



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y
URBANISMO.**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN
LA EMPRESA SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.
CHICLAYO-2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Autor (es):

Ccahuay Cercado Juan José.

Jara Roncal Karen Elizabeth.

Asesor:

Dr. Vásquez Coronado Manuel Humberto.

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento.

Pimentel – Perú

2020

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA SHALOM
EMPRESARIAL S.A.C. CHICLAYO-2019**

Aprobación del Jurado

Dr. Vásquez Coronado, Manuel Humberto

Asesor

Dr. Vásquez Coronado, Manuel Humberto

Presidente del Jurado de Tesis

Mg. Castro Torres, Melissa Indira

Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Aurora Vigo, Edward Florencio

Vocal del Jurado de Tesis

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. CHICLAYO – 2019.

DIAGNOSIS OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN THE COMPANY SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. CHICLAYO - 2019.

Juan José Ccahuay Cercado¹

Karen Elizabeth Jara Roncal²

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la situación actual de la Gestión Operativa de la Empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. Chiclayo – 2019. Mediante la ayuda de la herramienta de diagnóstico Diagrama de Ishikawa se determinó objeto de análisis los procesos de Recepción de mercadería, Almacenamiento y Despacho – Distribución de la empresa ya mencionada. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos o información fueron la entrevista que se le realizó al jefe de Operaciones y Distribución de la empresa y la observación a la actual Gestión Operativa de dicha empresa. Se estableció como hipótesis que la situación actual de la Gestión Operativa de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C es deficiente. En el diagnóstico realizado se identificaron problemas: Desorden en la ubicación de mercadería en la recepción, falta de Planificación de recursos en la recepción, deficiente proceso de almacenamiento, diseño inadecuado de la distribución de planta del almacén, alta rotación de personal, falta de formatos para registrar distintos procesos, inadecuada programación de transporte. Finalmente, se concluye que la Gestión Operativa actual de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C es deficiente.

Palabras claves: Gestión Operativa, recepción, almacenamiento, despacho y distribución.

¹ Adscrito la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Pregrado. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: ccercadojuanjos@crece.uss.edu.pe código ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4953-7733>

² Adscrita la Escuela Académica Profesional de Ingeniería Pregrado. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, email: jroncalkaren@crece.uss.edu.pe código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7985-699X>

Abstract

The objective of this research work was to determine the current situation of the Operational Management of the Company SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. Chiclayo - 2019. With the aid of the diagnostic tool Diagram of Ishikawa, the processes of Receiving merchandise, Storage and Dispatch - Distribution of the aforementioned company were determined. The techniques used to collect data or information were the interview that was made to the Chief of Operations and Distribution of the company and the observation of the current Operational Management of said company. It was established as a hypothesis that the current situation of the Operational Management of the company SHALOM EMPRESARIAL S.A.C is deficient. In the diagnosis made, problems were identified: Disorder in the merchandise location in the reception, lack of resource planning in the reception, deficient storage process, inadequate design of warehouse layout, high turnover, lack of formats to register different processes, inadequate transport schedule. Finally, it is concluded that the current Operational Management of the company SHALOM EMPRESARIAL S.A.C is deficient.

Key words: *Operational Management, reception, storage, dispatch and distribution.*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Realidad Problemática.	10
1.2 Trabajos previos.....	12
1.3 Teorías relacionadas al tema.	13
1.3.1 Gestión operativa.	13
1.3.1.1 Procesos dentro de la gestión operativa.....	13
1.3.1.1.1 Recepción.	13
1.3.1.1.2 Almacenamiento.....	14
1.3.1.1.3 Distribución.	15
1.3.2 Herramienta de análisis (Diagrama de Ishikawa).	17
1.4 Formulación del problema.	17
1.5 Justificación e importancia del estudio.	18
1.6 Hipótesis.....	18
1.7 Objetivos.	18
1.7.1 Objetivo General.....	18
1.7.2 Objetivos Específicos.....	18
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	19
2.1 Tipo y diseño de Investigación.....	20
2.1.1 Tipo de investigación.	20
2.1.2 Diseño de Investigación.	20
2.2 Población y muestra.....	21
2.2.1 Población.....	21
2.2.2 Muestra.....	21
2.3 Variable, Operacionalización.	21
2.3.1 Variable.	21
2.3.2 Operacionalización de variables.	22
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	23
2.5 Procedimientos de análisis de datos.....	23
2.6 Aspectos éticos.	24
2.7 Criterios de Rigor Científico.	24
III. RESULTADOS.....	25
3.1 Diagnóstico de la empresa.....	26

3.1.1. Información general.	26
3.1.2. Descripción del proceso de servicio.	35
3.1.3. Análisis de la problemática.	43
3.1.3.1 Resultados de la aplicación de instrumentos.	43
3.1.3.2 Herramientas de diagnóstico.	47
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	55
IV. CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable.	22
Tabla 2 Ciudades del Perú donde se realiza el servicio de transporte y distribución.	29
Tabla 3 Vehículos que utiliza la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C para la zona de Lambayeque.....	32
Tabla 4 Vehículos que utiliza la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C para el transporte de paquetes a las distintas ciudades del Perú.	33
Tabla 5 Entrevista realizada al jefe de Operaciones y Distribución de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.....	45
Tabla 6 Resultado de guía de observación.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Recepción de mercadería.....	14
Figura 2. Forma de Almacenamiento por bloques.....	15
Figura 3. Tipos de Distribución de mercadería.	17
Figura 4. Diagrama de Causa - Efecto.....	17
Figura 5. Ubicación Geográfica de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.	27
Figura 6. Organigrama General de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.....	28
Figura 7. Embalaje en jabas.	30
Figura 8. Embalaje en pallet.....	31
Figura 9. Embalaje con cartón y film.....	31
Figura 10. Vehículo de Distribución en zonal local marca Hyundai.....	32
Figura 11. Vehículo de Distribución en zonal local marca Hino.	33
Figura 12. Vehículo utilizado para los envíos diarios de Chiclayo hacia las demás ciudades del Perú marca Freighliner.	34
Figura 13. Vehículo utilizado para destinos a las ciudades donde se realiza transbordos. ...	34
Figura 14. Proceso de La Gestión Operativa de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.....	36
Figura 15. Proceso de Recepción de mercadería.....	38
Figura 16. Proceso de Almacenamiento.....	40
Figura 17. Proceso de Despacho y Distribución.....	42
Figura 18. Diagrama de Ishikawa sobre recepción.....	47
Figura 19. Diagrama de Ishikawa sobre almacenamiento.	49
Figura 20. Diagrama de Ishikawa sobre despacho y distribución.	51

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática.

En Colombia los servicios de empresas nacionales e internacionales dedicadas a mensajerías, transporte, almacenamiento, custodia, entrega de documentos y paquetes (operadores logísticos), es el rubro que más ventas registraron en el último año a diferencias de otros servicios de transporte y actividades postales, registrando 138.104 millones de pesos. Entre las empresas más exitosas de ese país como Servientrega, FedEx, DHL, entre otras en las que la competencia en este rubro ha hecho que se trascienda a un rápido manejo de tiempos en todo el proceso de logística, así como una oferta más diversificada que incluye repartición de productos, seguros específicos para garantizar la mercancía y líneas especializadas de servicio. Se calcula que en el país se realiza 587 de envíos al año, de los cuales el 46% son operadores especializados y el 54% son operadores sin licencia (...). Las operaciones se extienden a las distintas áreas de logísticas y clientes, son organizaciones que se mueven en el comercio exterior. El transporte y la logística de negocios son funciones atendidas por FedEx, en cambio DHL acudió a herramientas tecnológicas para reducir tiempos de respuestas de cotizaciones a sus distintos clientes (Anónimo, 2014).

En el Perú, Medina(2018) dice que por causa a la creciente expansión del sector industrial, comercial y logístico, el transporte de carga formal ha incrementado su demanda impresionantemente en el país llegando a tener una circulación de 850 millones de toneladas anuales y uno de los principales demandantes es el consumo masivo de alimentos y bebidas que se traslada a nivel nacional, dicho rubro tiene una proyección de incremento de 12% anual y podría seguir el incremento si se mejora factores como disponibilidades de los vehículos, comparación de precios al momento de contratar la unidades y el acceso – comunicación con las empresas de transporte. El costo de distribución es realmente crítico en las empresas dedicadas al consumo y representa el 22% en organizaciones que disponen flota propia, que tienen que asumir almacén, unidades y mantenimientos de las mismas. En las empresas que tercerizan el transporte, el costo representa del 10% al 14% de sus actividades. Actualmente los rubros que demandan más los servicios de transportes son el consumo masivo, la agroindustria y la minería, pero en el futuro con el crecimiento inmobiliario ubicara a las mudanzas como un importante rubro para este servicio.

Fantozzi (2015) sostiene que la empresa RANSA encargada de tercerizar servicios logísticos ha atendido correctamente a las compañías peruanas tanto en el crecimiento y en la baja económica, adaptándose a los cambios en los sectores económicos. Las compañías se desarrollaban en Lima, sin embargo, ahora también se encuentran en provincias y la empresa RANSA invirtió 20 millones (compra de terrenos, construcción de naves industriales, etc.), así mejoraron la realidad de algunos lugares donde no había ni electricidad. Por otro lado, el costo logístico en Perú es del 25% al 30%; aquí se tendría que tomar en cuenta este costo de cada compañía en su sector; sin embargo, el costo de transporte por lo general es alto y significado sobre todo en provincias, pero todo depende de la distribución de inventarios de cada empresa. En efecto, el crecimiento del Perú ha sido muy grande y las mejoras en las vías nacionales a pesar de las inversiones económicas parecen aperturar una demora en las carreteras y por ende un retraso en cada recorrido.

Sin embargo, en el ámbito local, Becerra y Villar (2016) manifiestan que la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L Chiclayo, usualmente no cumple con los pedidos y requerimiento que se les hace a diario por parte de los clientes que debería ser un factor primordial dentro de la empresa, sin embargo este inconveniente por parte de Ceva Logistics Perú S.R.L involucra afectando directamente a los distribuidores de la ciudad de Chiclayo y al manejo de inventarios, en esta empresa hay un caos y desorden en las tareas del almacén. Sin ser suficiente, también se ha encontrado problemas de aglomeración de productos en las operaciones que vienen realizando, hay notablemente un incremento de mercadería que va ingresando en la operación móvil y solo proveen dos veces a la semana, registrándose una sola vez en esa misma semana; otro problema de suma importancia es el retraso en la entrada de mercadería al sistema S.A.P y una equivocada distribución de los productos en el almacén.

La empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C en la que se realiza este estudio se dedica al transporte de carga y mercadería a nivel nacional. En la actualidad en la sede de Chiclayo presenta problemas en la parte operativa de sus actividades empezando desde la Recepción de mercadería que llega de los distintos lugares del Perú, muestra ineficiencia al momento de ser descargada o desembarcada ya que muchas veces no se respeta el orden donde se debería ubicar la mercadería haciendo más prolongado el tiempo de la ubicación de la mercadería para las siguientes operaciones; también se encuentran problemas en el área de almacenamiento mostrando un deficiente proceso de almacenamiento generando

demoras y una inadecuada manipulación de mercadería lo que se genera daños ocasionando quejas continuas en los clientes en el momento del despacho.

Además, en la distribución también se observa problemas por que mantienen una inadecuada programación de sus vehículos de transporte generando inconvenientes al momento del reparto de la mercadería, ya que prolonga el tiempo de entrega de mercadería a los clientes que esperan un buen servicio de la empresa. Los problemas ya mencionados generan costos y gastos, además demoras en cuanto a la atención al cliente afectando económicamente a la empresa ya que gran porcentaje de envíos son a contra entrega y también a la imagen de la organización reduciendo así su posicionamiento en el mercado.

1.2 Trabajos previos.

Con la tesis “Propuesta de mejoramiento del sistema de almacenamiento y control de inventarios para Betmon” en el año 2014 realizaron un análisis y diagnóstico acerca de la situación presente de Betmon, el cual se encontró que la empresa tiene como principales problemas: Deficiente proceso de almacenamiento, mala distribución de sus herramientas dentro del almacén y un inadecuado control de inventarios y se demostró cuantitativamente. Este trabajo fue elaborado por Mónica Londoño y se realizó en la ciudad de Bogotá DC, concluyendo que estos problemas fueron identificados y analizados por medio del diagrama de Pareto y el diagrama de causa-efecto que son herramientas de análisis que tienen como propósito extraer conclusiones significativas para realizar una buena toma de decisiones.

