

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO EN EL 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

BR. JOSHUE ISRAEL RAMIREZ NUÑEZ

BR. VICTOR ERICK HUAMAN MURICHI

ASESORA:

MG. ROSA TARRILLO VÁSQUEZ

TRUJILLO – PERÚ

JULIO, 2017

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración la presente la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO EN EL 2016”** con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Madre Herminda y mi padre, a mis hermanos y un agradecimiento especial a Casandra y Amira, quienes son mi motor y motivo día a día, a todos ellos que me apoyaron y alentaron para continuar.

Esta tesis es también para nuestra asesora Rosa Tarrillo Vásquez, que con su esmero y enseñanza culminó con nosotros la tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

BR. JOSHUE ISRAEL RAMIREZ NUÑEZ

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Victoria y Max y a mis hermanos Luz y Patrick, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que elaboré esta tesis.

A mi compañero Joshué por confiar en mí para realizar la tesis juntos.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo.

BR. VICTOR ERICK HUAMAN MURICHI

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por la sabiduría y la tranquilidad en todo este camino, a mis Padres Doña Herminda y Don Walter, a mis Hermanos Ivon, Juan Pablo, Jennifer y agradecer por su empeño conmigo, mi prometida Casandra, quienes fueron las personas que me brindaron todo su apoyo y confianza durante todo este tiempo, tanto en las buenas y especialmente en las malas.

Agradecer también a los Jurados, el Dr. Heyner, Mg. Hermes y Mg. Giovanni, por revisar y aprobar mi tesis.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por permitirnos realizar esta tesis en su sede, agradecer también el tiempo y la información brindada para llegar a cumplir la meta de ser Licenciado en Administración; a todos Muchas Gracias.

BR. JOSHUE ISRAEL RAMIREZ NUÑEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Victoria, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre Max, por todo el apoyo que me brindó durante esta etapa de preparación. A mi tía Verónica, por todo el apoyo brindando desde un inicio. A mis hermanos Luz y Patrick por los ánimos brindamos desde siempre, con el afán de ser los tres profesionales.

A mis abuelos Cristóbal y Antonia quien nos motivó desde pequeños a ser grandes en la vida.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

BR. VICTOR ERICK HUAMAN MURICHI

RESUMEN

La apertura de los mercados y la globalización de las cadenas de suministro demandan cambios estructurales en los que el área logística juega un papel estratégico. Actualmente, los clientes evalúan la calidad del producto, el valor agregado del mismo y su disponibilidad en tiempo y forma.

Este trabajo es el resultado del análisis del área logística y la formulación de un plan estratégico logístico para la Universidad Privada Antenor Orrego.

Para el desarrollo del trabajo se estableció como frente principal de ejecución; la logística y los clientes internos de las diferentes áreas de la UPAO, con el fin de formular el plan estratégico de logística para la Universidad.

En la presente investigación se planteó como problema la deficiente gestión logística de la UPAO , formulando las características que debe tener un plan estratégico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, empleando herramientas, desde la solicitud de requerimientos al almacén y posterior su entrega a los clientes internos, dando respuesta a las interrogantes respecto a las principales causas de los retrasos en los tiempos de reposición de la mercadería y su impacto en el cumplimiento del tiempo de entrega los materiales e insumos y las acciones que se deben tomar para reducir los tiempos de entrega de los materiales e insumos.

Del problema expuesto, se formuló un plan estratégico para el área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, con el fin de cumplir con los objetivos alineados a la visión institucional.

Como técnica de análisis de datos se usó la estadística descriptiva y el análisis documental. Se concluyó que en el caso del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego se debe mejorar el área de despacho, mediante la modificación de algunos de sus procesos tradicionales y la aplicación de modernización en sus herramientas de trabajo, para lograr el sostenimiento y desarrollo en el mundo Competitivo.

Palabras Claves: Logística, Proveedores, producción, almacenamiento, clientes internos.

ABSTRACT

The opening of markets and the globalization of supply chains demand structural changes in which the logistics area plays a strategic role. Currently, customers evaluate the quality of the product, the added value of the product and its availability in a timely manner.

This work is the result of the analysis of the logistics area and the formulation of a strategic logistic plan for the Private University Antenor Orrego. For the development of the work, three execution fronts were established; the logistics of the University and the internal clients of the different areas of the UPAO, in order to formulate the strategic logistics plan for the University.

In the present investigation, the poor logistical management of the UPAO was posed as a problem, formulating the characteristics that a strategic plan of the logistic area of the Private University Antenor Orrego, using tools, from the request of requirements to the warehouse and after its delivery to The internal customers, answering the questions regarding the main causes of delays in the replacement times of the merchandise and their impact on the delivery time, the materials and inputs and the actions that must be taken to reduce the times Delivery of materials and supplies.

From the above problem, a strategic plan for the logistics area of the Private University Antenor Orrego is formulated, in order to meet the objectives aligned with the institutional vision. Data descriptive technique was used descriptive statistics and documentary analysis. It was concluded that in the case of the logistics area of the Universidad Privada Antenor Orrego, the area of supply should be improved, by modifying some of its traditional processes and applying modernization in its work tools, to achieve sustainability and development in The Competitive world.

Key Words: Logistics, Suppliers, production, storage, customers.

ÍNDICE GENERAL

. PRESENTACIÓN	II
. DEDICATORIA	III
. AGRADECIMIENTO.....	V
. RESUMEN	VII
. ABSTRACT	VIII
. ÍNDICE GENERAL.....	IX
. ÍNDICE DE TABLAS	XI
. ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
I. INTRODUCCION	13
1.1 Formulación del problema.....	14
1.1.1 Realidad problemática	14
1.1.2 Enunciado del problema	17
1.1.3 Antecedentes.....	18
1.1.4 Justificación.....	23
1.2 Hipótesis.....	24
1.3 Objetivos de la Investigación	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 Marco Teórico	25
1.4.1. Logística y administración de la cadena de suministros	25
1.4.2. Plan Estratégico Logístico.....	31
1.5 Marco Conceptual	41
1.5.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	41
1.5.2 Cadena de valor.....	42
1.5.3 Logística.....	42
1.5.4 Planeación estratégica	45
1.5.5 Metodología utilizada en esta investigación	47
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	49
2.1 Material.....	50
2.1.1 Población.....	50

2.1.2 Muestra.....	50
2.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	51
2.1.4 Tipo de Investigación	52
2.2 Procedimientos.....	52
2.2.1 Diseño de la Investigación	52
2.2.2 Operacionalización de las variables	53
III. DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO	54
3.1 Diagnóstico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego.....	55
3.1.1 Procesos Operativos del área logística	57
3.1.2 Misión del área logística.....	65
3.1.3 Objetivos del área logística	65
3.1.4 Estructura Funcional del área logística.....	65
3.2 Plan Estratégico del área logística 2017-2019.....	74
3.2.1 Indicadores de gestión del área logística UPAO	74
3.2.2 Análisis FODA del área logística UPAO	75
3.2.3 Proyectos estratégicos propuestos	77
3.2.3.1 Plan estratégico para la evaluación de proveedores	78
3.2.3.2 Plan estratégico para la re catalogación	83
3.2.4 Validación del Plan Estratégico Logístico	84
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	92
4.1 Presentación de resultados de la encuesta interna.....	93
4.2 Discusión de resultados.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Toma de decisiones estratégicas, Tácticas y operativas.	38
Tabla 2 Distribución poblacional.	50
Tabla 3 Operacionalización de la variable.	53
Tabla 4 Diagnostico del almacenamiento.....	58
Tabla 5 Lista de material de enseñanza.....	59
Tabla 6 Lista de principales proveedores... ..	64
Tabla 7 Indicadores área logística UPAO.	74
Tabla 8 Análisis FODA del área logística... ..	75
Tabla 9 Selección de estrategias a desarrollar.	77
Tabla 10 Definición de prioridad de estrategias.....	78
Tabla 11 Ponderación.....	79
Tabla 12 Insumos y servicios críticos del proceso... ..	79
Tabla 13 Ficha de evaluación por proveedor 1.	80
Tabla 14 Ficha de evaluación por proveedor 2	80
Tabla 15 Ficha de evaluación por proveedor 3... ..	81
Tabla 16 Ficha de evaluación por proveedor 4... ..	81
Tabla 17 Puntuación.....	82
Tabla 18 Descripción del Perfil de los Validadores	84
Tabla 19 Criterios para la Validación.....	85
Tabla 20 Escala de Evaluación de Criterios.	86
Tabla 21 Instrumento de Validación... ..	87
Tabla 22 Impacto.....	87
Tabla 23 Impacto.....	88
Tabla 24 Aplicabilidad	88
Tabla 25 Aplicabilidad... ..	89
Tabla 26 Factibilidad.....	89
Tabla 27 Factibilidad.....	90
Tabla 28 Conceptualización	90
Tabla 29 Conceptualización... ..	91
Tabla 30 Fortalezas del área logística... ..	93
Tabla 31 Amenazas del área logística.	94
Tabla 32 Oportunidades del área logística	95
Tabla 33 Debilidades del área logística.....	96
Tabla 34 Áreas logísticas que debemos mejorar... ..	97
Tabla 35 Conoce el negocio en que estamos.....	98
Tabla 36 Conoce la misión y visión del área logística	99
Tabla 37 Conoce si tenemos presupuesto y planes de acción.	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1	Etapa I: Disciplinas Aislada..... 27
Gráfico 2	Etapa II: Logística Interna Integrada. 28
Gráfico 3	Etapa III: Gestión de la Cadena de Suministro. 28
Gráfico 4	Función de la Gerencia para Establecer procesos Integrados Logísticos..... 29
Gráfico 5	Flujo de Planeación Logística. 35
Gráfico 6	Procesos de Logística... 44
Gráfico 7	Proceso estratégico para el estudio..... 47
Gráfico 8	La logística en la UPAO. 54
Gráfico 9	Diagrama de actividades..... 56
Gráfico 10	Organigrama del área logística. 66
Gráfico 11	Fortalezas del área logística..... 93
Gráfico 12	Amenazas del área logística..... 94
Gráfico 13	Oportunidades del área logística..... 95
Gráfico 14	Debilidades del área logística. 96
Gráfico 15	Áreas logísticas que debemos mejorar..... 97
Gráfico 16	Conoce el negocio en que estamos. 98
Gráfico 17	Conoce la misión y visión del área logística..... 98
Gráfico 18	Conoce si tenemos presupuesto y planes de acción..... 100

I. INTRODUCCION

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La economía actual se caracteriza por la globalización y el direccionamiento hacia el cliente, de esta manera las empresas definen la forma de competir, estableciendo estrategias que le permitan crecer y mantenerse en el mercado. Dentro de estas estrategias se encuentra la diferenciación de producto, la ventaja en costo y la segmentación del mercado; otras han avanzado a esferas de un alto valor al cliente, como es el caso de empresas innovadoras, buscando ser únicas en los mercados.

Los procesos logísticos, permiten apoyar y generar competitividad en cada estrategia planteada, el desarrollo de estos procesos implica generar valor en tiempo, costo y lugar, mantener procesos lineales y flexibles, concluyendo en la satisfacción del usuario final.

La Universidad Privada Antenor Orrego es una institución académica del más alto nivel científico, tecnológico y humanístico, que busca cooperar con los esfuerzos colectivos del país y de la región, así como participar en el logro de los objetivos de desarrollo que merece nuestra patria.

Asume la formación profesional, científica y cultural de las juventudes que buscan alcanzar los más altos niveles de competitividad en la carrera profesional elegida.

La Universidad cuenta con equipamiento con tecnología de punta, pues espera que sus egresados se desempeñen sin problemas y familiarizados con la infraestructura industrial de las plazas de trabajo que deben ocupar y desempeñar cuando se incorporen al mundo laboral y ocupacional.

1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

El Departamento de Logística, como órgano administrativo de apoyo, tiene como principal competencia garantizar el abastecimiento de maquinarias, enseres, equipos,

suministros de escritorio - laboratorios y otros recursos físicos, proporcionando además servicios necesarios para el normal funcionamiento y desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Universidad, sustentados en los principios generales del derecho administrativo y el derecho común.

La logística fue escogida como variable crítica y objetivo, debido a que impacta de manera considerable el desarrollo de otras variables claves para la universidad ; como: cantidad de postulantes , credibilidad, rentabilidad, nivel de servicio al cliente, entre otras.

El estado actual de la Administración Logística en estudio, se analizó teniendo en cuenta los factores Organizacionales / Recursos, Planeación, Operación y Sistemas de información.

En los aspectos organizacionales y de recursos, la administración logística se encuentra a cargo del Jefe de Logística, el cual reporta a la Dirección de Administración de la Universidad y tiene a cargo diferentes procesos con la siguiente problemática:

1. **Despachos y Traslado de bienes**, el conocimiento que el personal del área, presenta en relación a los aspectos logísticos y administración de las cadenas de suministro es baja, no es claro para el personal de dicha área la importancia que presenta dicha gestión para alcanzar niveles de productividad empresarial.
2. En cuanto a **la planeación logística**, se observa un sistema fracturado, debido a la estructura administrativa de dicha área, en donde no se evidencia una sistematización planificada de un sistema logístico, sin embargo, se evidencia reuniones entre las áreas de inventarios y compras, determinando los requerimientos de insumos y recursos que se requieren para el cumplimiento de los procesos internos.

3. En los **aspectos operativos**, existen actividades como la demora en los plazos de pago a proveedores, el alargamiento del ciclo de pedido, el nivel de inventarios de los materiales, que impiden un flujo continuo de información y materiales e insumos, implicando pérdidas de tiempo en el sistema logístico.
4. **La administración de inventarios**, en los almacenes de mercadería, el inventario que se encuentra disponible por lo general no está codificado y sistematizado en kardex para su control, generándose productos sin rotación que están pendientes de dar de baja.
5. **Almacenamiento:** Los productos que tienen mayor rotación no están cercanos a la salida de despacho, la bodega no posee una estructura adecuada puesto que son espacios que se han ido adaptando conforme al crecimiento de la universidad, esta situación dificulta la preparación de pedidos y genera ineficiencias en la preparación y cargue de pedidos de los clientes internos
6. **Servicio al Cliente:** Los clientes internos están insatisfechos con el nivel de servicio del área de Logística, el sistema de pedidos es vía Banner, los faltantes de materiales ocasionan serias dificultades pues retrasan los servicios educativos, en varias ocasiones por falta de 1 o 2 ítems de la orden de compra y se retrasa la totalidad de la entrega.

Las anteriores definiciones, permiten establecer una intervención de la Dirección Administrativa, para el mejoramiento del área logística, la finalidad se centra en la formulación de un plan estratégico logístico, que permita la definición de estrategias hacia el cumplimiento del direccionamiento estratégico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Con base en lo anterior, se formuló una propuesta de un plan estratégico para el área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, con el fin de cumplir con los objetivos de la UPAO.

1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En qué medida la formulación de un Plan Estratégico permite mejorar la gestión del área logística de la UPAO.

1.1.3 ANTECEDENTES

A NIVEL INTERNACIONAL

Leguizamo, (2014), realizo la investigación: *“Propuesta para diseñar un modelo estratégico logístico en la Comercializadora ABC”*, Trabajo de investigación para optar el título de especialista en logística, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas especialización en logística empresarial, Medellín. El trabajo se desarrolló partiendo de la necesidad de la Comercializadora ABC por evolucionar y ser más competitiva en el mercado teniendo en cuenta que su proceso logístico es bastante crítico al momento de atraer al cliente, por consiguiente este trabajo resulta de analizar la cadena de suministro y la creación de un modelo estratégico logístico .

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

1. Para desarrollar este modelo se tuvieron en cuenta los factores internos de la organización interviniendo directamente los subprocesos de compras, inventarios, almacenamiento, distribución y servicio al cliente, así mismo se tuvieron en cuenta los factores externos como son la competencia, el sector económico y el cliente final, con el fin de obtener fundamentos sólidos necesarios para lograr diseñar un modelo estratégico logístico aplicable a la organización.
2. Se requiere un refuerzo en las etapas de planificación, en especial para implementar acciones que prevén cambios estructurales.

Hernández y Ruiz, (2012), realizaron la investigación : *“Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa Aconquistar S.A.”*, trabajo para optar el título de administrador en logística y producción, Administración en negocios

Internacionales, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, investigación realizada a la empresa ACONQUISTAR S.A.S., en donde se encontraron falencias logísticas relacionadas con el transporte de mercancías. Por consiguiente este trabajo es el resultado del análisis de la cadena de Abastecimiento y el acercamiento a la creación de un plan estratégico de logística para dicha empresa. Para el desarrollo del trabajo se establecieron tres frentes de ejecución; la cadena de abastecimiento de la empresa, los operadores logísticos de transporte y los clientes, con el fin de obtener las bases necesaria para lograr trabajar en el diseño del plan estratégico de logística para la empresa. El cual, consistió en la aplicación del Modelo de Referencia de Operaciones para la Cadena de abastecimiento (SCOR).

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

1. Desarrollar un plan logístico estratégico, se constituye en una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa en la medida en la que se logren sus tres principales objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio.
2. Tomar las decisiones correctas para alcanzar esa ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre dichas decisiones, la estrategia y los objetivos corporativos.
3. Entender el comportamiento sistemático de la organización es el elemento indispensable para lograr los resultados esperados.

Martínez M., Sánchez, J. (2009). Realizaron la investigación: *“Propuesta de diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en el Hotel y Restaurante El Mandarín S.A.”* El objetivo fue proporcionar al Hotel y Restaurante El Mandarín S.A. un Plan Estratégico que les permita ser más competitivos en el mercado hotelero en la ciudad de San Miguel. La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

1. El Plan Estratégico permitió a los propietarios, tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas, llevando a cabo una planificación formal.
2. Sirvió como una herramienta administrativa para facilitar el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado Hotelero.

Durán (2010), realizó la investigación: “*Diseño de un plan estratégico para la cadena de suministro de una empresa de Telecomunicaciones*”. Trabajo de investigación para optar el título de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, en la Universidad de Chile. El objetivo de este trabajo fue diseñar el plan estratégico de la cadena de suministro de Claro Chile, para encausar los esfuerzos de las áreas que la componen, en la obtención de objetivos comunes y marcar los lineamientos para la construcción de futuro, en una empresa que no ha definido su estrategia post fusión con Telmex Chile el año 2010, provocando desalineamiento general de los objetivos, con impacto en el aumento del nivel de inventario hasta sobre los 100 millones de dólares, rotación de inventario de 0,3 veces y 6,9% de inventario obsoleto. Se utilizó como base la metodología definida en el modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios de Enrique Jofré. Se analizó la situación en la que opera la cadena de suministro y sus potencialidades de desarrollo estratégico. Se definió la ruta para disminuir las brechas a la situación deseada y se construyó el cuadro de mando que permite controlar el avance de la estrategia para alcanzar el sueño declarado. Como resultado del desarrollo de la tesis se construyó la misión y visión de la gerencia de logística y abastecimiento de Claro Chile, alineadas a los pilares estratégicos de la empresa, se definieron los objetivos estratégicos, las promesas a los stakeholders y las metas, las que incluyeron

reducir el inventario en un 46% y mejorar el nivel de servicio en un 15%. Se establecieron las líneas de desarrollo estratégico con acciones concretas para generar el cambio en la gestión de la cadena de suministro, las que se proyectan en la agenda a dos años plazo para concretar la estrategia. Se concluye que el principal responsable del bajo desempeño de la cadena de suministro de CLARO es el des alineamiento de sus áreas, para abordarlo se definió el plan estratégico de la gerencia de logística y abastecimientos de Claro Chile, que incluye cinco líneas de desarrollo estratégico, con diecinueve actividades tácticas operativas, tiempo de implementación de 2 años.

A NIVEL NACIONAL

Ancajima, Saldarriaga , Urbina (2012) realizaron la investigación : “*Plan Estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura*”, tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Lima, Perú.

El presente trabajo tuvo por finalidad proponer estrategias que permitan desarrollar la producción de la panela en Piura, de tal manera que, para el año 2017, este departamento sea reconocido por la capacidad de sus agricultores de producir panela con altos estándares de calidad, mediante la utilización de tecnologías que aumenten la productividad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que la producción de panela representa una alternativa para incluir a los sectores rurales menos favorecidos, por el potencial que representa para mejorar los ingresos de los pequeños productores, diversificar la producción y mejorar la economía familiar, debido a las ventajas comparativas y competitivas que representa en su condición de producto orgánico y saludable.

2. Las favorables condiciones identificadas como clima, mano de obra, piso ecológico, entre otros, contribuyen con la producción de panela en la sierra de Piura y representa un producto que mejorando su competitividad podría constituirse en un producto de exportación no tradicional con acogida en el mercado extranjero.

