



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS
CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es):

**Bach. Campos Leyva Mary Lizbeth
Bach. Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister**

Asesor:

Dr. Merino Núñez Mirko

**Línea de Investigación:
Logística y Operaciones**

**Pimentel - Perú
2018**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS
CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es):

**Bach. Campos Leyva Mary Lizbeth
Bach. Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister**

Asesor:

Dr. Merino Núñez Mirko

**Línea de Investigación:
Logística y Operaciones**

**Pimentel – Perú
2018**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA
CAMPOS CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es)

**Bach. Campos Leyva Mary Lizbeth
Bach. Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister**

**Pimentel - Perú
2018**

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN
S.R.L, CHICLAYO, 2017.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Merino Núñez Mirko
Asesor

Dra. Ramos Farroñan Emma Verónica
Presidente

Mg. Rojas Jiménez Karla Yvonne
Secretario

Dra. Delgado Wong Sofía Irene
Vocal

DEDICATORIA

“A Dios, mis padres, mi querido y amado hijo por darme los motivos a seguir adelante, a mi esposo por su apoyo y comprensión”.

Lizbeth Campos Leyva

“A Dios, Por haberme dado la salud para lograr mis objetivos, dedico de manera especial el resultado de mi esfuerzo a mi querida madre por su apoyo incondicional y fé en mi, a mis tíos por sumar esfuerzos para salir adelante”

Franz Lenin Aleister Ramírez Weepio

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017.

STRATEGIES FOR MANAGING THE SUPPLY CHAIN FOR THE IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017.

Mary Lizbeth Campos Leyva¹

Franz Lenin Aleister Ramírez Weepio²

Resumen

Ésta investigación tuvo como objetivo general: Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros (GCS) para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L (PCC), Chiclayo, 2017. A través de un diagnóstico de las estrategias de Gestión de la de Cadena de Suministros que utiliza la PCC, Chiclayo, 2017 y el análisis del nivel de competitividad en la PCC., Chiclayo, 2017.

El tipo de investigación corresponde a una investigación cuantitativa y según su profundidad es una investigación Descriptiva – correlacional, el diseño es no experimental transversal, los instrumentos aplicados son encuestas dirigidas a los trabajadores administrativos de la PCC.

De acuerdo a los resultados se pudo encontrar el diagnóstico de las Estrategias de la GCS en la PCC, el cual muestra niveles regulares, alcanzando un puntaje promedio en general de 3 puntos (regular) debido a que sus esfuerzos solo se concentran en la producción y distribución de sus insumos. Y respecto al nivel de competitividad de la PCC los resultados muestran una situación competitiva regular, debido a que los factores como innovación, capacidad de gestión e integración de la cadena muestran niveles regulares (puntaje promedio 3)

Se determinó que el diseño de las estrategias de la GCS, se planteen contemplando la integración de la cadena, buscando la eficiencia y la capacidad de respuesta al entorno. Es por ello que se toma como referencia el modelo SCOR para diseñar la propuesta.

Palabras Claves: Estrategias, Gestión de la Cadena de Suministros, Competitividad, Pollería.

Abstrac

This research had as general objective: propose strategies of management of the chain of supplies (GCS) to improve competitiveness in the Polleria Campos Chicken S.R.L (PCC), Chiclayo, 2017. Through a diagnostic of the management strategies of supply chain that uses the PCC, Chiclayo, 2017 and the analysis of the level of competitiveness in the PCC, Chiclayo, 2017.

The type of research corresponds to a quantitative research and according to its depth is a descriptive - correlational research, design is not experimental, applied instruments are surveys aimed at workers administrative of the PCC.

According to the results your could find the diagnosis of the strategies of the GCS in the PCC, which shows regular levels, reaching an average score in general (regular) 3-point since their efforts only focus on production and distribution n of its inputs. And with respect to the level of competitiveness of the PCC results show a regular competitive situation, since factors such as innovation, management capacity

¹ Adscrita a la Escuela Académico Profesional de Administración, Pregrado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú, email: cleyvamary@crece.uss.edu.pe

² Adscrito a la Escuela Académico Profesional de Administración, Pregrado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú, email: rweepiof@crece.uss.edu.pe

and integration of the chain are regular levels (average score 3)

It was determined that the design of the strategies of the GCS, arise considering the integration of the chain, looking for efficiency and responsiveness to the environment. Therefore, the SCOR model to take as a reference to design the proposal.

Key words: *Strategies and competitiveness, supply chain management, poultry*

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
Resumen.....	II
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos	11
1.3. Teorías relacionadas.....	21
1.3.1. Gestión de la cadena de suministros.....	21
1.3.2. Competitividad Sistémica.....	39
1.4. Formulación del Problema.....	48
1.5. Justificación e importancia del estudio	48
1.6. Hipótesis	49
1.7. Objetivos	49
1.7.1. Objetivo General	49
1.7.2. Objetivos Específicos	49
II. MATERIALES Y MÉTODOS	51
2.1. Tipo y Diseño de la investigación.....	51
2.1.1. Tipo de Investigación.....	51
2.1.2. Diseño de la investigación.....	51
2.2. Población y muestra	52
2.2.1. Población	52
2.2.2. Muestra	53
2.3. Variables, Operacionalización.....	53
2.3.1. Variable Independiente	53
2.3.2. Variable dependiente.....	53
2.3.3. Operacionalización	55
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	58
2.4.1. Técnicas	58
2.4.2. Instrumentos	58
2.4.3. Validez.....	58
2.4.4. Confiabilidad	59
2.5. Procedimiento de análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	61
2.7. Criterio de rigor científico	61
III. RESULTADOS.....	62
3.1. Tablas y figuras	62
3.2. Discusión de Resultados	98
3.3. Aporte Científico	100

3.3.1.	Nivel 1 Macro procesos	101
3.3.2.	Nivel 2, Procesos	103
3.3.3.	Nivel 3 - Actividades	106
3.3.4.	Indicadores de las actividades.....	109
3.3.5.	Cronograma y Presupuesto de la propuesta	110
3.3.6.	Recuperación de la Inversión.....	112
IV.	CONCLUSIONES	118
4.1.	Conclusiones	118
V.	REFERENCIA	119
	ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Actividad S1.1 Programar entregas de materiales. Parte I.	37
Tabla 2	Actividad S1.1 Programar entregas de materiales. Parte II.	38
Tabla 3	Métricas de Primer nivel del Modelo SCOR.	39
Tabla 4	Dimensiones de la competitividad	45
Tabla 5	Población de estudio de la Pollería Campos Chicken S.R.L	52
Tabla 6	Tamaño de muestra	53
Tabla 7	Operacionalización de las variables.....	55
Tabla 8	Valores de la validez del instrumento de investigación, realizado por los Expertos en el tema, mediante criterio de validez externa por juicio de expertos.	59
Tabla 9	Resumen de procesamiento de casos.	59
Tabla 10	Estadísticas de fiabilidad.	60
Tabla 11	La PCC Posee Herramientas de pronósticos para su Oferta y Demanda.	62
Tabla 12	La PCC tiene planeado y proyectado su oferta.	63
Tabla 13	La PCC tiene planeado y proyectado su demanda	63
Tabla 14	La PCC cuenta con un plan de abastecimiento.	64
Tabla 15	La PCC cuenta con un plan de producción	65
Tabla 16	La PCC cuenta con un plan de distribución.	65
Tabla 17	La PCC cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos.	66
Tabla 18	La PCC cuenta con un plan de devoluciones para exceso de pedidos.	67
Tabla 19	La PCC dispone de un plan de la cadena de suministros.	67
Tabla 20	Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran estandarizados.	68
Tabla 21	Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran documentados.....	69
Tabla 22	Los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados.	69
Tabla 23	Los procesos de producción de la PCC se encuentran documentados.	70
Tabla 24	Los procesos de distribución de la PCC se encuentran estandarizados	71
Tabla 25	Los procesos de distribución de la PCC se encuentran documentados.	71
Tabla 26	Los procesos de devolución de la PCC se encuentran estandarizados.	72
Tabla 27	Los procesos de devolución de la PCC se encuentran documentados.....	73
Tabla 28	La PCC tiene programada las actividades para la preparación de la demanda.	73
Tabla 29	La PCC tiene programada las actividades de los procesos de producción.	74
Tabla 30	La PCC tiene programada las actividades de los procesos de distribución	75
Tabla 31	La PCC tiene programada las actividades de los procesos de devolución de insumos defectuoso.	75
Tabla 32	VARIABLES DEFINIDAS POR LA PCC.....	76
Tabla 33	La información de los planes, objetivos y actividades fluye en todos los niveles de la PCC.....	78
Tabla 34	La PC dispone de un manual de trabajo que los trabajadores conocen.	79
Tabla 35	79
Tabla 36	Existen normas de control en el proceso de abastecimiento de la PCC.	80
Tabla 37	Existen normas de control en el proceso de producción de la PCC.	81
Tabla 38	Existen normas de control en el proceso de distribución de la PCC.	81
Tabla 39	Existen normas de control en el proceso de facturación de la PCC.	82
Tabla 40	Existen normas de control en el proceso de devolución de la PCC.....	83
Tabla 41	En la PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos.	83
Tabla 42	La PCC dispone de tecnologías en sus procesos.....	84
Tabla 43	La PCC dispone de programas que permiten reducir la emisión de desechos.....	85
Tabla 44	La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena.	85
Tabla 45	Existen políticas de acuerdos de cooperación entre la PCC y sus proveedores.	86

Tabla 46	La PCC promueve foros entre proveedores y productores.....	87
Tabla 47	Situación de los indicadores de la dimensión estratégica - Nivel 1 Macro procesos..	88
Tabla 48	Situación de los indicadores de la dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos.	89
Tabla 49	Situación de los indicadores de la dimensión Operativa- Nivel 3 Actividades.	90
Tabla 50	Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la GCSM de la PCC según el modelo SCOR	91
Tabla 51	Puntaje de los indicadores de la dimensión Capacidad de Gestión de la Variable Competitividad en la PCC.....	92
Tabla 52	Puntaje del indicador Inversión, de la dimensión Estrategias Empresariales de la Variable competitividad en la PCC.	92
Tabla 53	Puntaje de los indicadores de la dimensión Gestión de la Innovación de la Variable Competitividad en la PCC.....	93
Tabla 54	Puntaje de los indicadores de la dimensión Integración de redes de cooperación de la Variable Competitividad en la PCC.	95
Tabla 55	Puntaje Promedio de la información compartida, de la dimensión Interacción de proveedores y productores de la Variable competitividad en la PCC.	95
Tabla 56	Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la Competitividad de la PCC, según la teoría de la Competitividad sistémica- nivel micro.....	96
Tabla 57	Métricas de Primer Nivel para medir la Cadena de Suministros de la Pollería Campos Chicken. S.R.L.	102
Tabla 58	Procesos del Nivel 2, identificados en la Pollería Campos Chicken S.R.L.	103
Tabla 59	Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta, en la Pollería Campos Chicken S.R.L.	110
Tabla 60	Plan de producción proyectada en función a la implementación de la propuesta.....	112
Tabla 61	Estado de Flujo de Efectivo proyectado de la pollería Campos Chicken. S.R.L.	113
Tabla 62	Detalle de las condiciones del préstamo Bancario	114
Tabla 63	Cuadro de amortización de deuda para la Pollería Campos Chicken S.R.L.....	115
Tabla 64	Estructura de la deuda de Pollería Campos Chicken S.R.L.....	116
Tabla 65	Cálculo del costo de capital de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	116
Tabla 66	Indicador de rentabilidad Valor Actual Neto, de la inversión	117
Tabla 67	Indicador Costo - Beneficio de la Inversión	117
Tabla 68	Matriz de consistencia.	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Competitividad, elaborado Por Ipsos Perú, para Semana Económica.	8
Figura 2. Actividades de la logística en la Cadena de Suministros.	23
Figura 3. Cadena de Suministros.	25
Figura 4. Source. Proceso S1 y sus actividades S1.1, S1.2 y S1.3.3	37
Figura 5. Factores de la competitividad Sistémica propuesta por Esser et al (1994) Competitividad Sistémica.	42
Figura 6. Diseño de la Investigación.	52
Figura 7. Herramientas de pronósticos para Oferta y Demanda	62
Figura 8. La PCC tiene planeado y proyectado su oferta.	63
Figura 9. La PCC tiene planeado y proyectado su demanda.	64
Figura 10. La PC cuenta con un plan de abastecimiento.	64
Figura 11. La PCC cuenta con un plan de producción.	65
Figura 12. La PCC cuenta con un plan de distribución.	66
Figura 13. La PCC cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuoso.	66
Figura 14. La PCC cuenta con un plan de devoluciones para exceso de pedidos.	67
Figura 15. La Pc dispone de un plan de la cadena de suministros.	68
Figura 16. Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran estandarizados.	68
Figura 17. Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran documentados.	69
Figura 18. Los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados.	70
Figura 19. Los procesos de producción de la PCC se encuentran documentados.	70
Figura 20. Los procesos de distribución de la PCC se encuentran estandarizados.	71
Figura 21. Los procesos de distribución de la PCC se encuentran documentados.	72
Figura 22. Los procesos de devolución de la PCC se encuentran estandarizados.	72
Figura 23. Los procesos de devolución de la PCC se encuentran documentados.	73
Figura 24. La PCC tiene programada las actividades para la preparación de la demanda.	74
Figura 25. La PCC tiene programada las actividades de los procesos de producción.	74
Figura 26. La PCC tiene programada las actividades de los procesos de distribución.	75
Figura 27. La PCC tiene programada las actividades de los procesos de devolución de insumos defectuoso.	76
Figura 28. Variables definidas por la PCC.	77
Figura 29. La información de los planes, objetivos y actividades fluye en todos los niveles de la PCC.	78
Figura 30. La PCC dispone de un manual de trabajo que los trabajadores conocen.	79
Figura 31. La PCC dispone de programa de incentivos laborales.	80
Figura 32. Existen normas de control en el proceso de abastecimiento de la PCC.	80
Figura 33. Existen normas de control en el proceso de producción de la PCC.	81
Figura 34. Existen normas de control en el proceso de distribución de la PCC.	82
Figura 35. Existen normas de control en el proceso de facturación de la PCC.	82
Figura 36. Existen normas de control en el proceso de devolución de la PCC.	83
Figura 37. En la PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos.	84
Figura 38. La PCC dispone de tecnologías en sus procesos.	84
Figura 39. La PC dispone de programas que permiten reducir la emisión de desechos.	85
Figura 40. La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena.	86
Figura 41. Existen políticas de acuerdos de cooperación entre la PCC y sus proveedores	87
Figura 42. La PCC promueve foros entre proveedores y productores.	87
Figura 43. Situación de los indicadores de la dimensión estratégica - Nivel 1 Macro procesos.	88
Figura 44. Situación de los indicadores de la dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos en la PCC.	89

Figura 45. Situación de los indicadores de la dimensión Operativa- Nivel 3 Actividades.....	90
Figura 46. Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la GCSM de la PCC según el modelo SCOR.	91
Figura 47. Puntaje de los indicadores de la dimensión Capacidad de Gestión de la Variable Competitividad en la PCC.....	92
Figura 48. Puntaje de los indicadores de la dimensión Estrategias Empresariales de la Variable competitividad en la PCC.....	93
Figura 49. Puntaje de los indicadores de la dimensión Gestión de la Innovación de la Variable Competitividad en la PCC.....	94
Figura 50. Puntaje de los indicadores de la dimensión Integración de redes de cooperación de la Variable Competitividad en la PCC.	95
Figura 51. Puntaje Promedio de la información compartida, de la dimensión Interacción de proveedores y productores de la Variable competitividad en la PCC.	96
Figura 52. Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la Competitividad de la PCC, según la teoría de la Competitividad sistémica- nivel micro.	97
Figura 53. Diagrama de Alcance de la Cadena de suministro de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	101
Figura 54. Ubicación geográfica de los locales de la PCC con los flujos de información y producto.	104
Figura 55. Diagrama de hilos y procesos del nivel 2, en la Pollería Campos Chicken S.R.L. Tomado del mapa geográfico.	105
Figura 56. Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel de la Pollería Campos (No incluye procesos o actividades de devolución y apoyo).....	106
Figura 57. Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel, actividades de devolución de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	107
Figura 58. Diagrama de Responsabilidades desagregada por actividades de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	108
Figura 59. Indicadores o métricas de cada proceso por niveles, para los procesos de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	109
Figura 60. Diagrama de Gantt, del cronograma de actividades para la implementación de la propuesta en la Pollería Campos Chicken S.R.L.	111
Figura 61. Jefe de producción y almacén respondiendo la encuesta.....	151
Figura 62. Encuesta al Administrador del local ubicado en la Av. Bolognesi - Chiclayo.....	151
Figura 63. Encuesta a la Jefa de Contabilidad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	152
Figura 64. Estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken S.R.L.....	152

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El contexto actual exige a las empresas ser adaptables al entorno cambiante y cada vez más globalizado donde ser competitivo es la opción para destacar y crear valor sostenible, nuestro país según el Foro Económico Mundial en el 2015-2016, el Perú se situó en el puesto 69 de 144 economías en el ranking de competitividad, el factor clave que ocasiona el estancamiento de la competitividad se atribuye a las empresas, ya que el pilar de la innovación (factor clave) es uno de los factores que aún está en proceso lento de mejora, es muy lamentable ya que el Perú se sitúa en el puesto 116 respecto a innovación sobre otras economías, una ubicación muy baja, por lo que el llamado de atención es directamente para las empresas.

Actualmente las empresas dedicadas a la producción, comercialización y servicios integran una serie de cadenas en cada fase del proceso hasta llegar al cliente final, por lo que la complejidad de la gestión, monitoreo y control de los flujos es complicado ya que involucra aspectos como eficiencia, agilidad, flexibilidad y gestión de riesgos, ésta complejidad de gestión limita a las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) a desarrollarse y competir de manera destacada en los diversos mercados donde se desarrollan, es así que la brecha competitiva con las grandes empresas es demasiada amplia donde muchas veces las Pymes se ven forzadas a salir del mercado.

No olvidemos que las Pymes tienen un gran impacto en el desarrollo de una economía, componen la mayor parte del grupo de las empresas, manejan la gran parte la Población Económicamente Activa (PEA), por lo que urge desarrollar estrategia, herramientas y modelos de gestión para mejorar la competitividad.

Nivel Internacional

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CENIRAC, 2013) los negocios de bares y restaurantes componen cerca de 515,059 entidades dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas en el país mexicano, de las cuales el 97% de las unidades económicas son Micro y Pequeña Empresa (MiPyme), con una tasa de crecimiento del 4.5% anual, generando de empleo y autoempleo con aproximadamente 1,433,448 personas al 2013, así mismo la participación económica en el Producto Bruto Interno es de 1.0%, pero tienen un fuerte impacto en el 48% en las demás actividades económicas.

Por lo que la importancia de éste sector es vital ya que dinamiza a otros sectores para el desarrollo económico del país.

Sin embargo el entorno para los restaurantes de la ciudad de Cancún ha sido muy difícil así lo explican Estolano, Berumen, Castillo y Mendoza (2013) en un estudio de la competitividad culinaria de Cancún basada en las cinco fuerzas de Michael Porter. Indica que en los años anteriores el sector gastronómico se vio afectado por numerosos factores del macro entorno y el entorno, entre ellas la recesión económica mundial del 2008, la emergencia sanitaria por la Influenza AH1N1 que implicó el cierre de 6,000 establecimientos repercutiendo en la reducción de las ventas hasta un 90%, por otro lado la imagen del país mexicano afectó al sector limitando la visita de turistas a dicho país.

Estolano et al (2013) plantea diversos problemas que limitan la competitividad del sector desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter, entre ellas un alto grado de competidores internos específicamente de establecimientos independientes, negocios ambulantes e informales lo que implica un sobre esfuerzo de los restaurantes por innovar sus servicios, así mismo una alta sensibilidad de los precios en los comensales residentes afecta al nivel de los ingresos de los restaurantes y de los trabajadores reduciendo sus márgenes tanto de ganancias y salarios, se agrega también un deficiente uso de un sistema de seguridad ya que solo el 51.47% de los establecimientos cuenta con un sistema de seguridad a ello se involucra un 51.47% de los accidentes laborales.

Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández y Rubio (2014) opinan que las Pymes, en especial los restaurantes colombianos de la ciudad de la Candelaria, afrontan numerosos desafíos que traban la competitividad entre ellas se menciona una alta tasa de mortalidad de los restaurantes cuando inician sus operaciones, la inestabilidad económica, la corrupción en la administración pública y la innovación que aún se encuentra en proceso de mejora, ya que un 30% de los administradores no tiene ningún planteamiento de innovación, por otro lado en su gran mayoría muchos de los propietarios imitan algunos de los productos de sus competidores o investigan a través del internet.

La optimización de la información y la gestión es otro de los aspectos que restringen el desarrollo de la competitividad en los restaurantes así lo demuestra el 20%

de los administradores que utilizan al menos un sistema computarizado que optimice la información y gestión, lo que muestra que la otra parte el 80% de los administradores no optimiza la información para tomar mejores decisiones y poder competir en mercado cambiante.

Una investigación de la competitividad en las Pymes de Veracruz - México, dedicadas a las actividades citrícolas, realizada por Bada, Ramírez y López (2013) destacan la importancia de la Pymes dedicadas a ésta actividad para el estado de Veracruz ya que entre los municipios más representantes existen 15,830 Pymes involucradas desde la cosecha hasta la comercialización de los cítricos, de las cuales éstas aportan el 43% de la producción nacional de cítricos (2,987,973.75 toneladas al 2007 aproximadamente), teniendo un fuerte impacto en el progreso económico del estado de Veracruz, la brecha competitiva de la industria citrícola analizada en las Pymes muestra factores deficientes como la.

implementación, uso y especialización del trabajo, infraestructura y sistemas de calidad para la elaboración de jugo concentrado y aceite esencial que exigen requisitos y especificaciones de alta calidad, así mismo se explica el papel del gobierno o estado con un marco ágil para instaurar controles eficiente que garanticen la calidad de los productos. (Bada et al 2013, p. 75-76).

De lo expuesto podemos reafirmar la importancia que tienen las restaurantes en la contribución económica de un país, como sucede en México los restaurantes influyen en el 48% de las actividades de los diferentes sectores desde la agricultura hasta la manufactura así lo expresa la CENIRAC – México.

Estolano et al (2013) nos muestra que existen algunas dificultades no controladas del macro entorno que intervienen en el proceso de las actividades de las Pymes impidiendo desarrollar por completo la competitividad en los restaurantes.

En el ámbito internacional en los restaurantes y Pymes también se pueden apreciar algunos de los aspectos como la informalidad, la sensibilidad de los precios en los consumidores que de influyen en los restaurantes como aspectos influyentes en la competitividad, en el aspecto interno en los restaurantes se aprecia la

falta de optimización de la gestión y de la información que repercuten en la adaptabilidad de los restaurantes con respecto a su entorno siendo también una de las restrictivas a la competitividad.

Manhattan Associates México (2012) explica el caso de Papa John's, una compañía dedicada a la preparación y venta de Pizzas, donde el crecimiento de la compañía condicionaba a mantener las operaciones eficientes y rentables en toda su cadena de suministro, las dificultades y desafíos se centraban en el control y exactitud del inventario, ya que afectaba a la rentabilidad del negocio debido a que el periodo de vida de sus inventarios caducaba sin antes utilizarlo, la falta de un sistema especializado que brinde información del marco operacional, el uso de las métricas inadecuadas de desempeño, limitaban la optimización de la cadena de suministros.

Continuando con el análisis, con respecto a la Gestión de la Cadena de los Suministros (GCS) Aponte, Gonzales y Gonzales (2013) expresan la importancia de incrementar el nivel de respuesta ante las eventualidades de la demanda en todas las empresas con la finalidad de generar ventajas competitivas.

Así mismo Aponte et al (2013) analizan la cadena de suministros en una avícola del estado de Zulia – Venezuela, en su análisis identifican algunos de los problemas que se involucran en la cadena de suministros de la avícola repercutiendo en la competitividad de la avícola, entre los problemas identificados indican:

un alto grado de complejidad para gestionar adecuadamente cada eslabón [13 eslabones] y fase [aprovisionamiento, procesamiento y distribución] de la cadena de suministros, ésta complicación en la gestión de la cadena pueden incurrir en retrasos de los trámites (...) para la adquisición de productos importados, cambios de tiempos de la distribución de los productos, malas relaciones con los proveedores y clientes, altos costos de producción, pausas por falta de la materia prima, así como retardos en los tiempos de entrega, afectando a la rentabilidad y competitividad de la empresa (Aponte et al, 2013, p.77)

Price Waterhouse Cooper (PwC, 2013) revela que las compañías en los

Estados Unidos operan en buenos niveles de eficiencia, pero ésta eficiencia viene con un detrimento de la adaptabilidad de la cadena de suministro, ya que el desempeño de una cadena de suministros depende mucho de la habilidad de responder ágilmente a los eventos de la oferta y la demanda, la adaptabilidad sigue tomando importancia debido al crecimiento de los mercados emergentes y la propagación de nuevos productos, por un lado las cadenas de suministros no responden de manera oportuna y por otro lado se suma la desconsideración de los ejecutivos a la cadena de suministros como un bien estratégico para aumentar la agilidad.

Según la Encuesta de Cadenas de Suministro de Global PwC (2013) evidencia que, el 70% de las compañías reconocen que la Cadena de suministros es un activo estratégico, pero sin embargo el 45% de las compañías adopta a la cadena de suministro como un activo estratégico, es decir de 10 empresas, 7 reconocen que la cadena de suministros debe ser un activo estratégico, pero son 4.5 empresas que utilizan a la cadena de suministros como un activo estratégico.

Otro aspecto relevante es la integración de la cadena de suministro, muy importante para planificar el proceso de la cadena de suministros haciendo más fácil satisfacer las necesidades de los diferentes mercados segmentados. PwC (2013) indica que el 43% de las compañías rezagadas apenas implementan elementos claves de estrategia como la planificación de colaboración, un 53% de éstas compañías ha implementado estrategias de colaboración de proveedores y por último un 45% de las compañías rezagadas ha efectuado estrategias de desarrollo de productos de colaboración.

De lo descrito, el reto de mejorar las cadenas de suministros se centran en la flexibilidad y adaptabilidad de éstas para responder a los cambios de manera inmediata, de lo contrario es enorme los costos que pueden perjudicar en solo una fase de la cadena como lo indica Aponte et al (2013), la falta de una cultura estratégica que adopte a la cadena de suministros como un activo estratégico se refleja en una gran cantidad de las empresas rezagadas como lo muestra PwC (2013).

Nivel Nacional:

(El Peruano, 2016) El sector gastronómico peruano se ha convertido en un elemento de desarrollo de la economía peruana contribuyendo con la diversificación de la economía, es así que favorece al 20% de la PEA aproximadamente 5.5 millones,

desde la agricultura, transporte, pesquería y producción, además contribuye con el 11.2. % del PBI según un estudio elaborado por Sociedad Peruana de Gastronomía del 2009.

A pesar de los aportes económicos, queda muchos obstáculos por superar así lo explica el presidente la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines, Javier Hundskopf en una entrevista al diario el Peruano (2016) entre ellas la informalidad, ya que en el país solo existen 8000 restaurantes certificados en buenas prácticas de salubridad reafirmando lo dicho al diario el Comercio en el 2015.

Otra de los dificultades indicadas en el Peruano (2016) es la asociatividad tanto privada y públicos involucrando al estado con un rol de promover el desarrollo, así mismo se suma la brecha de profesionales de la gastronomía debido a la alta demanda (4.22 millones de turistas que ingresaron el 2015 según el informe de Global Destination Cities Index) es necesario contar profesionales capaces y especializados.

(El comercio, 2015) en una entrevista a Javier Hundskopf, presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines, indicó que de los 22 mil restaurantes que existían en el país el 75% de éstas operan en la informalidad ya que solo 800 restaurantes están certificados a ello añade que los bajos estándares de salubridad afecta altamente a los negocios formales, por lo que es un reto, adaptar una cultura de calidad en los procesos.

(El comercio 2015) También destacó otros problemas que existe en el sector y es que cada día en el Perú se apertura un restaurante y con esa rapidez similar desaparecen, la falta de competitividad demuestra que del total de restaurantes existentes, un 3.6% tenga certificación de buenas prácticas. El representante indica que la falta de capacitación empresarial es el principal problema de la situación antes dada, añade también que el estado a través de los diversas instituciones involucradas en el Sector tanto la Dirección General de Salud (Digesa), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y las municipalidades locales deben asumir un rol orientado a promover la formalidad y calidad ya que son éstas las instituciones que otorgan las licencias de operación.

Por último ante (El comercio 2015) el titular de la asociación destaca la importancia del sector para iniciar las mejoras de la competitividad ya que el rubro mueve en la economía alrededor de US\$ 3 mil millones tanto directa como indirecta y que miles de personas se benefician de ésta actividad.

La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2017) destaca que la innovación tecnológica en el sector gastronómico es muy moderada, tal es así que la innovación en el Perú es apenas el 0.15% del PBI que comparado con la región 0.70% donde refleja una gran brecha que superar, ya que repercute en la competitividad de los restaurantes.

APEGA (2017) es así que la falta de innovación impide elevar la productividad del negocio, a pesar del auge de la cocina peruana, la diversificación es solo una parte de la innovación.

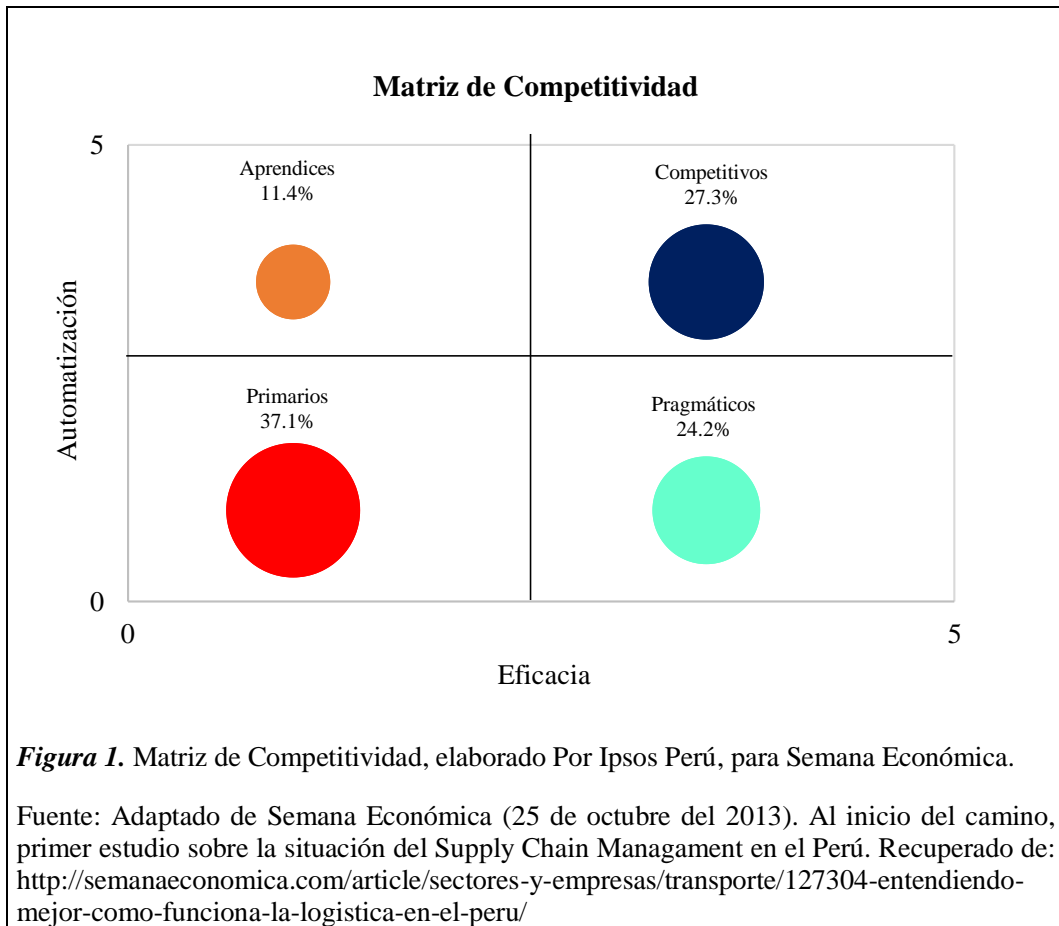
La APEGA (2017) agrega otros elementos como cuellos de botella entre ellas la falta de un sistema de información que permitan recoger indicaciones del mercado y las sugerencias de las mejoras de los clientes, se agrega también un escaso conocimiento de la gestión empresarial de los chefs, la escasa oferta de formación laboral para el personal de nivel intermedio, se suma al problema del sector es así que el 79% de los trabajadores son informales con escaso conocimiento de gestión y delegación.

En el Perú, se evidencia que en los restaurantes sigue siendo un problema la inadecuada gestión empresarial pues la informalidad en todos los aspectos es muy alta y a esto suma al estancamiento del desarrollo de la competitividad en los restaurantes, ya que para generar confianza en sus clientes la formalidad es una de ellas.

Pues los representantes del sector indican que un paso para combatir la informalidad inicia con la certificación del restaurante, donde todas las instituciones involucradas deben sumarse a contribuir con la formalidad, otro de los componentes que limitan la competitividad en el sector es la deficiente capacitación laboral por lo que los niveles de productividad de son muy bajos, así mismo la innovación, uso e implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los restaurantes está en proceso, es así que la APEGA indica la necesidad de un sistema de información integral para ambientarse a los cambios del entorno en una etapa de pleno apogeo del sector.

Analizando los inconvenientes de la Gestión de la Cadena de Suministros (GCS) Semana económica (2013) en alianza con Ipsos Perú examinan la situación de la GCS en el Perú, donde los hallazgos indican que apenas el 38% de las empresas estudiadas cuentan con una gestión automatizada de sus inventarios lo que indica que

más de un tercio se encuentra en una posición menos competitiva con un bajo nivel de automatización y una gestión poco eficiente en su cadena de suministro, algo muy alarmante



Así mismo (Semana Económica, 2013) indica que solo un 17% de las empresas usa alguna interfaz que funcione a través de internet o la nube (*Servicios de informática a través de internet*) para integrar a sus proveedores y una de cada diez empresas lo hace con algún software específico lo que nos indica un alto potencial de competitividad que no se está aprovechando, respecto al recurso humano solo al 2% de las empresas les resulta fácil conseguir mano de obra calificada para el área de GCS.

(Gestión, 2015) en un estudio de GS Perú, indican que solo el 30% de las empresas locales tienen cadenas competitivas, los retos a superar se enfocan en la infraestructura, eficiencia de mercadeo e innovación, además se agrega que de las empresas que poseen cadenas competitivas el 10% se encuentra en una etapa de aprendizaje, lo que indica un problema aún existente en relación a eficiencia, se indica también que la brecha enorme de la competitividad en la GCS viene por parte de las

empresas medianas, lo que condiciona a que se mantenga aún en una etapa de estancamiento, tanto en infraestructura, eficiencia de mercado de bienes y sofisticación de negocios (Calidad de las redes en términos de operaciones y estrategias).

Son diversos los problemas que se aprecian en la gestión de la cadena de suministros de las empresas peruanas, donde la eficiencia de las cadenas de suministros es el principal problema así lo expresan Semana Económica (2013) e Ipsos Perú en la que apenas el 38% de las empresas cuenta con un sistema de gestión inventarios a ello se agrega también la insuficiente infraestructura de las cadena así como también la falta de integración para mejorar el abastecimiento y distribución.

Éste aspecto se puede apreciar con mayor importancia en el sector gastronómico del Perú, donde la APEGA busca formar e integrar una cadena de suministros socialmente responsable debido a la influencia que tiene en los demás sectores que incluye miles de personas generando muchos puestos de trabajo.

Nivel local:

La GCS se ha convertido en factor muy importante en todas las empresas ya que comprende la planificación y gestión de las actividades en todos los procesos, siendo el principal la cooperación y coordinación con cada una de las cadenas, como los proveedores, operadores, mayoristas, minoristas y clientes.

Pero la importancia fundamental que radica en la GCS es la reducción de costos, el mejor nivel de los servicios de atención, la mejora de la innovación de los productos, la reducción de los inventarios, la optimización de los procesos, el ajuste de la capacidad de acuerdo a la demanda, la generación de ventajas competitivas. Así lo afirma Calderón (2015).

La Pollería Campos Chicken S.R.L. es una empresa que se desempeña en el rubro gastronómico y se dedica a la venta de pollos a la brasa y otros platos relacionados, sus oficinas se encuentran ubicadas en la Calle Víctor Raúl Haya de la Torre Nro. 2180. A la actualidad cuenta con 9 locales (pollerías) y un total de 149 trabajadores incluidos sus el personal administrativo.

Actualmente la Pollería campos atraviesa diversos problemas en cada uno de sus procesos desde la coordinación con sus proveedores hasta la producción y entrega de sus productos transformados a su clientes.

Problemas como la dificultad de encontrar proveedores confiables que

garanticen el abastecimiento de todos los insumos específicamente en las verduras condiciona a su producción al quiebre de inventarios, condicionando a incurrir a altos costos de producción.

A ello también se agrega a que en comparación con otros restaurantes de alta gama, no pueden encontrar proveedores con prácticas estandarizadas para entregar los insumos con los requerimientos que se solicita tanto en peso, calidad, textura y otros aspectos, ya que los proveedores actuales no poseen estandarización y buenas prácticas de mejoras para entregar los insumos adecuados.

Haciendo como por ejemplo elevar los costos de compras debido a la alta variabilidad de los pesos en las carnes, ya que para entregar un plato de chuleta, el peso estándar en los restaurantes de alta gama es de 300 gramos, sin embargo el proveedor entrega una pieza de 600 gramos por lo que condiciona a la pollería pagar el costo que se recibe por la pieza induciendo a la pollería reducir sus márgenes de utilidad y calidad para sus clientes y por consecuente también perjudicando por completo su posición competitiva ya que refleja una muy débil cadena de suministros.

Otro de los problemas identificados es el alto margen de las mermas en las verduras, mencionaremos para ejemplo la zanahoria que de acuerdo a los proceso de abastecimiento éste insumo se recibe entero para luego quitarse el rabo de la zanahoria en almacén, por lo que en grandes cantidades el peso de las mermas es elevado, luego se abastece a los locales para ser transformados por lo que al momento de pelar se agrega más merma de éste insumo al total de la merma inicial. Siendo un problema que lo que limita la eficiencia de la cadena.

La gestión de sus flujos en su cadena es solo interna y deficiente debido a que su sistema informático es centralizado, es decir solo para la empresa en cada una de sus áreas, por lo que no existe integración en su cadena de suministros.

La capacidad de su infraestructura está llegando al límite, así mismo la innovación en todos sus aspectos es deficiente debido a que no poseen un equipo de desarrollo de nuevos productos, procesos y otros aspectos.

Por último, respecto al tema tributario, algunos de sus insumos que se adquieren a grandes cantidades tal es el caso de las verduras, éstas en el mercado no se pueden adquirir con facturas por lo que la Superintendencia de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT) exige contabilizar sus compras con Facturas, por lo que

es complicado la sustanciación de sus compras siendo sujetos a asumir multas tributarias, y si es posible adquirir dichos insumos con facturas, el costo se incrementa en 60% reduciendo la rentabilidad de sus productos.

En general la cadena de suministros en la pollería campos carece de cooperación con proveedores, eficiencia, flexibilidad, adaptabilidad, innovación, uso de tecnologías adecuadas en toda la cadena. Lo que muestra como resultado una muy débil posición para poder competir de manera eficaz con otras empresas y cadenas de suministros, esto indica que la competitividad de la Pollería Campos está en niveles insuficientes.

1.2. Trabajos previos

Contexto Internacional

Cárdenas (2012) en su tesis para obtener el título de Magister en Administración denominada La competitividad de la cadena productiva de carne de cerdo en Colombia entre 2007 – 2010.

Cárdenas (2012) Plantea como objetivo general, especificar la competitividad sistémica de la cadena productiva de carne de cerdo en Colombia entre 2007-2010.

La metodología de la investigación adoptada para la tesis de Cárdenas (2012) es de tipo exploratorio que se apoya en modelos y herramientas para determinar qué tan competitiva es la cadena de cerdos en Colombia, para ello la investigación se desarrolló en cuatro etapas, etapa de indagación, etapa exploratoria, etapa explicativa, etapa de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Como resultado el investigador Cárdenas (2012) concluye que entre los años 2007 a 2011 la cadena productiva mejoró significativamente en el fortalecimiento de la competitividad, reflejando un mayor consumo de carne, así mismo el fortalecimiento de la estructura institucional, normatividad, formalización, buenas prácticas y avances de la tecnología ha mejorado en cierta parte la imagen de la cadena por lo que los expertos en competitividad calificaron en una escala del 1 al 10 con 5.7 a la cadena productiva de cerdo en Colombia.

La investigación nos permite entender la adopción de la teoría de la competitividad sistémica como un modelo para analizar la competitividad de una cadena

productiva, así mismo nos muestra las etapas establecidas para evaluar la competitividad, siendo una posible guía para el desarrollo de ésta investigación.

Martínez (2012) en su tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas, del Instituto Tecnológico de Sonora - México, titulada Diagnóstico de competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón.

Martínez (2012) formula el siguiente objetivo, efectuar un diagnóstico del sector restaurantero de la Ciudad de Obregón Sonora para determinar los elementos que incurren en la competitividad del sector, de tal manera que permita realizar una propuesta para mejorar el desempeño del mismo.

El tipo de investigación de Martínez (2012) es descriptiva basándose en el proceso y la metodología de investigación en turismo de Sancho (2013).

La investigadora Martínez (2012) concluye que la Ciudad de Obregón posee muchos recursos y materia prima gastronómica, por ello en el último año el 50% de los restaurante registró un incremento en sus ventas, además agrega que esta riqueza de recursos resulta muy llamativo para los turistas, sin embargo la posición competitiva para la ciudad no es de los mejores resultados, debido a que su posición se encuentra en los últimos lugares, los factores determinantes o de incidencia en la competitividad es la atención al cliente y la profesionalización de los trabajadores.

Ésta investigación nos muestra como referencia la adopción de la una metodología de investigación en turismo adoptada a los restaurantes, con el objetivo de analizar los factores competitivos en empresas relacionadas al turismo, siendo una referencia para nuestra investigación.