Con el título “Diseño de un sistema de gestión de almacenes y su influencia en la reducción de tiempos de despacho en la empresa Matizados Cajamarca E.I.R.L”. Se identificó la situación actual de la empresa mediante hojas de registro, checklist y entrevista para saber las deficiencias que tiene a empresa, el cual se encontró problemas como: falta de capacitación a los operarios, carencia de distribución y ubicación de productos dentro del almacén y demora en tiempos de despacho de los productos. Chávez y Ojeda en el año 2018 en Cajamarca, se concluye que se realizaron diagramas de flujo para ilustrar la secuencia de operaciones que se realizan en el almacén e identificar con mayor precisión los problemas que atraviesa la empresa para su posterior solución.

Bernilla en su trabajo de investigación “Plan de mejora de la gestión de almacenamiento para elevar la productividad en J.CH. Comercial S.A. Chiclayo, 2018”, se recolectó información necesaria mediante encuesta, entrevista y análisis de confiabilidad

para saber la situación que atraviesa la empresa. Luego se evaluó por medio del diagrama de Ishikawa para saber con claridad cuáles son los problemas más relevantes, el cual se obtuvo que en la empresa había desorden en el área de almacén y en limpieza, como también demora en buscar algún producto. Este trabajo fue realizado en Chiclayo, se concluye que la herramienta de gestión utilizada fue de gran ayuda porque se logró identificar las posibles causas agrupándolas en diferentes categorías para que tener una visión más global y estructura de un problema específico.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Gestión operativa.

Definición de Gestión operativa.

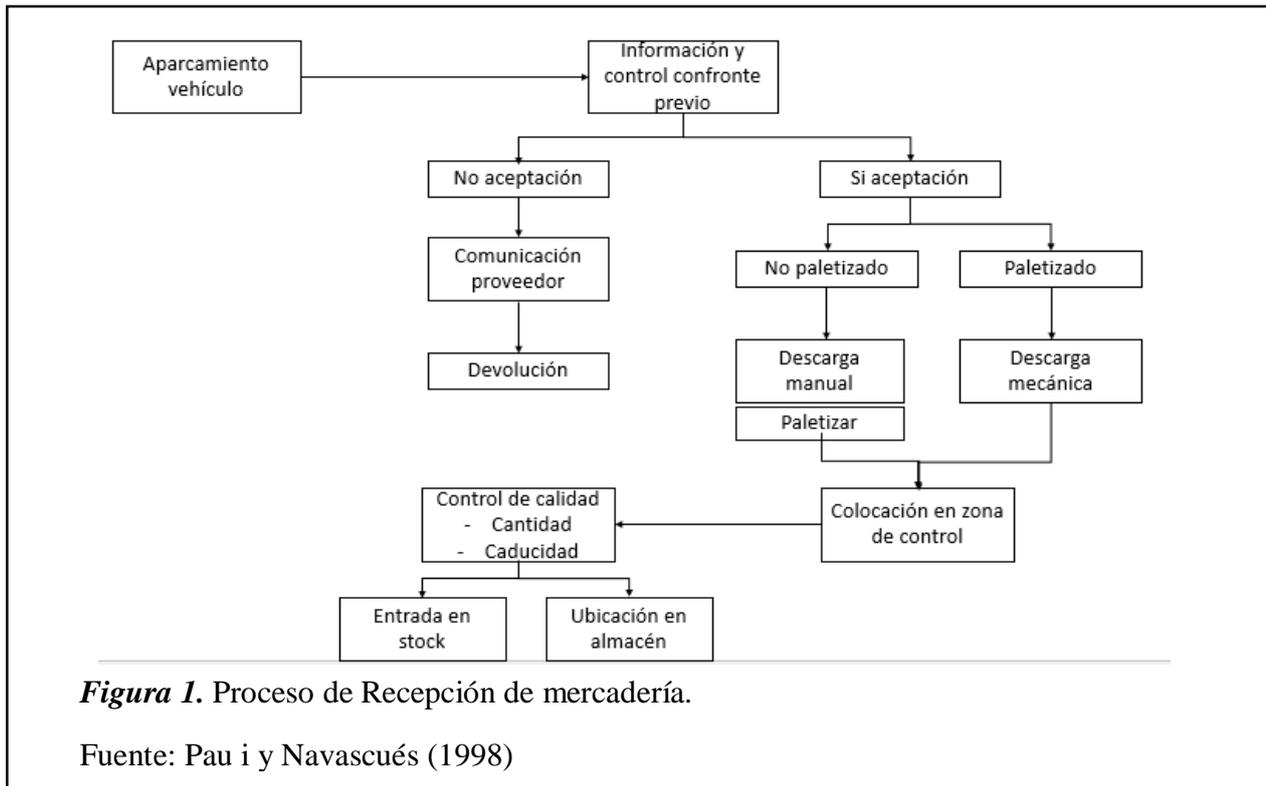
Beltrán (1999) afirma que la gestión operativa tiene que ver con las funciones de control y ejecución dentro de una empresa, el cual el impacto de las decisiones y también acciones de corto plazo van a incluir los equipos de trabajo y desde luego a los individuos de las diferentes áreas de trabajo desde la recepción de mercadería hasta el embarque de dicho producto a su destino.

En el año 2000 Larry Ritzman y Lee Krajewski escribieron en su libro acerca de la gestión operativa y sostienen que este puede definirse como un modelo de gestión que está compuesto por tareas y procesos netamente enfocados en la mejora de las empresas internas, con el propósito de aumentar la capacidad para conseguir objetivos operativos y dentro de esta gestión se encuentran diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.

1.3.1.1 Procesos dentro de la gestión operativa.

1.3.1.1.1 Recepción.

Pau i y Navascués (1998) manifiestan que la recepción de mercadería es un proceso importante ya que se recibe la mercadería y se verificara si hay algo dañado o en mal estado para ser devuelto o si no pasaría al almacén para su posterior almacenamiento. Las funciones que se hacen en el momento de la recepción son la descarga, luego realizar un conteo previo y si es aceptada la mercadería por el encargado de recepción se pasaría a manipular en paletas, jabas, cajas o cubetas para ser evaluado en calidad y cantidad; y conforme todo eso pasara ser ubicado en el almacén para que finalmente según su requerimiento se cumpla con su objetivo.



1.3.1.1.2 Almacenamiento.

“La operación de almacenamiento consiste en dar una buena ubicación a los productos o mercaderías, con el fin de asegurar la conservación tanto en condiciones óptimas de calidad y cantidad y también facilitar el despacho de pedidos eficientemente”. (Marín, 2014, p.63). El almacén es un lugar o establecimiento que funciona como depósito donde se guardan diferentes tipos de mercadería y son manejados a través de una política de inventario.

Técnicas de almacenamientos.

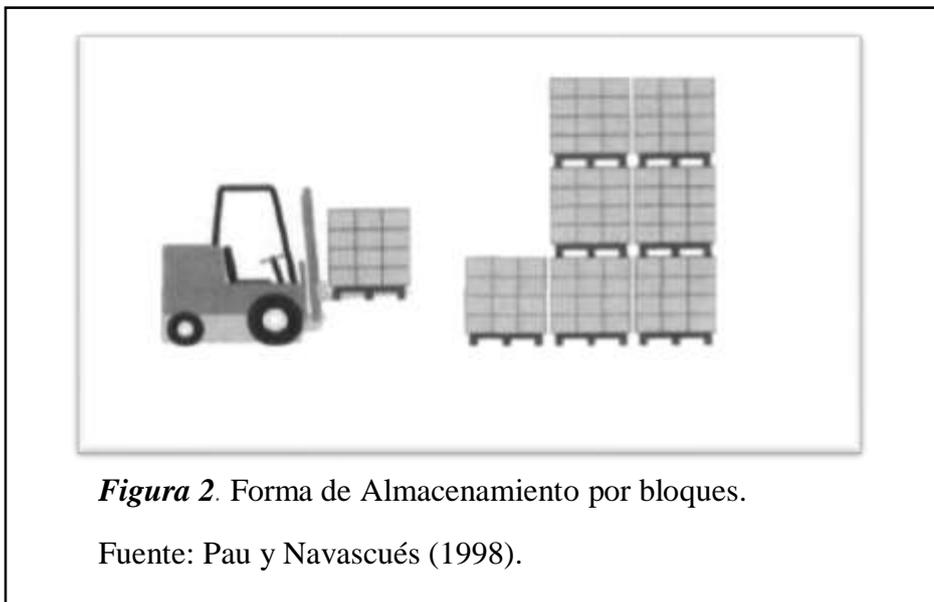
Almacenaje sin pasillos.

a. A granel.

Es cuando la mercadería que se desea almacenar no se ubica o se estructura en unidades u objetos de carga o almacenajes como pallets o cajones, y se ubica de una manera suelta y por montones en el espacio que se disponga ya que dependería de las características de la mercadería y resistencia ante los climas para encontrar la manera de ubicarlos sin que sean dañados, este tipo de almacenamiento se le conoce “almacenamiento a granel. (Pau y Navascués, 1998).

b. Apilado en bloque.

Según Pau y Navascués (1998) el apilado en bloque es la manera que se almacena con ayuda de pallet o cajones, en este tipo de almacenamiento primero se coloca la mercadería en las unidades ya mencionadas de manera ordenada para reducir espacios y una vez ordenada en los pallets o parihuelas se ubica los pallet uno sobre otro formándose como pilas o bloques sin dejar vías o caminos pero siempre teniendo en cuenta el peso que podría soportar cada mercadería para que no se dañe ya que eso podría generar pérdidas económicas.



Almacenaje con pasillos.

Pau y Navascués (1998) sostienen que el almacenaje con pasillos consiste en la ubicación de las unidades de carga como son los pallets o parihuelas, como también andamios de una manera que se deje espacios para que se transite con una carretilla, monta carga, otro tipo de unidades de manipulación, los pasillos tienen la finalidad de ser usado por los encargados de almacén para ubicar y manipular la mercadería para luego ser despachada o ser distribuida por unidades de transportes. Este tipo de almacenamiento normalmente es el más utilizado en los almacenes de las empresas pequeñas y medianas.

1.3.1.1.3 Distribución.

La distribución es una expresión muy utilizada y suele integrar muchas actividades. La distribución trata de unir la demanda y los productos producidos en un mismo espacio, tiempo y rentabilidad. La finalidad de la distribución es dejar la mercadería en lugar correcto,

a la hora correcta y con un costo bajo. Ya que en esta sociedad un producto que no esté en lugar preciso de venta es muy probable que sea sustituido por otro producto, por lo que eso traerá pérdidas de ventas. Se debe tener en presente que la distribución es la parte final de la comercialización, si es que no se realiza de forma correcta no tendría importancia realizar un buen diseño y producción de los productos. La distribución tiene como objetivos principales el buen servicio que equivale a plazo de entrega a tiempo, protección de mercadería y buena coordinación; y también tener costos mínimos lo cual sería optimizar al máximo el sistema de costos (Pau y Navascués, 1998).

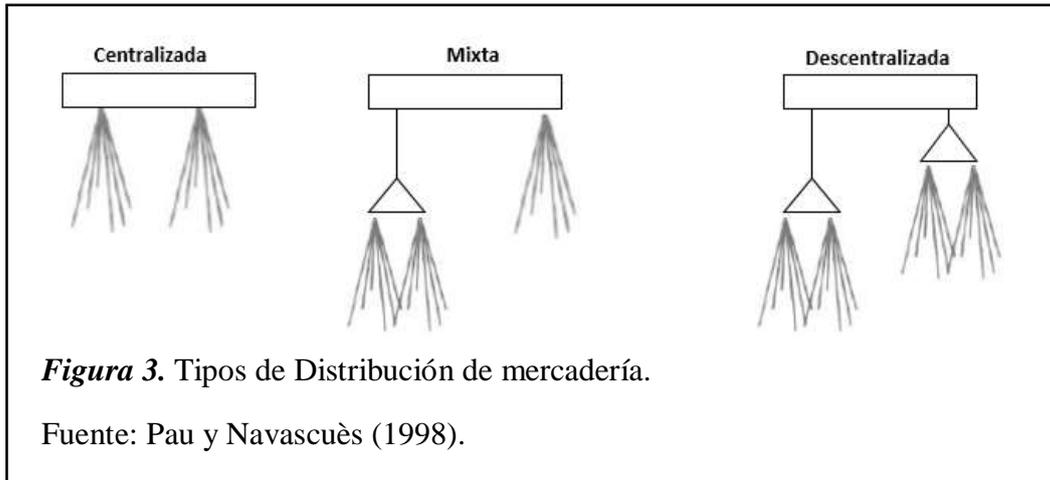
Tipos de distribución.

Según Pau y Navascués (1998) en el momento de la distribución de la mercadería se genera rutas de reparto que se entiende que es la distancia que la unidad de transporte recorre con la carga desde el punto de origen hasta todos los puntos de repartos en el cual la unidad se quedara vacío y regresara al punto de origen. Para ello se tendrá que planificar un sistema de distribución teniendo en cuenta los puntos de repartos, situación del centro de distribución, frecuencia de repartos, tiempo que se requiere y volumen de mercadería que será repartida. Por lo cual hay varios tipos de distribución.

