

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Gestión logística de aprovisionamiento para Leoncito Sociedad Anónima,
Chiclayo, 2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Efren Antonio Suarez Zulueta

ASESOR

Jorge Augusto Mundaca Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2022

**Gestión logística de aprovisionamiento para Leoncito Sociedad
Anónima, Chiclayo, 2021**

PRESENTADA POR
Efren Antonio Suarez Zulueta

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Fernando Antonio Arriola Jimenez
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra
VOCAL

Dedicatoria

La presente investigación es dedicada a mi familia, amigos y principalmente a mi madre, por el apoyo constante y la motivación infinita que me brindaron en todo momento, tanto cognitiva como emocionalmente, realmente son quienes merecen todo el mérito de este logro.

Agradecimientos

Agradezco a todos los involucrados en mi crecimiento integral como estudiante y futuro profesional de la carrera en cuestión, por apoyarme a finalizar la investigación por medio de una tutela empática y colaborativa, escuchando constantemente las dudas que pudiesen surgir a lo largo del camino.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	8
Materiales y métodos	15
Resultados	17
Discusión	25
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Referencias	29
Anexos	33

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la gestión logística de aprovisionamiento en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, esto para mejorar el estado volátil que pueden presentar algunas empresas en cuanto a su desempeño organizacional de forma interna como externa; contribuyendo al diseño, control, calidad de los productos, procesos y distintos participantes de la cadena de suministros. Esta investigación tuvo un enfoque mixto con un diseño no experimental. Asimismo, se tuvo una población conformada por los colaboradores pertenecientes al área logística de la empresa LEONCITO S.A., quienes se encuestaron para determinar el aprovisionamiento logístico de la organización, utilizando la escala de medición de Likert y como apoyo complementario una entrevista semiestructurada. Finalmente, se determinó que la empresa en cuestión posee un nivel mínimamente aceptable en base al modelo de referencia SCOR sobre las prácticas existentes del aprovisionamiento logístico, adicionalmente se determinó algunos subprocesos que es importante optimizar para el desempeño organizacional.

Palabras clave: Logística, Procesos logísticos, Modelo SCOR, Cadena de suministros.

Clasificaciones JEL: M10, M11, M19, L68, L8.

Abstract

The objective of this research work was to analyze the supply logistics management in the company LEONCITO S.A. from Chiclayo, this to improve the volatile state that some companies may present in terms of their organizational performance internally and externally; contributing to the design, control, quality of products, processes and different participants in the supply chain. This research had a mixed approach with a non-experimental design. Likewise, there was a population made up of collaborators belonging to the logistics area of the company LEONCITO S.A., who were surveyed to determine the organization's logistics supply, using the Likert measurement scale and a semi-structured interview as complementary support. Finally, it was determined that the company in question has a minimally acceptable level based on the SCOR reference model on the existing practices of logistics supply, additionally it was determined some sub-processes that it is important to optimize for organizational performance.

Keywords: Logistics, Logistics processes, SCOR Model, Supply chain.

JEL classifications: M10, M11, M19, L68, L8.

Introducción

En la actualidad múltiples situaciones que involucran la tecnología y las estrategias determinan el crecimiento empresarial, permitiendo reducir costos, tiempos, aumentar efectividad y alcance beneficiando no solo al mercado sino también el rendimiento interno de cada organización. Por ende, es indispensable que las empresas estén a la vanguardia del mercado y cada eslabón que lo conforma debe trabajar de forma efectiva. En este argumento, la logística resulta una pieza básica ante las necesidades, ya que provee al mercado adecuadamente, en el periodo esperado y a un costo accesible de la oferta. (Hurtado, 2018).

La investigación del Logistics Performance Index analiza a 160 países sobre el desarrollo que poseen en sus cadenas de suministros y servicios logísticos, en dicho estudio Perú ocupa el lugar número 83 con un resultado de 2.69 cuando la escala establecida era de 0 a 5. Este resultado informa que el país se encuentra en la mitad aproximada de la máxima posible, indicador que revela la potencialidad existente por desarrollarse en el mercado peruano. En comparativa nuestro puntaje resultó ser el 52.9% del rendimiento de Alemania, país que es reconocido a nivel mundial por ser una potencia y al mismo tiempo mantener sus servicios en una actualización constante. Por otro lado, países latinoamericanos como México (3.05), Colombia (2.94), Chile (3.32) también fueron considerados en este estudio y mostraron mejores resultados que Perú en cuanto a sus capacidades con relación a la logística. (Banco Mundial, 2018).

En el Perú, los costos logísticos son considerados dentro del marco de cada empresa como el 30% - 40% del PBI, cuando en países como Canadá y Japón se encuentran entre el 8% - 9%, esto debido a causas como almacenes Smart, tecnología y planes idóneos al sector. La gestión logística en el Perú se ha desarrollado significativamente, sin embargo, aún presenta algunas trabas en indicadores básicos como las entregas a tiempo, la flexibilidad de respuesta ante imprevistos, la capacidad de distribución que poseen y los costos de mantener un producto en inventario (Mayorga, 2018)

Estos problemas se marcan con mayor profundidad en los lugares que no pertenecen a la capital, alejados del sistema más reciente y avanzado, realidad de la región Lambayeque; que, en la actualidad, tomando en cuenta la coyuntura de la pandemia COVID-19, muestra una amplia brecha entre la efectividad de su cadena de suministros en el mercado y lo que podría llegar a ser con los adecuados procesos de gestión logística de aprovisionamiento.

La investigación está dirigida a la empresa del sector retail LEONCITO S.A. de la región Lambayeque haciendo uso de un carácter mixto considerando el método referencial SCOR.

Esta mediana empresa trabaja con una logística especialista, sin embargo, la coyuntura dinámica y exigente que posee el mercado ha hecho que perciba múltiples dificultades con sus proveedores debido a la alta rotación de estos por insuficiencia de abastecimiento. Asimismo, la antigüedad de su sistema logístico a generado distorsión de la información registrada y la información real. Otro problema para considerar es el manejo de bajos volúmenes de productos, ya que no les permite ofrecer una amplia gama de opciones al cliente y al mismo tiempo reduce su atractivo con los proveedores al no poder adquirir en masa.

Al igual que todas las empresas, LEONCITO S.A. encuentra oportunidades para mejorar sus procesos en base al enfoque que la gestión logística del aprovisionamiento provee, ya que describe ciertos ahíncos que coinciden en oportunidades para poder reducir costos, tiempos de espera e incluso volverse más atractiva organizacionalmente dentro del sector que se desenvuelve, ello, con la finalidad de optimizar su mercado y eficiencia por medio de la amplia gama de soluciones y ventajas competitivas; en base a lo expuesto anteriormente, se formula la pregunta: ¿Cuál es el análisis de la gestión logística de aprovisionamiento de LEONCITO S.A.?

Frente a la presente problemática se propone como objetivo general analizar la gestión logística de aprovisionamiento en LEONCITO S.A. de Chiclayo y como objetivos específicos determinar el abastecimiento estratégico, la gestión de proveedores, la gestión de compras y la gestión logística de entrada en LEONCITO S.A. de Chiclayo.

Finalmente, es de suma importancia reducir la brecha del conocimiento sobre los procesos logísticos de aprovisionamiento en su aplicación a las empresas del sector comercial; en muchos casos este tipo de negocios no se encuentran del todo informados y consolidados, por lo que resulta viable para obtener conocimiento sobre los puntos de partida que una correcta gestión provee debido a que un alto porcentaje de los costos y riesgos incurridos pueden ser reducidos por medio de técnicas y métodos de investigación en esta arista, beneficiando no solo a la organización sino también al servicio ofrecido.

Revisión de literatura

La gestión de la cadena de suministros facilita la unificación entre procesos como abastecimiento, producción, distribución, etc; lo que en términos de competitividad tiene un papel predominante. Rivadeneira et al. (2020), mediante una propuesta para optimizar la calidad del sistema logístico de aprovisionamiento permitió pronosticar la perdurabilidad de los productos pesqueros en base al tiempo y la temperatura de almacenamiento, con una aplicación parcial de métodos, técnicas de recolección y medición de información se determinó el nexos

entre las curvas de depreciación y la técnica del índice de calidad de los distintos tratamientos, datos que sirvieron para poder determinar un modelo predictivo de calidad de los tratamientos, creándose las condiciones para optimizar la logística de aprovisionamiento del pescado fresco acuícola de empresas pesqueras reduciendo pérdidas de adquisición y aumentando el aprovechamiento de la mercadería.

Chavez et al. (2021), proponen una gestión inteligente de los materiales por medio del impulso metodológico de aprovisionamiento de materia prima en base a la planificación de materiales, buscando obtener un óptimo control de inventario para conocer la cuantía necesaria a producir, y en consecuencia mantener actualizada la situación del inventario y la gestión de decisiones. El medio propuesto es la metodología para la aplicación del MRP, realizando un análisis del proceso logístico, predicciones de ventas, reconocimiento de ítems de producto y alimentación de estructuras de materiales; finalmente se obtuvo como resultado la mejora del aprovisionamiento de materia prima, asimismo, se optimizó la toma de decisiones para la producción y entrega con relación a la proyección de ventas y disponibilidad de inventarios.

Parte importante de la gestión logística del aprovisionamiento es poseer un presupuesto adecuado para poder abastecer la demanda y al mismo tiempo generar un stock de seguridad que permita operar a la empresa bajo la incertidumbre del entorno; Jassir et al. (2018), investigó el ciclo financiero en base a las dimensiones del nivel secundario del modelo Scór con el fin de demostrar el impacto de la previsión de la retribución financiera a los proveedores en las dimensiones de la liquidez organizacional través del ciclo cash to cash. Sus resultados enfatizan que las empresas tienen que dar pie a una proyección financiera específica dentro de sus actividades operativas, en relación con los proveedores; ya que, la correcta organización de estas actividades permitirá mejorar su cadena de suministros y su gestión logística.