Gómez (2016) en su tesis para obtener el título de Magíster en Gestión de la Innovación, de la Universidad Tecnológica de Bolívar – Colombia, titulada Estrategias para el fortalecimiento de la Innovación y la Competitividad del Turismo a través de la dinámica innovadora del sistema integrado de invocación sectorial en el departamento de sucre.

Gómez (2016) formula el siguiente objetivo, plantear estrategias de innovación, desarrollo tecnológico, cultura de la innovación y la gobernabilidad para la consolidación de la competitividad del turismo a través del análisis de la dinámica innovadora de un sistema integrado de innovación sectorial en el departamento de Sucre.

El diseño utilizado para la investigación de Gómez (2016) es descriptivo, debido a que analiza la situación competitiva desde la perspectiva de la innovación en el sector turístico. Así mismo el diseño de la investigación se basa en una metodología electica ya que utiliza dimensiones tanto cuantitativas como cualitativas que se fundamentan en el método de las encuestas, entrevistas con un diseño experimental – transversal donde se triangulizan los datos.

Por último, Gómez (2016) concluye que el turismo en el departamento de sucre desde la perspectiva de un sistema integrado de innovación presenta una debilidad debido a que la inversión en recursos humanos y tecnología no son suficientes, así mismo concluye que el sector muestra un rezago en materia de gestión de la innovación y competitividad.

La investigación realizada analiza la competitividad basada en la innovación siendo una referencia a estudiar y analizar la competitividad.

Cano y García (2013) en su tesis para obtener el grado de Ingeniero, de la Pontificia Universidad Javeriana, denominada Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de negocio de pollo en canal de la empresa pollo andino s.a.

Cano y García (2013) planteó como objetivos específico obtener un análisis de los eslabones de la cadena de suministros con el propósito de identificar la problemática, analizar las causas de los problemas identificados en la cadena de suministros, desarrolla una propuesta para mejorar la gestión de la cadena de suministros y por ultimo evaluar financieramente la propuesta.

Cano y García (2013) la metodología del diseño de la investigación es descriptiva-propositiva.

Por último Cano y García (2013) concluyen que se identificaron a los principales problemas de la cadena de suministros de la empresa Pollo Andino S.A. entre ellas la proyección de la demanda, los procesos de compras y gestión de inventarios, donde todas estas repercuten en los estados financieros un 60% y en la gestión administrativa un 20%.

De lo expuesto el análisis de la cadena de suministro en la empresa Pollo

Andino S.A. ha permitido identificar el impacto de la problemática en los costes reflejando resultados negativos en la rentabilidad financiera por lo que la investigación nos permite entender que los problemas existentes en una cadena de suministros repercuten mayormente en la rentabilidad de la empresa.

Viteri (2015) en su tesis para obtener el grado de Maestría en Ingeniería Avanzada de producción, Logística y Cadena de suministros de la Universidad Politécnica de Valencia, denominada Análisis de estrategias de sostenibilidad en la cadena de suministro de las Pymes ecuatorianas. Aplicación al sector restaurantero y de servicio móvil de comidas en la provincia de Pichincha – Ecuador, Ciudad de Quito.

Viteri (2015) plantea como objetivo general, el análisis de la sostenibilidad de las PYMES, dedicadas a las actividades de restaurantes como servicio móvil de comidas, en la provincia de Pichincha – Ecuador, Y mediante el análisis proponer estrategias incluidas a las actividades primarias y de apoyo en la cadena de suministro para mejorar la gestión hacia un resultado sostenible.

La metodología utilizada por Viteri (2015) es de tipo descriptivo, propositivo.

Viteri (2015) concluye que en las cadenas de suministros de los restaurantes son múltiples los actores que se relacionan desde la materia prima, hasta el producto transformado, la incidencia del alto manejo de productos perecibles requiere de condiciones adecuadas para el almacenamiento, procesamiento y transportes especiales, con el fin de conservar las características propias de los insumos y la seguridad alimentaria, agrega también que existe interés por parte de las organizaciones gubernamentales ejerciendo presión en las actividades para promover el desarrollo de varios enfoques entre ellos la seguridad y soberanía alimentaria, la producción responsable con el medio ambiente, comercio justo y otros aspectos.

Como se aprecia en la investigación la cadena de suministros de un restaurante se caracteriza por manejar en cada de uno de sus eslabones productos muy perecible por lo que la formulación de estrategias sostenibles para la cadena tiene un mayor aspecto relacionada a la seguridad e inocuidad de los alimentos, por lo que sirve como referencia al momento de formular las estrategias para la gestión de la cadena de suministros de la pollería Campos Chicken S.R.L.

Contexto Nacional

Collantes y Oliva (2016) en su tesis para obtener el grado de economista, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, denominada Modelo de negocio para mejorar la competitividad de la cadena productiva del cuy - caso: cooperativa de servicios múltiples de productores de cuyes de los centros poblados del distrito de Mórrope.

Collantes y Oliva (2016) planteó como objetivos específicos, Detallar y describir la cadena productiva del cuy en la Región Lambayeque e Determinar y analizar los factores trascendentales que establecen la competitividad de la cadena productiva del cuy, tomando como caso la Cooperativa de Servicios Múltiples de productores de cuyes de los Centros Poblados del distrito de Mórrope.

La metodología utilizada por Collantes y Oliva (2016) en su investigación es cualitativa-exploratoria, ya que se sustenta en una honda revisión bibliográfica, en los juicios de expertos, en el contacto y la observación directa y habitual del contexto empresarial.

Finalmente, Collantes y Oliva (2016) concluyen que la problemática identificada en la Cooperativa según la herramienta del árbol de problemas es la baja competitividad de los productores de cuyes.

Collantes y Oliva (2016) indica que las principales causas de la falta de competitividad son el inadecuado manejo técnico productivo bajo un sistema de crianza comercial, el inadecuado manejo técnico genético y de estandarización en la crianza de cuyes, el inadecuado uso de herramientas de gestión asociativa y empresarial, el escaso desarrollo de canales de distribución comercial y desconocimiento del mercado nacional y el escaso nivel de conocimientos sobre herramientas de gestión comercial y cuyos efectos son bajos indicadores productivos y reproductivos, baja rentabilidad y negocios no sostenibles y por tanto bajo nivel socioeconómico y de calidad de vida de los productores.

La investigación realizada permite identificar cuáles son los factores que afectan la baja competitividad, rentabilidad de la cadena productiva del cuy en la Región Lambayeque y así analizar de qué manera se puede solución para incrementar la competitividad.

Ascurra y Cotrina (2016) en su tesis para obtener el grado de ingeniero industrial, de la universidad privada del norte, denominada Diseño de una cadena de suministro para los productores de cuy del valle Condebamba - Cajabamba, para incrementar su nivel de competitividad.

Ascurra y Cotrina (2016) plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional actual de la cadena de suministros en los productores de cuy e Identificar técnicas de manejo de cadena de suministros para su mejora de competitividad.

En el aspecto metodológico, la investigación de Ascurra y Cotrina (2016) consideraron como Explicativa – Causal.

Ascurra y Cotrina (2016) como resultado se concluye lo siguiente: aplicar nuevas técnicas de manejo de la cadena suministros. Implementar nuevas en stock de inventarios, calidad del producto y marketing del producto terminado.

Quispe (2016) en su tesis para obtener el grado de licenciada en administración de negocios internacionales, de la universidad privada de Tacna, denominada La estrategia competitiva en el proceso de internacionalización de la pollería el pollón de la ciudad de Tacna período 2015.

Quispe (2016) planteó como objetivos específicos, Identificar el nivel de aplicación de la estrategia competitiva de la pollería El Pollón de la ciudad de Tacna en el período 2015, así como también Plantear lineamientos de planificación de estrategias competitivas para el proceso de internacionalización 2016.

El diseño de la investigación utilizada por Quispe (2016) es, no experimental - correlacional, porque busca determinar la relación entre la estrategia competitiva y el proceso de internacionalización de la empresa El Pollón de la ciudad de Tacna.

Finalmente Quispe (2016) concluye que según resultados aplicados la estrategia competitiva de la empresa El Pollón de la ciudad de Tacna es eficiente, debido a que se aprecia una capacitación constante de empleados, así como también el hecho que cada trabajador se preocupa cada día en prestar un servicio de calidad y finalmente mediante diferentes medios lucha por ocupar una posición en el mercado a pesar de la fuerte competencia que se da en el mercado,

De la investigación, se aprecia que existe una relación entre estrategia competitiva e internacionalización, es decir que el planteamiento y desarrollo de estrategias adecuadas, en el caso de la empresa El Pollón la capacitación y compromiso de su personal por brindar un servicio de calidad y diferenciado ha permitido como resultado la internacionalización. Por lo que se toma en cuenta el aspecto laboral como la capacitación e incentivos para crear compromiso de calidad continua, mejorando la situación competitiva de la empresa a investigar.

Malabrigo y Murriel (2016) en su tesis para obtener el grado de Magister en Supply Chain Management, de la Universidad Esan, titulada Diagnóstico y propuesta de mejora para aumentar la confiabilidad de la Cadena de Suministros de la Empresa NG Restaurants S.A.

Malabrigo y Murriel (2016) plantean los siguientes objetivos específicos, realizar un examen y diagnóstico de la cadena de suministro de la empresa NG Restaurants, S.A., reconocer los principales riesgos en el suministro y elaborar propuestas de mejora que acrecienten la confiabilidad de la cadena a través de la gestión de los riesgos de la cadena, analizar el costo beneficio de las propuestas de mejora para incrementar la confiabilidad de la cadena y finalmente realizar un análisis de sensibilidad para certificar el nivel de los costos logísticos a asumir para afrontar la propuesta con mayor confiabilidad.

La investigación de Malabrigo y Murriel (2016) es de tipo cuantitativo, descriptivo.

Malabrigo y Murriel (2016) concluye que en la empresa NG Restaurants se identificaron tres tipos de riesgos, de operaciones, riesgos en la cadena y riesgos externos, donde son los riesgos operaciones los más críticos, para ello los investigadores elaboraron una tabla de valores para calificar el impacto del riesgo, en el análisis de costo beneficio, se concluye que para el primer año el indicador es de 0.97 debido a la mayor cantidad de inversión pero con tendencia a incrementarse en los próximos años, por último el nivel de confiabilidad de la cadena de suministros en todos los eslabones aumento de un 55% a un 96% esto si se realizan las propuestas de mejora.

En la tesis expuesta se destaca la confiabilidad de las cadenas de suministro y por ello enfatiza en la gestión del riesgo de las cadenas, ya que tiene contribución en la rentabilidad de la empresa, de manera que se garantiza la integridad

de toda la cadena. Por lo que resulta útil considerar el antecedente como una opción a considerar en el desarrollo de las estrategias de la gestión de la cadena de suministro.

Gozalo (2012) en su tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial, de la Universidad Privada del Norte, titulada Diseño de una cadena de suministro para exportación de palta hass en la Región de la Libertad.

Gozalo (2012) formula el siguiente objetivo, plantear el diseño de una cadena de abastecimiento general de la palta HASS a Estados Unidos en la región de LA LIBERTAD que permita maximizar el valor generado del producto.

El tipo de investigación adoptada por Gozalo (2012) es descriptiva.

Gozalo (2012) concluye que las agro exportaciones en el Perú han demostrado prosperidad en los últimos años, siendo una alternativa para la reconversión agrícola, de forma descentralizada generando empleo y divisas.

Contexto local

Vera (2013) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Señor de Sipan, denominada Nivel de desarrollo de la competitividad de las MYPE en el rubro de servicios de restaurantes, en el distrito de Chiclayo.

Formula los siguientes objetivos específicos, diagnosticar la realidad problemática de las Mype en el rubro de restaurantes del distrito de Chiclayo, identifica los factores que influyen en la competitividad de las Mypes del rubro restaurantes y por último identificar los factores competitivos que influyen de forma positiva como negativa en las Mypes del rubro restaurantes.

La investigación planteada por Vera (2013) es de tipo cuantitativo descriptivo, buscando describir las características más importantes de la investigación, el diseño es descriptivo simple.

Vera (2013) concluye que el nivel de competitividad de los restaurantes en el distrito de Chiclayo se encuentra en niveles medios, debido a que los pequeños empresarios desconocen los programas de fomento que el gobierno tiene.

Así mismo Vera (2013) agrega que existe una falta en el uso de las herramientas de planificación y gestión ya que el 80.8% indica no contar con ellos, la

problemática se centra más al desconocimiento de la gestión y gerencia para mejorar la competitividad de sus negocios, la falta de capacidades de gestión financiera, el no uso de las tecnologías, la deficiente contabilidad, la falta de apoyo de financiamiento, la falta de asesoría tributaria, son algunos de los factores que influyen negativamente en la competitividad de los restaurantes, por otro lado los factores positivos que influyen en la competitividad de los restaurantes son las condiciones del entorno, los recursos humanos con experiencias, su enfoque al cliente para mejorar sus servicios.

La investigación nos muestra algunos de los problemas que aún siguen vigentes en las pequeñas empresas de nuestra región en específico los restaurantes, tal como el desconocimiento de la gestión empresarial, el tema tributario y las facilidades para el financiamiento, que limitan el desarrollo competitivo de los restaurantes frente a otros de alta gama. Aspecto importante a tener en cuenta para analizar la competitividad en nuestra investigación.

Carrión y Ortiz (2015) en sus tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Señor de Sipan, titulada Rediseño de la Cadena de Suministros para la Competitividad de la Empresa Procesadora Agroindustrial Muchick S.A. – Pítipo, Lambayeque.

Carrión y Ortiz (2015) Plantean el siguiente objetivo general, proponer un rediseño de la cadena de suministros para la competitividad de la empresa procesadora Muchick S.A. – Pítipo, Lambayeque.

El tipo de investigación adoptado por Carrión y Ortiz (2015) es de tipo mixto – no aplicativo, debido a que analiza datos cuantitativos y cualitativos, el diseño es Ex – post – facto debido a que observará la variable dependiente y no se aplicara experimentos.

Carrión y Ortiz (2015) concluyen que en base al 74% de los encuestados que respondieron que no existía competitividad en la empresa indican que el trasfondo de la opinión se debe a una deficiente innovación, calidad de productos, tecnología, agilidad comercial, y flexibilidad productiva, es por ello que la empresa debe de rediseñar su cadena de suministros para mejorar su posición competitiva.

La innovación en todos sus aspectos tanto en productos y procesos y otros elementos más, es un factor a tener en cuenta ya que muchas veces la visión de corto

plazo de los ejecutivos se centra solo en la producción y atención de los requerimientos, como sucede en el caso de la empresa procesadora Muchick, siendo aspecto a considerar en la investigación.

Mundaca (2013) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, de la Universidad Señor de Sipan, denominado Propuesta de mejora en la cadena de suministros para optimizar el Just in Time del proceso productivo del Pimiento Morrón, en la Empresa Gandules INC S.A.C.

Mundaca (2013) plantea los siguientes objetivos específicos, Diagnosticar la problemática actual en la cadena de suministros, identificar los procesos y procedimientos que ocasionan retrasos en la producción del pimiento Morrón de la empresa Gandules INC S.A.C., Diseñar una propuesta para mejorar la gestión de la cadena de suministros en la empresa Gandules INC, S.A.C.

El tipo de investigación adoptado por Mundaca (2013) es descriptivo – propositivo y el diseño es no experimental.

Mundaca (2013) concluye que los problemas identificados en la cadena de suministros se enfocan a la inexistencia de manuales de trabajo que especifique los procedimientos y tiempos óptimos para la producción, así lo indica un 98% de trabajadores.

Así mismo, Mundaca (2013) ha identificado problemas respecto a las relaciones laborales entre compañeros que influye en la producción del Pimiento ya que el 98% de los encuestados expresa que existe una falta de compañerismo, por último los investigadores indican en base a sus resultados que el proceso de recepción de los productos terminados es muy deficiente.

De lo expuesto tomamos como importante a nivel interno de una cadena de suministro, la implementación de manuales y estándares, también nos muestra un hecho importante para nuestra investigación el análisis de las relaciones laborales en los procesos claves de la cadena, ya que éstos tienen influencia en el desempeño de la cadena ya que son personas las que manejan los flujos, procesos y operaciones en la cadena.

Mestas y Torres (2016) en su tesis, para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, de la Universidad Señor de Sipan. Denominada, Diseño de la Cadena de Suministro de la empresa el Molino “Del Agricultor” para aumentar la

eficiencia, basado en el modelo SCOR – Lambayeque 2015.

Mestas y Torres (2016) formula el siguiente objetivo general, Diseñar una cadena de suministro a través de la metodología del modelo SCOR para aumentar la eficiencia de la empresa el Molino del agricultor durante el periodo 2015.

El tipo y diseño de investigación planteada por Mestas y Torres (2016) es cuantitativa, descriptiva – no experimental.

Las conclusiones de Mestas y Torres (2016) en su investigación indican, que los procesos principales de la empresa Molino del agricultor no cumplen los estándares que la metodología SCOR exige, los resultados indican una mejora en las áreas de planificación, abastecimiento y producción implicando una reducción de sus costos en cerca de S/. 97,600 durante un periodo de 4 meses, teniendo una eficiencia de 7%.

De lo expuesto en la tesis como antecedente, se considera importante el uso de un modelo adecuado para la GCS, donde los parámetros del modelo se adopten a la realidad y complejidad de la cadena de suministro para buscar no solo eficiencia, sino la flexibilidad y adaptabilidad frente a cambios inmediatos del mercado.

1.3. Teorías relacionadas

1.3.1. Gestión de la cadena de suministros

1.3.1.1. Definición

La definición de la Cadena de suministros suele en muchos casos confundirse con una logística mucho más amplia sin embargo como explica Chávez (2012) la definición es errada, una cadena de suministros contempla los procesos de abastecimiento, fabricación y distribución, pero a diferencia de la logística opera de manera interactiva e integrada con las áreas de ventas, marketing, investigación y desarrollo y finanzas, además a ello se agrega la relación con otros procesos como, las políticas de precios, pagos y cobranzas a proveedores.

Chávez (2012) define que

La Gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management) es la gestión integrada de procesos claves de negocio teniendo como eje central al proceso logístico, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes,

para suministrar bienes y servicios que brinden valor al cliente. (pág. 49).

Los Procesos Claves del negocio

Chávez (2012) nos explica que los procesos claves del negocio son aquellas actividades relacionadas entre sí de acuerdo a un cierto orden o secuencia para transformar las entradas en salidas, dichos procesos traspasan horizontalmente la organización lo que incluyen procesos como:

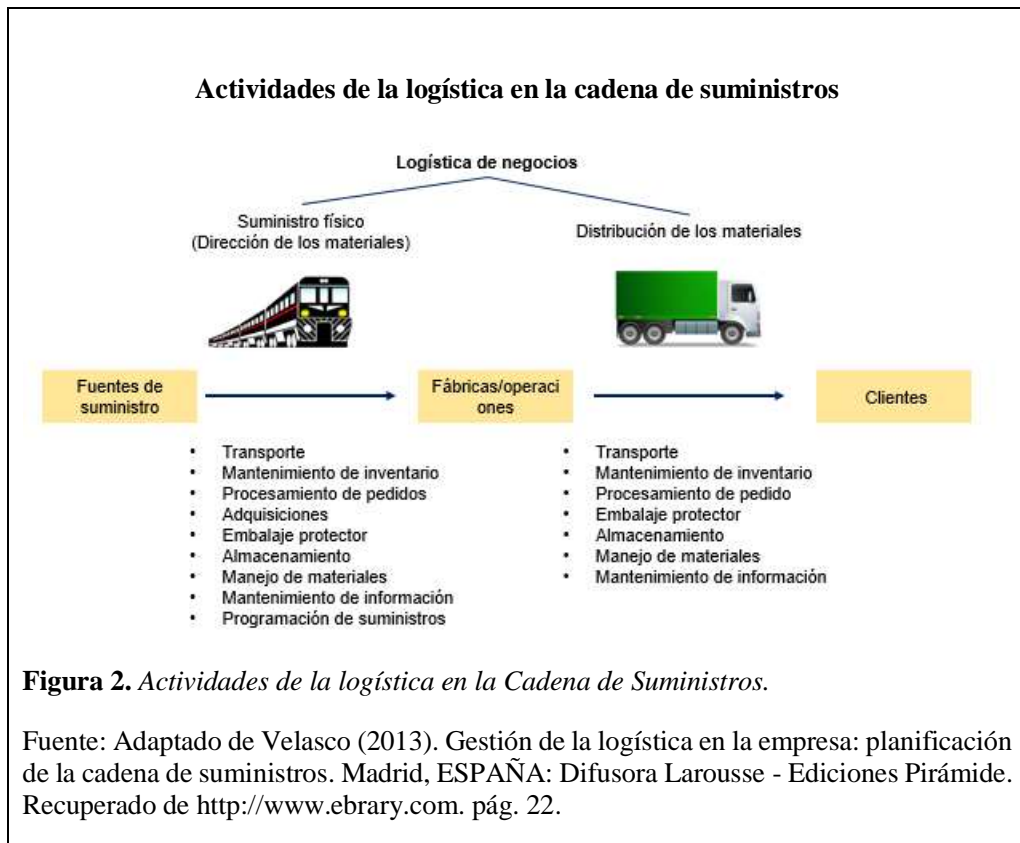
- a. Actividades
- b. Reglas de operación, generalmente políticas, manuales de procedimientos, es decir toda aquella documentación que determine los procesos.
- c. Recursos, particularmente personas y tecnología.

El desempeño de estos procesos es medido en términos de tiempo, costo y calidad, es por ello que son denominados procesos de negocio.

El proceso Logístico

Chávez (2012) indica que el proceso logístico es un agrupador donde fluyen los productos como materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados, desde el proveedor hasta el cliente con la información que fluye en los dos sentidos, lo que la logística hace es agregar valor de tiempo y lugar, es decir hace que un producto llegue al lugar adecuado en el tiempo adecuado, en las condiciones adecuadas con el costo adecuado. No olvidemos que la logística actúa o se lleva a cabo dentro de los límites de la organización y se relaciona con los proveedores y clientes directos.

Por su parte Velazco (2013) indica que los procesos y las actividades logísticas varían según el tipo de organización, pero entre las principales son: servicios al cliente, pronósticos de la demanda, comunicaciones de distribución, inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, selección de ubicación de fábricas y almacenamiento, Comprar, embalaje, devoluciones de productos, transportes y almacenamiento.



Por otra parte las definiciones de la Gestión de la Cadena de Suministros pueden explicarse según el enfoque que se quiere adoptar, pero todas contemplan un propósito en común, por ejemplo:

Para el Supply Chain Council citado por Chávez (2012), La gestión de la cadena suministros, contempla cada esfuerzo comprendido para producir y suministrar un producto final, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente final, y ese esfuerzo permite desafiar mejor el complicado escenario de los mercados.

Así mismo Para Bowersox (1997) citado por Chávez (2012) La gestión de la cadena de Suministros es una estrategia cooperativa para enlazar las operaciones de los negocios como inter empresas logrando una visión compartida de las oportunidades, abarcando un aspecto más orientado a las relaciones con otras empresas, esto debido a que por propia naturaleza del mercado las empresas se desarrollan en un entorno de diversas empresa, no siendo la única que existe en ella.

Otro enfoque del Instituto de Massachussets citado por Cháves (2012) plantea que la Gestión de la Cadena de Suministros es integrada y orientada a los proceso desde el abastecimiento, producción y entrega de productos y servicios a los clientes, ya

que la Gestión de la cadena de suministros tiene un alcance muy amplio que abarca a proveedores de los proveedores, operaciones internas, mayoristas, distribuidores y clientes y en estos procesos de forma integrada se gestionan los flujos físicos, de información y financieros.

1.3.1.2. Alcance de la Gestión de la Cadena de Suministros

Desde el cliente final a los proveedores

Chávez (2012) comenta que el sentido de la Gestión de la cadena de suministros es desde el cliente final hacia atrás llegando hasta los proveedores relevantes, relevantes debido a que no es necesario profundizar al agente o empresa que extrae la materia prima, todo depende de la naturaleza del negocio.

Bienes y Servicios

Chávez (2012) comenta que respecto a los bienes y servicios se incluye en ellos la información en cada uno de los procesos, como el servicio de Tracking (trayendo) que implica el uso de la tecnología para monitorear las cargas entre otras cosas, servicio de información de inventarios, estadísticas de despacho de un operador, entre otras cosas más donde se requiere información

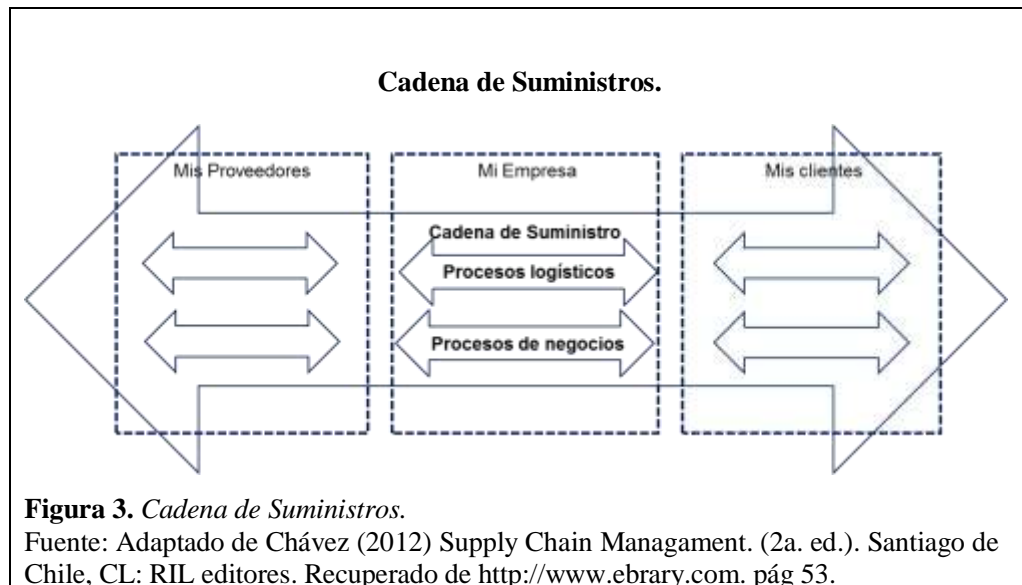
Valor

Chávez (2012) explica que una cadena de suministros debe enfocarse en brindar valor a los clientes o consumidores finales, ya que es el cliente quien recibe valor y califica ese valor.

Cliente

Chávez (2012) indica que las cadenas de suministros deben enfocar todo el esfuerzo y la energía necesaria hacia el cliente final, es decir buscar la forma de cómo llegar más rápido al cliente final, como sincronizar los eslabones para entregar el producto o servicio que el cliente final solicita y valora, como captar la demanda y compartir esa información con el resto de la cadena, entre otros aspectos. Además se debe contemplar que en la organización existen otras partes que se involucran y son interesados en el proceso de las operaciones, como son los empleados y es que debe resguardar la salud y seguridad de ellos.

Chávez (2012) Es por ello que se debe lograr una sinergia mediante la interrelación desde una completa integración tecnológica hasta una colaboración en ciertas tareas. Y es que las sinergias se pueden dar también con las políticas, las personas, métricas, buenas prácticas, planes, datos, documentación de procesos entre otros.



1.3.1.3. Alcances del concepto de Gestión de la Cadena de Suministros.

Chávez (2012) comenta que la Gestión de la Cadena de suministros puede tener énfasis en diversos aspectos según la gestión de las redes complejas, de las cuales veremos algunos aspectos.

Intención o acción

Supply Chain Orientation u Orientación hacia la Cadena de Abastecimiento (SCO), Chávez (2012) comenta, que implica la intervenciones estratégicas y sistemáticas de las actividades tácticas que involucra la gestión de los diversos flujos en una cadena de abastecimiento, pues en sí, se trata de que la gerencia gestione y visualice los flujos bi direccionales de productos, servicios, finanzas e información a través de los proveedores y clientes, este aspecto tiene un enfoque un tanto más estratégico debido a que busca la cooperación inter-empresas para competir con un producto o una familia de productos.

Por otra parte la Gestión de la Cadena de Suministros, para

Chávez (2012) explica que se orienta hacia la cadena de abastecimiento a través de los clientes y proveedores, mejor dicho es la suma total de todos los esfuerzos evidentes realizados para plasmar dicha orientación como una filosofía.

1.3.1.4. Dimensiones de la Gestión de la Cadena de Suministros.

1.3.1.4.1. Dimensión estratégica

Chávez (2012) explica que:

Una dimensión estratégica (...) es un medio para alcanzar ventajas competitivas. Se ha dicho que las cadenas de suministro son claves en un entorno de competencia y que las ventajas de las empresas involucradas provienen de que la cadena como un todo, sea más eficiente que otra. Para que ello ocurra, cada organización que compone la cadena necesita adoptar una orientación estratégica, como una opción a largo plazo (...). Una vez establecida la estrategia, debe desplegarse en decisiones tácticas (pág. 38).

1.3.1.4.2. Dimensión táctica

Chávez (2012) indica que:

Una dimensión es táctica, con decisiones de corto plazo tales como el lanzamiento de nuevos productos, el procesamiento de pedidos o la entrega de servicios diferenciados a clientes especiales, que fluyen transversalmente a lo largo de la cadena. Ello implica visualizar flujos como procesos, y entenderlos como secuencias de actividades que cruzan horizontalmente más de una organización (pág. 38).

1.3.1.4.3. Dimensión operativa

Chávez (2012) la Gestión de la Cadena de Suministros tiene una dimensión operativa con decisiones de muy corto plazo, por cada movimiento de material o

productos, a través de la de cadena, que involucra tareas operacionales como almacenar, producir o distribuir, realizadas de forma interna en una organización, en coordinación con otras organizaciones o mediante otras organizaciones externas. Es el quehacer cotidiano donde se tangibiliza la estrategia y ponen a prueba las decisiones tácticas (pág. 38, 39)

1.3.1.5. Principios de la Gestión de la Cadena de Suministros

Chávez (2012) plantea los principios de la GCS en base a los principios formulados por los profesores J. LaLonde y Hau Lee.

1.3.1.5.1. Conectividad

“Conectividad en los socios de la cadena, mediante una estrategia planeada y una arquitectura de red” (Chávez, 2012, p. 54)

1.3.1.5.2. Colaboración

Chávez (2012) para planificar, comunicar y tomar decisiones en el alcance de la cadena.

1.3.1.5.3. Sincronización

Chávez (2012) entre organizaciones y sincronización a nivel interno de la organización.

1.3.1.5.4. Leverage

Chávez (2012) un nivel de endeudamiento concediendo los activos y recursos en las ocasiones más rentables con los proveedores, clientes y operadores logísticos.

1.3.1.5.5. Escalabilidad

Chávez (2012) capacidad de la empresa en crear procesos para ser extendidos con otros socios de la cadena.

1.3.1.5.6. Agilidad

Chávez (2012) se entiende como la capacidad de la cadena para responder a los cambios del mercado en el corto plazo con fluidez y eficacia.

1.3.1.5.7. Adaptabilidad

Chávez (2012) capacidad que tiene una cadena de suministros para adaptarse a los cambios estructurales del mercado, modificando su red de suministros ante los cambios de las estrategias, productos o tecnologías.

1.3.1.5.8. Alineamiento

Chávez (2012) la facilidad para el intercambio de información y conocimientos en la cadena, estableciendo roles y responsabilidades compartidos, compartir los costos, beneficios y riesgos.

1.3.1.6. Enfoques de la Cadena de Suministros

1.3.1.6.1. Quick Response (QR)

Chávez (2012) comenta que el enfoque QR nació en los Estados Unidos en los años de 1987, debido a la crisis de la industria textil frente a los productos importados. El QR se define como un estado de conformidad, donde el productor busca proveer un producto a un cliente en la cantidad, calidad y tiempo preciso. Donde también la flexibilidad era enfatizada a cumplir los requerimientos cambiantes del mercado.

Estrategias y prácticas utilizadas por el QR

Chávez (2012) describe las estrategias empleadas por el QR, entre ellas:

- (i) **Alinear las actividades en función a la demanda:** Chávez (2012) explica de que las áreas internas de la empresa como Marketing, compras, desarrollo de nuevos productos y distribución deben alinearse al comportamiento de la demanda y los hábitos de los consumidores.
- (ii) **Enlazar la demanda y el abastecimiento:** Chávez (2012) expresa que implica el uso de la segmentación por tipo o grupos de clientes, incorporando a ello información de los productos y servicios, plazos, aspectos logísticos, soporte de servicios, promoción,

publicidad, sistemas de información para ordenar el abastecimiento de los productos en la cadena.

- (iii) **Considerar la complejidad de la demanda:** Chávez (2012) se trata de entender y diferenciar que cada producto es distinto y por lo tanto tiene un flujo distinto dependiendo del canal y el consumidor, pueden variar el volumen de ventas, estacionalidad, requerimientos sanitarios, condiciones de crédito, es por ello que para el enfoque QR se deben tener respuestas diferenciadas para atender los requerimientos específicos.
- (iv) **Configurar y asignar eficientemente los recursos:** Chávez (2012) expresa que debe realizarse en toda la cadena de suministros, es decir la adopción de una cultura para obtener ventaja competitiva.
- (v) **Realizar un esfuerzo sistemático por reducir los tiempos.** Chávez (2012) comenta que implica el ahorro de tiempo en toda la cadena, ya que si solo se ahorra tiempo al interior de una organización podrían desperdiciarse dentro de otras.
- (vi) **Utilizar y compartir información.** Chávez (2012) implica el uso de la tecnología de información tanto la que conecta a la organización con la red de proveedores y consumidores como la que ayuda a unir la cadena de valor interna.
- (vii) **Establecer alianzas.** Chávez (2012) se trata de la coordinación y formulación de alianzas con otras empresas como una forma de enfrentar eficazmente las condiciones del mercado.

Así mismo Chávez (2012) describe las prácticas utilizadas del enfoque QR

(i) Prácticas relacionadas a la información

1. Interconectar a los actores de la cadena mediante la tecnología.
2. Lograr la trazabilidad del producto desde el inicio de la cadena hasta el final. Implica el uso de tecnología
3. Recolectar información detallada de ventas.

4. Compartir la información acerca de los puntos de ventas y los clientes.
5. Diseñar e implementar formularios electrónicos de pedidos.
6. Implementar órdenes de compras y facturas electrónicas
7. Compartir información sobre ventas e inventarios

(ii) Prácticas comerciales

1. Atender de preferencia pedidos de cantidad razonable a los largo del canal.
2. Implementar sistemas de información demográfica del consumidor.
3. Entregar respuestas diferenciales según la complejidad de la demanda.

(iii) Prácticas Logísticas

1. Identificar los insumos, productos con sistemas de codificación apropiada
2. Realizar la reposición continua y automática
3. Realizar despachos listas para instalación.

(iv) Prácticas de producción

1. Implementar la producción modular
2. Planificar de forma conjunta entre productores, proveedores y distribuidores nuevos productos.

1.3.1.6.2. Lean Enterprise (LE)

Chaves (2012) expone que el LE nació a comienzos de los '90 específicamente en 1991 donde los autores de la *Maquina que cambió al mundo*. James P. Womack y Daniel T. Jones. Sorprendieron con los avances de la productividad y calidad de la industria automotriz en Japón, Estados Unidos y Alemania.

Lean Enterprise para los autores citado por Chávez (2012)

“era un grupo de empresas con funciones y compañías legalmente separadas pero operacionalmente unidos o sincronizados que desarrolla, vende y sirve a una familia de productos” (pág. 67).

Involucra el rol de funciones y relaciones entre compañías a través de un cambio de las políticas para mejorar el flujo de creación de valor, es decir que los gerentes deben centrarse en el desempeño global de la cadena. En este enfoque se utilizaron herramientas como el Ishikawa y la cultura del modo Toyota para hacer las cosas.

Estrategias y prácticas utilizadas por el Lean Enterprise

Chaves (2012) en base a los casos estudiados describe que en el enfoque Lean producción utiliza diversas estrategias y prácticas entre ellas.

- (i) Just-in-time (JIT) fue desarrollado por Toyota compuesta por sus cuatro formas, la primera, un sistema de programación de la producción, segundo, un método para reducir los inventarios, tercero una manera para incrementar el throughput o rendimiento y cuarto la filosofía Kaizen o mejora continua.
- (ii) Partnership o socios. Se trata de establecer alianzas estratégicas con proveedores claves para el desarrollo de tecnologías, nuevos productos y mejorar las sinergias en la cadena.
- (iii) Desarrollo de redes de proveedores, legalmente separadas pero unidas operacionalmente según la experiencia del Japón con el Keiretsu.
- (iv) Uso de normas y certificaciones de proveedores como las ISO
- (v) Ingeniería concurrente, es decir el diseño y desarrollo sincrónico de productos, procesos y actividades.
- (vi) Fabricación modular
- (vii) Reducción de los tiempos
- (viii) Equipos de trabajo multi funcionales para el desarrollo de nuevos productos

- (ix) Reducción de tiempos y costos de producción
- (x) Reducción de productos en procesos y finales
- (xi) Manufactura sincronizada

1.3.1.6.3. Efficient Consumer Response o respuesta eficiente al consumidor (ECR).

Según Chávez (2012) el ECR surgió debido a la crisis que vivió la industria retail de Estados Unidos, específicamente la industria de productos alimentarios, fue entonces en 1992 que Kurt Salmon Associates formó un equipo de trabajo entre productores y comercializadores para analizar la cadena de abastecimiento para mejorarla. Fue entonces que se denominó al ECR como

“un sistema para lograr la conformidad con las demandas de los consumidores, en el que los proveedores y distribuidores trabajan juntos para maximizar la satisfacción de los consumidores y minimizar costos”
(Chávez, 2012, p.75, 76).

Estrategias y prácticas utilizadas por el ECR

- (i) Introducir nuevos productos
- (ii) Promocionar productos
- (iii) Realizar Merchandising
- (iv) Reponer productos

Prácticas usadas en las estrategias

(i) Gestión Por categorías

1. Formular estrategias orientadas a la cooperación entre distribuidores, brokers y retailers
2. Entender los procesos del negocio y de los socios en la cadena, para alinear y mejorar la sinergia.
3. Medir el desempeño de la categoría
4. Usar tecnología de información para compartirla

5. Aplicar costos ABC
6. Restructurar la organización por categorías de productos

(ii) Eficiente Merchandising

1. Analizar la categoría de los productos para racionalizar el ingreso al surtido de productos.
2. Ejecución de las mejorar planificadas

(iii)Eficiente Promoción

1. Planificar la promoción con una visión de corto plazo y comunicarlas a los distribuidores
2. Trabajo conjunto de toda la cadena, durante y después de la promoción

(iv)Eficiente introducción de nuevos productos

1. Contempla evaluar y analizar el desempeño de los nuevos productos con información de ventas, stock, mermas y otras informaciones.
2. Evaluar el tiempo y calidad del proceso de introducción de nuevos productos

(v) Eficiente Reposición

1. Realizar cambios en la estructura organizacional para mejorar la eficiencia en la reposición
2. Implementar técnicas de cambio de información de datos electrónicos

1.3.1.7. Modelos de Gestión de la Cadena de Suministros

1.3.1.7.1. Modelo de Operaciones de la Cadena de Suministros o Supply Chain Operations Model (SCOR).

Chávez (2012) comenta que el modelo SCOR nació por iniciativa de la consultora Pittiglio Rabin Todd & McGrath en el centro de estudios de

Advanced Manufacturing Research y el Consorcio Supply Chain Council en el año de 1996. El modelo SCOR trata de una serie de procesos y actividades todas estandarizadas con ciertos términos, buenas prácticas en la información, herramientas informáticas y proveedores, para ser aplicadas en los procesos y actividades seleccionadas para cada realidad lo que se denomina configurar la cadena.

En sí el modelo SCOR tiene, modelos estandarizados para los procesos y actividades, métricas para evaluar y medir el desempeño de los procesos, información para realizar benchmarking, las mejores prácticas de la industria, principales flujos de información, requerimientos de software.

Chávez (2012) indica que el modelo SCOR consta de cuatro niveles

- (i) Nivel 1: Macro procesos
- (ii) Nivel 2: Procesos
- (iii) Nivel 3: Actividades
- (iv) Nivel 4: Tareas específicas

Nivel 1: Macro procesos

Chávez (2012) explica que en este nivel la empresa formula su estrategia para la planificación, abastecimiento, producción y distribución de sus productos. También se establecen los tiempos de respuesta de la cadena, las estrategias de fabricación y suministro, los márgenes permisibles y otros objetivos que involucren un alto nivel. Para ello se hace uso de cinco macro procesos denominados:

“Plan (planificar), Source (obtener bienes y servicios), Make (producir o transformar), Delivery (entregar) y Return (gestionar devoluciones), se agrega actividades habilitadoras (enablers)” (Chávez, 2012, p.89)

Dentro de estos cinco procesos se incluyen actividades como

Plan: actividades relacionadas a la gestión de la demanda y el abastecimiento de manera completada, sincronizada y simultánea.

Source (obtener bienes y servicios): actividades relacionadas a la gestión de las compras para toda la empresa en forma general para obtener materias primas y

componentes.

Make (producir): Actividades relacionadas a la fabricación y ensamblaje.

Delivery (Entregar): Actividades relacionadas a la gestión de pedidos, transporte y entrega.

Return (gestionar las devoluciones): Actividades relacionadas a la gestión de devoluciones en simultáneo al Source y Delivery.

Nivel 2: Procesos

Chávez (2012) indica que en este nivel las empresas deben configurar su estrategia de operaciones en una secuencia de procesos y actividades que elijan para su cadena de suministros para ello el modelo dispone de proceso estandarizados.

Plan:

P1: Planificar la estrategia de la Cadena de Suministros.

P2: Planificar la estrategia de Source.

P3: Planificar la estrategia de Make.

P4: Planificar la estrategia Delibery.

P5: Planificar las devoluciones.

Source:

S1: Abastecer materiales o componentes del stock.

S2: Abastecer materiales o componentes especiales de pedido.

S3: Abastecer con materiales o componentes diseñados por el proveedor.

Make:

M1: Fabricar productos para stock.

M2: Fabricar productos para contra pedidos es decir productos personalizados conforme las especificaciones del cliente

M3: Fabricar productos contra pedido que requieran diseño de

ingeniería.