A NIVEL LOCAL

Alva, Reyes y Villanes, (2006), realizaron la investigación: “*Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora*”, tesis para optar el grado de magister en gestión de operaciones y logística, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, Trujillo, Perú.

El objetivo de la presente tesis fue desarrollar una metodología que permita a las empresas analizar el desempeño de la Logística de Entrada, identificando sus problemas y orientándolas hacia el desarrollo de alternativas de mejora mediante el uso de las herramientas que esta especialidad desarrolla.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

1. La categorización de proveedores permitió identificar cuáles son los principales proveedores con los cuales se debe realizar un trabajo en conjunto para mejorar el abastecimiento así como establecer una evaluación de los mismos para el seguimiento de su desempeño.
2. Aplicando las herramientas como el mapeo de actividades, catalogación, giros de compra, categorización de proveedores, establecimiento de políticas, procedimientos y el manual de funciones se logró tener una plataforma para encaminar una gestión logística competitiva acorde con la visión de la empresa.

1.1.4 JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los conocimientos que brinda el presente trabajo de investigaciones se refiere a los conceptos de Logística y Administración de las Cadenas de Suministro, y la necesidad de la gestión Logística y Administración de las Cadenas de suministro en el contexto de la Economía Global, indicando desde la perspectiva estratégica el desarrollo de los elementos para formular un plan estratégico logístico.

Para realizar el estudio se tomó en cuenta que en el ámbito empresarial se crean cuatro tipos de valor en los productos o en los bienes. Estos son: forma, tiempo, lugar y posesión. La logística crea dos de esos cuatro valores y controla los valores de tiempo y lugar en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Las razones prácticas que justifican la investigación, tiene que ver con el avance en la generación de estrategias logísticas, las cuales podemos usar para alcanzar un mejoramiento en los niveles de productividad de la gestión logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, pudiéndose esta investigación trasladar de manera directa a los servicios educativos de las demás instituciones del sector.

Para cumplir con este propósito existen algunos objetivos específicos que, al igual que las preguntas planteadas anteriormente, orientaron el estudio y permitieron llegar a los resultados esperados y esto nos permitió la identificación de las principales causas de los retrasos en los tiempos de entrega de la mercadería de reposición solicitada por las distintas áreas de la UPAO.

Asimismo, nos permitió determinar las variables internas y externas del área logística de la UPAO que tienen mayor impacto en las ineficiencias en el tiempo de entrega de la mercadería.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Esta justificación indica la aplicabilidad de la investigación y su proyección a la sociedad.

Por lo tanto este trabajo de investigación nos permite formular el plan Estratégico para el área logística de la UPAO y finalmente proponer acciones que puedan llevar a mejorar la gestión del área logística en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Esta información se va a canalizar a las autoridades competentes que son quienes van aplicar esta investigación y servirá para que otras instituciones universitarias similares, resuelvan los problemas de origen logístico que se les presenten.

1.2 HIPÓTESIS

La formulación de un Plan Estratégico permitirá mejorar la gestión del área logística de la UPAO.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Formular un plan estratégico para el área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego en el 2016.”

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Elaborar el diagnóstico del estado actual de la gestión logística.
2. Establecer el direccionamiento y la validez del Plan Estratégico.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1. LA LOGÍSTICA

La logística se define entonces como “la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”. (Leyva G. ,2010).

En la definición del concepto de logística es necesario aclarar el concepto de administración de la cadena de suministros, en el cual se expone un proceso que busca la generación de redes de empresas, en donde su relación se priorizan principalmente en proveedores, empresa focal (empresa manufacturera) y clientes, en donde se permita un flujo de información, producto y dinero, y lo diferencial redes de confianza, permitiendo entregar el máximo valor al cliente, es un proceso que busca la integración de todas las entidades que se encuentran relacionadas, permitiendo la participación entre los miembros de la cadena de bienes o servicios, que les permita establecer elementos diferenciadores para competir.

La necesidad de la gestión logística expuesta en el campo empresarial, conlleva a definir los lineamientos que las empresas deben de tener para el **fortalecimiento o la implementación de dicho proceso, para lo cual es necesario** la identificación del direccionamiento estratégico de la compañía, a su vez el compromiso que presentan los empleados para dicho direccionamiento. “Una gestión logística excelente, requiere de un esfuerzo extraordinario de trabajo en equipo y una gran cultura empresarial sistémica donde, los principios básicos de dicha cultura sea una visión holística que

garantice la interrelación entre todos los miembros del equipo de forma ecuánime e integradora”. (Leyva G., 2010).

Se debe entonces inicialmente tener una visión y que esta se encuentre arraigada en cada uno de los miembros de la organización, de aquí la importancia del liderazgo que presente la gerencia de las organizaciones en donde día tras día se debe vender la visión a todos los miembros de la organización y flexibilizarla de acuerdo a las necesidades del entorno y fortalezas y debilidades del contexto empresarial.

La definición hacia un mismo objetivo, es lo que permite al personal de las áreas empresariales unirse y compartir recursos entre sí, estableciendo confianza entre los empleados participantes, de esta manera se fundamenta la creación del área logística y administración de las cadenas de suministro.

Lo fundamental es entonces, establecer una cultura que permita a todos los empleados de la organización y como responsable de sus áreas, dimensionar la visión organizacional, la cual debe de estar definida y promulgada por la gerencia general y se construye con la gestión de todos los días, de esta manera, se consolida una organización estructurada en la confianza, en donde se comparten recursos entre las mismas áreas, permitiendo el logro de dicha visión, común para todos.

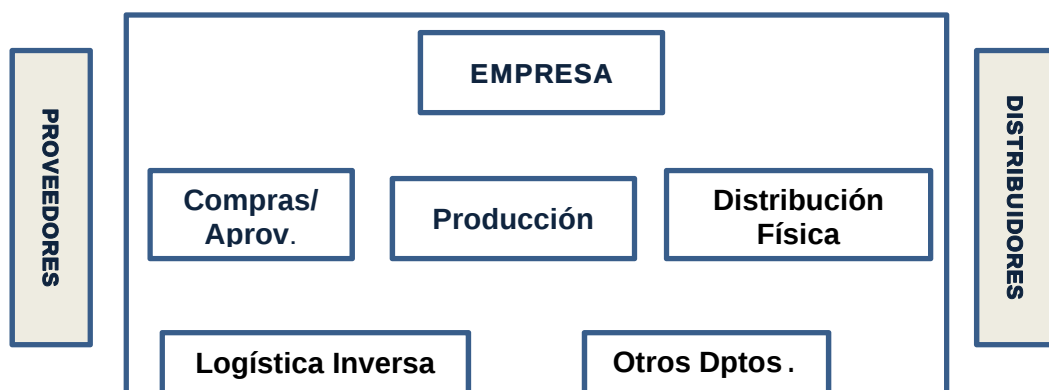
Por esta razón se define la logística “no como una actividad funcional, sino como un modelo o marco referencial; no es tampoco una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá, incluso, reducir la incertidumbre en un futuro desconocido”. (Leyva G. ,2010).

De igual forma “la variable apoyo de la dirección es determinante para la implantación con éxito de una filosofía empresarial, la filosofía que tiene como base y sobre la que está inspirada la nueva gestión logística”. (Marqués, 2009).

Establecemos entonces que la primera fase para el desarrollo de una gestión logística integral es medir el compromiso y liderazgo que tenga la gerencia para dar inicio a este proceso, como segunda medida se debe de determinar el grado de integración de procesos logísticos para lo cual existen diferentes modelos que se pueden tomar como referencia.

Se encuentra una Etapa 1, la cual se caracteriza por actividades aisladas, dispersas en la empresa y su gestión independiente; en la Etapa 2, se encuentra la Logística Interna Integrada, en la cual las áreas de aprovisionamiento, producción, y distribución física se relacionan con el propósito de ofrecer un mejor servicio al cliente y disminución en los costes operacionales; en la Etapa 3, la gestión de la cadena de suministro, en la cual la gestión logística interna de las empresas se integran con otras empresas externas a la organización, Proveedores y Clientes, buscando de esta manera entregar al cliente un valor significativo. (García .A ,2011).

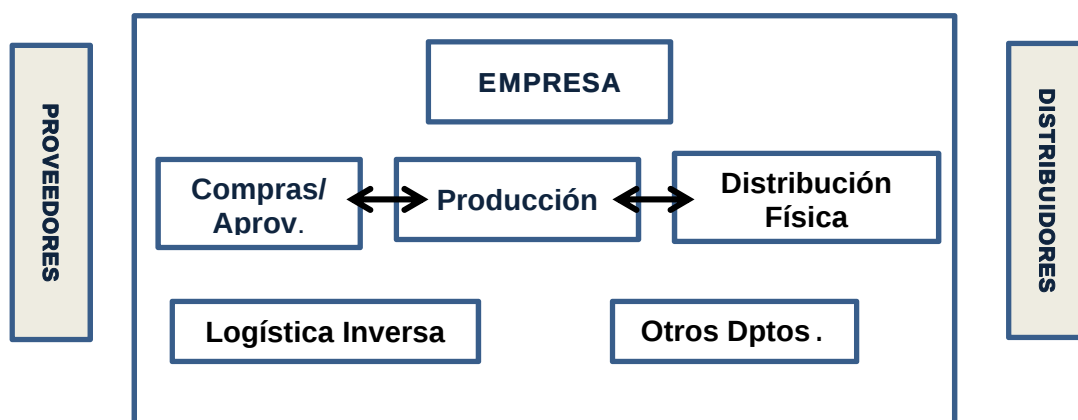
Estado de la Logística, Variables para realizar Diagnósticos Etapa I



Fuente: García A. (2011)

Grafica N° 1. Etapa I: Disciplinas Aislada

Estado de la Logística, Variables para realizar Diagnósticos Etapa II



Fuente: García A. (2011)

Grafica N° 2. Etapa II: Logística Interna Integrada

Estado de la Logística, Variables para realizar Diagnósticos Etapa III

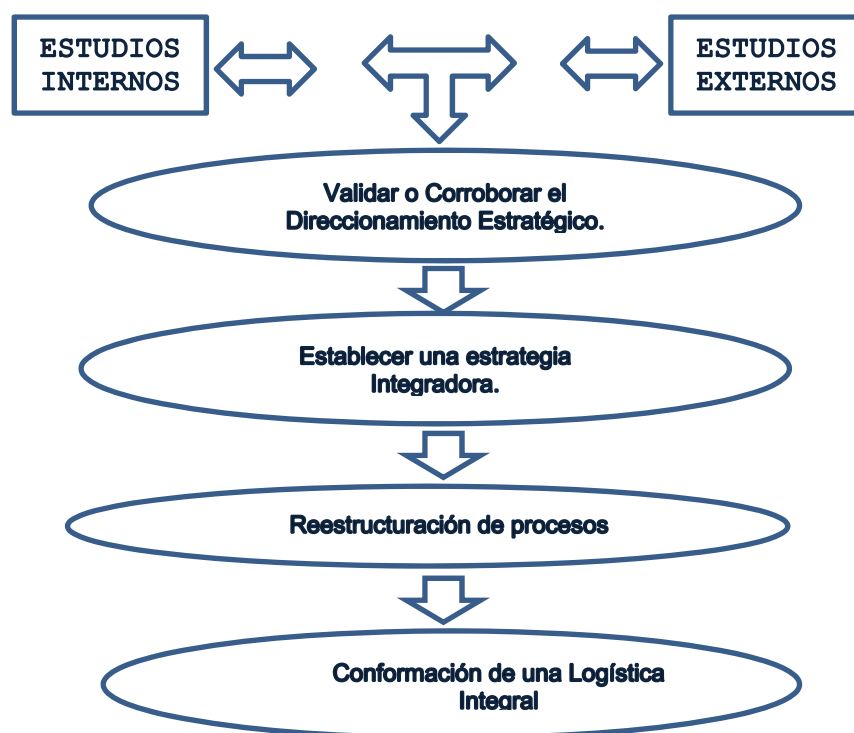


Fuente: García A. (2011)

Grafica N° 3. Etapa III: Gestión de la Cadena de Suministro.

De igual manera al diagnóstico anterior, se le suma el pensamiento estratégico, en el cual la gerencia, debe de mantener un relación directa con los cambios que suceden en el entorno empresarial y la empresa en referencia, la dinámica se centra en el liderazgo de mantener un norte en toda la organización, el cual permite la integración y un

direccionamiento estratégico que permita responder a las exigencias del mercado. Con las anteriores relaciones, se inscribe las diferentes propuesta de ajustes a los proceso internos de la empresa, en la Grafica N°4, ejemplificamos la dinámica expuesta.



Fuente: García A. (2011)

Grafica N° 4: Función de la Gerencia para Establecer Procesos Integrados Logísticos.

En cuanto a la organización de los procesos logísticos, se debe comenzar con la estructura logística interna, para posteriormente pasar a una estructura de la logística externa, tal como lo menciona Hernández-Rodríguez (2011) “la cadena de suministro es un escalón superior en la integración logística; es una nueva etapa en la evolución y desarrollo de la logística convirtiéndose en meta y reto para la gestión empresarial”.

Es importante diagnosticar en los procesos de reestructuración de áreas logísticas, el estado de las tecnologías de información, el cual es el soporte para que existan los flujos característicos de la logística, dichas tecnologías presentan de manera estructura

y codificado la información, la cual permita la toma de decisiones oportunas y reaccionar de manera flexible a las condiciones del mercado.

La “Cadena de Suministro no ha sido ajena al impacto de las TIC’s, las cuales han influido positivamente en su funcionamiento, debido a que esta funciona en un ambiente globalizado y altamente cambiante, donde la información oportuna y de calidad se convierte en el mejor aliado.” (Espinal & Montoya ,2009).

Son estas tecnologías que facilitan la cultura integral en la implementación de procesos logísticos, por tal razón, “Se puede decir que aquellas empresas más innovadoras y más comprometidas con la gestión logística, serian aquellas que tuviesen un sistema informático logístico integrado que coordinase todas aquellas áreas funcionales que se relacionen con la gestión logística. En estas empresas la gestión logística descansa sobre las tecnologías de la información” (Marqués ,2009).

Es importante también definir en la estructuración del proceso logístico la forma en que se realizará la Logística Inversa, en el cual los productos retornan desde el consumidor hasta la definición de su uso y en el cual se describen una gran variedad de causas, este proceso se define como: “la planificación, implantación y control del flujo de materias primas, inventario en proceso y bienes terminados, desde un punto de uso, manufactura o distribución a un punto de recuperación o disposición adecuada” (Mihi- Ramírez A., 2012).

Instaurada una cultura de integración, por medio de la interiorización de un mismo propósito para todos los empleados de la organización, producto de la información interna y externa a la cual pertenece la empresa en referencia y teniendo presente las TIC’s, se permite entonces el afianzamiento de una logística integral y Administración de las Cadenas de Suministro.

Es parte de la gestión y la administración de las personas que se encuentran involucradas en estos procesos que permiten el sostenimiento y consolidación como tal, para lo cual se debe tener tres propósitos: “la diferenciación de las cadenas para adaptarse a las necesidades del mercado, la colaboración con el resto de agentes de la cadena para reducir la incertidumbre y la optimización de toda la cadena” (García A.,2011); es decir, crecer en la flexibilidad logística, para atender necesidades cada vez más específicas de los clientes, crecer en la integración de proveedores y clientes, no basta con llegar a los de primer orden, la meta es integrar a todas los que participan en la cadena y por ultimo buscar los mecanismos que permitan un mejoramiento permanente con todos los integrantes de la cadena.

Definido lo anterior, se presentara el marco teórico qué hace referencia a la formulación de planes estratégicos logísticos, lo cual complementa lo expuesto con anterioridad y define la teoría que se requiere para el presente proyecto.

1.4.2 PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

Antes de pensar en diseñar un plan estratégico de logística, es necesario tener claridad del contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es importante entonces definir:

- Diagnóstico: Donde está la organización en este momento.
- Metas: A donde se quiere llegar.
- Recursos necesarios: Lo que se requiere para ejecutar el plan. (Gorchels ,2004).

Para empezar una estrategia corporativa se deben definir los pasos a seguir por una organización, con el fin de lograr los objetivos que se han propuesto. Cualquier tipo de estrategia funcional que se pretenda desarrollar en una organización o empresa debe ser entendida como parte de una estrategia corporativa. (Coughlan 2001); todas las estrategias funcionales deben ajustarse a la estrategia total coordinada, deben apoyarse

y contribuir a las metas de la organización. (Chopra & Meindl ,2008). La estrategia corporativa, esclarece la dirección para la planeación y ejecución de los canales de distribución. (Gorchels, 2004). Todos estos autores coinciden en que cualquier estrategia por pequeña que sea, incluso si está ligada a algún departamento o función específica, aporta, apoya y contribuye a la estrategia global de la empresa, siendo esta la que coordina, dirige y direcciona lo que suceda con cada estrategia funcional a fin de cumplir las metas corporativas.

Mediante una estrategia corporativa se pretende dirigir a las empresas. Esto se logra a medida que áreas como la manufactura, el marketing, las finanzas y la logística dan forma a sus planes estratégicos. De esta manera, se puede afirmar que la estrategia logística es parte de la estrategia corporativa, y que es una tarea compleja envuelta en la integración de todos los componentes del sistema. Por esta razón, es importante resaltar que su planeación y diseño tiene que estar ligada necesariamente con otras áreas como marketing, manufactura y finanzas como fue señalado previamente.

La estrategia de logística se constituye en una ventaja competitiva, y cuenta con tres objetivos, a saber:

- Reducción de Costos: dirigida hacia la minimización de costos variables que se asocian con almacenamiento y desplazamiento. Es formulada mediante la evaluación de líneas de acción alternativas (ubicaciones de almacén o modos de transporte), a fin de maximizar las utilidades. (Ballou, 2004).

Así mismo, la reducción de costos, se puede presentar cuando se hace una integración de actividades a lo largo de una red logística. (Cassanovas ,2006),

- Reducción de Capital: dirigida a la minimización del nivel de la inversión en el sistema logístico, el objetivo es aumentar los rendimientos sobre los activos logísticos. Lo anterior se puede lograr disminuyendo inventarios mediante el envío directo al

cliente, un enfoque de almacenamiento justo o la utilización de proveedores externos de servicios logísticos.

- Mejora del Servicio: A pesar de que este tipo de estrategia incrementa los costos, éstos son compensados por los mayores ingresos como consecuencia del nivel de servicio proporcionado. Si se tiene en cuenta que el servicio evalúa el desempeño en la entrega de producto o el bien al cliente, indica además el porcentaje de agotados de los productos y el lead time. (Ocampo, 2009).

Sin embargo, las decisiones sobre costos y servicios deben ir acorde a la estrategia corporativa y los objetivos de la organización. Por eso, es importante plantear una serie de preguntas sobre los intereses y orientaciones de la organización antes de iniciar un proceso de planeación estratégica de logística como se enunciará más adelante.

De la misma manera, el plan estratégico de logística debe ser parte del plan corporativo estratégico y debe comenzar cuando se conoce el escenario de la empresa y cuando sus objetivos están definidos, es decir, cuando se conoce la situación actual de la empresa y lo qué se quiere lograr. (Casanovas A. y Cuatrecasa, 2011).

Para conocer la situación actual de la empresa resulta muy útil plantearse preguntas como: ¿Cuáles son las estrategias actuales de la empresa?, ¿cómo la estrategia de logística complementa y apoya las otras estrategias?, ¿está la empresa interesada en producir a bajos costos?, ¿está la empresa orientada al consumidor en el desarrollo de sus estrategias?, entre otras. La respuesta a estas preguntas permite definir de forma más clara cuál es el escenario de la empresa. (Gorchels, 2004).

El plan estratégico de logística debe reducirse y simplificarse al máximo, de tal forma que sea lo más fácil, rápido y flexible posible; y de esta manera permita la revisión periódica para lograr adaptarlo a las necesidades del momento, pero sin sufrir

transformaciones en el tiempo de ejecución del mismo. Siempre debe estar enfocado en tratar de reducir al mínimo los recursos y eliminar los recursos innecesarios tanto como se pueda.

Para tener un acercamiento a dicha situación de la empresa, es necesario plantear una serie de preguntas que permitan definir ese escenario de forma más precisa. Estos interrogantes pueden estar dirigidos a los objetivos, los cuales están establecidos desde el principio del plan estratégico y permiten implementar los planes de acción a seguir. Anaya J. (2007).

