.1016/j.compind.2014.07.009>

Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Valle, M & Valqui, A (2017). Control de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa Armando Rodríguez Tello – Representaciones Progreso – Rioja, periodo 2016 – 2017. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. <http://hdl.handle.net/11458/3355>

Valle, A. (2017). La planificación financiera de una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. [Http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&tlng=en](Http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&tlng=en)

Weber, B., Reichert, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2011). Refactoring large process model repositories. *Computers in Industry*, 62(5), 467-486. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2010.12.012>

Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia.

### Anexos

Anexo 01:

Tabla 4: Matriz de Convergencia

<b>Variable /operacionalización</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Fáctica</b>	Rentabilidad	Rentabilidad sobre activos	Utilidad Neta Activo Total
		Rentabilidad sobre recursos propios	Utilidad Neta Patrimonio
		Rendimiento de las ventas	Utilidad Neta Ventas
Tema		Eje Temático	Sub-Ejes Temáticos
<b>Metodología BPM</b>	BPM	Modelado de Procesos	Flujogramas BPMN (Bizagi)
		Análisis de Procesos	Matriz de Riesgo, Ishikawa, 5 Por qué
<b>Propuesta</b>		Eje Propositivo	Sub-Ejes Propositivos
<b>Modelo de gestión logística</b>	Gestión logística	Gestión de proveedores	Selección de proveedores
			Evaluación de proveedores (ofertas)
			Negociación de compra y realización de pedido
		Gestión de almacén	Almacén de materia prima
Almacén de productos terminados			
Distribución	Control de inventarios de productos terminados		
	Transporte de productos terminados		

*Fuente: Elaboración propia*



Anexo 03:

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA Y DNI REPRESENTANTE LEGAL

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	09	PÁGINA	Página 1 de 1
---------------------	---------------------	----------------	----	--------	---------------

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**

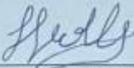
Yo Flor Raquel Leon Hidalgo  
identificado con DNI o CE N° 18029357, como representante legal de la empresa /  
institución: Panadería Florita  
con R.U.C. N° 10180293570  
ubicada en la ciudad de Trujillo. Otorgo la AUTORIZACIÓN de uso de información a:  
1) Robert Andre Varas Leon, con DNI/CE 76353442  
2) Flavio Eduardo Miñano Yupanqui, con DNI/CE 71737613  
Egresado/s de la  Carrera profesional o ( ) Programa de Posgrado de Ingeniería Empresarial  
para que utilice la siguiente información de la empresa: Rentabilidad de la empresa,  
Estados de Resultados, Estados de Situación Financiera, Información  
de los procesos logísticos y entrevistas con el personal de la empresa.  
con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación,  Tesis o ( ) Trabajo de  
suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller,  Título Profesional ( ) Maestro, ( ) Doctor.

Autorizamos expresamente el uso de la información con fines académicos, incluyendo su publicación  
en el repositorio de la Universidad Privada del Norte contribuyendo a la comunidad educativa y sociedad  
en su conjunto.

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:

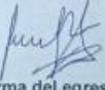
( ) Mantener en RESERVA el nombre o cualquier distintivo de la empresa.  
 Autorizo mencionar el nombre y cualquier distintivo de la empresa.

Trujillo, 27 de septiembre del 2021

  
Firma del Representante Legal o Autoridad  
DNI o CE: 18029357  
N° de celular de contacto: 948497797

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 procedimiento disciplinario correspondiente,  
asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda  
ejecutar.

  
Firma del egresado (1)  
DNI: 76353442

  
Firma del egresado (2)  
DNI: 71737613



Anexo 04:

FICHA RUC



### Reporte de Ficha RUC

LEON HIDALGO FLOR RAQUEL  
10180293570

Lima, 28/02/2024

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	02 PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
Fecha de Inscripción	18/10/2013
Fecha de Inicio de Actividades	18/10/2013
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0063 - I.R.LA LIBERTAD-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	-
Comprobantes electrónicos	-

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	PANADERIA CLARITA
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
Actividad Económica Secundaria 1	---
Actividad Económica Secundaria 2	---
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	MANUAL
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	44 - 533256
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	44 - 986947076
Teléfono Móvil 2	-- 948497797
Correo Electrónico 1	roanvale15@hotmail.com
Correo Electrónico 2	roberth_15_96@hotmail.com

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	1071 - ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
Departamento	LA LIBERTAD
Provincia	TRUJILLO
Distrito	LA ESPERANZA
Tipo y Nombre Zona	P.J. LA ESPERANZA
Tipo y Nombre Vía	CAL. MANUEL CEDEÑO
Nro	1064
Km	-

Anexo 05:

**INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE FÁCTICA:**

**FICHA DE REGISTRO PARA RENTABILIDAD**

**EMPRESA: Panadería Clarita**

**DIRECCIÓN:**

Rentabilidad sobre activos (ROA)	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Utilidad Neta

Activo Total

Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Utilidad Neta

Patrimonio

Rendimiento de las Ventas (ROS)	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Utilidad Neta

Ventas

Anexo 06:

## **INSTRUMENTOS PARA EL EJE TEMÁTICO BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT):**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre del entrevistado:

Fecha:

El objetivo de esta entrevista es recopilar información de acuerdo con las dimensiones del eje temático BPM (Business Process Management): Modelado de procesos y Análisis de Procesos. La información recopilada tendrá una finalidad académica y se reservará la información de la investigación.

Modelado de procesos:

Preguntas:

1. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la gestión de proveedores de la empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la gestión de proveedores?
3. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la gestión de proveedores?
4. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la gestión de almacén de la empresa?
5. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la gestión de almacén?
6. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la gestión de almacén?
7. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la distribución de la empresa?
8. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la distribución?
9. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la distribución?

Análisis de procesos:

Preguntas:

10. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de Gestión de proveedores?
11. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?
12. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?
13. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de gestión de almacén?
14. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?
15. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?
16. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de distribución?
17. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?
18. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?

Anexo 07:

### GUIA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Recolectar información para el análisis BPM sobre la Gestión Logística

**SUJETO DE ESTUDIO:** Panadería Clarita

**ACTIVIDAD COMERCIAL:** Producción, venta y distribución de panadería y productos a fines.

**ÁREA DE OBSERVACIÓN:** Oficina, almacén y tienda.

**SUBPROCESO:** Gestión de proveedores, gestión de almacén, distribución.

**OBSERVADORES:** ESTUDIANTES Varas León, Robert y Miñano Yupanqui, Flavio

**TIEMPO DE OBSERVACIÓN:** (A llenarse después de la observación)

ASPECTOS PARA EVALUAR/ OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe un formato estandarizado para la selección de los proveedores			
Se lleva un registro de los proveedores actuales			
Se realiza negociaciones para las compras de insumo.			
Se cuenta con un control de recepción de materia prima			
La empresa posee un área adecuada para el almacenamiento de la materia prima			
Se registran todos los documentos de compra (boletas, facturas, recibos)			
Se realizan reportes para conocer el stock disponible			
Se mantiene un control de la distribución de pedidos			

Anexo 08:

## **INSTRUMENTOS PARA EL EJE PROPOSITIVO DE GESTIÓN LOGÍSTICA:**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre del entrevistado:

Fecha:

El objetivo de esta entrevista es recopilar información de acuerdo con las dimensiones del eje propositivo Gestión Logística: Gestión de proveedores, gestión de almacén y distribución. La información recopilada tendrá una finalidad académica y se reservará la información de la investigación.

Gestión de proveedores:

Preguntas:

1. ¿Quiénes son sus proveedores actualmente?
2. ¿Ha cambiado de proveedor recientemente?
3. ¿Qué características considera que debe tener un proveedor para su aceptación en la empresa?
4. ¿Cómo realiza la negociación de compra con sus proveedores?

Gestión de almacén:

Preguntas:

5. ¿Qué tipo de inconvenientes suelen ocurrir frecuentemente en la recepción de materia prima?
6. ¿Le han llegado paquetes de productos incompletos?
7. ¿Cuál fue su solución ante esto?
8. ¿La empresa posee un área específica para el correcto almacén de los insumos?
9. ¿Con que frecuencia ocurre que los productos caduquen?
10. ¿Considera algún tipo de metodología para la gestión en el almacenamiento de los productos?

Distribución:

Preguntas:

11. ¿Existen controles en su inventario de productos terminados?
12. ¿La empresa maneja un stock de seguridad?
13. ¿Qué herramientas utilizan para el transporte de productos terminados dentro de la empresa?
14. ¿Cuenta con unidad propia para la distribución de productos terminados?
15. ¿Cuáles son los principales problemas que suceden durante el transporte de productos?

Anexo 09:

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 30 DE JUNIO DEL 2020  
(Expresado en soles)**

Ventas Netas	S/	242,160.88
Costo de ventas	S/	154,982.96
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>87,177.92</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	22,500.00
Gastos de Venta	S/	4,879.83
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>59,798.09</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	25,500.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>34,298.09</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>34,298.09</b>

Anexo 10:

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
Al 30 de junio del 2020  
(Expresado en Soles)**

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 17,783.20	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/ 378.00
Cta por cobrar comerciales	S/ 3,516.24	Cuentas por pagar comerciales	S/ -
Otras cuentas por cobrar	S/ 4,086.00	Impuesto renta del ejercicio	S/ -
Existencias	S/ 4,304.76	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 378.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/ -	<b>Pasivo no Corriente</b>	
Otros activos corrientes	S/ -	Obligaciones Financieras	S/ 52,380.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 29,690.19</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 52,380.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/ 122,780.00		<b>S/ 52,758.00</b>
Activos Intangibles (Neto)	S/ -	<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciación acumulada	-S/ 17,540.00	Capital	S/ 4,580.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 105,240.00</b>	Resultados acumulados	S/ 43,294.10
		Resultados del ejercicio	S/ 34,298.09
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/ 82,172.19</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 134,930.19</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 134,930.19</b>

Anexo 11:

### ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 (Expresado en soles)

Ventas Netas	S/	328,460.88
Costo de ventas	S/	197,076.53
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>131,384.35</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	30,170.00
Gastos de Venta	S/	5,760.00
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>95,454.35</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	24,000.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>71,454.35</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>71,454.35</b>

Anexo 12:

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de diciembre del 2020 (Expresado en Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 44,458.00	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/ 600.00
Cta por cobrar comerciales	S/ 7,857.35	Cuentas por pagar comerciales	S/ -
Otras cuentas por cobrar	S/ 9,080.00	Impuesto renta del ejercicio	S/ -
Existencias	S/ 9,564.00	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 600.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/ -	<b>Pasivo no Corriente</b>	
Otros activos corrientes	S/ -	Obligaciones Financieras	S/ 60,000.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 70,959.35</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 60,000.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/ 60,600.00</b>
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/ 175,400.00	<b>PATRIMONIO</b>	
Activos Intangibles (Neto)	S/ -	Capital	S/ 4,580.00
Depreciación acumulada	-S/ 35,080.00	Resultados acumulados	S/ 74,645.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 140,320.00</b>	Resultados del ejercicio	S/ 71,454.35
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 211,279.35</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/ 150,679.35</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 211,279.35</b>

Anexo 13:

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 30 DE JUNIO DEL 2021  
(Expresado en soles)**

Ventas Netas	S/	242,768.70
Costo de ventas	S/	160,500.22
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>82,268.48</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	22,136.00
Gastos de Venta	S/	5,201.70
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>54,930.78</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	17,200.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>37,730.78</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>37,730.78</b>

Anexo 14:

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
Al 30 de junio del 2021  
(Expresado en Soles)**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 24,932.86	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/ 1,600.00
Cta por cobrar comerciales	S/ 3,030.23	Cuentas por pagar comerciales	S/ 329.35
Otras cuentas por cobrar	S/ 3,500.00	Impuesto renta del ejercicio	S/ -
Existencias	S/ 3,351.40	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 1,929.35</b>
Gastos pagados por anticipado	S/ -	<b>Pasivo no Corriente</b>	
Otros activos corrientes	S/ -	Obligaciones Financieras	S/ 66,000.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 34,814.49</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 66,000.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/ 67,929.35</b>
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/ 167,000.00	<b>PATRIMONIO</b>	
Activos Intangibles (Neto)	S/ -	Capital	S/ 8,000.00
Depreciación acumulada	-S/ 16,700.00	Resultados acumulados	S/ 71,454.35
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 150,300.00</b>	Resultados del ejercicio	S/ 37,730.78
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/ 117,185.14</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 185,114.49</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 185,114.49</b>

Anexo 15:

### ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021 (Expresado en soles)

Ventas Netas	S/	262,768.70
Costo de ventas	S/	167,661.22
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>95,107.48</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	24,136.00
Gastos de Venta	S/	4,608.00
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>66,363.48</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	19,200.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>47,163.48</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>47,163.48</b>

Anexo 16:

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de diciembre del 2021 (Expresado en Soles)

<u>ACTIVO</u>		S/	<u>PASIVO</u>		S/
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/	36,896.20	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/	600.00
Cta por cobrar comerciales	S/	3,030.23	Cuentas por pagar comerciales	S/	-
Otras cuentas por cobrar	S/	7,500.00	Impuesto renta del ejercicio	S/	-
Existencias	S/	5,551.40	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>600.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/	5,100.00	<b>Pasivo no Corriente</b>		
Otros activos corrientes	S/	-	Obligaciones Financieras	S/	60,000.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>58,077.83</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>60,000.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>		
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/	167,000.00		<b>S/</b>	<b>60,600.00</b>
Activos Intangibles (Neto)	S/	-	<b>PATRIMONIO</b>		
Depreciación acumulada	-S/	33,400.00	Capital	S/	12,460.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>133,600.00</b>	Resultados acumulados	S/	71,454.35
			Resultados del ejercicio	S/	47,163.48
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/</b>	<b>131,077.83</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/</b>	<b>191,677.83</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/</b>	<b>191,677.83</b>

Anexo 17:

### ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE JUNIO DEL 2022 (Expresado en soles)

Ventas Netas	S/	320,599.31
Costo de ventas	S/	214,959.59
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>105,639.72</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	29,376.80
Gastos de Venta	S/	5,990.40
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>70,272.52</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	21,041.96
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>49,230.56</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>49,230.56</b>

Anexo 18:

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de junio del 2022 (Expresado en Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 40,724.80	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/ 900.00
Cta por cobrar comerciales	S/ 2,830.00	Cuentas por pagar comerciales	S/ 1,800.00
Otras cuentas por cobrar	S/ 4,948.03	Impuesto renta del ejercicio	S/ -
Existencias	S/ 4,032.08	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 2,700.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/ 2,100.00	<b>Pasivo no Corriente</b>	
Otros activos corrientes	S/ -	Obligaciones Financieras	S/ 51,450.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 54,634.91</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 51,450.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/ 54,150.00</b>
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/ 170,000.00	<b>PATRIMONIO</b>	
Activos Intangibles (Neto)	S/ -	Capital	S/ 15,800.00
Depreciación acumulada	-S/ 34,000.00	Resultados acumulados	S/ 71,454.35
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 136,000.00</b>	Resultados del ejercicio	S/ 49,230.56
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 190,634.91</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/ 136,484.91</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 190,634.91</b>

Anexo 19:

### ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022 (Expresado en soles)

Ventas Netas	S/	341,599.31
Costo de ventas	S/	217,959.59
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>123,639.72</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	31,376.80
Gastos de Venta	S/	5,990.40
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>86,272.52</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	23,040.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>63,232.52</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>63,232.52</b>

Anexo 20:

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de diciembre del 2022 (Expresado en Soles)

<u>ACTIVO</u>		S/	<u>PASIVO</u>		S/
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/	46,426.88	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/	1,200.00
Cta por cobrar comerciales	S/	4,830.00	Cuentas por pagar comerciales	S/	2,500.00
Otras cuentas por cobrar	S/	7,500.00	Impuesto renta del ejercicio	S/	-
Existencias	S/	3,520.00	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>3,700.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/	4,100.00			
Otros activos corrientes	S/	-	<b>Pasivo no Corriente</b>		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>66,376.88</b>	Obligaciones Financieras	S/	49,500.00
			<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>49,500.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>		
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/	177,000.00		S/	53,200.00
Activos Intangibles (Neto)	S/	-			
Depreciación acumulada	-S/	37,170.00	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/</b>	<b>139,830.00</b>	Capital	S/	18,320.00
			Resultados acumulados	S/	71,454.35
			Resultados del ejercicio	S/	63,232.52
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/</b>	<b>153,006.88</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/</b>	<b>206,206.88</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/</b>	<b>206,206.88</b>

Anexo 21:

### ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE JUNIO DEL 2023 (Expresado en soles)

Ventas Netas	S/	366,999.14
Costo de ventas	S/	222,449.48
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/</b>	<b>144,549.66</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		
Gastos de Administración	S/	35,376.80
Gastos de Venta	S/	7,390.40
Otros Ingresos	S/	-
Otros Gastos	S/	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/</b>	<b>101,782.46</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>		
Ingresos financieros		
Gastos financieros	S/	26,055.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/</b>	<b>75,727.46</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	S/	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/</b>	<b>75,727.46</b>

Anexo 22:

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de junio del 2023 (Expresado en Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalente de efectivo	S/ 48,326.20	Tributos por Pagar Contraprestaciones y aportes al sistema	S/ 1,200.00
Cta por cobrar comerciales	S/ 5,377.00	Cuentas por pagar comerciales	S/ 2,340.00
Otras cuentas por cobrar	S/ 6,835.00	Impuesto renta del ejercicio	S/ -
Existencias	S/ 5,681.78	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 3,540.00</b>
Gastos pagados por anticipado	S/ 8,500.00	<b>Pasivo no Corriente</b>	
Otros activos corrientes	S/ -	Obligaciones Financieras	S/ 46,500.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 74,719.98</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/ 46,500.00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	
Inmueble Maq. y Equipo (Neto)	S/ 177,000.00		<b>S/ 50,040.00</b>
Activos Intangibles (Neto)	S/ -	<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciación acumulada	-S/ 35,400.00	Capital	S/ 27,320.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 141,600.00</b>	Resultados acumulados	S/ 63,232.52
		Resultados del ejercicio	S/ 75,727.46
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 216,319.98</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/ 166,279.98</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 216,319.98</b>

Anexo 23:

Validación de expertos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		"Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023"		
Línea de Investigación:		Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial		
Apellidos y nombres del experto:		ALFARO ROSAS JORGE LUIS		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		GESTIÓN LOGÍSTICA		
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Nº	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Observaciones:				

Firma del experto



Jorge Alfaro R.  
C.I.P. 158245

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación:		“Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023”		
Línea de Investigación:		Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial		
Apellidos y nombres del experto:		ALFARO ROSAS JORGE LUIS		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		BUSINESS PROCESS MANAGEMENT		
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

Observaciones:

Firma del experto  
  
 Jorge Alfaro Rosas  
 CIR 158245

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023”			
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MONTTOYA COLQUE JACKELINE FIORELA			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT			
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023”			
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MONTROYA COLQUE JACKELINE FIORELA			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA			
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

**¡GRACIAS POR SU GENTIL RESPUESTA!**

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023”			
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	RABANAL CHAVEZ ERICK HUMBERTO			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT			
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Nº	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“Modelo de gestión logística bajo la metodología Business Process Management para mejorar la rentabilidad en una pyme del sector panadería, Trujillo-2023”			
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	RABANAL CHAVEZ ERICK HUMBERTO			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA			
Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Nº	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

**¡GRACIAS POR SU GENTIL RESPUESTA!**

Anexo 24:

Guía de entrevista resuelta

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre del entrevistado: *Raquel León Hidalgo* Fecha: *29/04/2022*

El objetivo de la presente entrevista es recopilar información de acuerdo con las dimensiones del eje temático BPM (Business Process Management): Modelado de procesos y Análisis de Procesos. La información recopilada tendrá una finalidad académica y se reservará la información de la investigación.

Modelado de procesos:  
Preguntas:

1. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la gestión de proveedores de la empresa? *Generalmente buscamos proveedores que tengan un bajo precio y que ofrezca los productos que necesitamos, le realizamos pedidos de prueba y si es lo que buscábamos hacemos el trato con ellos.*
2. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la gestión de proveedores?  
*El trato es entre el Gerente y el Proveedor*
3. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la gestión de proveedores?  
*Desde la búsqueda del proveedor y evaluar sus precios y quedarnos con alguno aprox. unas 6 hrs.*
4. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la gestión de almacén de la empresa?  
*- En la materia prima, recibimos los insumos y si son los correctos los clasificamos en el almacén. Y en los productos hechos de igual manera, si cumple con los requisitos, pedidos se ordena en la tienda o se prepara para ser usado por delivery*
5. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la gestión de almacén?  
*Solamente el jefe de producción*
6. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la gestión de almacén?  
*- En la fase de almacén de materia prima, aprox 1 hr.  
- En la fase de productos ya hechos aprox. 1 hr.*
7. ¿Cómo se desarrollan las actividades durante la distribución de la empresa?  
*Primero se verifican los pedidos que tenemos para que al área de producción lo hagan y una vez hechos se le asigna los pedidos al repartidor para que ordene y lleve los productos a nuestros clientes.*
8. ¿Cuántos trabajadores (actores) intervienen dentro de la distribución?  
*- El jefe de producción que delega los productos.  
- El encargado de tienda  
- El repartidor de pedidos.*

9. ¿Cuánto tiempo aproxima usted que tome el proceso de la distribución?  
 - No tenemos un control de inventarios completo, por lo tanto unos 30 min.  
 - El transporte de pedidos, demora una y 3 o 4 horas después de los pedidos.

Análisis de procesos:  
 Preguntas:

10. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de Gestión de proveedores?  
 Que no tenemos experiencia gestionando el tipo de proceso, o también que necesitamos proveedores más de insumos de mala calidad.

11. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?  
 No tenemos controles que nos aseguren o supervisen este tipo de acciones.

12. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?  
 Que nos den insumos de mala calidad o que haya retrasos en la producción por la demora de un nuevo pedido de insumos.

13. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de gestión de almacén?  
 Que haya productos sobrentes y que se malogren o desperdicien en el almacén.

14. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?  
 Que no existe una herramienta para los pedidos.

15. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?  
 productos en stand by o sobrentes que se malogren.

16. ¿Cuál considera que es el principal problema dentro del proceso de distribución?  
 La demora o la entrega equivocada de los productos.

17. ¿Cuál considera que es la causa de este problema?  
 La falta de un respaldo para ver los pedidos o la verificación de los datos.

18. ¿Qué consecuencia conlleva este problema?  
 - Que se entregue productos erróneos  
 - Que se demore en la entrega  
 - Que se pierda información

18029357

Anexo 25:

Guía de observación resuelta

**GUIA DE OBSERVACION**

**OBJETIVO:** Recolectar información para el análisis BPM sobre la Gestión Logística

**SUJETO DE ESTUDIO:** Panadería Clarita

**ACTIVIDAD COMERCIAL:** Producción, venta y distribución de panadería y productos a fines.

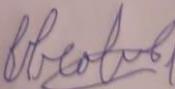
**ÁREA DE OBSERVACIÓN:** Oficina, almacén y tienda.

**SUBPROCESO:** Gestión de proveedores, gestión de almacén, distribución.

**OBSERVADORES:** ESTUDIANTES Varas León, Robert y Miñano Yupanqui, Flavio

**TIEMPO DE OBSERVACIÓN:** (A llenarse después de la observación)

ASPECTOS PARA EVALUAR/ OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe un formato estandarizado para la selección de los proveedores		X	No cuenta con ninguna documentación para el registro
Se lleva un registro de los proveedores actuales	X		Se mantiene el contacto de todos los proveedores
Se realiza negociaciones para las compras de insumo.	X		Cada vez que se realiza un pedido con un nuevo proveedor.
Se cuenta con un control de recepción de materia prima		X	No cuenta con ninguna documentación para el registro
La empresa posee un área adecuada para el almacenamiento de la materia prima	X		Mantiene sus insumos en un área básica para conservar.
Se registran todos los documentos de compra (boletas, facturas, recibos)		X	Solo se conservan ciertas boletas y facturas, no todas.
Se realizan reportes para conocer el stock disponible		X	No cuenta con ninguna documentación
Se mantiene un control de la distribución de pedidos		X	No cuenta con ninguna documentación

  
 18029357

Anexo 26:

Guía de entrevista resuelta

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre del entrevistado: Raquel León Hidalgo Fecha: 29/04/2022

El objetivo de la presente entrevista es recopilar información de acuerdo con las dimensiones del eje propositivo Gestión Logística: Gestión de proveedores, gestión de almacén y distribución. La información recopilada tendrá una finalidad académica y se reservará la información de la investigación.

Gestión de proveedores:

Preguntas:

- ¿Quiénes son sus proveedores actualmente?  
- Lucy mar (ma y orista)  
- Ma Kro  
- Lumarca
- ¿Ha cambiado de proveedor recientemente?  
- No
- ¿Qué características considera que debe tener un proveedor para su aceptación en la empresa?  
- Bajo precio  
- Productos necesarios/variedad de buena calidad  
- Que tenga transporte propio.
- ¿Cómo realiza la negociación de compra con sus proveedores?  
Haciendo pedidos de prueba y de acuerdo a eso negociar la cantidad y cada cuanto tiempo se realizarán los pedidos para que nos lo den a un precio bajo.

Gestión de almacén:

Preguntas:

- ¿Qué tipo de inconvenientes suelen ocurrir frecuentemente en la recepción de materia prima?  
- La demora en la entrega  
- Productos faltantes
- ¿Le han llegado paquetes de productos incompletos?  
- A veces.
- ¿Cuál fue su solución ante esto?  
- Llamar al proveedor para que manden los productos faltantes.

8. ¿La empresa posee un área específica para el correcto almacén de los insumos?

Si, cada insumo tiene su lugar para su conservación

9. ¿Con que frecuencia ocurre que los productos caduquen?

Generalmente no pasa mucho, solo en épocas de bastante producción como fiestas, unas 5 o 6 veces al año.

10. ¿Considera algún tipo de metodología para la gestión en el almacenamiento de los productos?

Si, para controlar mejor nuestra producción.

Distribución:

Preguntas:

11. ¿Existen controles en su inventario de productos terminados?

No tenemos controles de ningún tipo que no sean visuales o por experiencia.

12. ¿La empresa maneja un stock de seguridad?

No

13. ¿Qué herramientas utilizan para el transporte de productos terminados dentro de la empresa?

Carritos bodegas y jebes de plástico

14. ¿Cuenta con unidad propia para la distribución de productos terminados?

Si, una Van

15. ¿Cuáles son los principales problemas que suceden durante el transporte de productos?

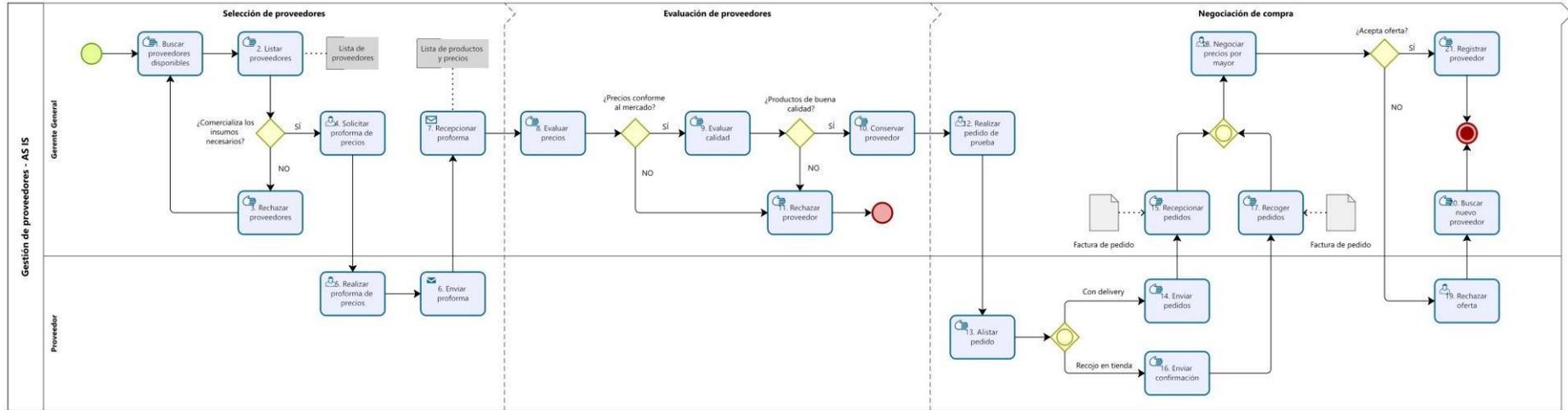
- la demora en la entrega de productos
- No conocer con exactitud la ubicación de un cliente nuevo.

