

FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO BASADO EN PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE LA EMPRESA CENITEG SOLUTIONS S.A.C., TRUJILLO, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autor:

Br. María Fernanda Celia Ramírez Vigo

Asesor:

Mg. Odar Roberto Florián Castillo

Trujillo - Perú

2018

TABLA DE CONTENIDOS

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	59
CAPÍTULO III. RESULTADOS	61
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	145
REFERENCIAS.....	149
ANEXOS	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º1. Diferencias entre aprovisionamiento y compras.	39
Tabla n.º2. Indicadores de control de calidad.	45
Tabla n.º3. Indicadores para evaluación de proveedores.	46
Tabla n.º4. Métodos de organización del almacén según tipo de empresa.	48
Tabla n.º5. Fases de la metodología 5's.	50
Tabla n.º6. Matriz de Operacionalización de la Variable Gestión de Aprovisionamiento.	54
Tabla n.º7. Principales proveedores de la empresa.	63
Tabla n.º8. Principales Compras de Ceniteg Solutions.	64
Tabla n.º9. Análisis FODA.....	65
Tabla n.º10. Cuadro resumen nivel de pedidos entregados a tiempo mes abril 2017.....	70
Tabla n.º11. Cuadro resumen nivel de pedidos entregados a tiempo mes mayo 2017.....	70
Tabla n.º12. Cuadro resumen nivel de pedidos entregados a tiempo mes junio 2017.....	70
Tabla n.º13. Cuadro resumen nivel de pedidos entregados a tiempo mes julio 2017.....	71
Tabla n.º14. Detalle de promedio de cotizaciones solicitadas vs recibidas.....	71
Tabla n.º15. Horas hombre consumidas vs horas hombre esperadas por servicio.....	74
Tabla n.º16. Clasificación de las máquinas y equipos.....	74
Tabla n.º17. Conversión de días a horas.	75
Tabla n.º18. Nivel de eficiencia de horas máquina.....	75
Tabla n.º19. Número de servicios entregados vs número de servicios entregados con observaciones	79
Tabla n.º20. Cuadro resumen de los resultados del diagnóstico.....	81
Tabla n.º21. Inventario de Procesos de la Gestión Logística.	89
Tabla n.º22. Ficha de Proceso Gestión de Aprovisionamiento.	90
Tabla n.º23. Ficha de Proceso Gestión de Compras.	93
Tabla n.º24. Ficha de proceso Planificación y Aprovisionamiento.	96
Tabla n.º25. Ficha de proceso evaluación de compras.....	97
Tabla n.º26. Ficha de proceso selección y negociación de compras.....	98
Tabla n.º27. Ficha de Proceso emisión orden de compra/servicio.....	99
Tabla n.º28. Ficha de proceso pagos y tesorería.....	100
Tabla n.º29. Ficha de proceso almacenamiento y gestión de inventarios.....	101
Tabla n.º30. Ficha de Proceso Recepción de requerimientos.....	104
Tabla n.º31. Ficha de proceso distribución y control.	105
Tabla n.º32. Procedimiento planificación de aprovisionamiento.	108
Tabla n.º33. Procedimiento evaluación de compras.	112
Tabla n.º34. Procedimiento selección y negociación de compras.....	116
Tabla n.º35. Procedimiento emisión orden de compra/servicio.....	121
Tabla n.º36. Procedimiento facturación.....	125
Tabla n.º37. Procedimiento control de pedidos.....	129
Tabla n.º38. Procedimiento distribución y control.....	134
Tabla n.º39. Inversión de la propuesta A.	136
Tabla n.º40. Inversión de la propuesta B.	137
Tabla n.º41. Inversión de la propuesta C.	138
Tabla n.º42. Inversión total de las propuestas.	138
Tabla n.º43. Cálculo del tiempo en procesos logísticos AS-IS.....	139
Tabla n.º44. Cálculo del tiempo en procesos logísticos TO-BE.	140
Tabla n.º45. Resumen de tiempos de los procesos logísticos AS-IS vs TO-BE.	141
Tabla n.º46. Ponderado de costos fijos.....	141
Tabla n.º 47. Resumen de ahorros anuales.....	142
Tabla n.º48. Proyección de ahorros a 5 años.....	142
Tabla n.º49. Gastos de inversión proyectados a 5 años.....	142
Tabla n.º50. Flujo de Caja Proyectado.....	144
Tabla n.º51. Resumen de indicadores financieros.	144
Tabla n.º52. Tarjeta de etiquetado en almacén.....	214
Tabla n.º53. Tarjeta de etiquetado para muestras.	214