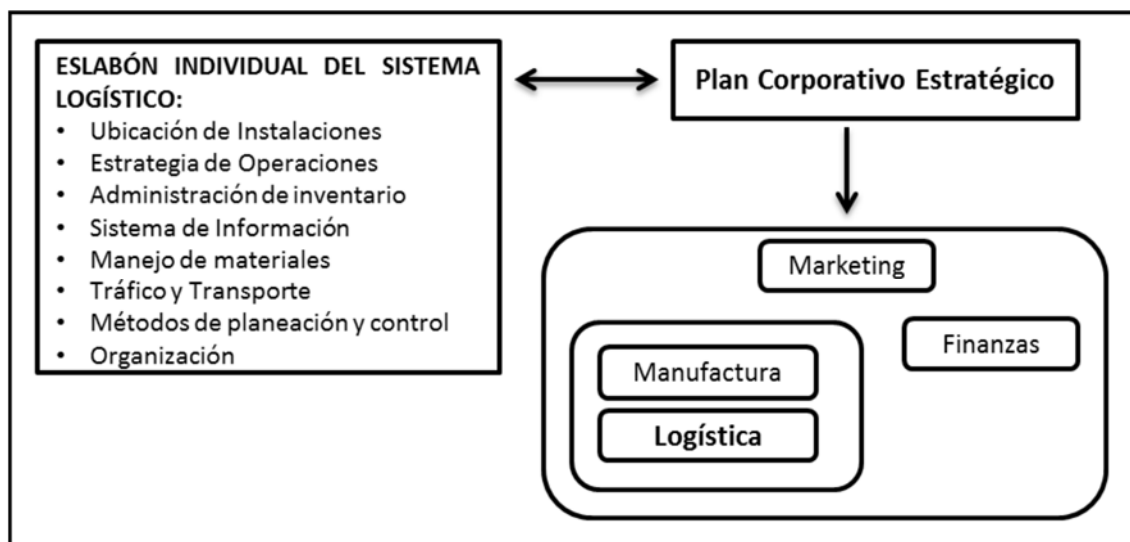
Según Ballou (2004), se deben considerar cuatro componentes esenciales dentro de una “buena estrategia”, ya que pueden ser de utilidades, de sobrevivencia, de crecimiento o de participación de mercado una vez estén definidos:

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Competidores
- ✓ La misma compañía.

Desarrollar un plan estratégico de logística es de gran importancia, ya que debe proporcionar a la empresa:

- ✓ Mayor comprensión del impacto que tiene la estrategia corporativa en las actividades de distribución física.
- ✓ Mayor capacidad de respuesta.
- ✓ Mayor sensibilidad al ambiente de distribución.
- ✓ Mayor conciencia y comprensión de la reducción de costos de distribución y las oportunidades de optimización de servicios.

Como lo muestra la gráfica N° 5 en un plan estratégico de logística, los eslabones del sistema logístico deben ser planeados y organizados teniendo en cuenta la organización de los demás eslabones. El ciclo de planeación se complementa por el diseño de la administración y por los sistemas de control. (Coughlan ,2001).



Fuente: Ballou (2004)

GRÁFICA N° 5. FLUJO DE PLANEACIÓN LOGÍSTICA.

Es así, como la planeación estratégica, sin importar el área en la que se dé, debe tener un análisis en el cual se realice una evaluación sobre la situación actual de la empresa. Así mismo, se debe hacer un estudio de la misión, visión y objetivos de la organización.

Partiendo de lo anterior, se debe iniciar el proceso a seguir, para esto debe empezar con una movilización, la cual determina las áreas claves de resultado y las que asumen responsabilidades para impulsar el desempeño. De igual manera, se seleccionan las estrategias y se organizan equipos para actuar y se redefinen planes de negocio. Posteriormente, tenemos la etapa de implementación, en la cual se hace un plan piloto de ejecución de las propuestas que surgieron del proceso, y así mismo se debe hacer los ajustes necesarios de dichas ideas. Finalmente, está la fase de realización, en donde se monitorean los resultados y desempeño del plan estratégico. A través de todas las etapas

es necesaria la retroalimentación para obtener los resultados esperados. (Gorchels, 2004),

Todo sistema logístico está basado en la combinación del flujo de información y el flujo de productos, cada uno de ellos son necesarios para la creación de un plan logístico, el cual tiene como finalidad establecer un plan estratégico que defina la manera como los productos van hacer distribuidos .Casanovas & Cuatrecasa (2011). La planeación logística sigue las mismas pautas generales del ciclo de planificación de las empresas en la cual se distingue tres niveles que son: planificación estratégica, planeación táctica y planeación operacional.

La planeación estratégica impacta directamente sobre los periodos largos de tiempo, a partir del momento en que empiezan a correr. Es decir, que debido a esto, el objetivo principal de la planeación estratégica es definir el “Modelo de Distribución” que usarán las empresas para que sus productos o servicios lleguen al consumidor final. Por lo que es primordial que en dicha planeación se determinen los recursos necesarios de implementación de tal modelo, para que se establezcan los niveles de producción, la ubicación de las fábricas, el nivel de tecnología, el tipo de transporte, etc.

Por otro lado, la planeación táctica se encarga de hacer que los recursos que ya han sido creados estén disponibles y sean operativos. Finalmente, la planeación operativa se centra en la utilización eficiente de los recursos, es decir, que se encarga de controlar el flujo de materiales por medio de un programa de indicadores. (Anaya ,2007).

En general, los niveles de decisión podrían resumirse de la siguiente manera: a nivel estratégico, se encuentra el diseño de la red de distribución, la planificación y prevención de la demanda y, la planificación del servicio; a nivel táctico esta la programación de la distribución y la programación de la producción; finalmente, a nivel

operativo la gestión de almacenes y mantenimiento y, la gestión de pedidos. (Soret, 2004).

Algunos ejemplos de estos tipos de decisiones se encuentran registrados en la tabla

Nº 1.

Se encuentran también las Áreas de Planeación, las cuales se interrelacionan funcionando como un sistema, de tal forma que lo que suceda con una afecta a las demás, por esta razón la planeación de éstas debe comportarse como una “unidad”, y como forma individual. Según los autores Ballou (2004) y Chopra y Meindl (2008), las áreas o elementos principales son:

- Decisiones de transporte: incluye el tamaño de los envíos, el modo de transporte, el diseño y programación de rutas. Este tipo de decisión depende de la demanda y su papel dentro de la estrategia competitiva es muy importante gracias a su impacto en la eficiencia y la capacidad de respuesta, además, las decisiones que se tomen respecto al tipo de transporte afectan también las decisiones de inventario y ubicación de instalaciones.

El modo de transporte es la forma en la que el producto va a ser movido de un sitio a otro. Puede ser aire, camión, tren, barco, tuberías, camiones, entre otros.

- a. **Ubicación de las instalaciones:** Consiste en determinar el número y tamaño de las instalaciones, asignarles una demanda de mercado y definir las rutas a través de las cuales se dirigen los productos al mercado. Incluye la disposición geográfica de puntos de abastecimiento, así como puntos de contratación (Ballou, 2004).

- b. **Decisiones de inventario:** El inventario es el conjunto de mercancías y productos que tiene la empresa. (Chopra & Meindl, 2008). Las decisiones

de inventario incluyen el manejo de los mismos y su asignación, así como la ubicación selectiva de los productos.

TABLA 1. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS, TÁCTICAS Y OPERATIVAS.

Área de Decisión	Estratégica	Táctica	Operativa
Ubicación de Instalaciones	Número, tamaño y ubicación de almacenes, Plantas y terminales.		
Inventarios	Ubicación de Inventario y política de ubicación.	Niveles de inventario de seguridad.	Cantidades y tiempos de reabastecimiento.
Transporte	Selección del modo	Arrendamiento estacional de Equipo.	Asignación de rutas
Procesamiento de pedidos	Ingreso de pedidos, transmisión y diseño del sistema de procesamiento.		Procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados.
Servicio al cliente	Establecimiento de estándares.	Reglas de prioridad para pedidos de clientes.	Aceleración de entregas.
Almacenamiento	Manejo de la selección de equipo y diseño de la distribución.	Opciones de espacio estacional y utilización de espacio privado.	Selección de pedidos y reaprovisionamiento.
Compras	Desarrollo de relaciones proveedor-comprador.	Contratación, selección de vendedor, compras adelantadas.	Liberación de pedidos y aceleración de suministro.

Fuente: Ballou (2004)

- c. **Niveles de atención al cliente:** Las acciones de las tres áreas anteriormente mencionadas deben estar encaminadas a un objetivo: “mejorar el servicio al cliente” (Ballou, 2004). Los niveles de servicio ofrecidos son directamente proporcionales a los costos requeridos. Por eso, se hace necesario dentro de la planeación estratégica de la logística establecer los niveles adecuados de servicio al cliente.

- d. **Aprovisionamiento:** Es el conjunto de procesos necesarios para comprar algún bien o servicio (Chopra & Meindl, 2008).
- e. **Fijación de precios:** Consiste en determinar cuánto cobrará la compañía a sus clientes por los bienes o servicios que le ofrece. Su importancia radica en que perfila la demanda del producto ya que influye en la decisión de compra del consumidor y sus expectativas, depende del enfoque de la estrategia competitiva de la empresa (Chopra & Meindl, 2008).

En conclusión, antes de tomar cualquier decisión e iniciar un proceso de planeación o diseño estratégico en una empresa, se debe tener claridad sobre el comportamiento de los elementos que hacen parte de esa decisión. Lo anterior implica tener conciencia del comportamiento sistemático de la organización y de la logística de la misma, considerando lo que debe ir antes de la planeación (estrategias y objetivos corporativos), así como lo que va después de la misma (decisiones), y lo que suceda con cualquier elemento tendrá efectos inevitables en todo el sistema.

Existen dos factores determinantes que afectan de forma significativa el desempeño de la logística en una organización. Por eso, un cambio sustancial en los siguientes factores indica una revisión de la estrategia propuesta (Gorchels, 2004):

- a. **Demanda:** La dispersión geográfica, disposición de los productos y el nivel de la demanda, sin lugar a dudas, determinan la configuración de la red de distribución. esto hace que la distribución no pueda crecer uniformemente, no se puede hablar de un “crecimiento o decrecimiento general”, ya que los cambios se dan en zonas determinadas. (Coughlan ,2001).
- b. **Servicio al Cliente:** Incluye la disponibilidad de inventario, la velocidad de entrega, y la rapidez y la precisión para cumplir un pedido. El diseño de

estrategias efectivas de servicio al cliente mediante logística, consiste en la formulación de la estrategia de servicio logístico que se logra a través de la selección entre diferentes líneas de acción alternativas. (Ballou, 2004).

Por esta razón, no se puede pensar en realizar una planeación logística como un proceso independiente. Gracias a éste comportamiento sistémico de las estrategias de distribución y de logística, se debe entender el sistema de trabajo como un todo, en donde dichos proyectos son parte del plan estratégico de la empresa. Por lo tanto, antes de pensar en el diseño de cualquier plan se debe hacer un diagnóstico, definir unas metas y determinar los recursos necesarios para ejecutar el plan.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

1.5.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas, permite analizar el entorno próximo, en el cual se encuentra la organización, en él se diferencian los siguientes elementos:

1. Poder de negociación de los proveedores, en donde se presenta el número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, el costo de cambio de los productos del proveedor, la posibilidad de integración hacia adelante del proveedor y rentabilidad del proveedor.
2. El poder de negociación de los compradores, en donde se analizan aspectos en relación al número de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás del comprador y rentabilidad del comprador.
3. Los productos sustitutos, los cuales dependerán de la disponibilidad de productos sustitutos actuales y en futuro próximo y la rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.
4. Posibles entrantes, identificando las barreras de entrada y salida que presenta determinada industria para aceptar o no competidores; en barreras de salida se pueden analizar los siguientes elementos: Especialización de los activos, costo de salida, interrelación estratégica, barreras nacionales y restricciones sociales y de gobierno, en referencia a las barreras de entrada se analiza las economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnología de punta, acceso a materias primas, protección gubernamental, efecto de la curva de aprendizaje, y reacción esperada.
5. Rivalidad entre los competidores, más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la

rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

1.5.2 CADENA DE VALOR.

La cadena de valor, es un análisis en donde la empresa identifica los procesos principales y de apoyo, los primeros son los generadores de ventajas competitivas y los segundos son los encargados de facilitar la estructura primaria o de apoyo, “la cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran las estrategias, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor”

1.5.3 LOGÍSTICA

La logística que se presenta en el ámbito organizacional, pertenece a una estructura o un conjunto que se denomina administración de las cadenas de Abastecimiento, SCM (Supply Chain Managment).

La Logística como disciplina nace en el ámbito militar, preocupándose fundamentalmente de la provisión de aquellos bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad de los ejércitos, para lo cual se definía como la ciencia militar relacionada con procurar, mantener, y transportar material, personal e instalaciones. (Ballou, 2004). Esta definición pone a la logística en un contexto militar, dado que los objetivos y las actividades empresariales difieren de las militares, esta definición no capta la esencia de la gerencia o dirección de la logística.

Una definición más precisa de la logística empresarial, es promulgada por la Supply Chain Management Professionals (CLM), en la cual se establece: “Es la parte del

proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Ballou ,2004).

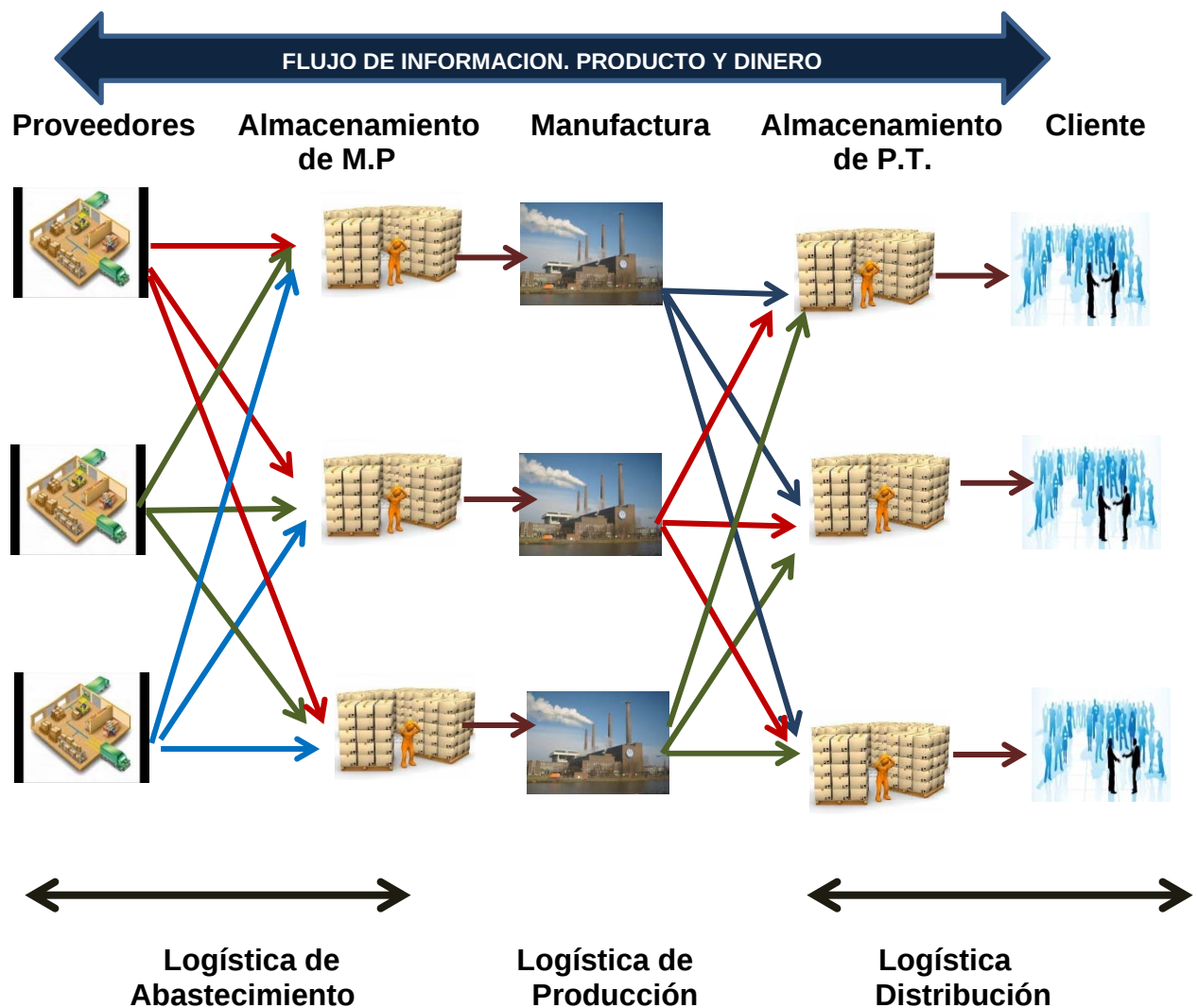
Para el estudio de la Logística, es necesario identificar las actividades primarias y de apoyo, las primarias: Gestión de Proveedores, Compras, producción, Distribución y Servicio al cliente. Las de apoyo son las áreas externas a la logística, con las cuales interactúa y concluye en operaciones sistémicas productivas, dentro de ellas tenemos: Gestión de Recursos Humanos, Financiera, Mercadeo, Ventas, Sistemas de información, etc.

Las actividades primarias de la logística, se encuentran diferenciadas en tres subsistemas para su estudio son las siguientes: Logística de Aprovisionamiento, Logística de Producción y Logística de Distribución. (Ver grafica N° 7).

La logística de Aprovisionamiento o Abastecimiento, es una parte del proceso de la logística de las empresas, que planea, lleva a cabo y controla el flujo productivo de Bienes, Servicios e Información, desde los proveedores hasta las áreas productivas del negocio.

En la anterior relación, se busca el entendimiento de las operaciones entre los proveedores y las empresas, disponiendo la participación en producto e información, estableciendo redes de confianza.

Procesos de la Logística Empresarial: Logística de Abastecimiento, Logística de Producción y Logística de Distribución



Fuente: Ballou (2004)

Grafica N° 6: PROCESOS DE LOGÍSTICA

La Logística de Producción, es una parte del proceso de la logística de las empresas la cual se concentra en el manejo del trabajo en proceso como el flujo entre los diferentes estadios de manufactura. Incluye actividades relacionadas como planear, programar y dar soporte a las operaciones de manufactura. A partir del programa maestro,

desarrollando los almacenamientos, manejo y transporte de producto en proceso; incluye la responsabilidad sobre el almacenamiento en los sitios de manufactura y la máxima flexibilidad en la coordinación de despachos y aplazamiento entre las operaciones de ensamble final y el despacho de los clientes. (Rodríguez D., 2006).

La logística de Distribución o Distribución física “Es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados (y del flujo de información a él asociado) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes.” (Gutiérrez Casas ,2000).

1.5.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica para su análisis, define los siguientes componentes:

- **Los estrategas**, son los funcionarios que se encuentran en la alta dirección de la organización, son los responsables directos de formular el plan estratégico y difundirlo en toda la organización, dentro de las cualidades que debe presentar la alta dirección para gestionar el plan estratégico, se encuentran las siguientes:

Vivir el objetivo, en la alta dirección se encuentran seres modestos, sin privilegios excesivos, comprometidos con la realización de su gran objetivo, con el bienestar de las personas, de sus organizaciones y con una vida personal sin pretensiones.

Vender el objetivo. (Jennings J. ,2003).

Ocuparse de los sindicatos y los cínicos y después seguir adelante, despedir a unos cuantos, la frase de cajón de que las personas son lo más importante no es del todo cierta, debería hacerse claridad en que son las personas indicadas las que representan el recurso más importante, porque ellas pueden formar cultura, no son los personas en sí, sino aquellas que están dispuestas a sembrar ese gran objetivo y sencillo.

Abandonar, rápidamente productos, procesos que les quiten los ojos de su gran objetivo. Cuatro palabras dieron luz a Nokia que conocemos hoy en día, esas palabras fueron: Focalizada, Global, Telecomunicaciones y Valor Agregado.

Demostrar que el compromiso es a largo plazo, “la mayoría de los líderes están ocupados con el día a día y apagando incendios, que no destinan tiempo a pensar acerca del rumbo que debe seguir la empresa. El líder no debe olvidar jamás el papel que desempeña como visionario. A los empleados les gusta saber que, mientras ellos se ocupan del día a día, sus líderes están pensando en el mañana”

- **El direccionamiento estratégico**, lo componen los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, el primero de ellos hace referencia “al conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”. (Serna H. ,2009).

La misión hace “referencia a la razón de ser de la organización, permite a la empresa determinar una identidad y focalizar a la organización hacia los procesos y elementos importantes y la visión señala el rumbo, hacia donde se encontraran las organizaciones en un determinado tiempo.