Centralizada. Es cuando se inicia desde el almacén principal distribuyendo a grandes superficies y puntos de ventas generalizado. Este tipo se utiliza cuando los puntos de repartos no están muy distanciados del almacén principal o cuando se cuenta con unidades de transporte de gran capacidad.

Descentralizada. Es cuando del almacén principal se distribuye a almacenes reguladores y recién estos almacenes reparten a los puntos de ventas, este tipo de distribución se utiliza cuando el almacén está demasiado distanciado de los puntos de repartos, por lo que se trata de que los almacenes reguladores estén cerca de dos o más puntos de repartos con poco volumen de para así ser abastecido por un solo almacén regulador.

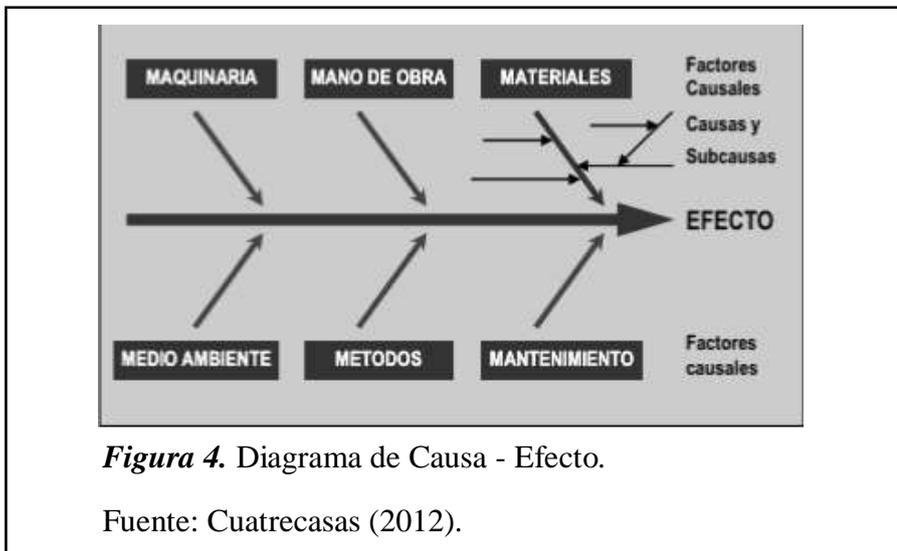
Mixta. Consiste en utilizar los dos tipos de distribución según las zonas o mercadería a repartir.



1.3.2 Herramienta de análisis (Diagrama de Ishikawa).

El diagrama de Ishikawa también llamado de causa- efecto o espina de pescado está compuesto por un recuadro donde está la cabeza de pescado, una línea principal; el cual constituye la columna y más de 4 líneas que apuntan a la línea principal; cada una de ellas tiene varias espinas y estas pueden tener dos o tres espinas menores.

Gutiérrez (2010) afirma que “el diagrama de Ishikawa es una herramienta y método gráfico de especial utilidad mediante el cual se representa y analiza la relación entre un problema y las posibles causas que lo generan”. (p.192).



1.4 Formulación del problema.

¿Cuál es la situación actual de la Gestión operativa de la empresa Shalom Empresarial S.A.C?

1.5 Justificación e importancia del estudio.

Este trabajo de investigación se realiza porque se detecta una mala gestión operativa actual dentro de la Empresa Shalom Empresarial S.A.C , la cual muestra problemas con los altos costos en sus operaciones y esto conlleva a menores utilidades y una baja competitividad de la empresa, por eso en base a la investigación que se desarrolla se buscará aplicar herramientas de ingeniería como: el diagrama de Ishikawa nos ayudaran a tener un mejor panorama de los problemas que están ocurriendo en los procesos de recepción, almacenamiento y distribución que conforman la parte operativa de la empresa.

Por otra parte el presente trabajo también se realiza para facilitar un diagnóstico claro de la gestión operativa, lo cual lleva a tener un mejor conocimiento de los problemas que se encuentran para que así los representantes o autoridades de la empresa puedan hacer una comparación de la gestión operativa actual con sus objetivos o metas como empresa para posteriormente puedan proponer mejoras para reducir los costos y logren incrementar la productividad, rentabilidad y competitividad de la Empresa Shalom Empresarial S.A.C y a la vez garantizar buen desempeño como organización.

1.6 Hipótesis.

La situación actual de la Gestión Operativa de la empresa Shalom Empresarial S.A.C es deficiente.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo General

Determinar la situación actual de la Gestión Operativa de la Empresa Shalom Empresarial S.A.C.

1.7.2 Objetivos Específicos

- a. Analizar la Gestión de Recepción en la Empresa Shalom Empresarial S.A.C.
- b. Analizar la Gestión de Almacenamiento en la Empresa Shalom Empresarial S.A.C.
- c. Analizar la Gestión de Despacho y Distribución de mercadería en la Empresa Shalom Empresarial S.A.C.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de Investigación.

2.1.1 Tipo de investigación.

Esta investigación según su enfoque fue de tipo cuantitativo porque se realizó este estudio con números y datos concretos por medio de la observación y entrevista. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.4).

Además, es descriptivo ya que en este trabajo se describió los factores que incrementan los costos y como estos afectan a la empresa Shalom Empresarial S.A.C. “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (Arias, 2012, p.24).

Como también es de tipo aplicada ya que se utilizó métodos y herramientas ya existentes para identificar la problemática actual. Además de cuanto a recojo de investigación es de tipo mixto porque se utilizó información como documentos e información sacada de campo.

2.1.2 Diseño de Investigación.

Este trabajo de investigación es de diseño no experimental o ex -pos facto porque no se manejó o manipuló las variables; y a la vez es de tipo transversal ya que se recolectó la información necesaria en un momento dado.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan acerca de la Investigación no experimental de la siguiente manera:

Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149).

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151).

2.2 Población y muestra.

2.2.1 Población.

Para esta investigación la población fue considerada a la empresa en su conjunto que está formada por 20 colaboradores; Además también se tomó en cuenta todos los procesos y la documentación que se genera durante su gestión.

Arias (2012) afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p. 81).

2.2.2 Muestra.

Para este trabajo de investigación la muestra estuvo formada por el personal que trabaja en el área de operaciones de la empresa que suman en total 15 personas entre almaceneros, estibadores y pilotos; así mismo también se consideró como muestra los procesos operativos y la documentación que se genera en dicha gestión como reportes de servicios realizados, inventarios entre otros documentos.

Según Bernal (2010) en su libro de metodología de investigación sostiene que:

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (p. 161).

El tipo de muestreo es no probabilístico intencional. El muestreo no probabilístico es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra, además es intencional porque los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. (Arias, 2012).

2.3 Variable, Operacionalización.

2.3.1 Variable.

Gestión Operativa Actual

2.3.2 Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensión	Sub Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Gestión Operativa	Recepción	Tiempo de descarga de mercadería	Tiempo apropiado	Entrevista	Guía de entrevista.
		Registro y control	<u>Uso de fichas de registro</u>		
	Infraestructura	Área física Seguridad Iluminación Ventilación			
	Almacenamiento	Ubicación	Conservación y Orden de la mercadería.		
		Manipulación de la mercadería	<u>Adecuada manipulación.</u>		
	Distribución	Despacho de la mercadería	Tiempo y buenas condiciones.		
		Transporte de mercadería	Programación de transporte.		

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Observación.

La observación es una técnica mediante la cual se recoge información visual que sirve para interpretar los actos, comportamiento y hechos tanto de personas como objetos, tal y se realizan habitualmente; se busca observar en forma cuidadosa y sistemática como se van desarrollando las características en circunstancias determinadas, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. La observación se realizará mediante el instrumento de la guía de observación donde se indica datos que se pudo obtener mediante la observación para luego ser utilizada en el proyecto de investigación, este instrumento será una lista de cotejo o checklist.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (pp. 260-261).

Entrevista.

Para esta investigación se realizó una entrevista al jefe de Operaciones de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. para conocer más sobre la problemática que se está pasando la empresa y así poder dar una propuesta de solución.

Según Bernal (2010) en su libro de metodología de investigación cita a Buendía, Colás y Hernández (2001) y manifiesta que:

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (p. 256).

2.5 Procedimientos de análisis de datos.

Con las técnicas e instrumentos señalados anteriormente se recogerá la información necesaria para la investigación, en la cual se tendrá que ir a la empresa para obtener datos de los procesos de Recepción, Almacenamiento y Distribución, como también documentación de la organización y con la información se elaborará una base de datos que luego se procesará utilizando el Excel y se presentará en el trabajo.

2.6 Aspectos éticos.

La información que se presentará en este proyecto es confidencial por parte de la empresa Shalom Empresarial S.A.C., ya que nos brindó esta información necesaria para poder desarrollar este proyecto de investigación de manera adecuada con datos actuales.

Los criterios éticos que están presentes en el desarrollo del proyecto son:

Objetividad. En la empresa se utilizaron criterios técnicos e imparciales para el análisis de la situación actual que se encontraba la empresa y esto ayudaría a tener mayor precisión de datos.

Originalidad. La información utilizada en el proyecto de investigación fue citada al estilo APA, la cual tiene como finalidad demostrar que no hay copia o plagio.

Confidencialidad. Se aseguró mantener protegida la información obtenida en la empresa donde se realizó la respectiva investigación, del mismo modo a las personas que participaron y apoyaron de forma desinteresada.

Relevancia. Va a permitir saber si hubo correspondencia entre la justificación y los resultados que se obtendrían a lo largo del proceso investigativo.

Veracidad. El proyecto se realizará con datos verdaderos porque la empresa ayudará brindando la información que se necesite para el desarrollo del proyecto de investigación.

2.7 Criterios de Rigor Científico.

Credibilidad. La credibilidad en esta investigación se verá en los resultados de los instrumentos de recolección de datos ya que los investigadores no modificarán o manipularán los datos obtenidos a pesar que salgan diferentes a lo que se esperaba.

Confirmabilidad. Se confirmará la información y como se realizó la recolección de datos como a la vez como se obtuvo los resultados de esta investigación minimizando los sesgos de los investigadores.

Autenticidad. Tanto los investigadores como los participantes de la investigación se mostrarán como son antes y después de los resultados y no aparentarán la realidad; como también los resultados de la investigación serán equilibrados.

Validez. Los instrumentos de recolección de información del presente proyecto de investigación serán validados por tres ingenieros Industriales que se desempeñan como docentes en la Universidad Señor de Sipán.

III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de la empresa.

3.1.1. Información general.

Nombre Comercial: SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

RUC: 20512528458

Historia de la empresa.

SHALOM EMPRESARIAL S.A.C es una empresa dedicada al transporte y distribución de carga y mercadería que se fundó en el año 2002 ante la necesidad de transportar mercadería a las distintas ciudades del Perú.

Actualmente la empresa tiene sedes en más de 30 ciudades del Perú, siendo la sede de Chiclayo una de las importantes que cuenta con 20 colaboradores distribuidos en las Áreas de Atención al cliente, Almacén, Operaciones y Distribución.

Actividad Económica.

SHALOM EMPRESARIAL S.A.C es una empresa que se dedica a brindar el servicio de Transporte y Distribución de carga y mercadería en más de 30 ciudades del Perú teniendo salidas diarias de los vehículos de transporte, además también realiza todo tipo de embalajes para una mejor conservación de todo tipo de mercadería en el transcurso del viaje.

Ubicación Geográfica.

La empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C se encuentra ubicada en la Av. Víctor Raúl Haya de la Torre 2470 La Victoria – Chiclayo. La ubicación actual de la empresa se presenta en la figura 5.



Figura 5. Ubicación Geográfica de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.

Fuente: Google Maps. Recuperado de:

<https://www.google.com.pe/maps/place/Shalom+Empresarial/@-6.8001472,->

Misión.

BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD destacando nuestra: **RAPIDEZ-SEGURIDAD- AMABILIDAD** mostrando profesionalismo y eficiencia en cada uno de nuestros procesos, brindando confianza día a día a nuestros clientes.

Visión.

En el año 2021 Convertirnos en líderes y referentes en el transporte de mercadería a nivel nacional y servicios que engloben soluciones flexibles a cada cliente, mediante las múltiples y crecientes ventajas que brindan las nuevas tecnologías en el campo de la logística.

Objetivo Empresarial.

Ser un líder y referente en el transporte de carga y mercadería a nivel nacional por su calidad de servicio y seguridad.

Valores.

En SHALOM EMPRESARIAL S.A.C, somos una organización que se referencia por su responsabilidad en la salida a la hora exacta de las unidades de transportes para cumplir con el despacho de la mercadería al tiempo establecido con el cliente, mostrando profesionalismo en cada proceso, honestidad e Integridad por todos los colaboradores.

Estructura Organizacional.

