

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“Propuesta de mejora de la gestión logística de la
Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC
- Tacna”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Velásquez Galdos, Anabelén Sofía
Bach. Zegarra Pomareda, Gustavo Alonso

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

La presente investigación se encuentra dedicada a todas las personas que encuentran satisfacción en incrementar sus conocimientos a tal punto que, son capaces de fomentar nuevas teorías en beneficio de la investigación y desarrollo social.

AGRADECIMIENTO

Ante todo, nos encontramos agradecidos con Dios, pues es quien nos brinda cada día la oportunidad de vivir y compartir con las personas que más deseamos.

A nuestras familias por ser nuestro principal motor emocional para lograr cada meta que nos hemos trazado, a todos ellos, les agradecemos porque hacen de nosotros mejores personas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I . ANTECEDENTES	14
1.1. TÍTULO DEL TEMA	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4.1. Justificación metodológica	19
1.4.2. Justificación teórica.....	19
1.4.3. Justificación práctica	19
1.5. METODOLOGÍA	20
1.5.1. Para la investigación y diagnóstico.....	20
1.5.1.1. Tipo de investigación	20
1.5.1.2. Nivel de investigación	20
1.5.1.3. Diseño de investigación	21

1.5.1.4. Fuentes, herramientas y análisis de datos.....	21
1.5.2. Para la propuesta de mejora	22
1.6. DEFINICIONES	23
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	25
CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO	26
2.1. GESTIÓN LOGÍSTICA.....	26
2.1.1. Conceptualización	26
2.1.2. Dimensiones de la gestión logística	27
2.1.3. Diferencias cadena de suministro y cadena logística	33
2.1.4. Cadena logística interna.....	36
2.1.5. Logística en relación al tipo de empresa	41
2.1.6. Gestión de inventarios.....	44
2.1.7. ERP	45
2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO	48
2.3. ANÁLISIS CRÍTICO	51
CAPÍTULO III . MARCO REFERENCIAL.....	53
3.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	53
3.1.1. Misión	53
3.1.2. Visión.....	53
3.1.3. Objetivos institucionales	53

3.1.4.	Principios de la institución	55
3.1.5.	Objetivos de calidad	55
3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
3.3.	ESTADÍSTICAS DEL NÚMERO DE DOCENTES	58
3.4.	CONVENIOS EMPRESARIALES	59
3.5.	INFRAESTRUCTURA.....	60
3.6.	LICENCIAMIENTO	62
3.7.	FODA.....	63
3.8.	ANÁLISIS CRÍTICO	67
CAPÍTULO IV . RESULTADOS		69
4.1.	MARCO METODOLOGICO.....	69
4.1.1.	Descripción del tipo y diseño de investigación	69
4.1.2.	Determinación de la población y muestra	70
4.1.3.	Diseño de los instrumentos de recopilación de información.	70
4.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.2.1.	Resultados por indicadores.....	71
4.2.2.	Diagnostico	74
4.2.3.	Puntos críticos.....	76
4.3.	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.....	77
4.3.1.	Datos informativos.....	77

4.3.2. Título de la propuesta.....	77
4.3.3. Justificación de la propuesta	77
4.3.4. Objetivo general de la propuesta	78
4.3.5. Desarrollo de la propuesta	79
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXO	92

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Comparativo - Conceptualización de gestión logística.....	48
Tabla 2. Comparativo - Dimensiones de gestión logística	48
Tabla 3. Diferencias de cadena de suministros y cadena logística.....	49
Tabla 4. Diferencias de flujos de información, para generar y consumir stock	49
Tabla 5. Convenios empresariales.....	59
Tabla 6. Resultados por indicadores.....	71
Tabla 7. Resultados por dimensiones.....	74
Tabla 8. Resultados gestión logística	75
Tabla 9. Plan de acción de implementación de sistema ERP	80
Tabla 10. Presupuesto de implementación de sistema ERP	80
Tabla 11. Plan de acción de capacitación.....	82
Tabla 12. Presupuesto de capacitación	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de suministro	34
Figura 2 Flujo de información.....	35
Figura 3 Flujo de información para generar stock.....	37
Figura 4 Programación de fabricación	39
Figura 5 Gestión de pedidos pendientes	40

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene el objetivo general de elaborar una propuesta de mejora de la gestión de logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna.

Metodológicamente la investigación es cuantitativa de tipo aplicada, de nivel no experimental y transversal, de diseño descriptivo, considera una población conformada por 43 trabajadores de la Escuela de Postgrado Neumann, determino realizar un censo puesto la población es menor a 50 unidades.

La investigación concluye que la gestión logística se analiza desde la perspectiva de cuatro dimensiones, gestión de compras, gestión de abastecimiento, distribución y almacenamiento, se identificó como puntos críticos las dimensiones almacenamiento y gestión de abastecimiento, con un índice desfavorable de un 79,1% y 39,5% respectivamente.

Por ello, se consideró importante la implementación de la utilización de sistemas ERP, pues este le permitirá tener mayor control sobre sus existencias y manejar la información de su almacenamiento con mayor facilidad, así como la reducción de procesos en el abastecimiento, debido a que reduce la abundante documentación física, y los procedimientos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue desarrollada en base al método científico y se ciñe estrictamente a la estructura brindada por la institución, a su vez respeta las normas de redacción establecidas en el manual APA en su 6ta Edición, de acuerdo a ello la investigación se divide en cuatro capítulos.

La presente investigación es realizada siguiendo los lineamientos especificados en el método científico, a su vez respeta la estructura brindada por la Escuela de Postgrado Neumann y las normas de redacción APA en su 7ma Edición, la investigación se estructura en cuatro capítulos.

El primer capítulo se denomina antecedentes de la investigación, el cual comprende el planteamiento del problema, objetivos, justificación, metodología de la investigación y alcances y limitaciones.

El segundo capítulo se titula marco teórico, el cual presenta las bases teóricas que fundamentan y dan soporte teórico a la investigación, la variable se fundamenta conceptualmente en dimensiones soportadas por un autor de importancia, consecuentemente se realiza un análisis comparativo y crítico.

El tercer capítulo se titula marco referencial, el cual presenta la filosofía empresarial de la empresa (misión, visión y objetivos institucionales), la estructura organizacional, las estadísticas del número de docentes, los convenios empresariales, un análisis organizacional (FODA) y un análisis crítico del capítulo.

El cuarto capítulo se titula resultados, en este capítulo se desarrolla la investigación, por ello se describen los resultados de la aplicación del instrumento, el cual se presenta en forma de tablas y figuras para su mejor comprensión, de acuerdo a ello se realiza una propuesta de mejora. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendación de la investigación, las cuales están vinculadas a los objetivos del estudio.

CAPÍTULO I . ANTECEDENTES

1.1. TÍTULO DEL TEMA

Propuesta de mejora de la gestión logística de la escuela de postgrado Neumann Business School SAC – Tacna.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Escuela de Postgrado Neumann en adelante EP NBS, inicia operaciones en Tacna - Perú en el año 2012, desarrollando programas de postgrado avanzado con el objetivo de especializar y actualizar a los profesionales graduados en diferentes vinculantes a la administración y los negocios, bajo la modalidad presencial, semipresencial y online en cinco países de Latinoamérica, lo que le ha permitido posicionarse rápidamente en el ranking de Educación Ejecutiva a nivel Latinoamérica, a su vez se incorpora como miembro en las asociaciones internacionales más importantes de educación superior. (NBS, 2020)

De acuerdo con (Inza, 2006) el área Logística tiene la función de facilitar bienes y servicios en las operaciones de índole administrativa y académica, a su vez se presenta como un soporte permanente que pone a disposición equipos y mobiliarios de manera eficiente,

aportando a la operatividad y calidad de servicio, sin embargo el área logística de la EP NBS presenta deficiencias en la ejecución de las actividades, principalmente en los procesos de requerimiento, abastamiento y distribución, puesto que en la actualidad los requerimientos de material académico se solicitan mediante tres canales, email, vía telefónica o de manera presencial, omitiendo la emisión o registro de este requerimiento de manera física o virtual, de igual manera la ejecución de estos requerimientos son atendidos de acuerdo al stock disponible de almacén o en caso contrario se deriva a una compra bajo la autorización de gerencia y de acuerdo al efectivo disponible en el área logística, evidenciando la inexistencia o mal estructuración de procesos, lo cual influye en la capacidad de respuesta del área logística.

Por otro lado, no se cuenta con un software que permita registrar y controlar los movimientos en el inventario, por lo cual los bienes son entregados de manera indiscriminada, sin conocer la condición o el uso de este, esto provoca una escasez de información que propicia una deficiente gestión logística en los procesos de compra, reposición y control de inventarios. (Gutierrez De la Vara, 2004)

De igual manera los servicios de mantenimiento y prevención de pérdidas de las instalaciones de la EP NBS no son ejecutados de

acuerdo a un cronograma de mantenimiento defectivo ni preventivo, derivando en un accionar meramente correctivo, es decir no se anticipa ante una contingencia y busca solucionar un problema en el momento de la ocurrencia, lo cual genera un actuar totalmente ineficiente, a su vez la dirección ejecutiva tiene la facultad de decisión respecto a la compra de bienes y contratación de servicios, lo cual quita autonomía al área logística y repercute en tiempo de requerimiento y abastamiento.