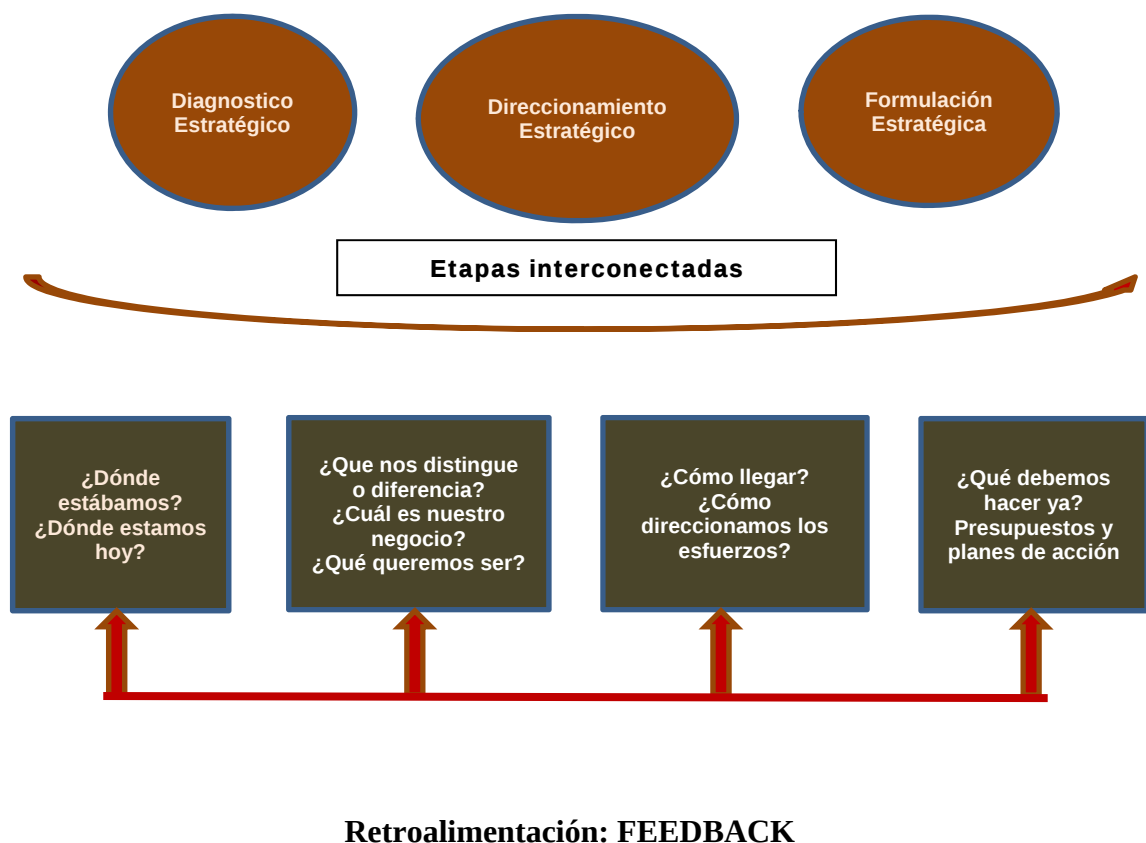
- **Las opciones estratégicas**, son determinadas por los diferentes estudios que la organización elabora para competir, se abordan los análisis de vulnerabilidad, matriz FODA y diagnostico estratégico, de esta manera definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado.
- **La Formulación estratégica**, implica los planes de acción que las diferentes oficinas o entidades de la organización, realizaran para el cumplimiento del direccionamiento

estratégico establecido, este se fundamenta en un presupuesto estratégico, el cual se ejecuta dentro de las normas de la compañía.

- **La auditoría estratégica**, compone los diferentes indicadores que monitorean el desempeño de cada una de las oficinas que realizan los planes de acción, estableciendo el cumplimiento hacia las metas fijadas y re-direccionando de acuerdo al comportamiento del plan estratégico organizacional.

1.5.5 METODOLOGÍA UTILIZADA EN ESTA INVESTIGACIÓN.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo, es el modelo planteado por Humberto Serna, tal como se expuso en el método deductivo, este modelo se encuentra conformado por las siguientes etapas. Ver Grafica 7.



Fuente: (Serna, 2009)

GRÁFICA N°7: PROCESO ESTRATEGICO PARA EL ESTUDIO

- **Diagnostico Estratégico.** En esta fase se definen los análisis internos y externos del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, lo cual permite concluir con el análisis FODA para el desarrollo del plan estratégico para el área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego.
- **Direccionamiento Estratégico.** En esta fase se define la Misión, Visión y objetivos corporativos del área de Logística y Administración de las cadenas de abastecimiento.
- **Formulación Estratégica.** En esta fase se define los diferentes proyectos estratégicos que permitirán el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos del área logística, al igual que los responsables para el desarrollo de los proyectos.

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 MATERIAL

2.1.1 POBLACION

La población de estudio son los trabajadores que están directamente involucrados con la Gestión logística de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo y nos ayudará a identificar las necesidades de mejora en la gestión de la oficina de Logística.

TABLA N°2: DISTRIBUCION POBLACIONAL

DISTRIBUCION POBLACIONAL	
AREA	Personal
1.DIRECCION DE PRODUCCION Y DESARROLLO	5
2.OFICINAS ADMINISTRATIVAS	20
3.OFICINA DE CONTABILIDAD	10
4.OFICINA DE SERVICIOS GENERALES	3
5.OFICINA DE LOGÍSTICA	7
6.PANIFICADORA	12
7.CENTRO DE IDIOMAS	4
8.ICODEM	9
TOTAL	70

2.1.2 MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, que para su cálculo, empleo la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n: Muestra deseada

Z: 1.96 para 95% de confiabilidad

p: Variabilidad positiva (50%).

q: Variabilidad negativa (1-p=50%)

E: Margen de error 0,05 (5% de margen).

N: población de 70 trabajadores.

Ajustada por:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dónde:

n: calculada = 58

N: Población = 70

Por tanto, nuestra muestra de estudio lo constituyen **no = 32 trabajadores** del área administrativa de la UPAO, a quienes se les aplicara la encuesta.

2.1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se definirán las principales fuentes, las cuales permitirán recolectar los diferentes datos que se analizarán para el desarrollo de la presente investigación.

En referencia a los instrumentos se relacionan los siguientes:

a. TÉCNICAS

Entrevista: Este instrumento fue utilizado en el diagnóstico del análisis interno del área logística de la UPAO, identificando de esta manera las debilidades y fortalezas del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Encuesta: El cuestionario se utilizó en el diagnóstico del área logística de la UPAO, en donde se desarrolló una serie de preguntas que determinaron la definición de las estrategias a implementar en dicha área.

b. INSTRUMENTOS

- **Guía de entrevista:** Este instrumento será utilizado en el diagnóstico del análisis interno para el área logística en estudio, identificando de esta manera las debilidades y fortalezas para dicha área, las áreas entrevistadas fueron

principalmente: Logística, oficinas administrativas, oficina de contabilidad, oficina de servicios generales, panificadora, centro de idiomas.

- **Cuestionario:** Los cuestionarios se utilizaron en el diagnóstico del área logística, en donde se desarrolló una serie de ocho preguntas cerradas que determinaron la definición de las estrategias a implementar.

2.1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada, en el marco de la formulación del plan estratégico logístico para el Área Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, se centra en los siguientes tipos de estudio: Descriptivo y Explicativo (Roberto Hernández S, 2006).

2.2 PROCEDIMIENTOS

2.2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es descriptivo, cuyo ideograma es el siguiente



Dónde:

M : Es la muestra en quien se realiza el estudio

O_x : Observaciones de Abastecimiento, almacén, distribución

2.2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

TABLA N° 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

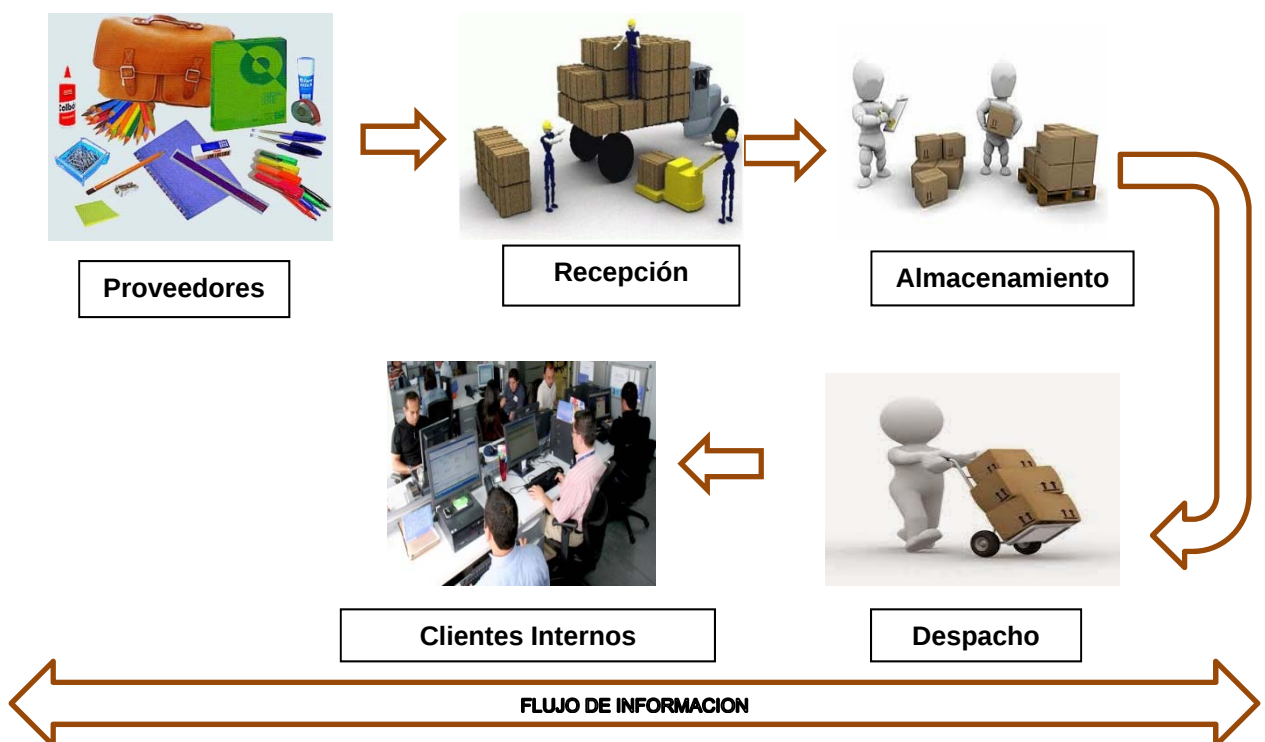
DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
El plan estratégico logístico , es un documento en el que se reflejan las estrategias a seguir por una empresa, esta nos orienta a donde queremos llegar y como estamos para llegar, a cumplir el objetivo de la empresa, teniendo en cuenta los recursos logísticos con que cuenta la empresa dentro de sus instalaciones, de la misma manera mejora los niveles de servicio al cliente, teniendo un control en las entradas y salidas de materia prima y productos verificando o evaluando los niveles de inventarios y los acuerdos con proveedores garantizando un mejor nivel de compras de productos de alta calidad. El plan estratégico de logística debe ser parte del plan corporativo estratégico y debe comenzar cuando se conoce el escenario de la empresa y cuando sus objetivos están definidos. Gorchels (2004).	Diagnostico Estratégico	Análisis FODA	¿Cuáles son las fortalezas del área logística? ¿Cuáles son las amenazas del área logística? ¿Cuáles son las oportunidades del área logística? ¿Cuáles son las debilidades del área logística?
	Direccionamiento Estratégico	Misión, Visión y objetivos del área de Logística. Políticas y estrategias logísticas Manual de procedimientos logísticos	¿Saben con claridad en que negocio estamos? ¿Conoce la misión y visión del área logística de la UPAO? ¿Qué parte de las áreas logísticas debemos mejorar?
	Formulación Estratégica	Proyectos Estratégicos.	¿Tenemos Presupuestos y planes de acción?
	Operacionalización Estratégica	Planes Tácticos Causas que afectan la gestión de inventarios Causas que afectan la atención al cliente	

III. DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO

3.1 DIAGNÓSTICO DEL AREA LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

El área logística de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, permite tener el control de sí misma y tener el conocimiento sobre todas las operaciones y procesos que se presentan para que su servicio educativo llegue a sus clientes buscando la excelencia; también supervisa el conjunto de actividades que se realizan desde el proveedor hasta el cliente interno, con el fin de mantener el flujo de información hacia ambos sentidos y lograr optimizar los procesos y el servicio al cliente interno.

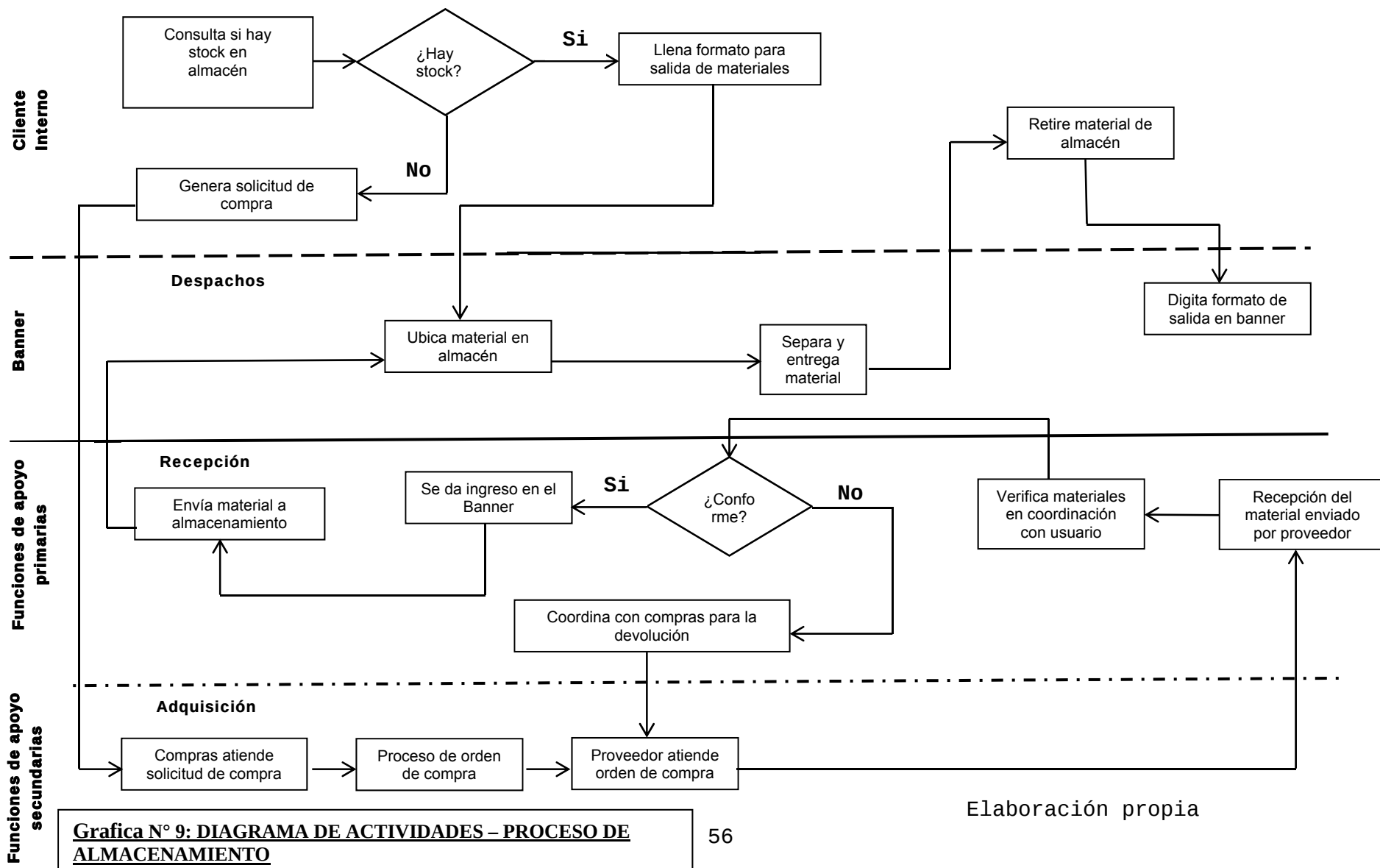
A continuación se hará una descripción de las funciones de cada uno de las áreas que conforman el área logística de la UPAO y su diagnóstico.



Gráfica N° 8: LA LOGÍSTICA EN LA UPAO

Elaboración propia

Todas las áreas de UPAO



Grafica N° 9: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES – PROCESO DE ALMACENAMIENTO

3.1.1 PROCESOS OPERATIVOS DEL AREA LOGISTICA DE LA UPAO

Los clientes internos del área logística de la universidad Privada Antenor Orrego , son las áreas administrativas y académicas de la Universidad a las que se debe atender de manera íntegra en cada centro de costos, es decir se toma el pedido y se desglosa hasta cada área; es por esta razón que la Universidad demanda una preparación de pedidos intensivo y un manejo del inventario eficiente, pues esto afecta el flujo de caja de la Universidad y en otras ocasiones perjudica el servicio de atención interno por no tener los materiales disponibles al momento de necesitar dar atención a las requisiciones solicitadas por las áreas administrativas y académicas.

Sus subprocesos logísticos se describen a continuación

- **COMPRAS:** Existe una área de compras con 2 asistentes, con aprox. 180 proveedores, los pedidos se hacen de manera histórica, los proveedores se clasifican por categorías (oficina, aseo, formas pre impresas y equipos de impresión). Las áreas administrativas y académicas le pasa a compras los requerimientos y los analistas inician su búsqueda dentro del grupo de proveedores esta labor demanda demasiado tiempo y esfuerzos ya que se cuenta con un portafolio bastante grande de proveedores.
- **INVENTARIOS:** Uno de los rubros de mayor peso del balance es el inventario, el alto nivel de referencias 7000 aprox. dificultan un buen control, existe un alto nivel de obsoletos y por lo tanto se requiere de una buena depuración del portafolio para poder lograr un portafolio rentable y que a la vez satisfaga las necesidades del cliente.
- **ALMACENAMIENTO:** Los productos que tienen mayor rotación están cercanos a la salida de despacho, la bodega no posee una estructura adecuada puesto que son espacios que se han ido adaptando conforme al crecimiento de la organización y genera ineficiencias en la preparación y cargue de pedidos de los clientes internos. Ver tabla

TABLA N° 4: DIAGNÓSTICO DEL ALMACENAMIENTO

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	POSIBLES SOLUCIONES
Información del stock no está en tiempo real	No se registra a tiempo Duplicidad de registro, en banner y Excel.	Compras de urgencia Roturas de stock No existe confiabilidad en la información del sistema	Establecer procedimientos para el despacho de materiales
Almacenes no avisa al solicitante llegada de materiales	Sobre carga de trabajo. Problema de actitud del personal de almacén.	Genera malestar en el usuario Materiales no son retirados del almacén Usuario solicita información a compras sobre llegada de materiales.	Establecimiento de procedimientos para recepción de materiales
No se verifica todo el material recibido	Problema de actitud del personal de almacén. No se dispone de tiempo por digitar documentos en el sistema.	Incremento de material innecesario en el inventario de almacén	Establecimiento de procedimientos para almacenes
No se ubica correctamente los materiales, demora la atención al usuario	Catálogo de materiales desactualizado. Falta de orden en almacén No se cuenta con espacio suficiente.	Incremento del inventario en el almacén. Compras innecesarias, que hay en stock	Establecimiento de procedimientos para despacho de materiales

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la Universidad solo disponemos de almacenamiento de materiales e insumos para el servicio de enseñanza. Por otro lado, los inventarios son artículos que la universidad tiene almacenados y hacen parte del eslabón inicial del proceso de servicios educativos. Su gestión es importante dado que permite determinar la cantidad de existencias que el área logística de la universidad ha de mantener almacenada.