Delivery:

D1: Distribuir productos de stock.

D2: Distribuir productos fabricados a pedido

D3: Distribuir productos diseñados por ingeniería.

Return:

R1: Gestionar las devoluciones del Source

R2: Gestionar las devoluciones relacionadas al Delivey.

Enable:

E1: Gestionar actividades habilitadores.

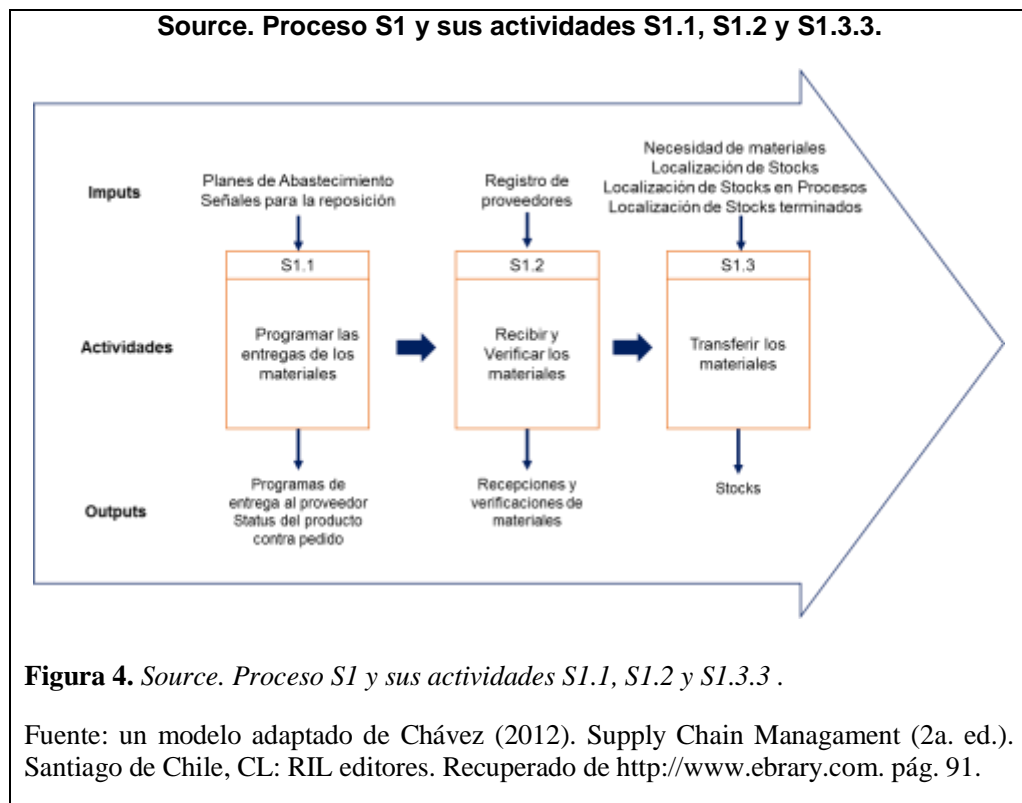
Nivel 3: Actividades

Chávez (2012) indica que en el nivel 3, el modelo proporciona actividades estandarizadas donde se dividen en tres actividades.

S1.1. Programar las entregas de material

S1.2. Recibir y verificar el material.

S1.3. Transferir el material.



Nivel 4: Tareas específicas

Chávez (2012) explica que cada actividad se desagrega en tareas específicas, éstas no son estandarizadas debido a que se realizan por completo por cada empresa que compone la cadena.

Tabla 1

Actividad S1.1 Programar entregas de materiales. Parte I.

Actividad	Cód: S1.1
PROGRAMAR ENTREGAS DE MATERIALES	
Definición del elemento del Proceso: Programar y ejecutar las entregas individuales de materiales sobre la base de un contrato de orden de compra. Los requerimientos para el ingreso de material son determinados en base a un plan detallado de abastecimiento u otro tipo de información sobre la necesidad de materiales.	
Atributos del desempeño	Métricas
Tiempo (Cicle time)	Lead Time total % de transacción EDI
Costo	Gestión de materiales como un % de los costos del material
Servicio/Calidad	% de defectos
Stock inmovilizado	Medido en días de ventas

Actividad S1.1 Programar entregas de materiales y sus tareas Parte I. adaptado de Chávez (2012). Supply chain Management. (2ª. ed.) Santiago de Chile, CL:RIL Editores. Recuperado de <http://www.ebrary.com>. pág. 93.

Tabla 2*Actividad S1.1 Programar entregas de materiales. Parte II.*

Actividad		Cód: S1.1
PROGRAMAR ENTREGAS DE MATERIALES		
Definición del elemento del Procesos: Programar y manejar la ejecución de entregas individuales de materiales entre un contacto existente u orden de compra. Los requerimientos para el ingreso de material son determinados en base a un plan detallado de abastecimiento u otros tipos de señales sobre la necesidad de materiales.		
MEJORES PRÁCTICAS	REQUERIMIENTOS DE SOFTWARE	PROVEEDORES DE APLICACIONES
Utilizar EDI en las transacciones para reducir tiempo y costos	Interface EDI para 830*, 850, 856, y 862	SAP, Oracle, Baan, JD Edwards, QAD, SSA.
Acuerdos para que proveedores manejen inventarios (reposición)	Software de manejo de inventarios con interfaces para sistemas externos de proveedores	Oracle, Manugistics, SAP, Logility
Kanban para notificar a los proveedores la necesidad de entrega de materiales	Soporte para Kanban electrónico	SAP, Oracle, Baan, JD Edwards, QAD, SAA

Actividad S1.1 Programar entregas de materiales y sus tareas Parte II. Adaptado de Chávez (2012). Supply chain Managment. (2^a. ed.) Santiago de Chile, CL:RIL Editores. Recuperado de <http://www.ebrary.com>. pág. 93.

Chávez (2012) indica que para modelar la cadena bajo en el enfoque SCOR se debe realizar benchmarking para obtener las brechas en el desempeño actual y las mejores prácticas, para después identificar la tecnología de información adecuada e introducir los cambios y monitorear los resultados. Así mismo SCOR propone unas métricas para evaluar toda la cadena.

Tabla 3
Métricas de Primer nivel del Modelo SCOR.

Métricas Nivel	ATRIBUTOS DEL DESEMPEÑO				
	De cara al cliente			Internas	
	Confiabilidad	Capacidad De Respuesta	Flexibilidad	Costo	Activos
Pedidos	X				
Ciclo de tiempo de pedidos		X			
Flexibilidad hacia el cliente			X		
Adaptabilidad para el clientes			X		
Adaptabilidad del abastecimiento			X		
Costo de la cadena de suministro				X	
Costo de los bienes vendidos				X	
Ciclo cash to cash					X
Retorno de los activos de la cadena					X
Retorno del capital de trabajo					X

Métricas de Primer Nivel del Modelo SCOR Adaptado de Chávez (2012). Supply Chain Managment (2a.ed.) Santiago de Chile, CL:RIL Editores. Recuperado de <http://www.ebrary.com>. pág. 93. pág. 95.

1.3.2. Competitividad Sistémica

1.3.2.1. Definición

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1996) indica que los precursores de la competitividad sistemática plantean que la competitividad es el producto de una interacción dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que son los siguiente.

Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) el nivel micro que corresponde a las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

Esser, et al (1994) el nivel meso corresponde al estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje en la sociedad.

Esser, et al (1994) el nivel macro ejerce presiones sobre las empresas

mediante exigencias de desempeño, básicamente se le atribuye a las exigencias del mercado

Y por último se tiene el nivel meta, Esser, et al (1994) que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración y la capacidad de los actores para la integración estratégica.

Para el caso de la investigación se tomará en cuenta el nivel micro de la teoría de la competitividad sistemática, ya que se adapta a la realidad de la empresa a investigar.

La teoría de la competitividad sistemática es planteada por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer en 1994 ante la Oficina para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE).

1.3.2.2. Niveles de la competitividad sistémica.

1.3.2.2.1. Nivel meta

Esser et al (1994), explican que en el nivel meta los países deben buscar la integración social tanto con reformas económicas y proyectos de transformación social, se trata de mejorar la capacidad de aprendizaje, mejorar la formación de las diferentes estructuras sociales es decir el recurso humano para responder a los requerimientos y ajustes tecnológicos, organizativos, sociales, ambientales que los mercados plantean. Así mismo indican que se debe asegurar la coordinación con los cuatro niveles sistémicos para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad.

1.3.2.2.2. Nivel macro

Esser et al (1994) indican que el nivel macro se trata de mantener la estabilización macroeconómica, es decir buscar la existencia de mercados eficientes tanto de bienes y capitales para afrontar las crisis ya que éstas afectan la operatividad de los mercados, ejerciendo un efecto negativo en la economía. Es por ello que las reformas políticas, fiscales, presupuestarias, monetarias y cambiarias deben enfocarse al manejo de las fuentes de inestabilidad macroeconómica como son el déficit presupuestario y el déficit de la balanza de pagos.

Se debe asegurar el equilibrio económico interno, asegurar el equilibrio

del comercio exterior.

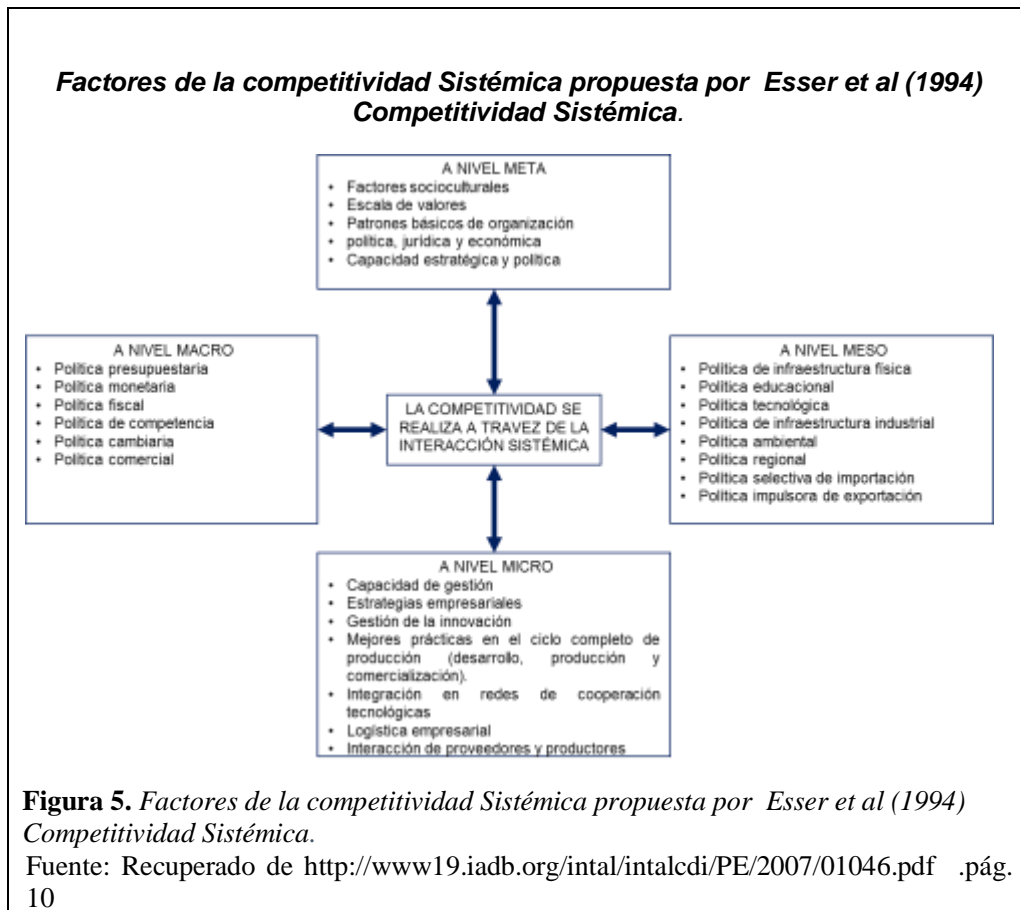
1.3.2.2.3. Nivel micro

Esser et al (1994), explica que la globalización, proliferación de la competencia, acortamiento de los ciclos de producción, innovaciones radicales, inducen a las empresas a exigirse. Y parara poder afrontar con éxitos dichas exigencias, las empresas necesitan reorganizarse en su nivel interno como en su entorno inmediato en tres aspectos

- (i) Organización de la producción: Esser et al (1994) implica en acortar los tiempos de producción, para responder eficazmente los requerimientos del cliente, de esa manera se reducen inventarios y costos de capital. Como por ejemplo implementar los sistemas de transferencia por celdas de fabricación flexible.
- (ii) Organización del desarrollo del producto: Implica fabricar productos con mayor eficiencia, comercializarlos con más facilidad, acortar los tiempos de desarrollo de manera que Esser et al (1994) plantean adoptar un enfoque como la ingeniería concurrente que permite el diseño y desarrollo simultaneo de productos, proceso y actividades.
- (iii) Organización y relaciones de suministro: Esser et al (1994) Implica la reorganización del suministro introduciendo sistemas articulados Just in time.

1.3.2.2.4. Nivel meso

Esser et al (1994) indica que en el nivel el rol del estado se expresa a través de las políticas que articulen y promuevan el desarrollo de la innovación, la formación de redes de colaboración inter empresarial, el desarrollo del capital humano y la infraestructura tecnológica es decir promover el desarrollo de las determinantes claves de la competitividad internacional



1.3.2.3. Factores de la competitividad

Para la teoría de la competitividad sistémica, la competitividad es resultado de un conjunto de factores que actúan de manera sistémica, por lo no determina dimensiones específicas si no plantea factores que influyen en ella, pero la conceptualización de cada factor tampoco es definida por el autor, por lo que se buscará definiciones de teóricos y académicos para tener una idea del concepto de cada factor.

1.3.2.3.1. Capacidad de Gestión

Castillo (2014) La gestión comprende concretar políticas mediante el uso de estrategias, tácticas, proceso, técnicas y prácticas, para administrar y otorgar servicios para el logro de los objetivos, proveer información para la toma de decisiones y realizar el control respectivo de las ingresos, existencias, entre otros, es por ello que en la gestión se contempla la planeación, organización y dirección.

1.3.2.3.2. Estrategias empresariales

La estrategia de una compañía consiste en las medidas

competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño hacen crecer el negocio (...) la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no pueden hacer (...) para atraer clientes y genere una ventaja competitiva con mayor eficiencia y eficacia (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III, 2012. p. 5 – 6)

1.3.2.3.3. Gestión de la Innovación

Para el Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología (OVTT, 2016). La Gestión de la innovación involucra el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización con el propósito de incrementar la creación de nuevos conocimientos, que desarrollen nuevos productos, procesos y servicios o también mejorar las que existen, de modo que ese conocimiento se transfiera a otras áreas. El inicio de la gestión de la innovación implica definir un modelo de gestión estratégica donde se establecerá sus objetivos, fases y actividades a seguir con los respectivos recursos que requieren y los indicadores para la evaluación.

Por su parte Esser et al (1994) comenta que la gestión de la innovación implica también el contacto estrecho y permanente con Universidades, Centros de Investigación y desarrollo, instituciones financieras, agencias de información.

1.3.2.3.4. Mejores prácticas en el ciclo producción (desarrollo, producción y comercialización)

Esser et al (2014) indica en que consiste en acortar los tiempos de producción a través de metodologías y/o técnicas como las celdas o islas de producción. Para responder con eficacia y prontitud los pedidos de los clientes de esa forma también se reduce inventarios. También implica el desarrollo, producción y comercialización simultáneamente a través de la adopción de la ingeniería concurrente.

1.3.2.3.5. Integración en redes de cooperación tecnológica

Esser et al (2014) implica en que las empresas se concentren en su especialidad que asegura su competitividad es decir en lo que lo que saben hacer, además reorganizar su cadena de suministros adoptando modelos, técnicas o sistemas articulados

con enfoque Just in time.

1.3.2.3.6. Logística empresarial

Escalante, Bello y Mangín (2013) La logística empresarial busca que los clientes puedan tener sus productos en un tiempo certero, de modo que se cumplan sus perspectivas y solicitudes requeridas a un costo reducido, de tal forma que una organización requiere de una logística eficiente que se encargue de la planeación, control de los procesos, operaciones y actividades del producto, desde su almacén, su traslado, entrega y consumo final del producto.

1.3.2.3.7. Interacción de proveedores y productores

Liker y Choi (2005) explican que la cooperación y comprensión de como los proveedores trabajan y compartir conocimientos para que toda la cadena mejore, además se debe promover o estimular la competencia entre proveedores en oportunidades, como es caso de Toyota y Honda donde centralizar a un solo proveedor para que abastezca ciertos componentes condiciona a que se agreguen costos adicionales, es por ello que Toyota y Honda no dependen de una sola fuente, se debe desarrollar dos o tres proveedores, por el contrario cuando se ve que un cierto proveedor mejora sus procesos es posible aplicar estrategias de alianzas como un Joint venture.

1.3.2.4. Dimensiones de la competitividad

Según Ibarra et al (2017) a nivel micro plantea ocho dimensiones en función a los aportes de diversas teorías ya que muchos teóricos tienen diversos enfoques de la competitividad, Ibarra et al (2017) plantea las dimensiones orientadas a medir la competitividad a nivel micro o empresarial.

Tabla 4
Dimensiones de la competitividad

Dimensiones	Criterios
Planeamiento estratégico	Objetivos
	metas
	Políticas
	Análisis de los planes de contingencia
Producción y operaciones	Procesos de Producción
	Certificaciones
	Flexibilidad de la producción
	Desarrollo de nuevos productos y Procesos
	Planificación de los suministros
Aseguramiento de la calidad	Grupos de trabajo y retro alimentación
	Certificación de procesos
	Normatividad
Comercialización	Políticas de ventas
	Distribución
	Relaciones Cliente – Proveedor
	Satisfacción del cliente
	Investigación de mercados
Finanzas	Estructura de costos y capital
	Gestión Financiera
	Estrategias tributarias
	Pagos de impuestos
	Inventarios
Recursos Humanos	Procesos de reclutamiento y selección
	Capacitación y entrenamiento
	Ambiente de trabajo
	Seguridad Laboral
	Compensaciones
Gestión Ambiental	Gestión de los residuos
	Políticas de reciclaje
	Regulaciones legales
Sistemas de Información	Tecnología de información
	Sistematización
	Planes de contingencia

Dimensiones de la Competitividad propuesto por Ibarra, Gonzales y Demuner (2017) *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci_arttext#t1

1.3.2.4.1. Planeación Estratégica

Ibarra et al (2017) explica a qué se refiere a la formulación de objetivos, metas a un determinado plazo, políticas, donde también considera el análisis de su entorno, es decir aplica el planeamiento estratégico a toda la empresa ya que sustenta el ser y hacer de la gestión.

1.3.2.4.2. Producción y operaciones

Ibarra et al (2017) reside en su proceso de producción, uso de nuevas herramientas de producción, certificaciones, flexibilidad en sus procesos, planeamiento de su cadena de suministro. Permitiendo a que las empresas puedan reaccionar al corto y largo plazo ante cualquier cambio, lo que se busca es tener una mayor flexibilidad y modernización del proceso.

1.3.2.4.3. Aseguramiento de la calidad

Ibarra et al (2017) determina la implementación de estándares, normas de calidad, programas de contingencia. Ya que según los estudios indican que aquellas empresas con estándares y certificaciones de calidad en sus procesos, presentan mayores niveles de competitividad.

1.3.2.4.4. Comercialización o Marketing

Ibarra et al (2017) implica el análisis y formulación de políticas de ventas, canales de distribución y comercialización, formas de pago, estudios y estrategias de mercadeo. Se trata de integrar clientes con proveedores para producir, distribuir y comercializar de manera eficiente.

1.3.2.4.5. Finanzas

Ibarra et al (2017) contempla la planeación financiera y el uso de estrategias fiscales y tributarias para crear valor.

1.3.2.4.6. Recursos humanos

Ibarra et al (2017) explica que se centra en la adecuada gestión del talento humano, desde la selección, contratación, capacitación y adiestramiento, rotación, clima laboral, compensaciones, seguridad laboral.

1.3.2.4.7. Gestión ambiental

Ibarra et al (2017) ostenta que es un tema que implica en el uso de normas ambientales y la responsabilidad social, crear políticas del manejo o reciclaje de los desechos, en otras acciones que contribuya a mejorar la responsabilidad con el medio ambiente.

1.3.2.4.8. Sistemas de Información

Ibarra et al (2017) comenta que la evidencia demuestra que el uso de la tecnología implica un mecanismo para lograr la competitividad, pues implica adoptar sistemas de información y comunicación en cada uno de sus procesos.

1.4. Formulación del Problema

Problema General

¿De qué manera las estrategias de la Gestión de la Cadena de Suministros contribuye a mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?

Problema Específico

- ¿Cuáles son las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros en la Pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad en el Pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?
- ¿Qué estrategias de la Gestión de la Cadena de Suministros, mejorarán la Competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Justificación Teórica.

La investigación, tiene justificación teórica, porque se fundamenta en bases teóricas. En cuanto a la GCS autores como Chávez (2012) establecen tres dimensiones, dimensión estratégica, dimensión táctica y dimensión operativa, con respecto a competitividad nos basamos en Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, (1994), con su teoría de la competitividad sistemática, tomando los aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel micro como:

Capacidad de gestión

Capacidad de cooperar y formar alianzas

Estrategias empresariales

Innovación

Buenas prácticas en el ciclo de producción (en la cadena de valor)

Integración de redes de cooperación tecnológica

Logística empresarial

Interacción entre proveedores y usuarios, permitiendo transmitir información y conocimiento hacia otras personas interesadas en el tema.

Justificación metodológica

La investigación, tiene fundamento metodológico porque se enmarca dentro del método inductivo y deductivo, es decir partimos de lo específico a lo general con el análisis de la situación competitiva de la pollería, para luego formular una propuesta; dicha propuesta partirá de lo general a lo específico dando solución al problema. Además la investigación utiliza técnicas como encuestas y la revisión documentaria para el análisis financiero de la empresa.

Justificación social

La investigación se enfoca a solucionar un problema de ámbito empresarial, aportando conocimientos, herramientas y modelos de gestión para que sirva como guía para otras empresas, contribuyendo y cooperando al progreso social y económico de nuestra región y país.

1.6. Hipótesis

H_0 = Las estrategias de GCS no mejorará la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

H_1 = Las estrategias de GCS mejorará la Competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las estrategias de Gestión de la de Cadena de Suministros que utiliza la pollería Campos Chicken S.R.L.
- Analizar el nivel de competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L.
- Medir el grado de relación que existe entre el nivel de la Gestión de la

Cadena de suministros y el nivel de la competitividad que muestra la Pollería Campos Chicken.

- Diseñar estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad de la pollería Campos Chicken S.R.L.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de la investigación

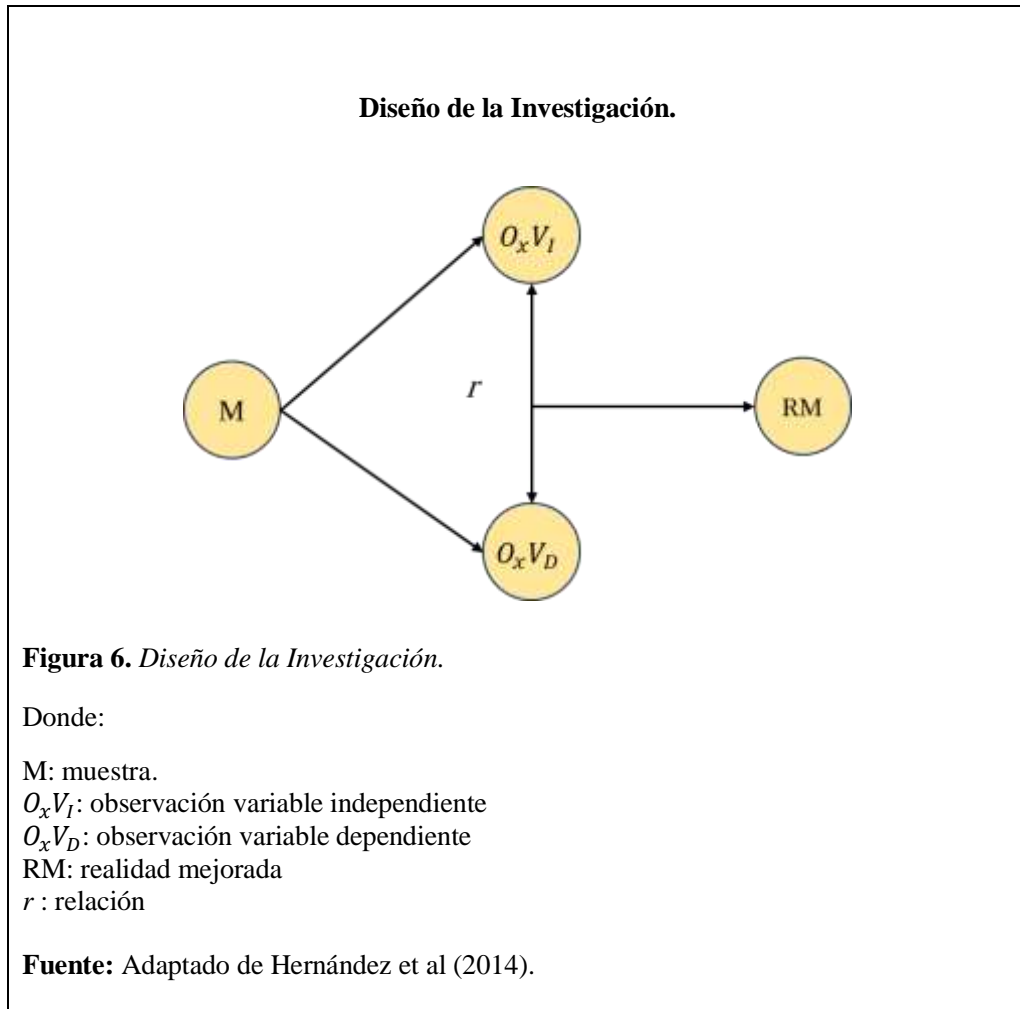
2.1.1. Tipo de Investigación

De Acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el tipo de enfoque que ésta investigación ha adoptado es de tipo cuantitativo, debido a que requiere la recolección y análisis de datos cuantificados que se obtendrán al momento de aplicar los instrumentos de medición, para analizar la certeza de la hipótesis respecto a la influencia de las Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros en la Competitividad de la Pollería Campos Chicken. S.R.L.

2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación que se adoptado teniendo en cuenta la explicación de Hernández et al (2014) para una investigación con un enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación es, no experimental, debido al número de momentos en que se recolectan los datos y la no manipulación de las variables en su contexto natural, solo se busca describir cada una de las variables, analizar el nivel de las variables y su relación. Siendo la recolección de la información de forma transversal, es decir que en un momento o tiempo determinado se medirá a la muestra para recolectar la información que posteriormente se analizará.

Y según la profundidad del diseño transversal o transaccional que Hernández et al (2014) explica, la investigación es de tipo Descriptivo – Correlacional, Por qué se describe la Gestión actual de la cadena de suministro y la problemática de la competitividad en la Pollería Campos Chicken, se analiza la relación entre las estrategias de gestión de la cadena de suministros y la competitividad, para luego plantear estrategias en la Gestión de la Cadena de Suministros que mejore la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.



2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Para el caso de la investigación, la población ésta compuesta por los administrativos y jefes de cada local. Siendo una sola el total de población considerada para el estudio

Tabla 5
Población de estudio de la Pollería Campos Chicken S.R.L

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Personal administrativo de oficinas	10
Personal administrativo de las pollerías	10
TOTAL	20

Población de estudio que compone la Pollería Campos S.R.L. a junio del 2017

Fuente: Nómina de trabajadores de la Pollería Campos Chicken S.R.L

La población total para el estudio asciende a 20 elementos u unidades de

investigación.

2.2.2. Muestra

Debido a que la población no excede a los 100 elementos de estudio, se considera a toda la población como elementos de muestra a ser estudiados, por lo que el tamaño de muestra es equivalente al total de la población siendo el tamaño de muestra de 20 trabajadores administrativos.

Tabla 6

Tamaño de muestra

Poblaciones	Población
Personal administrativo de oficinas	10
Personal administrativo de las pollerías	10
TOTAL POBLACIÓN Y MUESTRA	20

Fuente: Elaboración propia

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1. Variable Independiente

Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros

Chávez (2012) define que

La Gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management) es la gestión integrada de procesos claves de negocio teniendo como eje central al proceso logístico, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes, para suministrar bienes y servicios que brinden valor al cliente. (pág. 49).

2.3.2. Variable dependiente

La CEPAL (1996) indica que competitividad es el producto de una interacción dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional que son los siguientes.

Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) el nivel micro que corresponde a las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración

mutua.

Esser, et al (1994) el nivel meso corresponde al estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje en la sociedad.

Esser, et al (1994) el nivel macro ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño, básicamente se le atribuye a las exigencias del mercado

Y por último se tiene el nivel meta, Esser, et al (1994) que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración y la capacidad de los actores para la integración estratégica.

2.3.3. Operacionalización

Tabla 7

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	PREGUNTAS
Gestión de la Cadena de Suministros (Modelo SCOR)	Dimensión Estratégica - Nivel 1 Macro procesos	Planeamiento (Demanda y oferta)	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campo Chicken, posee herramientas de pronósticos para analizar la oferta y demanda de sus productos? ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su Oferta para cada periodo anual? ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su Demanda para cada periodo anual?
		Planeamiento de Abastecimiento	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de abastecimiento, para los insumos?
		Planeamiento de Producir	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La pollería Campos Chicken cuenta con un plan de producción?
		Planeamiento de Distribuir	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La pollería Campos Chicken cuenta con plan para distribuir sus productos?
		Planeamiento de devolución	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de devoluciones para... (marque la opción u opciones que indiquen lo correcto) a) Insumos defectuosos b) Excesos de pedidos
		Plan de la CSM	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken dispone de un plan de la cadena de suministros?
	Dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos	Abastecer Producir Distribuir Devoluciones	Encuesta (Administrativos y jefes)	(Opción múltiple). En la Pollería Campos Chicken, indique que procesos se encuentran estandarizados, que procesos se encuentran documentados, para medir el rendimiento de cada proceso. a) Abastecimiento... Estandarizado () Documentado () b) Producción.... Estandarizado () Documentado () c) Distribución... Estandarizado () Documentado () d) Devoluciones.... Estandarizado () Documentado ()
	Dimensión Operativa - Nivel 3 Actividades	Programación de la demanda	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para la preparación de la demanda?

Competitividad		Programación de las actividades de producción	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para cada proceso de producción?	
		Distribución de los productos	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?	
		Devoluciones de productos defectuosos y excesos de entrega	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de insumos defectuosos? ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones para exceso de pedido?	
		Planeación	Encuesta (Administrativos y jefes)	De las siguientes variables, indique cuales ya han sido definidas a) Misión b) Visión, c) Objetivos, d) Valores e) Políticas	
		Organización	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La información de los planes, objetivos y actividades fluye en toda los niveles de la estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken? ¿La Pollería Campos Chicken, Dispone de un manual o guía de trabajo para que lo colaboradores conocen?	
		Capacidad de gestión	Dirección	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La pollería Campos Chicken, dispone de programas de incentivos para le logro de los objetivos propuesto?
			Control	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿Existen estándares (normas) de control en cada uno de los procesos de negocio? (Opción múltiple) a) abastecimiento () b) producción () c) distribución () d)facturación () e) Devoluciones ()
		Estrategias empresariales	Inversión	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La capacidad de la infraestructura de la Pollería Campos Chicken, se encuentra al límite para seguir abasteciendo la demanda?
		Gestión de la Innovación	Desarrollo nuevos productos o mejora de nuevos procesos	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿En la Pollería Campos Chicken existe un equipo dedicado a la mejora o al desarrollo de nuevos productos?

	Usos de tecnología	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos chicken, Dispone de tecnologías adecuadas en sus procesos, permitiendo manejar la información para tomar mejores decisiones?
	Responsabilidad social	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La Pollería Campos Chicken, dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos en el medio ambiente?
Integración de redes de cooperación	Integración del cadena de suministro	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de suministros que integra la Pollería Campos Chicken?
	Políticas de cooperación	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿Existen Políticas de acuerdos de cooperación entre la Pollería Campos y sus proveedores?
Interacción de proveedores y productores	Información compartida	Encuesta (Administrativos y jefes)	¿La pollería promueve foros entre proveedores y productores para tratar los restos y avances a seguir?

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Encuestas

Encuestas dirigidas a los trabajadores de la pollería, incluyendo a los administrativos. Permitiendo obtener información estadística para el análisis correspondiente

2.4.2. Instrumentos

Cuestionarios

Se formulan preguntas para recabar información de acuerdo a los objetivos de la investigación. El cuestionario antes de su aplicación será evaluado, analizado y validado por los especialistas correspondientes.

2.4.3. Validez

La validación o validez según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican el nivel en que el instrumento evalúa realmente la variable que se procura medir, es decir que el instrumento debe cumplir el propósito de tal tema y no desviarse o entrar en otro tema.

En la investigación, el instrumento es validado mediante la validez de criterio externo por el juicio de dos expertos especialistas en el tema y un profesional experto en estadística, la validez es aplicada al contenido del instrumento, es decir a las preguntas del cuestionario, que un primer momento consta de 27 ítems.

La validez aplicada al instrumento busca evaluar a nivel del criterio y opinión de los expertos, si los ítems de cada indicador son coherentes y se alinea al propósito de cada variable y el tema que se investiga, además determinar si los ítems planteados cumplen con el propósito de obtener la información adecuada sin sesgos para realizar los análisis estadísticos.

En la siguiente tabla N° 8, se muestran los valores de la validez de los instrumentos, realizado por los expertos profesionales.

Tabla 8

Valores de la validez del instrumento de investigación, realizado por los Expertos en el tema, mediante criterio de validez externa por juicio de expertos.

Expertos	Ítems propuestos	Ítems observados	Valoración por experto
01.- Experto en el tema	27	0	1.00
02.- Experto en el tema	27	0	1.00
03.- Experto estadístico	27	10	0.63
Total valoración			2.63
Puntaje de validez del instrumento			0.88

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

El puntaje de validez del instrumento que se muestra en la tabla 8, tomando como referencia la tabla de valores del Alfa de Cronbach, muestra un valor de 0.88 lo que indica, que la validez del instrumento es buena.

2.4.4. Confiabilidad

Hernández et al (2014) Indica que

“La confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo elemento de investigación produce los mismos resultados” (p. 204)

La confiabilidad del instrumento medirá la confiabilidad de las opiniones o respuestas que las unidades de investigación han indicado, para ello dicho procedimiento se realiza mediante el software estadístico SPSS, utilizando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach que según Hernández et al (2014) es un índice que mide la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, en éste caso las respuesta del instrumento se encuentran en una escala de tipo Likert.

A ello se agrega que el coeficiente Alfa de Cronbach según Hernández et al (2014) cuantifica la correlación que existe entre los ítems de cada variable.

Prueba de fiabilidad – Alfa de Cronbach

Tabla 9

Resumen de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS

La tabla 9, muestra el resumen de casos, siendo 20 el tamaño de la muestra que es válido.

Tabla 10
Estadísticas de fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.875	.871	37

Fuente: SPSS

En la tabla 10 se muestra las estadísticas de confiabilidad aplicadas al instrumento mediante la prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo un total de 37 ítems tanto de la variable independiente como dependiente, con respuestas valoradas en una escala Likert.

La prueba de fiabilidad realizada indica un alfa de 0.875, y de acuerdo a la escala de valores del Alfa de Cronbach el nivel de confiabilidad de manera interna aplicada al instrumento muestra un nivel bueno.

2.5. Procedimiento de análisis de datos

El procedimiento de la recolección de los se procede de la siguiente manera

Validación y confiabilidad de los instrumentos a cargo de los especialistas, se precisa también los recursos, coordinaciones con los directivos de la pollería y el tiempo necesario para la ejecución de la recolección de la información.

Aplicación de los instrumentos tanto de las encuestas como de la revisión documentaria.

Tabulación de los datos recolectados de las muestras en el software estadístico IBM SPSS versión 21, para obtener las tablas y gráficos correspondientes de la información ingresada.

2.6. Aspectos éticos

Consentimiento informado

Los participantes tanto Clientes, Colaboradores, ejecutivos de la Pollería y los proveedores manifiestan su disponibilidad para ser informantes y entregar documentación para el análisis de la información respecto al tema de investigación, es por ello que toda coordinación será documentada para alinearse a la formalidad y compromiso.

Confidencialidad

Como investigadores hacemos énfasis en la seguridad y protección de la identidad de las personas como clientes, trabajadores y proveedores, así mismo mostramos el compromiso del uso de la información para fines científicos y educativos, no siendo entregada a terceros para otros fines, salvo con autorización de las entidades involucradas.

Manejo de riesgos

Cumplimos con las responsabilidades y obligaciones con los informantes, donde se explicará que los resultados de la investigación no generan ningún daño o perjuicio institucional, profesional o personal o que comprometa su puesto de trabajo, por lo que debe quedar claro que los hallazgos de la investigación serán según los fines de la investigación.

2.7. Criterio de rigor científico

Aplicabilidad

Se aplica a otras investigaciones relacionadas

Consistencia

Congruencia y confiabilidad de los instrumentos con los indicadores de las variables

Neutralidad

Imparcialidad del investigador para con la investigación es decir, no se influye en los resultados según el juicio o perspectiva que el investigador desea obtener.

III. RESULTADOS

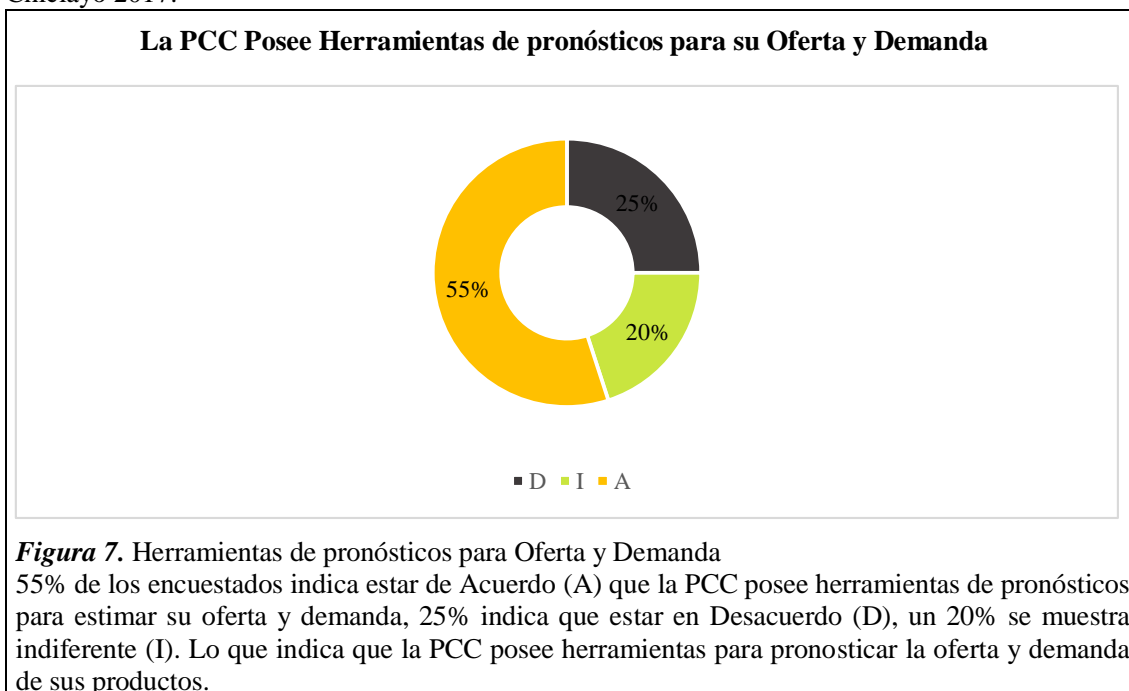
3.1. Tablas y figuras

Tabla 11

La PCC Posee Herramientas de pronósticos para su Oferta y Demanda.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	25%	5	25.0	25.0
	I	20%	4	20.0	45.0
	A	55%	11	55.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

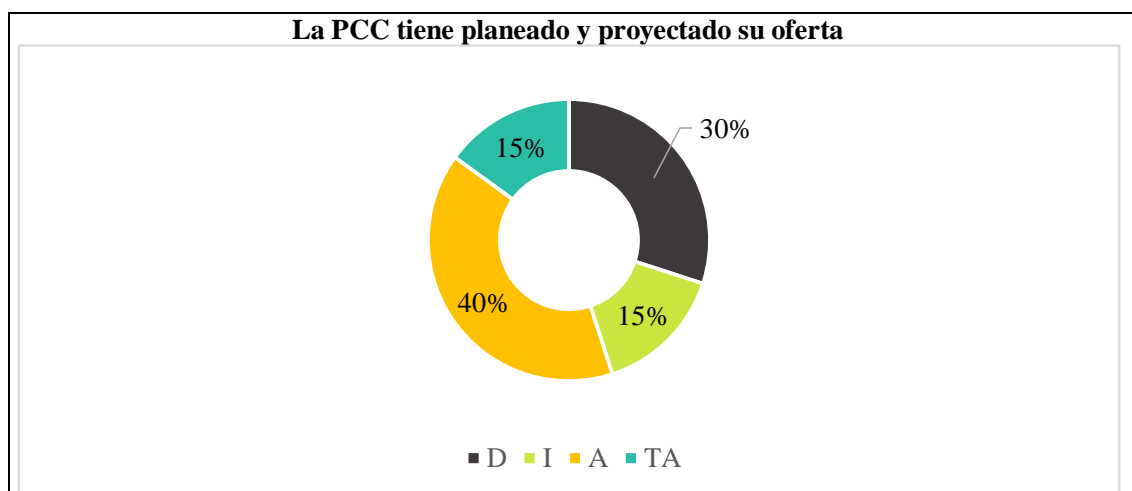


Fuente: Tabla 11

Tabla 12*La PCC tiene planeado y proyectado su oferta.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	30%	6	30.0	30.0
	I	15%	3	15.0	45.0
	A	40%	8	40.0	85.0
	TA	15%	3	15.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 8.** La PCC tiene planeado y proyectado su oferta.