De acuerdo al contexto analizado, se percibe que la EP NBS no brinda la total importancia y no considera al área logística dentro de su estructura organizacional, puesto esta área presenta deficiencias en la estructuración de procesos, carece de información y no cuenta con un sistema de control, por ello teniendo en consideración el crecimiento de la EP NBS y el desarrollo de nuevas ofertas académicas que evidentemente influirán en el incremento de la población de maestrantes, se requerirá de una área logística sólida, ordenada, estructura y capaz de sostener un estándar de calidad acorde a la propuesta educativa brindado por la EP NBS, por otro lado si se mantiene la operatividad del área logística actual, no se podrá atender de manera efectiva los requerimientos de bienes y servicios que demandara el área académica, impactando notablemente en la

calidad de servicio, satisfacción de maestrantes e imagen institucional de la EP NBS.

Las empresas están buscando tornarse cada vez más competitivas en el mercado mundial. Para eso es preciso implementar soluciones eficientes, las que permitan reducir los tiempos y ciclos, el consumo de recursos naturales y además, aumentar la calidad; a fin de superar a los competidores y conquistar los clientes, cada vez más exigentes en el mercado globalizado. (Lima, Breval Santiago, Rodriguez Taboada, & Follmann, 2017)

En este contexto es que nace la idea de desarrollar la investigación titulada: “PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN BUSINESS SCHOOL SAC – TACNA, 2020”, la misma se espera permita optimizar el rendimiento de los procesos de requerimiento, abastecimiento y distribución de los bienes y servicios para todas las áreas de la organización.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión de logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.
- Determinar los puntos críticos en los procesos logísticos de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.
- Establecer estrategias para la mejora la gestión logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.
- Diseñar un plan de acción para los procesos de requerimiento, abastecimiento y distribución para la atención de las áreas usuarias de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación metodológica

Se justifica de manera metodológica, pues ocupa herramienta de análisis, tales como el flujograma de procesos, diagrama DOP, DAP para identificar los puntos críticos, así como un instrumento que sustente los resultados. (Garza Treviño, 1996)

1.4.2. Justificación teórica

Con la revisión de la literatura relacionada a la gestión logística y de abastecimiento, la administración de recursos y el análisis de procesamiento y la realización de diagnóstico de eficiencia se podrán contar con las herramientas académicas necesarias para la elaboración de la propuesta de mejora. (Villajuana, 2011)

1.4.3. Justificación práctica

La presente propuesta busca tener impacto en la organización materia de estudio, pues se aplicara el modelo SCM adaptándolo a la gestión de la Escuela de Postgrado Neumann Business School en los procesos del área de abastecimiento y logística, va más de ser una mera herramienta de ayuda, para identificar los problemas de entrada y salida, representa una oportunidad para fortalecer la

relación existente entre el cliente y el proveedor, lo cual se traducirá en mayores beneficios para la organización. (Begazo & Fernandez-Baca, 2016)

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Para la investigación y diagnóstico

1.5.1.1. Tipo de investigación

La investigación es cuantitativa de tipo aplicada, pues utilizara técnica y métodos validados por la ciencia en materia de administración logística, de modo que contribuyan a la investigación. (Cegarra Sánchez, 2011)

1.5.1.2. Nivel de investigación

No experimental, pues no se tomarán acciones de control a través de ningún sujeto o grupo de evaluación, por el contrario, se tomará información con ficha de registro, ante las acciones propias del área a evaluar dentro de la organización. (Valdivia Dueñas, 2009)

Así también es de corte transversal, pues el diligenciamiento de las fichas de registro se dará en un solo momento y espacio determinado, considerando las restricciones implementadas por el gobierno debido a la emergencia sanitaria del COVID-19, se prevé interacción con formatos electrónicos. (Triola, 2009)

1.5.1.3. Diseño de investigación

Su diseño es descriptivo, pues el equipo de investigación analizará y describirá la situación de la variable logística, analizando su comportamiento desde los vértices de su definición, permitiendo que este constructo, permita elaborar un instrumento validado. (Cancela, Cea, Galindo, & Valilla, 2010)

1.5.1.4. Fuentes, herramientas y análisis de datos

Para llevar a cabo la investigación se utilizarán técnicas combinadas pues se debe realizar en un primer momento análisis documental, a fin de poder conocer cuál es el comportamiento en materia de atención en tiempo, espacio y costos; a su vez se prevé aplicar una encuesta de carácter electrónico con el uso

de formularios de google form a las áreas usuarias vinculadas al área de logística, siendo toda la información recopilada de carácter primario. (Rivera Aragón & García Méndez, 2012)

La información será procesada en el software estadístico SPSS IBM en su versión 26, a través matrices de análisis, tablas cruzadas, estadísticos descriptivos, análisis bivalente y relacional.

1.5.2. Para la propuesta de mejora

Luego de recabar la información a través de la ficha de registro bajo la revisión documental y la aplicación de los cuestionarios a las áreas vinculantes a la gestión logística se prevé la elaboración de un diagrama de causa – efecto (árbol de problemas) para identificar las causas del problema, luego se priorizarán cuantitativamente y asignarán soluciones mediante el diagrama de Pareto. (Gutierrez De la Vara, 2004)

Posterior a ello se elaborarán flujogramas que permitan desaturar los cuellos de botella encontrados, y aplicándose técnicas de investigación de operaciones se potenciara su efectividad de acción. (Cabrera Soto, 2020)

Finalmente se elaborarán el plan de mejora a través del instrumento llamado 5W + 1H; que consiste en establecer las actividades que se van a realizar, el personal responsable, el tiempo de duración, el lugar de su aplicación y cómo se realizará. (Villajuana, 2011)

1.6. DEFINICIONES

- **Logística**

Es el conjunto de pasos o métodos que nos permite dirigir la organización de una empresa. (**Garza Treviño, 1996**)

- **Gestión logística**

Es la organización o pasos que tiene una empresa para poder usar de manera adecuada sus recursos. **(Gutierrez De la Vara, 2004)**

- **Cadena de suministro**

Son los pasos o actividades que se realizan desde la búsqueda de materia prima, planificación, coordinación, preparación y distribución de un producto o servicio llegue a su destino final es decir al consumidor. **(Inza, 2006)**

- **Cadena de abastecimiento**

Son los pasos o procesos que la organización considera para el desarrollo del producto y/o servicio con el fin de satisfacer la necesidad de cliente final. **(Rivera Aragón & García Méndez, 2012)**

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

El trabajo se realizará en la Escuela de Postgrado Neumann Business School, la cual brinda servicios de estudios de maestría y próximamente Doctorados a nivel nacional e internacional.

Se diseñará un plan de acción para los procesos logísticos y se establecerán mecanismos de control para la implementación propuesta de mejora en la gestión logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna.

En el desarrollo de esta investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- La investigación está sujeta al nivel de participación y aceptación de los colaboradores.
- Existen condiciones para poder seguir con la investigación como autorización de la administración, horarios y fechas.
- Existen limitaciones dispuestas por el gobierno central, pues en la actualidad existen diferentes medidas preventivas para evitar la propagación del COVID19.
- Las fechas especificadas en el cronograma pueden variar ante hechos externos, ajenos a la investigación.

CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN LOGÍSTICA

2.1.1. Conceptualización

De acuerdo con (Gomez, 2013), desde una perspectiva empresarial, la gestión logística se define como la forma de organización en las empresas, en lo que respecta al aprovisionamiento de recursos, proceso productivo, almacenaje y distribución de bienes. Por ello la gestión logística se presenta como un grupo de acciones estratégicas, generadas para elevar el índice de desempeño en una organización en sus procesos de traslado, almacenaje, distribución y aprovisionamiento de materiales importantes para los procesos operativos y productivos.

Por su parte (Pau i Cos, 2001) precisa que la gestión logística está compuesta por todas las actividades que se relacionan con la organización de flujos de recursos, automatización de recurso y demanda para lograr sostener un nivel de calidad de servicio, sin inferir en un alto costo.

De acuerdo a lo referido en el párrafo anterior se puede inferir que la gestión logista comprende todos los procesos de compra, almacenaje y distribución de recursos, acción importante para sostener un índice de eficiencia y eficacia de operaciones, lo cual infiere en la calidad de servicio.

Desde otra perspectiva (Novoa, 2009), da a conocer que la logística comprende los procesos de integración de acciones internas y externas de recursos en la cadena de suministro que está sujeta la empresa, por ello integra las etapas tradicionales 'es de compra, almacén, plaza y traslado, método que sostiene la gestión logística para poder sostener un estándar de calidad y competitividad a un bajo costo.

2.1.2. Dimensiones de la gestión logística

a) Aprovisionamiento

De acuerdo con (Gomez, 2013), el aprovisionamiento se define como la acción que comprende todas las operaciones de organización,

específicamente se encarga de proveer de recursos (bienes y servicios) indispensables para los procesos productivos o de operación, de igual manera deben sostener la optimización de recursos económicos en base a criterios de calidad, precio y tiempo.