*[Firma]*

18029357

Anexo 27:

Figura 3: Flujoograma AS IS - Gestión de proveedores



Fuente: Elaboración propia

### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Buscar proveedores disponibles</b></p> <p>El Gerente se encarga de buscar proveedores presencialmente en los diferentes locales ubicados en los diferentes distritos de Trujillo de acuerdo con los productos necesitados, estos pueden ser en mercados mayoristas, supermercado de abarrotes o proveedores locales.</p>	Gerente General	75
2.	<p><b>Listar proveedores</b></p> <p>Se identifica todos los proveedores seleccionados con la dirección, número de teléfono y productos que se pueden adquirir en cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no comercializa los insumos necesarios se procede con la Actividad N° 3.</li> <li>• Si se comercializa los insumos necesarios se procede con la Actividad N° 4.</li> </ul>	Gerente General	5
3.	<p><b>Rechazar proveedores</b></p> <p>En el caso que el proveedor no cuente con los insumos requeridos, el Gerente finaliza la negociación y procede nuevamente con la Actividad N° 1.</p>	Gerente General	1
4.	<p><b>Solicitar proforma de precios</b></p> <p>Se le solicita la lista de precios que maneja el proveedor respecto a los productos requeridos. Generalmente esta se envía a través de WhatsApp, o en todo caso en formato físico.</p>	Gerente General	1
5.	<p><b>Realizar proforma de precios</b></p> <p>Evalúa todos los productos requeridos y les asigna el precio que manejan en dicha empresa, ya sea por unidad o por mayor.</p>	Proveedor	10
6.	<p><b>Enviar proforma</b></p> <p>Envía la lista de productos y precios mediante WhatsApp o en una hoja física en caso se requiera.</p>	Proveedor	1

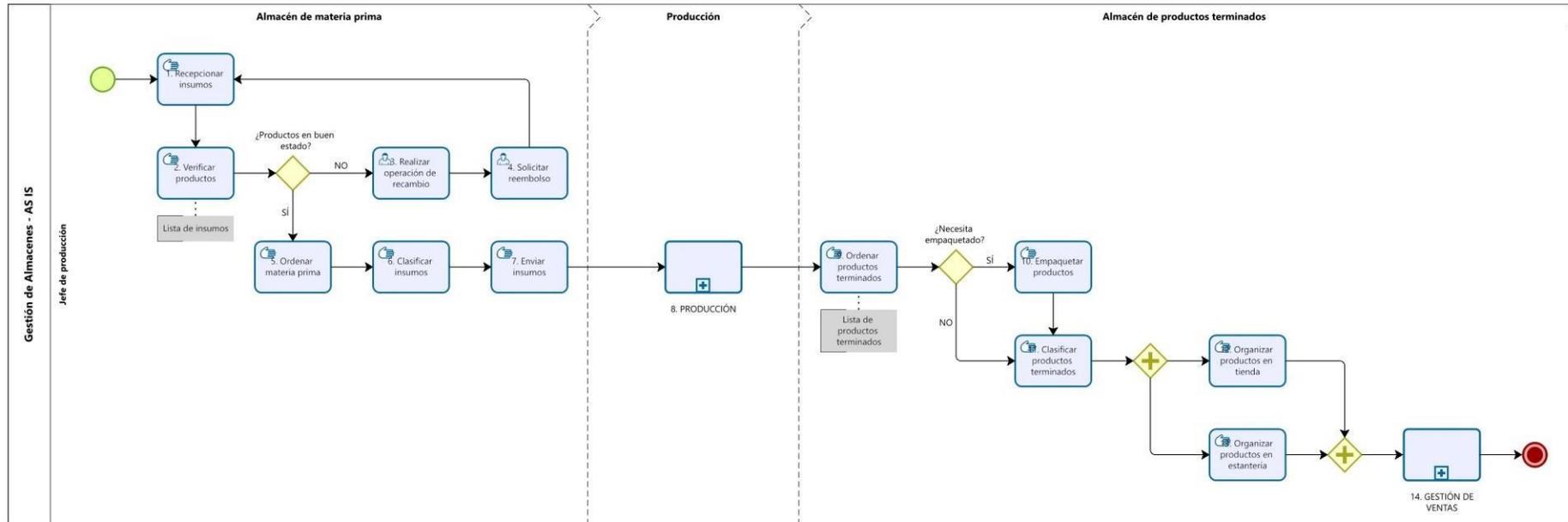
<b>7.</b>	<b>Recepcionar proforma</b> Se recibe la proforma realizada con la información requerida de los productos.	Gerente General	0
<b>8.</b>	<b>Evaluar precios</b> El Gerente se encarga de evaluar los precios ofrecidos por los proveedores y compararlos para ver si van acorde a los precios de mercado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los precios son los adecuados se procede con la Actividad N° 9.</li> <li>• Si los precios no son los adecuados se procede con la Actividad N° 11.</li> </ul>	Gerente General	1
<b>9.</b>	<b>Evaluar calidad</b> Si los precios son adecuados se procede a evaluar la calidad de los productos, esto a través del criterio propio y experiencia del Gerente. La evaluación se puede realizar in situ o mediante el conocimiento del tipo de insumos que el proveedor comercializa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos son de buena calidad se procede con la Actividad N° 10.</li> <li>• Si los productos no se consideran de buena calidad se procede con la Actividad N° 11</li> </ul>	Gerente General	5
<b>10.</b>	<b>Conservar proveedor</b> Si los productos son de buena calidad, se registra al proveedor en la lista de contactos para así poder realizar el pedido de prueba.	Gerente General	0
<b>11.</b>	<b>Rechazar proveedor</b> Si los productos no cumplen con las expectativas requeridas por el Gerente se procede a descartarlo y seguir con la evaluación de los demás.	Gerente General	0
<b>12.</b>	<b>Realizar pedido de prueba</b> Se encarga de realizar un pedido de prueba de los insumos principales (harina, azúcar, aceite, sal u	Gerente General	1

	cualquier otro que este disponga), esto lo realiza mediante WhatsApp o en el caso se encuentre en el local del proveedor directamente con el encargado de ventas.		
13.	<p><b>Alistar pedido</b></p> <p>El proveedor se encarga de alistar los pedidos solicitados de acuerdo con la cantidad requerida por el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el pedido se envía vía Delivery se procede con la Actividad N° 14.</li> <li>• Si el pedido será recogido en tienda se procede con la Actividad N° 16.</li> </ul>	Proveedor	10
14.	<p><b>Enviar pedidos</b></p> <p>Si los pedidos son enviados por Delivery, el proveedor alista los insumos y son cargados al vehículo transportista, esta actividad se desde la entrega de confirmación del pedido hasta la entrega de los insumos en la locación requerida.</p>	Proveedor	120
15.	<p><b>Recepcionar pedidos</b></p> <p>El Gerente recepciona los pedidos solicitados verificando que coincida con lo especificado en la factura enviada.</p>	Gerente General	5
16.	<p><b>Enviar confirmación</b></p> <p>Si el pedido realizado por el cliente es recogido en tienda, el proveedor se encarga de enviar la factura mediante WhatsApp junto a la confirmación de la hora en la que puede recoger su pedido.</p> <p><b>Nota:</b> Si el proveedor no emite facturas electrónicas, esta puede ser entregada físicamente a la hora de la entrega de los insumos.</p>	Proveedor	1
17.	<p><b>Recoger pedidos</b></p>	Gerente General	60

	El Gerente acompañado por el repartidor se dirigen hacia la locación del proveedor para recoger los insumos solicitados.		
18.	<p><b>Negociar precios por mayor</b></p> <p>Luego de que los insumos ya se encuentren a disposición de la empresa, el Gerente decide negociar con el proveedor para futuras compras los pedidos por mayor, considerando marca del producto y si ofrece o no el servicio de Delivery.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el proveedor rechaza la oferta se procede con la Actividad N° 19.</li> <li>• Si el proveedor acepta la oferta se procede con la Actividad N° 21.</li> </ul>	Gerente General	10
19.	<p><b>Rechazar oferta</b></p> <p>El proveedor decide rechazar la negociación con el cliente.</p>	Proveedor	1
20.	<p><b>Buscar nuevo proveedor</b></p> <p>El Gerente decide contactar con los otros proveedores que se encuentran en la lista realizada en anteriores actividades para iniciar nuevas negociaciones.</p>	Gerente General	60
21.	<p><b>Registrar proveedor</b></p> <p>Si el proveedor acepta la oferta negociada se procede con el registro en la lista de contactos de la empresa para futuros pedidos.</p>	Gerente General	1
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>			06 horas y 08 minutos

Anexo 28:

Figura 4: Flujoograma AS IS - Gestión de almacenes



Fuente: Elaboración propia

### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

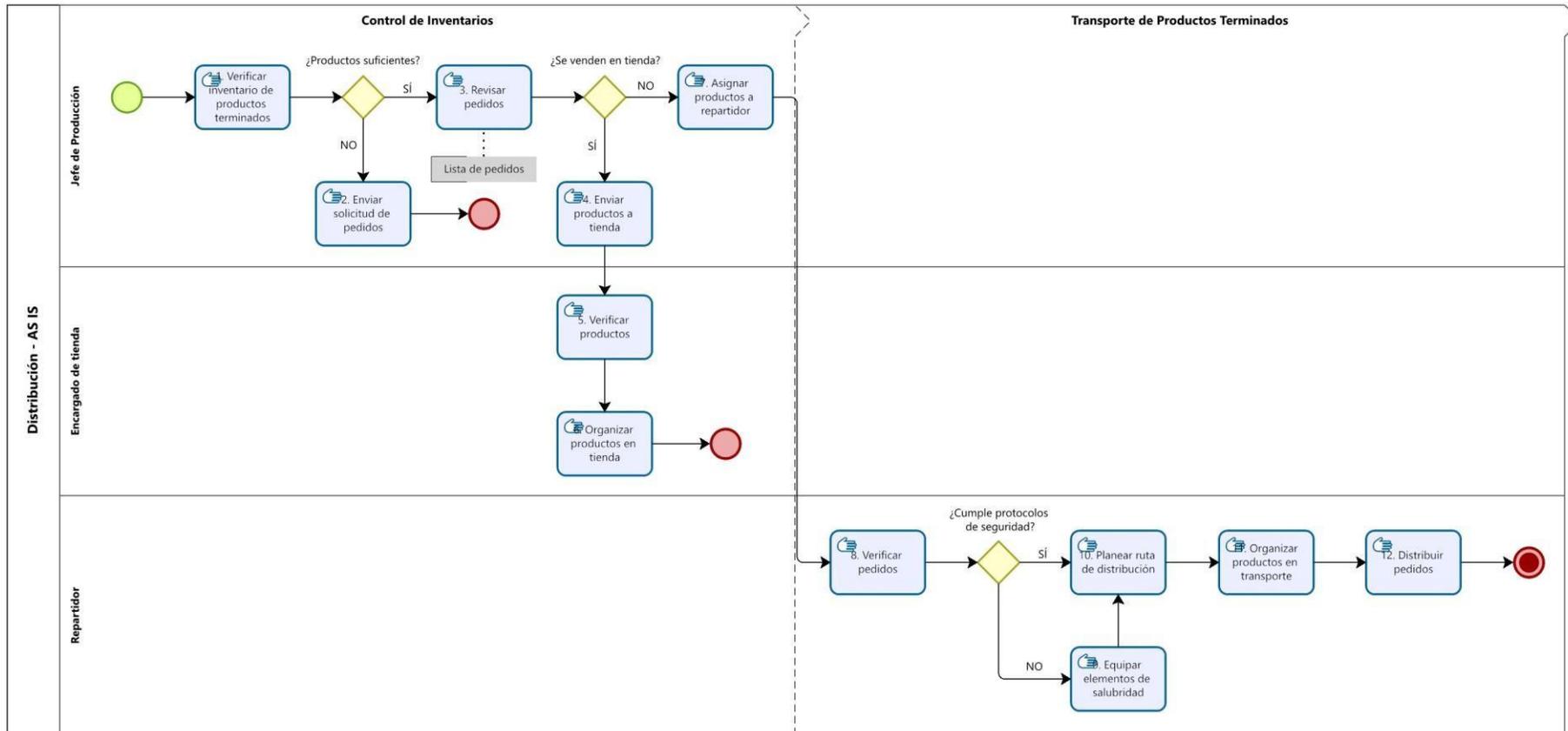
N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Recepcionar insumos</b></p> <p>Al llegar los insumos al local de la empresa, sea por Delivery o recojo en tienda, el encargado de recepcionar los insumos es el Jefe de Producción de acuerdo a lo que ha requerido, haciéndolos ingresar al local.</p> <p><b>Nota:</b> En esta actividad no se realiza un orden de los insumos, solo la recepción y colocación de estos en un espacio libre.</p>	Jefe de Producción	10
2.	<p><b>Verificar productos</b></p> <p>El Jefe de Producción se encarga de verificar que todos los insumos requeridos en la compra se encuentren completos, además, verificar que estos no hayan sufrido algún tipo de alteración (golpes, rajadura de empaque, humedad, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos no se encuentran en buen estado, se continúa con la Actividad N° 3.</li> <li>• Si los productos se encuentran en buen estado, se continúa con la Actividad N° 5.</li> </ul>	Jefe de Producción	10
3.	<p><b>Realizar operación de recambio</b></p> <p>Cuando los productos no se encuentran en buen estado, se le comunica directamente al proveedor para solicitar un recambio de productos, esto se realiza mediante una llamada o vía WhatsApp, especificando los insumos que presente daños o inconformidades.</p>	Jefe de Producción	5
4.	<p><b>Solicitar reembolso</b></p> <p>El jefe de producción solicita el reembolso, ya sea del propio insumo por otro que se encuentre en buenas condiciones o del dinero valorizado del mismo.</p>	Jefe de Producción	2
5.	<p><b>Ordenar materia prima</b></p>	Jefe de Producción	15