El 40% de los encuestados expresa estar Acuerdo (A) que la PCC tiene planeado y proyectado su oferta, 30% indica estar en Desacuerdo (D), así mismo un 15% se muestra Indiferente o desconoce (I), 15% expresa Totalmente de Acuerdo (TA). De los datos obtenidos se aprecia que el 45% indica que la PCC planifica y proyecta su oferta.

Fuente: Tabla 12

Tabla 13*La PCC tiene planeado y proyectado su demanda*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	30%	6	30.0	30.0
	I	5%	1	5.0	35.0
	A	55%	11	55.0	90.0
	TA	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La PCC tiene planeado y proyectado su demanda

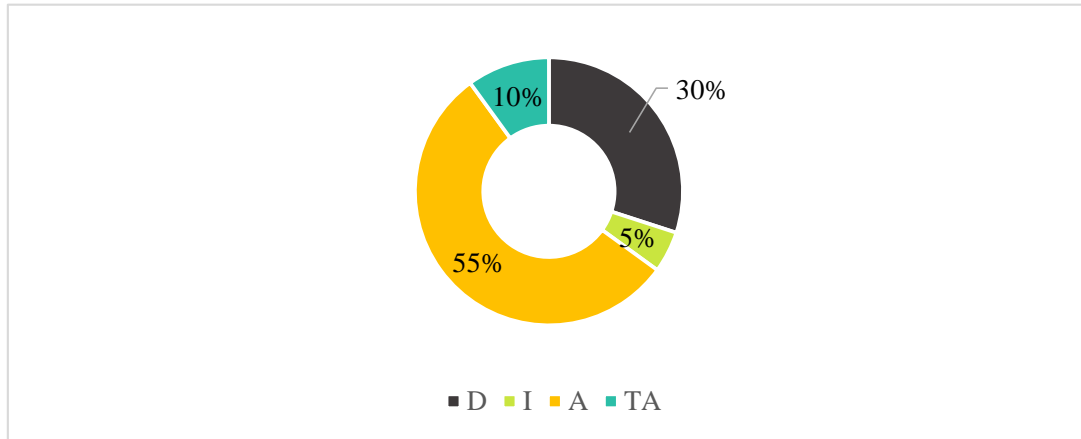


Figura 9. La PCC tiene planeado y proyectado su demanda.

55% de los encuestados opinan estar de Acuerdo que la PCC tiene planeado y proyectado su demanda, un 30% indica estar en desacuerdo, un 10% manifiesta estar totalmente de acuerdo, solo un 15% se muestra indiferente. Por lo que se aprecia que la PCC tiene planificada y proyectada su demanda, sin embargo existe una cantidad del personal que desconoce de la existencia de las estimaciones y planificaciones de la PCC, esto se puede atribuir una poca comunicación de la dirección o del área encargada.

Fuente: Tabla 13

Tabla 14

La PCC cuenta con un plan de abastecimiento.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	25%	5	25.0	25.0
	I	10%	2	10.0	35.0
	A	60%	12	60.0	95.0
	TA	5%	1	5.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La PC cuenta con un plan de abastecimiento

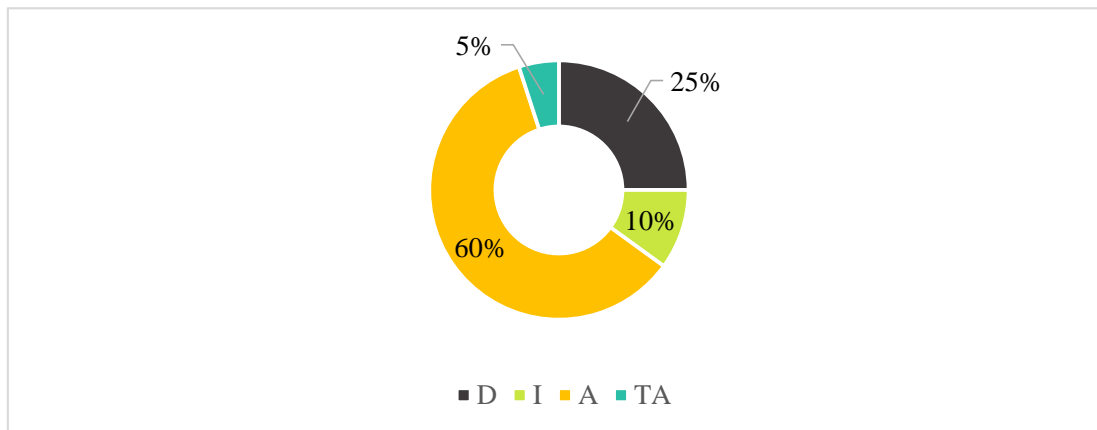


Figura 10. La PC cuenta con un plan de abastecimiento.

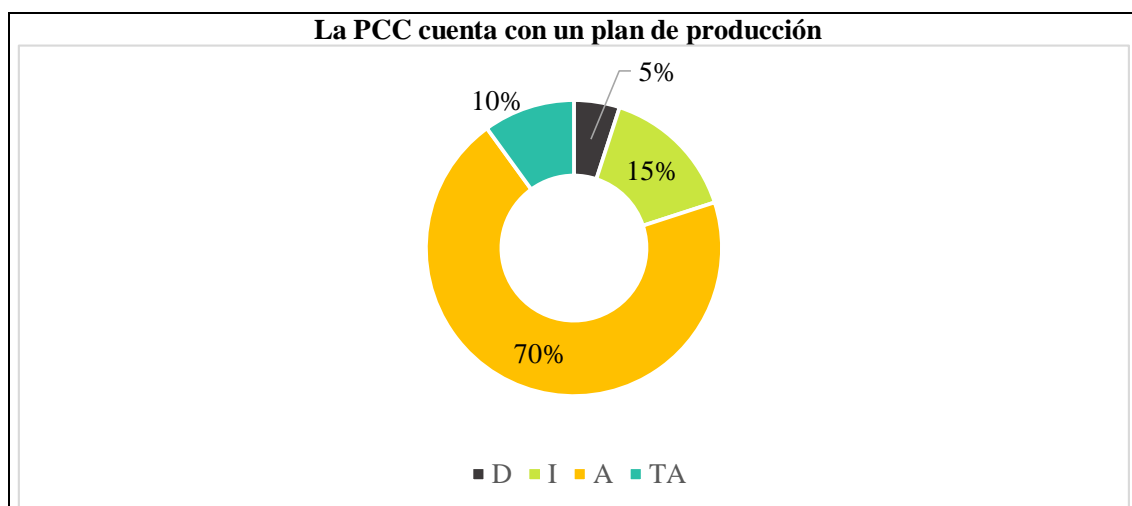
60% de los encuestados indica estar de acuerdo que la PCC cuenta con un plan de abastecimiento, 25% indica estar en desacuerdo, 10% se muestra indiferente, 5% expresa estar totalmente de acuerdo. De los datos obtenidos se aprecia que un 65% tiene conocimiento de la existencia de un plan de abastecimiento, sin embargo dicho plan es conocido por el personal de nivel medio y alto. Por lo que el personal involucrado en las operaciones desconoce de la existencia.

Fuente: Tabla 14

Tabla 15*La PCC cuenta con un plan de producción*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	5%	1	5.0	5.0
	I	15%	3	15.0	20.0
	A	70%	14	70.0	90.0
	TA	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 11.** La PCC cuenta con un plan de producción.

70% expresa estar de acuerdo, que la PCC cuenta con un plan de producción, 15% se muestra indiferente, 10% expresa estar totalmente de acuerdo. Apreciándose que el 80% indica que la PCC posee un plan de producción lo que muestra que la PCC se enfoca a las actividades operacionales de corto plazo.

Fuente: Tabla 15

Tabla 16*La PCC cuenta con un plan de distribución.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	I	15%	3	15.0	15.0
	A	80%	16	80.0	95.0
	TA	5%	1	5.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

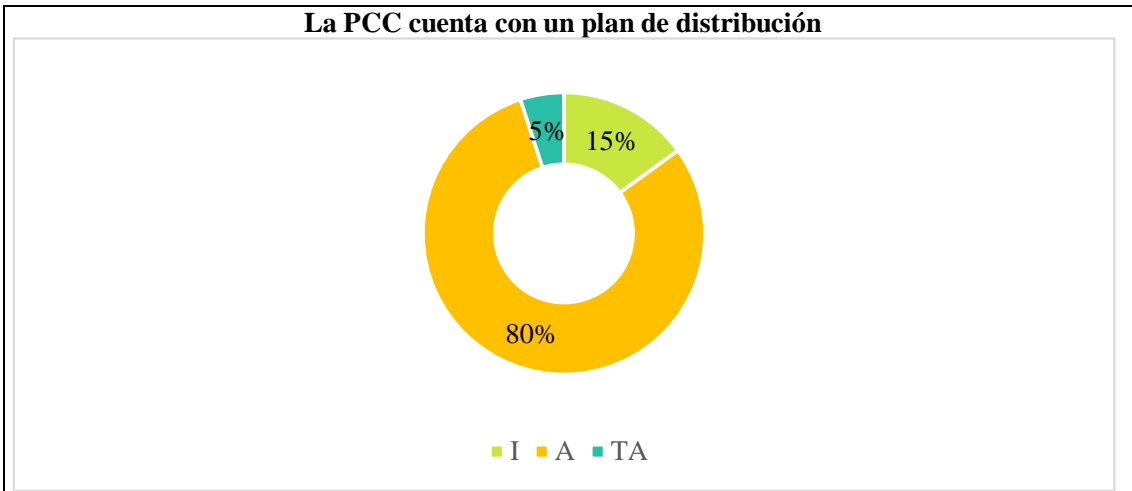


Figura 12. La PCC cuenta con un plan de distribución. 80% de los encuestados expresa estar de acuerdo que la PCC cuenta con un plan de distribución, 15% se muestra indiferente, un 5% expresa estar totalmente de acuerdo. Esto indica que el 85% de los encuestados conoce el plan de distribuciones de la PCC, indicando que la PCC se enfoca en la parte operativa y logística de corto plazo.

Fuente: Tabla 16

Tabla 17

La PCC cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	70%	14	70.0	70.0
	A	30%	6	30.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

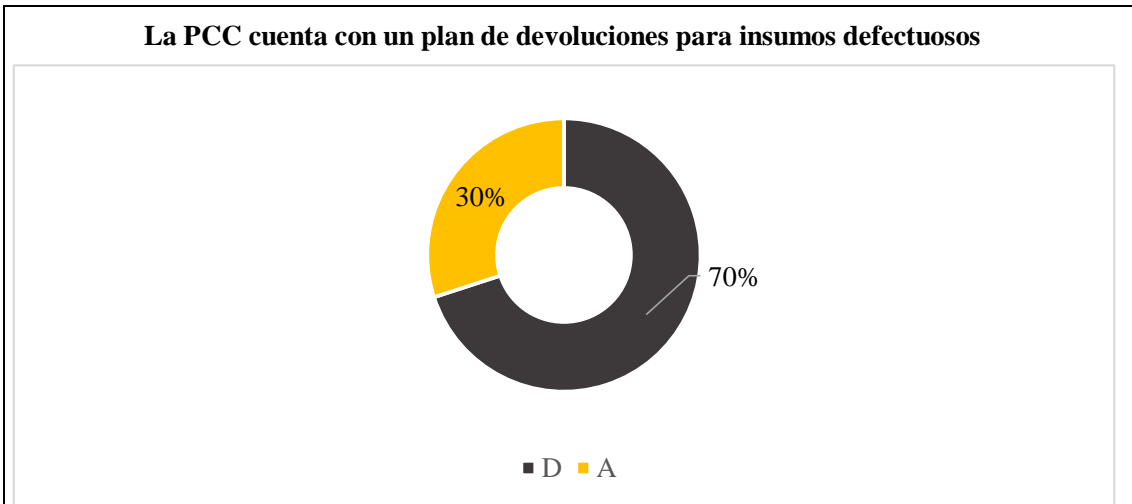


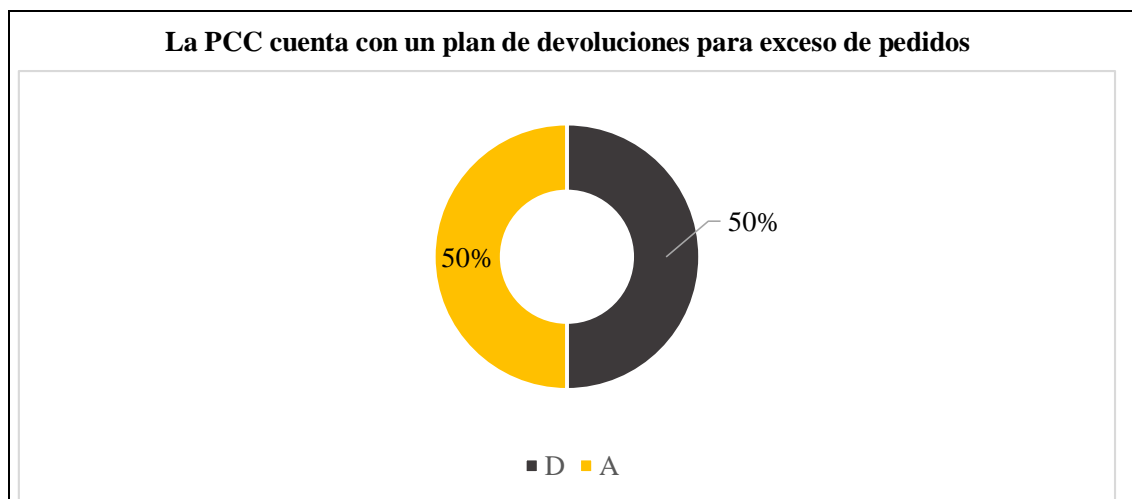
Figura 13. La PCC cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos. 70% de los encuestados opina estar en desacuerdo que la PCC cuenta con un plan de devoluciones para insumos defectuosos, solo un 30% expresa estar de acuerdo. Mostrando que la PCC no tiene implementado en cada uno de sus planes la devolución de insumos defectuosos.

Fuente: Tabla 17

Tabla 18*La PCC cuenta con un plan de devoluciones para exceso de pedidos.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	50%	10	50.0	50.0
	A	50%	10	50.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 14.** La PCC cuenta con un plan de devoluciones para exceso de pedidos.

50% de los encuestados expresa estar en desacuerdo que la PCC cuenta con un plan de devoluciones para exceso de pedido, así mismo un 50% indica estar de acuerdo. Los resultados muestran que la mitad del personal de PCC desconoce la existencia de un plan de devoluciones de pedidos, si lo hubiera no está dentro los planes y si se realiza es forma verbal sin ningún control o registro.

Fuente: Tabla 18

Tabla 19*La PCC dispone de un plan de la cadena de suministros.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	15%	3	15.0	15.0
	D	20%	4	20.0	35.0
	I	30%	6	30.0	65.0
	A	30%	6	30.0	95.0
	TA	5%	1	5.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La PCC dispone de un plan de la cadena de suministros

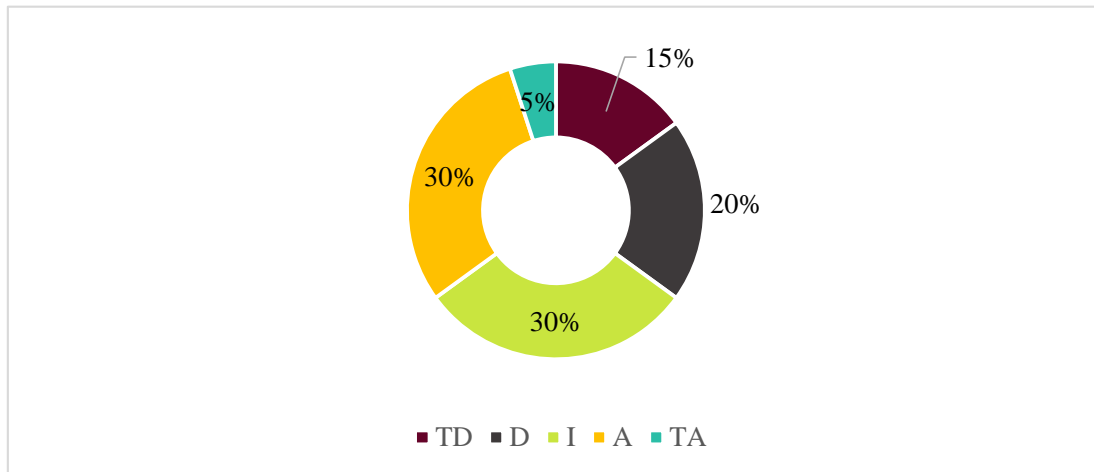


Figura 15. La Pc dispone de un plan de la cadena de suministros.

30% de los encuestados afirma estar de acuerdo que la PCC dispone de un plan de la cadena de suministros, así mismo un 30% desconoce o se muestra indiferente, 20% indica estar en desacuerdo, 15% expresa estar totalmente en desacuerdo, solo un 5% expresa estar totalmente de acuerdo. De los datos obtenidos se puede apreciar que un 65% (TD+D+I) no tiene conocimiento de la existencia de un plan de la cadena de suministros para la PCC, por lo que indica la inexistencia de dicho plan y el enfoque existente de la PCC hacia la logística dedicada a las actividades rutinarias sin proyección a largo plazo.

Fuente: Tabla 19

Tabla 20

Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran estandarizados.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	80%	16	80.0	80.0
	A	20%	4	20.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran estandarizados

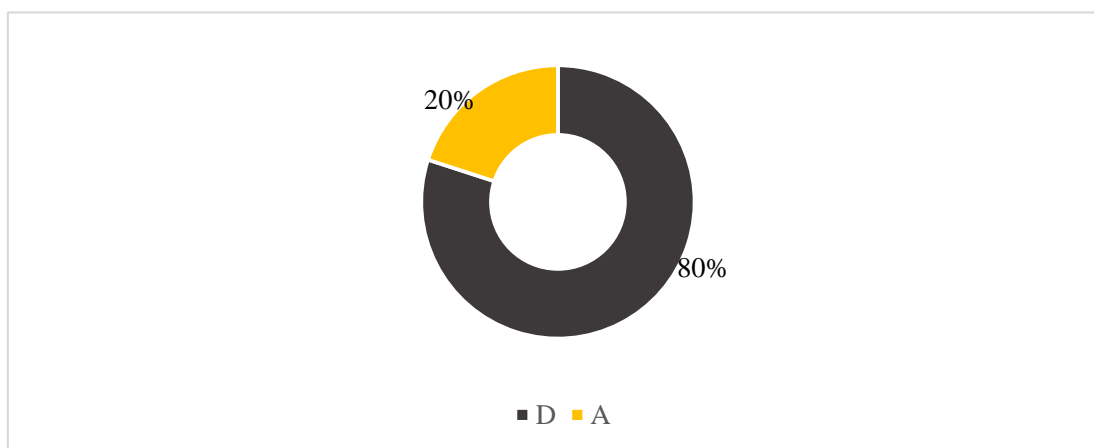


Figura 16. Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran estandarizados.

80% de los encuestados afirma estar en desacuerdo que los procesos de abastecimiento se encuentran estandarizados, solo un 20% indica estar de acuerdo. Por lo que se aprecia que ninguno de los procesos de la PCC se encuentra estandarizado con indicadores para medir su rendimiento.

Fuente: Tabla 20

Tabla 21*Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran documentados.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	55%	11	55.0	55.0
	A	45%	9	45.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

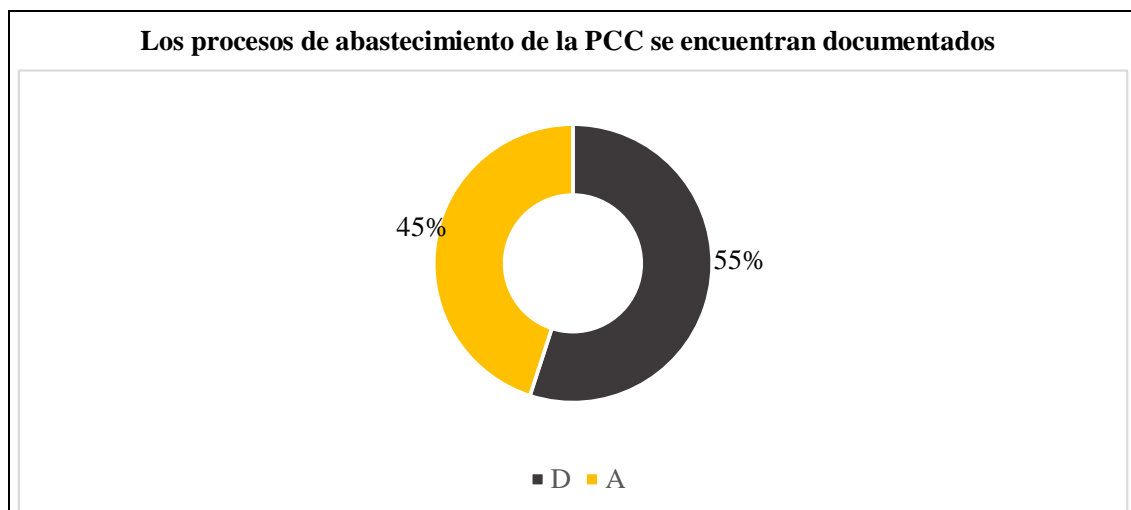


Figura 17. Los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran documentados.

55% de los encuestados indica estar en desacuerdo que los procesos de abastecimiento de la PCC se encuentran documentados, un 45% expresa estar de acuerdo. Esto indica que los procesos de abastecimiento de la PCC no se encuentran documentados es decir no cuenta con manuales de los procesos y sus correspondientes actividades.

Fuente: Tabla 21

Tabla 22*Los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	65%	13	65.0	65.0
	A	35%	7	35.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

Los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados

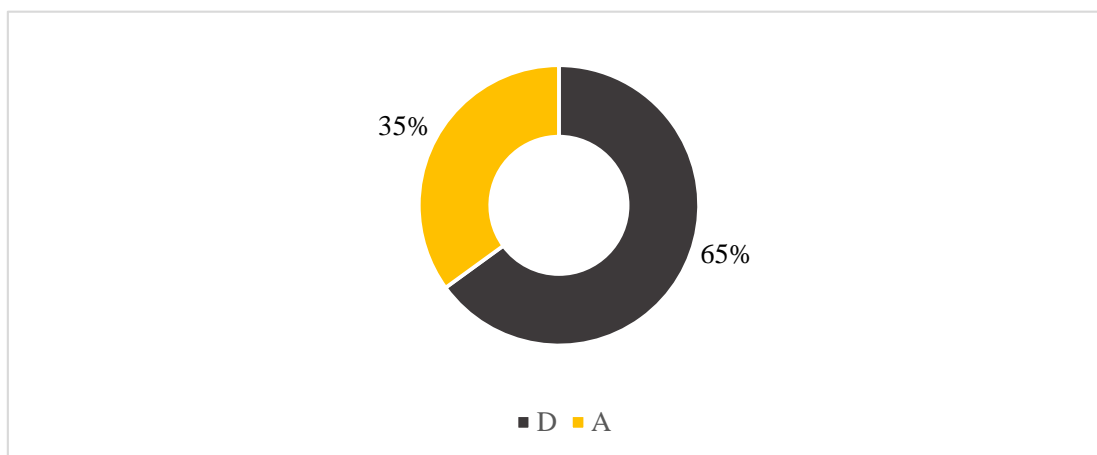


Figura 18. Los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados. 65% de los encuestados indica estar en desacuerdo que los procesos de producción de la PCC se encuentran estandarizados, por otro lado un 35% de los encuestados indica estar de acuerdo. Indicando que los procesos de producción de la PCC no se encuentran estandarizados con indicadores para medir su rendimiento y flexibilidad a los cambios.

Fuente: Tabla 22

Tabla 23

Los procesos de producción de la PCC se encuentran documentados.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	35%	7	35.0	35.0
	A	65%	13	65.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

Los procesos de producción de la PCC se encuentran documentados

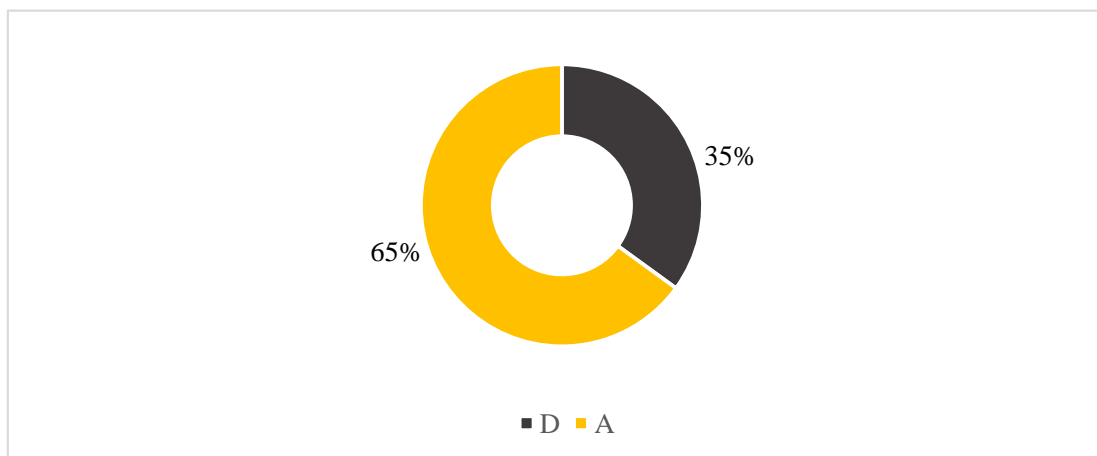


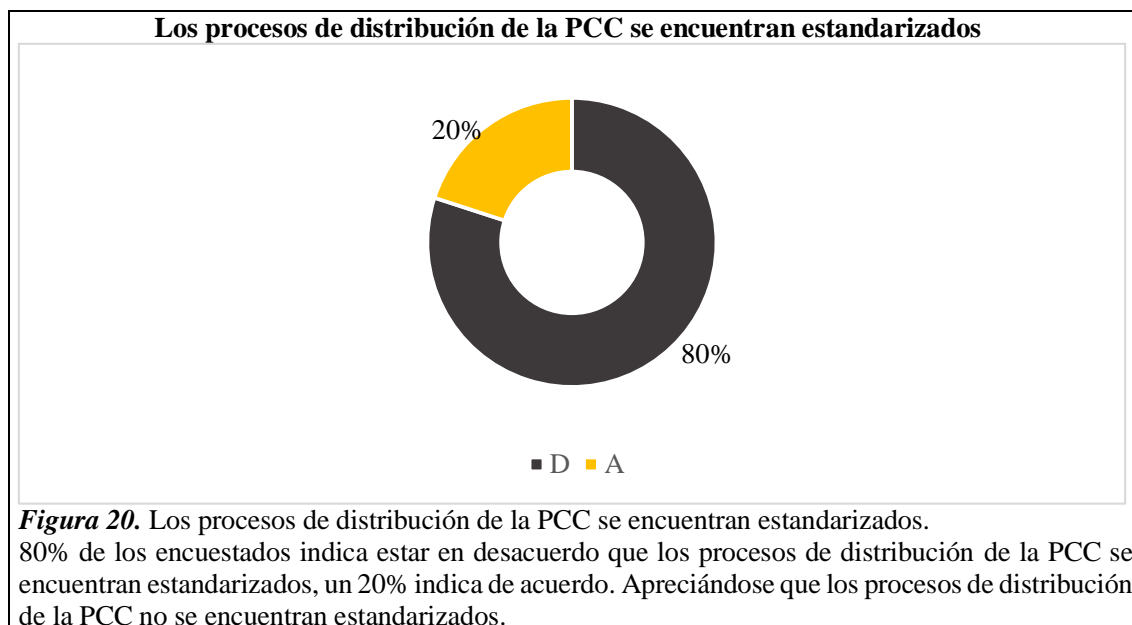
Figura 19. Los procesos de producción de la PCC se encuentran documentados. 65% de los encuestados expresa estar de acuerdo que lo procesos de producción de la PCC se encuentran documentados, un 35% afirma estar en desacuerdo. Sin embargo a pesar de no estar estandarizados los procesos de producción se encuentran documentados por lo que existe un cierto grado de deficiencia para medir el rendimiento de los procesos de producción.

Fuente: Tabla 23

Tabla 24*Los procesos de distribución de la PCC se encuentran estandarizados*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	80%	16	80.0	80.0
	A	20%	4	20.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.



Fuente: Tabla 24

Tabla 25*Los procesos de distribución de la PCC se encuentran documentados.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	50%	10	50.0	50.0
	A	50%	10	50.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

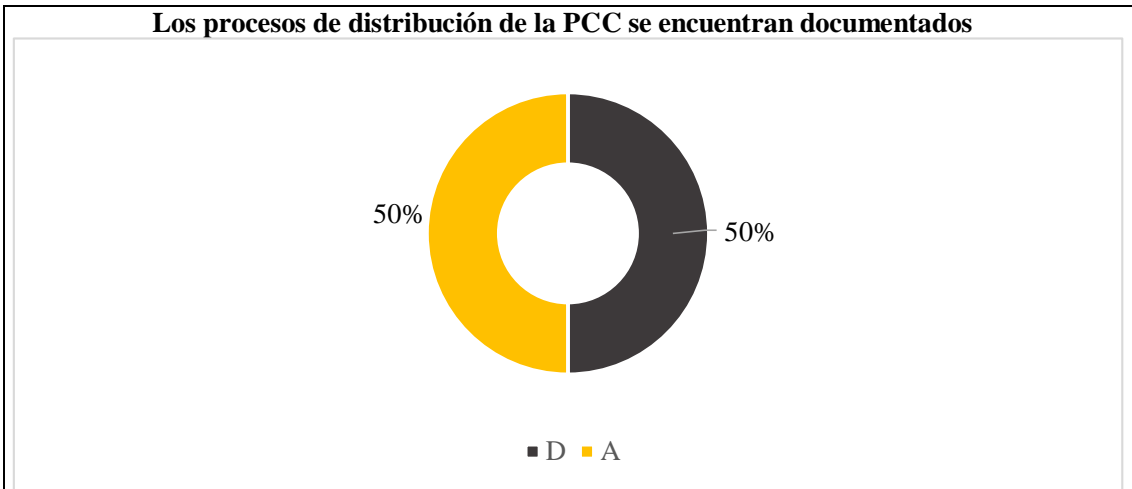


Figura 21. Los procesos de distribución de la PCC se encuentran documentados. 50% de los encuestados indica estar en desacuerdo que los procesos de distribución de la PCC se encuentran documentados, así mismo el 50% de los encuestados indica estar de acuerdo. De los datos se aprecia que los procesos de distribución no se encuentran documentados.

Fuente: Tabla 25

Tabla 26

Los procesos de devolución de la PCC se encuentran estandarizados.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	80%	16	80.0	80.0
	A	20%	4	20.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

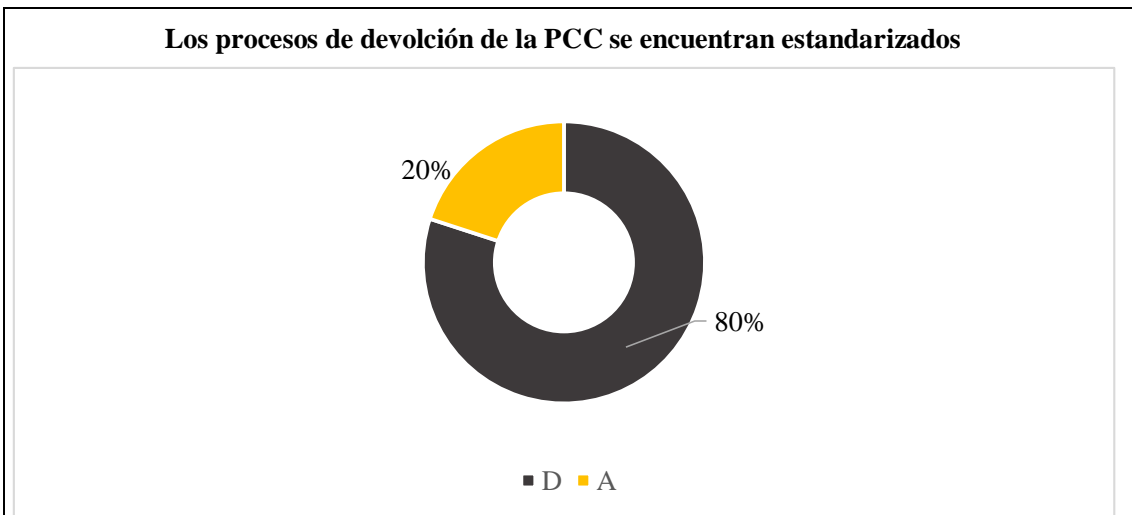


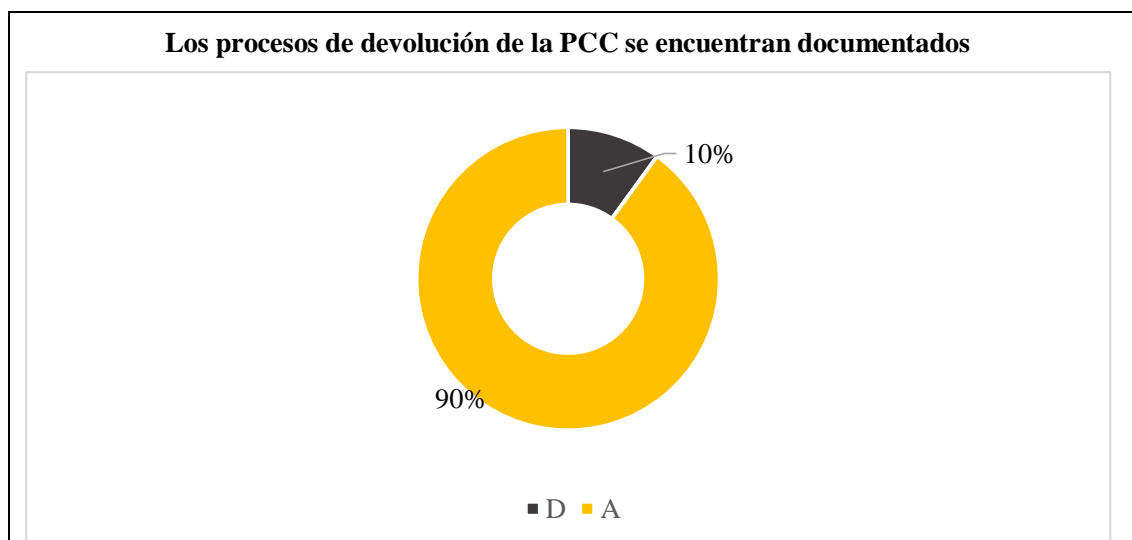
Figura 22. Los procesos de devolución de la PCC se encuentran estandarizados. El 80% de los encuestados expresa estar en desacuerdo que los procesos de devolución de la PCC se encuentran estandarizados, solo un 20% expresa estar de acuerdo. Lo que indica que los procesos de devolución no se encuentran estandarizados, es decir no existe indicadores, indicaciones para realizar dichos procesos y medir su rendimiento.

Fuente: Tabla 26

Tabla 27*Los procesos de devolución de la PCC se encuentran documentados.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	10%	2	10.0	10.0
	A	90%	18	90.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 23.** Los procesos de devolución de la PCC se encuentran documentados.

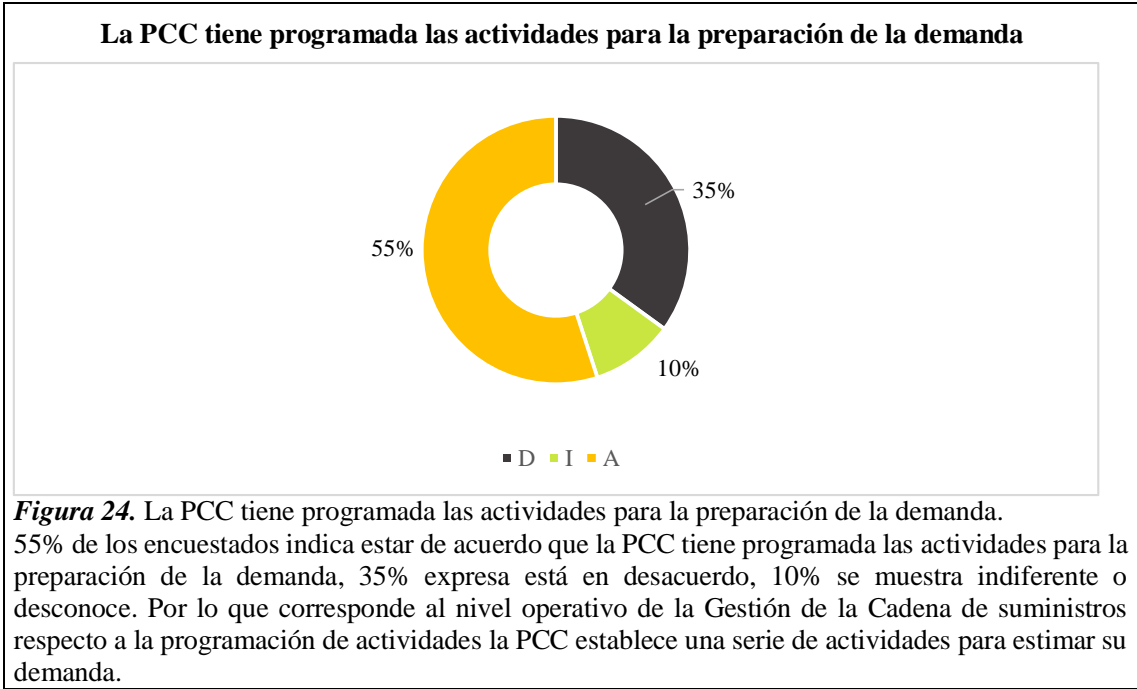
Un 90% de los encuestados indica que los procesos de devolución de la PCC se encuentran documentados, solo un 20% de los encuestados afirma estar de acuerdo. Indicando que los procesos de devolución se encuentran documentados, es decir que se tiene implementada documentación que permite un sustento para sustentar gastos y devoluciones (notas de crédito y débito)

Fuente: Tabla 27

Tabla 28*La PCC tiene programada las actividades para la preparación de la demanda.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	35%	7	35.0	35.0
	I	10%	2	10.0	45.0
	A	55%	11	55.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.



Fuente: Tabla 28

Tabla 29

La PCC tiene programada las actividades de los procesos de producción.

	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido D	30%	6	30.0	30.0
Válido A	65%	13	65.0	95.0
Válido TA	5%	1	5.0	100.0
Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

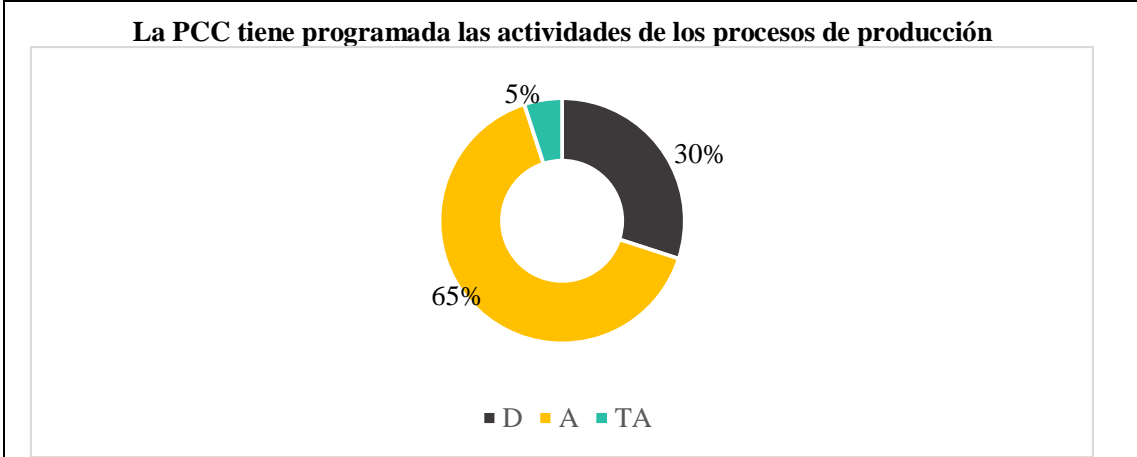


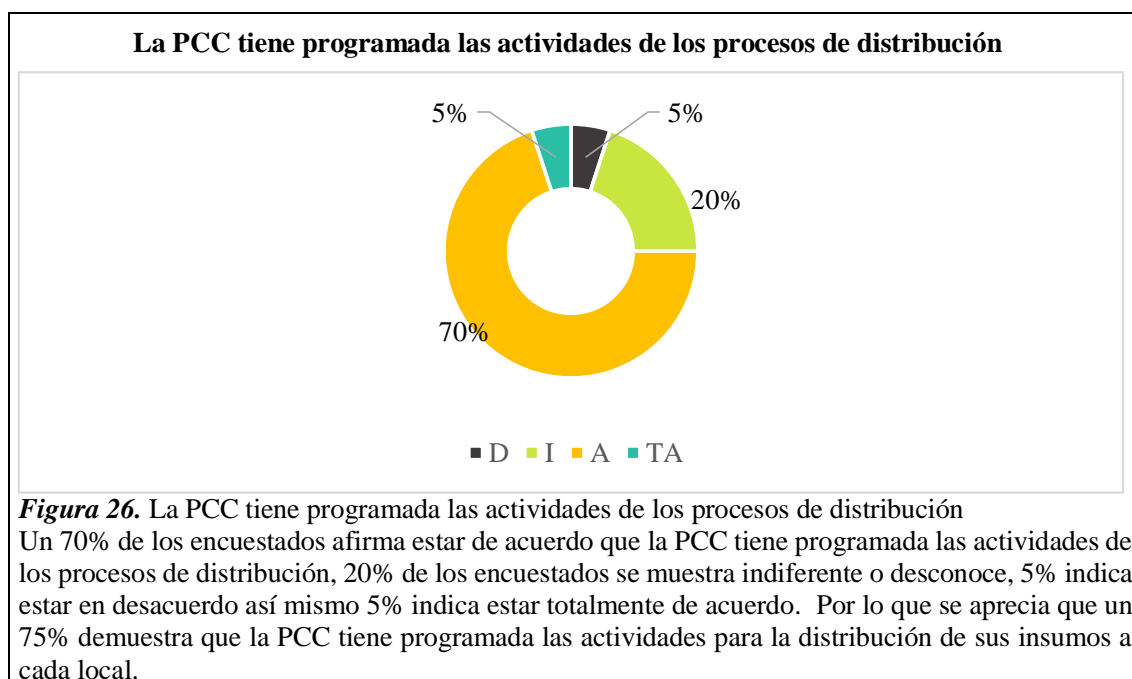
Figura 25. La PCC tiene programada las actividades de los procesos de producción. El 65% de los encuestados afirma estar de acuerdo que la PCC tiene programada las actividades de los procesos de producción, 30% expresa estar en desacuerdo, un 5% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Por lo que se aprecia que la PCC programa sus actividades, sin embargo dicha programación se realiza de manera empírica sin ninguna referencia estandarizada.