La estructura Organizacional de la empresa en investigación cuenta con cinco áreas de lo cual se puede apreciar en el organigrama que se presenta en la figura 6.

Organigrama de la Empresa.

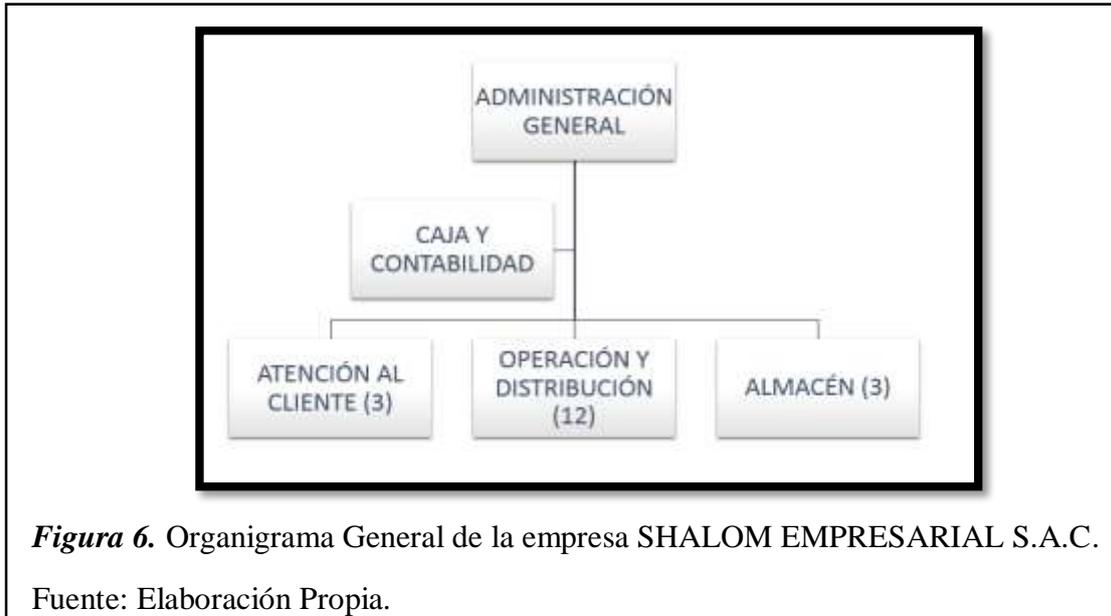


Figura 6. Organigrama General de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia.

Servicios de la empresa.

Los servicios que ofrece la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C son:

A) Transporte de carga y mercadería.

Se realiza de los siguientes tipos:

Agencia – Agencia. A través de la agencia en Chiclayo, como también de la ciudad de Lima y las demás provincias, recepcionan y entregan la mercadería a los destinatarios o consignados que se indiquen.

Agencia – Puerta. Se entrega la mercadería en las agencias y la empresa se encarga de entregarlo en el domicilio de su(s) consignado(s).

Puerta – Puerta. Recogen y reparten su mercadería dentro de la zona urbana de cada sucursal.

Los tipos de servicios de transporte y distribución mencionados anteriormente se pueden realizar en más de 30 ciudades del Perú, las cuales se pueden apreciar en la tabla 2 de la presente investigación.

Tabla 2

Ciudades del Perú donde se realiza el servicio de transporte y distribución.

Ciudades del Perú			
Zona Norte	Zona Sur	Zona centro	Zona Oriente
Bambamarca	Abancay	Barranca	Bagua Grande
Cajamarca	Andahuaylas	Cañete	Chachapoyas
Chimbote	Arequipa	Callao	Iquitos
Chota	Ayacucho	Huacho	Jaén
Piura	Cerro de Pasco	Lima	Moyobamba
Sullana	Chincha		Nueva Cajamarca
Talara	Chupaca		Pedro Ruiz Gallo
Trujillo	Concepción		Pucallpa
Tumbes	Cusco		Tarapoto
	Huancayo		Tingo María
	Huánuco		
	Ica		
	Ilo		
	Jauja		
	Juliaca		
	La oroya		
	Moquegua		
	Pisco		
	Puno		
	Tacna		

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Y la forma de pago se realiza de las siguientes maneras:

Pago en efectivo. Pago que se realiza con dinero en efectivo en el momento que se cotiza el precio del envío.

Bancos. Pago que se realiza en el momento que se cotiza el precio del envío pero con tarjeta o cuenta bancaria.

Contra entrega. Pago que realiza el remitente en el momento que se entrega los paquetes ya sea en la oficina de la empresa o en el lugar acordado.

Crédito. Pago que se realiza en el tiempo acordado de empresa a empresa, este tipo de pago solo se brinda a empresas que son nombrados clientes fijos y se maneja mediante cargos.

B) Embalajes.

Se realiza embalajes a todo tipo de mercadería para su posterior transporte para una mejor conservación de lo que se transporta.

Tipos de embalajes.

En la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C se realiza los siguientes tipos de embalajes.

- a. Embalajes en jabas.** Este tipo de embalajes se utiliza mayormente cuando se transporta materiales de vidrio como parabrisas, mesas de vidrio, etc. Este tipo de embalaje se puede apreciar en la figura 7.



Figura 7.Embalaje en jabas.

Fuente: Empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

- b. Embalajes en pallet.** Este tipo de embalajes se utiliza tanto para motores de autos, maquinas o también cantidades grandes de cajas o bultos que el propietario quisiera que se transporte todo junto. Este tipo de embalaje se puede apreciar en la figura 8.



*Figura 8.*Embalaje en pallet.

Fuente: Empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

- c. Embalaje con cartón y film.** Este tipo de embalajes se utiliza en la mayoría de envíos que se transporta, mesas, sillas, muebles, mudanzas, maletas, productos frágiles, etc. Este tipo de embalaje se puede apreciar en la figura 9.



*Figura 9.*Embalaje con cartón y film.

Fuente: Diapositivas de SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

Unidades de Transporte de reparto en la zona local.

En la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C sede de Chiclayo se cuenta con tres unidades utilizadas para la distribución de paquetes en toda la zona de Lambayeque ya sea a empresas o a domicilios, las características de las unidades mencionadas se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Vehículos que utiliza la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C para la zona de Lambayeque.

Marca	Modelo	Largo	Ancho	Alto	Capacidad De Carga En Tn	Capacidad De Carga En M3
Hyundai	H 100	2.95 m	1.60 m	1.85	1.4	8.5
Hino	Serie 300	4.75m	1.95 m	2.3m	3.5	18.5

Fuente: Elaboración por el equipo investigador.

Del tipo de vehículos de marca Hyundai la empresa cuenta con 2 unidades, es tipo furgón por la carrocería y son utilizados mayormente para zonas centrales por su capacidad. Este tipo de vehículo se puede apreciar en la figura 10.



Figura 10. Vehículo de Distribución en zonal local marca Hyundai.

Fuente: Elaboración por el equipo investigador basada en la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

Del tipo de vehículo de marca Hino solo se cuenta con una unidad y se utiliza mayormente para distribución de empresa a empresa por su mayor capacidad de carga. El vehículo mencionado se puede apreciar en la figura 11.



Figura 11. Vehículo de Distribución en zonal local marca Hino.

Fuente: Elaborado por el equipo investigador basada en la empresa

Unidades de transporte que llegan y parten de Chiclayo a los distintos destinos.

La empresa Shalom Empresarial tiene en general más de 100 unidades de transporte que recorren todo el Perú, de los cuales se aprovecha para programar los envíos a las distintas ciudades. Se presenta los tipos de vehículos mencionadas que llegan y parten de Chiclayo en la siguiente tabla 4.

Tabla 4

Vehículos que utiliza la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C para el transporte de paquetes a las distintas ciudades del Perú.

Marca	Modelo	Largo	Ancho	Alto	Capacidad de carga en TN	Capacidad de carga en M3
Freigthliner	Cascadia	9 m	2.4 m	2.45 m	15	50
Ken worth	T 680	14.20 m	2.6 m	2.8 m	30	90

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Del tipo de vehículo de marca Freightliner se utilizan para realizar los envíos diarios de paquetes de Chiclayo hacia las demás ciudades del Perú. El vehículo mencionado se puede apreciar en la figura 12.



Figura 12. Vehículo utilizado para los envíos diarios de Chiclayo hacia las demás ciudades del Perú marca Freightliner.

Fuente: Empresa SHALOM EMPRESARIAL.

Del tipo de vehículo de marca Ken worth se utilizan para realizar los envíos diarios de paquetes de la ciudad de Lima hacia las ciudades que son centros de transbordo hacia otras partes del Perú por su mayor capacidad de carga, uno de esos centros es la sede de Chiclayo. El vehículo mencionado se puede apreciar en la figura 13.



Figura 13. Vehículo utilizado para destinos a las ciudades donde se realiza transbordos.

Fuente: Google 2019.

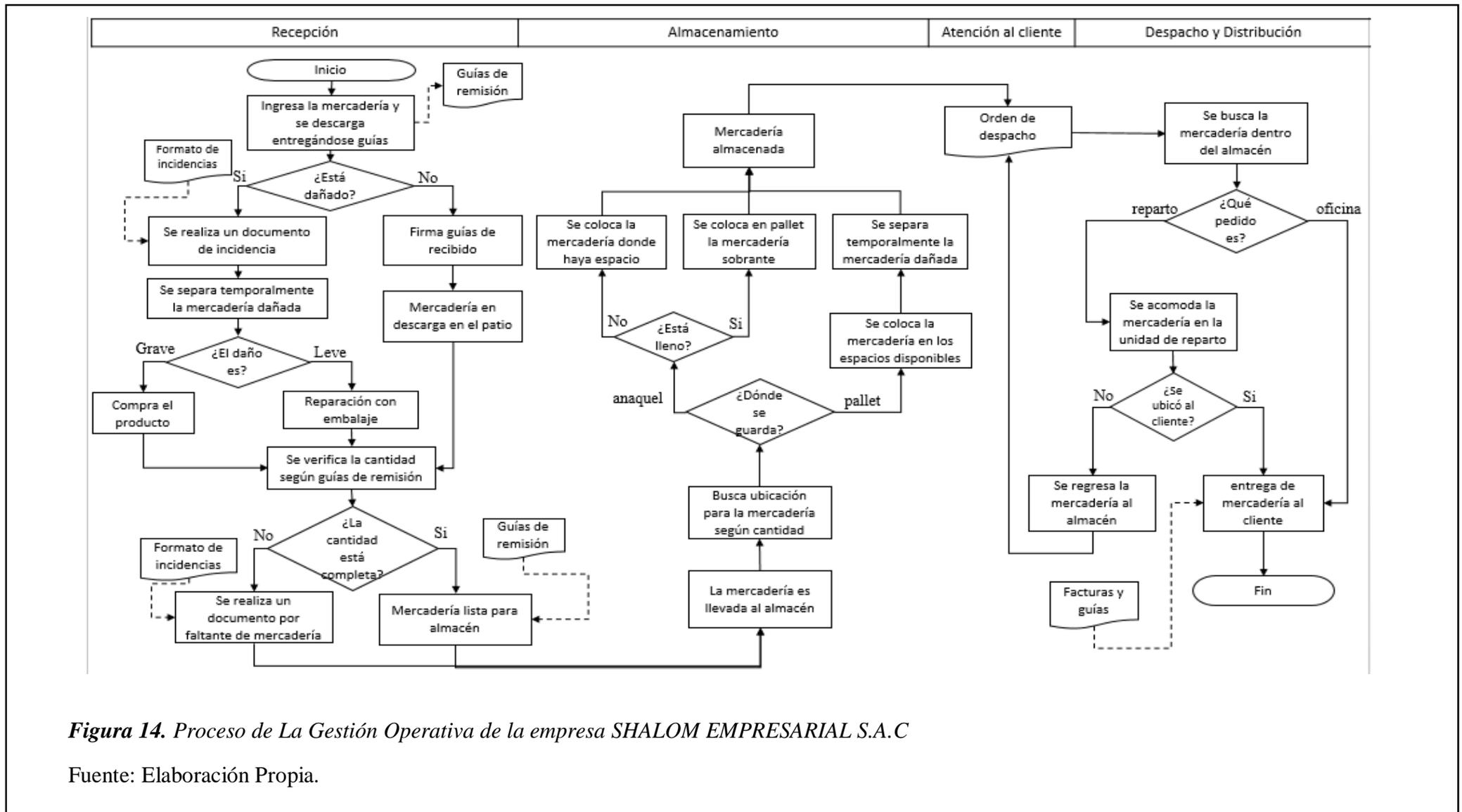
3.1.2. Descripción del proceso de servicio.