Por otro lado, (Mora, 2007) expresa que el aprovisionamiento es la acción y responsabilidad de la empresa encargada de los procesos de selección, adquisición y almacenaje de materias primas, importantes para la operación de la empresa.

Por ello se precisa que el aprovisionamiento influye significativamente en los costos de operación o producción, aportando en la calidad del bien y en la calidad de servicio ofrecido al consumidor.

(Mora, 2007) sostiene que el aprovisionamiento se subdivide en:

- Búsqueda, selección y evaluación de proveedores

- Gestión de compras

b) Almacenaje

De acuerdo con (Mora, 2007) el almacenaje se define como la acción de guardar y conservar recursos materiales en un estado óptimo, esta operación está sujeta a condiciones de almacenaje diferenciado de acuerdo a las características del bien almacenado.

Por otro lado, Gómez (2013) señala que el almacenaje es el lugar físico en el cual se realizan los procesos de recepción, manipulación, conservación, protección y expedición de productos.

De acuerdo a ello se puede precisar que el total de empresas necesitan de métodos de almacenamiento que permita agilice y aporte a los procesos productivos y de servicio al cliente, de igual manera el almacenamiento tiene una relación

directa con los procesos de inventario, que principalmente se encarga del orden, contabilidad y gestión de recursos (materias primas, productos en proceso, productos terminados), con el objetivo de reducir los tiempos de producción y elevar la calidad de servicio.

Por otro lado, la gestión de almacenaje se define como el procedimiento que contempla las etapas de conservación y mantenimiento de activos materiales y productos.

c) Transporte

De acuerdo con (Gomez, 2013) el transporte se conceptualiza como la función de trasladar de manera física materiales, por ello contempla operaciones de carga, descarga, tiempo de operación, entre otros procesos, es importante precisar que el proceso de transporte representa dos tercios del costo total en la logística, por ello es importantes poner especial énfasis en este proceso.

Por su parte (Mora, 2007) da a conocer el transporte como el intermediario logístico que se encarga de transportar los bienes de un lugar a otro, aportando a la funcionalidad y rentabilidad de operaciones.

- **Gestión de transporte**

De acuerdo con (Gomez, 2013) la gestión de transporte se define como el procedimiento que contempla las acciones relacionadas al traslado de recursos materiales de una empresa, con dirección a un intermediario o de manera directa al consumidor final.

Por ello la gestión de transporte tiene la finalidad de integrar los procesos de organización de proveedores y consumidores, de esta manera el transporte de recursos materiales requeridos para los procesos de producción y operaciones deben ser realizados de acuerdo a un estructurado control de calidad, puesto que los errores en este proceso afectan

directamente el proceso productivo y calidad de producto y servicio.

d) Distribución

De acuerdo con (Gomez, 2013) la distribución se define como la función que impulsa la redistribución de bienes terminados, este proceso inicia cuando el proceso de transporte termina.

Por su parte Mora expresa que la distribución permite que los productos se ubiquen en el lugar y tiempo exacto para el consumidor pueda adquirirlos, a su vez su finalidad es que el bien final llegue en óptimas condiciones al lugar de destino, la distribución de productos es fundamentada en un estudio de mercado que determina con exactitud los segmentos de mercado atractivos en un sector.

- **Gestión de las existencias**

Según (Mora, 2007) la gestión de existencias se define como el procedimiento que contempla las acciones orientadas al

trasporte de bienes terminada, dirigidos a los consumidores.

Por su parte (Gomez, 2013) expresa que la gestión de existencias es la actividad que distribuye los materiales de la empresa durante las etapas de ejecución en las operaciones empresariales.

2.1.3. Diferencias cadena de suministro y cadena logística

De acuerdo con (Anaya, 2007) la diferencia básica es que la cadena de suministro, se refiere a la estructura industrial de forma natural en cuanto al desarrollo de la empresa; la denominada cadena logística está formada por emprendedor propio basado en objetivos comerciales y logísticos aquellos que desea cumplir.

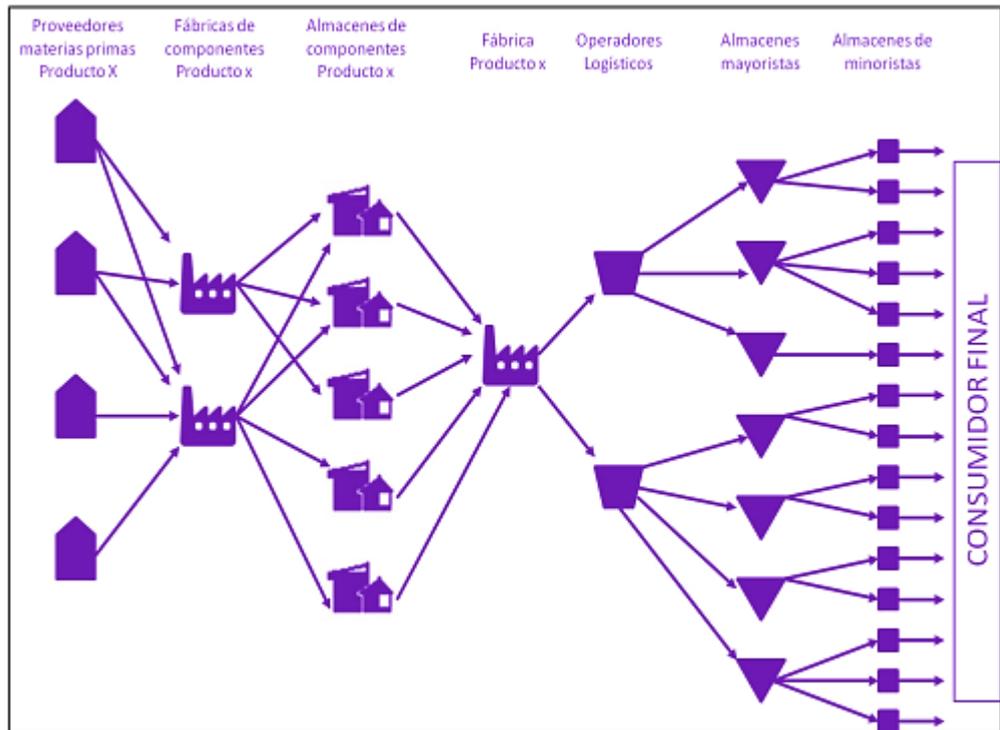


Figura 1
Cadena de suministro
Fuente y elaboración: (Anaya, 2007)

Como se observa en la figura N°1 esta se refiere a una cadena de suministros, la cual abarca diferentes empresas, industrial para llegar al consumidor final, cada una convierte o vende diferentes productos.

En definitiva, existe una estrecha conexión entre ambos términos, pero la gestión logística se encuentra dentro de la organización. Mientras que el otro debe seguir el llamado modelo de distribución.

Donde las diferentes etapas que debe seguir su flujo de material Suministro y transformación hasta la entrega del producto a el próximo agente en la misma cadena de suministro.



Figura 2
Flujo de información
Fuente y elaboración: (Anaya, 2007)

De esta forma, la logística se ha convertido en parte del proceso de gestión de la cadena, la cual tiene como objetivos de sus funciones, suministrar de manera responsable y llevar a cabo la planificación, implementación y control. (Soret Los Santos, 2006)

2.1.4. Cadena logística interna

De acuerdo con (Anaya, 2007) esta cadena da inicio con el aprovisionamiento que brinda el proveedor hasta el punto de comercialización de su cliente, esto considerando que se debe generar la necesidad en sentido inverso, es decir, el mercado entiende la necesidad y ante ello suministra una mayor fuente de materia prima o productos, ante esto, se puede generar una especie de retardo en la cadena de suministros.

Por tanto, existen dos tipos de flujos, con determinadas necesidades y que deben cumplir objetivos específicos, el flujo de información para obtener stock y para consumirlo.

- **Flujo de información para generar stock**

Este se encuentra vinculado estrechamente con el aprovisionamiento insumos para que atraviese un proceso de conversión, usualmente se opta por este rubro, cuando la organización es de carácter industrial y debe generar sus propios productos.