Tabla N° 5: LISTA DE MATERIALES PRINCIPALES DE ENSEÑANZA

CUENTA 252412		MATERIAL DE ENSEÑANZA
Código	Unidades	Descripción
125	UNI	LAMPARA ENX 82V 360W
126	UNI	LAMPARA EXR 82V 300W
128	UNI	LAMPARA PARA PROYECTOR INFOCUS LP-500
130	UNI	MOTA OMEGA P/PIZ. ACRILICA PRACTIC 21030
131	UNI	PLUMON ARTLINE INDELEBLE PUNTA FINA N° 853
132	UNI	PLUMON ARTLINE INDELEBLE 400XF
133	UNI	PLUMON ARTLINE PARA PIZARRA ACRILICA
134	UNI	PLUMON INDELEBLE F.C 421-S P/ FINA
138	UNI	PLUMON PILOT PARA PIZ. ACRILICA WBMK-M
139	UNI	TINTA PILOT PARA PLUMON PIZARRA ACRILICA
142	CAJ	AGUJA DESC. Nro 22X11/2"X100
143	UNI	AGUJAS DESC. Nro 21X11/2" NIPRO
144	FRA	ALCOHOL MEDICINAL 70° X 1 LT.
145	FRA	ALCOHOL COMERCIAL 96° X 1 LT.
146	PAQ	ALGODON COOPON X 50 GR
147	PAQ	ALGODON COOPON X 500 GR
148	UNI	CINTA AUDIO SONY 90'
149	UNI	CINTA MINI DV SONY PARA FILMADORA
150	UNI	CINTA VHS SONY
152	CAJ	GUANTES DESC. TALLA L
153	PAR	GUANTES INDU. Nro 9 1/2 ETERNA
154	PAR	GUANTES QUIRURGICOS Nro 8
155	PAR	GUANTES QUIRURGICOS Nro 7
156	PAR	GUANTES QUIRURGICOS Nro 7 1/2
160	FRA	JABON LÍQUIDO COMWIL X 1 LT.
163	UNI	JERINGA DE INS. X 1CC. DESC.
164	UNI	JERINGA DE TUBE. X 1CC DESC.
165	UNI	JERINGA 01 CC. DESC.
166	UNI	JERINGA 10 CC. DESC.
167	UNI	JERINGA 20 CC. DESC.
169	UNI	LAMPARA 36V.400W.
170	UNI	MINI CASSETTES SONY PARA REPORTERA
171	PLI	PAPEL KRAFF
172	ROL	PAPEL TOALLA
174	UNI	PILA AAA 1.5V DURACELL
175	UNI	PILA DURACELL GRANDE "D"
176	UNI	PILAS DURACELL AA(TIPO LAPICERO)
177	UNI	PILAS DURACELL MEDIANA "C"
1015	UNI	CINTA VHS MAXELL
1158	CAJ	LAMINA CUBRE OBJETOS 22X22
1306	UNI	PILA BATERIA DURACELL 9 v
1347	UNI	PLUMON ARTLINE 440 XF
2924	UNI	PLUMON INDELEBLE F.C. JUMBO 23 P/GRUESA

➤ **ADQUISICIONES**

Se incluye el proceso de adquisiciones como uno de los involucrados en la cadena de abastecimiento de La Universidad Privada Antenor Orrego, ya que este proceso es determinante y definitivo para el correcto funcionamiento de la misma. Cada una de las acciones y actividades involucradas en el proceso de adquisiciones impactan directamente en la gestión financiera de la Universidad y tienen efecto en la entrega oportuna de los pedidos.

Proceso de Adquisiciones

Las modalidades de adquisición de bienes y servicios por la universidad son:

- a. **Convocatoria abierta:** Es la modalidad mediante la libre concurrencia de empresas postoras, las cuales pueden ser por invitación o mediante avisos públicos. El monto estimado de adquisición es igual o mayor a 60 UIT vigentes.

La convocatoria abierta, debe incluir: Objeto de la Convocatoria, características básicas de los bienes materia de la Convocatoria, lugar y fecha para recabar las bases, costo de las bases, lugar y fecha de recepción de las propuestas, formas de comunicación para informes, código de identificación del postor.

Las empresas postoras deben presentar dos propuestas (técnica y económica), en sobres cerrados debidamente lacrados.

Para la calificación de los postores se contemplara lo siguiente:

- a. Calificación de la empresa postora
- b. Calificación de la documentación
- c. Calificación de precios , calidad , marca, condiciones de entrega y pago
- d. Capacidad para otorgar soporte técnico o servicio post venta
- e. Otras condiciones que el comité de Adquisiciones considere importantes.

- b. Concurso de precios por invitación:** Es la modalidad de adquisición de bienes y servicios mediante la concurrencia de empresas postoras formalmente constituidas e invitadas. El monto estimado de adquisición es igual o mayor a 25 UIT o menor de 60 UIT vigentes. Se debe contar con 3 cotizaciones de preferencia y 2 como mínimo.
- c. Adquisición directa:** Procede cuando el monto estimado de la adquisición es mayor a 1.5 UIT vigentes y menor a 25 UIT vigente, debe contarse como mínimo con dos cotizaciones.
- d. Adquisición de menor cuantía:** Procede a realizarse directamente cuando el monto de la adquisición es igual o menor a 1.5 UIT vigente.

Fuente: La Universidad Privada Antenor Orrego

Proceso de Confirmación y Envío de Pedidos

1. En la página www.upao.edu.pe. los usuarios de la universidad son los administradores de la página web, así que se ingresan desde la cuenta de ellos para ver el número de pedidos en proceso.
2. Al momento de realizar el pedido, el cliente escribe el número de la consignación, cuando éste y el número de cédula coincidan con el pedido se confirma el pago en la página. Si ninguna de las dos referencias coincide con el reporte del banco el pedido no se confirma ya que no existe otro dato que vincule el pago con el pedido.

➤ DESPACHO A CLIENTES INTERNOS

Para la atención de los clientes internos se dispone de nueve almacenes periféricos y un Almacén Central.

1. Almacén de Idiomas:

Libros de Idiomas, portugués, inglés, italiano.

2. Almacén de la Clínica estomatológica:

Insumos dentales

3. Almacén de la Droguería:

Insumos de laboratorios de medicina.

4. Almacén de Servicios Generales:

Materiales de mantenimiento, pintura, tubos, tornillos, clavos.

Materiales de limpieza y servicios higiénicos.

5. Almacén de la Planta de Ind. Alimentarias.

Insumos de panadería

Insumos de productos lácteos y néctares.

6. Almacén de Librería-UPAO.

Libros

Merchandizing

7. Almacén del Hospital de Florencia de Mora.

Medicamentos

Sueros, ampollas.

8. Almacén de Infraestructura.

Cemento, yeso, calaminas, fierro, tubos.

9. Almacén de Laboratorio de Prótesis Dentales.

Materiales para prótesis dentales.

Insumos de maquinaria.

10. Almacén -Central

Corresponde a la sección de Almacén Central:

- a. Recepcionar las compras de bienes realizados por la Universidad.

- b. Llevar un control de inventarios a su cargo.
- c. Informar al jefe del dpto. de Logística respecto al estado de existencias.
- d. Revisar los bienes adquiridos en su cantidad, calidad y precio, siendo responsable por faltas o defectos.
- e. Los requerimientos de bienes de almacén se realizan una vez por semestre, en base a necesidades y disponibilidad presupuestaria.
- f. Para la atención de útiles de escritorio con vida útil considerable, se retorna el bien deteriorado u obsoleto al almacén para su reemplazo.
- g. Para la atención de otros bienes, es necesario que el usuario tramite su requisición de almacén. Una vez aprobado el requerimiento, el usuario realiza el cambio respectivo, devolviendo el material en desuso para su reciclaje y reposición.

Tabla N° 6: LISTA DE PRINCIPALES PROVEEDORES

PROVEEDOR
FEMAIN S.A.C
VETCON E.I.R.L.
TANK'S 105 SERVICIOS GENERALES S.R.L.
TELEFONICA DEL PERU SAA
A & T INGENIERIA S.A.C
JAPAN COMPUTER SERVICE S.R.L.
PUBLICIDAD Y SERVICIOS GENERALES BOGA S.A.
CONSTRUCTEC VEL SERVICIOS GENERALES S.A.C.
GRUPORPP S.A.C.
STEINWAY INC.
E.B. PAREJA LECAROS S.A.
CIA PERUANA DE RADIODIFUSION S A
TRADE BUSINESS GROUP S.A.C.
PERALGROUP E.I.R.L
EMP.REG.SERV.PUB.ELECT.ELECTRONORTEMEDIO S.A.- HIDRANDINA
LAB DEPOT S.A.
CORPORACIONES AMC SAC
VIDEO FILMS S.A.C.
PUBLIAVISOS S.A.C.
JP EJECUCION Y ELABORACION DE PROYECTOS SAC
SUNEDU
WG PERU SAC
VIALUMSA S.A.C.
EUROMILK SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
PUBLICIDAD & COMUNICACIONES S.A.C.
INTERNACIONAL DE TRANSPORTE TURISTICO Y SERVICIOS SRL
BRAN MEDICAL S.A.C.
D.I.C. CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.
CONSORCIO Z.I.A. S.R.L.
CRP MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO S.A.C.

- **SERVICIO AL CLIENTE:** Los clientes internos están insatisfechos con el nivel de servicio del área de Logística, el sistema de pedidos es vía Banner, los faltantes de materiales ocasionan serias dificultades pues retrasan los servicios educativos, en varias ocasiones por falta de 1 o 2 ítems de la orden de compra y se retrasa la totalidad de la entrega.

3.1.2 MISIÓN DEL ÁREA LOGÍSTICA

La misión de la Jefatura de la oficina Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, es asegurar en forma efectiva la adquisición, transporte y almacenaje de los materiales requeridos por todas las divisiones en el lugar y tiempo correcto y en la condición deseada logrando la mayor contribución para la empresa.

3.1.3 OBJETIVOS DEL ÁREA LOGÍSTICA

El objetivo general de la Jefatura de la oficina de Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, es crear ventajas competitivas a fin de asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos mediante la entrega oportuna de los materiales y servicios a través de la adquisición, control de inventario, almacenamiento en el lugar adecuado así como los servicios para mantener los ya existentes; así como haciendo un uso óptimo de los recursos materiales y financieros de la compañía, para lo cual realiza las siguientes actividades :

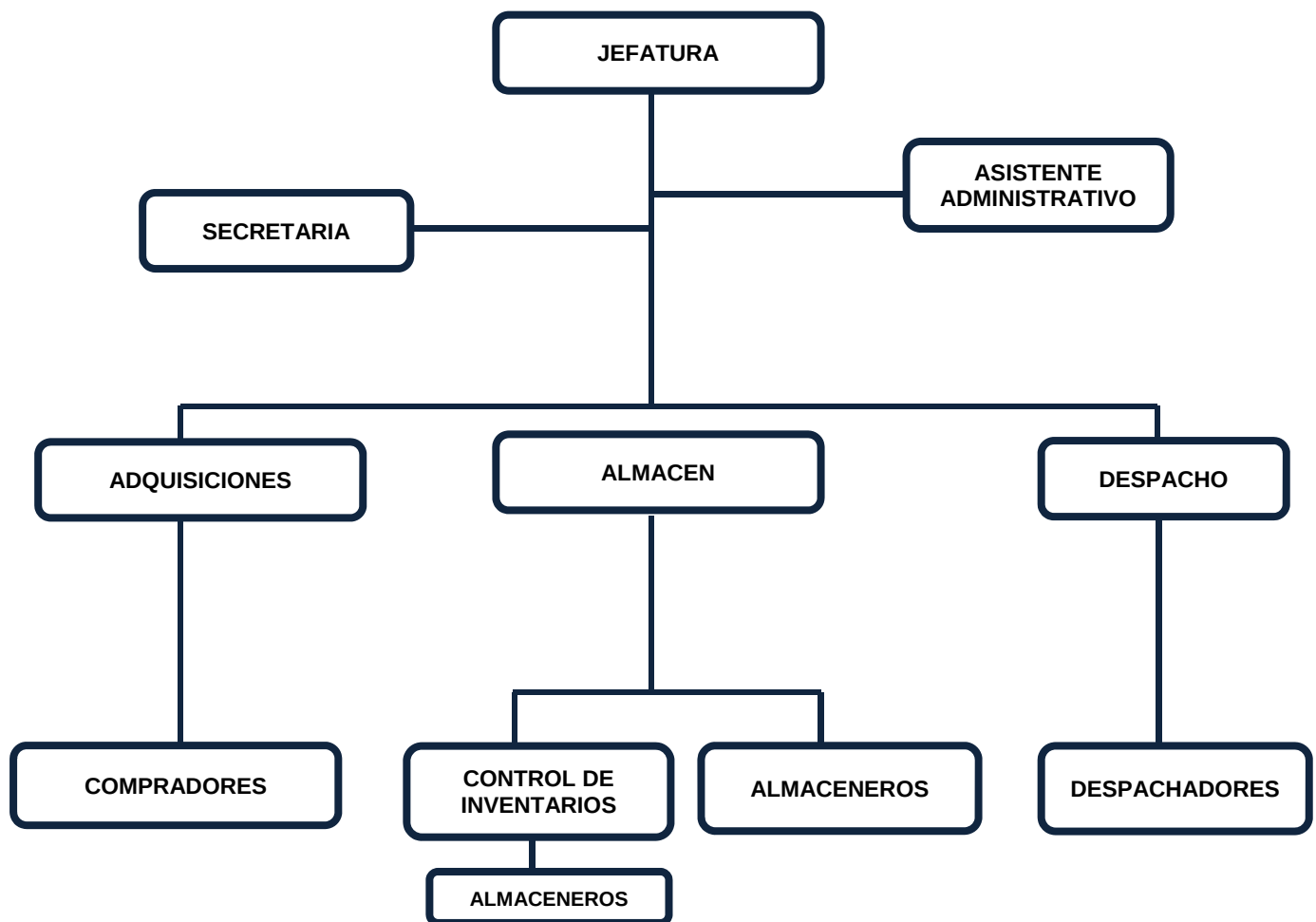
- Aprovisionamiento (Requerimientos, compras y economía de material)
- Almacenaje y Control de Inventarios
- Distribución interna (Despachos).

3.1.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ÁREA LOGÍSTICA

La oficina Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, funcionalmente se divide en tres áreas: Abastecimientos, Almacenes y Distribución.

El organigrama funcional de la oficina Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego se presenta a continuación:

**Gráfica N° 10. ORGANIGRAMA DEL ÁREA LOGISTICA DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**



Fuente: Elaboración Propia

CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

FUNCIONES GENERALES:

- a) Elaborar el Plan Operativo Anual en función de las perspectivas y objetivos del Departamento de Logística y en concordancia a las exigencias competitivas institucionales.
- b) Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del Departamento de Logística

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Proponer políticas, normas y estrategias tendientes a optimizar la gestión del departamento en función a las exigencias del mercado y de los planes estratégicos institucionales.
- b) Programar, dirigir, evaluar y controlar las acciones de proveer los recursos logísticos en apoyo a las distintas dependencias en forma oportuna.
- c) Consolidar los requerimientos de bienes y servicios para su adquisición por cada una de las unidades orgánicas de la Universidad.
- d) Conducir los procesos de concurso de precios por invitación y licitación pública, referente a las adquisiciones de bienes y servicios.
- e) Programar, dirigir y supervisar el proceso de compras de bienes y servicios, teniendo como sustento el cuadro de necesidades de cada una de las dependencias de la Institución.
- f) Firmar órdenes de compra de bienes y servicios.
- g) Elaborar directivas internas del sistema de logística.
- h) Orientar y motivar al personal del departamento, hacia la mejora continua de la calidad del servicio, la eficiencia y la productividad en el trabajo.

- i) Brindar información y proporcionar el apoyo técnico requerido por el Comité de Adquisiciones en lo concerniente a la adquisición de bienes y servicios.
- j) Delegar en las Secciones de Adquisiciones y Almacén las funciones que son inherentes a éstas, con la autoridad suficiente para el cumplimiento de las mismas.
- k) Realizar otras funciones afines que le asigne el Director de Administración.

RELACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- a) Depende jerárquicamente del Vicerrector Administrativo.
- b) Es responsable del cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones y objetivos del Departamento de Logística y ejerce autoridad sobre los cargos asignados.

CARGO: SECRETARIA

FUNCIONES

- a) Asistir y apoyar en tareas secretariales al jefe y al personal del Departamento propiciando eficientes relaciones funcionales con el personal de las demás áreas.
- b) Organizar la agenda y apoyar al Jefe en las coordinaciones necesarias con las diferentes unidades de la Universidad.
- c) Procesar, registrar, tramitar, clasificar y archivar técnicamente la correspondencia que ingresa al Departamento.
- d) Organizar e informar diariamente al Jefe sobre los asuntos que requieren despacho.
- e) Recibir y efectuar las comunicaciones telefónicas y electrónicas.
- f) Apoyar en la difusión de las normas y procedimientos de las actividades logísticas.
- g) Analizar información actualizada relacionada a normas, procedimientos y eventos del Departamento y de la Institución en general.

- h) Revisar diariamente los medios de comunicación escritos o electrónicos internos y externos, relacionados a las actividades directas de la oficina y de la Institución en general.
- i) Velar por el cuidado y mantenimiento del material y equipo asignado a la oficina.
- j) Controlar y distribuir los materiales de escritorio y otros al personal del Departamento.
- k) Atender y orientar con eficiencia y amabilidad a los usuarios internos y externos.
- l) Entregar directamente o vía correo electrónico las Solicitudes de Cotización a los proveedores.
- m) Elaborar reportes de facturas para su tramitación al Departamento de Contabilidad y Finanzas.
- n) Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Jefe del Departamento de Logística.

RELACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- a) Depende jerárquicamente del Jefe del Departamento de Logística.
- b) Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas al cargo, en el marco de la eficiencia, calidad, oportunidad y confidencialidad con que deben realizarse.

CARGO: ASISTENTE DE LOGÍSTICA

FUNCIONES

- a) Asistir a la Jefatura en el análisis comparativo de cotizaciones de bienes y servicios, a fin de determinar las características más importantes para la decisión de compra.

- b) Asistir a la Jefatura en los procesos de importación directa que realiza el Departamento, preparando toda la documentación necesaria para los trámites de liberación de impuestos y desaduanaje.
- c) Elaborar eventualmente cuadros comparativos, órdenes de servicio y órdenes directas, según disposición de la Jefatura en coordinación con la Sección Adquisiciones.
- d) Verificar y calificar “in situ” los locales y/o plantas de fabricación de nuevos proveedores, para futuras adquisiciones.
- e) Elaborar y actualizar el Registro de Importaciones.
- f) Elaborar informes específicos sobre determinadas adquisiciones que la Jefatura disponga.
- g) Apoyar en el uso del Internet para la comunicación con proveedores, verificaciones en la SUNAT, ampliación de fuentes de abastecimiento, etc.
- h) Dar mantenimiento a la base de datos del Departamento.
- i) Analizar información actualizada relacionada a normas, procedimientos y eventos del Departamento y de la Institución en general.
- j) Atender y orientar con eficiencia y amabilidad a los usuarios internos y externos.
- k) Realizar otras funciones que le asigne la Jefatura del Departamento de Logística.

RELACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- a) Depende jerárquicamente del Jefe del Departamento de Logística.
- b) Es responsable del cabal cumplimiento de las funciones asignadas al cargo, en el marco de la eficiencia, calidad, oportunidad y confidencialidad con que deben realizarse.

SECCIÓN: ADQUISICIONES

NATURALEZA

La Sección de Adquisiciones realiza el proceso de compras en concordancia a la normatividad institucional correspondiente.

FUNCIONES:

- a) Elevar a la Jefatura del Departamento, los requerimientos de compras tramitadas por las diversas dependencias académicas y administrativas de la Universidad.
- b) Emitir los informes requeridos respecto a los programas de adquisiciones.
- c) Elevar a la Jefatura de Departamento, las cotizaciones determinadas de acuerdo al Reglamento de Adquisiciones respecto de las solicitudes de compra.
- d) Orientar e informar a las diferentes unidades de la institución, respecto al proceso de adquisiciones solicitado.
- e) Mantener organizada y actualizada la cartera de proveedores.
- f) Ejecutar las compras aprobadas por los órganos competentes.

LÍNEA DE DEPENDENCIA

Depende jerárquicamente del Jefe del Departamento de Logística.

SECCIÓN: ALMACÉN

NATURALEZA

La Sección de Almacén realiza las funciones de recepción, almacenamiento, conservación.

FUNCIONES:

- a) Recibir las compras de bienes, verificando cantidad, calidad, precio y oportunidad; siendo responsable por faltas o defectos.

- b) Informar oportunamente al Jefe del Departamento de Logística respecto al estado de existencias, recomendando las restituciones que sean necesarias.
- c) Atender los requerimientos de las unidades usuarias, llevar el control de inventarios y levantar cuadros mensuales comparativos del consumo de la Universidad, a fin de proyectar sus adquisiciones.
- d) Apoyar a la Jefatura de Logística en la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones y del Presupuesto respectivo.
- e) Emitir informes al Jefe del Departamento sobre el ingreso de bienes, con indicación de su calidad, marca, cantidad y demás especificaciones requeridas.

LÍNEA DE DEPENDENCIA

Depende jerárquicamente del Jefe del Departamento de Logística.

SECCIÓN: DESPACHO

NATURALEZA

La sección de despacho realiza las actividades de control y despacho de los bienes adquiridos por la institución.

- a) Revisar diariamente los medios de comunicación escritos o electrónicos internos y externos, relacionados a las actividades directas del Área.
- b) Atender y orientar con eficiencia y amabilidad a los usuarios internos y externos.
- c) Coordinar con el personal de Almacén respecto a las necesidades corrientes de abastecimiento para la Universidad.
- d) Ejecutar y coordinar actividades relacionadas con el registro, procesamiento, clasificación, verificación y archivo del movimiento de existencias.
- e) Entregar, verificar y recibir los bienes que ingresan y salen del Almacén, en estricto cumplimiento de la normatividad institucional.