En el mismo sentido, una adecuada gestión del aprovisionamiento por medio de los procesos logísticos se puede abordar de distintas maneras. Para Zapata et al. (2020a), el transporte es una de las aristas clave para el éxito organizacional a nivel competitivo, ellos buscan mejorar la organización del ruteo, mediante un método que se apoya en las complicaciones de ruteo con flota de carga heterogénea. Su resultado es bastante alentador; puesto que, logró reducir el 53% de los costos de distribución a nivel organizacional generando así oportunidad para que otras empresas que se ajusten al contexto aprovechen esta herramienta.

Adicionalmente Zapata et al. (2020b), descubrieron puntos esenciales para generar un planeamiento que reduzca el número de trasportes de actividades comerciales. Dichos resultados son claves para establecer un índice de aplicación a nivel nacional dadas las trabas

existentes en la distribución y las falencias en las entregas que presentan las organizaciones con el objetivo de encontrar errores y retroalimentarse.

Por otro lado, en el Perú el crecimiento y desarrollo de las PYME es uno de los índices de éxito económico. Riquero et al. (2019) realizan una investigación en una PYME peruana dedicada al rubro de importación de artículos del hogar con la finalidad de mejorar la capacitación del personal y optimizar los procesos logísticos de aprovisionamiento usando la metodología Lean, inventarios y gestión de cambio; es así que lograron la concientización con relación al entendimiento de un adecuado proceso logístico de aprovisionamiento, disminuyeron los tiempos de despacho a pesar de la amplia demanda existente que se aglutinaba en la cadena de suministros, optimizaron costos e incrementaron la satisfacción cultural. A diferencia de otras investigaciones, estas herramientas de estrategia logística no solo se basan en la práctica del aprovisionamiento, sino que también incentivan el crecimiento organizacional.

Uno de los problemas que muchas veces tienen las organizaciones, debido al grado de consolidación que poseen y otros factores, es el poco control interno en su aprovisionamiento sistemático. Este, entrega un medio para conocer lo que sucede en nuestra organización, hallar irregularidades y plantear soluciones a lo largo del proceso que involucra la función del aprovisionamiento. Idrogo (2018) realiza una investigación en la organización “COINSSA PERU S.A.C.” con la finalidad de plantear un método de control intrínseco que mejore la gestión logística de aprovisionamiento. Como resultado, demostró un proceso de control interno deficiente; ya que, no está correctamente evaluado y gestionado, y a su vez no cuenta con una base de datos de proveedores y público objetivo que limiten y generen estabilidad económica de la empresa. Aquello muestra un vistazo de la situación de algunas empresas en el sector comercial de Lambayeque, Perú. Por lo tanto, es necesario considerar esto para tener un correcto desempeño en el negocio y aumentar la competitividad de este, tomando en cuenta los múltiples eslabones que existen a lo largo de la cadena de suministro y la influencia que tienen dentro de la organización.

Adolfo Hirschman es uno de los primeros profesionales en acuñar y conceptualizar el término de los eslabones del mercado reconociendo esta red encadenada de ambas direcciones entre necesidad y demanda, donde describe un escenario de progreso económico sobre la relevancia de las decisiones de invertir en una fuente de suministros A con la finalidad de fabricar mercancía B, asimismo, la oportunidad de fijarse en nuevos horizontes económicos como C para expandir el alcance de la mercancía B (Hirschman, 1961).

Al unificar los eslabones del mercado según su alcance y funciones da lugar a la formulación del concepto de una cadena de valor que estratifica a la organización según su participación, estrategias y aporte, tomando en cuenta los costos incurridos y las fuentes de suministro, permitiendo diferenciar su ventaja competitiva del amplio y diverso plano empresarial en que se desarrollan (Porter y Advantage, 1985). Esta cadena es un modelo que proporciona una representación sistemática de las acciones de las empresas de forma segmentada o consolidada, fundamentándose en términos como el costo, valor y margen (Frances, 2001).

Abordar el término cadena de suministros (C.S.), significa analizar el conjunto integrador responsable de interconectar las funciones primordiales con los procesos basándose en la operatividad intrínseca y extrínseca de un modelo de negocio lógico y de rendimiento (CSCMP, 2016). Otra perspectiva presenta a la C.S. como la unión de procesos clave a partir del público o cliente final hasta el proveedor inicial, que brindan valor en base al producto, servicio e información (Lambert, 2014).

Asimismo, los procesos que diferencian y permiten la rentabilidad en la cadena de la empresa, la logística de productos, servicios e información involucrados en el desarrollo de un producto para la llegada al consumidor final es denominado la administración de la C.S. (Yepes, 2012). Es así como, de forma concreta, la C.S. es una red de empresas interrelacionados por sus actividades que complementan la llegada de un producto o servicio al mercado con la finalidad de satisfacer necesidades, manteniendo así una relación “ganar-ganar” (Andino, 2006).

La C.S. toma en cuenta todas las acciones que son afines a los procedimientos que involucran el perfeccionamiento de la organización a nivel empresarial. Ello, incluye también numerosos traslados que integran movimientos de información como de efectivo y materia. Esta, es diseñada para obtener una ventaja estratégica por medio del desarrollo continuo del producto con la finalidad de acrecentar la posibilidad de destacar un valor agregado en el mercado sobre los competidores (Vorst et al. 2017).

Asimismo, la gestión de la C.S. integra la inclusión de la relación y colaboración con proveedores, mediadores, tercerizados, competidores, servicios, consumidores y la administración de oferta y demanda en la organización (CSCMP, 2016). El campo de trabajo de esta cadena incluye el almacenaje y transporte de mercancía que tiene lugar inicial en la adquisición de materia hasta el punto final en la llegada del producto que da pie al consumo externo (Ballou, 1991). Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, para Christopher (1992), refleja una amplia red de vínculos que se interpretan por tres puntos de vista estratégicos que son abordados de forma general en suministro, fabricación y distribución.

La gestión de la C.S. es más que una aplicación, es una filosofía empresarial que analiza, planifica, dirige y controla el vínculo entre la empresa y los demás actores del mercado (Cooper et al.1997). Para Lambert (2014) significa la unión de los factores y procesos esenciales, que toman en cuenta la planificación y el control que agrega el diferencial a la mercancía por sobre los productos competitivos en el mercado y que sigue desde los usuarios hasta los proveedores tomando como enfoque principal al cliente.

Las acciones inmersas dentro de la C.S. resultan esenciales y complicadas ante el desarrollo constante de la globalización y de posibilidades que transforman a las empresas consolidadas en competentes para operar manejando bajos costos con ingresos altos. Por ello, la gestión adecuada de cada proceso de la C.S. se torna importante en base a la efectividad y relación entre los diferentes roles de las empresas pertenecientes a la cadena, la formulación de valor agregado para el consumidor y su correlación con el desarrollo de países en ascendencia como Perú.

La coordinación total es uno de los puntos más relevantes de la efectividad empresarial en la cadena, se da entre proveedores, materia prima, compras y almacenaje. Por ello, numerosas obras e investigaciones lo acreditan como un factor diferenciador estratégico. En términos teóricos, Monczka et al. (2011) conceptualizan estos procesos involucrados a lo largo de la cadena como el aprovisionamiento o abastecimiento, planteando desde una perspectiva estratégica que son un conjunto de pasos que yacen dentro de un sistema que guía a los directivos encargados de las compras y suministros a organizar y proyectar los suministros y materia prima en base a los objetivos estratégicos planteados.

En este sentido, se comprende la gestión del aprovisionamiento como las acciones involucradas a partir del traslado de productos desde el proveedor hasta el cliente, incluyendo el movimiento a partir de los almacenes en relación con las capacidades productivas organizacionales. Asimismo, aborda por ende acciones como compras, transporte, manipulación, almacenaje, manejo de inventarios, control de calidad, entre otras (Orrego, 2014). De igual manera, el aprovisionamiento es un módulo del modelo de referencia de sistemas de la C.S., y establece el nexo de consumidores y proveedores (Scott et al. 2011).

El modelo SCOR (Supply Chain Operation Reference model) es la herramienta que permite visualizar, revisar y gestionar la cadena de suministros y los distintos procesos logísticos; se origina en el año 1996 al mando del Consejo de la Cadena de Suministro (SCC) (Calderón y Lario, 2005). SCOR involucra en su formato la conceptualización, delimitación y jerarquización de distintas medidas de desempeño con relación a propiedades de eficiencia en las cadenas de abastecimiento, estratificando los caracteres en base a su contextualización: con

conexión al cliente (customer-facing) y otros direccionados a las acciones intrínsecas de la cadena (internal-facing)” (Lozano et al. 2014).

Lambert DM y Cooper MC (2015) argumentan que se toma en cuenta cinco enfoques estratégicos que son esenciales en la C.S: planeamiento, aprovisionamiento, producción, distribución y transporte, entrega y devolución. El modelo está distribuido de forma que ofrece la posibilidad de maximizar el desempeño empresarial en base al intercambio entre oferta y demanda del mercado (planeamiento), el aprovisionamiento de productos y servicios (aprovisionamiento), la fabricación de productos y servicios de manufactura (producción), el traslado de los productos de proveedor a empresa y empresa a cliente (entrega) y finalmente la reintegración de un producto fallido a la empresa y acción inmediata (devolución).

El Modelo SCOR dimensiona al aprovisionamiento logístico en cuatro subprocesos de primer nivel; para poder limitarlo en indicadores los conceptualiza como: el abastecimiento estratégico, dimensión que define que se debe priorizar las acciones de planificación, evaluación, implementación y control del aprovisionamiento con la meta de llegar al cumplimiento de los objetivos (Carr y Smeltzer, 1997); asimismo, la segunda dimensión, gestión de proveedores, se conceptualiza como la métrica en base a las relaciones y el desempeño de los proveedores tras la firma del contrato tomando en cuenta actividades como: el registro y el valor de los proveedores en el abastecimiento, la segmentación de proveedores y la selección de proveedores en base a los riesgos crecientes (Kase y Mitchell, 2013).

En el mismo nivel, la tercera dimensión del aprovisionamiento (compras) se conceptualiza por Webster y Wind (1972) como el conjunto de acciones y decisiones mediante el cual la organización proyecta la necesidad de productos y realiza un análisis comparativo de los proveedores para alinearlos con sus oportunidades; por último, la cuarta dimensión, la gestión en la logística de entrada, aborda el sistema de operaciones afines al movimiento y entrada de materia e información, desde su lugar de fabricación hasta el ingreso a almacén principal, en esta dimensión el comprador juega un rol importante al intercambiar información clave a registrar como: solicitudes de producto, presupuestos y órdenes de compra que serán brindados posteriormente al proveedor (Vieira y Cabral, 2019).