Fuente: Tabla 29

Tabla 30*La PCC tiene programada las actividades de los procesos de distribución*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	5%	1	5.0	5.0
	I	20%	4	20.0	25.0
	A	70%	14	70.0	95.0
	TA	5%	1	5.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 26.** La PCC tiene programada las actividades de los procesos de distribución

Un 70% de los encuestados afirma estar de acuerdo que la PCC tiene programada las actividades de los procesos de distribución, 20% de los encuestados se muestra indiferente o desconoce, 5% indica estar en desacuerdo así mismo 5% indica estar totalmente de acuerdo. Por lo que se aprecia que un 75% demuestra que la PCC tiene programada las actividades para la distribución de sus insumos a cada local.

Fuente: Tabla 30

Tabla 31*La PCC tiene programada las actividades de los procesos de devolución de insumos defectuoso.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	20%	4	20.0	20.0
	I	35%	7	35.0	55.0
	A	40%	8	40.0	95.0
	TA	5%	1	5.0	100.0
Total		100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La PCC tiene programada las actividades de los procesos de devolución de insumos defectuoso

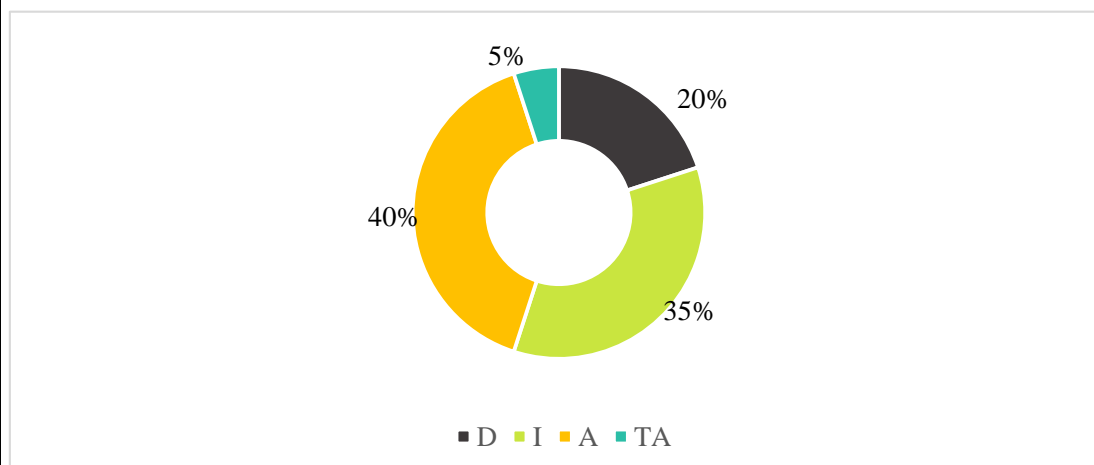


Figura 27. La PCC tiene programada las actividades de los procesos de devolución de insumos defectuoso.

40%. Por lo que se aprecia que un total de 45% muestra que la PCC no tiene programada las actividades de la devolución, por lo que falta implementar dicho procesos de manera formal, documentada con indicadores y procesos.

Fuente: Tabla 31

Tabla 32

Variables definidas por la PCC.

Variables definidas por la PCC				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Porcentaje	N	
Variables que la PCC ah definido ^a	Misión definida	54.8%	17	89.5%
	Visión definida	12.9%	4	21.1%
	Objetivos definidos	9.7%	3	15.8%
	Valores definidos	9.7%	3	15.8%
	Políticas definidas	12.9%	4	21.1%
Total		100.0%	31	163.2%

a. Grupo de dicotomía (0= No; 1=Sí) tabulado en el valor 1= Sí.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

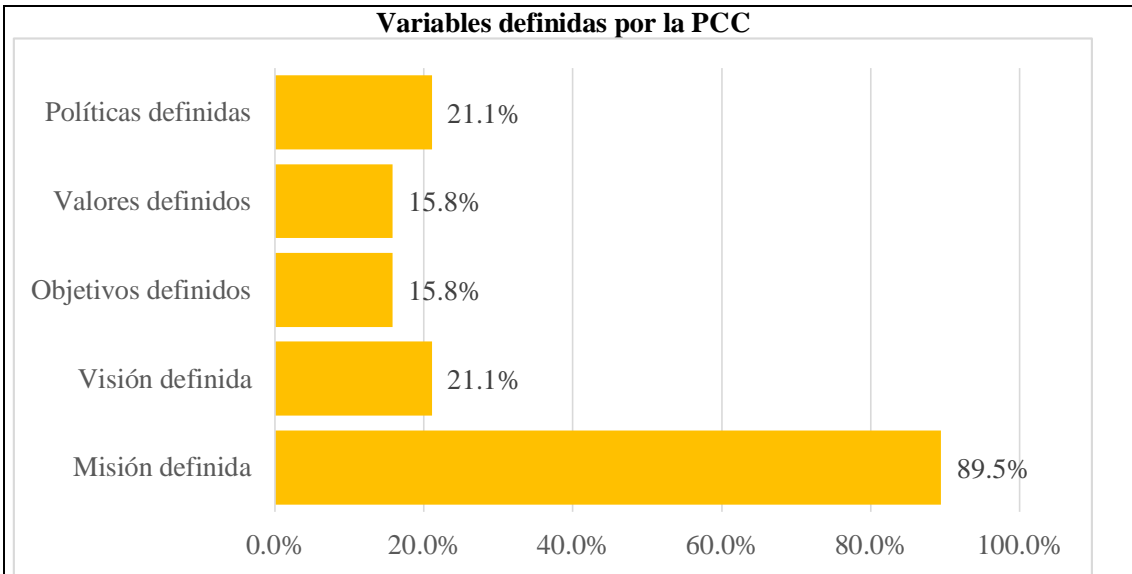


Figura 28. Variables definidas por la PCC.

89.5% de los encuestados indica que la PCC tiene la misión definida, 21.1% de los encuestados indica que la PCC tiene definida la PCC sus políticas, así mismo un 21.1% de los encuestados indica que la PCC tiene definida su visión, un 15.8% de los encuestados afirma que la PCC tiene definida sus valores, de igual manera 15.8% de los encuestados indica que la PCC tiene definida los objetivos. Por lo que el planeamiento estratégico por parte de la dirección muestra aspectos de deficiencia.

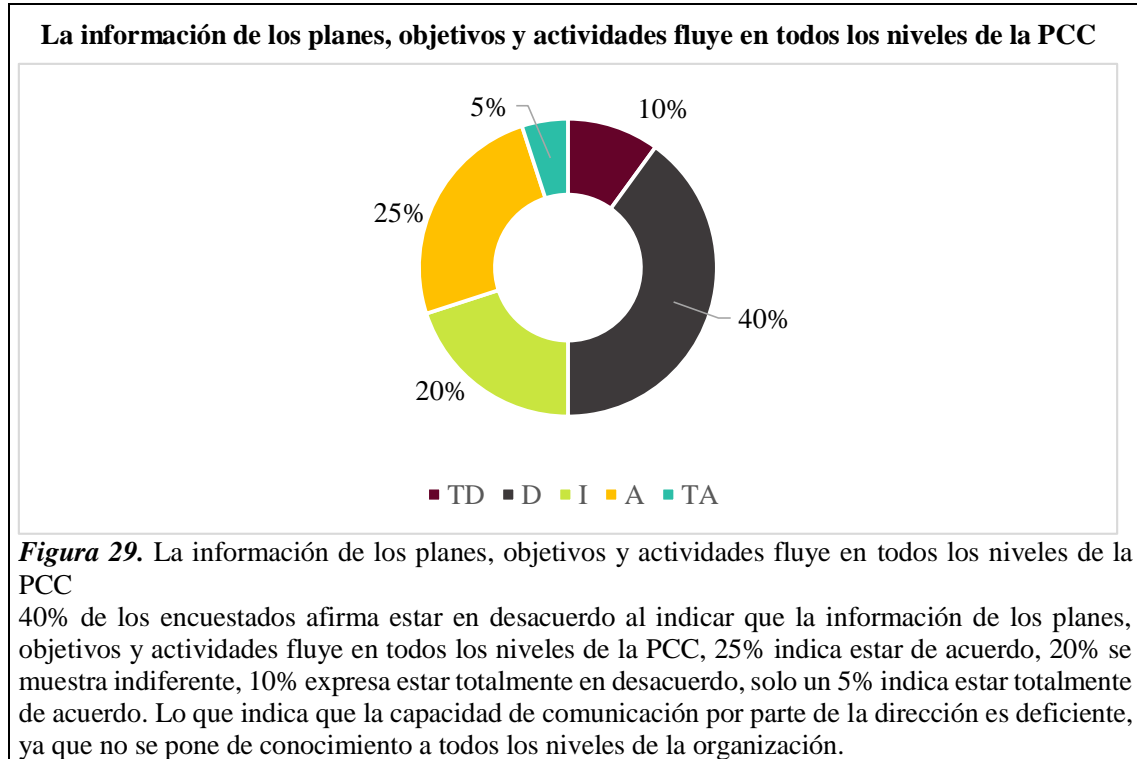
Fuente: Tabla 32

Tabla 33

La información de los planes, objetivos y actividades fluye en todos los niveles de la PCC.

	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	10%	2	10.0
	D	40%	8	50.0
	I	20%	4	70.0
	A	25%	5	95.0
	TA	5%	1	100.0
Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

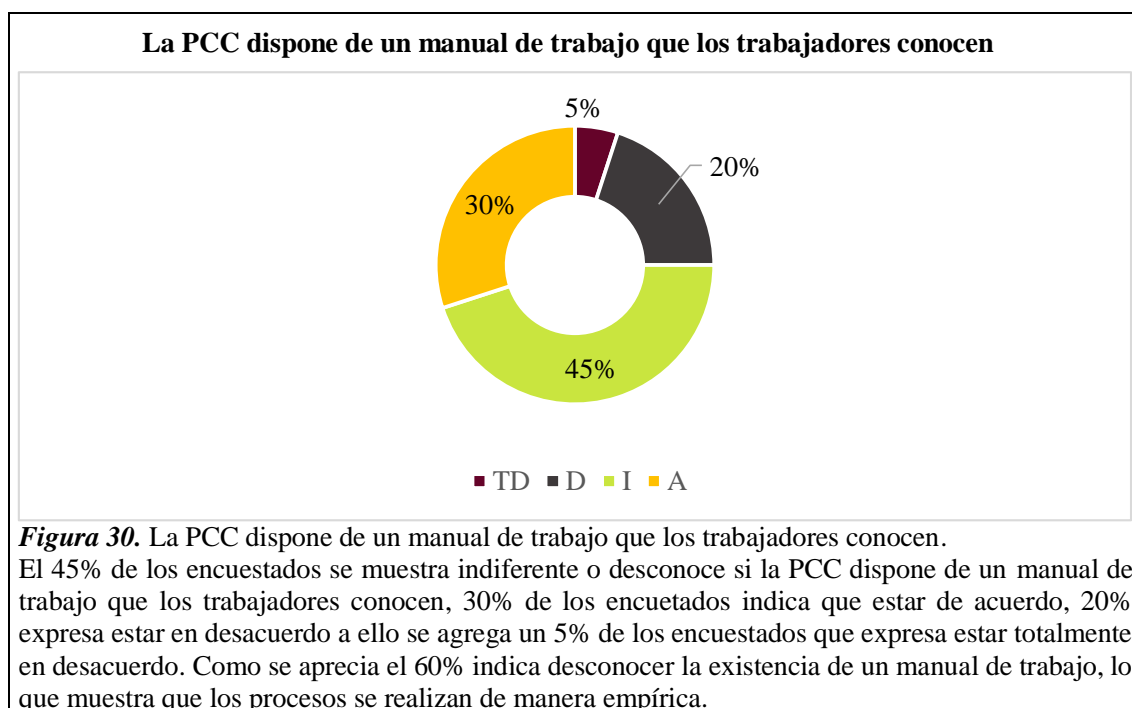


Fuente: Tabla 33

Tabla 34*La PC dispone de un manual de trabajo que los trabajadores conocen.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	5%	1	5.0	5.0
	D	20%	4	20.0	25.0
	I	45%	9	45.0	70.0
	A	30%	6	30.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 30.** La PCC dispone de un manual de trabajo que los trabajadores conocen.

El 45% de los encuestados se muestra indiferente o desconoce si la PCC dispone de un manual de trabajo que los trabajadores conocen, 30% de los encuestados indica que estar de acuerdo, 20% expresa estar en desacuerdo a ello se agrega un 5% de los encuestados que expresa estar totalmente en desacuerdo. Como se aprecia el 60% indica desconocer la existencia de un manual de trabajo, lo que muestra que los procesos se realizan de manera empírica.

Fuente: Tabla 34

Tabla 35*La PCC dispone de programa de incentivos laborales.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	20%	4	20.0	20.0
	I	35%	7	35.0	55.0
	A	45%	9	45.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

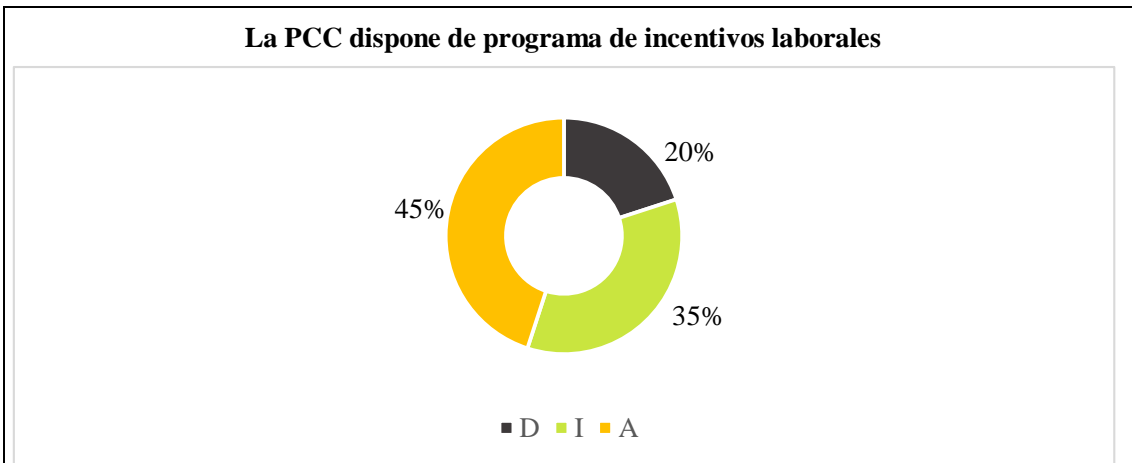


Figura 31. La PCC dispone de programa de incentivos laborales. 45% de los encuestados expresa estar de acuerdo que la PCC dispone de programas de incentivos laborales, 35% se muestra indiferente o desconoce, 20% de los encuestados indica estar en desacuerdo. Como se parecía un total de 65% manifiesta que la PCC hasta la fecha no dispone de un programa de incentivos. Siendo éste un factor importante para incentivar los esfuerzos del personal y poseer trabajadores motivados.

Fuente: Tabla 35

Tabla 36

Existen normas de control en el proceso de abastecimiento de la PCC.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	75%	15	75.0	75.0
	A	25%	5	25.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

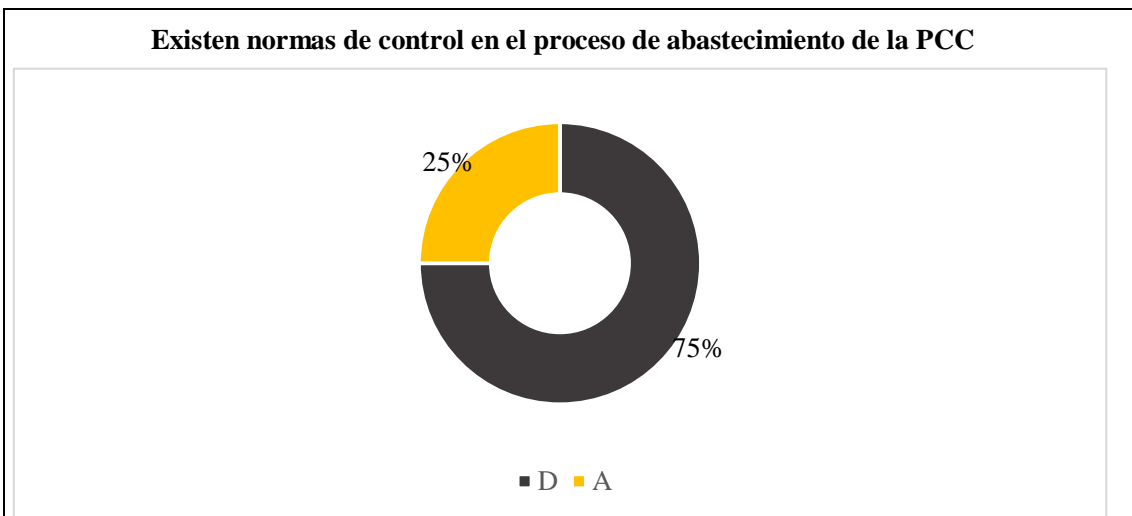


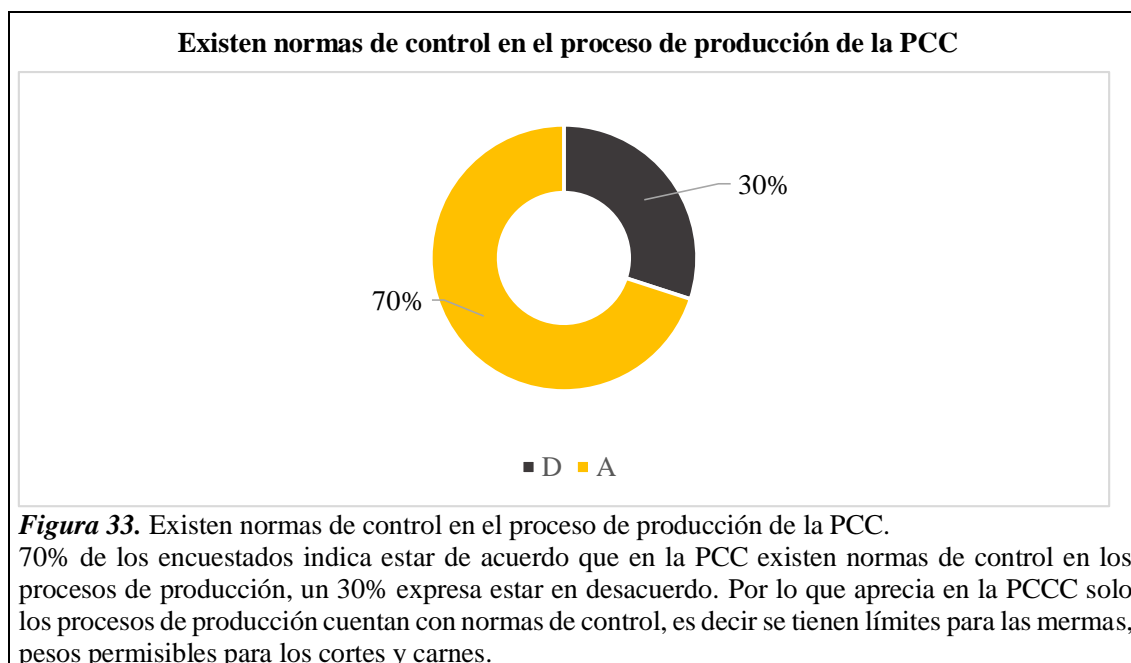
Figura 32. Existen normas de control en el proceso de abastecimiento de la PCC. 75% de los encuestados expresa estar totalmente en desacuerdo, que la PCC dispone de normas de control en el proceso de abastecimiento, solo 25% de los encuestados expresa estar de acuerdo. Indicando que en el proceso de abastecimiento de la PCC no existen normas de control, facilitando la pérdida de los productos al momento de su entrega, por lo que se demuestra que los procesos se realizan de forma empírica.

Fuente: Tabla 36

Tabla 37*Existen normas de control en el proceso de producción de la PCC.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	30%	6	30.0	30.0
	A	70%	14	70.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 33.** Existen normas de control en el proceso de producción de la PCC.

70% de los encuestados indica estar de acuerdo que en la PCC existen normas de control en los procesos de producción, un 30% expresa estar en desacuerdo. Por lo que aprecia en la PCCC solo los procesos de producción cuentan con normas de control, es decir se tienen límites para las mermas, pesos permisibles para los cortes y carnes.

Fuente: Tabla 37

Tabla 38*Existen normas de control en el proceso de distribución de la PCC.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	40%	8	40.0	40.0
	A	60%	12	60.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

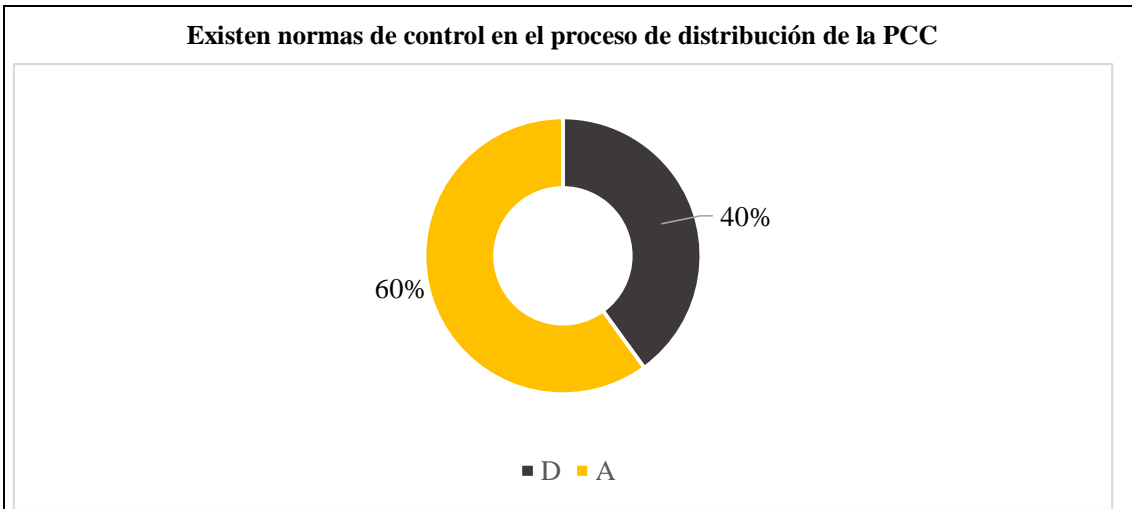


Figura 34. Existen normas de control en el proceso de distribución de la PCC. 60% de los encuestados indica estar de acuerdo que en la PCC existen normas de control en el proceso de distribución, por otro lado, un 40% afirma estar en desacuerdo. De los datos se aprecia que la PCC cuenta con normas de control en sus procesos de distribución, sin embargo dichas normas no parecen ser conocidas por todo el personal por lo que es importante que se ponga de conocimiento de las normas a todo el personal.

Fuente: Tabla 38

Tabla 39

Existen normas de control en el proceso de facturación de la PCC.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	90%	18	90.0	90.0
	A	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

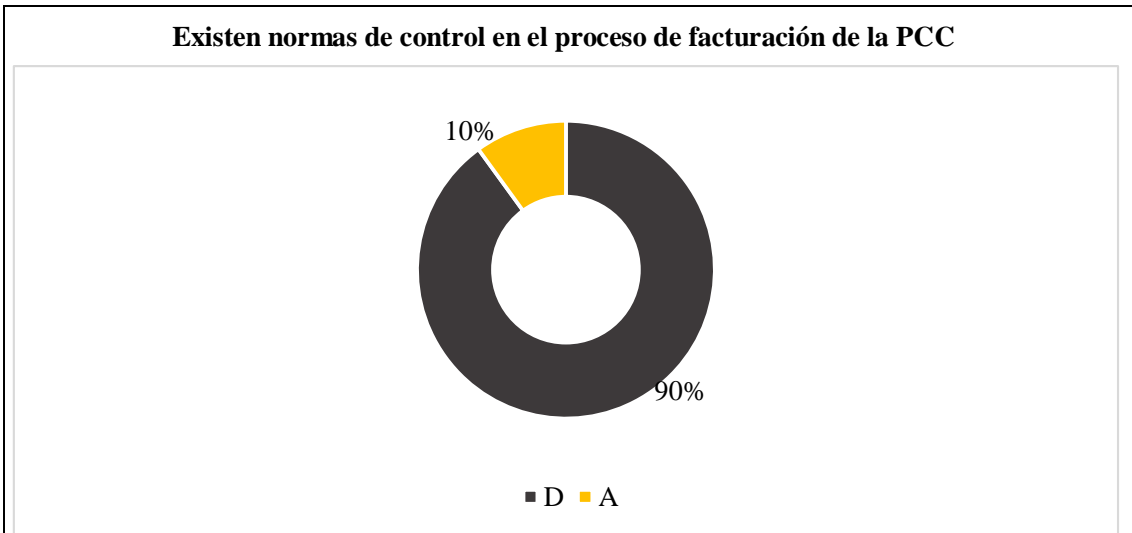


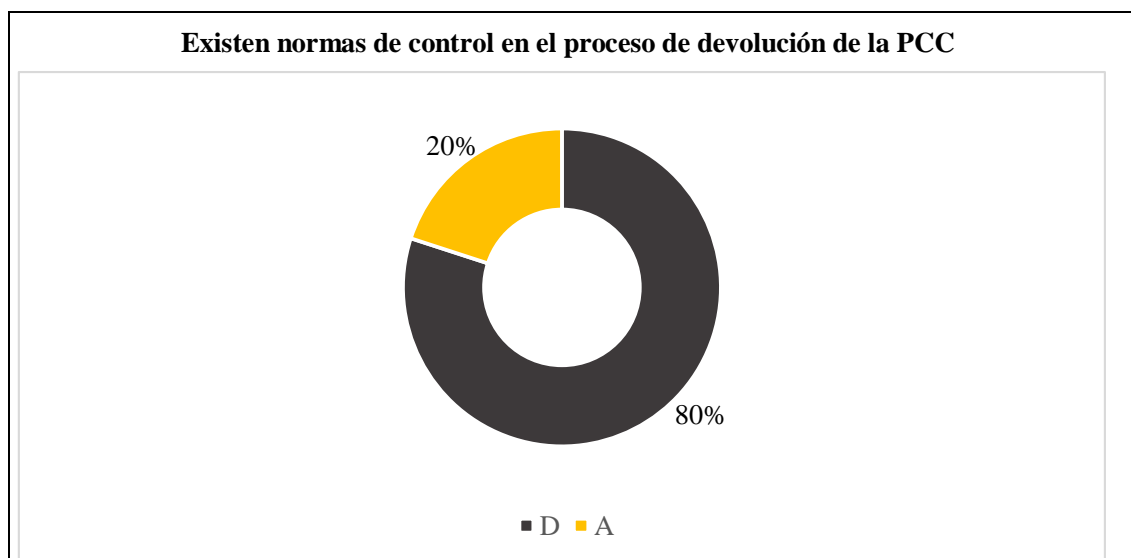
Figura 35. Existen normas de control en el proceso de facturación de la PCC. 90% de los encuestados afirma estar en desacuerdo que en la PCC existen normas de control en los procesos de facturación, solo un 10% indica estar de acuerdo. Solo en los procesos de facturación de la PCC existen normas es así como lo indica la mayoría de trabajadores de la PCC,

Fuente: Tabla 39

Tabla 40*Existen normas de control en el proceso de devolución de la PCC.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	80%	16	80.0	80.0
	A	20%	4	20.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 36.**Existen normas de control en el proceso de devolución de la PCC.

80% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo que en la PCC existen normas de control en el proceso de devolución, solo un 20% afirma estar de acuerdo. Demostrando que las devoluciones no son controladas y no existe una directiva que indique los procedimientos para las devoluciones.

Fuente: Tabla 40

Tabla 41*En la PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	D	40%	8	40.0	40.0
	I	40%	8	40.0	80.0
	A	10%	2	10.0	90.0
	TA	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

En la PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos

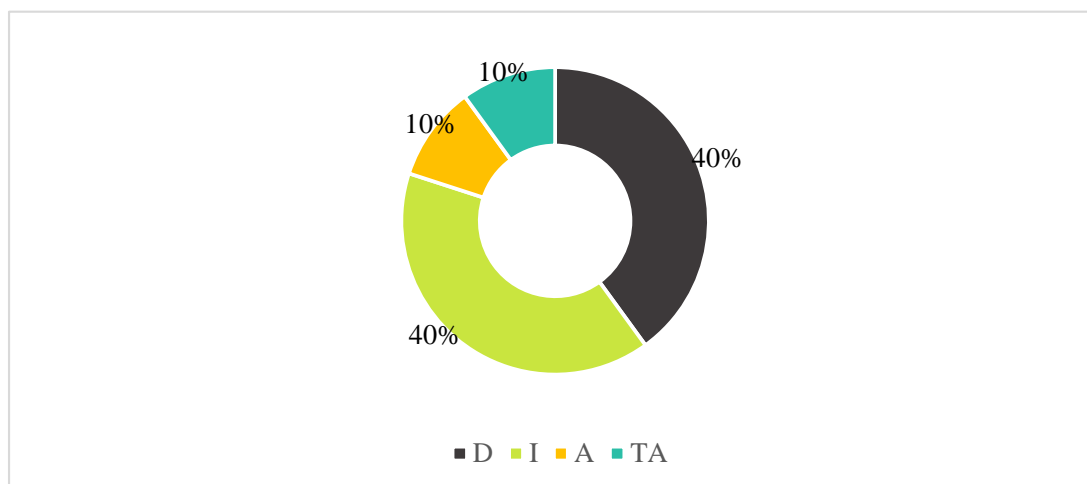


Figura 37. En la PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos. 40% de los encuestados indica estar en desacuerdo si en el PCC existe un equipo dedicado a mejorar o al desarrollo de nuevos productos, de igual manera un 40% se muestra indiferente o desconoce, 10% expresa estar de acuerdo, otro 10% afirma estar totalmente de acuerdo. De acuerdo a los datos, muestra que la PCC dedica pocos esfuerzos al desarrollo e innovación de sus productos y procesos.

Fuente: Tabla 41

Tabla 42

La PCC dispone de tecnologías en sus procesos.

	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TD	5%	1	5.0	5.0
D	20%	4	20.0	25.0
Válido I	20%	4	20.0	45.0
A	55%	11	55.0	100.0
Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La PCC dispone de tecnologías en sus procesos

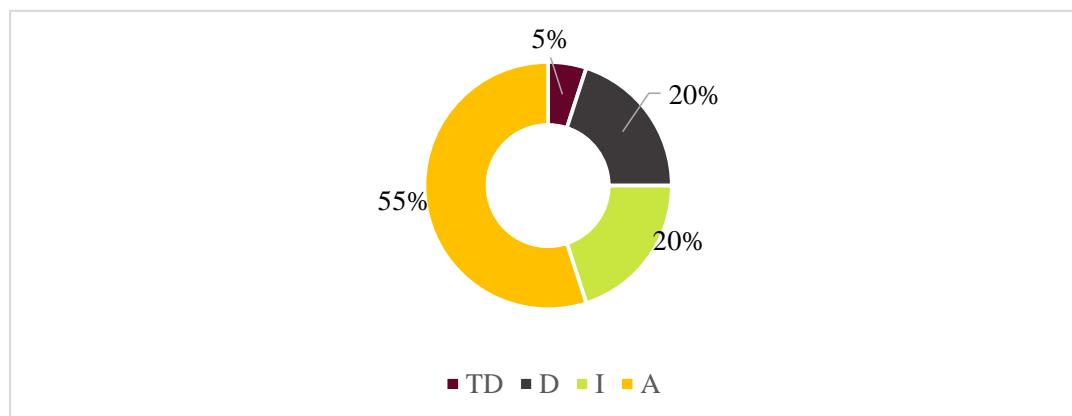


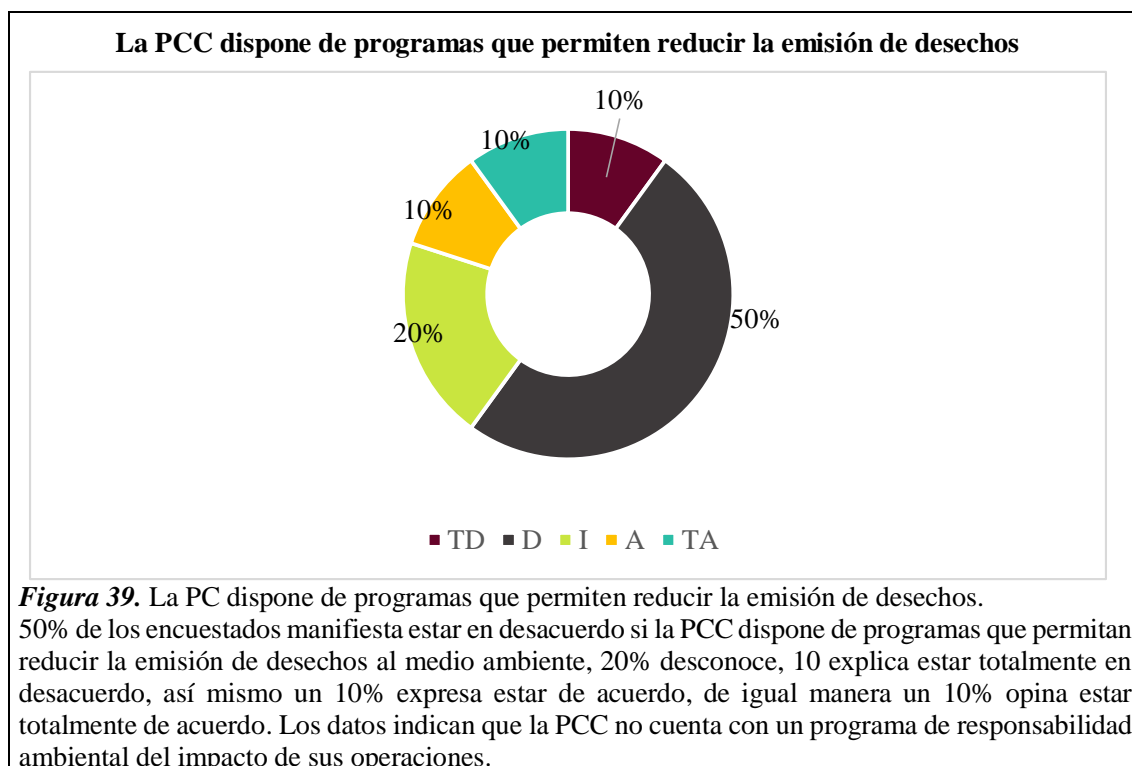
Figura 38. La PCC dispone de tecnologías en sus procesos. 55% de los encuestados expresa estar de acuerdo que la PCC dispone de tecnologías en sus procesos, 20% afirma estar en desacuerdo, otro 20% se muestra indiferente o desconoce, 5% indica estar en total desacuerdo. Lo que muestra que la tecnología implementada por la PCC no es lo suficiente para cubrir todas las expectativas en cada uno de sus procesos.

Fuente: Tabla 42

Tabla 43*La PCC dispone de programas que permiten reducir la emisión de desechos.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	10%	2	10.0	10.0
	D	50%	10	50.0	60.0
	I	20%	4	20.0	80.0
	A	10%	2	10.0	90.0
	TA	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

**Figura 39.** La PC dispone de programas que permiten reducir la emisión de desechos.

50% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo si la PCC dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos al medio ambiente, 20% desconoce, 10 explica estar totalmente en desacuerdo, así mismo un 10% expresa estar de acuerdo, de igual manera un 10% opina estar totalmente de acuerdo. Los datos indican que la PCC no cuenta con un programa de responsabilidad ambiental del impacto de sus operaciones.

Fuente: Tabla 43

Tabla 44*La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena.*

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	15%	3	15.0	15.0
	D	55%	11	55.0	70.0
	I	10%	2	10.0	80.0
	A	10%	2	10.0	90.0
	TA	10%	2	10.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

La información y estándares de calidad se comparte en toda la cadena

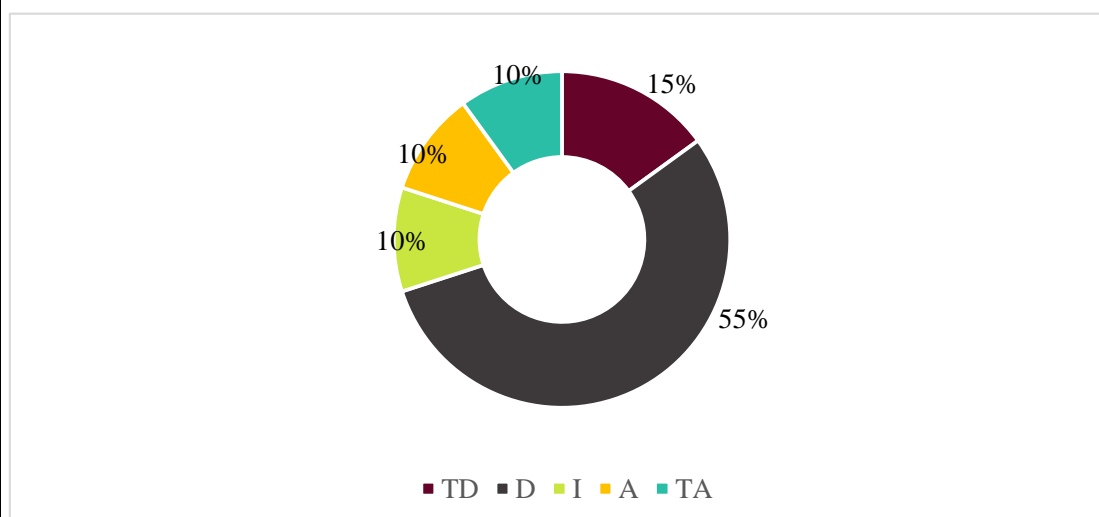


Figura 40. La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena.

55% de los encuestados afirma estar en desacuerdo si la información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena. 15% indica estar totalmente en desacuerdo, un 10% afirma estar de acuerdo, como también un 10% indica estar totalmente de acuerdo, solo un 10% se muestra indiferente. Apreciándose que la actual logística implementada en la PCC no está integrada con cada uno de los elementos que componen la cadena de suministro de la PCC, es por ello que se presentan excesos de pedidos, cortes de carnes con excesos de pedidos, desabastecimientos de insumos especialmente las verduras, lo que genera un sobre costo.

Fuente: Tabla 44

Tabla 45

Existen políticas de acuerdos de cooperación entre la PCC y sus proveedores.

		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TD	10%	2	10.0	10.0
	D	40%	8	40.0	50.0
	I	35%	7	35.0	85.0
	A	15%	3	15.0	100.0
	Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

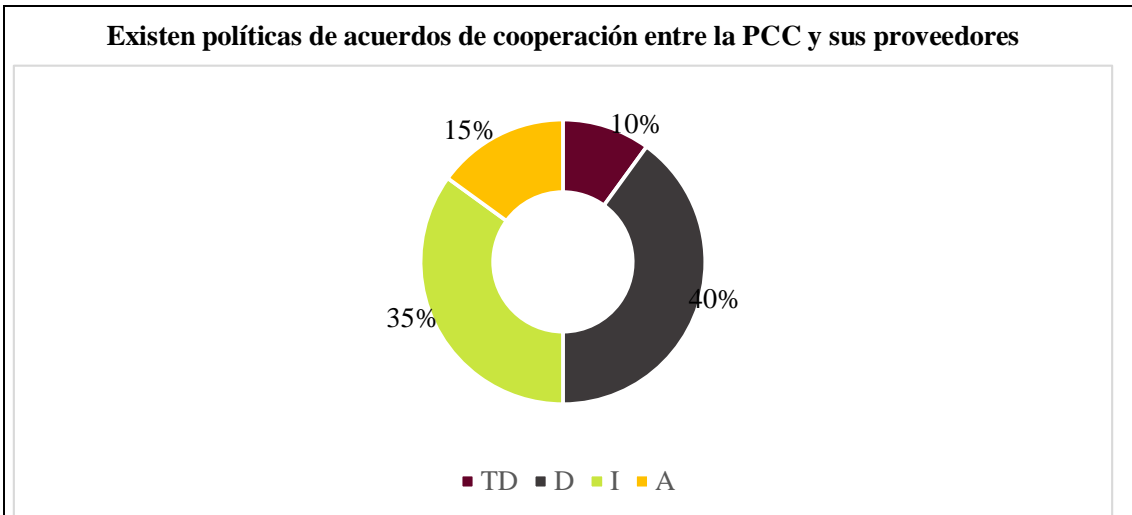


Figura 41. Existen políticas de acuerdos de cooperación entre la PCC y sus proveedores
40% de los encuestados indica estar en desacuerdo si existen políticas de cooperación entre la PCC y sus proveedores, un 35% desconoce o se muestra indiferente, solo 15% afirma estar de acuerdo, 10% expresa estar totalmente en desacuerdo. los datos muestran que existen acuerdos informales que se comunican informalmente entre los proveedores y la PCC, sin embargo no existen políticas de cooperación entre la PCC y sus proveedores.

Fuente: Tabla 45

Tabla 46

La PCC promueve foros entre proveedores y productores.