- f) Realizar tareas manuales de ingreso, almacenamiento y salida de los bienes.
- g) Mantener la limpieza de los ambientes, de los bienes y el orden de los mismos de acuerdo a clasificación.
- h) Mantener actualizados el kardex y las tarjetas de control visible de cada uno de los artículos del área de despacho.
- l) Llevar el registro y control de las órdenes de compra y servicios pendientes de despacho.
- m) Realizar otras funciones asignadas por el Jefe del Departamento de Logística.

RELACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- a) Depende jerárquicamente del Jefe del Departamento de Logística y funcionalmente es supervisado por el Asistente Administrativo de Almacén.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA LOGÍSTICA 2017-2019

3.2.1 INDICADORES DE GESTION DEL AREA LOGISTICA - UPAO

Un punto importante dentro de la gestión logística, es el manejo de indicadores que nos permite evaluar la eficiencia y eficacia de las diferentes actividades que desarrolla el área.

Tabla N° 7: INDICADORES ÁREA LOGÍSTICA UPAO

DATOS	2013-10	2013-20	2014-10	2014-20	2015-10	2015-20	2016-10	Promedio Anual
SOLICITUDES RECIBIDAS	3,987	4,379	3,345	5,193	4,595	7,141	5,235	9,547
SOLICITUDES ATENDIDAS	3,624	3,808	3,011	4,595	4,215	6,433	4,847	8,562
INDICADOR								
% DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	90%	88%	89%	87%	91%	89%	92%	89.7%
% DE PEDIDOS COMPLETOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SERVICIO INSATISFECHO	10%	12%	11%	13%	9%	11%	8%	10.32%

OBJETIVO

Establecer objetivos con los que el área Logística de la UPAO se medida mensualmente.

% de pedidos entregados a tiempo: 90%

% de pedidos completos: 100%

Ciclo de orden: 15 días

ACCIONES CORRECTIVAS

La evaluación del indicador se realiza mes a mes, ante el incumplimiento de los objetivos se establecen acciones correctivas identificando las causas y tomando acción para evitar disminución de su resultado.

3.2.2 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA LOGÍSTICA DE UPAO

TABLA N° 8: ANÁLISIS FODA DEL ÁREA LOGÍSTICA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CRUCE DE VARIABLES	1. Introducción de la nueva tecnología a las actividades logísticas. 2. Justificación para un incremento presupuestal. 3. Sistemas de información asequibles para el manejo de la información de los clientes internos 4. Desarrollo de proveedores 5. Desarrollo de estrategias logísticas.	1. Incremento de la compra de materiales por acreditación 2. Variaciones en la actividad económica preponderante en la zona. 3. Cambio de autoridades académicas. 4. Poca competencia en proveedores de materiales requeridos 5. Reducción del nivel presupuestario para los próximos años.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Disminución en el índice de entregas a tiempo. 2. Reducción en la calidad de los servicios. 3. Dificultad para satisfacer requerimientos de las áreas académicas y administrativas. 4. Incapacidad organizativa en la Cadena para tomar decisiones oportunamente. 5. Incapacidad de la Cadena de Suministro para adaptarse a los cambios tecnológicos. 6. Deficiencias en el control de inventarios. 7. Poca coordinación logística con los proveedores. 8. Altos costos logísticos.	1. Desarrollar proveedores creando valor logístico 2. Desarrollar políticas de gestión de inventarios 3. Desarrollar estándares de operaciones de distribución.	1. Optimización del sistema de almacenamiento y zona de operaciones.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Prestigio en el mercado 2. Capacidad de crecimiento 3. Sistemas de información y posibilidad de uso en tiempo real. 4. Imagen de solidez económica con los proveedores.	1. Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes para reducir los tiempos de atención de pedidos.	1. Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de materiales para obtener ventaja en calidad y precios.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ FODA

- Deben realizarse grandes cambios en la gestión logística estructurando un área que permita controlar, organizar e integrar todos los procesos.
- Es necesario desarrollar estrategias conjuntas con los proveedores que permitan obtener mejoras logísticas, hay que evaluarles su capacidad en función de la logística para desarrollar acciones conjuntas de mejora continua.
- Se debe ofrecer un servicio al cliente interno con enfoque logístico de tal manera que el cliente quede satisfecho y a la vez la universidad se beneficie con menores costos de operación.

3.2.3 PROYECTOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS

TABLA N° 9: SELECCION DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

SOLUCIONES PROPUESTAS			Reestructurar catalogo	Planificación de áreas	Establecer Políticas y estrategias Logísticas	Evaluación de proveedores	Manual de Procedimientos Logísticos	Reestructuración de funciones	Capacitación Sistema BANNER	Gestión de Inventarios
PROBLEMÁTICA		IMPACTO EN EL NIVEL DE SERVICIO								
ADQUISICIONES	Aumento de pedidos de urgencia	10		9	9		1			
	Falta de tiempo para ejecutar funciones de compras	4					9	9	1	
	Incumplimiento de pago a proveedores en los tiempos acordados	10			4	1				
	Requerimientos carecen de datos claros y no especifican prioridad de atención	8	4	4	4					
	No se manejan puntos de reposición para materiales críticos	8	9	4	4	9				
	No hay información de almacenes a compras de la carencia de stock.	9					4	1		
	No se utiliza el software logístico al 100%	9							9	4
	Falta de políticas y procedimientos documentados en el área logística	10			9	4	9			
	Incumplimiento de fechas de entrega de los materiales	10				9	1			
ALMACENES	Información de stock no está en tiempo real	7					4	9	9	9
	No avisa al solicitante llegada de materiales	5					4	9		
	No ubica correctamente los materiales, demorando en la atención al usuario	5	9				4	4		
	Usuario da mala información para búsqueda de materiales	5	9							
PUNTAJE		100	194	154	284	212	250	173	148	99
ALTO IMPACTO = 9			IMPACTO MEDIO= 4			BAJO IMPACTO= 1				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 10: DEFINICION DE PRIORIDAD DE ESTRATEGIA

Indicador	Puntaje Acumulado	Porcentaje (%)	% Acumulado
1. Establecer Políticas y estrategias Logísticas	284	18.76 %	18.76
2.Manual de Procedimientos logísticos	250	16.51 %	35.27
3. Evaluación de proveedores	212	14.00 %	49.27
4. Reestructurar catalogo	194	12.81 %	62.08
5. Reestructuración de funciones	173	11.43 %	73.51
6. Planificación de áreas	154	10.17 %	83.68
7. Capacitación Sistema BANNER	148	9.78 %	93.46
8. Gestión de Inventarios	99	6.54 %	100.00

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.1 PLAN ESTRATEGICO PARA LA EVALUACION DE PROVEEDORES

Parte importante del seguimiento de la efectividad y eficiencia de la gestión de abastecimientos es la evaluación de proveedores la cual se realizara una vez al año centrándose en el desempeño de los proveedores clasificados como socios y en desarrollo a fin de alinear los objetivos de la empresa y el proveedor logrando establecer relaciones a largo plazo.

La evaluación de proveedores está a cargo del jefe de Logística y será aprobado por la Dirección de Administración.

La evaluación consiste en el análisis de cada proveedor según el cumplimiento de los factores de evaluación que permitirán obtener un puntaje. Los factores de evaluación de los proveedores de materiales y servicios son los siguientes:

Pasos a seguir:

1. Hacer un listado exhaustivo de todos los proveedores actuales.
2. Definir cuales productos o servicios son considerados críticos.
3. Obtener información sobre su comportamiento:
 - De empleados del área logística de la UPAO.
 - De información de otras empresas.
 - De control de calidad del área logística de la UPAO.
 - De auditorías de calidad.
4. Llenar el formato de evaluación por proveedor.
5. Utilizar la calificación como herramienta para la mejora de Compras de mi empresa.

TABLA N° 11: PONDERACIÓN

1. Calidad	40%
2. Nivel de precios	30%
1. Plazo de entrega	20%
2. Servicio	5%
3. Atención del proveedor	5%

TABLA N° 12: INSUMOS Y SERVICIOS CRITICOS DEL PROCESO

INSUMOS	SERVICIOS
Artículos de Ferretería	Mantenimiento
Insumos médicos y de laboratorios.	Construcción
Equipos de computo	Publicidad

TABLA N° 13: FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR 1

FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR			
Proveedor: JAPAN COMPUTER SERVICE S.R.L.		Producto: Equipos de computo	
Criterio	Evaluación	Ponderación	Total
Calidad	4	0.40	1.60
Precio	4	0.30	1.20
Plazo	4	0.20	0.80
Servicio	3	0.05	0.15
Atención	3	0.05	0.15
Evaluación Ponderada			3.90

TABLA N° 14: FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR 2

FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR			
Proveedor: CONSORCIO Z.I.A. S.R.L.		Producto: Artículos de Ferretería	
Criterio	Evaluación	Ponderación	Total
Calidad	4	0.40	1.60
Precio	4	0.30	1.20
Plazo	3	0.20	0.60
Servicio	3	0.05	0.15
Atención	3	0.05	0.15
Evaluación Ponderada			3.70

TABLA N° 15: FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR 3

FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR			
Proveedor: LAB DEPOT S.A.		Producto: Insumos médicos y de laboratorios.	
Criterio	Evaluación	Ponderación	Total
Calidad	5	0.40	2.00
Precio	4	0.30	1.20
Plazo	4	0.20	0.80
Servicio	4	0.05	0.20
Atención	4	0.05	0.20
Evaluación Ponderada			4.40

TABLA N° 16: FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR 4

FICHA DE EVALUACIÓN POR PROVEEDOR			
Proveedor: PUBLIAVISOS S.A.C.		Producto: Publicidad	
Criterio	Evaluación	Ponderación	Total
Calidad	5	0.40	2.00
Precio	4	0.30	1.20
Plazo	4	0.20	0.80
Servicio	5	0.05	0.25
Atención	5	0.05	0.25
Evaluación Ponderada			4.50

TABLA N° 17: PUNTUACION

PUNTAJE	EVALUACION	ACCION A SEGUIR
3 - 5	MUY CONFIABLE	Aceptable, revisar puntos débiles
1 - 2	CONDICIONAL	Elaborar plan de mejora
0	NO CONFIABLE	No se acepta

Interpretación:

- **Proveedores con puntuación 3 ó 4.** Se notifican al proveedor los puntos débiles que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados
- **Proveedores con puntuación 1 ó 2.** Se notificara al proveedor que en un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un plan de mejora escrito y programado de acciones para corregir sus incumplimientos. Si en los dos meses siguientes el proveedor no puede demostrar que está realizando acciones para alcanzar un nivel satisfactorio, será separado y no podrá suministrar más productos.
- **Proveedores con puntuación 0.** Inmediatamente dejan de ser proveedores seleccionados y, por tanto, no podrán suministrar más productos a la Planta. Si desean volver a suministrar productos, deberán pasar de nuevo el proceso de evaluación.

La frecuencia de evaluación de los proveedores será semestral.

3.2.3.2 PLAN ESTRATEGICO PARA LA RECATALOGACIÓN

Identifica la problemática del catálogo de materiales que maneja la Universidad, se plantea la redefinición de su catálogo de materiales.

Para trabajar este proceso se han establecido lo siguientes objetivos:

OBJETIVOS

- Identificar los materiales obsoletos y sin movimiento en los almacenes.
- Identificar grupos para los materiales según afinidad y características.
- Recodificar grupos y reagrupar los materiales en según familias de mejor afinidad.

REDEFINICION DEL CATALOGO DE MATERIALES

1. Levantamiento de información de todos los códigos de materiales registrados en el sistema de almacenes de la empresa. Esta información se obtuvo del sistema Banner reportando los aprox. 7000 códigos creados.
2. Identificación de los materiales obsoletos o fuera de uso y de poca rotación. Estos materiales fueron descartados para el proceso de re catalogación debido a que no se tiene antecedentes que se volverán a usar o aplicar en procesos de la empresa.
3. Identificar los grupos de materiales para los 6546 códigos que pasan al proceso de catalogación. Para trabajar estos nuevos reagrupamiento se solicitó el apoyo tanto del personal de almacenes y compras así como de las área técnicas por el conocimiento de la aplicación de los materiales. Para ejecutar esto se tomó en cuenta los siguientes puntos:
 - Ordenar los artículos por grupos según descripción y características agrupándolos por similitud.
 - Analizar las características significativas y elegir la más conveniente para el ordenamiento y definición del nombre de cada agrupación.
 - Establecer un agrupamiento especial para los materiales que no tengan significación.

3.2.4 VALIDACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO LOGÍSTICO

En esta fase se procedió a certificar la utilidad del Plan Estratégico formulado para mejorar la gestión del área logística de la UPAO, según un panel de expertos asociados al tema en desarrollo. A continuación se presenta la secuencia de actividades necesarias para la validación del plan.

Selección del Panel de Expertos

Previo a la evaluación del Plan estratégico logístico desarrollado para mejorar la gestión del área logística de la UPAO, fue indispensable seleccionar las personas con experiencias en gestión logística, para corroborar así el verdadero impacto y utilidad que el plan formulado pueda contribuir a mejorar la gestión logística. El siguiente cuadro presenta información detallada de los dos expertos seleccionados para la validación del Plan estratégico. Estos dos expertos están conformados por profesionales de Administración que laboran actualmente en el campo logístico.

Tabla N° 18: Descripción del Perfil de los Validadores

Nombre del experto	Años de experiencia	Especialidad	Cargo que ocupa	Firma
Carlos Chávez	35	Adm. Logística	Jefe de Centros de Producción	
José Soriano	20	Ind. Alimentarias	Administrador de la Planta	

Fuente: Elaboración Propia

Definición de Criterios para la Evaluación de Expertos

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación del Plan Estratégico formulada para mejorar la gestión del área logística de la UPAO, se procedió a definir y conceptualizar los criterios que sirven de parámetros de evaluación para los expertos responsables de dicha tarea. A continuación, en el siguiente cuadro, se especifican estos criterios de evaluación:

Tabla N° 19: Criterios para la Validación.

CRITERIO	CONCEPTO
Impacto	Representa la trascendencia y alcance del Plan estratégico del área logística de la UPAO.
Aplicabilidad	Se refiere a la capacidad que tiene el Plan Estratégico para ser implementado en el área logística de la UPAO.
Factibilidad	Grado de utilización que tiene el Plan Estratégico propuesto dentro del área logística de la UPAO.
Conceptualización	Se define en la forma como se analizan y aplican los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo del Plan Estratégico del área logística de la UPAO.

Una vez concretados los diversos criterios que fueron utilizados en la validación, se procedió a establecer la escala de valores para su evaluación según importancia que estos representaban.

Tabla N° 20: Escala de Evaluación de Criterios

CRITERIOS	PUNTAJE				
	Total acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Impacto moderado	Bajo impacto	Muy Bajo Impacto
Aplicabilidad	Muy Alta Aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Mediana Aplicabilidad	Bajo Aplicabilidad	Muy Bajo Aplicabilidad
Factibilidad	Altamente Posible	Muy posible	Posible	Poco Posible	Imposible
Conceptualización	Muy Apropiada	Apropiada	Medianamente Apropiada	Poco Apropiada	Inapropiada

Elaboración del Instrumento para Validar el Modelo

A continuación se muestra el instrumento de validación entregado al panel de expertos, el cual contiene el formulario de preguntas establecidas según el criterio definido previamente. Cada criterio de validación poseía dos preguntas que facilitaron descifrar los resultados obtenidos posteriormente.

Tabla N° 21: Instrumento de Validación

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que aplicar el Plan estratégico produciría un impacto positivo en mejorar la gestión del área logística?					
	2	¿Cree apropiada la utilización del Plan Estratégico como mecanismo de mejora de la gestión del área logística?					
Aplicabilidad	3	¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Plan Estratégico para mejorar la gestión del área logística?					
	4	¿Considera que los procesos del área logística son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?					
Factibilidad	5	¿Es factible incorporar el Plan estratégico en el área logística para lograr mejorar su gestión?					
	6	¿El recurso humano del área logística cuenta con la formación necesaria para la adopción de un Plan Estratégico?					
Conceptualización	7	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usados por el Plan Estratégico propuesto?					
	8	¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier área logística?					

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Llevada a cabo la validación de Plan Estratégico del área logística según el juicio y experiencia de las personas seleccionadas para el panel de especialistas, se procedió al análisis de los datos arrojados. Luego de recopilar toda la información brindada por los dos expertos elegidos, a continuación se muestran todos esos datos para cada pregunta formulada junto con su correspondiente análisis.

Pregunta 1. ¿Considera Usted que aplicar el Plan estratégico produciría un impacto positivo en mejorar la gestión del área logística?

Tabla N° 22: Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	1	50
Alto Impacto	1	50
Impacto Moderado	0	0
Bajo Impacto	0	0
Muy Bajo Impacto	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: Según los resultados obtenidos para esta primera interrogante, la implantación del Plan Estratégico, como propuesta para mejorar la gestión del área logística, es de gran impacto tanto para la dirección como para todo el recurso humano que labora en ellas; respaldándose esta afirmación con los valores presentados, en donde un 50% por ciento de los expertos lo considera de alto impacto, mientras que para otro 50% por ciento de los expertos representa un gran impacto esta nueva propuesta.

Pregunta 2. ¿Cree apropiada la utilización del Plan Estratégico como mecanismo de mejora de la gestión del área logística?

Tabla N° 23: Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	2	100
Alto Impacto	0	0
Impacto Moderado	0	0
Bajo Impacto	0	0
Muy Bajo Impacto	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: La tabla anterior señala que la mayoría de los expertos que realizaron la validación descrita concuerdan en que el Plan Estratégico podrá ser utilizado efectivamente como mecanismo de ayuda para la mejora de la gestión logística donde se aplique, demostrándose este hecho por un 100 por ciento de muy alto impacto.

Pregunta 3. ¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Plan Estratégico para mejorar la gestión del área logística?

Tabla N° 24: Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	2	100
Alto Aplicabilidad	0	0
Mediana Aplicabilidad	0	0
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: El panel de expertos responsable de la validación, luego de haber estudiado y analizado el contenido del Plan estratégico formulado; consideró 100 por ciento aplicable esta herramienta para el mejoramiento de la gestión de cualquier área logística.

Pregunta 4. ¿Considera que los procesos del área logística son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?

Tabla N° 25: Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	1	50
Alto Aplicabilidad	1	50
Mediana Aplicabilidad	0	0
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: En esta tabla, se pudo observar que según el panel de expertos existió igualdad de criterios con un 50 por ciento en considerar sus procesos de muy alta aplicabilidad y altamente flexibles para ser sometidos a cambios regulares mediante herramientas de gestión como el Plan Estratégico.

Pregunta 5. ¿Es factible incorporar el Plan estratégico en el área logística para lograr mejorar su gestión?

Tabla N° 26: Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Posible	1	50
Muy Posible	1	50
Posible	0	0
Poco Posible	0	0
Imposible	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: En lo que respecta a esta interrogante, el 50% de los expertos que conforman el panel consultado, opinó que es altamente posible incorporar el Plan estratégico en el área logística de la UPAO para mejorar su gestión, por lo tanto lo consideran factible. Otro 50 por ciento señaló que es Muy Posible.

Pregunta 6. ¿El recurso humano del área logística cuenta con la formación necesaria para la adopción de un Plan Estratégico?

Tabla N° 27: Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Posible	0	0
Muy Posible	2	100
Posible	0	0
Poco Posible	0	0
Imposible	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: Como se puede evidenciar en esta tabla, la totalidad del panel de expertos respondió muy posible, lo que demuestra que consideran que el recurso humano de la del área logística cuenta con la formación necesaria para la adopción de un Plan Estratégico.

Pregunta 7. ¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usados por el Plan Estratégico propuesto?

Tabla N° 28: Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	2	100
Apropiada	0	0
Medianamente Apropiada	0	0
Poco Apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: Para esta pregunta, el 100 por ciento del panel de expertos respondió muy apropiada, esto reafirma que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el Plan estratégico formulado para el área logística de la UPAO.

Pregunta 8. ¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier área logística?

Tabla N°29: Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	2	100
Apropiada	0	0
Medianamente	0	0
Poco Apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	2	100
Fuente: Resultados de la Validación (2016).		

Análisis: Los resultados de esta pregunta, reflejan que el 100 por ciento de los expertos validadores concordaron en confirmar que la secuencia de pasos seguida dentro de la metodología utilizada en el Plan Estratégico formulado, es completamente acorde y adecuado para el fin que quiere alcanzar en cualquier área logística que lo lleve a la práctica dentro de sus actividades de gestión.

IV. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTERNA

1. ¿Cuáles son las Fortalezas del área logística?