De esta manera, el modelo SCOR busca por medio de su métrica apoyar a la gestión de la C.S. resultando posible limitarse específicamente en el aprovisionamiento de las organizaciones en base a técnicas metodológicas que intercambian y comparan las buenas aplicaciones de la cadena organizacional. Adicionalmente, es adecuado el uso de este modelo debido a distintas aplicaciones que poseen resultados claros y concisos; Zhou et al. (2011), demuestran que el uso

de la herramienta de referencia SCOR es una base para la optimización de tiempos de despacho, control de inventarios, organización de la C.S. y la relación con el cliente y proveedor.

La metodología SCOR; se encarga de estandarizar los procesos de una C.S. para luego poder analizar por medio de KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Rendimiento), comparar y visualizar distintas acciones y posibilidades con respecto a los participantes de la cadena de suministros (Calderón y Lario, 2005).

Esta herramienta se conforma por cuatro distintos niveles, su estructura está diseñada como una división que secuencia un nivel a otro de forma relacionada, profundizando cada vez más en la gestión y los procesos de la C.S. (Altez, 2017).

En cuanto al nivel 1 (Superior): son aquellas características con las que la empresa se desenvuelve abiertamente en el mercado, se definen los límites competitivos a nivel empresarial y se establecen estrategias. Los KPI que se establecen en esta división son mediciones de nivel superior en la cadena de suministros, están enlazados con procesos que se encuentran altamente relacionados entre sí. Calderon y Lario (2005) mencionan que los tres KPI iniciales abarcan la perspectiva extrínseca (Customer-Facing) a diferencia de los intrínsecos (Internal-Facing) como Costos y Activos.

En referencia al nivel 2 (Configuración): Se realiza un mapa de procesos donde se divide planificación, ejecución y apoyo; abordando el nivel 3 (Elementos de procesos): se toma en cuenta los conceptos del elemento de los procesos pertenecientes a la cadena de suministros (inputs y outputs), métricas y la optimización de las prácticas.

Por último, el nivel 4 (Tareas específicas), establece que cada tarea específica está dirigida a realizar un benchmarking de la compañía, la aplicación de estas recae sobre decisión de la empresa.

Para Lozano et al. (2014) SCOR liga cada métrica de los niveles con respecto a cada proceso existente de la C.S; en cada formato perteneciente al nivel 1 se encuentra un número de medidas de nivel 2 que pretenden ahondar en el entendimiento o los factores de los problemas del nivel 1. De igual manera, se desarrollan los niveles 3 y 4, cuya relación con los niveles anteriores es optimizar el análisis resultado de las métricas aplicadas.

En esta investigación, se abarcó los niveles uno y dos del modelo SCOR concernientes al aprovisionamiento logístico con la finalidad de acercarnos a la realidad empresarial reflejada por los procesos y subprocesos sin dejar de lado los límites temporales y estructurales que se subyugan al estudio.

Entre otros modelos Cespón (2014) el modelo EOQ o Modelo Básico de Lote Económico de Pedido es importante porque se utiliza como cimiento de las estrategias administrativas para

poder gestionar de forma eficiente el inventario desde un enfoque logístico. Su proyección objetiva toma en cuenta las limitaciones como la incertidumbre y el factor humano, no obstante, es uno de los métodos más famosos y aplicados. Su información considera que toma en cuenta únicamente costos de preparación del producto y los de inventariado, la demanda del mercado es un factor duradero por periodos al igual que los tiempos de entrega y los productos necesitan intervalos de tiempo para evitar la ruptura de stock.

Otro modelo también muy utilizado es el de revisión continua o también abordado como sistema de punto de pedido, se desarrolla tomando en cuenta el número de inventario que posee la producción de la empresa, en un número específico de productos el inventario mismo comienza a considerar una entrega mediata a clientes hasta que llega a cierto tope donde queda una cantidad estándar almacenada lo que se conoce como punto de reorden, para así poder automatizar los procesos, sin embargo, la cantidad a pesar de que resulte fija la frecuencia de tiempo para el pedido sigue siendo variable (Cespón, 2014).

Materiales y métodos

La investigación es un estudio de caso descriptivo, de diseño no experimental, utilizó un enfoque mixto que es proveído por el análisis de los datos al momento de aplicar la estrategia de exploración. Como método investigativo, el estudio de caso fue empleado en el sector comercial de la empresa LEONCITO para recabar, observar y entender la gestión de la C.S. en base a los procesos logísticos de aprovisionamiento por SCOR-model.

La investigación buscó observar en forma de escaneo completo la organización desde la perspectiva propuesta para así poder encontrar procesos y los actores dentro de la gestión logística de aprovisionamiento, seguido de fraccionar los procesos por dimensiones. Haciendo uso de dos instrumentos de recolección: cuestionario y entrevista semiestructurada con la finalidad de determinar a profundidad los elementos antes mencionados.

La población son todos los colaboradores del área de logística perteneciente a LEONCITO seleccionados bajo criterios como la disposición de la data informativa en cuanto a los procesos y subprocesos de la gestión de aprovisionamiento. La aplicación cuantitativa se basa en el cuestionario dirigido a una muestra de trece colaboradores de rango logístico operativo y ascendente que se encuentran desempeñando una función significativa dentro de la gestión logística de aprovisionamiento de la empresa LEONCITO; asimismo, desarrollando la herramienta cualitativa se realizó una entrevista semiestructurada a los tres representantes con

mayor jerarquía organizacional del área logística con la finalidad de profundizar en los resultados del cuestionario.

En cuanto a la recopilación de data cuantitativa, se diseñó un cuestionario de 43 interrogantes considerando el nivel 1 y 2 del SCOR-model que se fragmenta en las cuatro dimensiones del aprovisionamiento, fundamentado en la escala de Likert de (0-peores prácticas) a (5-mejores prácticas) para la programación de la data. En la métrica se tomó de guía el argumento de García et al. (2013) en base a la limitación de ítems, escalas y validación; como resultado el cuestionario fue adaptado de SCC v.12.0 con la finalidad de abordar la mayoría de las medidas de desempeño y aplicarlo adecuadamente a la investigación. De igual manera, en complemento se contó con la evaluación y guía de expertos en referencia a conocimiento logístico logrando confirmar la fiabilidad del instrumento.

Seguido de ello, se realizó una entrevista semiestructurada con 26 preguntas calificando un diálogo con un objetivo específico que se desarrolla bajo una conversación comúnmente informativa, es de suma utilidad para las investigaciones cualitativas ya que recaba datos enfocándose según la conveniencia del autor (Díaz et al., 2013). Para el estudio de caso este tipo de técnica resultó más directa y útil debido a que se recopila información de forma más profunda, al mismo tiempo hace posible aclarar dudas que surgen a lo largo de la misma en su desarrollo.

El procedimiento cuantitativo se apoyó en plataformas digitales como Google forms, redes sociales, mientras que el cualitativo se realizó por medio de medios tecnológicos como zoom y meet. La validación del cuestionario se procesó por medio del programa SPSS y la confiabilidad de Alfa de Cronbach: 0,936; finalmente, el procesamiento del cuestionario fue mediante Microsoft Excel y la entrevista semiestructurada Microsoft Word.

Tabla 1 Operacionalización de la variable

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión logística de aprovisionamiento	Según Orrego (2014), los define como las actividades que involucran el traslado de los bienes a partir del proveedor hasta el cliente, incluyendo la transportación desde los almacenes hasta las capacidades productivas empresarial	Abastecimiento estratégico	Análisis de costos	2	Cuestionario Entrevist a semiestructurada Escala Likert
			Estrategias de compras	4	
			Gestión de contratos de compra	3	
			Criterios y procesos de selección de proveedores	2	
			Consolidación de proveedores	2	
		Gestión de proveedores	Proveedores Tácticos	3	
			Involucramiento del proveedor	2	
			Evaluación del proveedor	2	
		Gestión de compras	Desempeño del proveedor	3	
			Autorización de compras eventuales	2	
			Efectividad de la función de compras	2	
		Gestión de logística de entrada	Gestión de inventarios	4	
			Compras	4	
			Gestión de ingreso de mercadería	5	
			Coordinación de la distribución total	1	
Tamaños de lote y ciclos de tiempo	2				

Nota: Adaptado de los conceptos de Orrego (2014) Niveles del modelo SCOR: Nivel 2: Abastecimiento estratégico, Gestión de proveedores, Compras, Gestión de proveedores en la logística de entrada

Resultados

Se realizará un análisis de los indicadores establecidos del aprovisionamiento logístico por medio de las dimensiones pertenecientes a la variable abordada por el modelo SCOR de la empresa retail LEONCITO S.A de Lambayeque. Esto conlleva una valoración de la métrica de desempeño planteada por el Consejo de profesionales en Administración de la Cadena de Suministro.

Al momento del análisis de cada dimensión se hará uso de los estándares de referencia empleados como métricas para los macroprocesos planteados por el CSCMP, adicionalmente,

se describirá la situación de forma expresa en apoyo de la herramienta entrevista semiestructurada por dimensión para ahondar en el conocimiento.

Tabla 2

Medición de desempeño

Nivel de gestión logística del aprovisionamiento	Encima del Mínimo	Inter medio	Cumple mínimamente	Intermedio	Mejores prácticas
Puntaje	1	2	3	4	5

Nota: Recuperado de: CSCMP, modelo SCOR 2012

A continuación, con objetivo de determinar la dimensión de abastecimiento estratégico en la empresa LEONCITO S.A., se puede observar el puntaje respectivo con relación al SCOR-model.