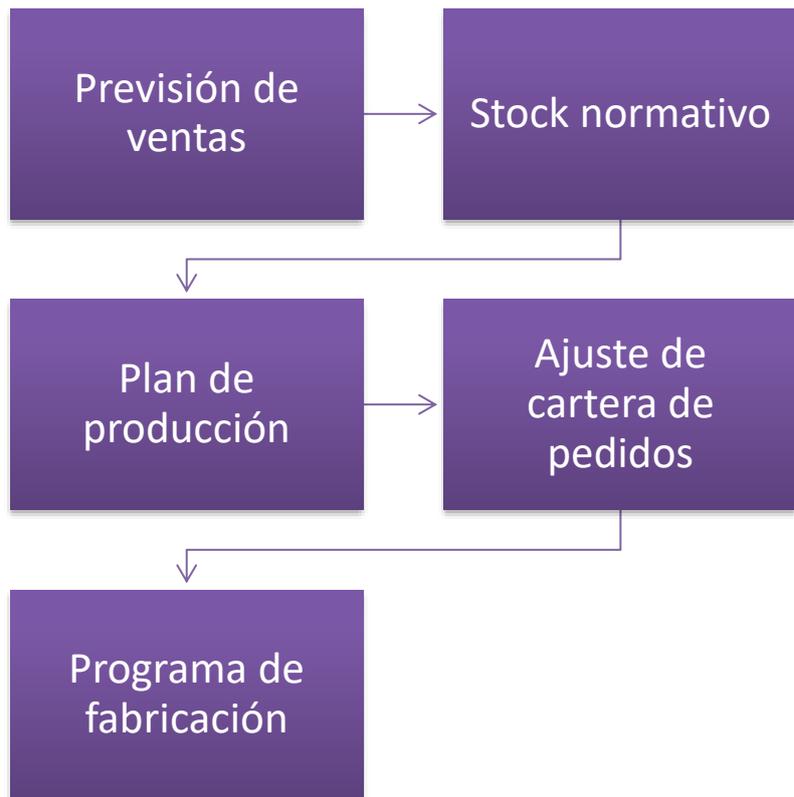


Figura 3

Flujo de información para generar stock

Fuente y elaboración: (Anaya, 2007)

Cada año se miden los resultados que ha alcanzado la organización con relación a los productos que ha llegado a vender y con relación a ello, se crea un plan de producción para anticiparse a las ventas de ese año.

Es así que, el stock que ha quedado pendiente se conserva para el siguiente año y se incrementa el proyectado en el plan de producción, de esta manera se tiene un objetivo mensual de producción.

A su vez, se crea una cartera de pedidos que deben realizarse durante el año para generar ordenes en la producción, por ello, se debe tener un plan de pedidos a proveedores, estos pedidos van a generar un stock de material prima, útil para la producción en proceso o también denominado “stock de producción en curso” y los terminados.

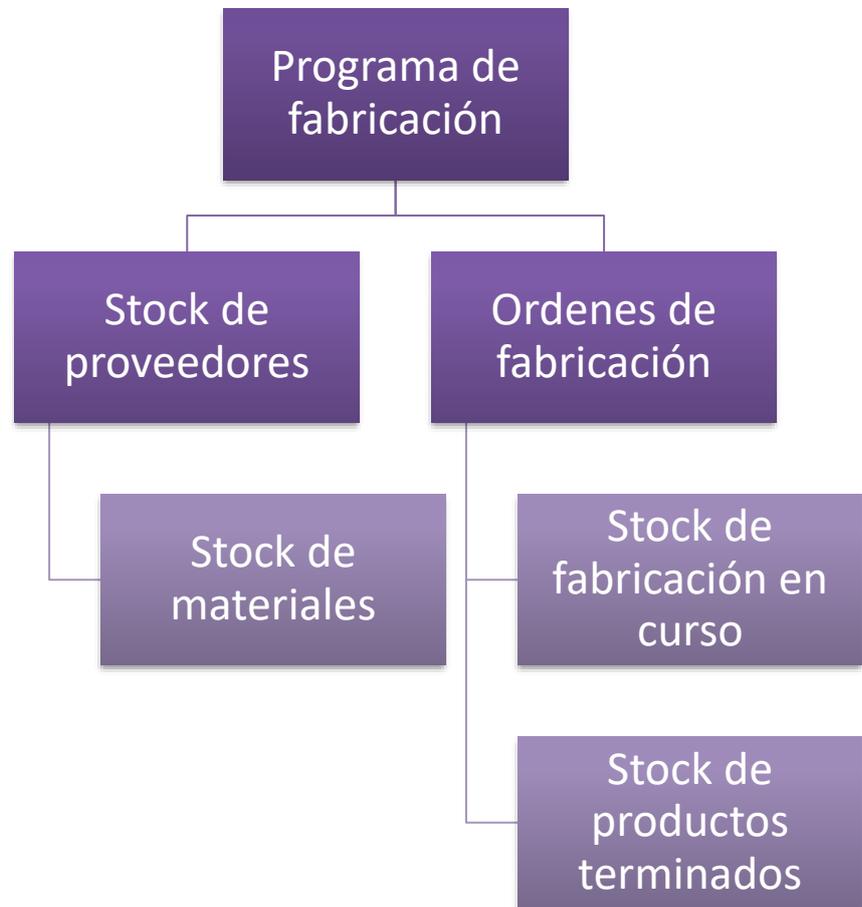


Figura 4
Programación de fabricación
Fuente y elaboración: (Anaya, 2007)

- **Flujo de información para consumir stock**

En este aspecto, se consideran las empresas comerciales, las cuales ya cuentan con un producto terminado y para gestionar sus productos optan por los pasos que se muestran a continuación.

Efectúan el pedido correspondiente a su proveedor, con los trámites necesarios previa selección y evaluación de diferentes de estos.

Realiza una programación de los pedidos que tiene y gestiona su almacén para el recojo o también denominado “picking” para preparar el pedido, a ello se debe considerar la gestión del transporte y cuando se entra el pedido a nuestro cliente.

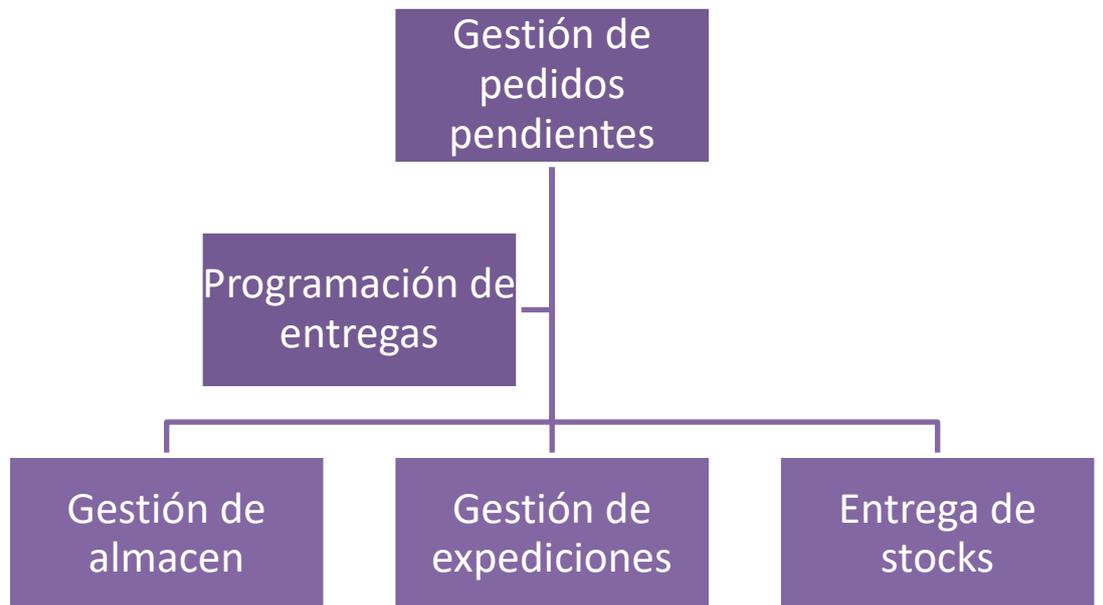


Figura 5
Gestión de pedidos pendientes
Fuente y elaboración: (Anaya, 2007)

Es importante que se utilicen las estrategias necesarias para agilizar cada procedimiento implicado en esta gestión, ello generará más rapidez al momento de entregar los productos, de tal modo que, se posicionen en un espacio privilegiado, generando una mayor rentabilidad e incluso un menor costo.

2.1.5. Logística en relación al tipo de empresa

Seleccionar la logística adecuada en una empresa es una acción compleja y es variable de acuerdo a la actividad económica de la empresa, de igual manera infiere de manera significativa la relevancia que tiene el área logística en el proceso productivo de la empresa, por ello se precisa que el área logística de una empresa es diversa de acuerdo a la actividad, sea esta comercial, industrial o de servicios, finalmente el tamaño de la empresa refiere un aspecto a considerar para atribuir un área de trabajo (Rodríguez, 2015).

- **Empresas pequeñas**

Generalmente está representado por un área de apoyo, que es requerida en casos específicos y es de índole externa, esta empresa externa tiene una

función de planificación y consultoría, los agentes logísticos externos están presentes con mayor proporción en pymes y se enfocan específicamente en actuar como un agente auditor que busca optimizar los costos, su experiencia lo presenta como una opción viable y efectiva, sin embargo el desconocimiento de información de la empresa es un aspecto desfavorable a considerar.

- **Empresas comerciales**

Se enfocan principalmente a una actividad comercial de compra y venta, en este tipo de empresas el área logística tiene una importancia significativa, puesto el flujo de entradas y salida de producto es importante en relación a otro tipo de empresas, a su vez se requiere de una distribución efectiva y sostener un vínculo cercano con los clientes para generar un impacto en el nivel de ventas.