Tabla n.º54. Estado de Resultado mes de setiembre 2017	219
Tabla n.º55. Depreciación estante para archivar documentación confidencial.	221
Tabla n.º56. Procedimiento diagnóstico preliminar.	237

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º1. Gestión por Procesos.	29
Figura n.º2. Gestión sin BPM.	30
Figura n.º3. Modelo Integral del Cambio.	31
Figura n.º4. Niveles básicas en el mapa de procesos.	32
Figura n.º5. Símbolos para diagramar procesos.	33
Figura n.º6. Principios de la gestión de calidad.	35
Figura n.º7. Etapas de la logística.	38
Figura n.º8. Subsistemas del flujo de materiales.	39
Figura n.º9. Actividades del aprovisionamiento.	40
Figura n.º10. Ciclo del proceso de compras.	42
Figura n.º11. Ciclo de Compras.	43
Figura n.º12. Proceso de Compras.	43
Figura n.º13. Criterios para selección de proveedores.	44
Figura n.º14. Principales indicadores del departamento de compras.	45
Figura n.º15. Actividades del almacenamiento.	46
Figura n.º16. Elementos materiales para la preparación de pedidos.	47
Figura n.º17. Método de organización de almacén según flujos.	48
Figura n.º18. Actividades de la logística de salida.	49
Figura n.º19. Ciclo Plan, Do, Check, Act.	50
Figura n.º20. Logo de la empresa Ceniteg Solutions.	61
Figura n.º21. Plano de Ubicación de Ceniteg Solutions.	61
Figura n.º22. Organigrama de Ceniteg Solutions.	62
Figura n.º23. Organigrama por funciones de Ceniteg Solutions.	62
Figura n.º24. Cadena de Valor de Ceniteg Solutions.	64
Figura n.º25. Nivel de Satisfacción del Cumplimiento del Proveedor.	69
Figura n.º26. Nivel de cumplimiento del proveedor.	69
Figura n.º27. Nivel de cotizaciones realizadas.	71
Figura n.º28. Nivel de órdenes de compras canceladas por errores en el pedido.	72
Figura n.º29. Nivel de errores en el Abastecimiento.	72
Figura n.º30. Nivel de Frecuencia de Compras.	73
Figura n.º31. Nivel de pedidos que llegan con la calidad y cantidad requerida.	73
Figura n.º32. Nivel de eficiencia de horas hombre según categoría de servicio.	74
Figura n.º33. Número de horas máquina por tipo de servicio.	75
Figura n.º34. Costo horario de alquiler de máquinas y equipos.	76
Figura n.º35. Nivel de devolución de pedidos.	77
Figura n.º36. Nivel de complejidad y exactitud del almacenamiento.	77
Figura n.º37. Nivel de eficacia en el despacho.	78
Figura n.º38. Plazo de entrega promedio al cliente final.	78
Figura n.º39. Nivel de satisfacción del plazo de entrega de requerimientos a área de ingeniería.	79
Figura n.º40. Nivel de Cumplimiento.	80
Figura n.º41. Diagrama Gestión Logística AS-IS.	84
Figura n.º42. Diagrama Espina de Pescado Causa-Efecto.	85
Figura n.º43. Diagrama de Afinidad.	86
Figura n.º44. Mapa de Procesos Propuesto.	87
Figura n.º45. Cadena de Valor propuesta.	88
Figura n.º46. Flujograma del proceso Gestión de Aprovisionamiento.	92
Figura n.º47. Flujograma de proceso Almacenamiento y Gestión de Inventarios.	103
Figura n.º48. Flujograma de proceso planificación de aprovisionamiento.	107
Figura n.º49. Flujograma de proceso evaluación de compras.	111
Figura n.º50. Flujograma de proceso selección y negociación de compras.	115
Figura n.º51. Flujograma de proceso emisión orden de compras/servicios.	120
Figura n.º52. Flujograma de proceso facturación.	124
Figura n.º53. Flujograma de proceso recepción de requerimientos.	128