	Una vez los insumos han sido dejados dentro del local (indistintamente) por el proveedor, se procede a colocarlos dentro del almacén ordenándolos de acuerdo con el tipo de insumo que es, y si necesita refrigeración.		
6.	<p><b>Clasificar insumos</b></p> <p>Una vez ordenados los insumos en el almacén, se procede con la clasificación de lo que se necesita para la fase de producción, esto se clasifica de acuerdo con la necesidad inmediata o a los pedidos del día.</p>	Jefe de Producción	10
7.	<p><b>Enviar insumos</b></p> <p>Se envían los insumos para la producción al área de preparación (panadería o pastelería), esto lo realiza el mismo jefe de producción.</p>	Jefe de Producción	10
8.	<p><b>Producción</b></p> <p>Se realizan las actividades de Producción, que van desde la preparación de insumos, mezclado, amasado o preparado y finalmente el horneado.</p> <p><b>Nota:</b> No se toma en cuenta para la estimación del tiempo.</p>	Jefe de Producción	0
9.	<p><b>Ordenar productos terminados</b></p> <p>Una vez se finaliza el proceso de producción, se procede a ordenar en la misma área los productos recientemente horneados, esto se hace diferenciando los productos de panadería con los de pastelería, mientras que a su vez se compara con una lista de los pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos necesitan empaquetado se procede con la Actividad N° 10.</li> <li>• Si los productos no necesitan empaquetado se procede con la Actividad N° 11.</li> </ul>	Jefe de Producción	15
10.	<p><b>Empaquetar productos</b></p>	Jefe de Producción	60

	Se separan los productos que necesitan empaquetados (bizcochos, palos, pan de bolsa, roscas, entre otros) y se procede a empaquetar por cantidad requerida, ya sea para los pedidos externos o para pedidos internos en la tienda de la empresa.		
11.	<p><b>Clasificar productos terminados</b></p> <p>Una vez ordenados y empaquetados los productos que lo requerían se procede a clasificar en productos que son para la tienda y productos que son para la estantería esperando a ser recogidos por el repartidor o que se mantendrán en el almacén.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos van a tienda se procede con la Actividad N° 12.</li> <li>• Si los productos van a la estantería se procede con la Actividad N° 13.</li> </ul>	Jefe de Producción	30
12.	<p><b>Organizar productos en tienda</b></p> <p>Se procede a ordenar los productos en la tienda, esto se realiza media hora antes del horario de atención, generalmente se colocan los productos que se venderán en el día o si se requiere un cambio de stock en las alacenas de la tienda.</p>	Jefe de Producción	30
13.	<p><b>Organizar productos en estantería</b></p> <p>Se procede a ordenar los productos en las estanterías, ya sea para almacenaje o para enviar en los pedidos por Delivery, aquí se colocan los productos de larga duración, generalmente son productos empaquetados.</p>	Jefe de Producción	10
14.	<p><b>Gestión de ventas</b></p> <p>Se realizan las actividades del proceso de Ventas.</p> <p><b>Nota:</b> No se toma en cuenta para la estimación del tiempo.</p>	Jefe de Producción	0
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>		03 horas y 27 minutos	

Anexo 29:

Figura 5: Flujograma AS IS - Distribución



### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Verificar inventario de productos terminados</b></p> <p>Se encarga de verificar el almacén de productos terminados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el stock es insuficiente, se procede con la Actividad N° 2.</li> <li>• Si el stock es el correcto, se procede con la Actividad N° 3</li> </ul>	Jefe de Producción	15
2.	<p><b>Enviar solicitud de pedidos</b></p> <p>Cuando no se encuentra el stock suficiente de productos, se procede a enviar inmediatamente una solicitud de pedidos requeridos tanto para el día como para los días siguientes al área de producción, esto se realiza verbalmente o mediante WhatsApp.</p>	Jefe de Producción	2
3.	<p><b>Revisar pedidos</b></p> <p>Se revisa los productos en almacén con los pedidos hechos por los clientes para el día, esto se realiza a través de los mensajes de WhatsApp y los pedidos anotados en hojas físicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos van a la tienda se procede con la Actividad N° 4.</li> <li>• Si los productos son por Delivery se procede con la Actividad N° 7.</li> </ul>	Jefe de Producción	10
4.	<p><b>Enviar productos a tienda</b></p> <p>Los productos que son para la venta del día se proceden a enviar al área de la tienda para ser verificados y organizados por el encargado.</p>	Jefe de Producción	10
5.	<p><b>Verificar productos</b></p> <p>El encargado de tienda procede a verificar que los productos se encuentren en buen estado y no haya sufrido algún daño para colocarlos en exhibición.</p> <p><b>Nota:</b> En caso se encuentre algún tipo de daño en el producto solo se procede a separarlo en el almacén.</p>	Encargado de tienda	10

<b>6.</b>	<p><b>Organizar productos en tienda</b></p> <p>Luego se procede a organizar todos los productos en buen estado en los mostradores de la tienda.</p>	Encargado de tienda	30
<b>7.</b>	<p><b>Asignar productos a repartidor</b></p> <p>Los pedidos del día que no son para la tienda se proceden a asignarlos al repartidor.</p>	Jefe de Producción	10
<b>8.</b>	<p><b>Verificar pedidos</b></p> <p>El Repartidor se encarga de comparar los productos asignados con la lista de pedidos y que estos se encuentren completos.</p> <p><b>Nota:</b> En caso haya alguna disconformidad se le comunica al Jefe de Producción inmediatamente para solucionarlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el repartidor no cumple con los protocolos de seguridad se procede con la Actividad N° 9.</li> <li>• Si el repartidor si cumple con los protocolos de seguridad se procede con la Actividad N° 10.</li> </ul>	Repartidor	10
<b>9.</b>	<p><b>Equipar elementos de salubridad</b></p> <p>El Repartidor antes de partir a realizar la ruta de Delivery debe verificar que tanto los productos como el mismo repartidor cumpla los protocolos establecidos, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las canastas de pan deben estar debidamente selladas con el plástico correspondiente.</li> <li>- Los sacos de papel deben estar debidamente cerrados.</li> <li>- El repartidor lleva consigo guantes de protección y un dispensador de alcohol en</li> </ul>	Repartidor	5

	<p>caso el cliente requiera desinfectar sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de tortas o pasteles, deben ir en su empaque correspondiente (caja de cartón o molde de plástico).</li> </ul>		
10.	<p><b>Planear ruta de distribución</b></p> <p>El repartidor se encarga de verificar a que clientes se les tiene que ir a dejar los pedidos verificando sus direcciones y solicitando la dirección exacta en caso de no tenerla registrada en el momento.</p>	Repartidor	10
11.	<p><b>Organizar productos en transporte</b></p> <p>Se procede a cargar todos los pedidos en la movilidad de la empresa.</p>	Repartidor	15
12.	<p><b>Distribuir pedidos</b></p> <p>Se realiza el proceso de distribución el cual puede variar de acuerdo con la totalidad de pedidos. Iniciando con los clientes más cercanos al local de la empresa hasta llegar al más lejano.</p>	Repartidor	180
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>			05 horas y 07 minutos

Anexo 30:

Figura 6: Matriz de Riesgo - Gestión de proveedores



Figura 7: Matriz de probabilidad vs impacto - Gestión de proveedores

P R O B A B I L I D A D	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
5				RT16	
4			RT1, RT9	RT17, RT19	
3		RT5, RT10, RT11, RT12			
2		RT2, 3, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 18	RT14		
1					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31:

Figura 8: Matriz de Riesgo - Gestión de almacenes

Actividad	Identificación del riesgo								Análisis de Riesgo										Evaluación de riesgo				Identificación del riesgo	
	Fuente	Riesgo	Consecuencias	Causa	Control		Cuando	Donde	Impacto (Consecuencia)					Probabilidad (Riesgo)					Prioridad					
					Si existen o no	Si es eficaz			5. Muy grave	4. Grave	3. Medio	2. Alto	1. Insignificante	5. Muy probable	4. Probable	3. Factible	2. Remoto	1. Improbable	Nivel de riesgo (c.p)					
																			Alto 15, 16, 20, 25	Moderado 8, 9, 10, 12	Bajo 4, 5, 6	Insignificante 1, 2, 3		
P R O C E S O D E G E S T I Ó N D E A L M A C E N S	ALMACEN DE MATERIA PRIMA																							
	Recepcionar insumos	Jefe de producción	Recepción de insumos errónea	Insumos faltantes, defectuosos	Mala aplicación de método de descarga	No	No	Al recibir los insumos por parte del proveedor	En almacén		4								12	X			RT1	
	Verificar productos	Jefe de producción	Productos faltantes, defectuosos	Producción en stand by, debido a productos faltantes o defectuosos	Recepción errónea	No	No	Al no contar con un registro de insumos a recibir y la mala ejecución de método de carga	En almacén	5									15	X			RT2	
	Realizar operación de recambio	Jefe de producción	Operación de recambio errónea	Operación de recambio denegada por el proveedor	Datos faltantes o erróneos en la operación	No	No	Al no contar con un registro de recambio	En almacén		3								6		X		RT3	
	Solicitar reembolso	Jefe de producción	Solicitud de reembolso denegado	Perdidas en el estado de resultados	Información escasa (suceso por insumos defectuosos o faltantes) en la solicitud	No	No	Al no contar con evidencias claras y concisas	En almacén		3								1	3			X	RT4
	Ordenar por tipo de materia prima	Jefe de producción	Orden errático de materia prima	Descontrol para el envío de insumos	Carga excesiva de actividades al jefe de producción	No	No	Al no contar con un registro de orden de materia prima	En almacén		3								2	6		X		RT5
	Clasificar insumos para la producción	Jefe de producción	Clasificación errónea de insumos de producción	Descontrol para el envío de insumos	Carga excesiva de actividades al jefe de producción	No	No	Al no contar con un registro de insumos para la producción	En almacén		4								4	16	X			RT6
Enviar insumos	Jefe de producción	Insumos incompletos	Producción en stand by, debido a insumos faltantes	Verificación errónea de productos, insumos y materia prima	No	No	Al no contar con un registro de productos entrantes	En almacén		3								1	3			X	RT7	
D E A L M A C E N S	ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS																							
	Ordenar productos terminados	Jefe de producción	Orden errático de productos terminados	Descontrol para la organización de productos	Gabeta de almacén mal distribuido	No	No	Al no separar por tipo de producto	En almacén		3								2	6		X		RT8
	Clasificar productos terminados	Jefe de producción	Clasificación errónea de productos terminados	Descontrol para la organización de productos	Lista de productos terminados en desorden	No	No	Al no contar con un registro de productos terminados	En almacén		3								1	3			X	RT9
	Empaquetar productos	Jefe de producción	Mal empaquetado de productos	Productos defectuosos, perdidos	Embalaje (bolsas) defectuosos o formas de empaquetado	No	No	Al no recibir capacitaciones de empaquetado	En almacén		4								3	12	X			RT10
	Organizar productos en tienda	Jefe de producción	Productos mal organizados	Mala atención en tienda (demora de entrega de productos a clientes)	Confusión de productos entrantes y existentes	No	No	Al no registrar los productos en tienda (día o turno anterior)	En tienda		3								2	6		X		RT11
Organizar productos en estantería	Jefe de producción	Productos mal organizados	Demora en reposición de productos (demora de entrega de productos a clientes)	Confusión de productos en estantería entrantes y existentes	No	No	Al no registrar los productos en estantería (día o turno anterior)	En almacén		3								2	6		X		RT12	

Figura 9: Matriz de probabilidad vs impacto - Gestión de almacenes

P R O B A B I L I D A D	IMPACTO					
		1	2	3	4	5
5				RT2		
4			RT1, RT10	RT6		
3	RT4, RT7, RT9	RT3, RT5, RT8, RT11, RT12				
2						
1						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32:

Figura 10: Matriz de Riesgo - Distribución

Actividad	Identificación del riesgo						Análisis de Riesgo							Evaluación de riesgo				Identificación del riesgo					
	Fuente	Riesgo	Consecuencias	Causa	Controles		Cuando	Donde	Impacto (Consecuencia)			Probabilidad (Riesgo)				Nivel de riesgo (x, y)	Prioridad						
					Si existen o no	Si es eficaz			5. Muy grave	4. Grave	3. Medio	2. Alto	1. Insignificante	5. Muy probable	4. Probable		3. Factible		2. Remoto	1. Improbable	Alto 15, 16, 20, 25	Moderado 8, 9, 10, 12	Bajo 4, 5, 6
															Alto	Moderado	Bajo		Insignificante				
P R O C E S O D E D I S T R I B U C I O N	CONTROL DE INVENTARIO																						
	Verificar inventario de productos terminados	Jefe de producción	Revisión errónea de inventario	Productos faltantes / descuento de clientes	Falta de registro de inventario de productos terminados	No	No	Al no contar con un registro de productos	En almacén	4								8	X			RT1	
	Enviar solicitud de pedidos al área de producción	Jefe de producción	Solicitud de pedido errónea (cantidad)	Pedido erróneo	Falta de registro de productos suficientes (confusión)	No	No	Al contabilizar los productos (suficientes)	En almacén		3							1	3			X	RT2
	Revisar pedidos de venta	Jefe de producción	Revisión errónea de lista de pedidos de venta	Error de envío de información para tienda o delivery	Información errónea en la lista de pedidos	No	No	Al no contar con un registro de pedidos (en orden)	En almacén		3							9	X				RT3
	Enviar productos a tienda	Jefe de producción	Envío erróneo de productos a tienda	Faltantes o sobrantes de productos para la organización en tienda	Información errónea en la lista de pedidos	No	No	Al revisar la lista de pedidos	En almacén	4								8	X				RT4
	Recepcionar productos	Encargado de tienda	Productos faltantes o sobrantes	Descontrol de productos en tienda y estantería	Información errónea en la lista de pedidos	No	No	Al recepcionar los productos	En tienda	4								8	X				RT5
Organizar productos en tienda	Encargado de tienda	Productos desorganizados	Mala atención en tienda (demora de entrega de productos a clientes)	Confusión de productos entrantes y existentes	No	No	Al no registrar los productos en tienda (día o turno anterior)	En tienda	4								8	X				RT6	
Asignar productos a repartidor	Jefe de producción	Asignación errónea de productos a repartidor	Productos faltantes / sobrantes	Mala comunicación entre trabajadores	No	No	Al no contar con un registro de productos a bodegas	En tienda	4				4				16	X				RT7	
TRANSPORTE DE PRODUCTOS																							
Recepcionar productos	Repartidor	Productos faltantes / sobrantes	Confusión de pedidos y productos	Mala asignación de productos a repartidor	No	No	Al no contar con un registro de productos a bodegas	En almacén		3							6			X		RT8	
Equipar elementos de salubridad	Repartidor	Elementos de salubridad vencidos	Disconformidad de clientes (bodegas) por incumplimiento de servicio	Verificación de vencimiento nula de elementos de salubridad	No	No	Al no contar con un documento de información de productos adquiridos	En almacén	4								8	X				RT9	
Planear ruta de distribución	Repartidor	Planeación de ruta errónea	Entrega de pedidos a destiempo	Desconocimiento de la ciudad	No	No	Al no contar con una aplicación de rutas (GPS)	En almacén	4				4				16	X				RT10	
Organizar productos en el transporte	Repartidor	Desorganización de productos	Productos faltantes / sobrantes		No	No	Al no contar con un registro de pedidos a bodegas	En transporte	4				3				12	X				RT11	
Distribuir pedidos	Repartidor	Distribución errática de pedidos	Disconformidad de clientes (bodegas) por incumplimiento de servicio	Error en la orden de distribución	No	No	Al no contar con un registro de pedidos a bodegas	En transporte	5				4				20	X				RT12	