Tabla 3

Nivel de desempeño del abastecimiento estratégico

ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO	3,19
Análisis de costos	3,37
Estrategia de compras	3,20
Gestión de contratos de compra	3,16
Criterios y procesos de selección de proveedores	3,54
Consolidación de proveedores	2,70

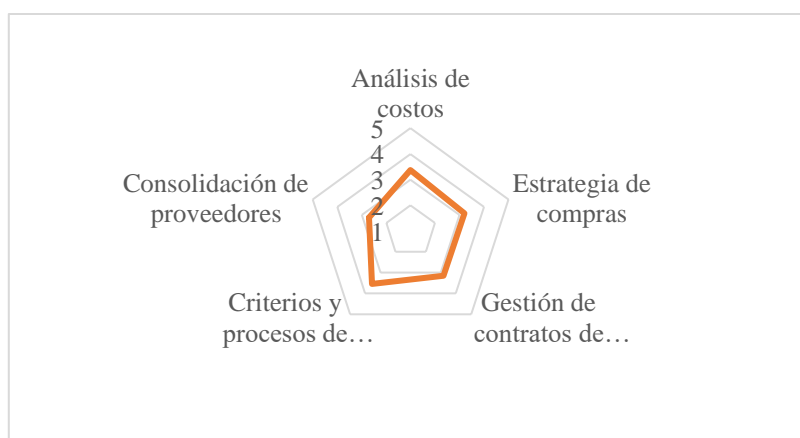
Con respecto a la tabla 3, fundamentada en el Anexo 4, la dimensión Abastecimiento Estratégico alcanzó a superar los 3 puntos mínimamente, determinando la menor valuación dentro del macroproceso Aprovisionamiento. Observamos que cuatro de los cinco subprocesos obtuvieron puntajes rodeando el límite mínimo aceptado, como son: (3,37) Análisis de costos, basado en las prácticas constantes del análisis por costos logísticos; (3,20) Estrategia de compras, por las cotizaciones dinámicas de productos pero la falta de manejo en roturas de stock y estrategias cooperativas; (3,16) Gestión de contratos de compras en base al manejo de costos y detalle de los contratos; (3,54) Criterios y procesos de selección de proveedores,

tomando en cuenta certificaciones de manera obligatoria y finalmente la Consolidación de proveedor (2,70) argumentado en la manera de administrar sus proveedores.

La información mencionada anteriormente es reforzada mediante la aplicación de la entrevista semi estructurada (expuesto en el Anexo 3); en ello se obtuvo que los subprocesos relacionados a las compras y el análisis de costos buscan obtener los productos de mejor calidad y en las etapas de adquisición necesarias según la empresa y el mercado, al mismo tiempo, analizar los distintos costos por medio de una base de información para poder tomar la mejor elección. En segundo lugar, Criterios y procesos de selección de proveedores obtiene una calificación adecuada, debido a que la organización y los proveedores establecen vínculos en base a una comunicación activa de forma virtual para abordar puntos importantes en relación con el servicio, calidad, producto, coordinación de pagos, etc. Finalmente, se puede observar una calificación por debajo del mínimo estándar en cuanto a la Consolidación de proveedores, esto se explica en que la empresa ha rotado sus proveedores (sin perder relación totalmente con los mismos) debido a que, ante la coyuntura actual y lo inestable del mercado, muchos de ellos han dado de baja sus niveles de producción, afectando proporcionalmente su capacidad de abastecimiento, a lo que la empresa ha tenido que ingresar en búsqueda de nuevos proveedores que puedan cumplir con sus expectativas, para ello, es importante colocar un registro que se mida por estándares de calidad, exigencia, tiempo, plazos y pagos para poder evaluar el más adecuado a la razón social de la empresa.

Figura 1

Abastecimiento estratégico



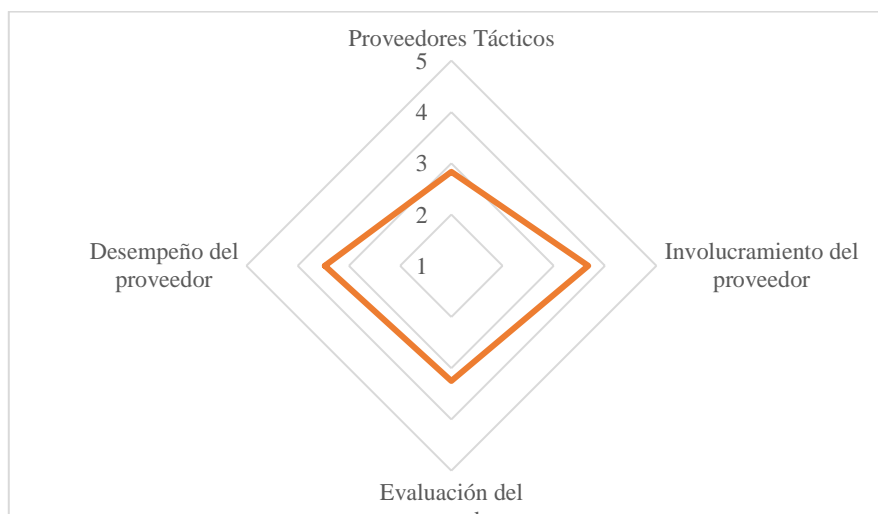
A continuación, con objetivo de determinar la dimensión de gestión de proveedores en la empresa LEONCITO S.A., se puede observar el puntaje respectivo con relación al SCOR-model.

Tabla 4*Nivel de desempeño de la Gestión de proveedores*

GESTIÓN DE PROVEEDORES	3,31
Proveedores Tácticos	2,83
Involucramiento del proveedor	3,67
Evaluación del proveedor	3,25
Desempeño del proveedor	3,47

Con respecto al Aprovisionamiento, el apartado de la Gestión de proveedores (subproceso de segundo nivel) obtuvo una calificación por encima del estándar de cumplimiento mínimo del SCOR en tres de sus cuatro subprocesos; presentando una valuación de 3,67 en cuanto al Involucramiento del proveedor, debido a que la empresa realiza ciertas colaboraciones con los proveedores; 3,25 en la Evaluación del proveedor, basándose en el reconocimiento y comunicación de medidas de rendimiento, sin dejar de lado la falta de programación de reuniones; 3,47 sobre el Desempeño del proveedor, reconociendo la responsabilidad del empleado pero la necesidad de mayor revisión periódica, finalmente, resaltando el subproceso de tercer nivel de menor calificación referente a Proveedores tácticos, limitado por un puntaje de 2,83, argumentado en el desempeño habitual del proveedor y la capacidad informativa de los requerimientos de la empresa.

Al observar los resultados de la Gestión de Proveedores, tomando lo descrito en la entrevista semiestructurada, obtenemos que la organización no aplica constantemente métricas de valoración de desempeño a sus proveedores, inicialmente se guían de la experiencia o el tiempo que llevan en el medio, hecho que en consecuencia incapacita de hacer un seguimiento comercial con respecto a su desempeño para identificar acciones retroalimentativas. Cabe decir que en ciertas ocasiones han tenido pérdidas en los procesos que incurren los proveedores, ya sea por el transporte o la descarga, por ello, el no certificar y aclarar en bases establecidas sus expectativas les impide buscar oportunidades que optimicen su servicio de transporte. Por otro lado, el calificativo del Involucramiento del proveedor refleja que la organización eventualmente promueve actividades que soportan este subproceso, se planean iniciativas para el desarrollo continuo en cuanto al proveedor y su servicio con la empresa, por ende, se plantean mejoras e incluso se desarrollan planes comerciales activos con los proveedores, especificando los montos y calculando la demanda del mercado.

Figura 2*Gestión de proveedores*

A continuación, con objetivo de determinar la dimensión de gestión de compras en la empresa LEONCITO S.A., se puede observar el puntaje respectivo con relación al SCOR-model.

Tabla 5*Nivel de desempeño de la Gestión de compras*

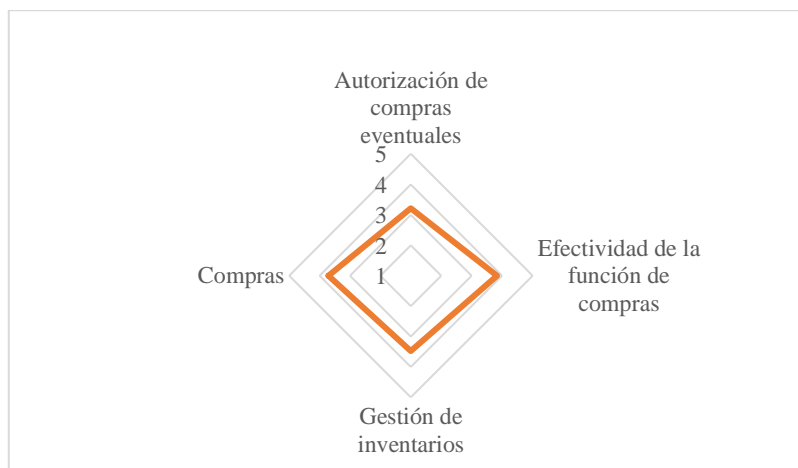
GESTIÓN DE COMPRAS	3,56
Autorización de compras eventuales	3,21
Efectividad de la función de compras	3,83
Gestión de inventarios	3,48
Compras	3,71

En cuanto a la Gestión de compras (3,56) se determinó un puntaje por subprocesos de: (3,21) Autorización de compras eventuales, obteniendo un adecuado funcionamiento en base al calificativo de mínima aceptabilidad, debido a la capacidad de manejo interno sobre este tipo de eventos; seguido de (3,83) la Efectividad de las compras, por la planificación realizada previamente a la compra y al momento de realizarla; sin dejar de lado la Gestión de inventarios (3,48), por la correcta clasificación de productos pero la necesidad de mejorar su sistema interno de funcionamiento y finalmente (3,71) las compras, por el adecuado proceso de compras, sus métricas de eficiencia y el respaldo financiero.