Figura n.º54. Flujograma de proceso distribución y control.....	133
Figura n.º55. Etiqueta de modelo rombo según el NFPA.....	215
Figura n.º56. Modelo de tarjetas y rótulos para productos químicos.....	215
Figura n.º57. Tipos de materiales para embalaje	216
Figura n.º58. Metodología 5'S.....	225
Figura n.º59. Ejemplos de señalización	226
Figura n.º60. Área de Ingeniería de la empresa Ceniteg Solutions.....	243
Figura n.º61. Almacén de herramientas y equipos de Ceniteg Solutions.....	243
Figura n.º62. Mueble para almacenar suministros y útiles de oficina.....	243
Figura n.º63. Señalización en puerta del almacén	244
Figura n.º64. Señalización en puerta de servicios higiénicos.....	244
Figura n.º65. Escritorios ordenados en la oficina de Ceniteg Solutions.	244

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de investigación es diseñar un modelo basado en procesos para la gestión de aprovisionamiento de la empresa Ceniteg Solutions S.A.C. Para analizar la situación actual se usaron los diagramas de Ishikawa y Diagrama de Afinidad. Asimismo, entre los instrumentos de recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios, el primero para todos los encargados de la gestión de aprovisionamiento y el segundo dirigido a los encargados del área de ingeniería, esto con el fin de evaluar su gestión y determinar los puntos más débiles. Además, se aplicó una guía de entrevista semi-estructurada al gerente de la empresa, una guía de observación que permitió determinar tiempos y responsables, además del análisis documental.

La muestra está conformada por dos grupos, en el primero se encuentran los procesos de aprovisionamiento de la empresa y en el segundo grupo se encuentran los siete colaboradores relacionados a los procesos de aprovisionamiento e ingeniería.

La inversión total del proyecto asciende al monto de S/. 8,850.97, tras los resultados económicos financieros permiten precisar que bajo las condiciones descritas el proyecto genera un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 19,487.42, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 91.84% y un Costo Beneficio (B/C) de S/.2.04, concluyendo que el proyecto es viable.

Palabras clave: Gestión Logística, Gestión de Aprovisionamiento, Gestión de Compras y Abastecimiento, Diseño de modelo de procesos, Indicadores de Gestión, BPM.

ABSTRACT

The objective of this research project is to design the process-based model for the procurement management of the company Ceniteg Solutions S.A.C. To analyze the current situation the diagrams of Ishikawa and Affinity Diagram were used. Also, among the data collection instruments two questionnaires were applied, the first for all those in charge of supply management and the second aimed at those responsible for the engineering area, this in order to evaluate their management and to determine the weakest points. In addition, a semi-structured interview guide was applied to the manager of the company, an observation guide that allowed to determine times and responsables and the documentary analysis.

The sample consists of two groups, the first are the procurement processes of the company and the second one is the seven collaborators related to procurement and engineering processes.

The total investment of the project amounts to S / . 8,850.97, after the financial economic results allow to specify that under the described conditions the project generates a Net Present Value of S / . 19,487.42, an IRR of 91.84% and cost benefit of S / .2.04, concluding that the project is viable.

Keywords: Logistics Management, Procurement Management, Purchasing and Supply Management, Process Model Design, Management Indicators, BPM.