	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TD	30%	6	30.0	30.0
D	55%	11	55.0	85.0
Válido I	5%	1	5.0	90.0
A	10%	2	10.0	100.0
Total	100%	20	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

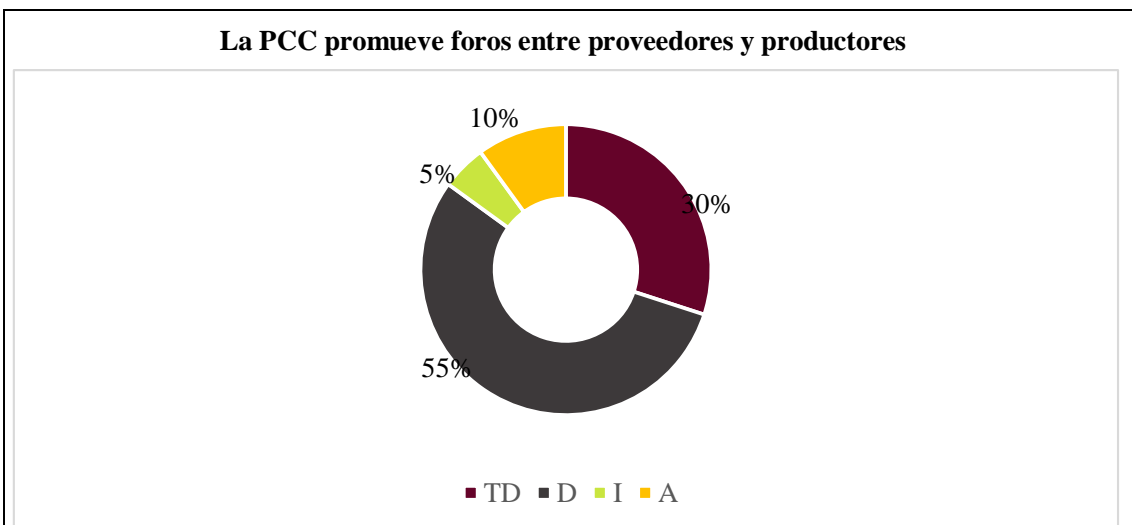


Figura 42. La PCC promueve foros entre proveedores y productores.
55% de los encuestados indica estar en desacuerdo si la PCC promueve foros entre proveedores y productores, 30% indica estar totalmente en desacuerdo, solo un 10% indica estar de acuerdo, un 5% se muestra indiferente o desconoce. Esto demuestra que la PCC no busca analizar los retos y desafíos de la Cadena de suministro para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Fuente: Tabla 46

Situación de los indicadores de la variable GCSM

Tabla 47

Situación de los indicadores de la dimensión estratégica - Nivel 1 Macro procesos.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje	Leyenda de puntaje
Dimensión Estratégica - Nivel 1 Macro procesos	3	Planeamiento (oferta y demanda)	3	1 = Muy malo
		Planeamiento de Abastecimiento	3	2 = Malo
		Planeamiento de Producir	4	3 = Regular
		Planeamiento de Distribuir o entregar	4	4 = Bueno
		Planeamiento de las devoluciones	3	5 = Excelente

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

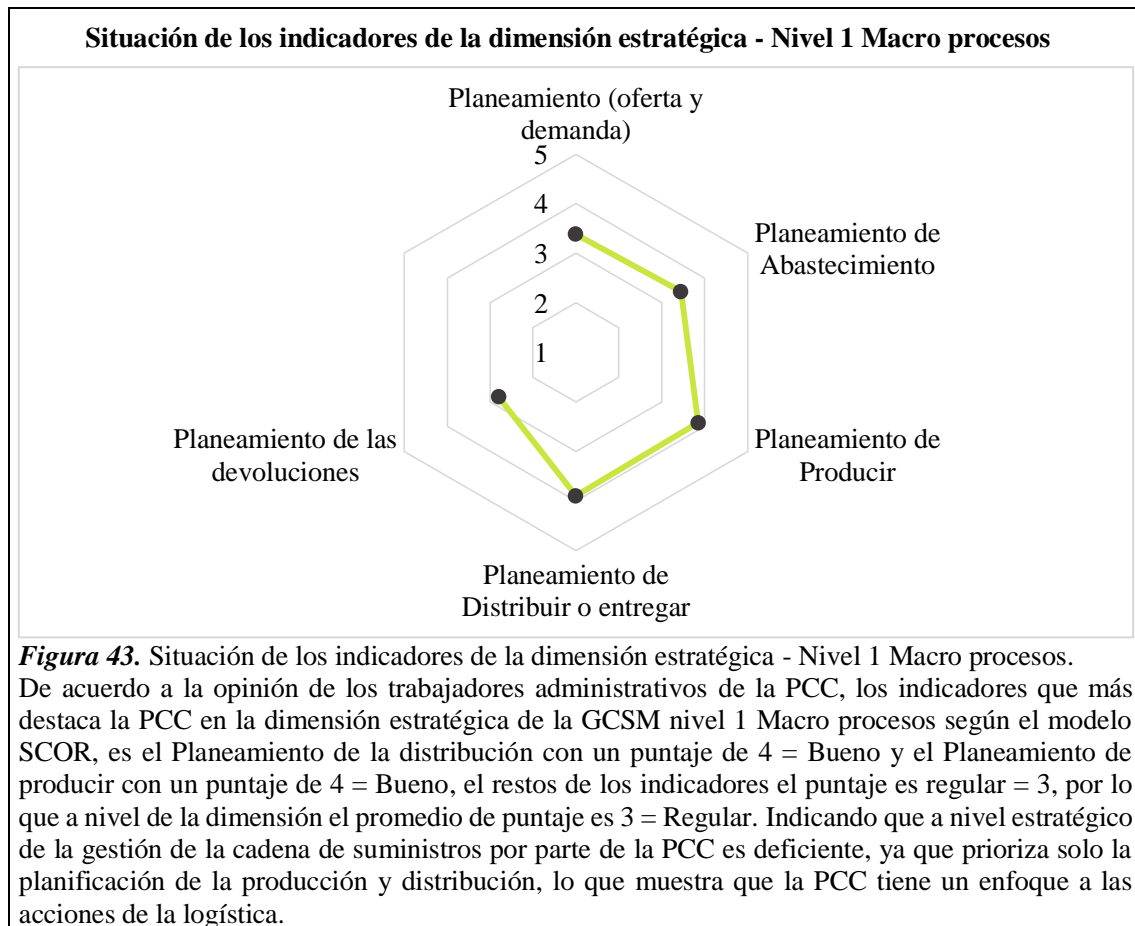


Figura 43. Situación de los indicadores de la dimensión estratégica - Nivel 1 Macro procesos. De acuerdo a la opinión de los trabajadores administrativos de la PCC, los indicadores que más destaca la PCC en la dimensión estratégica de la GCSM nivel 1 Macro procesos según el modelo SCOR, es el Planeamiento de la distribución con un puntaje de 4 = Bueno y el Planeamiento de producir con un puntaje de 4 = Bueno, el restos de los indicadores el puntaje es regular = 3, por lo que a nivel de la dimensión el promedio de puntaje es 3 = Regular. Indicando que a nivel estratégico de la gestión de la cadena de suministros por parte de la PCC es deficiente, ya que prioriza solo la planificación de la producción y distribución, lo que muestra que la PCC tiene un enfoque a las acciones de la logística.

Fuente: Tabla 47

Tabla 48*Situación de los indicadores de la dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos.*

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje	Leyenda de puntaje
Dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos	3	Plan de la CSM	3	1 = Muy malo
		Abastecer	3	2 = Malo
		Producir	3	3 = Regular
		Distribuir	3	4 = Bueno
		Devoluciones	3	5 = Excelente

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

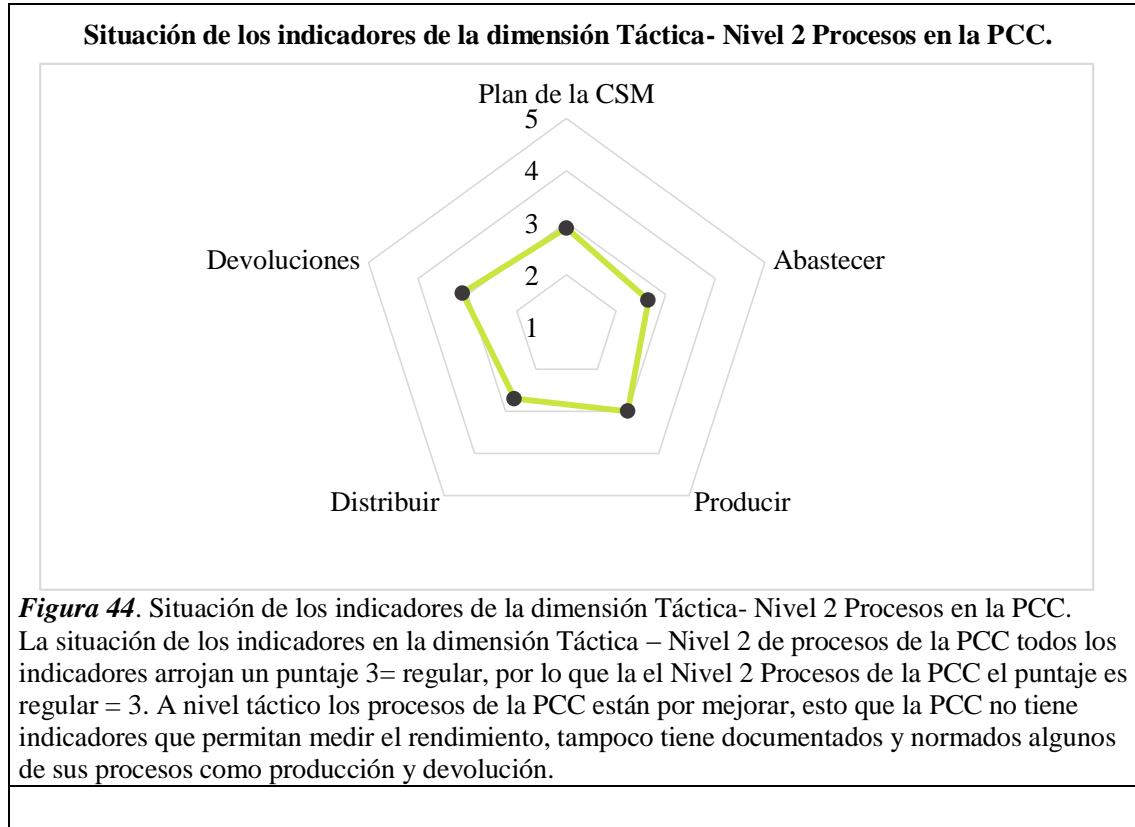


Figura 44. Situación de los indicadores de la dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos en la PCC. La situación de los indicadores en la dimensión Táctica – Nivel 2 de procesos de la PCC todos los indicadores arrojan un puntaje 3= regular, por lo que la el Nivel 2 Procesos de la PCC el puntaje es regular = 3. A nivel táctico los procesos de la PCC están por mejorar, esto que la PCC no tiene indicadores que permitan medir el rendimiento, tampoco tiene documentados y normados algunos de sus procesos como producción y devolución.

Fuente: Tabla 48

Tabla 49

Situación de los indicadores de la dimensión Operativa- Nivel 3 Actividades.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje	Leyenda de puntaje
Dimensión Operativa - Nivel 3 Actividades	3	Programación de la demanda	3	1 = Muy malo
		Programación de las actividades de producción	3	2 = Malo
		Distribución de los productos	4	3 = Regular
		Devoluciones de productos defectuosos y excesos de entrega	3	4 = Bueno
				5 = Excelente

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

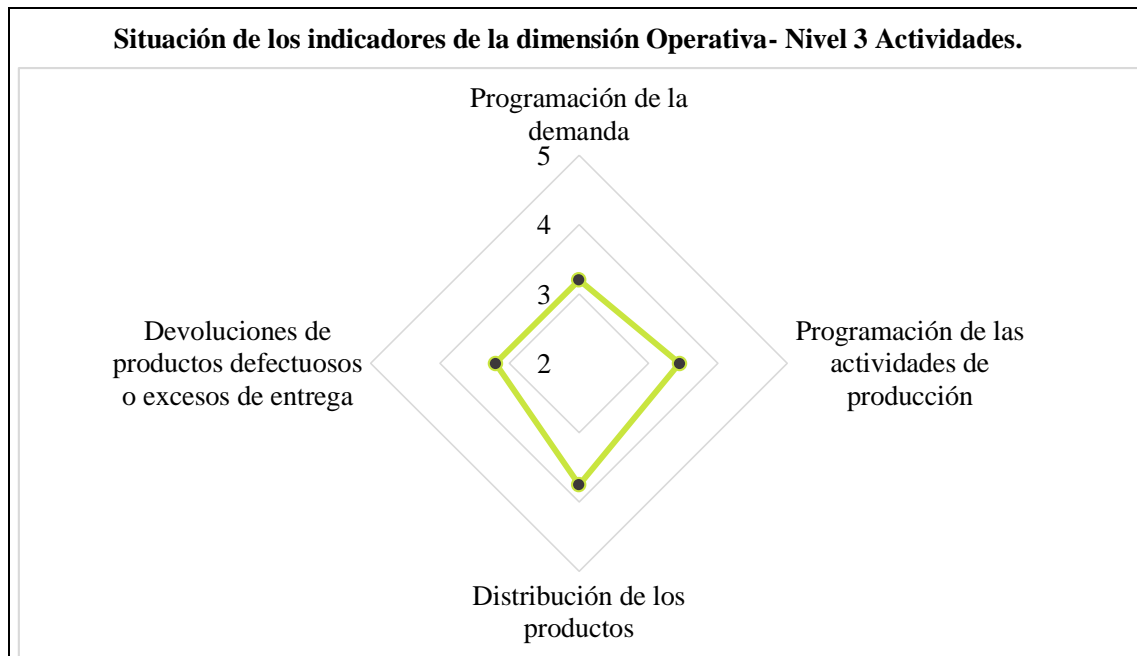


Figura 45. Situación de los indicadores de la dimensión Operativa- Nivel 3 Actividades.

De acuerdo a los puntajes obtenidos en la encuesta a los trabajadores administrativos de la PCC, los indicadores que más puntaje obtiene la PCC en la Dimensión operativa – Nivel 3 Actividades, es el indicador Distribución de los productos, con un puntaje de 4 = Bueno, el resto de indicadores se encuentra en niveles regulares con puntajes promedio de 3 = Regular. Tal como se aprecia la PCC dedica sus esfuerzos a la producción y distribución, sin tener una visión general de sus procesos y cadena de suministros por lo que solo le permite responder a las necesidades a corto plazo.

Fuente: Tabla 49

Tabla 50

Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la GCSM de la PCC según el modelo SCOR

Dimensión	Puntaje
Dimensión Estratégica - Nivel 1 Macro procesos	3.5
Dimensión Táctica- Nivel 2 Procesos	2.9
Dimensión Operativa - Nivel 3 Actividades	3.4
Puntaje Promedio General	3.26

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

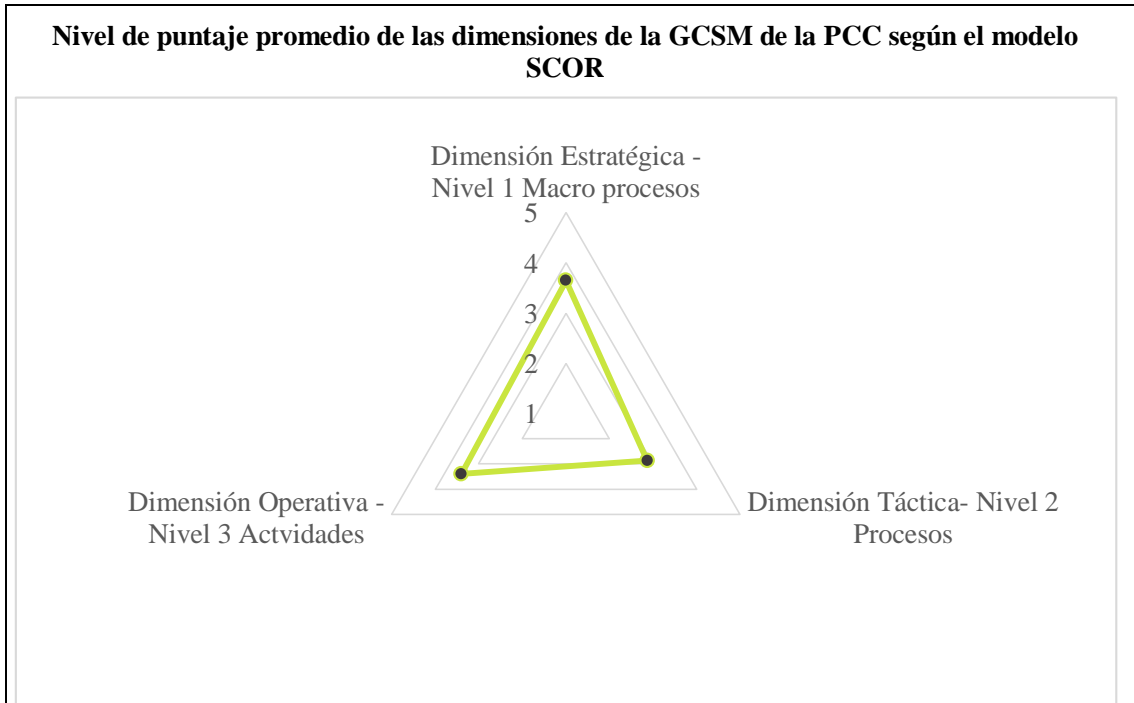


Figura 46. Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la GCSM de la PCC según el modelo SCOR.

Los Niveles de la GCSM con mayor puntaje promedio que la PCC posee, son las dimensiones estratégicas – Nivel macro procesos con un puntaje promedio de 3.5 cercano al puntaje 4 (bueno), así mismo otra dimensión en regular posición, es la dimensión operativa – Nivel 3 actividades con un puntaje de 3.4 (Regular), a modo general la GCSM de la PCC en cada una de sus dimensiones tiene un puntaje promedio de 3 = Regular. La gráfica radial nos permite evaluar la situación o nivel en que se encuentra la GCSM en función a sus indicadores que establece Chávez (2014), concluyendo que la GCSM en la PCC se encuentra en niveles regulares, por lo que es necesario implementar una GCSM de manera integral que mida el rendimiento de sus procesos.

Fuente: Tabla 50

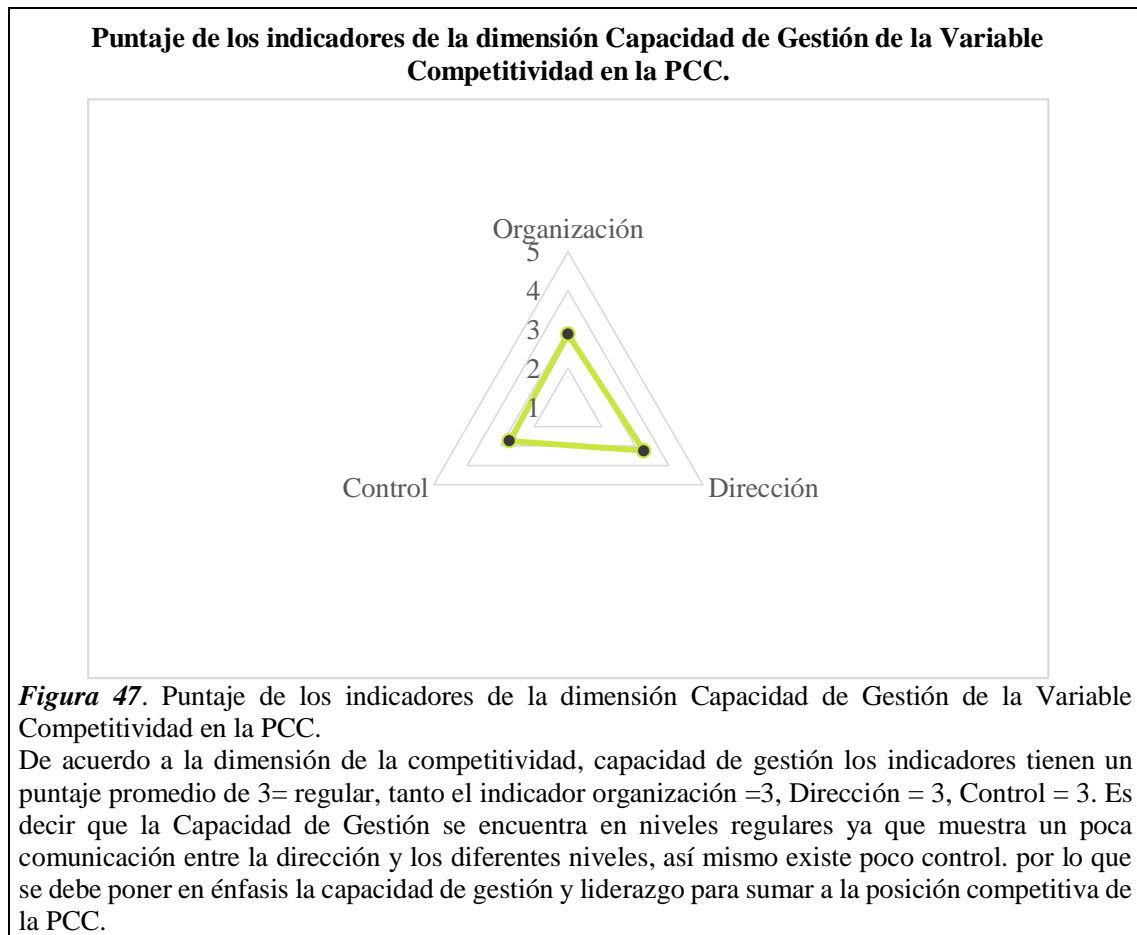
Situación de los indicadores de la Variable Competitividad (Competitividad sistémica)

Tabla 51

Puntaje de los indicadores de la dimensión Capacidad de Gestión de la Variable Competitividad en la PCC.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje	Leyenda de puntaje
Capacidad de Gestión	3	Organización	2.9	1 = Muy malo
		Dirección	3.3	2 = Malo
		Control	2.7	3 = Regular
				4 = Bueno
				5 = Excelente

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.



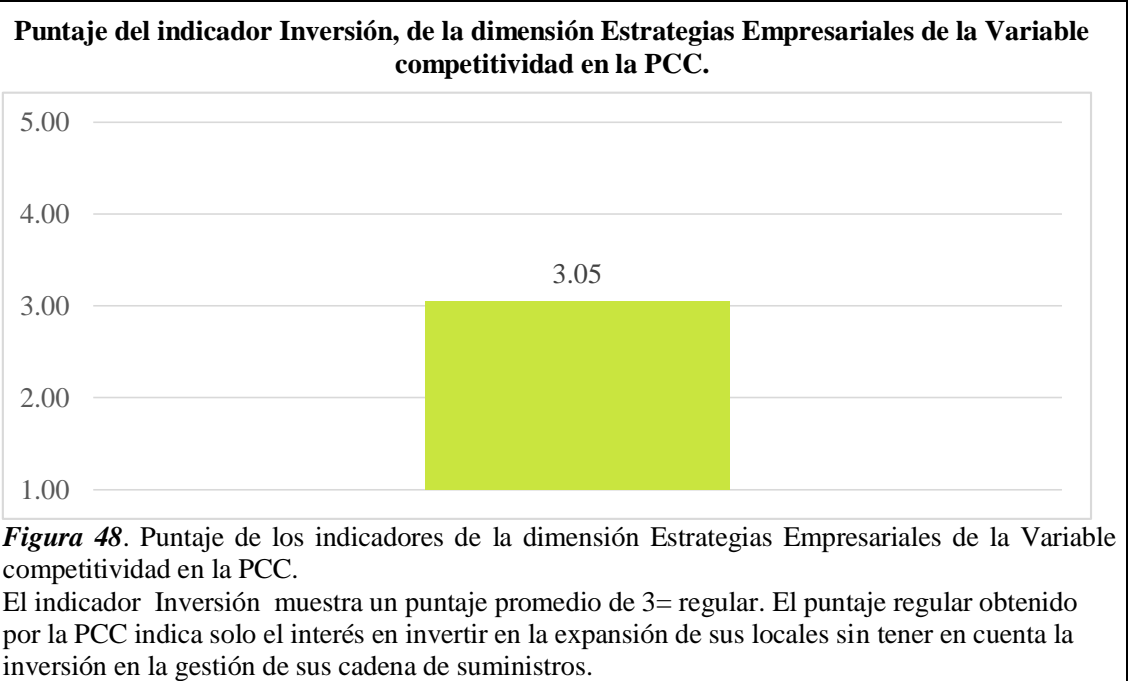
Fuente: Tabla 51

Tabla 52

Puntaje del indicador Inversión, de la dimensión Estrategias Empresariales de la Variable competitividad en la PCC.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje
Estrategias Empresariales	3.05	Inversión	3.05

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.



Fuente: Tabla 52

Tabla 53
Puntaje de los indicadores de la dimensión Gestión de la Innovación de la Variable Competitividad en la PCC.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje
Gestión de la innovación	2.9	Desarrollo nuevos productos	2.9
		Usos de tecnología	3.3
		Responsabilidad social	2.6

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

Puntaje de los indicadores de la dimensión Gestión de la Innovación de la Variable Competitividad en la PCC.

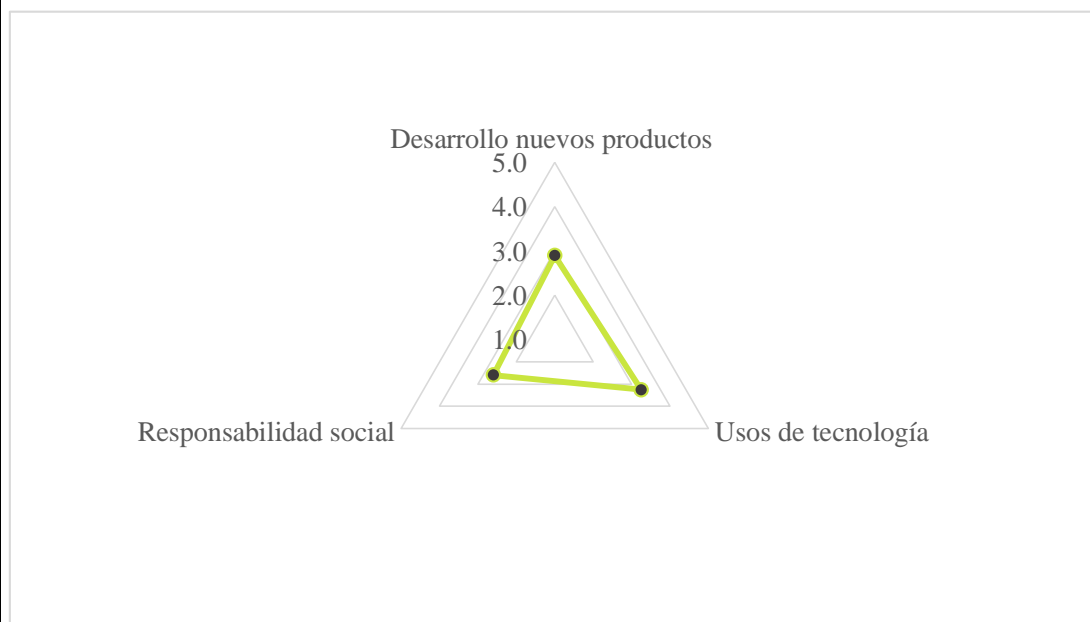


Figura 49. Puntaje de los indicadores de la dimensión Gestión de la Innovación de la Variable Competitividad en la PCC.

Respecto a la dimensión Gestión de la Innovación los indicadores reflejan puntajes promedios de 3, siendo un nivel regular, para cada indicador, el indicador que más valor o puntaje obtiene la PCC es el uso de la tecnología a pesar de haber implementado un sistema para la gestión de pedidos, éste es un sistema centralizado, por lo que la información no se comparte en las diferentes áreas y locales, así como con sus proveedores, por otro lado respecto al desarrollo de sus productos la PCC aún no desarrolla nuevos conceptos y procesos en sus productos y operaciones, respecto a la responsabilidad social la PCC no dispone de un plan de o equipo que se dedique a evaluar y reducir el impacto negativo de sus actividades o se dedique a brindar apoyo a su comunidad.

Fuente: Tabla 53

Tabla 54

Puntaje de los indicadores de la dimensión Integración de redes de cooperación de la Variable Competitividad en la PCC.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje
Integración de redes de cooperación	2.5	Integración de redes de cooperación	2.5
		Políticas de cooperación	2.6

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

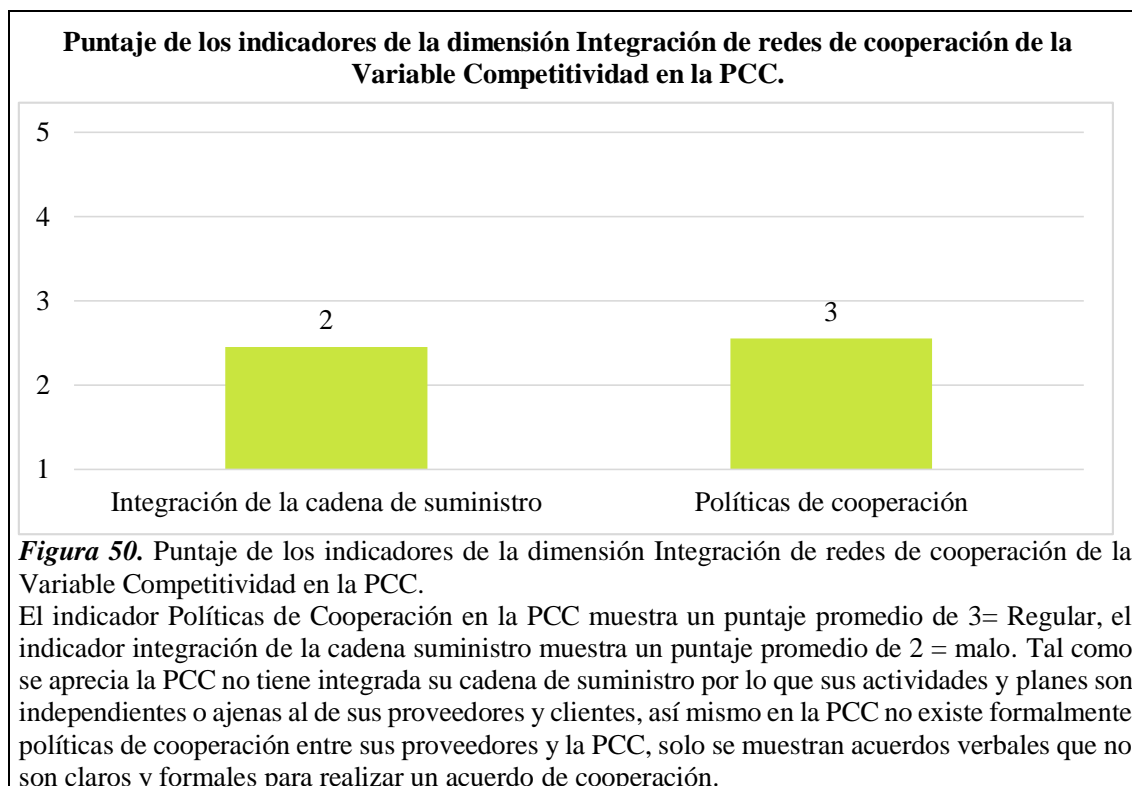


Figura 50. Puntaje de los indicadores de la dimensión Integración de redes de cooperación de la Variable Competitividad en la PCC.

El indicador Políticas de Cooperación en la PCC muestra un puntaje promedio de 3= Regular, el indicador integración de la cadena suministro muestra un puntaje promedio de 2 = malo. Tal como se aprecia la PCC no tiene integrada su cadena de suministro por lo que sus actividades y planes son independientes o ajenas al de sus proveedores y clientes, así mismo en la PCC no existe formalmente políticas de cooperación entre sus proveedores y la PCC, solo se muestran acuerdos verbales que no son claros y formales para realizar un acuerdo de cooperación.

Fuente: Tabla 54

Tabla 55

Puntaje Promedio de la información compartida, de la dimensión Interacción de proveedores y productores de la Variable competitividad en la PCC.

Dimensión	Puntaje de la dimensión	Indicadores	Puntaje
Interacción de proveedores y productores	2	Información compartida	2

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

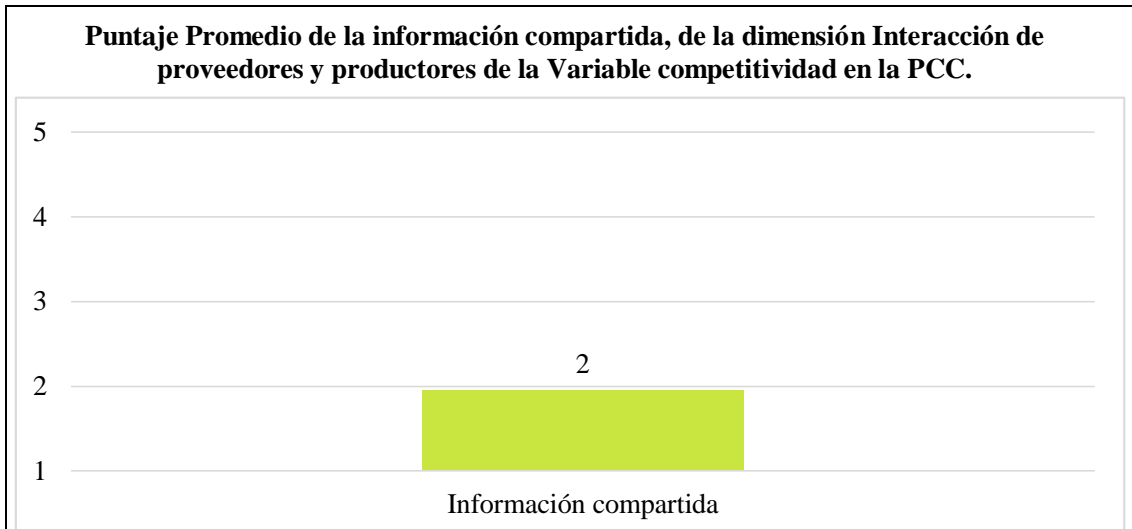


Figura 51. Puntaje Promedio de la información compartida, de la dimensión Interacción de proveedores y productores de la Variable competitividad en la PCC.

El indicador Información compartida muestra un puntaje en promedio de 2 = Malo. Esto demuestra que la comunicación entre productores y proveedores es nula, debido a que la PCC no promueve la interacción entre sus componentes de su cadena de suministro.

Fuente: Tabla 55

Tabla 56

Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la Competitividad de la PCC, según la teoría de la Competitividad sistémica- nivel micro.

Dimensión	Puntaje
Capacidad de gestión	3
Estrategias empresariales	3
Gestión de la innovación	3
Integración de redes de cooperación	3
Interacción de proveedores y productores	2
Puntaje promedio total	3

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores y administrativos de la Pollería Campos Chicken S.R.L. – Chiclayo 2017.

Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la Competitividad de la PCC, según la teoría de la Competitividad sistémica- nivel micro.

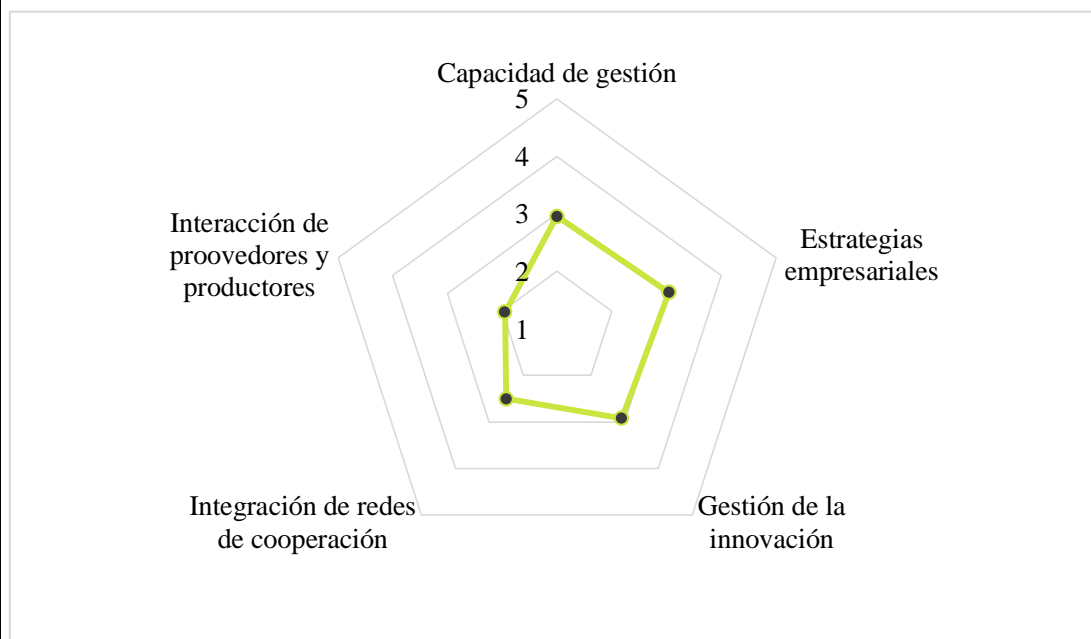


Figura 52. Nivel de puntaje promedio de las dimensiones de la Competitividad de la PCC, según la teoría de la Competitividad sistémica- nivel micro.

Las dimensiones Capacidad de Gestión presenta un puntaje promedio de 3=Regular, La dimensión Estrategias empresariales muestra un puntaje promedio de 3 = Regular, La dimensión Gestión de la innovación indica un resultado promedio de 3= Regular, la dimensión Integración de redes de cooperación obtiene un puntaje de 3= Regular, por último, la dimensión integración de proveedores y productores obtiene un puntaje promedio de 2 = Malo. De acuerdo a los puntajes promedios de las dimensiones de la Competitividad, el nivel de la Competitividad en la PCC tiene un puntaje promedio de 3, siendo una competitividad en niveles regulares. El nivel competitivo de la PCC muestra aspectos de deficiencia con un puntaje promedio de 3 (Regular), siendo los aspectos de mayor deficiencia la interacción de proveedores y productores, la integración de redes de cooperación, gestión de la innovación por lo que indica que se debe poner en énfasis en la interacción e integración de redes de cooperación en la gestión de su cadena de suministros.

Fuente: Tabla 56

3.2. Discusión de Resultados

A partir de los hallazgos encontrados, se comprueba que se debe proponer las estrategias para la gestión de la cadena de suministros bajo el modelo SCOR que serán utilizados para mejorar la competitividad en la Pollería Campos Chicken, en concordancia con Chávez (2012) explica que se debe identificar las estrategias específicas de acuerdo a la incertidumbre de la oferta y demanda y decidir si buscar la eficiencia de la cadena, la adaptabilidad como capacidad de respuesta o el riesgo compartido, a ello se puede agregar utilizando el modelo SCOR para facilitar la comunicación en toda la cadena.

De acuerdo a los resultados se pudo encontrar el diagnóstico de la Gestión de la Cadena de Suministros en la Pollería Campos Chicken, el cual muestra niveles regulares de gestión estratégica, alcanzando un puntaje promedio en general de 3 (regular) tal como se aprecia en la tabla 47, así mismo de acuerdo a las dimensiones de la Gestión de la Cadena de Suministros que establece Chávez (2012) y los niveles de la Gestión de la Cadena de Suministros según el modelo SCOR, la Pollería Campos Chicken destaca en el nivel 1 macro procesos (Dimensión estratégica) con un puntaje promedio de 3 (regular), específicamente los indicadores que más valor obtiene son Planeamiento de la producción y Planeamiento de distribución ambas con un puntaje promedio de 4 (bueno), lo que indica que la Pollería Campos Chicken solo realiza la planeación de la producción y distribución de sus insumos así lo indican los trabajadores administrativos de la Pollería Campos Chicken donde un 70% está de acuerdo que la Pollería Campos Chicken dispone de un plan de producción, así mismo un 80% expresa estar de acuerdo que la Pollería Campos Chicken dispone de un plan de distribución, para el resto de las dimensiones o niveles, tanto el nivel operativo y táctico, el puntaje en promedio de éstas dimensiones es 3 (regular), por lo que indica que la programación de las actividades y actividades en sí se realizan de manera improvisada.

Por otro lado, respecto al nivel de competitividad de la Pollería Campos Chicken los resultados muestran una situación competitiva regular así lo indican las respuestas de los trabajadores administrativos tal como se aprecia en la figura 29, donde el 89.5% de los trabajadores indica que la Pollería Campos chicken solo tiene definida su misión, por lo que los demás componentes como visión, valores, políticas y objetivos aún no se han establecido, es por ello que en la dimensión Capacidad de gestión, Estrategias

empresariales presenta niveles regulares, así mismo la dimensión gestión de la innovación e integración de redes de cooperación, arrojan un puntaje de 3 (regular), (ver tabla 32) esto debido a que apenas el 20% de los trabajadores indica estar de acuerdo que en la PCC existe un equipo dedicado a mejorar procesos o productos, en la misma línea un 20% de los trabajadores indica que si existe un equipo dedicado a mejorar procesos o productos en la Pollería Campos Chicken, es por ello que Carrión y Ortiz (2015) concluyen que una de las causas que no exista competitividad se debe a la falta de innovación. Por otro lado la integración de redes de cooperación muestra que la información y los estándares de calidad no se comparten en toda la cadena, así lo expresa el 70% de los encuestados (figura 40), además no existen políticas de cooperación así lo expresa el 50% de los trabajadores encuestados, a ello se agrega que un 35% desconoce que existe políticas de cooperación (figura 41) por lo que nos indica que existe una cierta deficiencia tanto en la capacidad de gestión ya que faltan definir aspectos como la visión, políticas, valores, así mismo la dimensión en que más bajo puntaje obtiene la Pollería Campos Chicken es la interacción de proveedores con productores, ya que no existe acuerdos o foros para integrar a proveedores y productores para analizar los retos del mercado. Y de acuerdo a la competitividad sistémica de Esser, et al (1994) indica que en el nivel micro las empresas que buscan juntamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, es por ello que las dimensiones antes indicadas influyen en la búsqueda de éstos elementos antes mencionados.

Los resultados de la investigación concuerdan con lo que sostiene Alvarado & Fernando (2015) quienes señalan que una Gestión de la cadena de suministro de manera rudimentaria o que presente escasos niveles de planeamiento, escasa implementación de tecnología, insuficiente innovación, una débil flexibilidad productiva y agilidad comercial influye restringiendo el crecimiento competitivo, tal es así el caso de su estudio en la empresa La empresa Muchik S.A. en ese sentido con los resultados obtenidos se asume que una mejora de la estrategia de la Gestión de la Cadena de Suministros, mejorará la posición competitiva de las empresas, por lo que es posible proponer estrategias para mejorar la competitividad de la Pollería Campos Chicken.