En base a la entrevista semiestructurada, abordando la Autorización de compras eventuales, se determinó que al ser poco personal no hay mucha disgregación de autoridad, en ocasiones eventuales clientes finales o mayoristas solicitan ordenes especiales o de carácter urgente, estos eventos son consultados de forma lineal con mayores rangos para determinadas compras. No obstante, no clarifican de forma precisa y estandarizada los pasos para el proceso de compras, lo que puede resultar una dificultad para la estandarización de sus procesos. Adicionalmente, el subproceso de tercer nivel, la efectividad de la función de compras determina que la organización se conforma de un equipo dinámico y capacitado que se responsabiliza de las decisiones de compras y determinar la fuente de suministros, sin embargo, el hecho de no poseer con almacenes bastos los limita en la efectividad de su accionar adquisitivo por volumen, para ello, es necesario planificar expandir o rotar su mercadería activamente para poder adquirir en mayor masa. Respecto al subproceso de Gestión de Inventarios, se obtuvo una valuación mínimamente satisfactoria hallando deficiencias con respecto a la clasificación de inventarios, compras, plazos y stock, sin embargo, posee un sistema para gestionar de mercancía muy antiguo, dejando una oportunidad al aire de lograr tener mayor alcance y registro de la gestión de inventarios por medio de la actualización del sistema. Finalmente, con relación al subproceso Compras, se determinó que la organización establece un proceso para efectuar compras, y también respaldos económicos para financiamiento de capital de trabajo, no obstante, reiteramos que no se ha actualizado su sistema informático de compras, lo que la limita de estandarizar sus procesos y adaptarse a la competitividad latente de muchas empresas en el sector.

Figura 3

Gestión de Compras



A continuación, con objetivo de determinar la dimensión de gestión en la logística de entrada en la empresa LEONCITO S.A., se puede observar el puntaje respectivo con relación al SCOR-model.

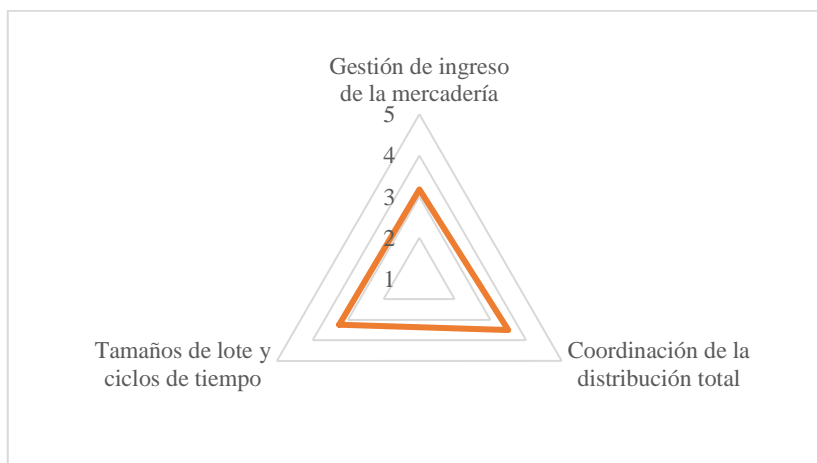
Tabla 6

Nivel de desempeño de la Gestión en la logística de entrada

GESTIÓN EN LA LOGÍSTICA DE ENTRADA	3,31
Gestión de ingreso de la mercadería	3,17
Coordinación de la distribución total	3,50
Tamaños de lote y ciclos de tiempo	3,25

La dimensión, Gestión en la logística de entrada, obtuvo una valuación de 3,31, por encima del mínimo aceptado. Hecho que se comprueba en sus subprocesos de tercer nivel como: Gestión de ingreso de mercadería (3,17) basándose en el funcionamiento interno al momento de planificar, organizar y controlar sus traslados de mercadería, donde se resaltan las constantes inspecciones por lote, la necesidad de un registro automatizado y la optimización del almacén; seguido de la Coordinación de la distribución total (3,50), donde se puede determinar la capacidad del proveedor en relación a la organización sobre el servicio de distribución que manejan y finalmente los Tamaños de lote y ciclos de tiempo (3,25), que logran sobrepasar el nivel mínimo estándar de 3, por el rendimiento y los eventos emergentes a lo largo del traslado de mercadería, resaltando el control optimizable sobre la capacidad de los almacenes y los tiempos de despacho.

En complemento con la entrevista semi estructurada, cabe resaltar que LEONCITO S.A analiza la relevancia de optimizar la distribución del almacén, así como también observar la eficiencia del transporte. Asimismo, el proveedor trata de cuidar que las condiciones de las entregas sean optimas, involucrando los tiempos de despacho, tamaños de lote, embalaje, y modalidad de transporte, no obstante, la brecha entre este resultado y el 5 (mejores prácticas) evidencia algunos datos como por ejemplo que aún es posible mejorar la información intercambiada en la recepción del ingreso de mercadería.

Figura 4*Gestión en la logística de entrada*

Análisis sobre la gestión logística del macroproceso de aprovisionamiento

Habiendo realizado las observaciones por subprocesos, se procederá a elaborar a modo de resumen evaluativo una descripción del aprovisionamiento bajo la guía del modelo referencial SCOR. A continuación, los calificativos obtenidos de los cuadros acompañado de gráficos y tablas obtenido de dicha evaluación. En el Anexo 4 se revela a detalle la evaluación de cada dimensión (subproceso) de primer y segundo nivel proveniente del SCOR-model en base al aprovisionamiento.

Tabla 7*Nivel de desempeño del aprovisionamiento*

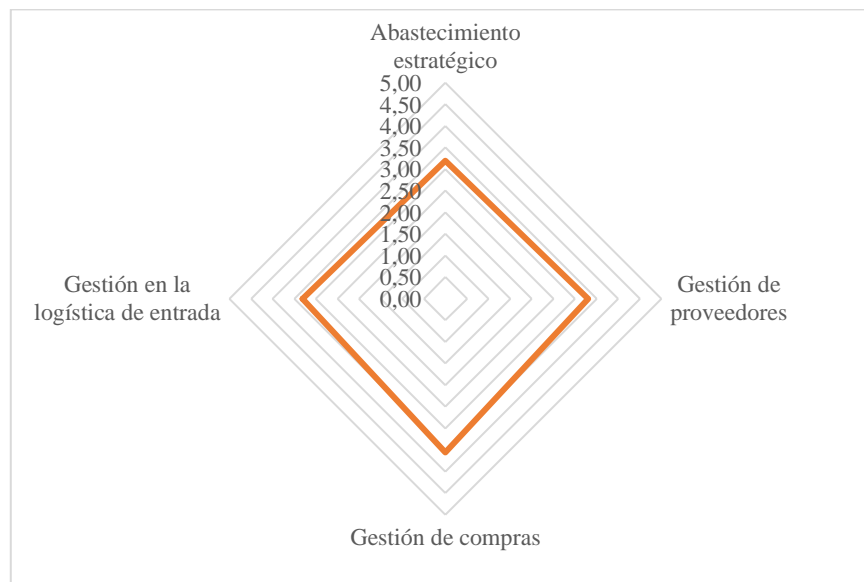
APROVISIONAMIENTO	3,34
Abastecimiento estratégico	3,19
Gestión de proveedores	3,31
Gestión de compras	3,56
Gestión en la logística de entrada	3,31

La tabla 7 nos muestra que se gestiona adecuadamente sobre el mínimo de cumplimiento los 4 subprocesos de nivel 2. Sin embargo, es importante determinar que la verdadera brecha se encuentra en el fundamento de los resultados de LEONCITO S.A únicamente en base a sus particularidades. La dimensión de nivel dos, abastecimiento estratégico, obtuvo el calificativo (3,19), por lo que se estableció un cumplimiento del mínimo de aceptación recomendado por el Consejo de Cadena de Suministros, de la misma manera, las dimensiones de segundo, nivel de

gestión de proveedores (3.31) y compras (3.56); este último, cumple el mayor puntaje de las cuatro dimensiones, basado en el adecuado manejo de los subprocesos de tercer nivel abordando la autorización de compras eventuales, la gestión de inventarios y el de compras.

Figura 5

Aprovisionamiento



Como se observa en la figura 5, se determinó tras el análisis del macroproceso de abastecimiento de la empresa LEONCITO S.A que los subprocesos logran cumplir con los estándares mínimos planteados por el modelo. Adicionalmente, enfatizamos que para mantenerse a flote dentro del mundo actual y competitivo es necesario ahondar en las brechas establecidas en los análisis pasados, fundamentados en el Anexo 4 (*Resultados específicos por dimensión*) con la finalidad de esclarecer las estrategias necesarias para poder ingresar en un nivel 4 de rendimiento intermedio aceptable o 5 de mejores prácticas.

Discusión

El abastecimiento estratégico de la empresa LEONCITO S.A presentó un resultado general de 3,1, cumpliendo mínimamente con los estándares establecidos; cabe decir que poseen estrategias de compras estratificadas por ítems, buscan tener la mejor calidad de producto y prever los cambios de mercado, aunque han sufrido roturas de stock a lo largo del proceso deslindándose de algunos proveedores. En contraste con Rivadeneira et al. (2020), nos muestra la importancia de mantener la calidad en el sistema de aprovisionamiento, contando con técnicas de medición y afianzamiento se logra crear condiciones para optimizar la logística del producto, reduciendo pérdidas de adquisición y aumentando el aprovechamiento de la

mercadería. De la misma manera, Jassir et al. (2018), enfatiza que las organizaciones tienen que dar pie a una proyección financiera específica en relación con sus proveedores, con la finalidad de mantener vínculos estrechos evitando quiebres o rupturas de relación empresarial. En acuerdo con Scott et al. (2011) el aprovisionamiento más adecuado es aquel que toma los sistemas de la cadena de suministro en referencia a la conexión prevaleciente de proveedores y consumidores.

En cuanto al nivel de desempeño de la gestión de proveedores, la empresa LEONCITO S.A obtuvo un puntaje de 3,3 que cumple por poco con lo requerido, esto debido a que en esta arista suelen tener faltas de noción sobre los proveedores, en cuanto a su producción o medios de entrega, lo que a veces genera dificultades en su óptimo rendimiento, datos que al ser comparados con Idrogo (2018) en su investigación a la empresa COINSSA PERÚ S.A.C. demuestran la importancia sobre un control interno que evalúe y gestione correctamente una base de datos que unifique lo que la empresa necesita con relación a proveedores, con la finalidad de obtener estabilidad económica y productiva. En este sentido, Kase y Mitchell (2013), fundamenta que una correcta gestión de proveedores se reconfirma luego de firmar el contrato, precisamente en la gestión de diversas interacciones pre-comerciales, para lo cual es necesario identificar, calificar y seleccionar a los proveedores adecuados.