Tabla N° 30: FORTALEZAS DEL ÁREA LOGÍSTICA

Opción	Frecuencia	%
1. Prestigio y posicionamiento en el mercado educativo.	20	67%
2. Capacidad de crecimiento	4	11%
3. Sistemas de información y posibilidad de uso en tiempo real	4	11%
4. Imagen de solidez económica con los proveedores.	4	11%
Total	32	100%

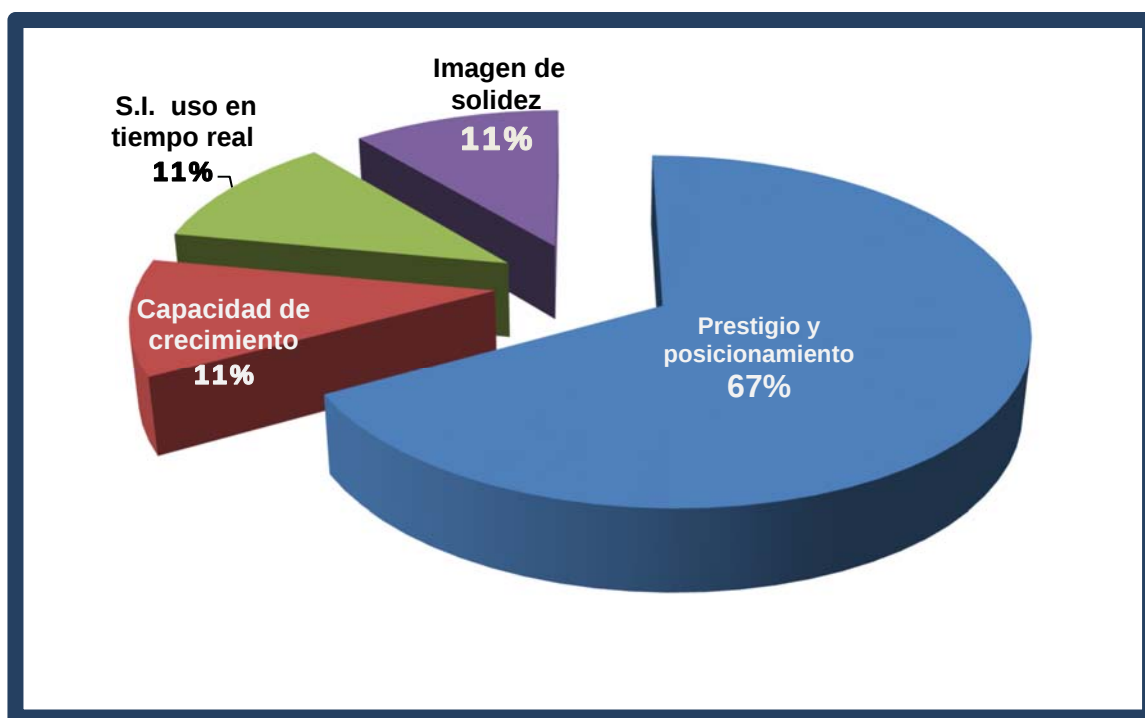


Gráfico N° 11: FORTALEZAS DEL ÁREA LOGÍSTICA

Se evidencia en la tabla N° 6 y el gráfico N°11, que el Prestigio y posicionamiento del área logística de la UPAO es la fortaleza que más conocen los encuestados con un 67%, el 11% la capacidad de crecimiento, imagen de solidez y sistemas de información disponibles para su uso en tiempo real.

2. ¿Cuáles son las Amenazas del área logística?

Tabla N° 31: AMENAZAS DEL ÁREA LOGÍSTICA

Opción	Frecuencia	%
1. Incremento de la compra de materiales por acreditación.	14	45%
2. Cambio de autoridades académicas.	4	11%
3. Poca competencia en materiales requeridos.	4	11%
4. Reducción del nivel presupuestario para los próximos años	10	33%
Total	32	100%

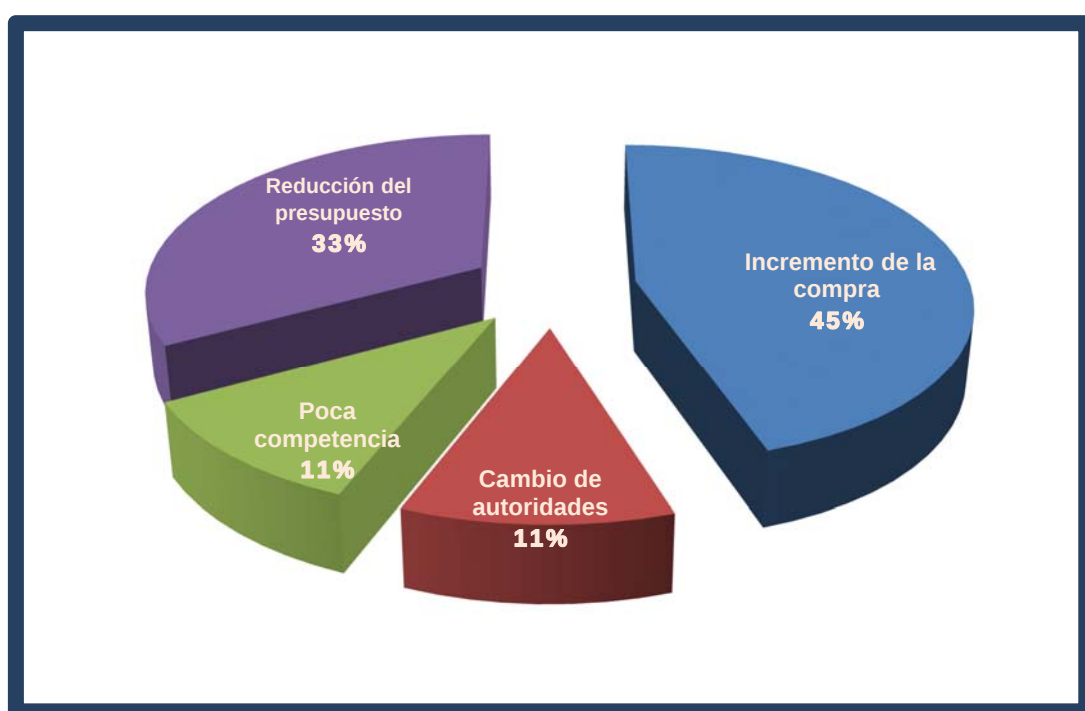


Gráfico N° 12: AMENAZAS DEL ÁREA LOGÍSTICA

Se evidencia en la tabla N° 7 y el gráfico N°12, que el incremento en las compras requeridas de materiales por la acreditación académica es la amenaza que más conocen los encuestados con un 45% y le siguen, la reducción del nivel de presupuesto para los próximos años con un 33 %. Luego con un 11% están el cambio de autoridades académicas y la poca competencia en materiales requeridos.

3. ¿Cuáles son las Oportunidades del área logística?

Tabla N° 32: OPORTUNIDADES DEL ÁREA LOGÍSTICA

Opción	Frecuencia	%
1. Crecimiento de la cadena de suministro.	4	11%
2. Introducción de la nueva tecnología a las actividades logísticas.	7	22%
3. Sistemas de información asequibles para el manejo de la información de los clientes internos	14	45%
4. Desarrollo de proveedores	7	22%
Total	32	100%

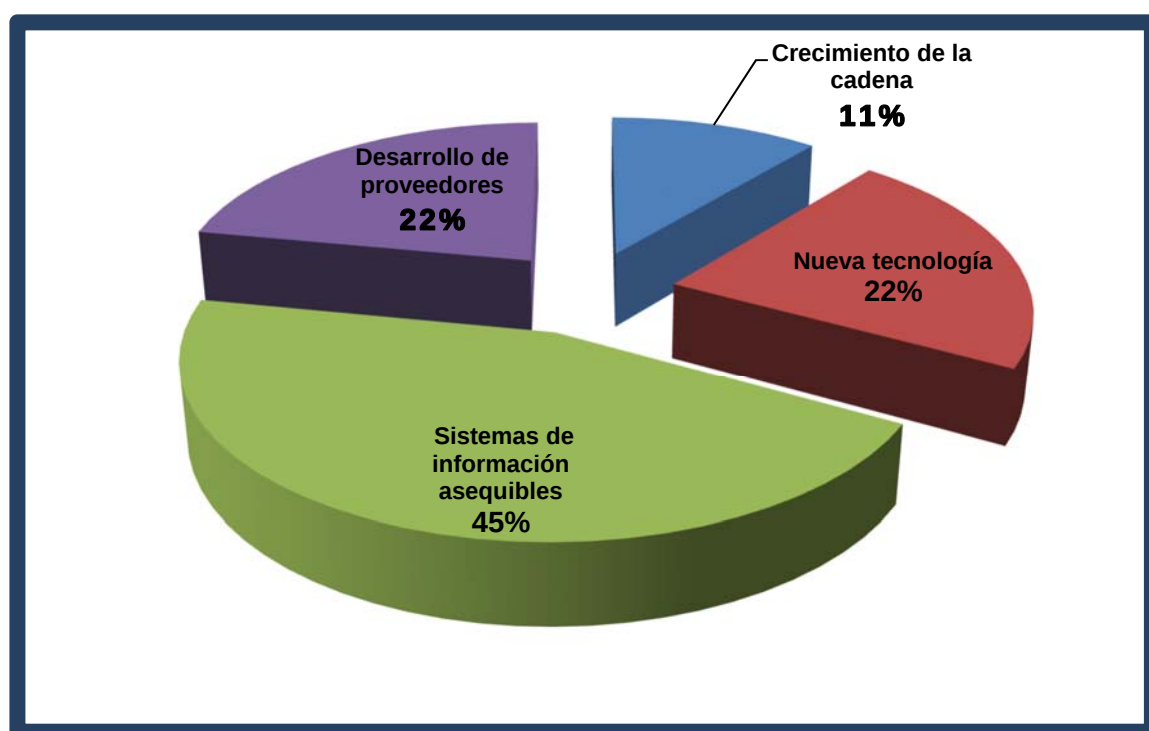


Gráfico N° 13: OPORTUNIDADES DEL ÁREA LOGÍSTICA

Se evidencia en la tabla N° 8 y el gráfico N°13, que un sistema de información asequible para el manejo de la información de los clientes internos es la mayor oportunidad que más conocen los encuestados con un 45%, el 22% es para la introducción de nueva tecnología en las actividades logísticas y el desarrollo de los proveedores.

4. ¿Cuáles son las Debilidades del área logística?

Tabla N° 33: DEBILIDADES DEL ÁREA LOGÍSTICA

	Opción	Frecuencia	%
1.	Disminución en el índice de entregas a tiempo.	13	45%
2.	Dificultad para satisfacer requerimientos de las áreas académicas y administrativas.	4	11%
3.	Deficiencias en el control de inventarios.	7	22%
4.	Poca coordinación logística con los proveedores.	4	11%
5.	Limitada infraestructura para el ordenamiento del almacén	4	11%
	Total	32	100%

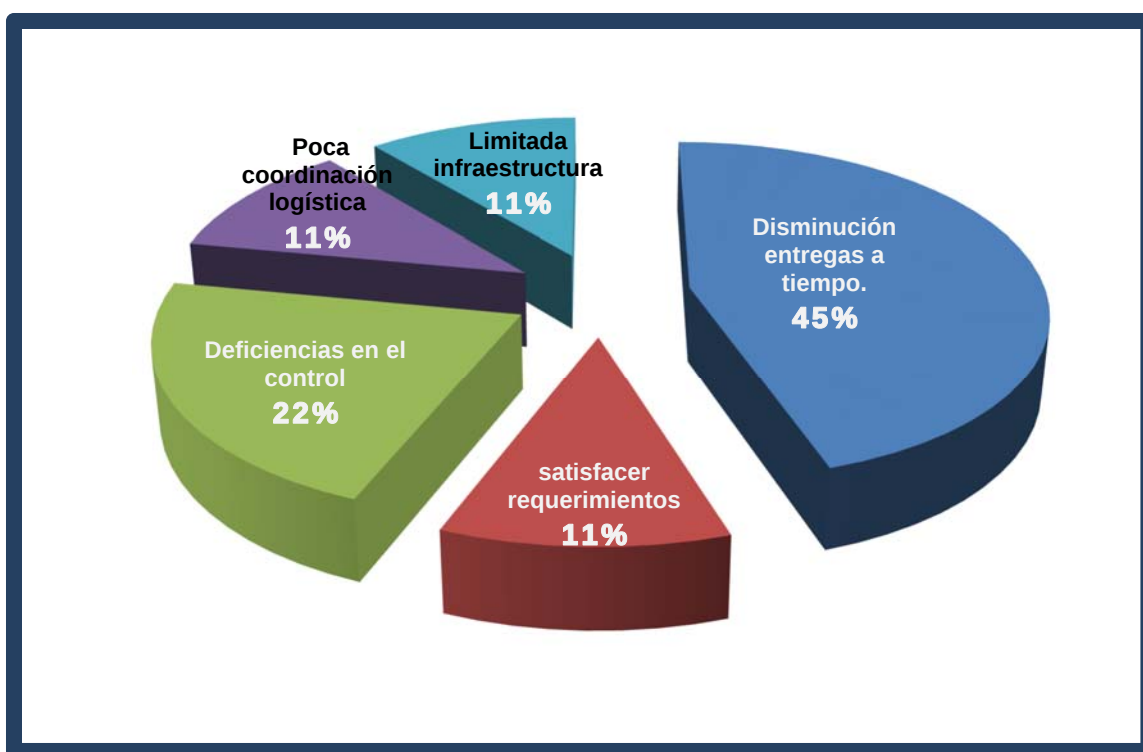


Gráfico N° 14: DEBILIDADES DEL ÁREA LOGÍSTICA

Se evidencia en la tabla N° 9 y el gráfico N°14, que una disminución en el índice de entregas a tiempo es la mayor debilidad que más conocen los encuestados con un 45%, el 22% es para las deficiencias en el control de inventarios. Le siguen la poca coordinación logística con los proveedores con un 11% y la limitada infraestructura para el ordenamiento del almacén.

5. ¿Qué parte de las áreas logísticas debemos mejorar?

Tabla N° 34: ÁREAS LOGÍSTICAS QUE DEBEMOS MEJORAR

Opción	Frecuencia	%
1. La gestión logística	14	45%
2. Estrategias conjuntas con los proveedores	4	11%
3. Servicio al cliente interno con enfoque logístico	10	33%
4. Menores costos de operación.	4	11%
Total	32	100%

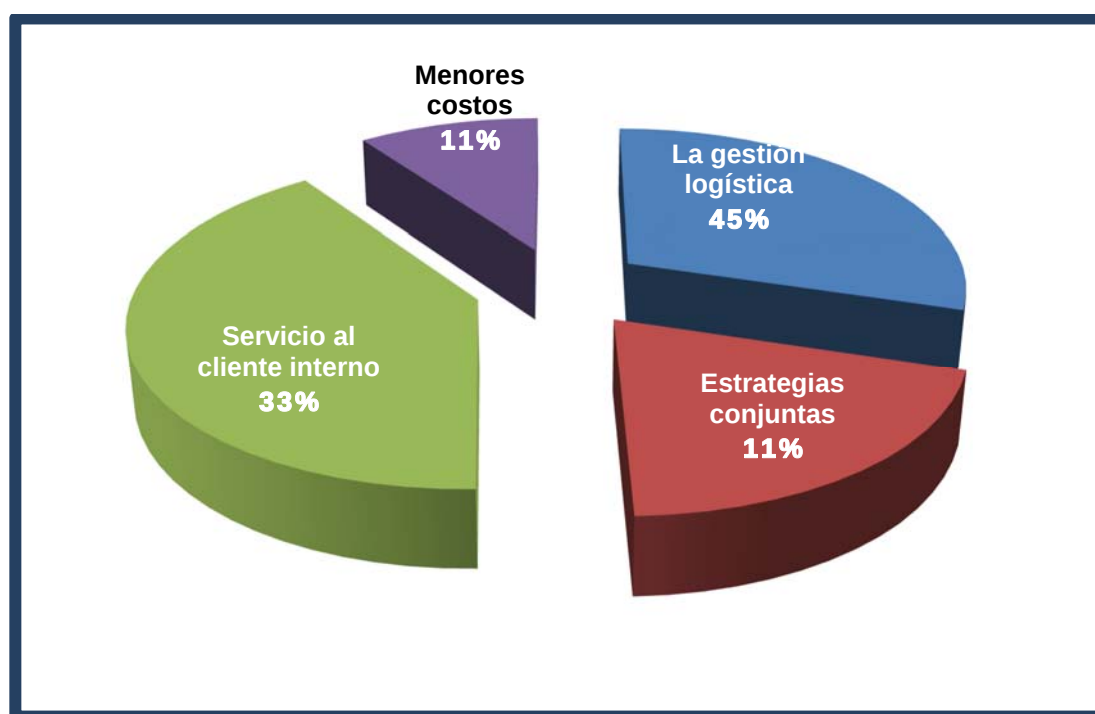


Gráfico N° 15: ÁREAS LOGÍSTICAS QUE DEBEMOS MEJORAR

Se evidencia en la tabla N° 10 y el gráfico N° 15, que la gestión Logística es el área que debemos mejorar que más conocen los encuestados con un 45%, el 33% corresponde al servicio al cliente interno con enfoque logístico y el 11 % corresponde a mejorar los costos de operación y elaborar estrategias conjuntas con los proveedores.

6. ¿Saben con claridad en que negocio estamos?

Tabla N° 35: CONOCE EL NEGOCIO EN QUE ESTAMOS

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	21	67%
De Acuerdo	7	22%
Desconozco el tema	4	11%
Desacuerdo	0	0%
Completamente Desacuerdo	0	0%
Total	32	100%

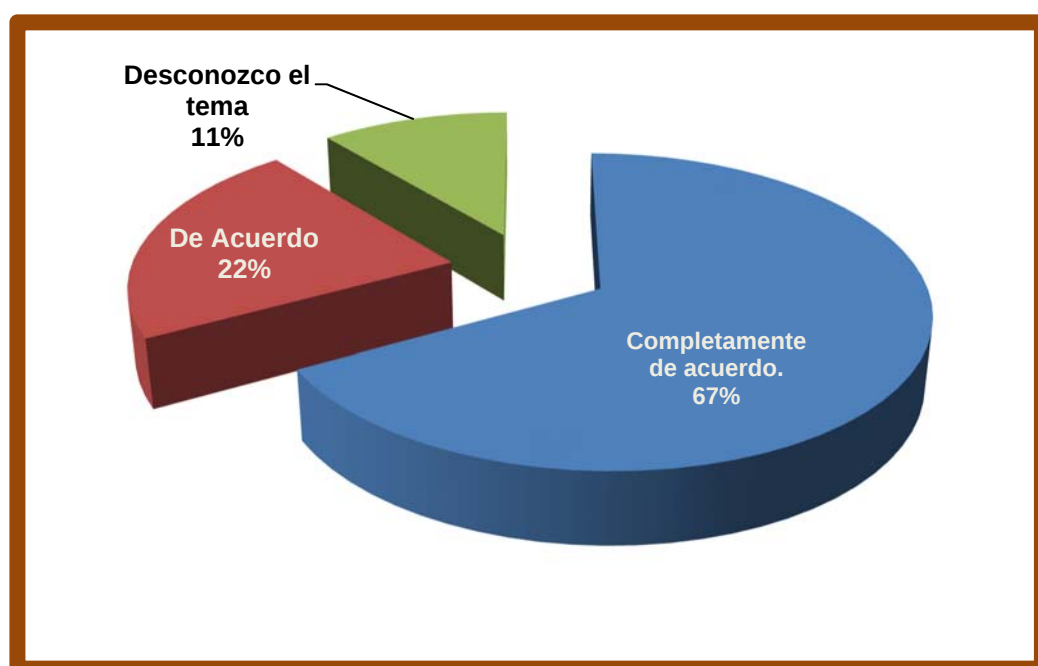


Gráfico N° 16: CONOCE EL NEGOCIO EN QUE ESTAMOS

La tabla N° 11 y el gráfico N° 16, nos muestra que el 89% expresa que si conoce el negocio en que estamos para tomar decisiones en la empresa y solo el 11% no conoce el tema. Tales resultados evidencian que aproximadamente el 89% están de acuerdo en que conocen el negocio en que estamos al momento de tomar decisiones.

7. ¿Conoce la misión y visión del área logística de la UPAO?