Es recomendable seguir profundizando los estudios y relacionar la GSCM con la competitividad con información cuantitativa o métricas para entender la y medir la mejora en la competitividad. También es importante analizar muy bien la naturaleza de

la Gestión de la Cadena de Suministros de los negocios de las pollerías y elegir adecuadamente los indicadores de la competitividad aplicada a las empresas, debido que la competitividad es orientada y aplicada a las naciones como es el caso de la ventaja competitiva de Michael Porter.

3.3. Aporte Científico

La propuesta se basa en la estrategia de flexibilidad o cadenas de suministro que responden de manera rápida frente a los cambios de la demanda y la oferta, aplicando el modelo de referencia SCOR, propuesto por el Supply Chain Council.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de una cadena de suministro, Bajo el enfoque del modelo SCOR, que muestre eficiencia y que responda eficazmente a los cambios de la demanda y la oferta.

Objetivos específicos

- Analizar el alcance de la cadena, para establecer los procesos y atributos de rendimiento con sus respectivos indicadores generales
- Elaborar los procesos y actividades de la cadena de suministros
- Configurar todos los procesos del negocio con la propuesta del modelo.

Metodología de trabajo

Se procede, a analizar y recopilar información del alcance de la cadena, en sus procesos (abastecimiento, producción, distribución, devoluciones, pagos y cobranzas) e integrantes de la misma.

Luego se establece las métricas y atributos de rendimiento de la Cadena de Suministros para el Nivel 1 Macro procesos.

Luego se eligen los procesos del modelo SCOR nivel 2 que se adaptan a la naturaleza del negocio, para ello ubicamos los participantes de la cadena en mapa, para proceder a unir con un diagrama de hilos los procesos y secuencia adoptando una secuencia de sistema de entradas y salidas, éste proceso se define como la configuración de la cadena

Seguido se procede a desagregar las actividades de cada proceso del Nivel 2, uniendo de forma secuenciada.

Continuado se procede a implementar las actividades en la cadena de suministro describiendo las actividades de cada proceso.

3.3.1. Nivel 1 Macro procesos

De acuerdo a la naturaleza del negocio el alcance de los procesos en la cadena de suministros de la Pollería Campos Chicken S.R.L. se representa en el siguiente gráfico

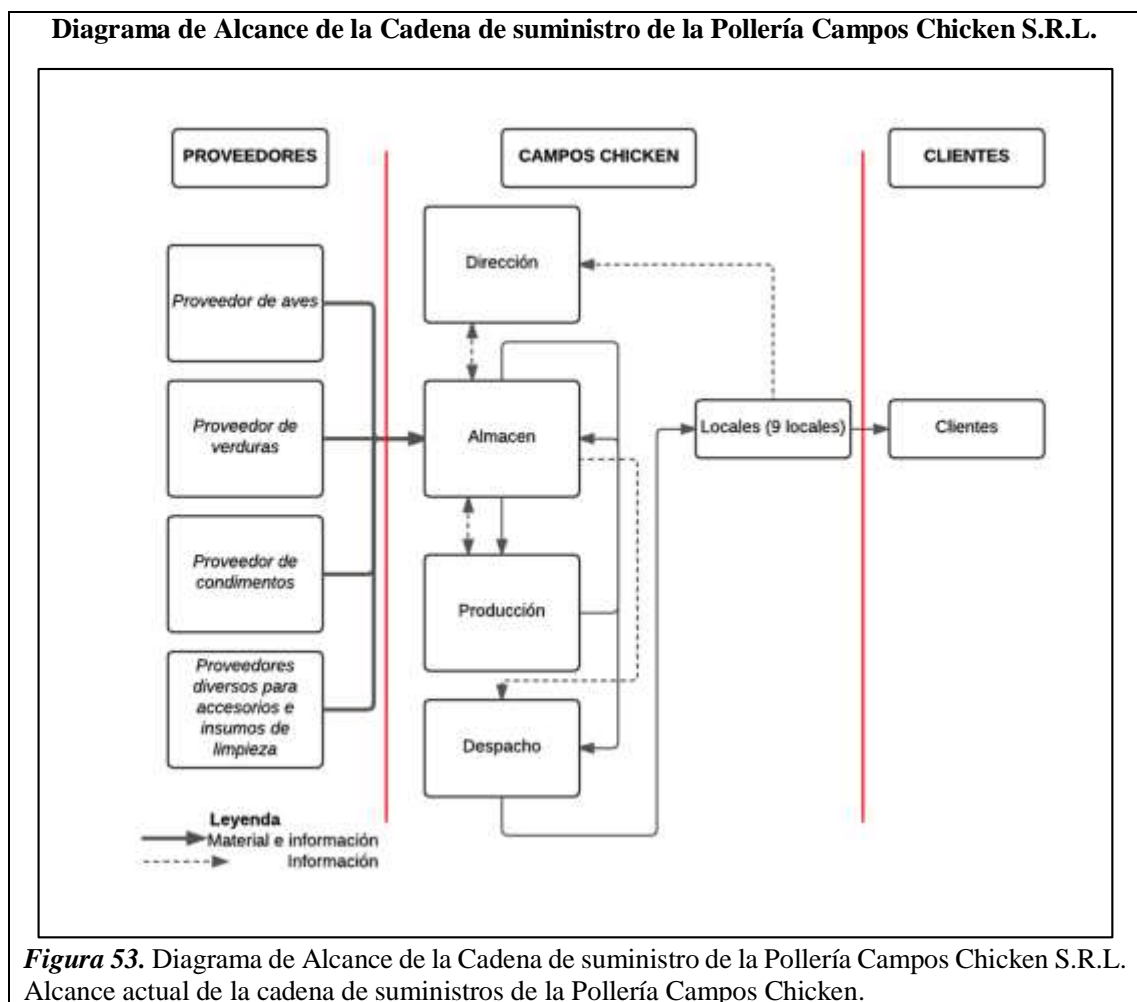


Figura 53. Diagrama de Alcance de la Cadena de suministro de la Pollería Campos Chicken S.R.L. Alcance actual de la cadena de suministros de la Pollería Campos Chicken.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

De acuerdo al diagrama en la figura 53, el alcance de la cadena de suministros, el límite que se muestra indica a los diversos de proveedores y el consumidor final en cada local.

Los indicadores de primer nivel de acuerdo al modelo SCOR que se

adaptan a la cadena de suministros de la Pollería Campos Chicken son:

Tabla 57

Métricas de Primer Nivel para medir la Cadena de Suministros de la Pollería Campos Chicken. S.R.L.

Métricas de desempeño de Nivel 1 elegidos para la Cadena de Suministro de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	Atributos de primer Nivel				
	Fiabilidad de la cadena de suministro	Capacidad de respuesta de la cadena de suministro	Agilidad en la Cadena de Suministro	Costos de la cadena de suministro	Gestión de Activos de la Cadena de Suministro
RL.1.1 - Cumplimiento perfecto de la orden (para proveedores, almacén y producción)	X				
RS.1.1 - Tiempo de Ciclo de Cumplimiento de Orden (desde el origen hasta el local)		X			
AG.1.1 - Flexibilidad en la cadena de suministro			X		
AG.1.2 - Adaptabilidad de la cadena de suministro al alza			X		
AG.1.3 – Adaptabilidad de la Cadena de Suministro a la baja.			X		
CO.1.1 - Costo de la gestión de la cadena de suministro				X	
AM.1.1 - Tiempo de ciclo de efectivo a efectivo					X
AM.1.2 - Retorno sobre los activos fijos de la cadena de suministro					X
AM.1.3 - Retorno sobre el capital de trabajo					X

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Éstos indicadores medirán de manera global el desempeño de la cadena de suministros en la Pollería Campos chicken

En el alcance de la Cadena de suministros de la Pollería se han identificado y elegido los procesos que se asemejan a las actividades de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

3.3.2. Nivel 2, Procesos

Tabla 58

Procesos del Nivel 2, identificados en la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Procesos del nivel 2 - Identificados en la Cadena de la Pollería Campos Chicken S.R.L.				
sP plan de trabajo	sS Abastecimiento	sM Producir	sD Distribuir	sR Devoluciones
sP1 plan de cadena de suministro				
sP2 Plan de Abastecimiento	sS1 Abastecimiento para Producto almacenado (productos poco perecibles, insumos, y artículos de limpieza) sS2 Abastecimiento Producto de fabricación a pedido (aves, verduras, refrescos)	sM1 Producir para almacenar sM2 Producir por pedido	sD1 Entrega del producto almacenado sD2 Distribuir Producto de producción por Pedido	sSR1 Devolver producto defectuoso al origen de la cadena sSR2 Producto de regreso para MRO(mantenimiento, reparación y operación) sSR3 Devolver producto excedente al origen

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Con los procesos identificados, se diseña la propuesta del estado del Cadena de suministro en un mapa mediante un diagrama de gráficos, indicando los procesos en cada elemento de la cadena.

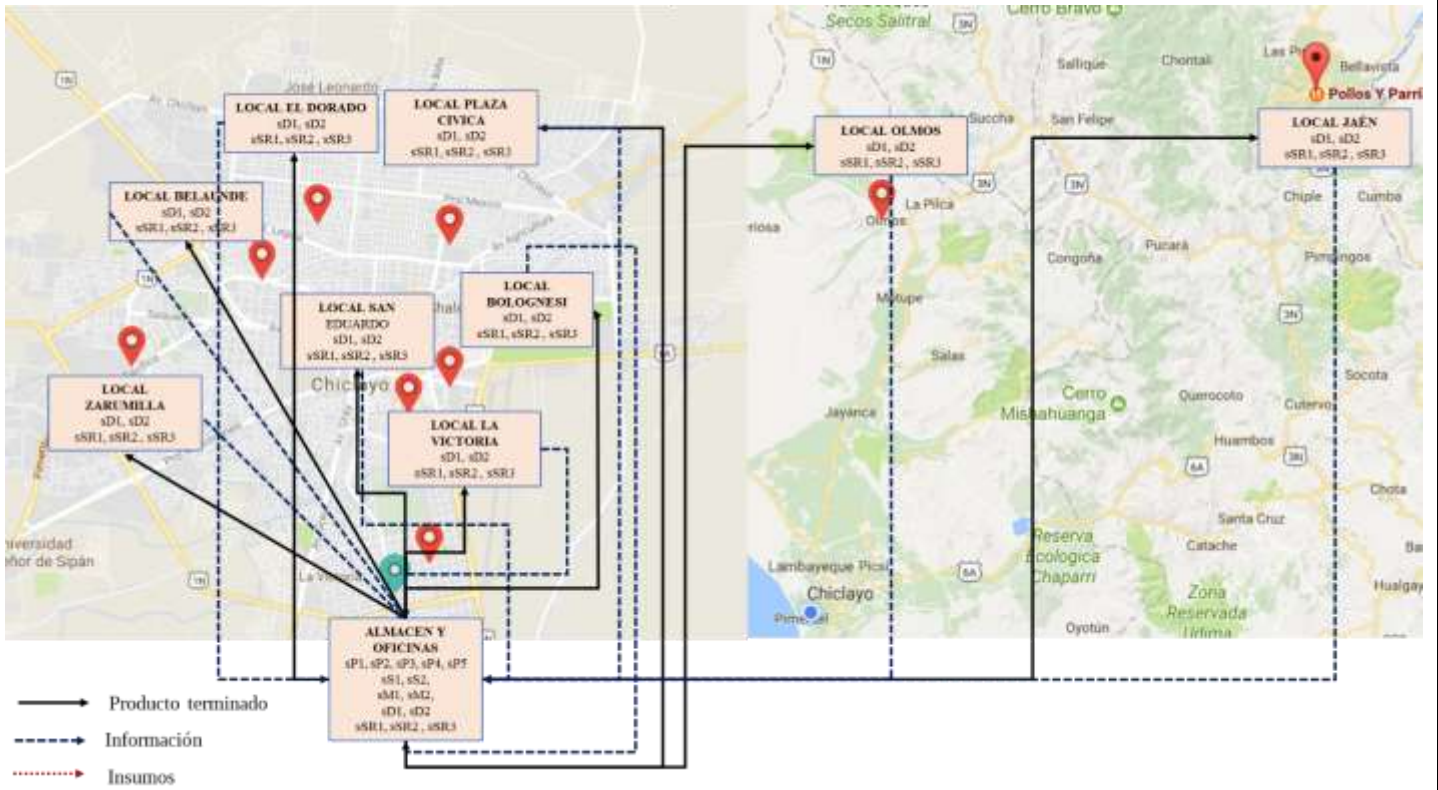


Figura 54. Ubicación geográfica de los locales de la PCC con los flujos de información y producto.

Fuente: Google maps – 2017, Elaboración propia del equipo de investigación

Una vez identificada los procesos en toda la cadena de suministros, éstas se relacionan cumpliendo un sistema de entradas y salidas con flujos de comunicación

Diagrama de hilos y procesos del nivel 2, en la Pollería Campos Chicken S.R.L. Tomado del mapa geográfico

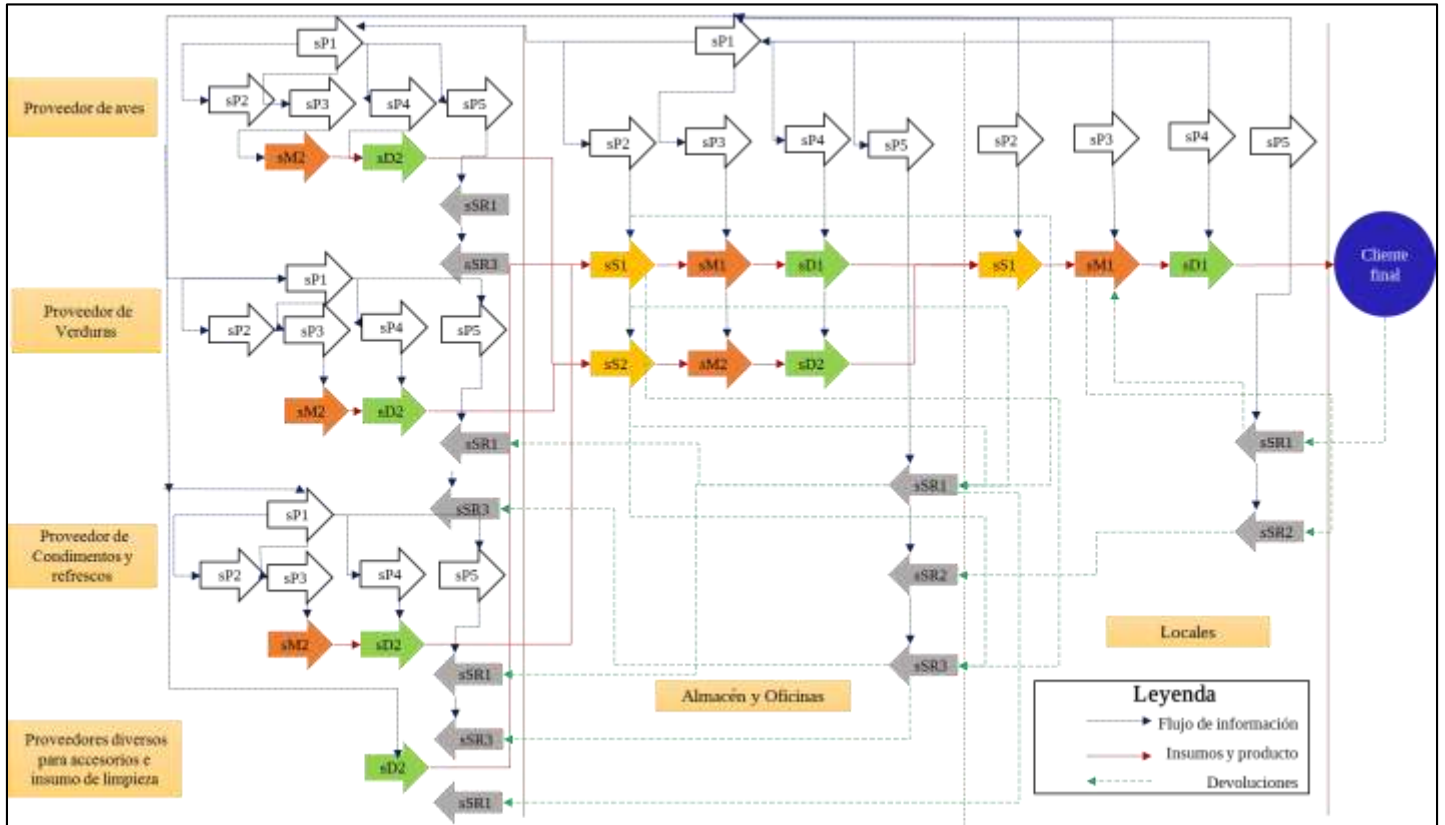


Figura 55. Diagrama de hilos y procesos del nivel 2, en la Pollería Campos Chicken S.R.L. Tomado del mapa geográfico.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

3.3.3. Nivel 3 - Actividades

Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel de la Pollería Campos

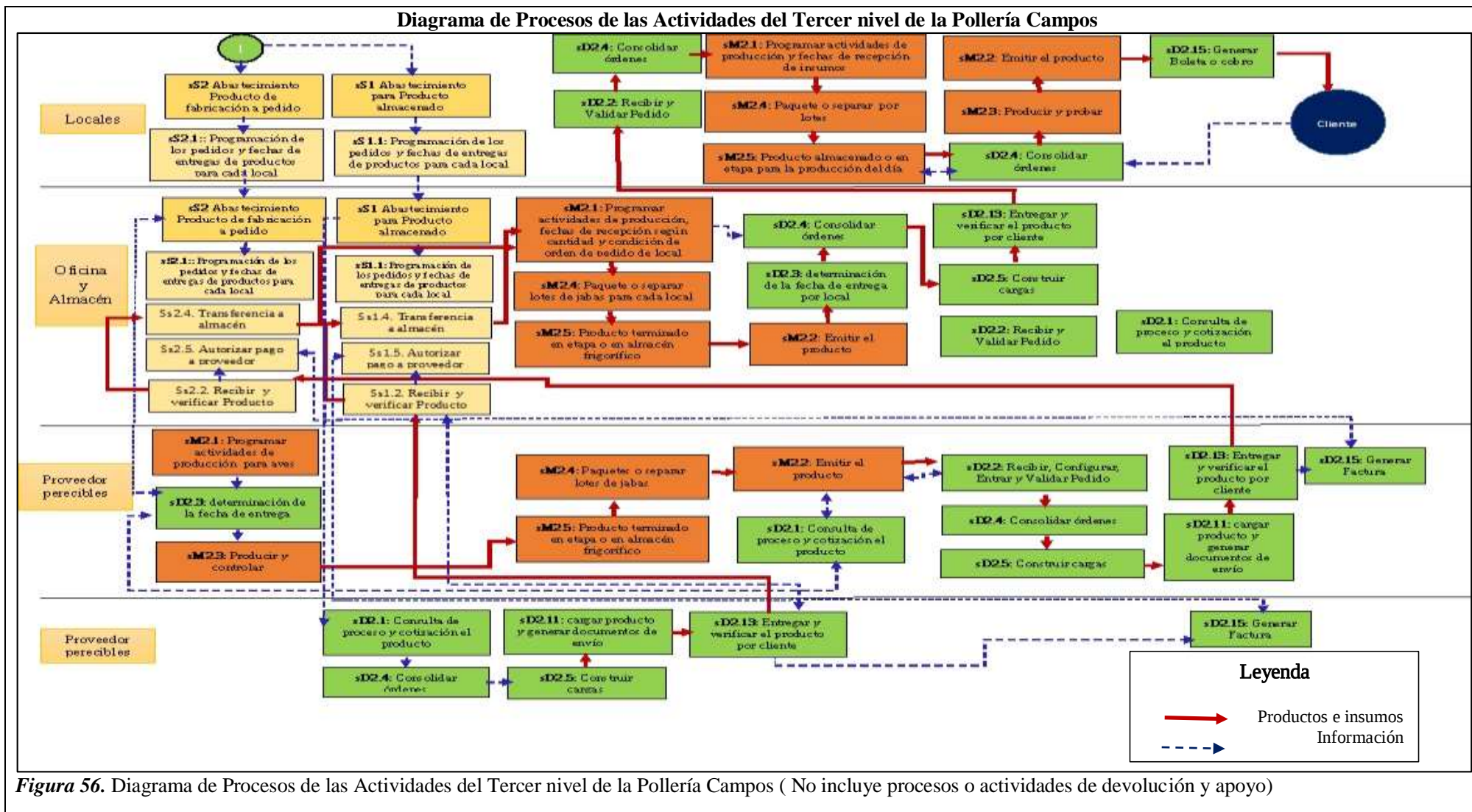


Figura 56. Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel de la Pollería Campos (No incluye procesos o actividades de devolución y apoyo)

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Figura 56. Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel, actividades de devolución de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

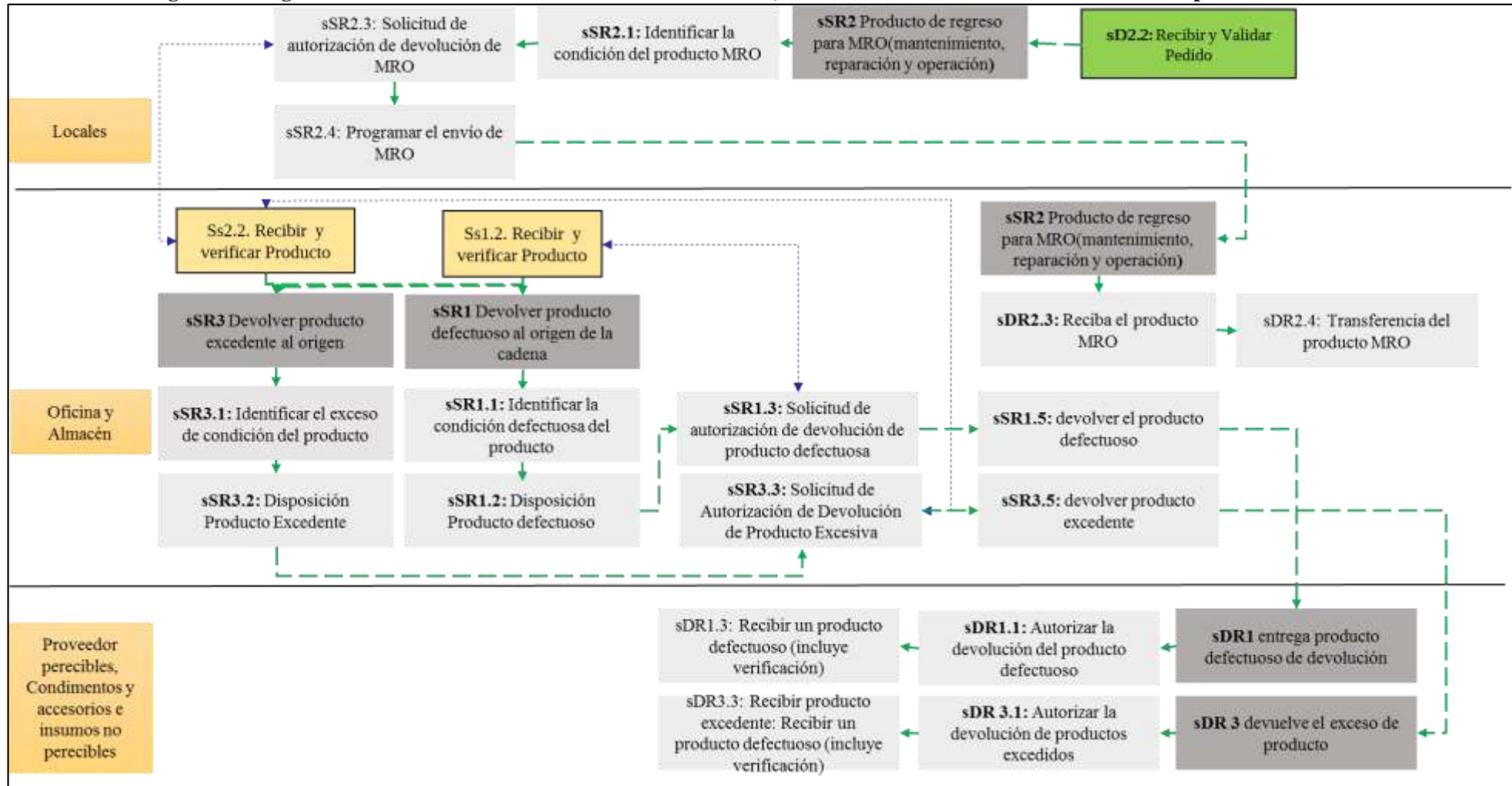


Figura 57. Diagrama de Procesos de las Actividades del Tercer nivel, actividades de devolución de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Diagrama de Responsabilidades desagregada por actividades de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

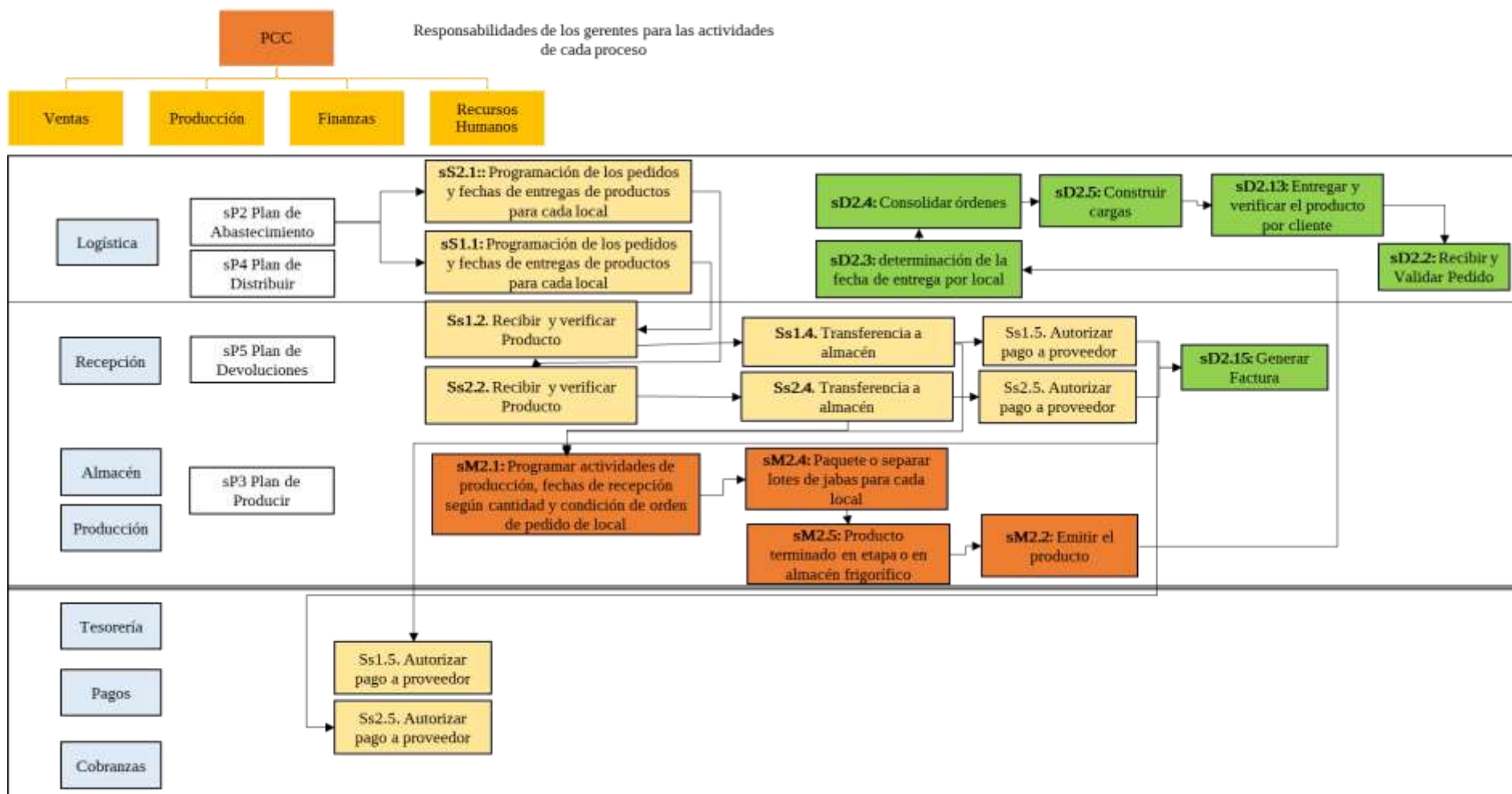


Figura 58. Diagrama de Responsabilidades desagregada por actividades de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

3.3.4. Indicadores de las actividades

Indicadores o métricas de cada proceso por niveles, para los procesos de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

TIPO DE PROCESO	Métricas de desempeño de Nivel 2 elegidas para la Cadena de Suministros de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	Atributos de primer Nivel				
		Flexibilidad en la cadena de suministros	Capacidad de respuesta de la cadena de suministro	Aplicidad en la Cadena de Suministros	Costos de la cadena de suministros	
PLAN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	AG.1.1 - Flexibilidad en la cadena de suministros			X		
	AG.1.2 - Adaptabilidad de la cadena de suministros al alza			X		
	CO.1.1 - Costo de la gestión de la cadena de suministros				X	
	CO.2.1 - Costo para el Plan				X	
	CO.3.104 - Costo del plan (Distribuir)				X	
	CO.3.105 - Costo al Plan (Producir)				X	
	CO.3.106 - Costo al Plan (Desvolocar)				X	
	CO.3.107 - Costo al Plan (Abastecimiento)				X	
	ABASTECIMIENTO	RL.1.1 - Cumplimiento perfecto de la orden (para proveedores, abastec. y producción)	X			
		RL.2.1 - % de pedidos entregados en su totalidad	X			
RL.3.13 - Precisión de los artículos de entrega		X				
RL.3.15 - Precisión de la cantidad de entrega		X				
RS.1.1 - Tiempo de Ciclo de Compras/venta de Datos			X			
RS.3.1 - Tiempo de ciclo de pedidos			X			
RS.3.107 - Tiempo o ciclo que demora en recibir el producto			X			
RS.3.122 - Programación de los envíos de productos			X			
RS.3.125 - Selección proveedor y negociar el tiempo de ciclo			X			
RS.3.139 - Tiempo de ciclo de transferencia del producto			X			
RS.3.141 - Verificar el tiempo de ciclo del producto		X				
PRODUCCIÓN	AG.2.1 - Flexibilidad al alza (Abastecimiento)			X		
	AG.2.6 - Adaptabilidad al alza (Abastecimiento)			X		
	CO.2.2 - Costo al abastecimiento				X	
	RL.2.4 - Condición perfecta	X				
	RL.3.12 - % de instalaciones sin fallos	X				
	RL.3.41 - Entrega de los pedidos sin daños	X				
	RL.3.42 - Pedidos entregados sin defectos	X				
	RS.1.2 - Tiempo de Ciclo de producir		X			
	RS.3.13 - Finalizar el ciclo de ingesta de producción		X			
	RS.3.49 - Tiempo de Ciclo del Material de Emisión		X			
DISTRIBUIR	AG.1.1 - Tiempo de ciclo de efectivo o efectivo				X	
	RS.2.1 - Tiempo del ciclo de entrega		X			
	RS.3.16 - Tiempo de ciclo de cargas de construcción		X			
	RS.3.18 - Consolidar el tiempo de ciclo de pedidos		X			
	RS.3.31 - Cargar producto y generar tiempo de ciclo de documentación de envío		X			
	RS.3.100 - Recibir el producto de la fuente o hacer el ciclo de tiempo		X			
	RS.3.117 - Tiempo de ciclo de envíos de notas		X			
	AG.2.5 - Flexibilidad al alza (Distribuir)			X		
	AG.2.8 - Adaptabilidad al alza (Distribuir)			X		
	CO.1.4 - Costo para entregar				X	
DEVOLUCIÓN	AG.2.5 - Flexibilidad de la devolución al alza (Distribuir)			X		
	AG.2.9 - Adaptabilidad de la devolución al alza (Abastecimiento)			X		
	AG.2.10 - Adaptabilidad de la devolución al alza (Distribuir)			X		
	CO.2.5 - Costo de devolución				X	

Figura 59. Indicadores o métricas de cada proceso por niveles, para los procesos de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Cada métrica elegida es asignada según el tipo de proceso y el atributo de rendimiento al cual pertenece

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

3.3.5. Cronograma y Presupuesto de la propuesta

Tabla 59

Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta, en la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Predecesoras	Fin	Costo
IMPLEMENTACIÓN CADENA DE SUMINISTRO	106 días	lun 01/01/18		lun 28/05/18	S/. 41,202.88
Análisis del alcance	22 días	lun 01/01/18		mar 30/01/18	S/. 8,711.36
Conformación de Equipo de trabajo	7 días	lun 01/01/18		mar 09/01/18	S/. 1,840.16
Análisis de la Cadena de Suministro	15 días	mar 09/01/18	2	mar 30/01/18	S/. 6,871.20
Elaboración de los Planes	15 días	mar 30/01/18	1	mar 20/02/18	S/. 6,135.60
Elaboración del Plan de Abastecimiento	15 días	mar 30/01/18	3	mar 20/02/18	S/. 1,128.00
Elaboración del plan de Producción	15 días	mar 30/01/18	3	mar 20/02/18	S/. 900.00
Elaboración del plan de Distribución	15 días	mar 30/01/18	3	mar 20/02/18	S/. 900.00
Elaboración del plan de devoluciones	10 días	mar 30/01/18	3	mar 13/02/18	S/. 600.00
Elección de Proveedores	19 días	mar 20/02/18	4	lun 19/03/18	S/. 4,032.56
Acuerdos de Políticas y cooperación entre proveedores	9 días	mar 20/02/18	7	lun 05/03/18	S/. 3,184.56
Selección de Proveedores	10 días	lun 05/03/18	10	lun 19/03/18	S/. 848.00
Elaboración del plan de comunicación	5 días	lun 19/03/18	9,11	lun 26/03/18	S/. 424.00
Configuración de la cadena	21 días	lun 26/03/18	12	mar 24/04/18	S/. 16,192.32
Elaboración de los procesos, flujos de actividades, formatos.	18 días	lun 26/03/18	12	jue 19/04/18	S/. 9,325.44
Búsqueda e implementación de los sistemas informáticos	12 días	lun 26/03/18	12	mié 11/04/18	S/. 6,103.68
Capacitación del uso de los sistemas	9 días	mié 11/04/18	15	mar 24/04/18	S/. 763.20
Implementación de los procesos y actividades	2 días	mar 24/04/18	13	jue 26/04/18	S/. 517.28
Asignar personal responsable y capacitado	2 días	mar 24/04/18	16	jue 26/04/18	S/. 517.28
Evaluar el desempeño	15 días	jue 26/04/18	17,18	jue 17/05/18	S/. 3,943.20
Levantar Observaciones	7 días	jue 17/05/18	19	lun 28/05/18	S/. 1,246.56

Fuente: Microsoft Project 2013, Elaboración propia del equipo de investigación.

Diagrama de Gantt, del cronograma de actividades para la implementación de la propuesta en la Pollería Campos Chicken S.R.L.

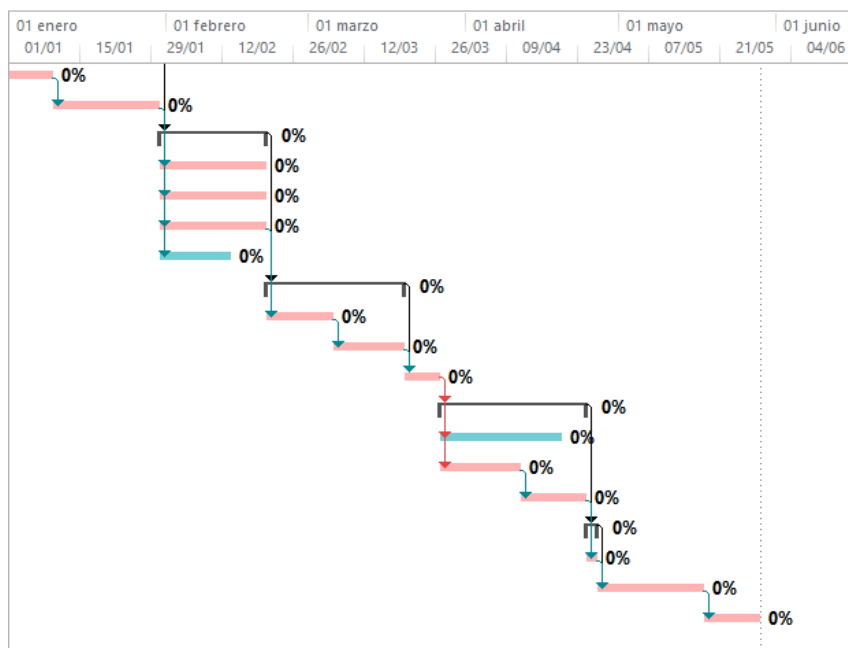


Figura 60. Diagrama de Gantt, del cronograma de actividades para la implementación de la propuesta en la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Fuente: Microsoft Project 2013, Elaboración propia del equipo de investigación.

La tabla 59, muestra las actividades a realizar juntamente con su presupuesto estimado siendo un monto de S/. 41,202.88 nuevos soles, para su respectiva implementación.

3.3.6. Recuperación de la Inversión

Tabla 60

Plan de producción proyectada en función a la implementación de la propuesta

Plan de producción	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Cantidad de Pollos vendidos actualmente	196,884				
Tasa de crecimiento promedio actual	5.7%				
Precio de venta sin IGV	S/. 30				
Cantidad de Pollos comprados		210,666	250,292	308,385	379,961
Cantidad de pollo vendido		210,666	250,292	308,385	379,961
Tasa de crecimiento estimado		7%	9%	11%	11%
Ventas		S/. 6,248,564	S/. 7,423,919	S/. 9,147,011	S/. 11,270,032
Costo de transformación		S/. 4,824,249	S/. 5,731,690	S/. 7,062,015	S/. 8,701,109
IGV		S/. 1,053,329	S/. 1,251,461	S/. 1,541,925	S/. 1,899,805

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Las estimaciones para la tasa de crecimiento proyectado de la cantidad de pollo comprado y vendido sugieren un crecimiento inicial al 2,018 de un 7%, seguido de un 9% y 11% para el 2,020 y 2021, las cantidades de pollo comprado son las mismas cantidades de pollo vendido

Tabla 61

Estado de Flujo de Efectivo proyectado de la pollería Campos Chicken. S.R.L.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L							
Actividades de Operación	0	2,018	2,019	2,020	2,021		
<i>Cobranza correspondiente a:</i>							
Ventas	S/.	6,248,564	S/.	7,423,919	S/.	9,147,011 S/.	11,270,032
<i>Pagos correspondientes a:</i>							
Proveedores	S/.	-3,436,710	S/.	-4,083,156	S/.	-5,030,856 S/.	-6,198,518
Empleados	S/.	-624,856	S/.	-742,392	S/.	-914,701 S/.	-1,127,003
Tributos	S/.	-1,053,329	S/.	-1,251,461	S/.	-1,541,925 S/.	-1,899,805
Intereses	S/.	-5,645	S/.	-4,921	S/.	-2,300 S/.	-74
Efectivo y equivalente de efectivo neto usado	S/.	1,128,023	S/.	1,341,990	S/.	1,657,229 S/.	2,044,632
Actividades de Inversión							
Inversiones en la Cadena de suministro	S/.	14,421	S/.	-14,421	-	-	-
Efectivo y equivalente de efectivo neto usado							
Actividades de Financiamiento							
<i>Cobranzas correspondientes a:</i>							
Préstamos bancario recibido	S/.	26,782	S/.	26,782	-	-	-
<i>Pagos correspondientes a:</i>							
Amortización de préstamo recibido	S/.	-5,389	S/.	-8,320	S/.	-10,940 S/.	-2,133
Efectivo y equivalente de efectivo neto usado	S/.	-41,203	S/.	1,134,995	S/.	1,333,670 S/.	1,646,288 S/.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

La inversión a desembolsar para la implementación de la propuesta asciende a S/. 41,203 nuevos soles, de las cuales el 65% es financiado con un préstamo bancario a 4 años con cuotas mensuales de S/. 1,103.38 a una TEA de 29% dicha tasa es otorgada por el Banco de Crédito del Perú como crédito para micro y pequeña empresa.

Como se aprecia en la tabla 61 los flujos de efectivo neto muestran crecimientos de 18%, 23% y 24% para los años 2,019, 2,020, 2,021.

Tabla 62

Detalle de las condiciones del préstamo Bancario

Detalle	Montos
Monto total de inversión	S/. 41,202.88
Monto de crédito 65%	S/. 26,781.87
Fecha de desembolso	01/01/2018
Días de pago	15
Cuotas de pago al año	12
Periodo de pagos en meses	36
TEA	29%
TNM ajustada al periodo	2.22%
Tasa de seguro de Desgravamen	0.09%
Envío físico	10.00
Penalidad de pago atrasado	6%
Interés mensual del Préstamo	S/. 593.54
Seguro de desgravamen mensual	S/. 24.57
Cálculo de la cuota mensual	S/. 1,103.38
Penalidad (cuota*interés penalidad)	S/. 66.20

Fuente: Banco de Crédito de Perú.