- **Empresas de servicios**

Presente similitud con las empresas comerciales, por un lado las empresas comerciales establecen

un vínculo temporal con el cliente hasta cerrar un venta las empresas de servicios sostiene un relación con el cliente en un mediano o largo plazo, por ello los costos de suministros influyen considerablemente en la percepción del servicio que tiene el cliente, es decir entre mejor sea el servicio el cliente está dispuesto a pagar un mayor valor monetario, por otro lado las empresas de servicios deben establecer el nivel de vinculación que va tener el cliente con el servicios prestados, si bien el nivel de satisfacción es mayor si el cliente es parte del servicios, este aspecto incrementa considerablemente el valor del servicio.

- **Empresas industriales**

En las empresas industriales las áreas de gestión logística tienen un papel importante, de igual trabajado de manera paralela con el área de producción, puesto depende uno del otro para lograr cumplir con los objetivos y optimizar el costo de los productos.

2.1.6. Gestión de inventarios

Los inventarios son definidos como un grupo de bienes, terminados o en proceso que son derivados de un proceso de fabricación, de acuerdo con Aparicio, precisa que los inventarios ayuda a supervisar e identificar el estado de los suministros o elementos que formar parte del proceso de fabricación, por otro lado se presenta como un factor que brinda estabilidad al área de producción, puesto sostiene un orden acorde al nivel de demanda que presenta el mercado, por ello los inventarios se posicionan como un aspecto de relevancia en las organizaciones **(Pereiro, 2015)**.

La gestión de inventarios en las empresas es importante puesto define de manera directa el nivel de compras de insumos y materiales para el proceso de producción, por ello una incorrecta gestión del almacene las empresas pueden incurrir en un sobre stock, por ello si no se relaciona con el nivel de demanda de mercado, afecta considerablemente en el nivel de ingreso y rentabilidad de la empresa.

2.1.7. ERP

De acuerdo con (Valle, Puerta, & Núñez, 2017) una ERP (Enterprise Resource Planning) que traducido significa Planificación de recursos empresariales, es un software que otorga a la empresa mayor facultad sobre su manejo de materia prima, etapas de producción, logística, así como en los inventarios y contabilidad de la organización.

Puesto que, este sistema funciona de manera integrada con las diversas áreas administrativas, permitiendo acumular una base de datos de acceso para los demás departamentos en tiempo real, haciendo que la gestión sea mejor articulada.

Los ERP pueden ejecutarse en diversas empresas, de distintos tamaños, debido a que brindan soluciones rápidas ante problemas puntuales, sin necesariamente ser una organización de gran escala o de algún rubro en específico.

Además de ello, los ERP pueden ser personalizados acorde a las falencias encontradas en la organización y donde esta precise que requiere ayuda.

- **Ventajas de los ERP**

Como se menciona líneas anteriores, la mayor ventaja de un ERP es la gestión en tiempo real de las tareas de la organización, permitiendo difundir información en tiempo real dentro de la organización. Por tanto, los reportes diarios se pueden elaborar de manera inmediata, y obtener información detallada de la logística de los productos, revisar indicadores financieros y revisar la cadena de abastecimiento, entre otros. (Valle, Puerta, & Núñez, 2017)

Por ello, ante la mejor personalización de un ERP, este será de mayor provecho para la organización, permitiéndole ser más productivos, administrar mejor su tiempo y utilizarlo en otras labores que incrementen la eficiencia, es decir, que la gestión de recursos sea mayor. (Valle, Puerta, & Núñez, 2017)

- **Desventajas de los ERP**

Si bien es cierto que los ERP permite una mejor gestión de recursos, también son costosos,

haciendo que organizaciones de menor tamaño que deseen ocuparlos, se les complique mucho su adquisición por el elevado precio de sus licencias, así como llevar el mantenimiento de estos es complicado. (Valle, Puerta, & Núñez, 2017)

Por otro lado, con relación a las empresas de gran tamaño, resulta ser más accesible respecto al precio, pues le permite ahorrar costos adicionales que pueden ser aprovechados en el pago de la licencia e incrementar su productividad del uso del tiempo.

Sin embargo, la implementación de este sistema debe ser personalizado y para lograr ello, la organización debe realizar un estudio previo de diagnóstico al interior de su organización que le permita entender sus falencias y precisar sus cuellos de botella, para que, según este resultado, se implemente un ERP. (Valle, Puerta, & Núñez, 2017)

2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 1.
Comparativo - Conceptualización de gestión logística

N°	Autor	Definición	Análisis
1	Gómez (2013)	La gestión logística se define como la forma de organización en las empresas, en lo que respecta al aprovisionamiento de recursos, proceso productivo, almacenaje y distribución de bienes	De acuerdo a las definiciones presentadas se infiere que la gestión logística es el proceso que se encarga de soportar las actividades de recepción, almacenaje, transporte y distribución de recursos.
2	Pau (2001)	La gestión logística está compuesta por todas las actividades que se relacionan con la organización de flujos de recursos, automatización de recurso y demanda para lograr sostener un nivel de calidad de servicio, sin inferir en un alto costo.	
3	Novoa (2003)	Da a conocer que la logística esta comprendía por los procesos de integración de acciones internas y externas de recursos en la cadena de suministro que está sujeta la empresa,	

Fuente: Autores varios
Elaboración: Propia

Tabla 2.
Comparativo - Dimensiones de gestión logística

Autor	Dimensiones	Análisis
Gómez (2013)	Aprovisionamiento	Las dimensiones de la gestión logística cumplen un rol independiente que aporta a la calidad de operaciones, puesto se debe comprender un trabajo coordinado en cada etapa para lograr influir en la efectividad de operaciones y optimización de costos.
	Almacenaje	
	Transporte	
	Distribución	

Fuente: Gómez (2013)
Elaboración: Propia

*Tabla 3.
Diferencias de cadena de suministros y cadena logística*

Autor	Diferencias	Análisis
Anaya (2006)	Cadena de suministro	<p>La utilización de cada uno depende del giro de negocio que se ocupe, no existe una más importante que la otra, pues cada una es indispensable para que el consumidor pueda tener su producto en el tiempo estimado.</p> <p>Asimismo, cada una atraviesa rigurosos métodos de evaluación para llevarse a cabo.</p>
	Cadena logística	<p>La diferencia principal es que la cadena de suministro se da en un entorno general, considerando toda una cadena de empresas para llegar al consumidor final, mientras que la cadena logística se enfoca en la gestión de existencias de una sola organización.</p>

Fuente: Anaya (2006)
Elaboración: Propia

*Tabla 4.
Diferencias de flujos de información, para generar y consumir stock*

Autor	Diferencias	Análisis
Anaya (2006)	Flujo de información para generar stock	<p>Este flujo de trabajo varía de acuerdo al giro de la empresa, pues la generación de stock es diferente al consumo de este.</p> <p>El primero se enfoca en una organización que convierte la materia prima y centra su flujo en el aprovisionamiento de materia prima para convertirla, teniendo así</p>

	Flujo de información para consumir stock	en su domino producción en proceso y productos terminados. En el otro aspecto, ya se cuenta con los productos terminados, y su flujo se centra en la gestión de almacén y disponer de las herramientas correctas para que este llegue al consumidor final.
--	--	---

Fuente: Anaya (2006)
Elaboración: Propia

2.3. ANÁLISIS CRÍTICO

La gestión logística tiene como principal objetivo, lograr satisfacer la demanda del mercado de la mejor manera, sostenido en un política y estándar de calidad y costos.

De esta manera la función de la logística se orienta a la planificación y gestión de flujo de materiales de una forma más eficaz, vinculados correctamente a los proveedores y clientes finales.

La importancia de la gestión logística en los procesos operativos de una empresa se presenta como un factor primordial para aportar a la eficiencia de operaciones y repercutir directamente en la calidad de servicio y percepción del consumidor respecto al servicio brindado, generando en el consumidor una percepción de organización, compromiso y calidad de servicio.

sin embargo, la gestión logística comprende diversos procesos que se manejan de manera distinta de acuerdo al rubro o sector de cada empresa, los procesos son aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución, cada

proceso cumple una función específica y se relaciona directamente con cada proceso.

Por lo cual se requiere de una gestión logística bien estructurada para poder sostener los resultados esperados, en lo que respecta a calidad de servicio.

Asimismo, se deben fijar los elementos de análisis, control de cada proceso realizado, pues mediante ello, se pueden encontrar cuellos de botella que dificulten el libre flujo de procesos e información entre proveedores.

Es así que, parte de una buena gestión logística, es la etapa de control y evaluación constante para retroalimentar el sistema y actualizarlo para obtener mejores resultados.

CAPÍTULO III . MARCO REFERENCIAL

3.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL

3.1.1. Misión

“Crear un espacio de aprendizaje para el desarrollo de capacidades que aporten valor a la persona y su organización.” (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.1.2. Visión

“Ser reconocidos por nuestra calidad académica y el uso de la tecnología avanzada en el desarrollo de programas internacionales.” (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.1.3. Objetivos institucionales

De acuerdo con (Escuela de Postgrado Neumann, 2020), los objetivos institucionales son:

- Formar, especializar y perfeccionar a profesionales, que compitan en busca de la excelencia, basándose

en principios éticos; que sean solidarios, justos y democráticos; y que se comprometan con nuestra sociedad y el respeto al medio ambiente.