Recepción de mercadería. Esta actividad inicia desde la llegada de las unidades de transporte con la mercadería de distintas ciudades al patio de operaciones, en el cual se desembarca o desestiba en el patio en lugares correspondientes para sus posteriores actividades; en el momento que se desembarca si alguna mercadería llega dañada o en malas condiciones se realiza la documentación de incidencia y se le conoce al piloto de la unidad de transporte; se puede apreciar todo lo descrito en la figura 15.

Almacenamiento. La mercadería desembarcada en el patio de operación se contabiliza según las guías de remisión para verificar si todo está conforme o hay faltantes según guías y si es así se revisa en el sistema de envíos si esa guía muestra incidencia y si no tiene se le realiza la documentación; en el caso que todo este conforme según guías de remisión se conserva y ubican en el almacén en andamios y pallets para su despacho en la misma empresa o posterior Distribución; se puede apreciar todo lo descrito en la figura 16.

Despacho y Distribución. La mercadería que cuenta con el servicio de reparto en la zona local se estiba siempre revisando la guía de remisión en la unidad de transporte o reparto para que se realice la entrega al cliente; y la mercadería de origen Chiclayo para los distintos destinos del Perú se estiba o embarca en unidades de transporte como también se realiza la actividad de transbordo para su posterior transporte; se puede apreciar todo lo descrito en la figura 17.

En la figura 14 se puede percibir todo el proceso general de Servicio realizado por la organización SHALOM EMPRESARIAL S.A.C iniciando desde la recepción de mercadería o paquetes hasta su posterior distribución y/o despacho.



En el proceso de servicio que se presenta en la figura 14 se puede apreciar que en el proceso de recepción hay paquetes que llegan dañados en el transcurso del transporte lo cual es un problema al momento que el cliente llega a la oficina a reclamar sus paquetes, mucho mayor será el problema si el tipo de pago es contra entrega ya que el cliente no querrá pagar.

Además, se puede percibir que en el almacenamiento no mucho espacio para los paquetes, se quizás por la demora en días de los clientes en recoger sus envíos o mal orden de almacén, pero aquello podría estar afectando los ingresos económicos a la empresa ya que hay dinero retenido si fuera a contra entrega o costo de almacenamiento.

La recepción de mercadería mayormente llega de la ciudad de Lima y es en un vehículo ken worth con capacidad de 30 toneladas, en este proceso se realiza la descarga o desembarque de los paquetes, en la figura 15 se presenta el proceso de recepción.

RECEPCIÓN

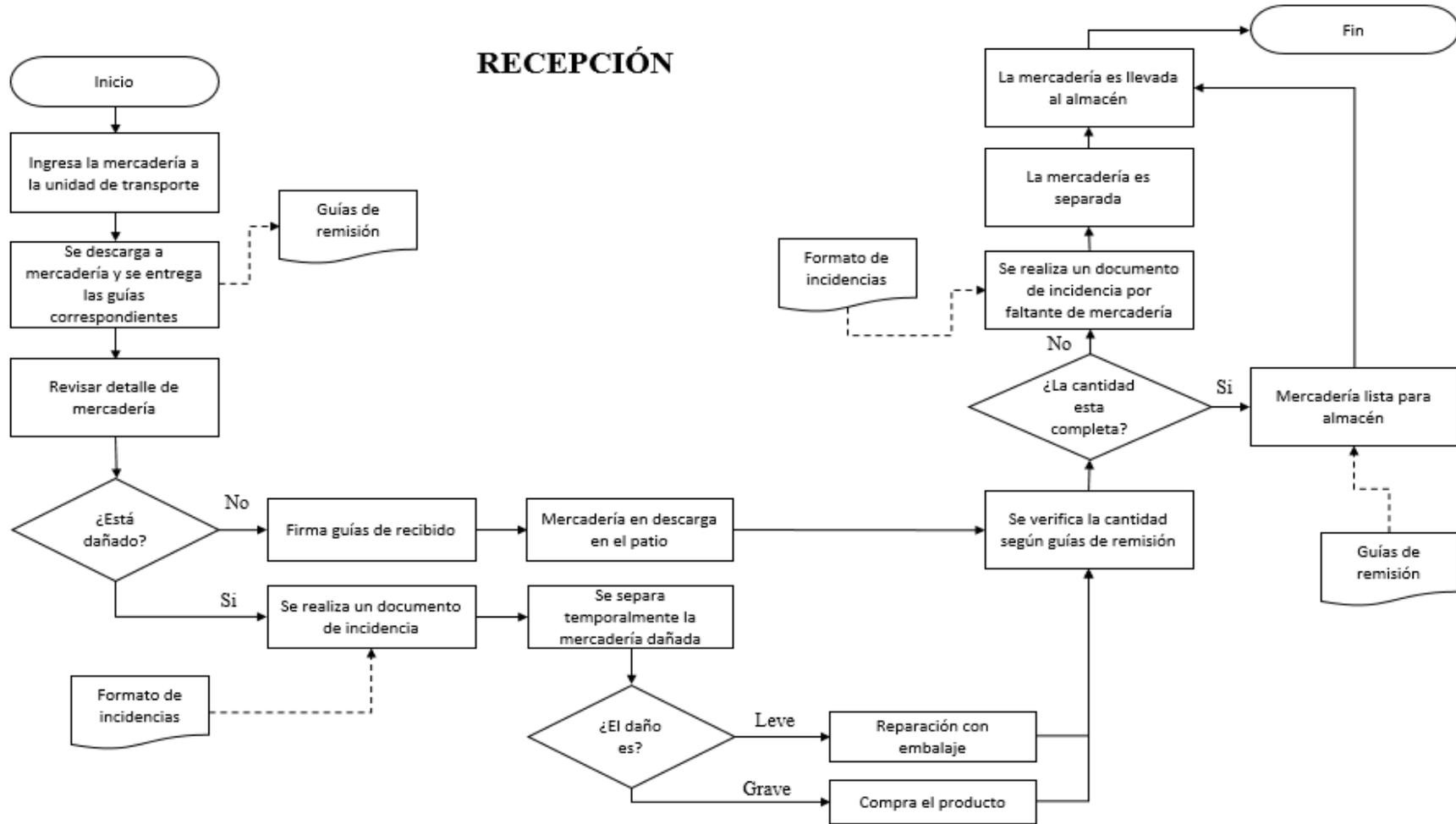


Figura 15. Proceso de Recepción de mercadería.

Fuente: Elaboración Propia.

En el proceso de recepción de mercadería o paquetes que se puede apreciar en la figura 15 hay actividades como revisión o verificación de los paquetes que fueron descargados, se tendría que observar si hay sobretiempos en aquellas actividades, ya que muchas veces son actividades que requieren mucho tiempo y estaría afectando a los demás procesos que continúan.

El proceso de almacenamiento continúa después que se tiene la mercadería ya verificada, y se ubica en andamios y en pallets dependiendo la cantidad de paquetes. Este proceso se puede percibir mejor en la figura 16 que se presenta a continuación.

ALMACENAMIENTO

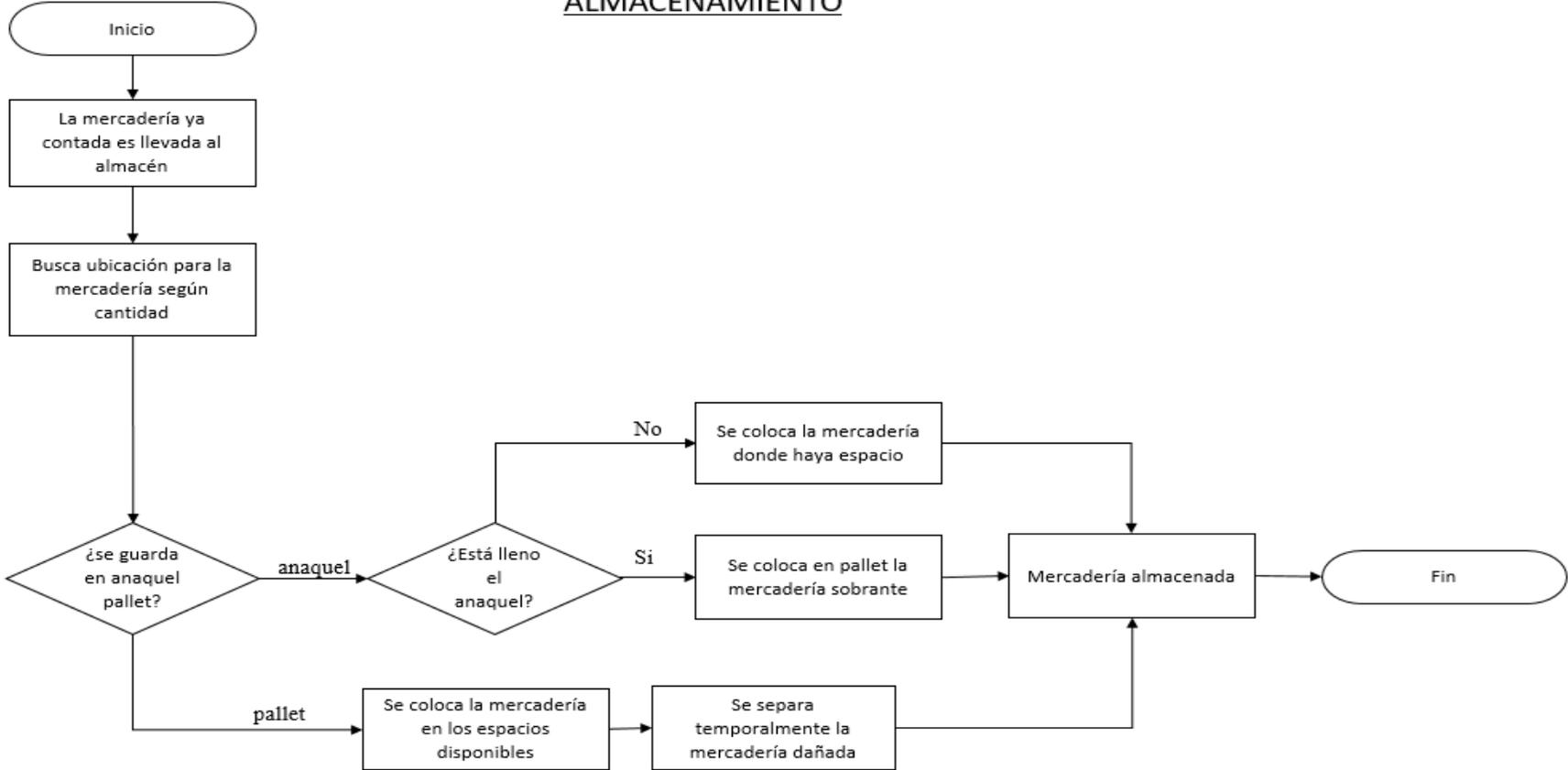


Figura 16. Proceso de Almacenamiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Analizando la figura 16, se puede decir que el proceso de almacenamiento es de vital importancia que sea eficiente en empresas dedicadas en el transporte de mercaderías o paquetes ya que la ubicación de manera estratégica para reducir tiempo de búsqueda influye bastante en el cliente, como también la conservación de paquetes para que no haya daños y posteriormente dificultades en el despacho.

El proceso de Distribución y despacho en la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C se realiza tanto en oficina y/o lugar acordado con el cliente, también es el proceso donde se realiza los envíos a otras ciudades del Perú mencionadas en la tabla 2. El proceso mencionado se presenta en la figura 17.