Tabla N° 36: CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL ÁREA LOGÍSTICA

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	4	11%
De Acuerdo	11	33%
Desconozco el tema	17	56%
Desacuerdo	0	0%
Completamente Desacuerdo	0	0%
Total	32	100%

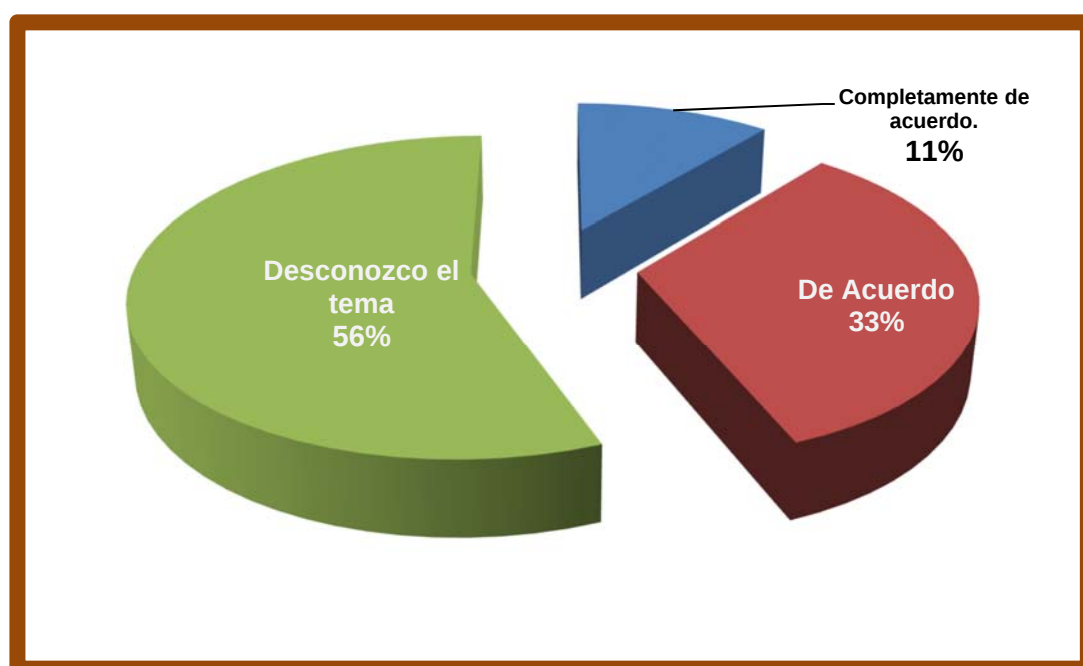


Gráfico N° 17: CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL ÁREA LOGÍSTICA

La tabla n° 12 y el gráfico n° 17, nos muestra que el 89% expresa que si conocen la misión y visión del área logística para tomar decisiones en la universidad y solo el 11% no conoce el tema. Tales resultados evidencian que aproximadamente el 89% están de acuerdo en que conocen y utilizan la misión y visión organizacional. En cuanto al 11% restante que manifestó desconocer el tema.

8. ¿Tenemos Presupuesto y planes de acción?

Tabla N° 37: CONOCE SI TENEMOS PRESUPUESTO Y PLANES DE ACCION

Opción	Frecuencia	%
Completamente de acuerdo.	11	33%
De Acuerdo	7	22%
Desconozco el tema	14	45%
Desacuerdo	0	0%
Completamente Desacuerdo	0	0%
Total	32	100%

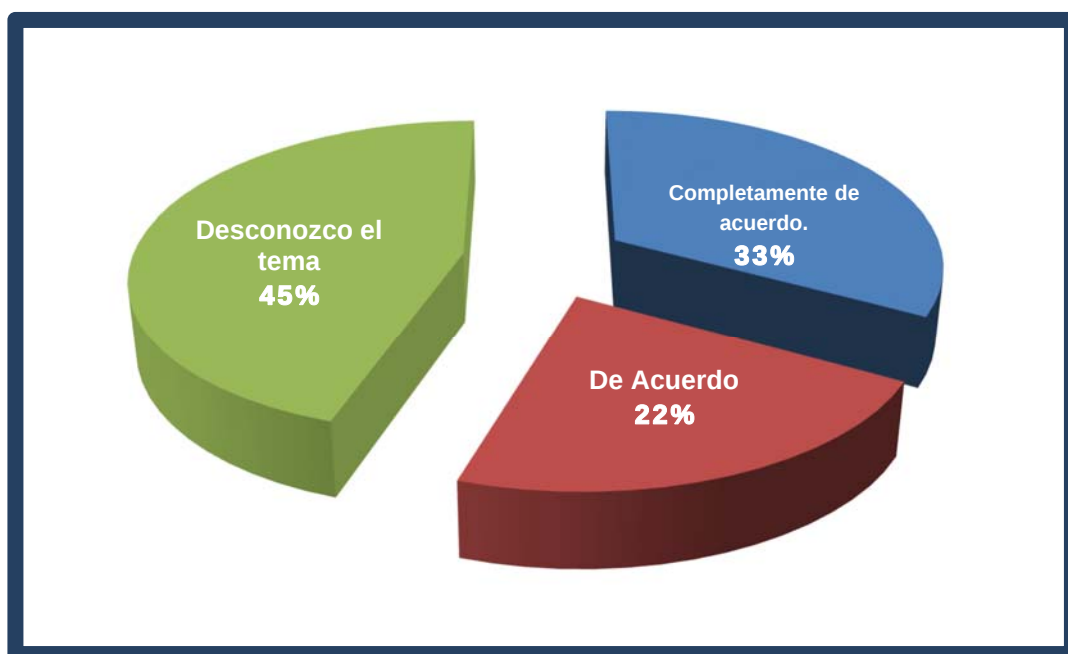


Gráfico N° 18: CONOCE SI TENEMOS PRESUPUESTO Y PLANES DE ACCION.

La tabla N° 13 y el gráfico N° 18, nos muestra que el 55% expresa que si conocen que tenemos presupuesto y planes de acción para tomar decisiones en la empresa y sin embargo el 45% desconoce el tema. Tales resultados evidencian que aproximadamente el 55% están de acuerdo en que conocen el presupuesto y planes de acción logístico. Sin embargo una parte importante del 45% manifestó desconocer el tema.

4.2 DISCUSION DE RESULTADOS

La formulación de un plan estratégico logístico de la Universidad Privada Antenor Orrego permitirá disponer de una herramienta para determinar la cadena de suministro y las acciones encaminadas a conseguir mejorar el servicio educativo, la rentabilidad y la satisfacción de su segmento de clientes en el mercado. El diagnóstico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego nos ha permitido evaluar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso logístico de la universidad, desde el aprovisionamiento de materiales hasta la entrega de estos a los clientes internos.

Para determinar las fortalezas y debilidades del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego, efectuamos una encuesta a 32 trabajadores de las distintas áreas relacionadas con el servicio logístico, los resultados obtenidos nos permiten determinar que la mayor fortaleza del área logística está relacionada directamente con el prestigio y posicionamiento logrado por la Universidad Privada Antenor Orrego en el mercado educativo, esta situación nos permite tener un mejor poder de negociación con los proveedores de materiales.

Se aprecia que las principales amenazas que enfrenta el área logística es: El incremento en el volumen en las compras de materiales y la diversidad de estos, debido a la acreditación académica y la reducción del presupuesto; por lo que es muy importante una mejora en los procedimientos de gestión logística con un sistema de información asequible para el manejo de la información de los clientes internos para una eficiente atención de sus pedidos.

El índice de entregas a tiempo es la mayor debilidad que se debe mejorar en el proceso interno de la logística en la UPAO y para lograrlo debemos mejorar el servicio al cliente interno con un enfoque logístico.

Una gran ventaja para lograr estos retos es que los trabajadores del área logística conocen la misión, visión y el negocio del área logística al momento de tomar decisiones. Así como también el disponen de información del presupuesto y los planes de acción logística de la Universidad Privada Antenos Orrego.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Desarrollar un plan estratégico logístico, constituye una ventaja competitiva para cualquier tipo de Universidad en la medida en la que se logren sus tres principales objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio educativo. Tomar las decisiones correctas para alcanzar esa ventaja competitiva, depende de la relación que haya entre dichas decisiones, la estrategia y los objetivos corporativos.
2. En el diagnóstico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego se concluye que ésta no gestiona los inventarios incurriendo en compras de urgencia para abastecer de materiales de alta rotación en el proceso educativo. Los indicadores de gestión logísticos indican que existe un 10.32 % de servicio logístico insatisfecho.
3. Para superar este nivel de servicio es necesario establecer estrategias logísticas tales como: Desarrollar proveedores creando valor logístico, desarrollar políticas de gestión de inventarios, desarrollar estándares de operaciones de distribución, optimización del sistema de almacenamiento y zona de operaciones, mejorar la capacidad de respuesta a los clientes para reducir los tiempos de atención de pedidos y desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de materiales para obtener ventaja en calidad y precios.
4. La universidad cuenta con proveedores confiables para los suministros de sus materiales. Sin embargo, no trabajan bajo la filosofía de “colaboración” para el intercambio de información y de esa manera simplificar los procesos de compras. La distribución actual del almacén hace que el proceso de despacho presente retrasos. Se requiere elaborar un rediseño del almacén para optimizar la labor de despacho con la reducción de movimientos innecesarios.
5. Para la formulación del direccionamiento estratégico del área logística de la UPAO, se requirió implementar herramientas para optimizar la eficiencia del trabajo, tal como el plan para clientes internos que se enfocó en mejorar aquellas fallas que se presentan durante el

proceso de compra y la recepción de los materiales. Asimismo fue necesario el establecimiento de políticas y el manual de procedimientos de la Logística de entrada que nos permitan ahorrar tiempo y aprovechar los recursos humanos y financieros con mayor efectividad.

RECOMENDACIONES

1. Establecer procedimientos para el tratamiento de materiales inmovilizados con lo que se lograra una reducción del nivel de inventario y por lo tanto una reducción de costos.
2. Formar equipos de trabajo entre personal de compras, administración y planificación a fin de tener una mejor planificación de requerimientos.
3. Capacitación en los módulos logísticos del banner para un mejor aprovechamiento del sistema.
4. Establecer un plan de compras anual para los productos identificados críticos para el normal funcionamiento de las operaciones.
5. Implementar el sistema de pagos mediante transferencia bancaria para realizar pagos a los proveedores vía on-line.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alva, Reyes y Villanes (2006) “*Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora*”, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, Trujillo, Perú.
2. Ancajima, Antón, Saldarriaga y Urbina (2012) “*Plan Estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura*”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
3. Avella, Fernández y Fernández (2006). “*Estrategia de producción*”. (2ª ed.).Madrid: Mc Graw Hill.
4. Anaya (2007). “*Logística integral, la gestión operativa de la empresa*”. (3ª ed.). Madrid: ESIC.
5. Ballou (2004). “*Logística: Administración de la cadena de suministro*”. (5ª ed.). Monterrey: Pearson.
6. Betancourt. (2006). “*Análisis Sectorial y Competitividad*”. Cali: Poemia.
7. Bowersox, Closs y Cooper (2002). “*Supply chain logistics management*”. Boston: Mc Graw Hill
8. Briz (2003). *Internet, trazabilidad, seguridad alimentaria*. Madrid: Mundi-prensa
9. Calderón y Lario (2005). “*Análisis del Modelo SCOR para la gestión de la cadena de Suministro*”. Extraído el 1 Junio, 2012 del sitio Web de ADINGOR: <http://adingor.es/>
10. Casanovas y Cuatrecasa (2011). *Logística Integral, lean supply chain management*. Barcelona: PROFIT
11. Castellanos (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías*. Bogotá: Uninorte
12. Cendrero (2008). *Transporte, aspectos y tipología*. Madrid: Delta.
13. Chopra y Meindl (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.
14. Cipoletta, Pérez y Sánchez (2010). *Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística: experiencias internacionales y propuestas internas, serie recursos naturales e infraestructura*. Santiago: CEPAL
15. Coughlan, El-Ansary y Stern (2001). *Marketing channel*. New Jersey: Prentice Hall.
16. Coyle, Bardi y Langley (2002). *The management of business logistics, a supply perspective*. Boston: Thomson.
17. Chopra y Meindl (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.
18. Cravens, D. y Piercy, N. (2006). *Strategic marketing*. New York: Mc Graw Hill.

19. De la Fuente, García, Gómez y Puentes (2006). *Organización de la producción en la ingeniería*. Oviedo: Ediuno.
20. De Navascués y Pau (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos.
21. Dolan (2001). *Strategic marketing management*. Boston: Harvard Business Perss.
22. Durán (2010) “*Diseño de un plan estratégico para la cadena de suministro de una empresa de Telecomunicaciones*”. Gestión y Dirección de Empresas, en la Universidad de Chile.
23. Espinal & Montoya (2009). *Tecnologías de la Información en la Cadena de Suministro*. Dyna, 37-48.
24. García Arca (2011). *El Desarrollo de la Función Logística en la Industria Alimentaria y Textil Moda de España*. Universia Business Review.
25. Godet (1995). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega. Editores.
26. Gorchels, Marien, y West (2004). *The managers guide to distributions channels*. Boston: Mc Graw Hill.
27. Guerrero (2007). *Análisis y Diagnóstico del Entorno. Las Capas del Entorno*. Cali, Colombia.
28. Gutiérrez Casas (2000). *Logística y Distribución Física: Evolución, Situación Actual, Análisis Comparativo y Tendencias*. McGraw-Hill: México D.F.
29. Hernández y Ruiz (2012), “*Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa Aconquistar S.A.*”, Administración en negocios Internacionales, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
30. Hernández - Rodríguez, (2011). “*Diseño de un Modelo General para la Gestión de Sistemas Logísticos en Empresas Cubanas: Consideraciones Teóricas y Prácticas*”. Economía y Sociedad.
31. Hernández y Baptista. (2006) *Metodología de la Investigación* (4ªEd). México. Mc. Graw Hill.
32. Jennings (2003). *Menos es Más*. Bogotá: Norma.
33. Koontz y Weihrich (2004). *Administración: una perspectiva global* (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
34. Leguizamo (2014), “*Propuesta para diseñar un modelo estratégico logístico en la Comercializadora ABC*”, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Medellín.

35. Leyva García (2010). *Consideraciones Sobre la Integración del Enfoque Logístico con la Estrategia de la Empresa*. Ingeniería Industrial.
36. Lozano (2008). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos*. Madrid.
37. Machuca (2004). *Cumplimiento ultra - rápido*. Harvard Business Review, 94-102.
38. Martínez M., María M., Sánchez J. (2009). *Propuesta de diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad en el Hotel y Restaurante El Mandarín S.A. San Miguel. El Salvador*.
39. Marqués (2009). *Influencia de la Integración Logística en los Resultados Logísticos de las Organizaciones*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 175-203.
40. Mc Leod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial* (7ª ed.). México: Person. Education.
41. Ocampo (2009). *Gerencia Logística y global*. Revista EAN. 66. 113-136.
42. Poluha (2007). *Aplication of the SCOR model in supply chain management*. Nueva York: Cambria Press.
43. Mihi-Ramirez (2012). *La Gestión de la Logística Inversa en las Empresas Españolas: Hacia las Prácticas de Excelencia*. Universia Business Review, 70-82.
44. Rattner (1990). *Revolución Científica Tecnológica: Conceptos Generales de Gestión Tecnológica*. Santiago: CINDA/BID/SECAB.
45. Robusté (2005). *Logística del transporte*. Barcelona: UPC.
46. Rodríguez (2006). *Logística de Operaciones: Integrando las Decisiones Estratégicas Para la Competitividad*. Revista de Ingeniera Industrial, 38-41.
47. Ross (2000). *Competing through supply chain management: creating market- winning strategies through supply chain partnerships*. Norwell, Massachusetts: Chapman & Hall.
48. Serna (2009). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
49. Serra (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. Barcelona: Gestión 2000.
50. Soret (2004). *Logística y marketing para la distribución comercial* (3ª ed.). Madrid: ESIC.
51. Stanton, Etzel y Walker (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill

ANEXOS

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son las fortalezas del área logística?
2. ¿Cuáles son las amenazas del área logística?
3. ¿Cuáles son las oportunidades del área logística?
4. ¿Cuáles son las debilidades del área logística?
5. ¿Qué parte de las áreas logísticas debemos mejorar?

6. ¿Saben con claridad en que negocio estamos?

☐	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
☐	DE ACUERDO
☐	DESCONOZCO
☐	DESACUERDO
☐	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

7. ¿Conoce la misión y visión del área logística de la UPAO?

☐	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
☐	DE ACUERDO
☐	DESCONOZCO
☐	DESACUERDO
☐	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

8. ¿Tenemos Presupuestos y planes de acción?

☐	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
☐	DE ACUERDO
☐	DESCONOZCO
☐	DESACUERDO
☐	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE LOGISTICA

1. ¿Los objetivos y las metas del área logística son mensurables y debidamente comunicados?	Si, La planeación estratégica de la universidad, define los objetivos que se encuentran alineados a los objetivos del área, estas definen metas e indicadores de gestión.
2. ¿El área logística usa planes estratégicos?	No
3. ¿Cómo se realizan los procesos de comunicación y control?	Los procesos de comunicación se realizan a través de correos electrónicos con las oficinas administrativas, y oficinas académicas. De igual manera existe el comité de adquisiciones que se realiza reuniones mensuales.
4. ¿Cuál es el estilo de dirección?	El estilo de dirección es caracterizado por la objetividad en la toma de decisiones, es decir, se identifica el problema, se evalúa las acciones de mejoramiento, costos y definición.
5. ¿Existe un organigrama claro y es adecuada la división del trabajo?	Si
6. ¿Se realizan presupuestos del área logística?	Si, conjuntamente con todas las áreas de la universidad.
7. ¿Cómo funcionan los sistemas de control?	Se elaboran reuniones, entre las áreas que componen el área logística ☐ Comité de adquisiciones. ☐ Almacenes. ☐ Comité de Compras.
8. ¿Usa el sistema de información para tomar decisiones?	En la actualidad, se encuentran los siguientes sistemas de información: ☐ Costeo de actividades: Decisiones a nivel general de la organización. ☐ Banner
9. ¿El área logística cuenta con una estructura apropiada, flexible?	La estructura organizacional, se encuentra en reestructuración, se han elaborado cambios, los cuales permitirán ser competentes a las necesidades de nuestros clientes.
10. ¿En términos generales, cuales son las fortalezas y debilidades del área logística?	Fortalezas. 1. Prestigio y posicionamiento en el mercado educativo. 2. Capacidad de crecimiento 3. Sistemas de información y posibilidad de uso en tiempo real

	4. Imagen de solidez económica con los proveedores. Debilidades. 1. Disminución en el índice de entregas a tiempo. 2. Dificultad para satisfacer requerimientos de las áreas académicas y administrativas 3. Deficiencias en el control de inventarios. 4. Poca coordinación logística con los proveedores.
--	--

Guía de Entrevista - Gestión de inventarios

¿Se cuenta con adecuados lotes de abastecimiento?	No, porque hay demora en el abastecimiento.
¿Se encuentra actualizado el nivel máximo y mínimo fijado para cada material?	No. no hay ningún estudio.
¿Las cantidades que se consideran en artículos críticos, inventario de seguridad, cantidad económica, se encuentran actualizados.	No, están desactualizados
¿Se planifican los inventarios teniendo en cuenta la necesidad de la volatilidad del mercado?	No, aún hay personas que se encargan de planear
¿Cuál es el tiempo de demora para satisfacer un pedido?	De 10 a 20 días.
¿Se utiliza toda el área dada para almacenamiento	Si

Guía de Entrevista - Servicio al cliente

¿Se satisfacen todas las necesidades de los clientes?	No. Porque no se cuenta con el inventario adecuado y se necesita tiempo para surtir el pedido o esperar para completar el pedido.
¿Es un riesgo no contar con materiales para satisfacer al cliente interno?	Sí. Porque hacemos ineficientes a las demás áreas.
¿El cliente interno se incomoda por los precios de los materiales?	Si, en algunos materiales los precios son más elevados por la forma de pago.
¿Cuándo el cliente interno solicita un material, cuál es el tiempo de respuesta?	Si, de 10 a 20 días.
¿Se entregan los materiales en el tiempo previsto?	Falta de seguimiento de pedidos

Guía de Entrevista - Gestión de Almacenes

¿Existen diferencias entre el control físico y el contable?	Sí, no hay un adecuado control de existencias.
¿Se calcula el índice de rotación de los diferentes materiales?	No, por eso hay stock sin movimiento.
¿Existen artículos sin movimiento?	Si, por especulaciones del mercado.
¿Existen artículos con sobre stock?	Si, pedidos que el cliente interno no termina de concretar.
¿Se preparan y emiten informes sobre el estado del almacén?	No.
¿Existen áreas especificadas para recepción, verificación, despacho?	No.
¿Se prepara con anticipación la llegada de los pedidos?	No, no hay una adecuada comunicación con el proveedor.
¿Existe algún sistema de seguridad para evitar la salida de materiales?	No. Solo contamos con los agente de seguridad.