- Fomentar, divulgar y desarrollar la investigación científica para docentes y estudiantes, buscando innovar e incrementar el conocimiento vinculado a las especialidades ofrecidas.
- Procurar el constante perfeccionamiento de docentes, estudiantes y graduados.
- Colaborar con la sociedad y sus instituciones en el estudio y la solución de los problemas nacionales mediante aquellas actividades que le son propias; al priorizar la transferencia de conocimiento científico hacia sectores menos favorecidos de la sociedad.
- Realizar actividades de producción de bienes y servicios que contribuyan a la satisfacción de demandas económicas y sociales de nuestro país, y promuevan la participación de docentes y estudiantes en las mismas.

3.1.4. Principios de la institución

De acuerdo con (Escuela de Postgrado Neumann, 2020), los principios de la Institución son:

- La creación y difusión del conocimiento científico y tecnológico, ambas al servicio del desarrollo integral del hombre.
- La búsqueda de la equidad, la afirmación de elevados valores éticos y el servicio a la comunidad para su perfeccionamiento y desarrollo.
- La libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra.
- La autonomía académica, económica, normativa y administrativa que aseguren su perfeccionamiento y desarrollo.

3.1.5. Objetivos de calidad

De acuerdo con (Escuela de Postgrado Neumann, 2020), los objetivos de calidad son:

- Sistematizar el mejoramiento continuo de los procesos para asegurar la eficiencia, eficacia y

control de las actividades académicas y administrativas.

- Fomentar una cultura que incentive el aprendizaje y el desarrollo de las competencias humanas, y un mejor uso de los recursos físicos de la organización.
- Diferenciar el programa académico por su efectividad en la satisfacción de las expectativas de los estudiantes, que garanticen el incremento de su valor profesional.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

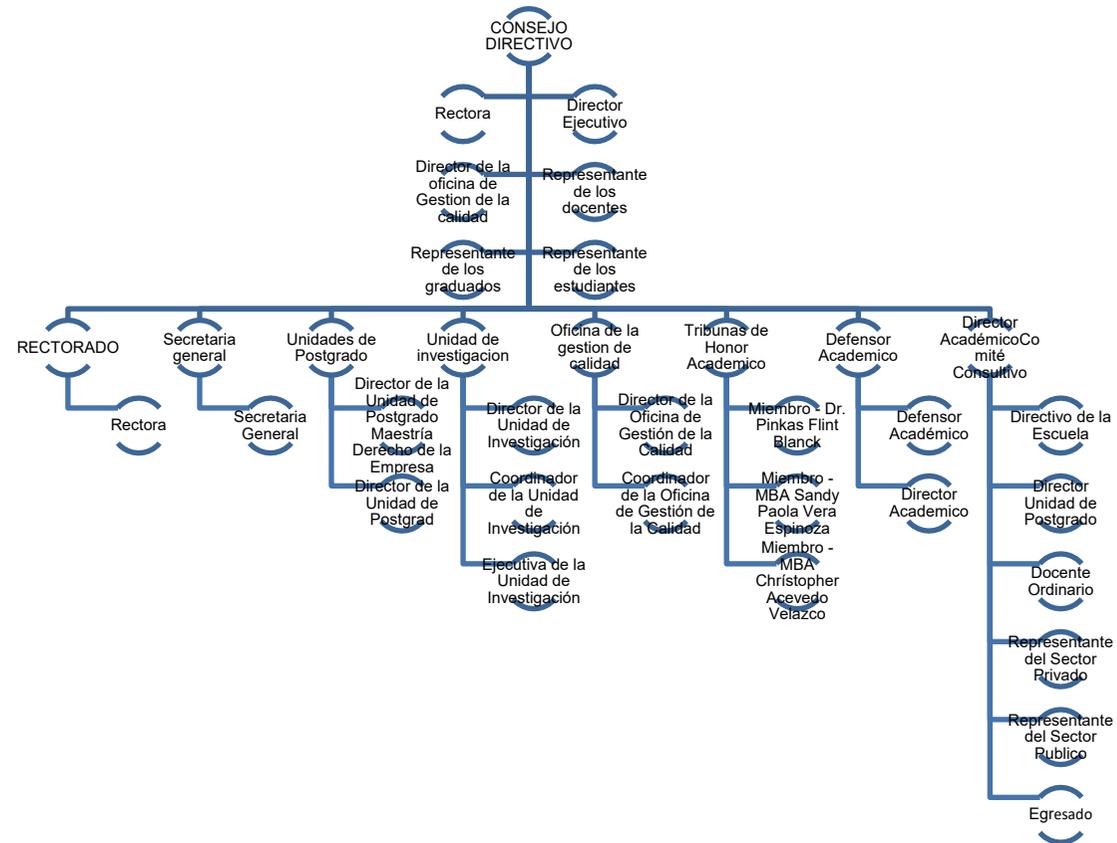


Figura 1. Estructura organizacional

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.3. ESTADÍSTICAS DEL NÚMERO DE DOCENTES

La plana docente de la Escuela de Postgrado Neumann está compuesta en la actualidad de la siguiente manera, en primer lugar, se evidencia una alta participación de docentes con el grado de maestro (100%), consecuentemente se ubican los profesores de tiempo completo conforman un 75%, la experiencia internacional esta consolida con un 72%, un 67% de los docentes están con un tiempo completo en investigación y un 47% esta con un tiempo completo consultores. (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

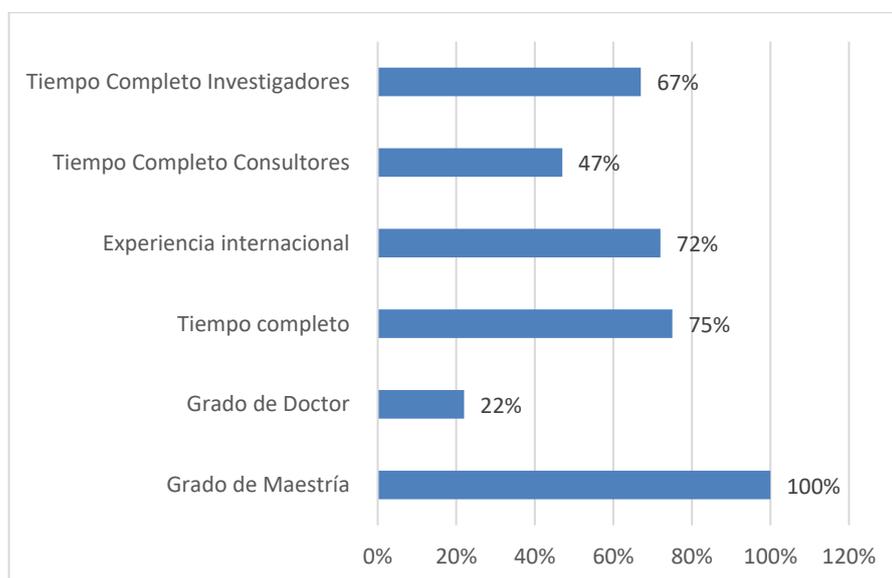


Figura 2. Estadísticas del número de docentes

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.4. CONVENIOS EMPRESARIALES

La (Escuela de Postgrado Neumann, 2020) cuenta con convenios empresariales de nivel nacional e internacional, la siguiente tabla muestra el número y nombre de empresas.

Tabla 5.
Convenios empresariales

N°	Empresa
1	Falabella
2	Maestro
3	MiBanco
4	Cosapi
5	La Positiva - Seguros
6	Natura
7	Adecco
8	ZofraTacna
9	Erreycorp
10	Backus
11	Interbank
12	Sodexo
13	Yura
14	BanBif
15	Camara de Comercio de Lima
16	Hermes
17	Supermercados Peruanos SA
18	Indecopi
19	BBVA
20	Tottus

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.5. INFRAESTRUCTURA

La Escuela de Postgrado Neumann tiene su sede institucional en el centro de la ciudad de Tacna – Perú, contando con aulas climatizadas, diseñadas para lograr un mejor rendimiento de los estudiantes y una mayor interacción con el docente, optimizando así el proceso de aprendizaje. (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

El Edificio Neumann, dispone de tecnología de última generación, que permite utilizar los diferentes recursos tecnológicos que requieren tanto estudiantes como docentes.



Figura 3. Aula tipo antiteatro

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)



Figura 4. Auditorio

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)



Figura 5. Auditorio – vista general

Fuente: (Escuela de Postgrado Neumann, 2020)

3.6. LICENCIAMIENTO

De acuerdo con (SUNEDU, 2018) la escuela de postgrado Neumann Business School alcanzó los requisitos necesarios para evidenciar las condiciones esenciales de calidad requeridas por la SUNEDU.

Es así que, mediante resolución N° 163-2018 SUNEDU/CD se le otorga la facultad para continuar con sus funciones hasta por 6 años más, entre las carreras que se encuentran validadas se hallan, Maestría en Administración de Negocios, Maestría en Gestión, Minera y Ambiental, Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Maestría en Derecho de la Empresa.