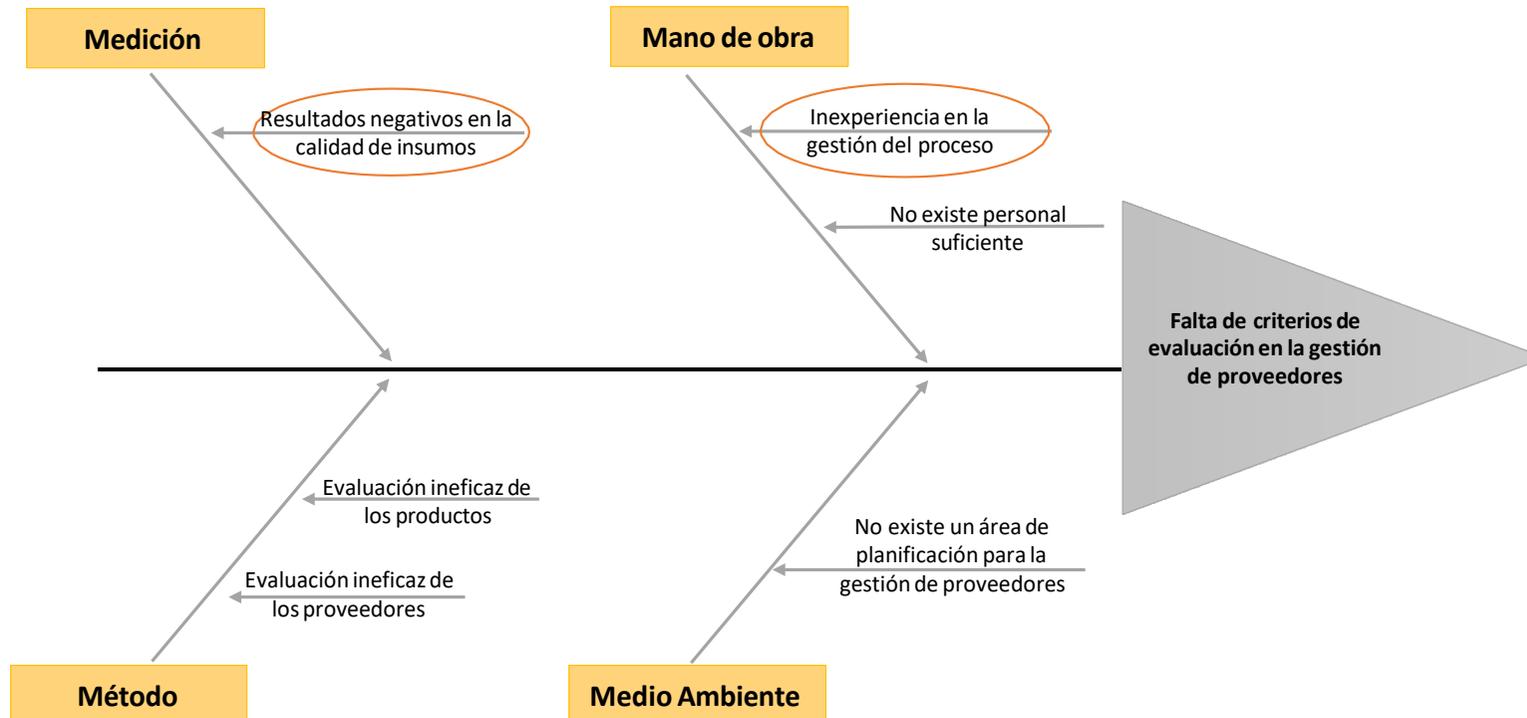
Figura 11: Matriz de probabilidad vs impacto - Distribución

P R O B A B I L I D A D	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
5				RT12	
4		RT1, RT4, RT5, RT6, RT9	RT11	RT7, RT10	
3	RT2	RT8	RT3		
2					
1					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 33:

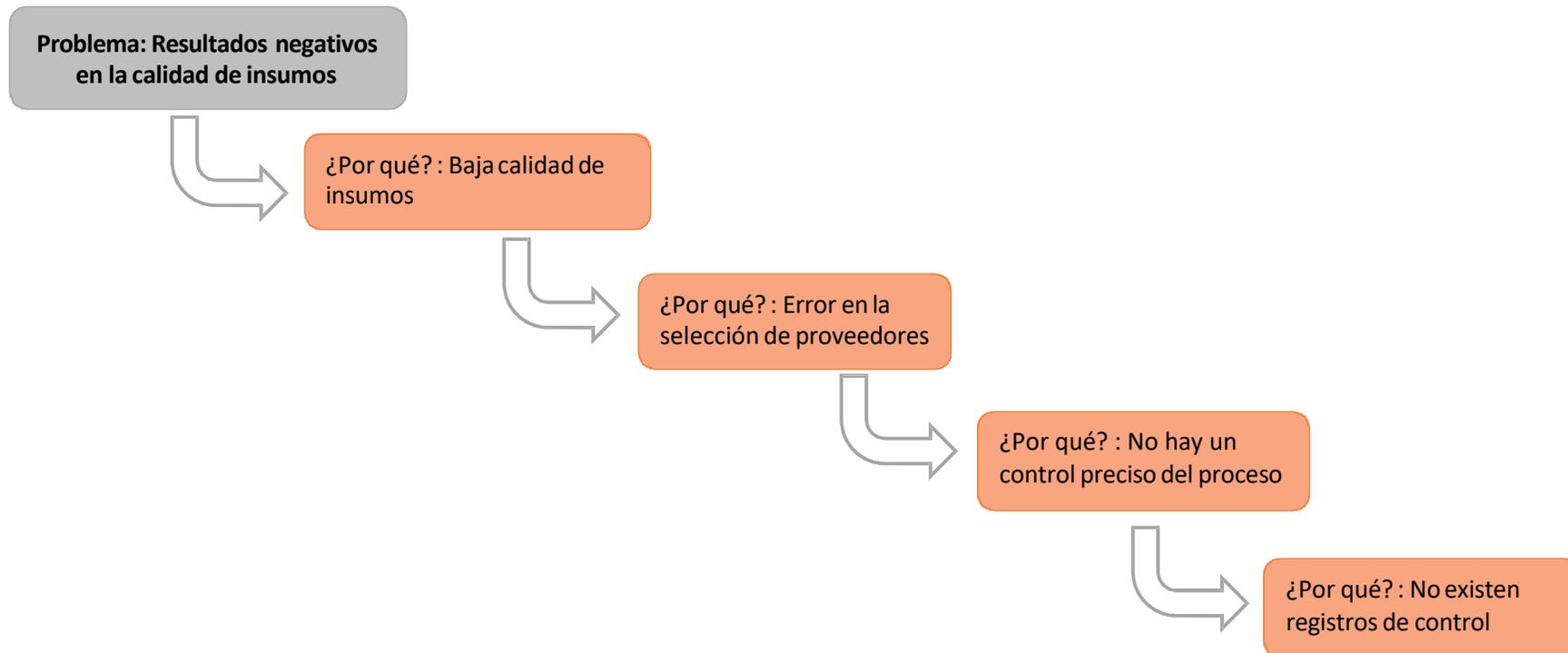
Figura 12: Matriz Ishikawa - Gestión de proveedores



*Fuente: Elaboración propia*

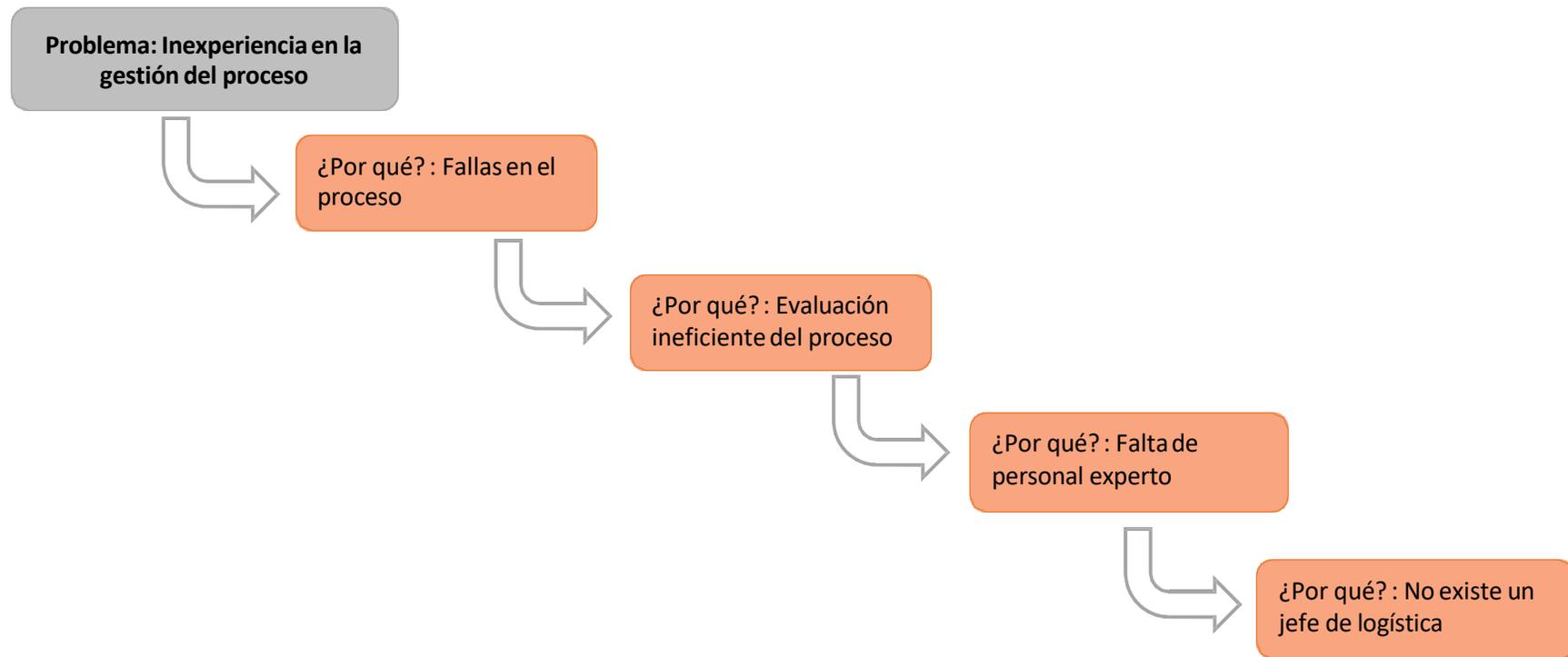
Anexo 34:

Figura 13: Matriz 5W - Gestión de proveedores



*Fuente: Elaboración propia*

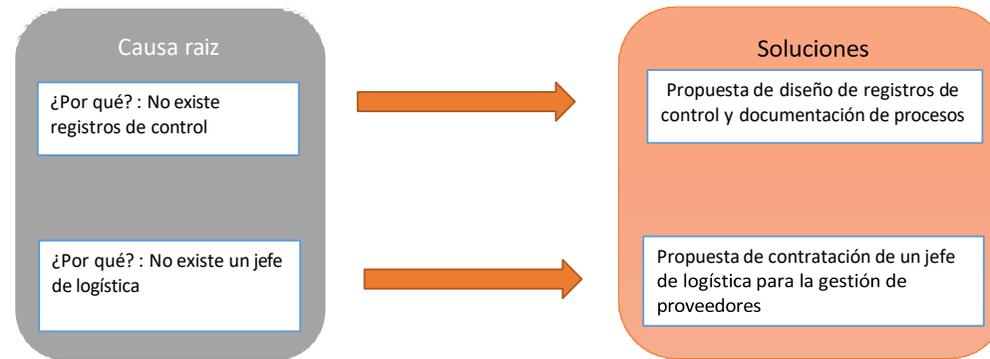
Figura 14: Matriz 5W - Gestión de proveedores



*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 35:

Figura 14: Matriz 5W 2H - Gestión de proveedores

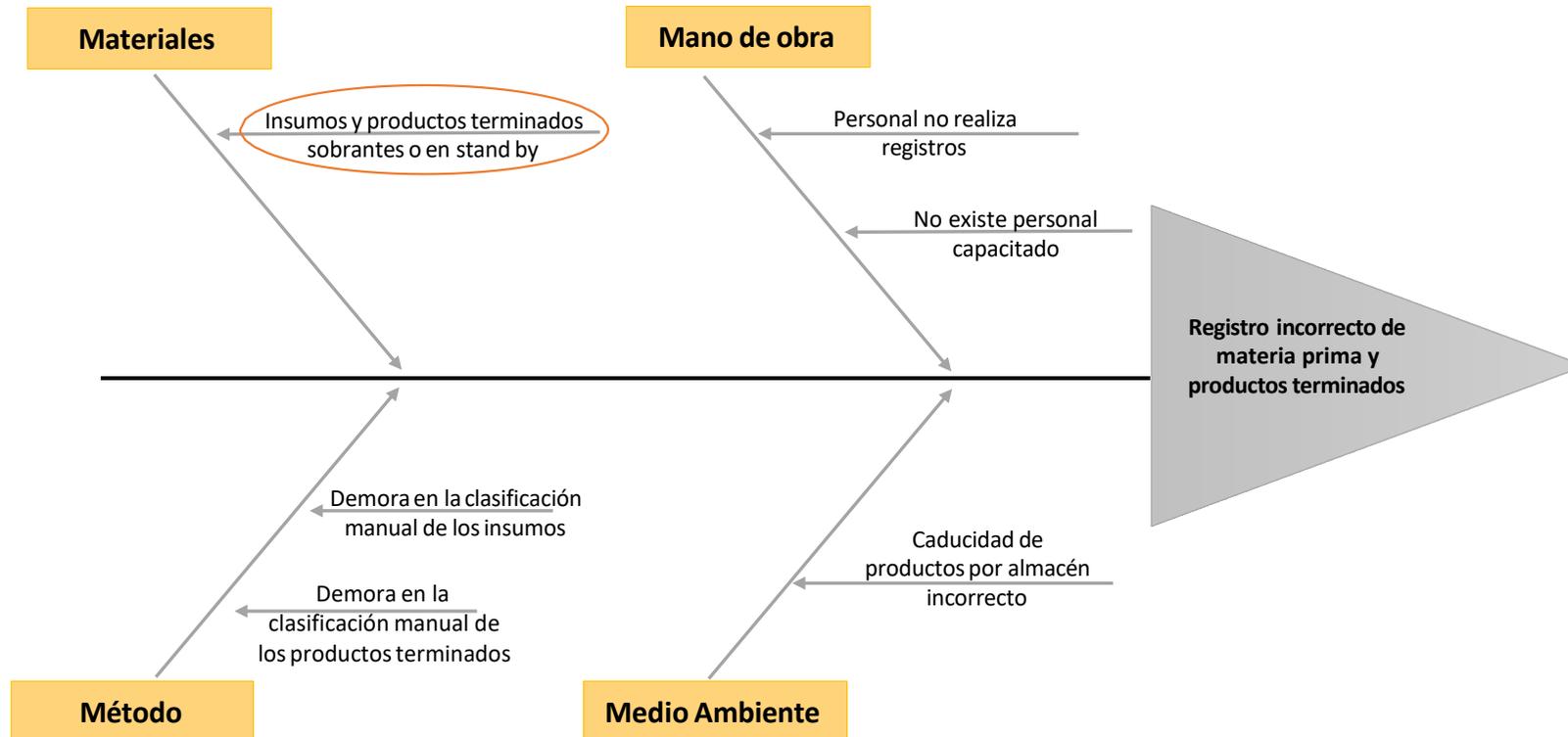


	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Propuesta de diseño de registros de control y documentación de procesos	Realizar controles para registrar y evaluar con exactitud de acuerdo a los criterios establecidos a los proveedores	Porque de esta manera se seleccionará a los proveedores idóneos para la empresa	Jefe de logística	Área de planificación	Iniciada la propuesta de diseño	De acuerdo a formatos estandarizados de registros de control
Propuesta de contratación de un jefe de logística para la gestión de proveedores	Contratar un jefe de logística para gestionar el proceso de proveedores de manera eficiente	Porque un jefe de logística cuenta con la experiencia necesaria para realizar controles eficientes	Gerente general	Área de planificación	Iniciada la propuesta de diseño	A través de una convocatoria para el área de logística

Fuente: Elaboración propia

Anexo 36:

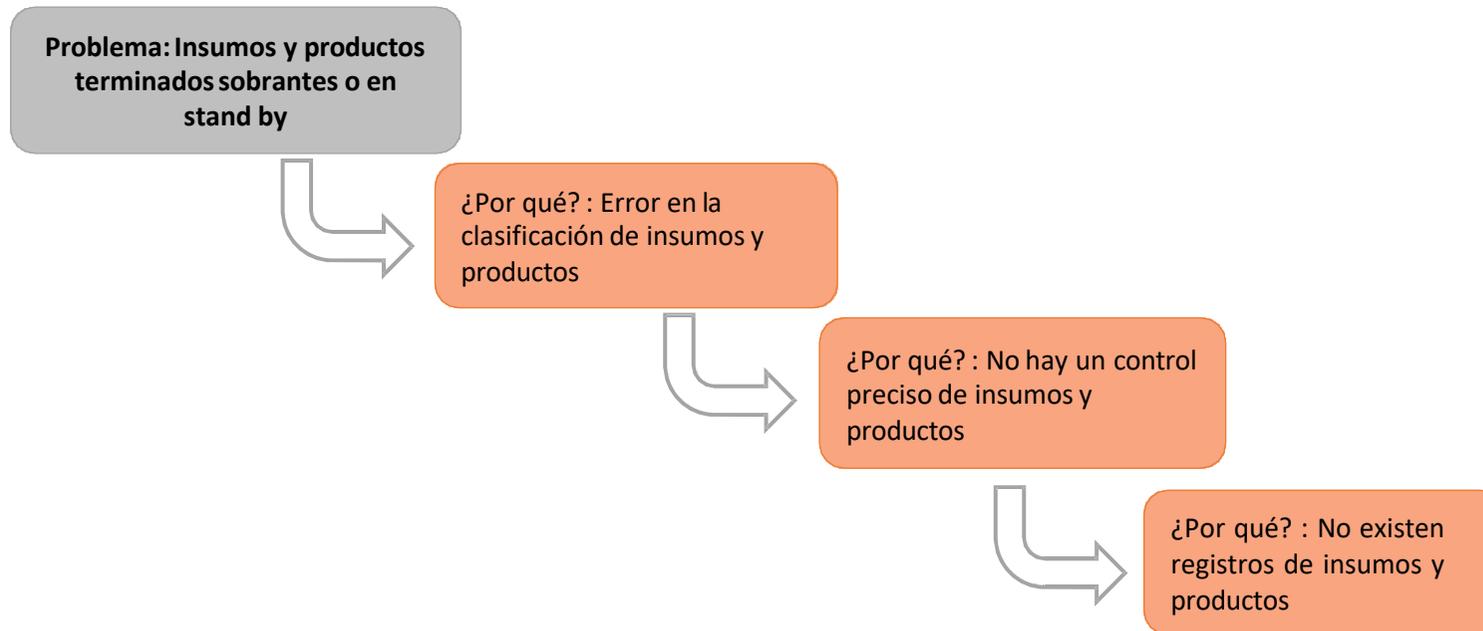
Figura 15: Matriz Ishikawa - Gestión de Almacenes



Fuente: Elaboración propia

Anexo 37:

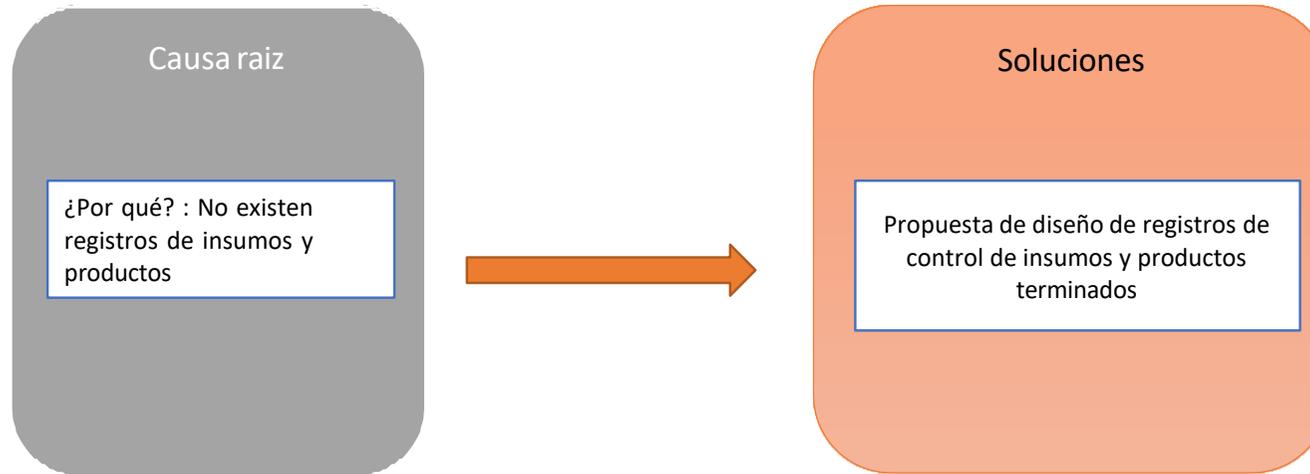
Figura 16: Matriz 5W - Gestión de Almacenes



*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 38:

Figura 17: Matriz 5W 2H - Gestión de almacenes

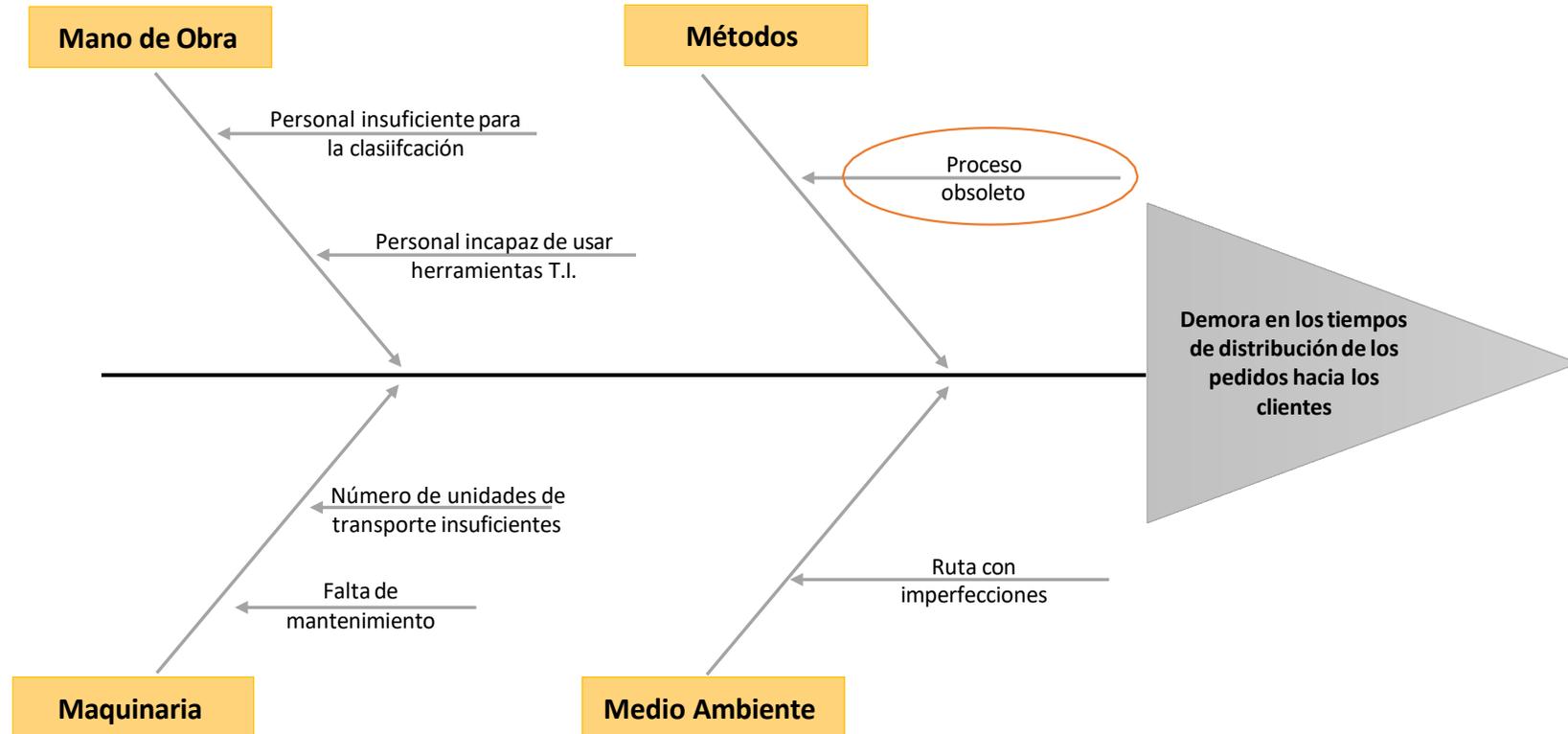


	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Propuesta de diseño de registros de control de insumos y productos terminados	Realizar controles para registrar y conocer el estado de la materia prima y los productos terminados	Porque así se gestionará de manera eficiente el control de almacenes	Jefe de logística	Área de planificación	Iniciada la propuesta de diseño	De acuerdo a formatos estandarizados de registros de insumos y productos terminados

Fuente: Elaboración propia

Anexo 39:

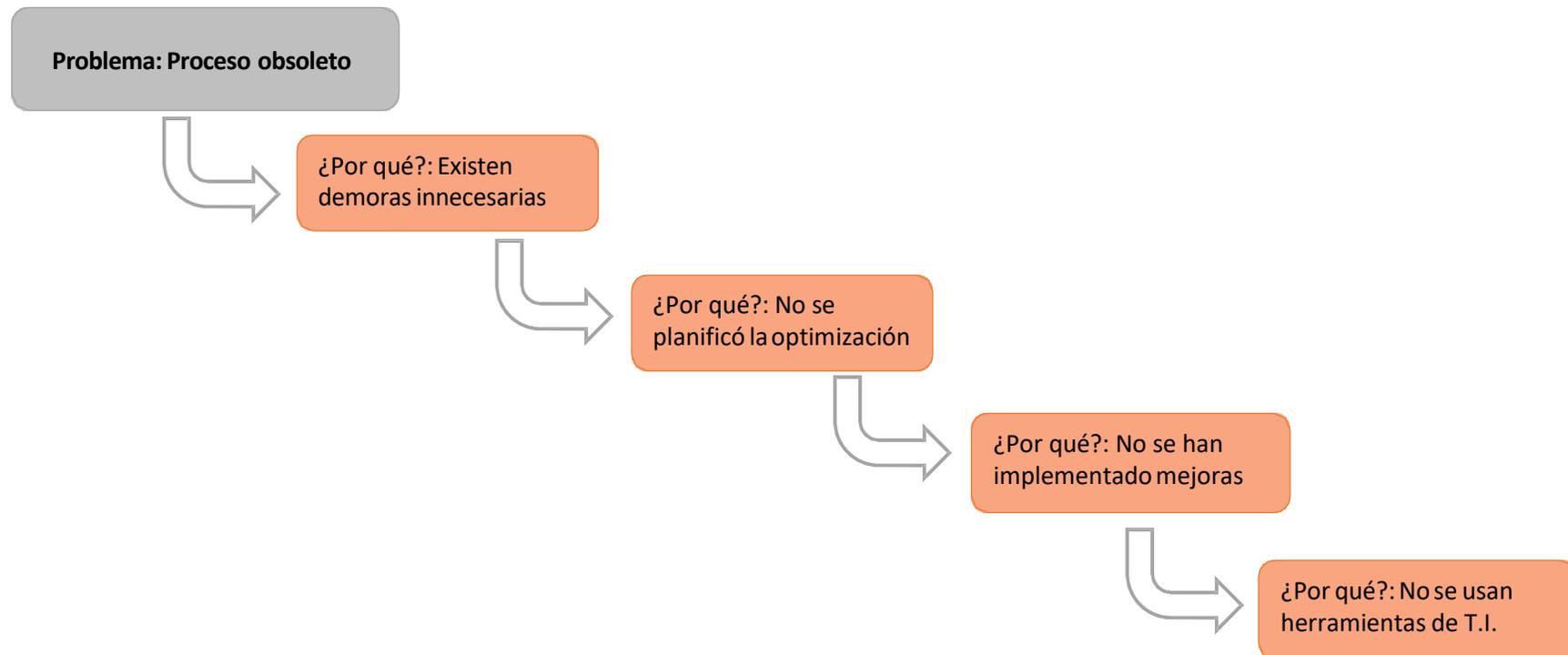
Figura 18: Matriz Ishikawa - Distribución



Fuente: Elaboración propia

Anexo 40:

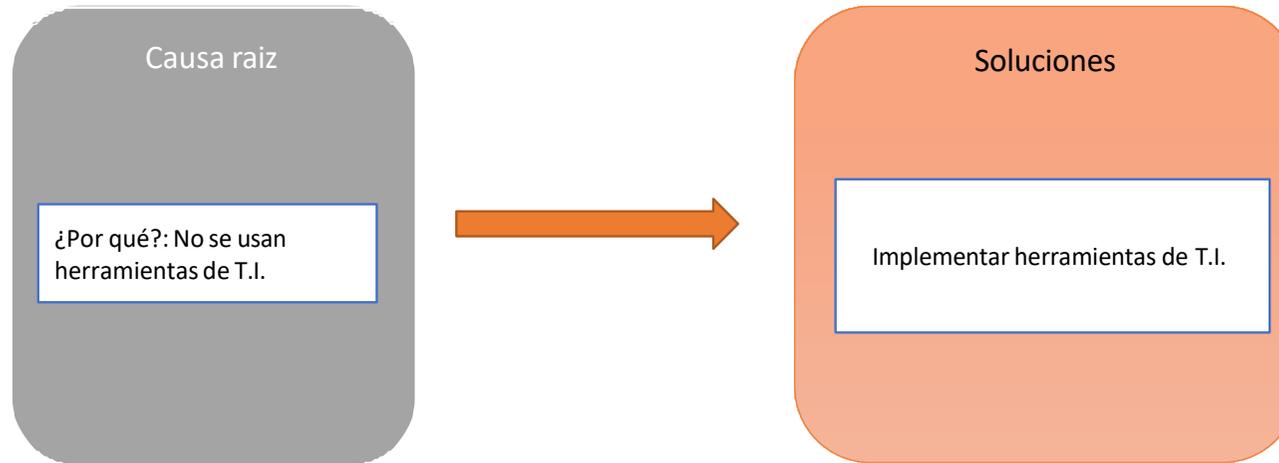
Figura 19: Matriz 5W - Distribución



*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 41:

Figura 20: Matriz 5W 2H - Distribución

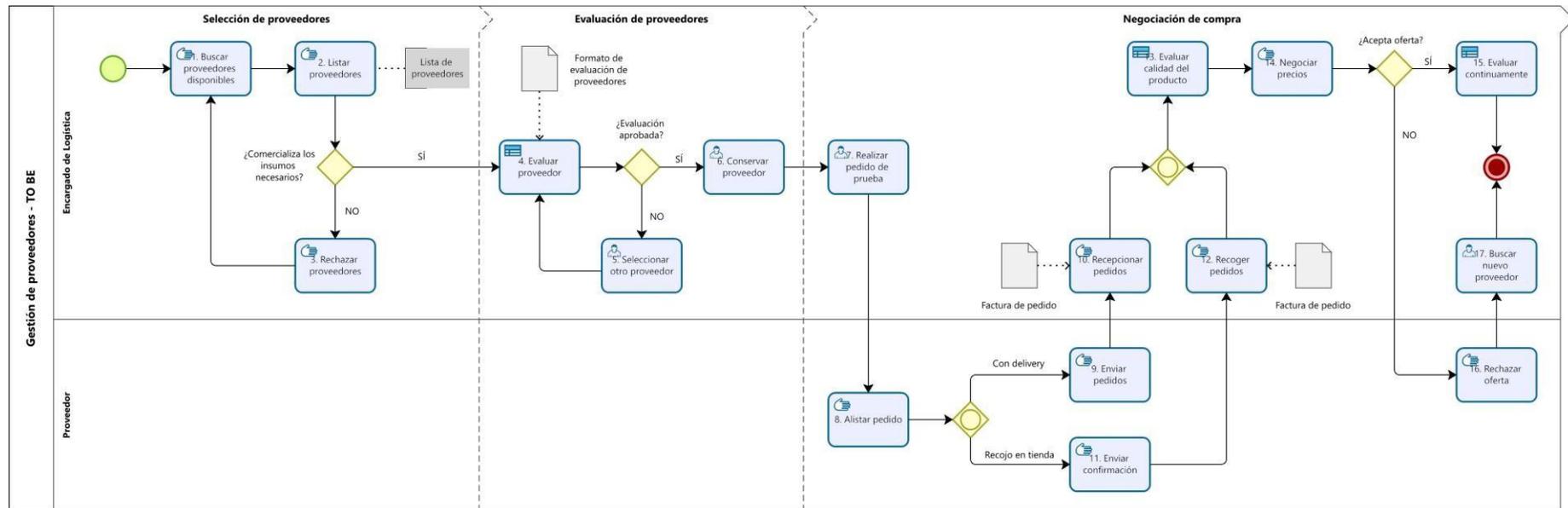


	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Implementar herramientas de T.I.	Implementar el uso de Google Maps y MS. Excel para agilizar el proceso	Porque así se agilizará el proceso de distribución y reducirá las fallas	Repartidor	Área de distribución	De uso diario	A través del uso de un plan de datos (Internet)

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 42:

Figura 21: Gestión de proveedores - TO BE



Powered by  
bpmi  
Modeler

Fuente: Elaboración propia

### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Buscar proveedores disponibles</b></p> <p>El Encargado de Logística se encarga de buscar proveedores de manera virtual para luego ser ubicados físicamente en las inmediaciones de la ciudad, esto de acuerdo con los productos necesitados, los cuales pueden ser en mercados mayoristas, supermercado de abarrotes o proveedores locales.</p>	Encargado de Logística	60
2.	<p><b>Listar proveedores</b></p> <p>Se identifica todos los proveedores seleccionados con la dirección, número de teléfono y productos que se pueden adquirir en cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no comercializa los insumos necesarios se procede con la Actividad N° 3.</li> <li>• Si se comercializa los insumos necesarios se procede con la Actividad N° 4.</li> </ul>	Encargado de Logística	1
3.	<p><b>Rechazar proveedores</b></p> <p>En el caso que el proveedor no cuente con los insumos requeridos, el Encargado de Logística finaliza la negociación y procede nuevamente con la Actividad N° 1.</p>	Encargado de Logística	1
4.	<p><b>Evaluar proveedor</b></p> <p>El encargado De Logística al ver que el proveedor si cuenta con los insumos necesarios, procede a evaluar a través del formato “Evaluación de Proveedores” en el cual se analizan 3 criterios: Calidad de insumos, Demoras en la entrega y Formato de pago.</p>	Encargado de Logística	10

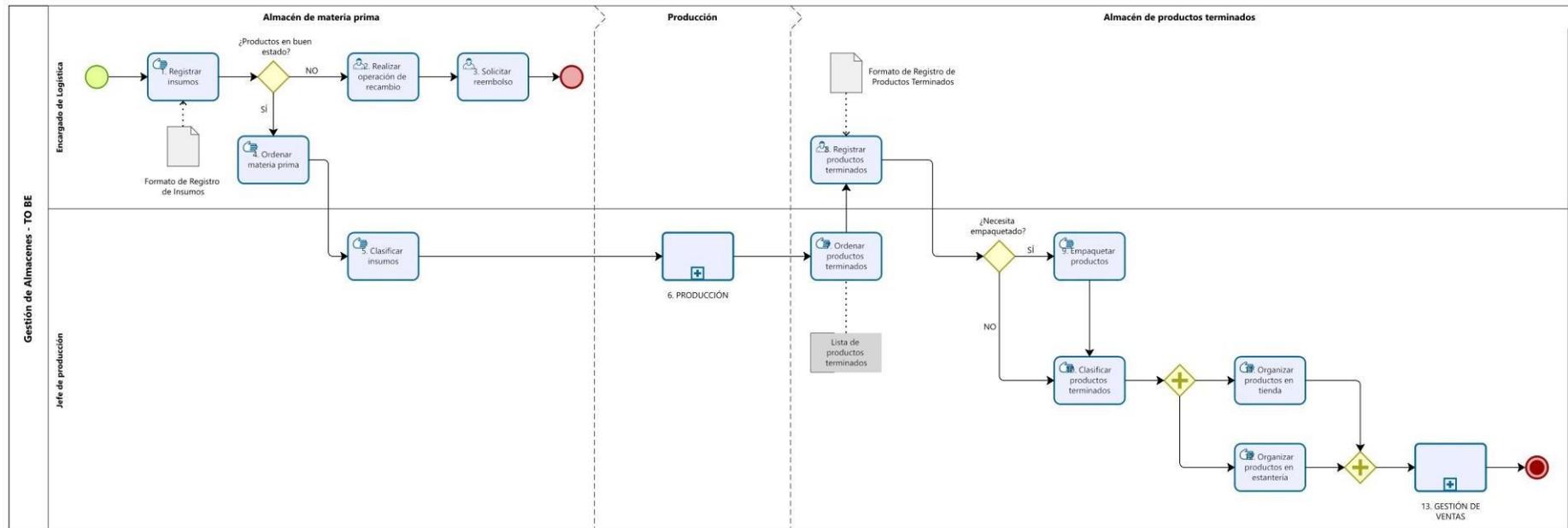
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso el proveedor no apruebe el formato de evaluación, se procede con la Actividad N° 5.</li> <li>Si el proveedor aprueba el formato de evaluación, se procede con la Actividad N° 6.</li> </ul>		
5.	<p><b>Seleccionar otro proveedor</b></p> <p>Si la evaluación del proveedor resulta negativa, se procede a evaluar a un nuevo proveedor en la Actividad N° 4.</p>	Encargado de Logística	0
6.	<p><b>Conservar proveedor</b></p> <p>Si la evaluación fue aprobada, el Encargado de Logística registra al proveedor para poder realizar el pedido de prueba.</p>	Encargado de Logística	1
7.	<p><b>Realizar pedido de prueba</b></p> <p>Se encarga de realizar un pedido de prueba de los insumos principales (harina, azúcar, aceite, sal u cualquier otro que este disponga), esto lo realiza mediante WhatsApp o en el caso se encuentre en el local del proveedor directamente con el encargado de ventas.</p>	Encargado de Logística	1
8.	<p><b>Alistar pedido</b></p> <p>El proveedor se encarga de alistar los pedidos solicitados de acuerdo con la cantidad requerida por el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si el pedido se envía vía Delivery se procede con la Actividad N° 9.</li> <li>Si el pedido será recogido en tienda se procede con la Actividad N° 11.</li> </ul>	Proveedor	10
9.	<p><b>Enviar pedidos</b></p> <p>Si los pedidos son enviados por Delivery, el proveedor alista los insumos y son cargados al</p>	Proveedor	75

	vehículo transportista, esta actividad se desde la entrega de confirmación del pedido hasta la entrega de los insumos en la locación requerida.		
10.	<p><b>Recepcionar pedidos</b></p> <p>El Encargado de Logística recepciona los pedidos solicitados verificando que coincida con lo especificado en la factura enviada.</p>	Encargado de Logística	5
11.	<p><b>Enviar confirmación</b></p> <p>Si el pedido realizado por el cliente es recogido en tienda, el proveedor se encarga de enviar la factura mediante WhatsApp junto a la confirmación de la hora en la que puede recoger su pedido.</p> <p><b>Nota:</b> Si el proveedor no emite facturas electrónicas, esta puede ser entregada físicamente a la hora de la entrega de los insumos.</p>	Proveedor	1
12.	<p><b>Recoger pedidos</b></p> <p>El Encargado de Logística acompañado por el repartidor se dirigen hacia la locación del proveedor para recoger los insumos solicitados.</p>	Encargado de Logística	60
13.	<p><b>Evaluar calidad del producto</b></p> <p>Se procede a evaluar la calidad del producto en cuanto se van preparando los insumos para la preparación.</p> <p><b>Nota:</b> Esto se realiza con ayuda del Jefe de Producción.</p>	Encargado de Logística	10
14.	<p><b>Negociar precios</b></p> <p>Luego de que los insumos ya se encuentren a disposición de la empresa, el Encargado decide negociar con el proveedor para futuras compras los pedidos por mayor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el proveedor acepta la oferta se procede con la Actividad N° 15.</li> </ul>	Encargado de Logística	10