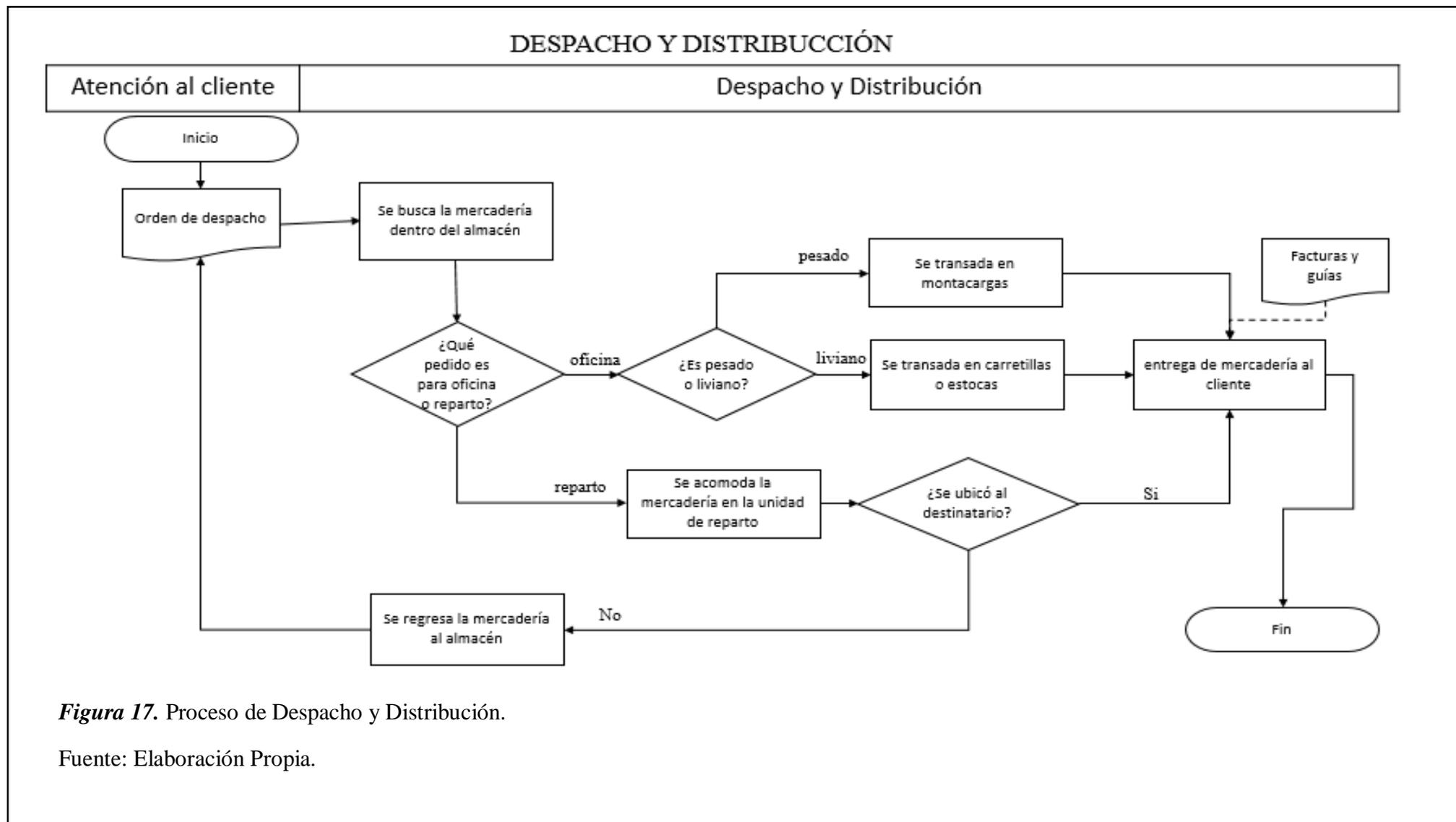


Figura 17. Proceso de Despacho y Distribución.

Fuente: Elaboración Propia.

En la distribución de mercadería que se muestra en la figura 17, se puede decir que también es un proceso que muchas veces tiene sobre costos por una mala planeación o gestión de vehículos de acuerdo a las rutas de reparto de paquetes, por lo que es un proceso que se debe estudiar.

3.1.3. Análisis de la problemática.

3.1.3.1 Resultados de la aplicación de instrumentos.

Se presentará los resultados que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que se utilizó en esta investigación. Se presenta resultados de la entrevista y guía de observación.

a. Resultado de entrevista.

Tabla 5

Entrevista realizada al jefe de Operaciones y Distribución de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

ENTREVISTA	
<p>Apellidos y Nombre: José Luis Leonardo Bernal Cargo: Jefe de Operaciones y Distribución Nivel Educativo: Superior Incompleto. Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa.</p>	
<p>Qué problemas se presentan en los diferentes procesos:</p> <p>a. Recepción</p> <p>b. Almacenamiento</p> <p>c. Despacho del Producto</p>	<p>Qué problemas se presentan en los diferentes procesos:</p> <p>a. Recepción. En la recepción no hay un orden en la ubicación de mercadería cuando es descargada de la unidad de transporte, solo se descarga y se ubica donde haya lugar y es desordenadamente, en eso creo que deberíamos mejorar.</p> <p>b. Almacenamiento. En el almacenamiento la mala codificación a la mercadería y el orden de la ubicación ha hecho que haya extravíos de mercadería, además los clientes demoran muchas veces en recoger su mercadería y se dañan y eso genera gastos.</p> <p>c. Despacho. El despacho en la oficina de la empresa muchas veces hay quejas de los clientes por motivos de la demora en la entrega de su mercadería y muchas veces tienen que ver con el almacén ya que no lo encuentran rápidamente o también porque se encuentra dañado la mercadería y en el reparto no</p>

	se logra repartir a tiempo la mercadería por lo cual los clientes también se quejan.
¿Se analizan periódicamente los problemas que ocurren internamente?	No, ya que por motivos de tiempo solo de vez en cuando analizamos los problemas para proponer mejoras.
¿Se registran los ingresos y salidas de mercadería?	Si, se registran la mercadería que se encuentra en reparto o en almacén por medio de una aplicación que cuenta la empresa.
¿Tienen formatos?	No contamos con formatos.
¿Con que formatos de registro de información cuenta la empresa para el manejo de mercadería en los almacenes?	C. Otros. Solo contamos con un formato que llamamos control de inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> a. Kardex. b. Código de barras. c. Otros. 	
¿Se verifica periódicamente las existencias de mercadería en el almacén?	Si, mensualmente se realiza el control de inventarios.
¿Cree usted que la actual Gestión de almacenamiento es la correcta o se debería mejorar?	Creo que se debería mejorar, debería ver una mejor distribución del almacén y falta orden en la ubicación de la mercadería, quizás eso ocurre por falta de más andamios y pallets.
¿Por qué cree usted que las unidades de transporte no salen a tiempo a su destino?	
<ul style="list-style-type: none"> a. Demora en buscar los paquetes o mercadería según guía de remisión. b. Extravío de los paquetes o mercadería solicitada por cliente dentro del almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Demora en buscar los paquetes o mercadería según guía de remisión. e. Otros.

-
- | | |
|--|---|
| c. Retraso en la llegada de unidades de transportes con los paquetes de otras ciudades. | Muchas se retrasan las unidades de transporte por que ingresa personal nuevo y no se realiza rápidamente las actividades. |
| d. No se programa la Distribución. | |
| e. Otros. | |
-

Fuente: Elaboración Propia.

De la entrevista realizada al jefe de Operaciones y Distribución de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C podemos concluir que los problemas que ocurre en el proceso de recepción de mercadería dentro de la empresa son la falta de orden al descargar la mercadería de la unidad de transporte ya que lo ubican donde haya sitio, pero de forma inadecuada, además no cuentan con un formato para la recepción de mercadería.

En el almacenamiento los problemas que ocurren son la inadecuada ubicación de mercadería dentro del almacén como también falta de codificación a dicha mercadería, falta de andamios y pallets para un mejor orden u distribución.

En el despacho y distribución el problema es buscar la mercadería para ser entregada al cliente lo cual genera pérdida de tiempo y por otra genera demora en salir la unidad de transporte con la mercadería cuando tiene que ser distribuida.

Además, la rotación de personal muchas veces afecta a las actividades operativas de la empresa ya que el personal nuevo en ocasiones comete errores y es menos eficiente por falta de conocimiento, también por la falta de análisis de los problemas que ocurren en la empresa ya que no hay propuestas de soluciones.

b. Resultado de guía de observación.

Tabla 6

Resultado de guía de observación.

GUIA DE OBSERVACIÓN			
Autores: Ccahuay Cercado Juan José & Jara Roncal Karen Elizabeth.			
Fecha de observación:			
		Condiciones	
Nº	Aspectos a Verificar	Si	No
1	La actividad de descarga de mercadería se realiza eficientemente.		X
2	Utilizan fichas de Registros para el control en la recepción de mercadería.		X
3	Los espacios determinados en el área del almacén son lo apropiado.		X
4	La seguridad de la mercadería en el área del almacén es la correcta.	X	
5	La iluminación del almacén es la necesaria para una fácil visualización.	X	
6	La ventilación dentro del almacén es la adecuada.	X	
7	La conservación y el orden de la mercadería son eficiente.		X
8	Se realiza una adecuada manipulación de la mercadería.		X
9	Se realiza a tiempo y en buenas condiciones el despacho de mercadería.		X
10	La programación de transporte en la distribución es la adecuada.		X
TOTAL		3	7

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla se puede observar que en la Gestión Operativa de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C la actividad de descarga de mercadería no se realiza eficientemente, no utilizan fichas de Registros para el control en la recepción de mercadería, los espacios determinados en el área del almacén no son lo apropiado, la conservación y el orden de la mercadería no son eficiente, Se realiza una inadecuada manipulación de la mercadería, no se realiza a tiempo y en buenas condiciones el despacho de mercadería y la programación de transporte en la distribución no es la adecuada.

3.1.3.2 Herramientas de diagnóstico.

Diagrama de Ishikawa.

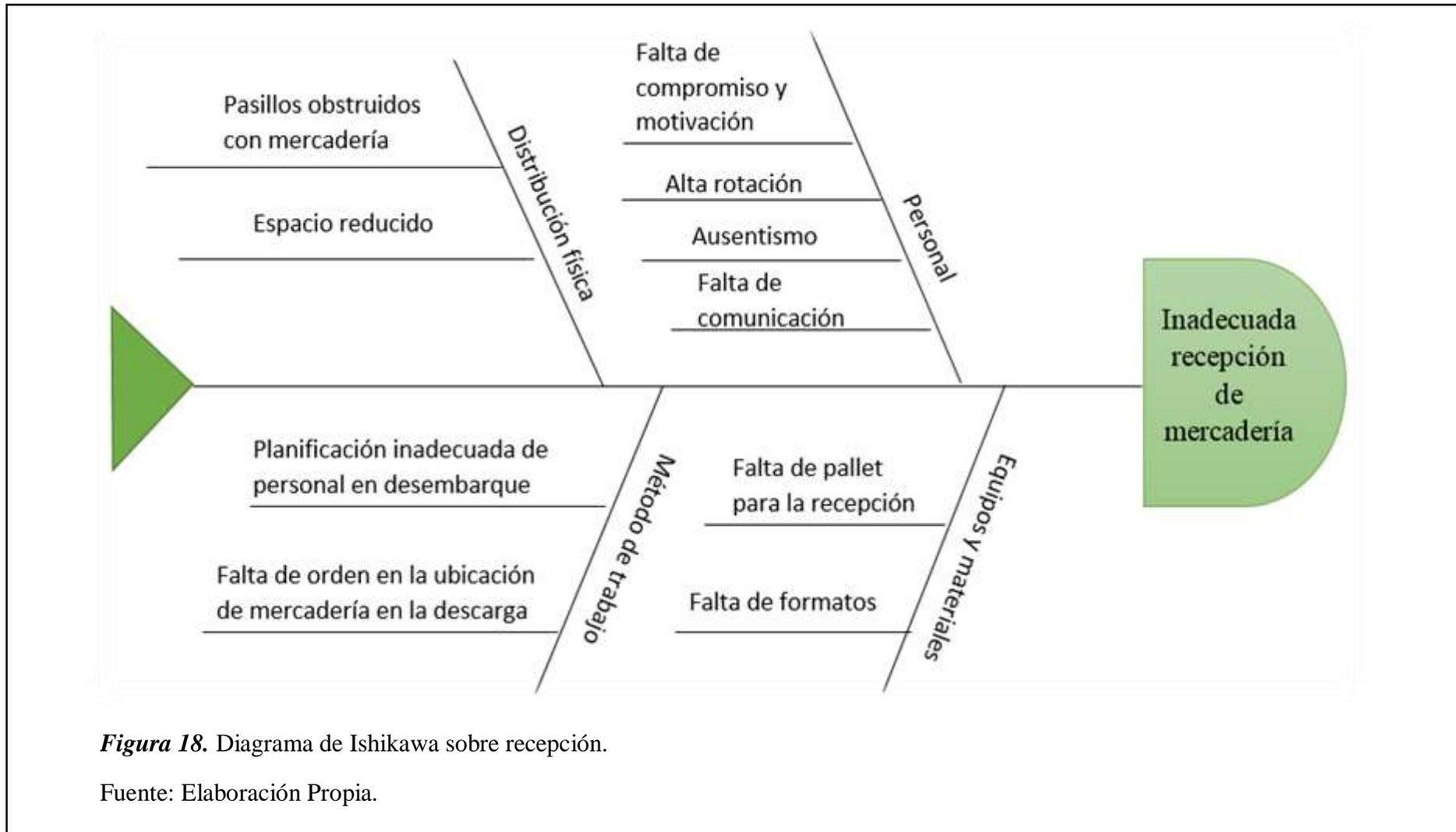
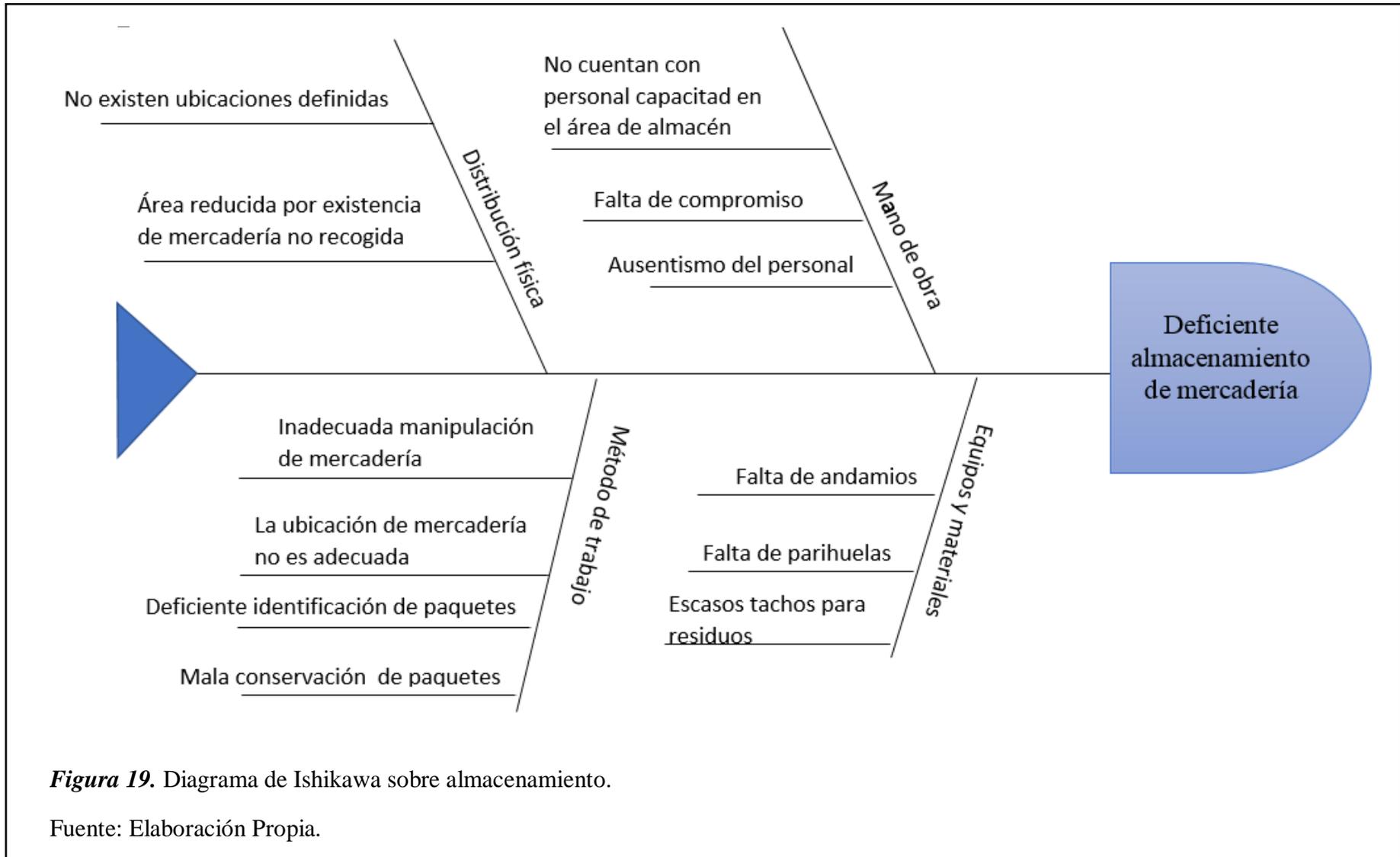