Tabla 63*Cuadro de amortización de deuda para la Pollería Campos Chicken S.R.L.*

N° meses	Fecha	Saldo	Interés	Seguro	Amortización	Cuota
0	01/01/2018	26,782	0	0	0	0
	15/02/2018					
1	15/03/2018	26,297	594	25	485	1,103
2	15/04/2018	25,800	583	24	496	1,103
3	15/05/2018	25,292	572	24	508	1,103
4	15/06/2018	24,772	561	23	520	1,103
5	15/07/2018	24,241	549	23	532	1,103
6	15/08/2018	23,697	537	22	544	1,103
7	15/09/2018	23,140	525	22	556	1,103
8	15/10/2018	22,571	513	21	569	1,103
9	15/11/2018	21,989	500	21	582	1,103
10	15/12/2018	21,393	487	20	596	1,103
11	15/01/2019	20,783	474	20	610	1,103
12	15/02/2019	20,159	461	19	624	1,103
13	15/03/2019	19,521	447	18	638	1,103
14	15/04/2019	18,868	433	18	653	1,103
15	15/05/2019	18,200	418	17	668	1,103
16	15/06/2019	17,517	403	17	683	1,103
17	15/07/2019	16,818	388	16	699	1,103
18	15/08/2019	16,103	373	15	715	1,103
19	15/09/2019	15,371	357	15	732	1,103
20	15/10/2019	14,622	341	14	749	1,103
21	15/11/2019	13,856	324	13	766	1,103
22	15/12/2019	13,073	307	13	784	1,103
23	15/01/2020	12,271	290	12	802	1,103
24	15/02/2020	11,451	272	11	820	1,103
25	15/03/2020	10,612	254	11	839	1,103
26	15/04/2020	9,753	235	10	858	1,103
27	15/05/2020	8,875	216	9	878	1,103
28	15/06/2020	7,977	197	8	899	1,103
29	15/07/2020	7,057	177	7	919	1,103
30	15/08/2020	6,117	156	6	941	1,103
31	15/09/2020	5,155	136	6	962	1,103
32	15/10/2020	4,170	114	5	984	1,103
33	15/11/2020	3,163	92	4	1,007	1,103
34	15/12/2020	2,133	70	3	1,030	1,103
35	15/01/2021	1,078	47	2	1,054	1,103
36	15/02/2021	0	24	1	1,078	1,103
			12,426	514	26,782	

Fuente: Simulador de créditos online BCP www.bcp.com.pe

Tabla 64*Estructura de la deuda de Pollería Campos Chicken S.R.L.*

Deuda	Monto	Participación	Costo	Escudo fiscal	WACC
Deuda a largo plazo	S/. 26,782	18.97%	29.00%	20.9%	3.96%
Capital	S/. 114,426	81.03%	14.6%	14.6%	11.84%
Total	S/. 141,208.17	100.00%			15.80%

Fuentes: Cuadro de amortización de deudas y Balance General al 31 de setiembre del 2017.

La Tabla 64 indica el costo promedio ponderado de su deuda en función al préstamos solicitado para la inversión en la implementación de la propuesta, de todas las fuentes de financiamiento existente el costo promedio ponderado del capital de la Pollería Campos Chicken es de 16.07%, siendo éste la tasa de descuento a utilizar para hallar la rentabilidad de la propuesta.

Tabla 65*Cálculo del costo de capital de la Pollería Campos Chicken S.R.L.*

Cálculo del costo del capital	
Beta	0.768290304
Ratio deuda capital	23.41%
Impuesto a la renta	28%
Beta apalancada	0.89776143
Riesgo país	0.90%
Rendimiento del mercado	15%
Tasa libre de riesgo	2.39%
Costo del capital	14.6%

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

La tabla 65 muestra el costo del capital, es decir referente a los aportes realizados por los socios, dicho cálculo se efectúa en función a la fórmula de la teoría del modelo CAPM, El beta del sector restaurantes en mercados emergentes según Damodaran (2017) es de 0.76290304, el riesgo país del Perú al 11/12/2017 según el portal *Ámbito.com* (2017) tuvo una variación de 0.90% , el rendimiento del mercado es calculado mediante el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) de la empresa en base a los estados financieros históricos consultados , la tasa libre de mercado se toma como referencia la tasa de bonos a 10 años de los Estados Unidos, dicha tasa según el portal web de *Bloomers* es de 2.39% al 11/12/2017.

Tabla 66*Indicador de rentabilidad Valor Actual Neto, de la inversión*

Rentabilidad de la inversión	Monto
VAN	S/. 6,116,250

Fuente: Elaboración propia en base al Estado de flujo de efectivo

La tabla 66 muestra el indicador de rentabilidad de la inversión en la propuesta en base a los Estado de flujo de efectivo y la tasa de descuento aplicada, dicho indicador muestra que existe una rentabilidad atractiva de S/ 6,116,250, es decir que la inversión durante el periodo de evaluación genera una rentabilidad de S/. 6,116,250, por lo que se sugiere su inversión.

Tabla 67*Indicador Costo - Beneficio de la Inversión*

Costo Beneficio	Monto
VAN Ingresos	S/. 24,143,888
VAN Egresos	S/. 4,389,878
Relación costo beneficio	5.50

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

En la tabla 67 se muestra el indicador costo/beneficio, cuyo resultado es 5.50, siendo un indicador muy bueno, esto debido a que sus ingresos son superiores a sus egresos, dicho indicador es decisivo como criterio para la recuperación de la inversión, ya que por cada unidad monetaria invertida se recupera 4.50 unidades monetarias, es por ello que se sugiere su inversión en la propuesta.

IV. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

El diagnóstico aplicado a las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros que utiliza la Pollería Campos Chicken S.R.L, muestra un aspectos de deficiencia, ya que solo se enfoca en la producción y distribución de sus insumos, ello permitió plantear un enfoque estratégico orientado a buscar la integración de todos los actores y procesos de la cadena, así como también una mejora de la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y la búsqueda de la eficiencia de toda la cadena.

Se concluye que el nivel de competitividad de la Pollería Campos Chicken muestra niveles regulares de posición competitiva, específicamente por la falta de integración de su cadena de suministro, determinando así que el nivel competitivo de la Pollería Campos Chicken tiene relación con las estrategias de la Gestión de la Cadena de Suministros.

Se determinó que el diseño de las estrategias de Gestión de la de suministros, se planteen contemplando la integración de la cadena, buscando la eficiencia y la capacidad de respuesta al entorno. Es por ello que se toma como referencia el modelo SCOR para diseñar la propuesta.

V. REFERENCIA

- Alvarado Carrion, R., & Fernandez Ortiz, I. (2015). *Rediseño De La Cadena De Suministros Para La Competitividad De La Empresa Procesadora Agroindustrial Muchik S.A - Pítipo, Lambayeque* (Pregrado). Universidad Señor de Sipan.
- Aponte, B; González, A; González, Á; (2013). *Actividades de la cadena de suministro de las empresas avícolas del Estado Zulia*. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, III() 75-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215028421007>
- Ascurra, Cotrina (2016). *Diseño de una cadena de suministros para los productores de cuy del valle Condebamba - Cajabamba, para incrementar su nivel de competitividad*. Pregrado. Universidad Privada del Norte.
- Bada Carbajal, L M; Ramírez Hernández, Z; López Velázquez, M Á; (2013). *Competitividad De Las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) Agroindustriales En Cítricos De Álamo, Veracruz*. Investigación Administrativa, () 66-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045215005>
- Calderón, J. (2015). *Una adecuada GCS puede reducir los costos de una empresa hasta un 30%*. UDEP. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2015/gcs-costos-empresa/>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (CENIRAC, 2013). Todo sobre la mesa. *Presentación*, México.
- Cano, García. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de negocio de pollo en canal de la empresa pollo andino S.A*. Pre-grado. Pontificia universidad javeriana - Bogotá.
- Cárdenas Rincon, W. (2012). *La competitividad de la cadena productiva de carne de cerdo en Colombia entre 2007 - 2010* (Pos Grado - Maestría.). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/index.php/record/view/960679>
- Castillo Noles, J. (2014). *Capacidad De Gestión Y Desarrollo Empresarial En Las Pymes De Confecciones Del Complejo De Gamarra*. Gestión En El Tercer Milenio, Rev. De Investigación De La Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM, 17-I(33), 33. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11685/10478>
- Chávez, J. H. (2012). *Supply Chain Management* (2a. ed.). Santiago de Chile, CL: RIL editores. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Collantes Cueva, R., y Oliva Vera, D. (2017). *Modelo De Negocio Para Mejorar La Competitividad De La Cadena Productiva Del Cuy -Caso: Cooperativa De Servicios Múltiples De Productores De Cuyes De Los. Centros Poblados Del Distrito De Mórrope* (Pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/400>

- D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (1ra. ed.). Lima: Pearson Educación & CENTRUN PUCP.
- El comercio.pe (06 de marzo del 2015). *El 75% de los restaurantes opera bajo la informalidad*. *El Comercio*. Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-informalidad-186354>
- El Peruano (25 de enero de 2016). *Gastronomía peruana apunta alto*. Elperuano.com.pe. Consultado 18 Mayo 2017, de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-gastronomia-peruana-apunta-alto-37654.aspx>
- Escalante Hernández, B., & Bello Padilla, S. (2013). *Sustentabilidad: Logística Empresarial Y Manejo De Logística Inversa*. Observatorio De La Economía Latinoamericana, (185). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/logistica.html>
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner, y J. Meyer-Stamer (1994): *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Berlín, República Federal de Alemania, Instituto Alemán para el Desarrollo. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>
- Estolano Cristerna, D; Berumen Calderón, M F; Castillo Ortiz, I; Mendoza Lara, J L; (2013). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter..* El Periplo Sustentable, () 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>
- Gestión. (14 de diciembre 2015). *Competitividad de las cadenas de suministro en el Perú aún es baja*. *Gestión*. Consultado 19 Mayo 2017, de <http://gestion.pe/empresas/competitividad-cadenas-suministro-peru-aun-baja-2145498>
- Gómez Hernández, B. (2016). Estrategias para el fortalecimiento de la innovación y la competitividad del turismo a través del análisis de la dinámica innovadora del sistema integrado de innovación sectorial en el departamento de Sucre. Post grado - Maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0069826.pdf>
- Gozalo Quiroz, J. (2012). *Diseño de una cadena de suministro para exportación de palta hass en la región de la libertad*. Pregrado. Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/180>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio M. (2014) *Metodología de la investigación científica* (6ta. ed.) México. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed., p. 40). México: McGraw-Hill.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, González Torres, Lourdes Alicia, & Demuner Flores, María del Rosario. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Estudios fronterizos, 18(35), 107-130. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jara Gutierrez, M., Guerrero Barrios, J., Jiménez Torres, J., Hernández Pinzón, E., & Rubio Ortiz, J. (2014). Factores de competitividad de las Pymes del sector restaurantes en

- Bogotá localidad la Candelaria. *Revista Intersección. Tecnología En Organización De Eventos. Facultad De Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.*, 1(1), 16-18. Recuperado de http://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-interseccion/interseccion-01/pdf/restaurantes_candelaria.pdf
- Klaus, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad Sistémica*. Meyer-stamer.de. Recuperado el 13 Junio de 2017, de <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>
- Liker, J., & Choi, T. (2005). *Construyendo relaciones más fuertes con los proveedores*. Revista e-Logística. Retrieved 15 June 2017, from <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3756-construyendo-relaciones-mas-fuertes-los-proveedores>
- Magnazo, C., Orchasky, C., Mata, A., Suarez, G., Paiva, E., & Etchegorry, C. (2007). *Estrategias Asociativas Para Micro Y Pequeñas Empresas*. Organización Internacional Del Trabajo, (1ra. ed.). Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf
- Malabrigo Velásquez, V. y Murriel Santolalla, L. (2016). *Diagnóstico y propuestas de mejora para aumentar la confiabilidad de la cadena de suministros de la empresa ng restaurants S.A.* Post grado Maestría. Universidad Esan. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/496>
- Manhattan Associates - México. (2012). *CASO DE ESTUDIO DE LA CADENA DE SUMINISTRO - PAPA JOHN'S | Manhattan SCOPE*. Manhattan Associates. Recuperado el 30 Mayo de 2017, de <http://www.manh.com/sites/default/files/sys/es/document/manh-papa-johns-estudio-de-caso-es.pdf>
- Martínez Zamora, Y. (2012). *Diagnóstico De Competitividad Del Sector Restauranero De Ciudad Obregón*. Pregrado. Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Recuperado de <http://www.remeri.org.mx/english/REMERI.jsp?id=oai:tesis.itson.mx:M386d>
- Mayer, José A, Borchardt, Miriam, y Pereira, Giancarlo M. (2016). *Methodology for the collaboration in supply chains with a focus on continuous improvement*. Ingeniería e Investigación, 36(2), 51-59. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.15446/ing.investig.v36n2.46341>
- Mestas Pizango, G., y Torres Coronado, E. (2016). *Diseño de la cadena de suministro de la empresa el molino Del Agricultor para aumentar la eficiencia, basado en el modelo SCOR – Lambayeque 2015*. (Pre grado). Universidad Señor de Sipan. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1501>
- Mundaca Barboza, J. (2013). *Propuesta De Mejora En La Cadena De Suministros Para Optimizar El Just In Time Del Proceso Productivo Del Pimiento Morrón, En La Empresa Gandules Inc Sac* (Pregrado). Universidad Señor de Sipan.
- Observatorio Virtual de la Transferencia de Tecnología (OVTT, 2016) *Gestión de la Innovación*. Ovtt.org. recuperado el 15 Junio de 2017, de

http://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion

- PwC. (2013). *10 Minutos sobre flexibilidad de la cadena de suministro*. *Boletín De Consultoría General*, (1), 1 - 4. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/10-minutos/assets/ed-2013-01-01.pdf>
- Quispe (2016). *La estrategia competitiva en el proceso de internacionalización de la pollería el pollón de la ciudad de Tacna período 2015*. Pregrado. Universidad Privada de Tacna. Recuperado de (FALTA)
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. ed.) México: Pearson Educación.
- Roca Rey, B. (25, 07, 2016). Gastronomía peruana y los retos para el nuevo gobierno [En línea]. *El Comercio*. Consultado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/gastronomia-peruana-retos-nuevo-gobierno-397934>
- Schiaffino, V. N. y Suarez, G. E. (2015). *Factores competitivos determinantes del mercado de Moshoqueque del distrito de José Leonardo Ortiz 2014* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/136>
- SEEBURGER Business Integration. (2017). *¿Qué es el EDI?* | SEEBURGER. [Seeburger.es](http://seeburger.es). Recuperado el 13 junio de 2017, de <http://www.seeburger.es/business-integration-suite/que-es-el-edi.html>
- Semana Económica (23 de octubre del 2013). *Entendiendo mejor cómo funciona la logística en el Perú* | *Semana Económica*. *Semana Económica*. Consultado 18 Mayo 2017, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/127304-entendiendo-mejor-como-funciona-la-logistica-en-el-peru/>
- Sociedad Peruana de Gastronomía APEGA. (2017). *Agenda de innovación tecnológica de la gastronomía peruana*. *Apega.pe*. Recuperado el 31 Mayo 2017, de <http://www.apega.pe/descargas/contenido/183-apega-cocina-peruana.pdf>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland III, A. (2012) *Administración Estratégica*. (18a. ed.) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Velasco, S. J. (2013). *Gestión de la logística en la empresa: planificación de la cadena de suministros*. Madrid, ESPAÑA: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Vera Mejía, L. (2013). *Nivel De Desarrollo De La Competitividad Delas Mype En El Rubro De Servicios De Restaurantes, En El Distrito De Chiclayo* (Pregrado). Universidad Señor de Sipan.
- Viteri Sánchez, C. (2015). *Análisis de estrategias de sostenibilidad en la cadena de suministros de las pymes ecuatorianas. Aplicación al sector de restaurantes y de servicio móvil de comidas en la provincia del Pichincha-Ecuador, ciudad de Quito*. Post Grado - Maestría. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/handle/28000/2501>

ANEXOS

Anexo 01: formato T1-CI

FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

Pimentel, 20 de Diciembre del 2017

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente.-


Los suscritos:

CAMPOS LEYVA MARY LIZBETH con DNI 46475513
RAMÍREZ WEEPIO FRANZ LENIN ALEISTER con DNI 46023702

En nuestra calidad de autores exclusivos del trabajo de grado titulado:
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L., CHICLAYO, 2017., presentado y
aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de licenciado en administración, de
la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por
medio del presente escrito autorizo autorizamos al Centro de Información de la Universidad
Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre
nuestro trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado
en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
CAMPOS LEYVA MARY LIZBETH	46475513	
RAMÍREZ WEEPIO FRANZ LENIN ALEISTER	46023702	

Anexo 02: Acta de Originalidad



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, MIRKO MERINO NÚÑEZ, docente a tiempo completo de la EAP de Administración procedió a realizar la evaluación a través del programa Turnitin de la tesis presentada por Los estudiantes: CAMPOS LEYVA MARY LIZBETH y RAMÍREZ WEEPIO FRANZ LENIN ALEISTER, autores de la investigación titulada: "ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L, CHICLAYO, 2017." investigación aprobada mediante Resolución N° 0310-FACEM-USS-2018.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 15 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio y cumple con todas las normas de la Universidad Señor de Sipán.

Ciudad Universitaria, 19 de mayo de 2018.


DR. MIRKO MERINO NÚÑEZ
DNI N° 16716799

Anexo 03: Reporte de similitud del software Turniting

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	1%
3	documents.mx Fuente de Internet	1%
4	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.liderazgoymercadeo.com Fuente de Internet	<1%
6	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Señor de Sipán Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad Manuela Beltrán	

Anexo 04: Carta para solicitar apoyo para realizar investigación



"Año del buen servicio al ciudadano"

Ciudad Universitaria, Julio de 2017.

Sr. Lic.
SEGUNDO OSCAR CERCADO CAMPOS
Gerente General
Pollería Campos Chiken S.R.L.
Presente.-

Asunto: Solicito permiso y apoyo para trabajo de investigación

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales - de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente su apoyo para que nuestros estudiantes del IX Ciclo puedan realizar un trabajo de investigación del curso de **Investigación I**, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos de los alumnos:

- Mary Lizbeth Campos Leyva - DNI: 46475513
- Franz Lenin Aleister Ramirez - DNI: 46023702

Por lo que pido a Ud. brinde las facilidades del caso a fin que nuestros alumnos no tengan inconvenientes y puedan desarrollar su trabajo con normalidad.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente y aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,


UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC
MG. MIRKO MERINO NUÑEZ
DIRECTOR DE EMPADRONAMIENTO

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Anexo 05: Autorización de la empresa para realizar la investigación



CARTA DE ACEPTACION

Chiclayo, 10 de julio del 2017

Señor:

Mg. Mirko Merino Núñez.

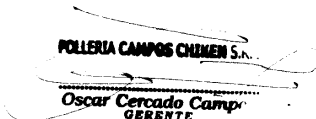
Director de la escuela de Administración.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Por medio de la presente comunico a Usted que los alumnos cuyos nombres son: Campos Leyva Mary Lizbeth y Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister del IX ciclo de la carrera de administración de la universidad Señor de Sipán, han sido aceptados en esta organización a fin de que realicen su Proyecto de Investigación en las áreas que ellos crean convenientes para sus fines académicos.

Esperando cumplir con lo solicitado.

Atentamente.


POLLERIA CAMPOS CHIMEN S.A.
Oscar Cercado Camp
GERENTE

Anexo 06: Declaración Jurada



DECLARACIÓN JURADA

SE LEGALIZAN LAS FIRMAS
NO EL CONTENIDO

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

CAMPOS LEYVA MARY LIZBETH

Apellidos y nombres

46475513 2141817247 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

RAMÍREZ WEEPIO FRANZ LENIN ALEISTER

Apellidos y nombres

46023702 2112815485 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA POLLERIA CAMPOS CHICKEN S.R.L., CHICLAYO, 2017.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.






CAMPOS LEYVA MARY LIZBETH DNI N° 46475513

RAMÍREZ WEEPIO FRANZ LENIN ALEISTER DNI N° 46023702

CERTIFICADO: Que la firma que antecede corresponde (a) FRANZ LENIN ALEISTER RAMÍREZ WEEPIO DNI N° 46023702 identificado (a) con MARY LIZBETH CAMPOS LEYVA DNI N° 46475513 Chiclayo,

ISABEL ALVARADO QUILIANO
NOTARIO - ABOGADO
C.N.L. N° 11
13 Dic 2017
AV. SAENZ PEÑA N° 1845 - TELEFAX: 233608
CHICLAYO - PERU

EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO. A 27. 11.18 DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1047



Anexo 07: Validación de los instrumentos por expertos

NOMBRE DEL JUEZ		Mag. Rafael Angel Olave León						
	PROFESIÓN	lic en Administración						
	ESPECIALIDAD	Magister en Adm. de Negocios						
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	20 años						
	CARGO	Docente						
Estrategias de gestión de la cadena de suministros para la mejora de la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017.								
DATOS DE LOS TESISISTAS								
NOMBRES		Campos Leyva Mary Lizbeth Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister						
ESPECIALIDAD		ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN						
INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista () 2. Cuestionario dirigido a Administrativos (X) 3. Lista de Cotejo () 4. Matriz de categorías ()						
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN		GENERAL: Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017. ESPECÍFICOS: a) Diagnosticar las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros que utiliza la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. b) Analizar el nivel de la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. c) Diseñar estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad de la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.						
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "TA" si está de TOTALMENTE DE ACUERDO o en "TD" si está TOTALMENTE EN DESACUERDO , SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.								
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO		El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido elaborado teniendo en cuenta la revisión de la literatura de los temas correspondientes, así como también el juicio de los expertos en el tema, que determinará la validez del contenido, siendo sometido a una prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad para posteriormente ser aplicado a las unidades de investigación correspondientes.						
1. La Pollería Campos Chicken, posee herramientas de pronósticos para analizar la oferta y demanda de sus productos? <table border="1"> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconozco</td> <td></td> </tr> </table>		No		Si		Desconozco		TA (X) TD () SUGERENCIAS : _____ _____
No								
Si								
Desconozco								

<p>2. ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su oferta y demanda para cada periodo anual?..</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de abastecimiento, para los insumos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con un plan de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con plan para distribuir sus productos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de devoluciones para insumos o productos defectuosos o para excesos de pedido?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿La Pollería Campos Chicken dispone de un plan de la cadena de suministros?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿Los procesos de abastecimiento de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>9. ¿Los procesos de producción de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>

<p>10. ¿Los procesos de Distribución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>11. ¿Los procesos de Devolución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>12. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para la preparación de la demanda?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>13. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para cada proceso de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>14. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>15. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de productos defectuosos o para exceso de pedido??</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>16. De las siguientes variables, indique cuales ya han sido definidas.</p> <table border="1" data-bbox="226 1288 662 1422"> <tr><td>Misión</td><td></td></tr> <tr><td>Visión</td><td></td></tr> <tr><td>Objetivos</td><td></td></tr> <tr><td>Valores</td><td></td></tr> <tr><td>Políticas</td><td></td></tr> </table>	Misión		Visión		Objetivos		Valores		Políticas		<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>
Misión											
Visión											
Objetivos											
Valores											
Políticas											
<p>17. ¿La información de los planes, objetivos y actividades fluye en toda los niveles de la estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>18. ¿La Pollería Campos Chicken, Dispone de un manual o guía de trabajo para que lo colaboradores conocen?</p>	<p style="text-align: center;">TA (<input checked="" type="checkbox"/>) TD (<input type="checkbox"/>)</p>										

<p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>19 La pollería Campos Chicken, dispone de programas de incentivos para el logro de los objetivos propuesto? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>20 .Existen estándares (normas) de control en cada uno de los procesos de negocio (abastecimiento, producción, distribución y facturación)? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>21 ¿La capacidad de la infraestructura de la Pollería Campos Chicken, se encuentra al límite para seguir abasteciendo la demanda? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>22. ¿En la Pollería Campos Chicken existe un equipo dedicado a la mejora o al desarrollo de nuevos productos? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>23. ¿La Pollería Campos chicken, Dispone de tecnologías adecuadas en sus procesos, permitiendo manejar la información para tomar mejores decisiones? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>24 ¿La Pollería Campos Chicken, dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos en el medio ambiente? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>25 ¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de suministros que integra la Pollería Campos Chicken? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>26 ¿Existen Políticas de acuerdos de cooperación entre la Pollería Campos y sus proveedores? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p style="text-align: center;">TA (/) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>

27 ¿La polleria promueve foros entre proveedores y productores para tratar los restos y avances a seguir?

a) TD b) D c) I d) A e) TA

TA ()

TD ()

SUGERENCIAS : _____



Juez Experto

Colegiatura N°

NOMBRE DEL JUEZ		Jose F. Enrique Medina Causa							
	PROFESIÓN	Lic. Administración.							
	ESPECIALIDAD	Administración.							
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	14 años.							
	CARGO	Docente Medio Académico.							
Estrategias de gestión de la cadena de suministros para la mejora de la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017.									
DATOS DE LOS TESISISTAS									
NOMBRES		Campos Leyva Mary Lizbeth Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister							
ESPECIALIDAD		ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN							
INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista () 2. Cuestionario dirigido a Administrativos (X) 3. Lista de Cotejo () 4. Matriz de categorías ()							
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN		GENERAL: Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017. ESPECÍFICOS: a) Diagnosticar las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros que utiliza la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. b) Analizar el nivel de la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. c) Diseñar estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad de la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.							
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "TA" si está de TOTALMENTE DE ACUERDO o en "TD" si está TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.									
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO		El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido elaborado teniendo en cuenta la revisión de la literatura de los temas correspondientes, así como también el juicio de los expertos en el tema, que determinará la validez del contenido, siendo sometido a una prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad para posteriormente ser aplicado a las unidades de investigación correspondientes.							
1. La Pollería Campos Chicken, posee herramientas de pronósticos para analizar la oferta y demanda de sus productos? <table border="1"> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconozco</td> <td></td> </tr> </table>		No		Si		Desconozco		TA (X) TD () SUGERENCIAS : _____ _____	
No									
Si									
Desconozco									

<p>2. ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su oferta y demanda para cada periodo anual?..</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de abastecimiento, para los insumos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con un plan de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con plan para distribuir sus productos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de devoluciones para insumos o productos defectuosos o para excesos de pedido?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿La Pollería Campos Chicken dispone de un plan de la cadena de suministros?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿Los procesos de abastecimiento de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. ¿Los procesos de producción de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>10. ¿Los procesos de Distribución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>11. ¿Los procesos de Devolución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>12. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para la preparación de la demanda?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>13. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para cada proceso de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>14. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>15. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de productos defectuosos o para exceso de pedido??</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>16 De las siguientes variables, indique cuales ya han sido definidas.</p> <table border="1" data-bbox="231 1288 654 1422"> <tr><td>Misión</td><td></td></tr> <tr><td>Visión</td><td></td></tr> <tr><td>Objetivos</td><td></td></tr> <tr><td>Valores</td><td></td></tr> <tr><td>Políticas</td><td></td></tr> </table>	Misión		Visión		Objetivos		Valores		Políticas		<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>
Misión											
Visión											
Objetivos											
Valores											
Políticas											
<p>17. ¿La información de los planes, objetivos y actividades fluye en toda los niveles de la estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p>										
<p>18. ¿La Pollería Campos Chicken, Dispone de un manual o guía de trabajo para que lo colaboradores conocen?</p>	<p>TA (✓) TD ()</p>										

<p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>19 La pollería Campos Chicken, dispone de programas de incentivos para el logro de los objetivos propuestos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>20 .Existen estándares (normas) de control en cada uno de los procesos de negocio (abastecimiento, producción, distribución y facturación)?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>21 ¿La capacidad de la infraestructura de la Pollería Campos Chicken, se encuentra al límite para seguir abasteciendo la demanda?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿En la Pollería Campos Chicken existe un equipo dedicado a la mejora o al desarrollo de nuevos productos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>23. ¿La Pollería Campos chicken, Dispone de tecnologías adecuadas en sus procesos, permitiendo manejar la información para tomar mejores decisiones?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿La Pollería Campos Chicken, dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos en el medio ambiente?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>25 ¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de suministros que integra la Pollería Campos Chicken?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>
<p>26 ¿Existen Políticas de acuerdos de cooperación entre la Pollería Campos y sus proveedores?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS : _____</p> <p>_____</p>

27 ¿La polleria promueve foros entre proveedores y productores para tratar los restos y avances a seguir?

a) TD b) D c) I d) A e) TA

TA ()

TD ()

SUGERENCIAS : _____



Juez Experto 16718050.

Colegiatura N°

NOMBRE DEL JUEZ		Mg. Jeany Espinoza Ravel							
	PROFESIÓN	Mg. En GERADISTICA							
	ESPECIALIDAD	ESTADÍSTICA							
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	14 AÑOS							
	CARGO	DOCENTE							
Estrategias de gestión de la cadena de suministros para la mejora de la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017.									
DATOS DE LOS TESISISTAS									
NOMBRES		Campos Leyva Mary Lizbeth Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister							
ESPECIALIDAD		ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN							
INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista () 2. Cuestionario dirigido a Administrativos (X) 3. Lista de Cotejo () 4. Matriz de categorías ()							
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN		GENERAL: Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L, Chiclayo, 2017. ESPECÍFICOS: a) Diagnosticar las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros que utiliza la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. b) Analizar el nivel de la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017. c) Diseñar estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad de la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.							
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "TA" si está de TOTALMENTE DE ACUERDO o en "TD" si está TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.									
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO		El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido elaborado teniendo en cuenta la revisión de la literatura de los temas correspondientes, así como también el juicio de los expertos en el tema, que determinará la validez del contenido, siendo sometido a una prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad para posteriormente ser aplicado a las unidades de investigación correspondientes.							
1. La Pollería Campos Chicken, posee herramientas de pronósticos para analizar la oferta y demanda de sus productos? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconozco</td> <td></td> </tr> </table>		No		Si		Desconozco		TA () TD ()	
No									
Si									
Desconozco									
		SUGERENCIAS : _____ _____							

<p>2. ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su oferta y demanda para cada periodo anual?...</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>Separar las preguntas para pu oferta y demanda.</u></p>
<p>3. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de abastecimiento, para los insumos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>4. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con un plan de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>5. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con plan para distribuir sus productos?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>6. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de devoluciones para insumos o productos defectuosos o para excesos de pedido?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>tiene 3 preguntas en una sola.</u></p>
<p>7. ¿La Pollería Campos Chicken dispone de un plan de la cadena de suministros?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>8. ¿Los procesos de abastecimiento de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>reporar preguntas</u></p>
<p>9. ¿Los procesos de producción de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>reporar preguntas</u></p>

<p>10. ¿Los procesos de Distribución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>Algunos puntos</u></p>										
<p>11. ¿Los procesos de Devolución de la Pollería Campos Chicken, se encuentran debidamente estandarizados y documentados para medir el rendimiento de cada proceso?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>algunos puntos</u></p>										
<p>12. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para la preparación de la demanda?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>										
<p>13. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para cada proceso de producción?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>										
<p>14. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>										
<p>15. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de productos defectuosos o para exceso de pedido??</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: <u>defectuoso / exceso</u></p>										
<p>16. De las siguientes variables, indique cuales ya han sido definidas.</p> <table border="1" data-bbox="225 1288 662 1422"> <tr><td>Misión</td><td></td></tr> <tr><td>Visión</td><td></td></tr> <tr><td>Objetivos</td><td></td></tr> <tr><td>Valores</td><td></td></tr> <tr><td>Políticas</td><td></td></tr> </table>	Misión		Visión		Objetivos		Valores		Políticas		<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
Misión											
Visión											
Objetivos											
Valores											
Políticas											
<p>17. ¿La información de los planes, objetivos y actividades fluye en toda los niveles de la estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken?</p> <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>										
<p>18. ¿La Pollería Campos Chicken, Dispone de un manual o guía de trabajo para que lo colaboradores conocen?</p>	<p>TA (✓) TD ()</p>										

<p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>19 La pollería Campos Chicken, dispone de programas de incentivos para el logro de los objetivos propuesto? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>20 .Existen estándares (normas) de control en cada uno de los procesos de negocio (abastecimiento, producción, distribución y facturación)? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA () TD () SUGERENCIAS : <u>Supera los propuestos.</u> _____</p>
<p>21 ¿La capacidad de la infraestructura de la Pollería Campos Chicken, se encuentra al límite para seguir abasteciendo la demanda? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>22. ¿En la Pollería Campos Chicken existe un equipo dedicado a la mejora o al desarrollo de nuevos productos? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>23. ¿La Pollería Campos chicken, Dispone de tecnologías adecuadas en sus procesos, permitiendo manejar la información para tomar mejores decisiones? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>24. ¿La Polleria Campos Chicken, dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos en el medio ambiente? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>25 ¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de suministros que integra la Pollería Campos Chicken? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>
<p>26 ¿Existen Políticas de acuerdos de cooperación entre la Pollería Campos y sus proveedores? a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>	<p>TA (✓) TD () SUGERENCIAS : _____ _____</p>

27 ¿La pollería promueve foros entre proveedores y productores para tratar los restos y avances a seguir?

a) TD b) D c) I d) A e) TA

TA ()

TD ()

SUGERENCIAS: proveedores / productores

Mag. Jenny Espinosa Pavez 

Juez Experto

Colegiatura N°

Anexo: 08 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL GRUPO CAMPOS CHICKEN S.R.L., CHICLAYO, 2017.

Tabla 68 *Matriz de consistencia.*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
Problema General	Objetivo General			
¿De qué manera las estrategias de la Gestión de la Cadena de Suministros contribuye a mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?	Proponer estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.	H_0 = Las estrategias de GCS no mejorara la competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.	V.I.: Gestión De La Cadena De Suministros	TIPO DE INVESTIGACIÓN Cuantitativo DISEÑO No experimental - transversal Descriptivo - correlacional
Problemas Específicos	Objetivos Específicos			
1. ¿Cuáles son las estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros en la Pollería Campos Chicken S.R.L., Chicayo, 2017?.	1. Diagnosticar las estrategias de Gestión de la de Cadena de Suministros que utiliza la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.			
2. ¿Cuál es el nivel de competitividad en el Pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?	2. Analizar el nivel de competitividad en la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.	H_1 = Las estrategias de GCS mejorara la Competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L	V.D.: Competitividad	
3. ¿Qué estrategias de la Gestión de la Cadena de Suministros, mejorarán la Competitividad de la Pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017?	3. Medir el grado de relación que existe entre el nivel de la Gestión de la Cadena de suministros y el nivel de la competitividad que muestra la Pollería Campos Chicken. 4. Diseñar estrategias de Gestión de la Cadena de Suministros para mejorar la competitividad de la pollería Campos Chicken S.R.L., Chiclayo, 2017.			

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 09: Encuesta aplicada a los Administrativos

ENCUESTA PARA ANALIZAR LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA POLLERÍA CAMPOS CHICKEN S.R.L.

Encuesta Dirigida a **ADMINISTRATIVOS** Código de la encuesta **2017 - 0001**

Mes:
De acuerdo con la LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS Y SU REGLEMENTO LEY N°: 29733, vigente, toda la información que nos facilite en el siguiente cuestionario, será tratada exclusivamente con fines estadísticos y educativos, no pudiendo ser utilizada para otros fines, ni ser facilitada a terceros.

A continuación se muestra una serie de preguntas con opciones a marcar o calificar, responda de manera sincera a cada una de la preguntas

1. La Pollería Campo Chicken, posee herramientas de pronósticos para analizar la oferta y demanda de sus productos?.

No	
Si	
Desconozco	

2. ¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su oferta para cada periodo anual?.

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

3.¿La Pollería Campos Chicken tiene planeado y proyectado su oferta para cada periodo anual?.

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

4. ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de abastecimiento, para los insumos?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

5. ¿La pollería Campos Chicken cuenta con un plan de producción?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	

De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

6.¿La pollería Campos Chicken cuenta con plan para distribuir sus productos?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

7. (Opción múltiple) ¿La Pollería Campos Chicken cuenta con un plan de devoluciones para....

Insumos defectuosos	
Exceso de pedidos	

8. ¿La Pollería Campos Chicken dispone de un plan de la cadena de suministros?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

9. (Opción múltiple) Indique que procesos se encuentran estandarizados, que procesos se encuentran documentados para medir el rendimiento de cada proceso

Procesos	Estandarizados	Documentados
Abastecimiento		
Producción		
Distribución		
Devoluciones		

10. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para la preparación de la demanda??



Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

11. El ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades para cada proceso de producción?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

12. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

13. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de insumos defectuosos?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

14. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de las devoluciones de los excesos de pedidos?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

15. ¿La Pollería Campos Chicken tiene programada las actividades de distribución?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

16. De las siguientes variables, indique cuales ya han sido definidas.

Misión	
Visión	
Objetivos	
Valores	
Políticas	

17. ¿La Pollería Campos Chicken, Dispone de un manual o guía de trabajo para que lo colaboradores conocen?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

18. La pollería Campos Chicken, dispone de programas de incentivos para el logro de los objetivos propuesto?

Muy bajo	
Bajo	
Regular	
Alto	
Muy alto	

19. (Opción múltiple) ¿Existen estándares (normas) de control en cada uno de los procesos de negocio?, Marque en la opción que posee estándares.

Abastecimiento	
Producción	
Distribución	
Facturación	
Devoluciones	

20. ¿La capacidad de la infraestructura de la Pollería Campos Chicken, se encuentra al límite para seguir abasteciendo la demanda?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

21. ¿En la Pollería Campos Chicken existe un equipo dedicado a la mejora o al desarrollo de nuevos productos?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

22. ¿La Pollería Campos chicken, Dispone de tecnologías adecuadas en sus procesos, permitiendo manejar la información para tomar mejores decisiones?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

23. ¿La Pollería Campos Chicken, dispone de programas que permitan reducir la emisión de desechos en el medio ambiente?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

24. ¿La información y estándares de calidad se comparten en toda la cadena de suministros que integra la Pollería Campos Chicken?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

25. ¿Existen Políticas de acuerdos de cooperación entre la Pollería Campos y sus proveedores?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

26. ¿La pollería promueve foros entre proveedores y productores para tratar los restos y avances a seguir?

Totalmente en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de Acuerdo	

Anexo 10: Compromisos de cumplimiento



**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO
DE DIRECTIVAS PARA LA ASIGNATURA
INVESTIGACIÓN -II
2017-II**

YO FRANZ LENIN ALEISTER RAMÍREZ WEEPIO....., identificado con DNI N° 46023702

correo rwcepief@cecece-uss.edu.pe de la Escuela Académico Profesional de Administración sección D...
Mediante el presente documento ASUMO EL COMPROMISO de cumplir con la normatividad establecida para la Asignatura de Investigación II.

NORMAS	ACEPTO
01. La nota de la asignatura de Investigación II DEPENDE de la obtención del dictamen de expedito para sustentación.	✓
02. El desarrollo de las sesiones es presencial, por tanto ello exige: - Revisar permanentemente el sílabo y la normatividad. - Revisar el aula virtual. - Revisar el correo electrónico y otros medios indicados por el DOCENTE. - Cumplir con las evaluaciones, plazos propuestos.	✓
03. Si mi Tesis no cumple con las exigencias, planteadas por mi docente/asesor en los plazos establecidos o no ha sido culminada, el asesor no debe dar el visto bueno a mi informe de la tesis para la designación del jurado y por tanto desaprobaría la asignatura.	✓
04. Debo presentar las actividades asignadas, según la programación establecida.	✓
05. Puedo perder la condición de estudiante cuando: - Se ha detectado que he plagiado fragmentos o la totalidad de investigaciones de otros autores. - Excedo un número de tres sesiones en que no participo o incumplo con las tareas que me asignan.	✓
06. El informe resumen que contiene las observaciones del informe final de la Tesis deberá ser elaborado por el presidente del jurado evaluador.	✓

Firma el suscrito de conformidad con lo expuesto líneas arriba.


.....
Firma
Apellidos y Nombres
Ramírez Weepio Franz Lenin Aleister

**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO
DE DIRECTIVAS PARA LA ASIGNATURA
INVESTIGACIÓN –II
2017-II**

YO MARY LIZBETH CAMPOS LEYVA....., identificado con DNI N° 46475313,

correo cleyvamarly@cepro.usc.edu.pe de la Escuela Académico Profesional de Administración sección B.
Mediante el presente documento ASUMO EL COMPROMISO de cumplir con la normatividad establecida para la Asignatura de Investigación II.

NORMAS	ACEPTO
01. La nota de la asignatura de Investigación II DEPENDE de la obtención del dictamen de expedito para sustentación.	✓
02. El desarrollo de las sesiones es presencial, por tanto ello exige: - Revisar permanentemente el sílabo y la normatividad. - Revisar el aula virtual. - Revisar el correo electrónico y otros medios indicados por el DOCENTE. - Cumplir con las evaluaciones, plazos propuestos.	✓
03. Si mi Tesis no cumple con las exigencias, planteadas por mi docente/asesor en los plazos establecidos o no ha sido culminada, el asesor no debe dar el visto bueno a mi informe de la tesis para la designación del jurado y por tanto desaprobaría la asignatura.	✓
04. Debo presentar las actividades asignadas, según la programación establecida.	✓
05. Puedo perder la condición de estudiante cuando: - Se ha detectado que he plagiado fragmentos o la totalidad de investigaciones de otros autores. - Excedo un número de tres sesiones en que no participo o incumplo con las tareas que me asignan.	✓
06. El informe resumen que contiene las observaciones del informe final de la Tesis deberá ser elaborado por el presidente del jurado evaluador.	✓

Firma el suscrito de conformidad con lo expuesto líneas arriba.

Firma
Apellidos y Nombres
Campos Leyva Mary Lizbeth

Anexo 11: Fotografías de evidencia

Jefe de producción y almacén respondiendo la encuesta



Figura 61. Jefe de producción y almacén respondiendo la encuesta

Encuesta al Administrador del local ubicado en la Av. Bolognesi



Figura 62. Encuesta al Administrador del local ubicado en la Av. Bolognesi - Chiclayo.

Encuesta a la Jefa de Contabilidad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.



Figura 63. Encuesta a la Jefa de Contabilidad de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

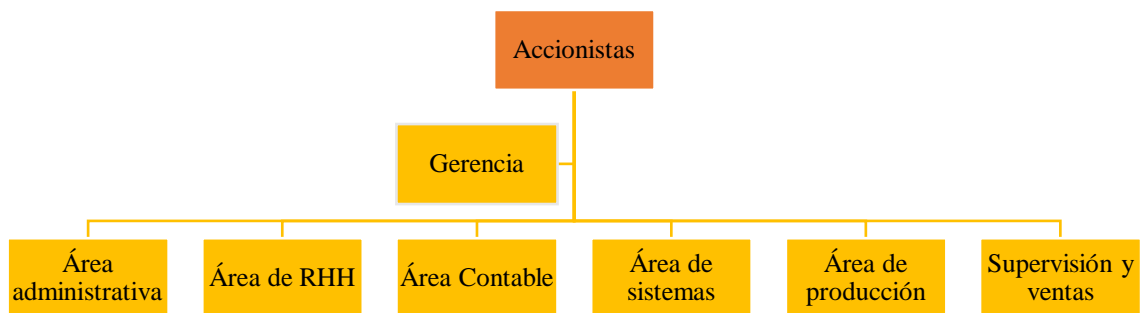


Figura 64. Estructura orgánica de la Pollería Campos Chicken S.R.L.

Fuente: Información de Recursos Humanos de la Pollería Campos Chicken.