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el proveedor rechaza la oferta se procede con la Actividad N° 16.</li> </ul>		
15.	<p><b>Evaluar continuamente</b></p> <p>Si el proveedor acepta la oferta negociada se procede con el registro en la lista de contactos de la empresa para futuros pedidos. Además, el encargado de Logística realiza una evaluación periódica ante cualquier cambio, ya sea en el producto o en el precio.</p>	Encargado de Logística	0
16.	<p><b>Rechazar oferta</b></p> <p>En el caso no se llegue a algún acuerdo el proveedor rechaza la oferta.</p>	Proveedor	1
17.	<p><b>Buscar nuevo proveedor</b></p> <p>El Encargado de Logística decide contactar con los otros proveedores que se encuentran en la lista realizada en anteriores actividades para iniciar nuevas negociaciones.</p>	Encargado de Logística	60
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>			05 horas y 06 minutos

Anexo 43:

Figura 22: Gestión de almacenes - TO BE



Powered by  
BPMN  
Modeler

Fuente: Elaboración propia

### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

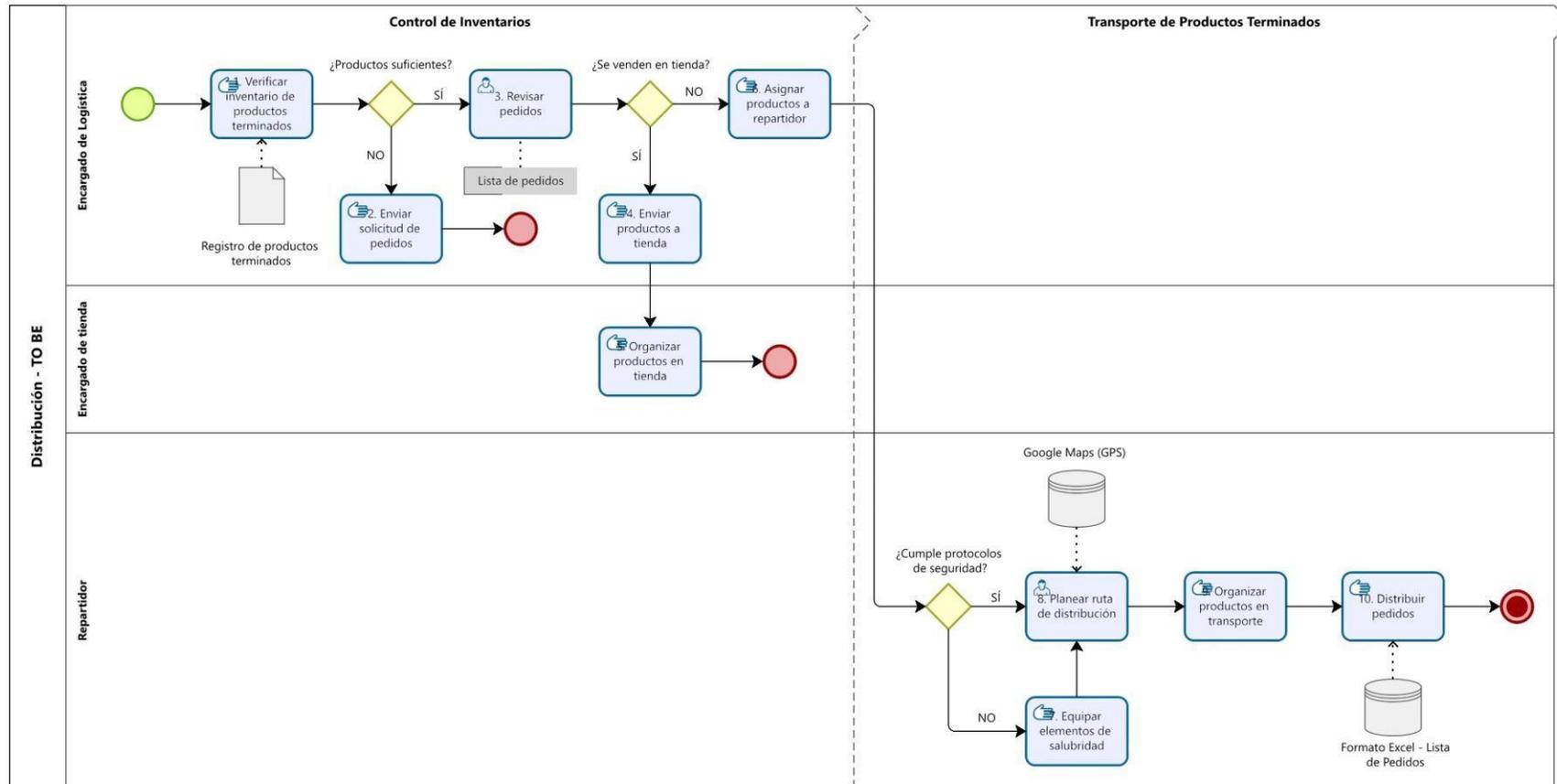
N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Registrar insumos</b></p> <p>El encargado de Logística procede a completar el formato "Ficha de Registro de insumos", en la cual se describe brevemente el producto, la cantidad, el estado, la fecha y hora de recepción, el proveedor y las observaciones correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos no se encuentran en buen estado, se continúa con la Actividad N° 2.</li> <li>• Si los productos se encuentran en buen estado, se continúa con la Actividad N° 4.</li> </ul>	Encargado de Logística	15
2.	<p><b>Realizar operación de recambio</b></p> <p>Cuando los productos no se encuentran en buen estado, se le comunica directamente al proveedor para solicitar un recambio de productos, esto se realiza mediante una llamada o vía WhatsApp, especificando los insumos que presente daños o inconformidades.</p>	Encargado de Logística	5
3.	<p><b>Solicitar reembolso</b></p> <p>El encargado solicita el reembolso, ya sea del propio insumo por otro que se encuentre en buenas condiciones o del dinero valorizado del mismo.</p>	Encargado de Logística	2
4.	<p><b>Ordenar materia prima</b></p> <p>Una vez los insumos han sido dejados dentro del local (indistintamente) por el proveedor, se procede a colocarlos dentro del almacén ordenándolos de acuerdo con el tipo de insumo que es, y si necesita refrigeración.</p>	Encargado de Logística	15
5.	<p><b>Clasificar insumos</b></p>	Jefe de Producción	10

	Una vez ordenados los insumos en el almacén, se procede con la clasificación de lo que se necesita para la fase de producción, esto se clasifica de acuerdo con la necesidad inmediata o a los pedidos del día, y se envía a producción.		
6.	<p><b>Producción</b></p> <p>Se realizan las actividades de Producción, que van desde la preparación de insumos, mezclado, amasado o preparado y finalmente el horneado.</p> <p><b>Nota:</b> No se toma en cuenta para la estimación del tiempo.</p>	Jefe de Producción	0
7.	<p><b>Ordenar productos terminados</b></p> <p>Una vez se finaliza el proceso de producción, se procede a ordenar en la misma área los productos recientemente horneados, esto se hace diferenciando los productos de panadería con los de pastelería, mientras que a su vez se compara con una lista de los pedidos.</p>	Jefe de Producción	15
8.	<p><b>Registrar productos terminados</b></p> <p>El encargado de Logística procede a completar el formato "Ficha de Registro de productos terminados", en la cual se describe brevemente el producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos necesitan empaquetado se procede con la Actividad N° 9.</li> <li>• Si los productos no necesitan empaquetado se procede con la Actividad N° 10.</li> </ul>	Encargado de Logística	10
9.	<p><b>Empaquetar productos</b></p> <p>Se separan los productos que necesitan empaquetados (bizcochos, palos, pan de bolsa, roscas, entre otros) y se procede a empaquetar por cantidad requerida, ya sea para los pedidos externos o para pedidos internos en la tienda de la empresa.</p>	Jefe de Producción	60

<b>10.</b>	<p><b>Clasificar productos terminados</b></p> <p>Una vez ordenados y empaquetados los productos que lo requerían se procede a clasificar en productos que son para la tienda y productos que son para la estantería esperando a ser recogidos por el repartidor o que se mantendrán en el almacén.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos van a tienda se procede con la Actividad N° 11.</li> <li>• Si los productos van a la estantería se procede con la Actividad N° 12.</li> </ul>	Jefe de Producción	10
<b>11.</b>	<p><b>Organizar productos en tienda</b></p> <p>Se procede a ordenar los productos en la tienda, esto se realiza media hora antes del horario de atención, generalmente se colocan los productos que se venderán en el día o si se requiere un cambio de stock en las alacenas de la tienda.</p>	Jefe de Producción	30
<b>12.</b>	<p><b>Organizar productos en estantería</b></p> <p>Se procede a ordenar los productos en las estanterías, ya sea para almacenaje o para enviar en los pedidos por Delivery, aquí se colocan los productos de larga duración, generalmente son productos empaquetados.</p>	Jefe de Producción	10
<b>13.</b>	<p><b>Gestión de ventas</b></p> <p>Se realizan las actividades del proceso de Ventas.</p> <p><b>Nota:</b> No se toma en cuenta para la estimación del tiempo.</p>	Jefe de Producción	0
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>		03 horas y 02 minutos	

## Anexo 44:

Figura 23: Distribución - TO BE



### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción	Actor	Tiempo (minutos)
1.	<p><b>Verificar inventario de productos terminados</b></p> <p>Se encarga de verificar el almacén con los productos terminados de acuerdo a la "Ficha de Registro de Productos Terminados"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el stock es insuficiente, se procede con la Actividad N° 2.</li> <li>• Si el stock es el correcto, se procede con la Actividad N° 3</li> </ul>	Encargado de Logística	10
2.	<p><b>Enviar solicitud de pedidos</b></p> <p>Cuando no se encuentra el stock suficiente de productos, se procede a enviar inmediatamente una solicitud de pedidos requeridos tanto para el día como para los días siguientes al área de producción, esto se realiza verbalmente o mediante WhatsApp.</p>	Encargado de Logística	2
3.	<p><b>Revisar pedidos</b></p> <p>Se revisa los productos en almacén con los pedidos hechos por los clientes para el día, esto se realiza a través de una lista previa organizada con toda la información de los pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los productos van a la tienda se procede con la Actividad N° 4.</li> <li>• Si los productos son por Delivery se procede con la Actividad N° 6.</li> </ul>	Encargado de Logística	10
4.	<p><b>Enviar productos a tienda</b></p> <p>Los productos que son para la venta del día se proceden a enviar al área de la tienda para ser verificados y organizados por el encargado.</p>	Encargado de Logística	10
5.	<p><b>Organizar productos en tienda</b></p>	Encargado de tienda	30

	<p>Luego se procede a organizar todos los productos en buen estado en los mostradores de la tienda.</p> <p><b>Nota:</b> Ya no se realiza una verificación adicional, ya que esta ya fue hecha previamente con la ficha de registro por el encargado de logística.</p>		
6.	<p><b>Asignar productos a repartidor</b></p> <p>Los pedidos del día que no son para la tienda se proceden a asignarlos al repartidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el repartidor no cumple con los protocolos de seguridad se procede con la Actividad N° 7.</li> <li>• Si el repartidor si cumple con los protocolos de seguridad se procede con la Actividad N° 8.</li> </ul>	Encargado de Logística	10
7.	<p><b>Equipar elementos de salubridad</b></p> <p>El Repartidor antes de partir a realizar la ruta de Delivery debe verificar que tanto los productos como el mismo repartidor cumpla los protocolos establecidos, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las canastas de pan deben estar debidamente selladas con el plástico correspondiente.</li> <li>- Los sacos de papel deben estar debidamente cerrados.</li> <li>- El repartidor lleva consigo guantes de protección y un dispensador de alcohol en caso el cliente requiera desinfectar sus productos.</li> <li>- En el caso de tortas o pasteles, deben ir en su empaque correspondiente (caja de cartón o molde de plástico).</li> </ul>	Repartidor	5
8.	<b>Planear ruta de distribución</b>	Repartidor	5

	El repartidor realiza una ruta virtual colocando todas las direcciones de todos los pedidos en la lista de opciones de Google Maps, generando así la ruta más eficiente. En caso de no conocer la dirección exacta, puede guiarse por referencias direccionales del sistema.		
<b>9.</b>	<b>Organizar productos en transporte</b> Se procede a cargar todos los pedidos en la movilidad de la empresa.	Repartidor	15
<b>10.</b>	<b>Distribuir pedidos</b> Se realiza el proceso de distribución el cual puede variar de acuerdo con la totalidad de pedidos. Iniciando con los clientes más cercanos al local de la empresa hasta llegar al más lejano. Además, se va registrando la confirmación de entrega en el formato "Lista de pedidos.xls".	Repartidor	120
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>		03 horas y 37 minutos	

Anexo 45:

Tabla 4: Formato propuesto - Evaluación de Proveedores

<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR</b>				
Razón social:				
RUC:				
Dirección:				
Nro. Teléfono:				
Correo electrónico:				
<b>EVALUACIÓN DE CRITERIOS</b>		<b>Cumple</b>	<b>Máximo</b>	<b>Asignación</b>
CALIDAD DE INSUMOS	Productos entregados en buenas condiciones		65	0
	Productos con su ficha de elaboración y aspectos de salubridad			0
TIEMPOS DE ENTREGA	La entrega se realizó en el tiempo pactado de la orden de compra		15	0
FORMATO DE PAGO	EL pago se realiza semanalmente		20	0
			100	0
Observaciones:				

FIRMA DEL GERENTE		
CLASIFICACIÓN		
PUNTAJE FINAL	Mayor a 85 puntos	Proveedor es contratado
	Entre 65 y 84 puntos	Proveedor continuo en evaluación
	Menor a 64 puntos	Proveedor rechazado

*Fuente:*





Anexo 48:

Tabla 7: Formato propuesto - Lista de Pedidos

LISTA DE PEDIDOS							
NRO. PEDIDO	TIPO DE PRODUCTOS	CANTIDAD SOLICITADA	CODIGO BODEGA / CLIENTE	BODEGA / CLIENTE	DIRECCIÓN	CONFIRMACIÓN DE ENTREGA	HORA DE ENTREGA
<b>P001</b>			<b>C002</b>	<b>BODIGA CLARITA</b>	<b>AV. AMERICA NORTE #231</b>	<b>X</b>	<b>6:00 a. m.</b>
	Pan italiano	S/.10.00	X	X	X	X	
	Pan francés	S/.20.00	X	X	X	X	
RESPONSABLE:						FIRMA:	

Fuente: Elaboración propia