Asimismo, se evidenció que existen 6 docentes que desarrollan labor de investigación con un registro en el directorio de Recursos Humanos Afines a la CTI (DINA) y 4 docentes que se encuentran certificados como investigadores por la Concytec.

Finalmente, SUNEDU recomendó que se continúe con los planes de gestión de calidad, así como, la implementación de una estrategia para obtener una mayor cantidad de graduados, además del fortalecimiento en la admisión de estudiantes y los incentivos para los docentes para acceder al grado de doctor.

3.7. FODA

FORTALEZAS

- Es una escuela de posgrado certificada por SUNEDU desde el 2018.
- Cuenta con una oferta tentativa de especializaciones en posgrado.
- Cuenta con programas de capacitación online.
- Es conveniente para alumnos que cuenten con poco tiempo o vivan en el extranjero y deseen obtener su posgrado en Perú.
- Brinda descuentos que potencian su oferta.
- Posee alianzas estratégicas con la universidad de EEUU, Francia, México, Ecuador, España y Colombia.
- Sus precios son competitivos.
- Cuenta con la certificación ISO 9001-2015.
- Se encuentra ubicado en una zona de alto tránsito, en el cercado de Tacna, que facilita el acceso a la educación presencial.

OPORTUNIDADES

- Existe un mayor interés por parte de los profesionales en continuar capacitándose.
- Las nuevas tendencias del mercado obligan a los profesionales a

no dejar de prepararse.

- Crecimiento económico de la región.
- Reconocimiento de la escuela a nivel local.
- Las nuevas metodologías de estudio se adaptan perfectamente a la oferta de la escuela de posgrado.
- El incremento de profesionales capacitados a nivel local permite obtener opciones más tentativas para la docencia.
- Existe alta burocracia para titularse en la competencia.
- Existe alta insatisfacción del estudiante local con relación a la educación nacional.

DEBILIDADES

- La infraestructura tiene poco espacio para ampliarse en sus alrededores.
- Existe alumnado con morosidad en sus pagos.
- Sesgo de calidad por el precio competitivo.
- Poco reconocimiento a nivel nacional.
- Sede central en Tacna, región con bajo índice de población con relación a las ciudades más pobladas.
- Ubicarse en la región sur, dificulta el acceso a estudiantes interesados en el norte o centro del país que deseen educación

presencial.

- Bajo seguimiento a estudiantes luego de egresar.

AMENAZAS

- Las universidades ofrecen nuevos programas de posgrado para ser competitivos.
- La competencia ha identificado sus deficiencias con relación a la tecnología y comienzan a implementar nuevos sistemas con el fin de brindar un mejor servicio.
- El estudiante percibe más seguridad de una universidad a comparación de una escuela de posgrado.
- La competencia cuenta con alianzas estratégicas con universidades del extranjero.
- La inestabilidad política genera inestabilidad económica en el país.
- Existe gran porcentaje de estudiantes que han dejado de estudiar por efectos de la pandemia.

3.8. ANÁLISIS CRÍTICO

La Escuela de Postgrado Neumann es una empresa consolidada en el sur del Perú y con presencia en diferentes regiones del Perú, razón que le atribuyo hacerse presente en el ranking América Economía posicionándolo como una de la 25 mejores escuelas de negocios de América.

De manera lateral la Escuela de Postgrado Neumann cuenta con alianzas internacionales que fortalecen y nutren su propuesta educativa, estas alianzas involucran a universidades e institutos de renombre en países como España, Francia, Colombia, México y Ecuador.

Por otro lado la Escuela de Postgrado Neumann presenta una estructura organizacional muy diversificada por direcciones o áreas funcionales que permiten gestionar y administrar de manera más objetiva, profesional y en dirección al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa, de igual manera la NBS presenta una plana docente correctamente preparada, esto validado por los grados de doctor y maestros que cuenta, es importante precisar que la NBS apunta a tener una plana docente conformada por doctores, que

aporten valor, experiencia y aprendizaje de mayor relevancia a sus alumnos.

Sin embargo, por recomendación de SUNEDU, se considera importante el incentivo a docentes que cuenten con el grado de magister para alcanzar el grado de doctor, de esta manera mejorar aún más su plana docente.

Por otro lado, la investigación es un pilar que no debe dejarse de lado en estudiantes y docentes, pues mediante este, se puede encontrar nuevos hallazgos que beneficien a nuestra sociedad.

CAPÍTULO IV . RESULTADOS

4.1. MARCO METODOLOGICO

4.1.1. Descripción del tipo y diseño de investigación

- **Tipo de investigación**

La investigación es cuantitativa de tipo aplicada, pues utilizara técnica y métodos validados por la ciencia en materia de administración logística, de modo que contribuyan a la investigación. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

- **Diseño de la investigación**

Su diseño es descriptivo, pues el equipo de investigación analizará y describirá la situación de la variable logística, analizando su comportamiento desde los vértices de su definición, permitiendo que este constructo, permita elaborar un instrumento validado. (Cancela, Cea, Galindo, & Valilla, 2010)

4.1.2. Determinación de la población y muestra

- **Población**

La población está compuesta por 43 trabajadores de la Escuela de Postgrado Neumann Business School de acuerdo a la información de personal precisada en (SUNAT, 2021).

- **Muestra**

De acuerdo con (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) si la población de estudio es menor a 50 se debe realizar un censo y considerar al total de la población.

Por ello la muestra de estudio es de 43 trabajadores de la Escuela de Postgrado Neumann Business School.

4.1.3. Diseño de los instrumentos de recopilación de información

- **Instrumento gestión logística**

El instrumento se estructura de acuerdo a las dimensiones de la gestión logística, gestión de compras, gestión de abastecimiento, almacenamiento y distribución, el instrumento está compuesto por 22 ítems que son valorados de acuerdo a la escala de medición Likert.

4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.2.1. Resultados por indicadores

Tabla 6.
Resultados por indicadores

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Realiza los pedidos con los requerimientos técnicos necesarios para su correcta programación?	0,0%	0,0%	23,3%	55,8%	20,9%
¿Realiza los requerimientos con las unidades demandadas por mes?	18,6%	23,3%	23,3%	4,7%	30,2%
¿Entrega la lista de requerimientos en las fechas establecidas?	0,0%	0,0%	14,0%	9,3%	76,7%
¿Recibe de almacén los artículos que requiere?	11,6%	0,0%	0,0%	37,2%	51,2%
¿Hace el uso correcto del material que solicita de almacén?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
¿Está satisfecho con el desempeño del personal de logística?	0,0%	0,0%	16,3%	32,6%	51,2%
¿Se hacen las compras basándose en el cuadro de necesidades?	41,9%	37,2%	20,9%	0,0%	0,0%
¿Es eficiente la preparación de los requerimientos de compra?	0,0%	46,5%	39,5%	14,0%	0,0%
¿Existe un plan de almacenamiento de productor?	62,8%	11,6%	25,6%	0,0%	0,0%
¿Existe un historial de los movimientos realizados?	53,5%	7,0%	39,5%	0,0%	0,0%
¿La recepción de bienes solo lo realiza el personal adecuado?	0,0%	0,0%	0,0%	34,9%	65,1%
¿Se mantiene en el almacén un stock mínimo de existencias?	0,0%	55,8%	23,3%	20,9%	0,0%
¿La salida de bienes del almacén se hace mediante pedido de comprobante de salida?	0,0%	48,8%	32,6%	18,6%	0,0%

¿Los registros de inventario son permanentes?	0,0%	0,0%	0,0%	41,9%	58,1%
¿Están codificados todos los bienes almacenados?	0,0%	39,5%	44,2%	0,0%	16,3%
¿Existen medidas preventivas en cuanto al cuidado de las existencias?	0,0%	0,0%	0,0%	25,6%	74,4%
¿Reciben la cantidad de bienes solicitados?	0,0%	0,0%	18,6%	37,2%	44,2%
¿La entrega de bienes se realiza a tiempo?	0,0%	0,0%	18,6%	14,0%	67,4%
¿El bien adquirido está de acuerdo al requerimiento?	0,0%	0,0%	0,0%	32,6%	67,4%
¿Se realizan devoluciones por defectos en los bienes adquiridos?	34,9%	37,2%	27,9%	0,0%	0,0%
¿El personal de almacén le comunica el ingreso de los bienes solicitados?	0,0%	0,0%	0,0%	20,9%	79,1%
¿Los bienes solicitados lo distribuyen con otros servicios?	0,0%	16,3%	11,6%	41,9%	30,2%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Los resultados por indicadores de la gestión logística se presentan de la siguiente manera, un 55,8% precisa que casi siempre se realizan los pedidos con los requerimientos técnico necesarios para su correcta programación y un 20,9% precisa que siempre, 30% precisa que siempre se realizan los requerimiento con las unidades demandadas por mes, un 76,7% precisa que siempre se entrega la lista de requerimiento en las fechas establecidas, un 51,2% precisa que siempre se recibe de almacén los artículos que requiere, un 100% precisa que siempre se hace uso correcto del material que solicita de almacén, un 51,2% precisa que siempre está satisfecho

con el desempeño del personal de logística, un 46,5% precisa que casi nunca es eficiente la preparación de los requerimiento de compra, un 62,8% precisa que nunca existe un plan de almacenamiento de productos, un 53,5% precisa que nunca existe un historial de movimientos realizados, un 65,1% precisa que siempre la recepción de bienes solo lo realiza el personal adecuado, un 55,8% precisa que casi nunca se mantiene en el almacén un stock mínimo de existencias, un 48,8% precisa que casi nunca la salida de bienes del almacén se hace mediante pedido de comprobante de salida, un 58,1% precisa que siempre los registros de inventario son permanentes, un 44,2% precisa que a veces se codifican los bienes almacenados, un 74,4% precisa que casi siempre existen medidas preventivas en cuanto al cuidado de las existencias, un 44,2% precisa que se recién la cantidad de bienes solicitados, un 67,4% precisa que casi siempre la entrega de bienes se realiza a tiempo, un 67,4% precisa que siempre el bien adquirido está de acuerdo al requerimiento, un 37,2% precisa que casi nunca se realizan devoluciones por defectos en los bienes adquiridos, un 79,1% precisa que siempre el personal de almacén le comunica el ingreso de los bienes solicitados y un 41,9% precisa que casi siempre los bienes solicitados lo distribuyen con otros servicios.