NOTA DE ACCESO

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales

REFERENCIAS

- Aliaga, T. (2015). *La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú*. [En línea]. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. (5.ª ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. [En línea]. Recuperado el 19 de agosto del 2017, de:
<https://books.google.com.pe/books?id=jod5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Log%C3%A Dstica:+gesti%C3%B3n+de+la+cadena+de+suministros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLIKoh8zXAhULRyYKHxHA9AQ6AEINDAD>
- Aldavert, J., Vidal, E., Antonio, J. y Aldavert, X. (2016). *Guía Práctica 5S para la mejora continua: Hacer más con menos*. Barcelona, España: Editorial CIMS. [En línea]. Recuperado el 09 de agosto del 2017, de:
<https://books.google.com.pe/books?id=IXoqDwAAQBAJ&pg=PT107&dq=5s+en+logistica&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjB34fK6NfXAhWiUt8KHbLcDCQQ6AEILDAB#v=onepage&q=5s%20en%20logistica&f=false>
- Alemán, K. (2014). *Propuesta de un plan de mejora para la Gestión Logística en la empresa Constructora JORDAN S.R.L. de la ciudad de Tumbes*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. [En línea]. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/616>
- Arboleda, D. (2014). *Idealizaciones y aproximaciones en la formulación de modelos: Una justificación pragmática*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano. [En línea]. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de: https://books.google.com.pe/books?id=F_c-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+un+modelo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi_qLaD4qHbAhXCjVvKKhBC6B_oQ6AEIJzAA#v=onepage&q=que%20es%20un%20modelo&f=false
- Ayala, J. (2016). *Gestión de Compras*. Madrid: Editex. [En línea]. Recuperado el 09 de Agosto de 2017, de:
<https://books.google.com.pe/books?id=tZpcDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Log%C3%A Dstica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4gv3Rh8zXAhUIPCYKHezuCwx4ChDoAQhKMAY#v=onepage&q=Log%C3%ADstica&f=false>

- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos: Valorando la Práctica*. (5.ª ed.). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A. [En línea]. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf
- Cabrera, E. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de abastecimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. [En línea]. Recuperado el 19 de Mayo de 2018, de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10243>
- Castellanos, A. (2017). *Logística comercial internacional*. (7.ª ed.). Barranquilla, Ecuador: Editorial Universidad del Norte. [En línea]. Recuperado el 19 de mayo del 2018, de https://books.google.com.pe/books?id=8XhaDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=logistica+de+almacenes&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi7p_LGuaTbAhWEslkKHT5iCb04MhDoAQhKMAc#v=onepage&q=almacenamiento&f=false
- Castillo, M. y Cisneros, M. (2017). *Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto Estudio Proaño*. (Tesis Universitaria). Escuela de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador. [En línea]. Recuperado el 02 de setiembre del 2017, de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- Chavesta, A. y Reyes, A. (2015). *Propuesta de un modelo de éxito en gestión del aprovisionamiento para las medianas empresas del sector textil confecciones de lima, basado en las buenas prácticas logísticas del CSCMP'S Supply Chain Process Standards*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 19 de mayo del 2018, de: <http://hdl.handle.net/10757/606232>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Logística: gestión de la cadena de suministros*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. [En línea]. Recuperado el 05 de setiembre del 2017, de https://books.google.com.pe/books?id=PIKtMJQHv68C&pg=PA535&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Cohen, W. (2013). *El Negocio de la Consultoría*. [En línea]. Recuperado el 05 de setiembre del 2017, de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_econo/2016/consult_exi/cont/01.pdf
- Diario NVI Noticias. (2016). *El mexicano que fue cerillo y ahora es vicepresidente de Walmart*. [En línea]. Recuperado el 13 de junio del 2017, de: <http://www.nvinoticias.com/nota/46293/el-mexicano-que-fue-cerillo-y-ahora-es-vicepresidente-de-walmart>