Con respecto al el tercer objetivo específico, en base a la gestión de compras, resulta el puntaje más alto de las dimensiones 3,5, sin embargo, presenta ciertas falencias dentro de lo práctico, como un sistema de gestión de inventarios desactualizado, baja optimización de almacenes y finalmente la poca estandarización y guía de su proceso de compras, problemas que atienen constantemente a sus operaciones; en contraste con Chavez et al. (2021), se propone una gestión inteligente de materiales por medio del aprovisionamiento de materia prima a través de la aplicación MRP, con la finalidad de otorgar un correcto control sobre lo que se necesita comprar, producir y almacenar, de manera que se realice una mejora con relación a proyecciones estandarizadas y estimaciones claras acorde a las necesidades tanto internas como externas de la empresa. Tal cual expresa Hirschman (1961) la empresa se encuentra encadenada a distintos eslabones del mercado reconociendo una red de direcciones entre necesidad y demanda, donde se destaca la gestión de compras de cada empresa, considerando los inventarios en base al producto adquirido y la cantidad demandada, tomando en cuenta tanto a los proveedores como los clientes finales.

Por otro lado, en cuanto a la gestión de la logística de entrada se encuentra un resultado de 3,3, evidenciando que la empresa LEONCITO S.A posee un constante desarrollo de técnicas para manejar la gestión, coordinación y entradas de mercadería; considerando esto, la empresa

en cuestión aún presenta algunas falencias en cuanto la coordinación de lotes y despachos y la información real de su intercambiada. Tomando en cuenta lo anterior, Riquero et al. (2019) en su investigación a las PYMES logran disminuir los tiempos de despacho en la coordinación de entrada de mercadería y manejar inventarios en base a una metodología Lean, a diferencia de la empresa actual, concluyendo que muchas veces se incurre en fallas al momento de registrar la información real de despacho. Vieira y Cabral (2019), establecen que el gestionar la logística de entrada significaría abordar un sistema de operaciones afín al movimiento y entrada de materia e información, considerando muy relevante tener clarificado la solicitud de pedido, el presupuesto y la orden de compra, con la finalidad de tener información real y actualizada que permita la inclusión de información actualizada y las acciones operativas.

Respecto al análisis de la gestión logística del macroproceso de aprovisionamiento, se toma en cuenta todo lo mencionado anteriormente, que demuestra el puntaje de 3,34 del proceso general obtenido, basado en hechos genéricos como un desarrollo mínimamente aceptable del aprovisionamiento que encuentra ciertos puntos específicos por mejorar dentro como: la relación con los proveedores, debido a sus recientes deslindamientos empresariales; métodos de afianzamiento, buscando acaparar nuevos proveedores; el análisis financiero proyectivo, con el objetivo de poseer productos de calidad a costos asequibles, la optimización de almacenes y despacho, obteniendo una rotación de materiales que reduzca pérdidas y maximice la capacidad de cubrir la demanda, y la estandarización de procesos de compra y una gestión de inventarios clarificada. Asimismo, Idrogo (2018) contradice algunas de las prácticas encontradas en la empresa de estudio, como el afianzar a los proveedores por el tiempo que llevan en mercado, sino que busca un sistema de control en base a datos y estadísticas para poder mantener una homologación de proveedores en la cadena de suministros. En la misma línea, Zapata et al. (2020b), muestran una mejor opción para la optimización de las ordenes de entrega y despacho estableciendo puntos esenciales para la creación de un planeamiento que reduzca el número de traslación comercial, reduciendo costos y generando la optimización de despachos. En esencia, para Ballou (1991), el plano de acción diferencial se encontrará en el almacenaje, producción y transporte, lugar que inicia en la adquisición de la materia hasta el punto final en la llegada del producto para su posterior consumo externo; ello, refleja la interdependencia de las redes y la importancia de clarificar y afianzar desde perspectivas estratégicas (Christopher, 1992).

Finalmente, haciendo ahínco en el puntaje general de 3,34 proveído de la aplicación, cabe resaltar que por la misma condición referencial de la metodología SCOR, el obtener esta calificación refleja un nivel de aceptación adecuado, con capacidad de mejorarse para poder llegar a un nivel 4 o 5 de mejores prácticas. La metodología SCOR en su aplicación estandariza

los procesos del aprovisionamiento en la CS para luego dar paso al análisis. comparando y permitiendo visualizar diferentes puntos de acción sobre distintos actores como proveedores y clientes (Calderón y Lario, 2005); tal cual se demostró en el estudio, hay ciertos puntos importantes que deberían tratarse como la actualización de sistemas y estandarización de procesos, con la finalidad de poder mejorar el funcionamiento organizacional.

Conclusiones

Inicialmente, se concretó que la dimensión de abastecimiento estratégico está por encima del estándar mínimo de aceptación, fundamentado en el rendimiento del análisis de costos, las estrategias de compras y la gestión de contratos de compra, no obstante, resalta el subproceso de consolidación de los proveedores, el cual fue el de menor calificación, debido al deslindamiento de algunos nexos con proveedores gracias a la incapacidad de cumplir con el abastecimiento esperado.

Asimismo, en cuanto a la dimensión gestión de proveedores, se determinó que pasa mínimamente el límite esperado, no obstante, es importante recalcar el subproceso de proveedores tácticos, que arrojó un resultado por debajo del mínimo estándar aceptado, comprobándose en el nivel de desempeño mejorable por parte de los proveedores, la evaluación respectiva de servicios relacionados y las acciones retroalimentativas por parte de la organización.

En la misma línea, la gestión de compras que desarrolla la empresa LEONCITO S.A presentó el resultado más alentador dentro del análisis proveído por el modelo SCOR, debido al desempeño adecuado de sus subprocesos de autorización de compras, efectividad de la función de compra y subproceso de compras; asimismo, es importante no dejar de lado que es optimizable en cuanto a sus sistemas de gestión de inventarios; debido al sistema que utilizan, dejando la oportunidad sin explotar de tener mayor alcance y registro de la gestión de inventarios por medio de la actualización del sistema.

Abordando la cuarta dimensión, gestión en la logística de entrada, se obtuvo un resultado de mínimamente aceptable haciendo énfasis en su subproceso de gestión de ingreso de la mercadería donde presentan ciertas falencias al momento de registrar entradas y salidas de mercadería en coordinación con los proveedores; y también el subproceso tamaño de lote y ciclos de tiempo el cual resulta importante optimizar.

Finalmente, se analizó que la gestión logística de aprovisionamiento en la empresa LEONCITO S.A obtuvo un rendimiento por encima del estándar mínimo, recalcando sus

buenas prácticas con proyecciones de mejora constante, desde su mejor subproceso gestión de compras por la eficiencia de su funcionamiento, seguido de la gestión en la logística de entrada y de proveedores, finalizando con el abastecimiento estratégico interno.

Recomendaciones

Se recomienda establecer nexos informáticos internos y con otras empresas del rubro para apoyar el abastecimiento estratégico con el fin de reducir la posibilidad de costo por rotura de stock o riesgos de comprar fuera del periodo adecuado y al mismo tiempo trabajar con proveedores alternativos.

De la misma manera, se plantea un proceso de homologación de proveedores, evaluaciones constantes sobre el rubro industrial que abarca LEONCITO S.A. apoyando directamente a la gestión de proveedores, con la finalidad de estrechar vínculos con resultados asegurados que precedan de un óptimo rendimiento; es posible abarcar certificaciones, capacidad de servicio y reputación en el sector.

Con respecto a la gestión de compras es posible programar la actualización de un sistema unánime que permita optimizar la gestión sobre los productos, como el uso de un sistema ERP (Nubefact) que perciba información actualizada y dinámica sobre productos, proveedores, stock y cartera de clientes permitiendo generar una retroalimentación constante.

En base a la gestión de logística de entrada, se recomienda el diseño de layout del almacén al momento de la recepción de mercadería, asimismo, coordinar la capacidad del proveedor junto a las cantidades reales de cada almacén para evitar descuadres en la descarga o cantidades mal ingresadas.

En general, se plantea como recomendación planificar constantes evaluaciones por medio del modelo SCOR con la finalidad de establecer distintos puntos retroalimentativos en base a la gestión logística de aprovisionamiento y su rendimiento en la organización.

Referencias

- Altez, C. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo Scór en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS EIRL*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9143>
- Andino, R. (2006). *Cadena de Suministro (SCM)*. EOI Escuela de Negocios. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20235/cadena-de-suministro-scm>

- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial: Control y planificación*. Ediciones Diaz de Santos, S.A. <https://bit.ly/3EzKxhQ>
- Banco Mundial. (2018). *Logistics Performance Index*. <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
- Calderón, J. y Lario, F. (2005). Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro. *IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón*. <https://bit.ly/3mDlF2J>
- Carr, A. y Smeltzer, L. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199-207. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2)
- Cespón, R. (2014). Administración de la cadena de suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Logicuba. DOI:10.13140/2.1.5182.5925
- Chavez Medina, J., López, N. y Luna Fernández, V. (2020). Methodological development of the supply of materials using MRP. The case of a supplier of the automotive sector. *Estudios de Administración*, 27(2), 113-133. doi:10.5354/0719-0816.2020.58231
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing. <https://bit.ly/3jWWM0e>
- Cooper, M., Douglas, L. y Janus, P. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 67-89. doi:10.1108/09574099710805556
- Council Supply Chain Management Professionals. (2016) *What is Supply Chain Management?*. CSCMP. <https://cscmp.org/education/lincs/what-scm>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Frances, A. (2001) *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA.
- García, J. L., Sosa, L., y De La Hoya, E. (2013). Validación de un cuestionario para valorar el desempeño de la cadena de suministro. *Revistas Congreso Internacional de Investigación Academia*. <https://bit.ly/3BAcswk>
- Hirschman, A. (1961) *La estrategia del desarrollo económico*. Fondo de Cultura económica.