Figura 18. Diagrama de Ishikawa sobre recepción.

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 18 se puede apreciar mediante un diagrama de Ishikawa sobre los problemas que ocurren en la recepción de mercadería como pasillos obstruidos y espacios reducidos por el desorden en la ubicación de mercadería en el patio en el momento de la descarga, también hay una mala planificación de los recursos tanto humanos como materiales en la recepción de mercadería. Además, el personal muestra falta de compromiso con la empresa lo cual es fundamental para un buen desempeño en las actividades. Todos estos problemas mencionados originan demoras en el proceso de recepción de mercadería como también errores, lo cual termina atrasando a los demás procesos.

Del proceso de almacenamiento se realizó un diagrama de Ishikawa para tener un mejor análisis de la problemática, el diagrama mencionado se presenta en la figura 19 del presente trabajo de investigación.



En la figura 19 se puede apreciar la problemática que ocurre en el proceso de almacenamiento de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C, ya que no cuentan con personal capacitado y no son la cantidad adecuada de operarios en el área de almacén ya que no logran cubrir todas las actividades que deben realizar. Además, en la distribución física del almacén los espacios son reducidos por mercadería que muchas veces no son recogidas por sus propietarios y otras veces por objetos innecesarios dentro del almacén, así mismo se le adiciona la inadecuada manipulación que en ocasiones genera daños en la mercadería y posteriormente origina costos y gastos para la empresa.

Para poder analizar los problemas actuales de la empresa en despacho y distribución de mercadería se deben definir las posibles causas que afectan y aportan para que haya demora en las actividades, es por ello que en la figura 20 se puede apreciar los problemas por los cuales pasa la empresa por cuatro categorías que son: mano de obra, vehículos y equipos, distribución física y método de trabajo; cada una de ellas subdivididas para tener una visión más global, panorámica y estructurada de aquellos factores problemáticos que se tendrían que solucionar para que la empresa tenga una mejora continua.

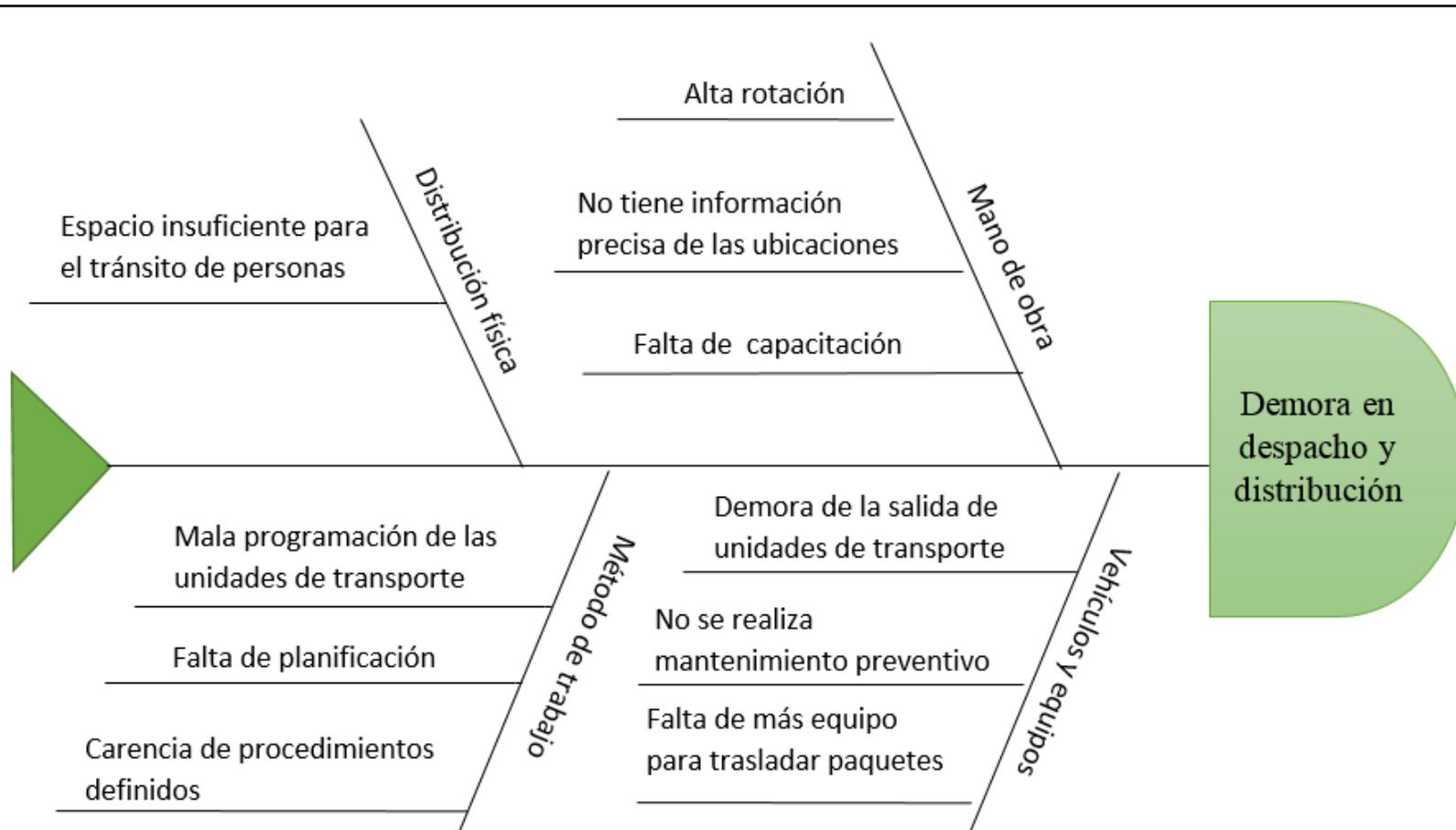


Figura 20. Diagrama de Ishikawa sobre despacho y distribución.

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 20 se puede observar que la problemática del proceso de despacho y distribución es la demora para despachar los paquetes, mala programación de los vehículos de distribución, demora de la salida de los vehículos por motivos que no logran encontrar la mercadería a ser distribuida en el patio de operaciones. Todos estos problemas afectan en la Gestión Operativa de la empresa.

3.1.3.3 Indicadores de la Gestión Operativa en la empresa en estudio.

a. Recepción.

Tabla 7

Tiempo en la Gestión de Recepción de paquetes.

Actividad	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3	Tiempo 4	Tiempo 5	Tiempo Promedio	Observación
Descarga de paquetes	1.8 horas	2.5horas	2 horas	1.9 horas	1.5horas	1.94 horas	Desorden en ubicar los paquetes en la descarga
Verificación de paquetes según guías	2 horas	2.5 horas	2.2 horas	2.8 horas	2.7 horas	2.44 horas	
Total	3.8 horas	5 horas	4.2 horas	4.7 horas	4.2 horas	4.38 horas	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Mediante un estudio de tiempo realizado en la Gestión de recepción de mercadería dentro de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. con respecto a las actividades de descarga de paquetes y su verificación según guías, el cual el tiempo promedio fue de 1.94 horas y 2.44 horas correspondientemente. Se concluye que la recepción dentro de la empresa no es la adecuada ya que se genera demasiado desorden en la ubicación de paquetes, además de que el tiempo en que se realizan las actividades son muy excesivas.

b. **Almacenamiento.**

Tabla 8

Cantidad y costo de paquetes dañados en un periodo semestral.

Mes	Nº de Paquetes dañados	Costo Promedio por paquete dañado	Costo de los Paquetes dañados
Marzo	30	S/ 35.00	S/ 1,050.00
Abril	32	S/ 40.00	S/ 1,280.00
Mayo	24	S/ 35.00	S/ 840.00
Junio	13	S/ 45.00	S/ 585.00
Julio	20	S/ 42.00	S/ 840.00
Agosto	25	S/ 50.00	S/ 1,250.00
Total	144		S/ 5,845.00

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Se realizó una tabla mostrando la cantidad, costo promedio y los costos que involucran los paquetes dañados a lo largo de seis meses iniciando desde Marzo y culminando en el mes de Agosto, para conocer cuántos paquetes y su costo para reponerlo y poder entregarlo al cliente.

Tabla 9

Ocupación en m2 de paquetes en el almacén.

Mes	1er control quincenal (M2)	2do control quincenal (M2)	Promedio (M2)
Marzo	52	57	54.5
Abril	60	62	61
Mayo	55	52	53.5
Junio	67	65	66
Julio	69	64	66.5
Agosto	58	60	59
Total			60.1

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

El almacén cuenta con 100 m2, de los cuales en el mes de Marzo se tomaron dos controles quincenales para saber el área de ocupación de mercadería o paquetes en el almacén porque los clientes no recogen sus envíos en un determinado tiempo y de ese modo conocer el espacio que no dispone la empresa para colocar otros paquetes que ingresan a diario.

c. Despacho de mercadería.

Tabla 10

Tiempo en el despacho de mercadería.