- Diario Perú 21 (2016). *Decídase a incursionar en el interesante rubro de la consultoría a empresas*. [En línea]. Recuperado el 10 de setiembre del 2017, de: <https://peru21.pe/emprendedores/decidase-incursionar-interesante-rubro-consultoria-empresas-23335>
- Escriva, J.; Savall, V. y Martínez, A. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid, España: McGraw-Hill. [En línea]. Recuperado el 22 de mayo del 2018, de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Escudero, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. [En línea]. Recuperado el 20 de mayo del 2018, de: https://books.google.com.pe/books?id=zQv_AAAAQBAJ&pg=PA91&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Escudero, M. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. [En línea]. Recuperado el 10 de setiembre del 2017, de: https://books.google.com.pe/books?id=fNj7CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=compras&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSju_D85nWAhXKZiYKHc1FDIoQ6AEIQTAF#v=onepage&q=compras&f=false
- Escudero, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. [En línea]. Recuperado el 13 de julio del 2017, de: https://books.google.com.pe/books/about/Logistica_de_almacenamiento.html?id=AnC6AwAAQBAJ
- Flamarique, S. (2017). *Gestión de operaciones de almacenaje*. Barcelona: Marge Books. [En línea]. Recuperado el 26 de mayo del 2018, de: https://books.google.com.pe/books?id=YhcpDwAAQBAJ&pg=PA105&dq=logistica+de+almacenes&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Garay, L. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales en una empresa que produce y distribuye muebles de madera*. (Tesis universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 27 de mayo del 2018 de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621500>
- Garay, A. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. Buenos Aires, Argentina: EL Cid Editor. [En línea]. Recuperado el 16 de mayo del 2018, de: <https://books.google.com.pe/books?id=J04tAEACAAJ&dq=garay+logistica&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiOgbKV2qfbAhWswFkKHT4sBgEQ6AEILDAB>
- Gil, H. (2015). *Aplicación informática web para la dinamización de la gestión de Aprovisionamiento logístico de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel - Pacasmayo en San Pedro de Lloc*. (Tesis universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Trujillo,

- Perú. [En línea]. Recuperado el 20 de mayo del 2018, de:
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4656>
- Gómez, F. (2012). *Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa MONTAIND LTDA con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008*. (Tesis universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Autónoma De Occidente, Santiago de Cali, Colombia. [En línea]. Recuperado el 24 de julio del 2017, de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/3044/1/TID00967.pdf>
- Gutiérrez, R. (2016). *La gestión logística en las empresas de servicios*. En *Revista de Logística*. [En línea]. Recuperado el 21 de agosto del 2017, de: <https://revistadelogistica.com/servicios/lagestion-logistica-en-las-empresas-de-servicios/>
- Guillet, F. y Seno, B. (2014). *La caja de herramientas: Control de Calidad*. D.F., Méjico: Grupo Editorial Patria. [En línea]. Recuperado el 03 de setiembre del 2017, de:
<https://books.google.com.pe/books?id=6tPhBAAAQBAJ&pg=PA28&dq=pdca&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmlfm7NfXAhWFTd8KHbRIDJcQ6AEITzAG#v=onepage&q=pdca&=false>
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva*. (2.ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. [En línea]. Recuperado el 01 de setiembre del 2017, de:
https://books.google.com.pe/books/about/Gerencia_de_compras.html?id=mb3aAQAQBAJ
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.ª ed.). México: Mc Graw Hill. [En línea]. Recuperado el 09 de agosto del 2017, de:
https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigacic3a3c2b3n_-sampieri-_6ta_edicion1.pdf
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda. [En línea]. Recuperado el 06 de setiembre del 2017, de:
<https://books.google.com.pe/books?id=Dm4-MGAY5vMC&printsec=frontcover&dq=bpm+business+process+management+hitpass&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1a7O-sbXAhUFwiYKHbfqAmYQ6AEIJDA>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. (3.ª ed.). Caracas: Sypal. [En línea]. Recuperado el 26 de mayo del 2018, de:
https://books.google.co.ve/books/about/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_HOLISTIC.html?id=S11iPgAACAAJ
- Martínez, A. y Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Organización Horizontal. Madrid: Ecobook. [En línea]. Recuperado el 06 de setiembre del 2017, de:

<http://www.ecobook.com/libros/gestion-por-procesos-de-negocio-organizacion-horizonta/9788496877894/>