- Hurtado, F. (2018). *Gestión Logística*. Editorial. Fondo Editorial. <https://bit.ly/3bz8MjC>
- Idrogo, T. (2018). *Sistema de control interno para mejorar la gestión logística en la empresa COINSSA Perú S.A.C. Chiclayo 2018* [Tesis licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45863>
- Jassir, E., Domínguez, M., Paternina, C. y Henríquez, G. (2018). Impacto de los indicadores del modelo SCOR para el mejoramiento de la cadena de suministro de una siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash. *Innovar*, 28(70), 147-161. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74454>
- Kase, T. y Mitchell, P. (2013). *Supplier Management ROI: Making a Hard Dollar Business Case*, Spend Matters. <https://bit.ly/3w7kJqa>
- Lambert DM y Cooper MC (2015). Problemas en la gestión de la cadena de suministro. *Dirección de Marketing Industrial, Vol.29 No.1*, pág. 65-83.
- Lambert, D. M. (2014). *Supply chain management: processes, partnerships, performance 4th Edition*. Supply Chain Management Inst.
- Lozano, J.; Chamorro, V.F.; Bravo, J.J. (2014). Aproximación a la Búsqueda de Valores de Referencia Óptimos para Indicadores SCOR. *Revista EIA*, pp. 23-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.14508/reia.2014.11.22.23-37>
- Mayorga, H. (18 de agosto de 2018) *Los costos logísticos en la cadena de suministro en el Perú y como reducirlos usando la automatización*. <https://bit.ly/2ZlIeeOy>
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., y Patterson, J. (2011). *Gestión de compras y cadena de suministro*, Edición: 5th ed. Aprendizaje Cengage: South-Western.
- Orrego, JM (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Ediciones Paraninfo
- Porter, M., y Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Riquero, I., Hilario, C., Chavez, P., y Raymundo, C. (2019) Propuesta de Mejoramiento del Proceso Logístico de Importación de PyMEs en Perú mediante Lean, Inventarios y Gestión del Cambio. En: Iano Y., Arthur R., Saotome O., Vieira Estrela V., Loschi H. (eds) Actas del IV Simposio de Tecnología Brasileña (BTSym'18). BTSym 2018.

Innovación inteligente, sistemas y tecnologías, vol 140. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-16053-1_48

- Rivadeneira, D., Castillo, D. T., Gómez, H. B., López, A., Ulloa, A., y De la Cruz, O. (2020). Mejoramiento a la gestión de calidad en la logística de aprovisionamiento. Caso de estudio: empresa pesquera acuícola. *Revista Técnica De La Facultad De Ingeniería. Universidad Del Zulia, 44(1), 51-58.* <https://doi.org/10.22209/rt.v44n1a07>
- Scott, C., Lundgren, H., y Thompson, P. (2011). Guía de Outsourcing en Supply Chain Management. Guía de Gestión de la Cadena de Suministro (169-182). Springer.
- Vieira, A y Cabral, J. (2019). Inbound Logistics: A Case Study. *Business Management Dynamics.* http://bmdynamics.com/recent_issue.php?id=95
- Vorst, JG., Tromp, SO., y Zee, DJ. (2017). Modelado de simulación para el rediseño de la cadena de suministro de alimentos: integrada toma de decisiones sobre calidad de producto, sostenibilidad y logística. *Revista internacional de investigación de producción, vol. 47 No 23, págs. 6611 – 6631*
- Webster, F. E., y Wind, Y. (1972). *Organizational buying behavior.* Prentice-Hall.
- Yepes, Gustavo. (2012). *Administración Responsable de la Cadena de Suministros.* Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bit.ly/3GL6OLm>
- Zapata, J., Vélez, R. y Arango, M. (2020). Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte. *Investigación Administrativa, 49(126).* ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405009>
- Zhou, H., Benton, WC, Schilling, DA y Milligan, GW (2011), Supply Chain Integration and the SCOR Model. *Revista de logística empresarial, 32: 332-344.* <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x>

Anexos

Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis de la investigación	Dimensiones/ Categorías	Ítems
¿Cuál es el análisis de la gestión logística de aprovisionamiento de LEONCITO S.A.?	Analizar la gestión logística de aprovisionamiento en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, 2021	La presente investigación carece de hipótesis debido a que es un estudio descriptivo	Abastecimiento estratégico	Análisis de costos Estrategia de compras Gestión de contratos de compra Criterios y procesos de selección de proveedores Consolidación de proveedores
Muestra	Objetivos Específicos	Procedimiento	Gestión de proveedores	Proveedores tácticos Involucramiento del proveedor Evaluación del proveedor Desempeño del proveedor
	Determinar el abastecimiento estratégico en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, 2021			Autorización de compras eventuales
La muestra fue realizada a 13 colaboradores bajo el criterio de selección de pertenencia al área logística de LEONCITO S.A., Chiclayo, 2021	Determinar la gestión de proveedores en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, 2021	Las encuestas serán otorgadas a través de plataformas digitales como son Google Forms y Zoom	Gestión de compras	Efectividad de la función de compras Gestión de inventarios Compras
	Determinar la gestión de compras en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, 2021		Gestión de logística de entrada	Gestión de ingreso de la mercadería Coordinación de la distribución total Tamaños de lote y ciclos de tiempo
	Determinar la gestión logística de entrada en la empresa LEONCITO S.A. de Chiclayo, 2021			Procesamiento
	Instrumento			
	Como instrumento se utilizó un cuestionario y entrevista semiestructurada basados en el modelo SCOR			La validación y confiabilidad se realizó a través del software estadístico SPSS, Excel y Word

Anexo 2*Instrumento de recolección*

ITEMS		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO						
Análisis de costos						
1	Se consideran como únicos factores a la calidad y el precio para realizar el análisis de compras					
2	En la empresa consideramos a los costos logísticos en la estrategia de precios					
Estrategia de compras						
3	Se realiza cotizaciones previamente a la adquisición de productos					
4	Se cuenta con un registro de los costos por roturas de stocks					
5	En la empresa el proceso de informar al proveedor sobre los quiebres de stock para mejorar el nivel de servicio es frecuente					
6	Se da un desarrollo de estrategias con otras empresas					
Gestión de contratos de compra						
7	Se tiene en cuenta el costo total de adquisición cuando se realiza un contrato a largo plazo con los proveedores					
8	La empresa desarrolla contratos de compra a largo plazo con sus proveedores					
9	La empresa actualiza los contratos con el proveedor para mejorar el costo a mediano plazo					
Criterios y procesos de selección de proveedores						
10	La empresa realiza programas obligatorios de certificación de proveedores					

- 11 La empresa toma en cuenta el desarrollo del análisis de la capacidad del proveedor en áreas específicas

Consolidación de proveedores

- 12 Considera que el plan de contar con una única fuente obligada de suministro de productos es adecuado
- 13 La empresa cuenta con proveedores alternativos de fuentes de suministro de productos, identificados y cuantificados

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Proveedores Tácticos

- 14 Los proveedores poseen un alto nivel de desempeño
- 15 La empresa evalúa al proveedor en función al nivel de servicio, disponibilidad, calidad y otros criterios
- 16 La empresa realiza acciones para informar sobre los requerimientos, para que sean establecidos y entendidos por todas las partes involucradas

Involucramiento del proveedor

- 17 La empresa realiza acuerdos de colaboración con el proveedor para mejorar el abastecimiento
- 18 El proveedor realiza un plan proactivo para desarrollar conjuntamente nuevos productos

Evaluación del proveedor

- 19 Se programan reuniones regulares (por ejemplo, revisión trimestral) para evaluar usando conjuntamente determinados criterios de costo y servicios
- 20 La empresa establece, controla y comunica las medidas de desempeño a sus proveedores

Desempeño del proveedor

- 21 La empresa toma en consideración los envíos fuera de tiempo, incompletos y/o con defectos en las medidas de desempeño del proveedor
- 22 La empresa realiza una revisión periódica de los criterios del desempeño del proveedor
- 23 La empresa incentiva a sus proveedores por un buen desempeño

COMPRAS

Autorización de compras eventuales

- 24 La empresa toma en cuenta procesos para definir y documentar el proceso de compras
- 25 La empresa maneja niveles de autorizaciones en las compras eventuales

Efectividad de la función de compras

- 26 Al momento de decidir las compras, la empresa realiza una planificación conjunta con otras áreas
- 27 La administración de la orden de compra realiza una reevaluación de la fuente de suministro

Gestión de inventarios

- 28 La empresa cuenta con una correcta clasificación de los tipos de productos
- 29 La empresa programa un plan de compras en función a la demanda de los productos
- 30 La empresa cuenta con un sistema, aplicativo y base de datos que ayude a tomar decisiones en los requerimientos de compra
- 31 La empresa desarrolla un intercambio continuo de información entre el área de ventas, financiera y logística para la adecuada gestión

Compras

- 32 Considera que el procedimiento que usa la empresa para realizar sus compras es adecuado
- 33 La empresa mantiene indicadores logísticos para medir la eficiencia en la gestión de compras

- 34 La empresa cuenta con respaldo financiero para el financiamiento de capital de trabajo
- 35 La empresa lleva a cabo procesos de identificación de compras por tipo de productos

GESTIÓN EN LA LOGISTICA DE ENTRADA

Gestión de ingreso de la mercadería

- 36 Considera que el procedimiento para la gestión de ingreso de productos es adecuado
- 37 Se realiza un registro automatizado de los ingresos de productos al almacén
- 38 Se realizan inspecciones a los lotes de productos recepcionados
- 39 Considera que la ubicación del almacén es adecuada (considere la relación entre la ubicación del almacén con el ingreso de productos)
- 40 La empresa ubica sus productos en relación con los productos de mayor rotación

Coordinación de la distribución total

- 41 El proveedor realiza acciones para cumplir con los estándares solicitados por la empresa (tiempo, condiciones de ventas, modo de transporte y un adecuado transportador)

Tamaños de lote y ciclos de tiempo

- 42 Se toma en cuenta el espacio de almacén y la eficiencia del transporte para la optimización de los tamaños de lote y los ciclos de tiempo
- 43 Se toma en cuenta el tamaño del almacén para planificar la cantidad de compra