Actividad	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3	Tiempo 4	Tiempo 5	Tiempo Promedio	Observación
Atención al cliente.	5 minutos	4 minutos	5 minutos	3 minutos	3 minutos	4 minutos	
Búsqueda de guía para la orden de despacho.	6 minutos	3 minutos	3 minutos	4 minutos	5 minutos	4.2 minutos	Inadecuado distribución del almacén
Búsqueda de paquetes en el almacén.	8 minutos	10 minutos	15 minutos	12 minutos	8 minutos	10.6 minutos	
Despacho de paquete.	3 minutos	4 minutos	4 minutos	3 minutos	3 minutos	3.4 minutos	
Total	22 minutos	21 minutos	27 minutos	22 minutos	19 minutos	22.2 minutos	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Realizándose un estudio de tiempos en el despacho de paquetes o mercadería, iniciando desde la atención al cliente y finalizando con el despacho, se pudo saber o conocer cuánto es el tiempo en que se demora cada actividad, el cual indicó que el tiempo es excesivo para realizar cada actividad; lo que generaría quejas por parte de los clientes por no recibir su mercadería en un determinado tiempo y que la espera sea muy prolongada.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En el análisis a la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C se identificó que los principales problemas en la Gestión de Recepción de mercadería son la falta de planificación del recurso humano para el momento de la descarga de mercadería de la unidad de transporte en el patio de operaciones lo cual genera que el tiempo del desembarque o descarga se prolongue, también la falta de un proceso adecuado de ubicación de mercadería en el momento de descarga , ya que no hay un orden de ubicación y se origina una mezcla de dicha mercadería y se dificulta en la búsqueda para los siguientes procesos. Además, la falta de pallets en la recepción hace que el tiempo de recepción sea muy extenso, asimismo la empresa no cuenta con formatos para la recepción de mercadería, lo que se tendría una relación con Bernilla (2018) en su trabajo de investigación en J.CH. Comercial S.A., donde menciona que la problemática que sucede en dicha empresa es la falta de limpieza y un buen orden de los productos en el almacén, la falta de organización en el proceso de recepción de mercadería lo cual se genera en un tiempo elevado como también la falta de organización en la entrega o despacho de mercadería lo cual ha generado que disminuya la productividad de la empresa.

Con la investigación que realizó en la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C, en el análisis de la Gestión operativa actual se pudo conocer que en el proceso del almacenamiento se muestra deficiencia en las actividades ya que no se realiza procedimientos estándares en la ubicación de la mercadería dentro del almacén, además de una mala codificación y manipulación inadecuada lo cual genera costos y gastos por extravíos y daños de dicha mercadería para la entidad. También muestra problemas en la distribución de planta del almacén ya que la ubicación de los estantes y pallets no están distribuidos estratégicamente para reducir tiempos y la falta de más unidades de estos materiales de almacenaje genera desorden y mala conservación de la mercadería hasta su correspondiente despacho, lo que se tiene relación con Mónica Londoño en su investigación en Bogotá; realizó un diagnóstico acerca de la situación presente de Betmon, en el cual plantea que en el área del almacén muestran una inadecuada ubicación de sus productos en los estantes ya que no utilizan métodos o estándares de ingeniería para una mejor ubicación, donde cometen el gran error de ubicar muchas veces los productos más pesados en la parte superior de los estantes lo cual puede ocasionar que se dañe el producto por la caída generando la pérdida de aquel producto.

Con ayuda del instrumento de recolección de datos (guía de observación) se pudo conocer que en el proceso del despacho a los clientes el tiempo es muy amplio ya que hay demora en la búsqueda de la mercadería en el almacén por la falta de un proceso eficiente de almacenamiento que genera extravíos de dicha mercadería, además la inadecuada manipulación dentro del almacén origina en ocasiones daños en la mercadería lo cual genera costos y gastos en el despacho a los clientes. También la alta rotación de personal ocasiona problemas en el despacho de mercadería por su falta de conocimiento y capacitación de inducción. Lo que se tendría relación con Chávez y Ojeda (2018) en su investigación en la empresa Matizados Cajamarca E.I.R.L donde menciona que en el despacho de los productos se genera mucho tiempo en la búsqueda del producto en el almacén por la falta de orden y una adecuada ubicación de los productos.

IV. CONCLUSIONES

- a) Mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos como la entrevista al jefe de Operaciones y Distribución de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C, se diagnosticó que la Gestión actual de Recepción de mercadería siempre tiene preparado su espacio y sus materiales como pallets antes de la llegada de la unidad de transporte para luego ser descargada. Sin embargo, no siguen un orden en la ubicación de la mercadería en el patio de operaciones en la descarga o desembarque, lo cual genera demora en la búsqueda de la mercadería. Además, el tiempo de descarga es mucho porque no planifican adecuadamente los recursos humanos para la actividad quedando pocos operarios que realicen eficientemente la recepción. También la empresa no cuenta con un formato para registrar la recepción de mercadería.
- b) En la Gestión de almacenamiento, con respecto a la infraestructura del almacén cuenta con la iluminación y ventilación adecuada pero no con los espacios determinados para la distribución de planta que no está diseñada correctamente para un proceso eficiente del almacenamiento. Además, se diagnosticó problemas como: deficiente proceso de almacenamiento y la falta de procedimientos estándares en la manipulación porque no se ubica ordenadamente la mercadería en los andamios y pallets dentro del almacén; la mala codificación generan extravíos y demoras en la búsqueda de la mercadería por lo que ocasiona costos y gastos afectando económicamente a la empresa.
- c) También se analizó la Gestión del despacho y distribución de mercadería, en el cual se pudo conocer que está siendo afectada por problemas como: Tiempo extenso en el despacho, ya que hay demoras en la búsqueda de la mercadería dentro del almacén por su inadecuada ubicación, alta rotación de personal, demora en los procesos por falta de conocimiento y de orden en el proceso de almacenamiento. Además, por la mala manipulación y conservación de mercadería que en ocasiones se daña generando quejas al momento que el operario realiza el despacho y las quejas se convierten en costos y gastos que la empresa debe tratar de evitar.
- d) Finalmente, se concluye mediante la evaluación realizada anteriormente que la Gestión Operativa actual de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C es deficiente.

REFERENCIAS

- Anónimo, D. (2014, 8 de Agosto). Ingresos de empresas de mensajería alcanzan 138.104 millones pesos este año. *Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/466923431?accountid=39560>.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la investigación científica*. (6a. Ed.). Caracas: Episteme.
- Becerra, R. y Villar, E. (2016). Propuesta de mejora del ciclo de almacenamiento en el almacén del centro de atención al distribuidor de la Empresa Ceva Logistics Perú SRL en Chiclayo, periodo 2015-2016. *Logística 360*, 95-115.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión*. (2d Ed.). Colombia: 3R editores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3a. Ed.). Bogotá D.C: Pearson.
- Bernilla, J. (2018). *Plan de mejora de la gestión de almacenamiento para elevar la productividad en j.ch. Comercial s.a. Chiclayo, 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. (1a. Ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Chávez, N. y Ojeda, M. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de almacenes y su influencia en la reducción de tiempos de despacho en la empresa Matizados Cajamarca E.I.R.L.* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Fantozzi, E. (2015). Grupo Ransa: “El retail en provincias cambió la logística en el Perú”. *Semanaeconómica.com*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/156162-grupo-ransa-el-retail-en-provincias-cambio-la-logistica-en-el-peru/>.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. (5ta Ed.). México: Prentice Hall.
- Londoño, M. (2014). *Propuesta de mejoramiento del sistema de almacenamiento y control de inventarios para Betmon*. (Tesis de Pregrado). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá DC, Colombia.
- Marín, R. (2014). *Almacén de clase mundial*. (1a. Ed.). Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Medina, M. (2018, 20 de Junio). Transporte de carga representa 22% de los costos en empresas de consumo. *Diario Correo*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/transporte-de-carga-representa-22-de-los-costos-en-empresas-de-consumo-825765/>.
- Pau, J. Y Navascués, R. (2001). *Manual de logística integral*. (1a. Ed.). Madrid: Díaz Santos.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE OPERACIONES Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA SHALOM EMPRESARIAL S.A.C

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información directa para conocer la situación actual de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. y plantear mejoras en el trabajo de investigación.

Nombre _____

Año de servicios _____

Fecha _____

1. Qué problemas se presentan en los diferentes procesos:
 - a) Recepción:

 - b) Almacenamiento:

 - c) Despacho del producto:

2. ¿Se analizan periódicamente los problemas que ocurren internamente?

3. ¿Se registran los ingresos y salidas de mercadería? ¿Tienen formatos?

4. ¿Con que formatos de registro de información cuenta la empresa para el manejo de mercadería en los almacenes?
- a) Kardex.
 - b) Código de barras.
 - c) Otros.
5. ¿Se verifica periódicamente las existencias de mercadería en el almacén?
6. ¿Cree usted que la actual gestión de almacenamiento es la correcta o se debería mejorar?
7. ¿Por qué cree usted que las unidades de transporte no salen a tiempo a su destino?
- a) Demora en buscar los paquetes o mercadería según guía de revisión.
 - b) Extravío de los paquetes o mercadería solicitada por cliente dentro del almacén.
 - c) Retraso en la llegada de unidades de transporte con los paquetes de otras ciudades.
 - d) No se programa la distribución.
 - e) Otros.

ANEXO N°2: GUÍA DE OBSERVACIÓN

Autores:

Fecha de Observación:

		Condiciones	
Nº	Aspectos a Verificar	Si	No
1	La actividad de descarga de mercadería se realiza eficientemente.		
2	Utilizan fichas de Registros para el control en la recepción de mercadería.		
3	Los espacios determinados en el área del almacén son lo apropiado.		
4	La seguridad de la mercadería en el área del almacén es la correcta.		
5	La iluminación del almacén es la necesaria para una fácil visualización.		
6	La ventilación dentro del almacén es la adecuada.		
7	La conservación y el orden de la mercadería son eficiente.		
8	Se realiza una adecuada manipulación de la mercadería.		
9	Se realiza a tiempo y en buenas condiciones el despacho de mercadería.		
10	La programación de transporte en la distribución es la adecuada.		

ANEXO N° 3: VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Universidad Señor de Sipán

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Arrascaue Becerra Manuel Alberto
 Grado Académico: MBA
 Cargo e Institución: Director de escuela / USS
 Nombre del instrumento a validar: Entrevista
 Autor del instrumento: Cecilia Corado Juan José - Sara Rosal Luna Elizabeth
 Título del Proyecto de Tesis: Plan de Mejora en la Gestión Operativa para reducir los costos de la empresa SHADOM EMPRESARIAL S.A.C CHICLAYO - 2019.

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente De 0 a 5	Regular De 6 a 10	Bueno De 11 a 15	Muy bueno De 16 a 20
Claridad	Los items están formulados con lenguaje apropiado y comprensible			/	
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los items			/	
Suficiencia	Los items son suficientes para medir los indicadores de las variables			/	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere			/	
Viabilidad	Es viable su aplicación			/	

Valoración

Puntaje: (De 0 a 20) 15

Calificación: (De Deficiente a Muy bueno) bueno

Observaciones

.....

Fecha:

(Firma)
 MBA. Manuel A. Arrascaue Becerra
 INGENIERO INDUSTRIAL
 CIP. 41892

Firma:

19/07/19

No. Colegiatura

Universidad Señor de Sipán

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Carrascal Sánchez Jenner
 Grado Académico: Mg. Ingeniería Industrial
 Cargo e Institución: Docente de la Universidad Señor de Sipán
 Nombre del instrumento a validar: Entrevista
 Autor del instrumento: Juan José Pachay Cercado - Karen Elizabeth Tana Roncal
 Título del Proyecto de Tesis: Plan de Mejora en la Gestión Operativa para reducir los costos de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. CHICLAYO-2019.

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente De 0 a 5	Regular De 6 a 10	Bueno De 11 a 15	Muy bueno De 16 a 20
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				17
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems			15	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				16
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				16
Viabilidad	Es viable su aplicación				17

Valoración

Puntaje: (De 0 a 20) 16
 Calificación: (De Deficiente a Muy bueno) Muy bueno

Observaciones

.....

Fecha: 01/07/2019
 Firma: [Firma]
 No. Colegiatura 173201

JENNER CARRASCAL SÁNCHEZ
 INGENIERO INDUSTRIAL
 Reg. CIP 173201

Universidad Señor de Sipán

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Rivasplata Sánchez Absalón
 Grado Académico: Magister
 Cargo e Institución: Docente Tiempo Completo
 Nombre del instrumento a validar: Entrevista
 Autor del instrumento: Ceballos Coronado Juan José - Tena Rosal Honor Elizabeth
 Título del Proyecto de Tesis: Plan de Mejora en la Gestión Operativa para reducir los costos de la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C CHICLAYO - 2019

Indicadores	Criterios	Calificación			
		Deficiente De 0 a 5	Regular De 6 a 10	Bueno De 11 a 15	Muy bueno De 16 a 20
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				17
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems			15	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables			15	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				17
Viabilidad	Es viable su aplicación				16

Valoración

Puntaje: (De 0 a 20) 16
 Calificación: (De Deficiente a Muy bueno) Muy Bueno

Observaciones

.....

Fecha: 01/07/2019

Firma:


ABSALÓN RIVASPLATA SANCHEZ
 INGENIERÍA INDUSTRIAL
 INGENIERO QUÍMICO
 Reg. CIP. N° 163595