- Mauleón M. (2013). *Sistemas de almacenaje y picking*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. [En línea]. Recuperado el 15 de mayo del 2018, de: https://books.google.com.pe/books?id=TkcVlts97GgC&printsec=frontcover&dq=logistica+de+almacenes&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi7p_LGuaTbAhWESlkKHT5iCb04MhDoAQgmMAA#v=snippet&q=manipulaci%C3%B3n&f=false
- Montero, Y.; Herrera, I.; Machado, C.; Orozco, E.; y Lorente, L. (2017). *Diseño de sistema de aprovisionamiento para una la línea de repuestos automotores. Caso de estudio*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Ecuador. [En línea]. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/disen-sistema-automotores.html>
- Monteros, K. y Cuarán, E. (2014), *Levantamiento, mejora y estandarización de los procesos con notación BMPN en un hotel cuatro estrellas de la ciudad de Quito*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador. [En línea]. Recuperado el 05 de setiembre del 2017, de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7129>
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. (2.ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. [En línea]. Recuperado el 24 de agosto del 2017, de: <https://books.google.com.pe/books?id=jXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=isbn:9587713966&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJpO3qycvXAhVB4iYKHxNzC-wQ6AEIJDA>
- Ortiz, A.; Funzy, J.; Pérez, M. y Velázquez, R. (2014). *Modelo para la gestión integrada de los procesos en Universidades*. Revista Didasc@Lia: Didáctica Y Educación, 5(3) pp. 87-96. [En línea]. Recuperado el 20 de mayo del 2018, de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7c77b383-6857-4b8e-a1f8-d57f54875d89%40sessionmgr4010>
- Pérez, E. (2017). *Curso de economía a la empresa. Introducción*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces. [En línea]. Recuperado el 20 de mayo del 2018 de: https://books.google.com.pe/books?id=sml3DwAAQBAJ&pg=PA399&dq=alistamiento+de+pedidos+logistica&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi_xs7ch6fbAhXitlkKHSK0CEcQ6AEIQzAF#v=onepage&q=alistamiento%20de%20pedidos%20logistica&f=false
- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos: Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: Esic Editorial.
- Polino, E. (2017). *La gestión logística y el aprovisionamiento de las comercializadoras de abarrotes, del distrito San Miguel de Cauri-2017*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ciencias Empresariales.

- Universidad de Huánuco, Perú. [En línea]. Recuperado el 16 de mayo del 2018, de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/495>
- Polo, M. y Guzmán G. (2013). *Propuesta de mejora de Estandarización en el proceso de Calidad de servicio para el incremento De la productividad de la empresa Corporación Comercial JERUSALEM S.A.C.* (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. [En línea]. Recuperado el 06 de agosto del 2017, de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/6399>
- Ponce, K. (2016), *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.* (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 05 de setiembre del 2017, de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/6209814>
- Rodríguez, J. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción para incrementar la rentabilidad de la Fábrica De Chocolates La Española S.R.L – Trujillo.* (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. [En línea]. Recuperado el 15 de mayo del 2018, de: <http://hdl.handle.net/11537/12346>
- Romero, G. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión de procesos en el área de logística para reducir los costos de la empresa TGestiona Logística S.A., año 2018.* (Tesis Universitaria). Facultad de ingeniería. Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. [En línea]. Recuperado el 15 de mayo del 2018, de: <http://hdl.handle.net/11537/12892>
- Rubio, J. y Villaroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock.* Madrid, España:
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - Área de Educación. [En línea]. Recuperado el 20 de mayo del 2018 de: https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=isbn:8436954351&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ_t7a-MLbAhUKyFkKHdc7CRYQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y abastecimiento.* Méjico. D.F.: Grupo Editorial Patria. [En línea]. Recuperado el 24 de mayo del 2018, de: <http://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074386202.pdf>
- Santana, E. (2009). *Logística que “me encanta”.* En *Revista Énfasis.* [En línea]. Recuperado el 03 de julio del 2017, de: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/14135-logistica-que-me-encanta>
- Solares, P., Baca, G. y Acosta, E. (2014). *Administración Informática I. Análisis y evaluación de tecnologías de la información.* D.F., Méjico: Grupo Editorial Patria. [En línea]. Recuperado el 24 de mayo del 2018 de: <https://books.google.com.pe/books?id=XhBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Zuñiga, L. (2017). *Propuesta de un modelo para la gestión de pedidos y alojamiento aplicado a las mypes del sector hotelero*. (Tesis Universitaria). Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 01 de setiembre del 2017, de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621797>
- Zurita, A. (2014). *Estandarización y Mejoramiento de procesos del departamento de Tesorería de la Compañía DIRECTV Ecuador C. Ltda.* (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja. Quito, Ecuador. [En línea]. Recuperado el 01 de setiembre del 2017, de: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11175/1/Zurita_Diaz_Ana_Maribel.pdf