Anexo 3

Guía de Entrevista semiestructurada

Objetivo	Indicador	Pregunta
Determinar el abastecimiento estratégico en la empresa	Abastecimiento estratégico	1. ¿Qué factores o elementos consideran para elaborar el análisis de costos dentro de la logística de la empresa? 2. ¿De qué forma suele manejar la empresa las roturas de stock? 3. ¿Dentro de los contratos con proveedores consideran órdenes a largo plazo para reducir costos? 4. ¿Cuenta con proveedores alternativos de fuentes de suministro de materiales identificados y cuantificados? 5. ¿Encuentra algún factor defectuoso o dolencia dentro del abastecimiento empresarial o por parte de los proveedores? 6. ¿Tienen acuerdos o alianzas estratégicas con otras empresas para el abastecimiento?
Determinar la gestión de proveedores en la empresa	Gestión de proveedores	7. ¿Cuáles son los factores que toman en cuenta para elegir a sus proveedores? 8. Para efectos del desempeño ¿de qué manera evalúa a sus proveedores dentro de sus acciones comerciales? ¿Realiza evaluaciones o reuniones de forma periódica y constante? 9. ¿Considera que la empresa clarifica, mide y controla los estándares de desempeño esperados de los proveedores? 10. ¿Considera el involucramiento del proveedor dentro de los negocios y de qué forma lo evalúa? 11. ¿Existe una adecuada comunicación con los proveedores para establecer la causa raíz de los defectos y determinar la apropiada solución a algún problema? 12. ¿La empresa realiza visitas regulares a la compañía y fábricas de los proveedores para efectuar el nivel de calidad requerido? 13. ¿Existe una adecuada comunicación con los proveedores para establecer la causa raíz de los defectos y determinar la apropiada solución a algún problema? 14. ¿Cuáles son los procesos que considera se deben mejorar con los proveedores a nivel táctico-operativo?
Determinar la gestión de compras en la empresa	Gestión de compras	15. ¿De qué manera se realiza el proceso de compra dentro de la organización? ¿Toma en cuenta la capacidad de los proveedores? 16. ¿Existe alguna jerarquización de autoridad para las compras eventuales tomando en cuenta el monto a gastar, de qué manera se desarrolla este proceso de compra eventual? 17. ¿De qué manera evalúan la efectividad de la función de compras? 18. ¿La empresa cuenta con algún sistema para gestionar sus compras de forma adecuada adaptada al mercado cambiante? 19. ¿El área de logística comunica las compras efectuadas con las demás áreas involucradas? 20. ¿La facturación de compras se consolida mensualmente con facturas contra órdenes de compra abierta? ¿En caso de que no, de qué forma se organiza? 21. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes al momento de efectuar las compras?
Determinar la gestión logística de entrada en la empresa	Gestión logística de entrada	22. ¿De qué forma intercambia y registra la información sobre la logística de entrada? 23. ¿Qué estrategias o métodos utiliza para sincronizar sus tiempos de abastecimiento? 24. ¿La empresa gestiona adecuadamente la cantidad de productos en cuanto a la capacidad de almacenamiento que posee? 25. ¿La empresa evalúa y exige el cumplimiento de los plazos de entrega y la eficiencia del transporte? 26. ¿Encuentra dificultades en la coordinación de la distribución total por parte de los proveedores?

Anexo 4

Resultados específicos por dimensión

ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO	3,19
Análisis de costos	3,37
Se consideran como únicos factores a la calidad y el precio para realizar el análisis de compras	3,25
En la empresa consideramos a los costos logísticos en la estrategia de precios	3,50
Estrategia de compras	3,20
Se realiza cotizaciones previamente a la adquisición de productos	3,83
Se cuenta con un registro de los costos por roturas de stocks	2,83
En la empresa el proceso de informar al proveedor sobre los quiebres de stock para mejorar el nivel de servicio es frecuente	3,42
Se da un desarrollo de estrategias con otras empresas	2,75
Gestión de contratos de compra	3,16
Se tiene en cuenta el costo total de adquisición cuando se realiza un contrato a largo plazo con los proveedores	3,25
La empresa desarrolla contratos de compra a largo plazo con sus proveedores	3,08
La empresa actualiza los contratos con el proveedor para mejorar el costo a mediano plazo	3,17
Criterios y procesos de selección de proveedores	3,54
La empresa realiza programas obligatorios de certificación de proveedores	3,17
La empresa toma en cuenta el desarrollo del análisis de la capacidad del proveedor en áreas específicas	3,92
Consolidación de proveedores	2,70
Considera que el plan de contar con una única fuente obligada de suministro de productos es adecuado	2,67
La empresa cuenta con proveedores alternativos de fuentes de suministro de productos, identificados y cuantificados	2,75

GESTIÓN DE PROVEEDORES	3,31
Proveedores Tácticos	2,83
Los proveedores poseen un alto nivel de desempeño	2,92
La empresa evalúa al proveedor en función al nivel de servicio, disponibilidad, calidad y otros criterios	2,83
La empresa realiza acciones para informar sobre los requerimientos, para que sean establecidos y entendidos por todas las partes involucradas	2,75
Involucramiento del proveedor	3,67
La empresa realiza acuerdos de colaboración con el proveedor para mejorar el abastecimiento	3,75
El proveedor realiza un plan proactivo para desarrollar conjuntamente nuevos productos	3,58
Evaluación del proveedor	3,25
se programan reuniones regulares (por ejemplo, revisión trimestral) para evaluar usando conjuntamente determinados criterios de costo y servicios	2,92
La empresa establece, controla y comunica las medidas de desempeño a sus proveedores	3,58
Desempeño del proveedor	3,47
La empresa toma en consideración los envíos fuera de tiempo, incompletos y/o con defectos en las medidas de desempeño del proveedor	3,92
La empresa realiza una revisión periódica de los criterios del desempeño del proveedor	2,92
La empresa incentiva a sus proveedores por un buen desempeño	3,58

COMPRAS	3,56
Autorización de compras eventuales	3,21
La empresa toma en cuenta procesos para definir y documentar el proceso de compras	2,75
La empresa maneja niveles de autorizaciones en las compras eventuales	3,67
Efectividad de la función de compras	3,83
Al momento de decidir las compras, la empresa realiza una planificación conjunta con otras áreas	3,92
La administración de la orden de compra, realiza una reevaluación de la fuente de suministro	3,75
Gestión de inventarios	3,48
La empresa cuenta con una correcta clasificación de los tipos de productos	4,25
La empresa programa un plan de compras en función a la demanda de los productos	4,00
La empresa cuenta con un sistema, aplicativo y base de datos que ayude a tomar decisiones en los requerimiento de compra	2,83
La empresa desarrolla un intercambio continuo de información entre el área de ventas, financiera y logística para la adecuada gestión	2,83
Compras	3,71
Considera que el procedimiento que usa la empresa para realizar sus compras es adecuado	3,75
La empresa mantiene indicadores logísticos para medir la eficiencia en la gestión de compras	3,67
La empresa cuenta con respaldo financiero para el financiamiento de capital de trabajo	3,75
La empresa lleva a cabo procesos de identificación de compras por tipo de productos	3,67

GESTIÓN EN LA LOGISTICA DE ENTRADA	3,31
Gestión de ingreso de la mercadería	3,17
Considera que el procedimiento para la gestión de ingreso de productos es adecuado	3,42
se realiza un registro automatizado de los ingresos de productos al almacén	2,58
Se realizan inspecciones a los lotes de productos recepcionados	3,92
Considera que la ubicación del almacén es adecuada (considere la relación entre la ubicación del almacén con el ingreso de productos)	2,42
La empresa ubica sus productos en relación a los productos de mayor rotación	3,50
Coordinación de la distribución total	3,50
El proveedor realiza acciones para cumplir con los estándares solicitados por la empresa (tiempo, condiciones de ventas, modo de transporte y un adecuado transportador)	3,50
Tamaños de lote y ciclos de tiempo	3,25
Se toma en cuenta el espacio de almacén y la eficiencia del transporte para la optimización de los tamaños de lote y los ciclos de tiempo	2,67
Se toma en cuenta el tamaño del almacén para planificar la cantidad de compra	3,83

Anexo 5*Validación de instrumento***CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mq. Juan César Farías Rodríguez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado **“GESTIÓN LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA, CHICLAYO, 2021”**, elaborado por la Est. **EFRÉN ANTONIO SUÁREZ ZULUETA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de mayo de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan César Farías Rodríguez", is written above a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ **Mq.**/Lic. **Nombre:** Juan César Farías Rodríguez

Cargo Actual: Docente USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**GESTIÓN LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA, CHICLAYO, 2021**”, elaborado por la Est. **EFRÉN ANTONIO SUÁREZ ZULUETA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de mayo de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Augusto Mundaca Guerra', is written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: DR. JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

Cargo Actual: DOCENTE INVESTIGADOR



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Jorge A Huarachi Chavez** , mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**GESTIÓN LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA, CHICLAYO, 2021**” elaborado por la Est. **EFRÉN ANTONIO SUÁREZ ZULUETA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Jorge A Huarachi Chavez", written over a faint circular watermark.

Chiclayo, 29 de mayo de 2021.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Jorge A Huarachi Chávez

Cargo Actual: Profesor Principal

Anexo 6*Carta de aceptación de la empresa***“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”****Chiclayo, 12 de noviembre del 2021****Asunto:** Aprobación de solicitud para realizar trabajo de Investigación Científica**Joven:** EFRÉN ANTONIO SUÁREZ ZULUETA

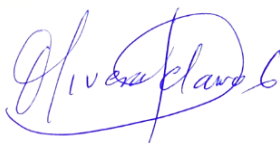
De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para comunicarle que ha sido admitido en la empresa para realizar su trabajo de investigación científica en “GESTIÓN LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO PARA LEONCITO SOCIEDAD ANÓNIMA, CHICLAYO, 2021” para ello se le dará todas las facilidades y realizar su estudio.

Comunicarse con los gerentes que a continuación se detalla.

Luis Oblitas Pastor. Correo: logistica@grupoleoncito.com.pe
William Lamadrid Nizama: lamadrid.nizama.leoncito@gmail.com

Atentamente,



Grimaldina Olivera Clavo