4.2.2. Diagnostico

Tabla 7.
Resultados por dimensiones

	DESFAVORABLE	REGULAR	FAVORABLE
	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila
GESTION_DE_COMPRAS (Agrupada)	16,3%	48,8%	34,9%
GESTION_DE_ABASTECIMIE NTO (Agrupada)	39,5%	46,5%	14,0%
DISTRIBUCION (Agrupada)	34,9%	23,3%	41,9%
ALMACENAMIENTO (Agrupada)	79,1%	4,7%	16,3%

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla N°7, la dimensión gestión de compras muestra un índice regular de 48,8%, favorable de 34,9% y desfavorable de 16,3%, la dimensión gestión de abastecimiento muestra un índice regular de 46,5%, desfavorable de 39,5% y favorable de 14%, la dimensión distribución muestra un índice favorable de 41,9%, desfavorable de 34,9% y regular de 23,3%, finalmente la dimensión almacenamiento muestra índice desfavorable de un 79,1%, favorable de un 16,3% y regular de 4,7%.

Tabla 8.
Resultados gestión logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESFAVORABLE	9	20,9	20,9	20,9
	REGULAR	20	46,5	46,5	67,4
	FAVORABLE	14	32,6	32,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

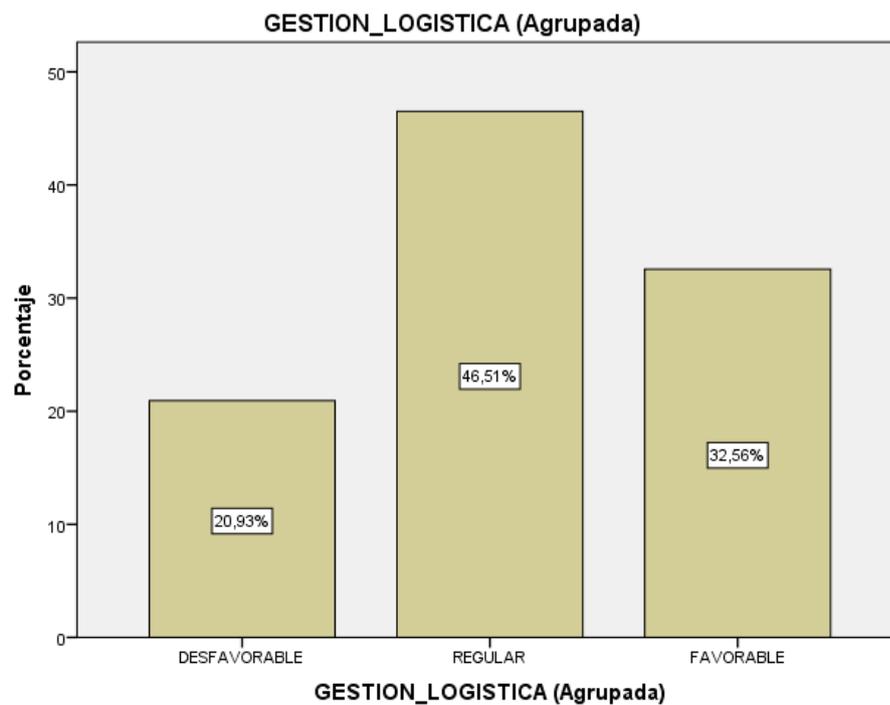


Figura 6. Resultados gestión logística

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Los resultados del cuestionario gestión logística precisan un índice de aprobación regular en un 46,5%, favorable en un 32,6% y desfavorable en un 20,9%.

4.2.3. Puntos críticos

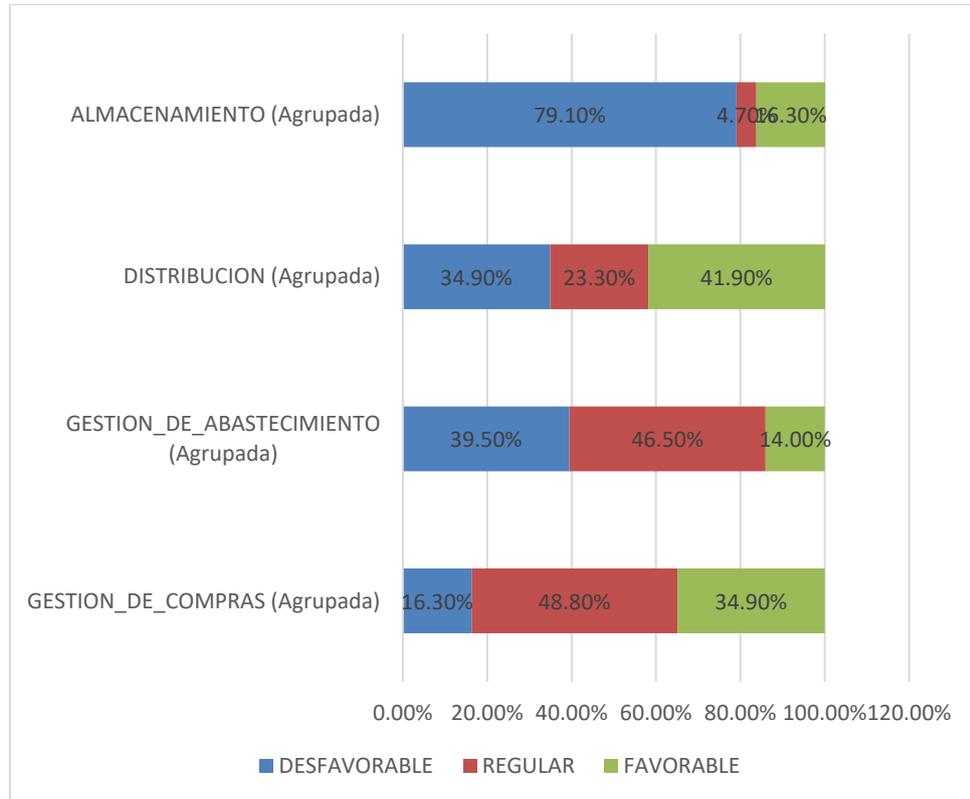


Figura 7. Identificación de puntos críticos

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados de la figura N°7 se identifica que las dimensiones con mayor índice desfavorable son la dimensión almacenamiento y gestión de abastecimiento, con un índice desfavorable de un 79,1% y 39,5% respectivamente.

4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

4.3.1. Datos informativos

a) Región

Tacna

b) Centro de investigación

Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC

c) Actividad principal

Servicio de educación en posgrado

4.3.2. Título de la propuesta

Diseño de una propuesta de mejora de la gestión de logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna

4.3.3. Justificación de la propuesta

La propuesta mostrada en las siguientes líneas pretender establecer un flujo de trabajo continuo de los procedimientos y se eviten los cuellos de botella.

Para precisar las estrategias a tomar se ha realizado un instrumento, el mismo que ha proporcionado los puntos críticos del modelo actual y del cual se partirá para entender la realidad

que afronta la escuela de posgrado, de tal modo que se pueda establecer las medidas necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

Cabe destacar que, una fluidez continua de trabajo incrementa los resultados de la organización en diferentes aspectos, pues permite tener un stock abastecido y/o realizar las órdenes de compra de manera inmediata para satisfacer las necesidades presentadas.

4.3.4. Objetivo general de la propuesta

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión de logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna.

4.3.5. Desarrollo de la propuesta

a) Implementación de un sistema ERP

La utilización de sistemas ERP es indispensable para mejorar los procedimientos logísticos en la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC, pues este le permitirá tener mayor control sobre sus existencias y manejar la información de su almacén con mayor facilidad, así como la reducción de abundante documentación física, debido a que, ante la existencia de abundantes procedimientos estos se entorpecen entre sí.

- **Táctica**

Para llevar a cabo esta operación se va a designar como responsable a secretaría general, quienes tendrán que reclutar a un ingeniero de sistemas especializado en la creación de sistemas o una agencia dedicada a brindar estos servicios, los mismos que deben realizar un análisis de los departamentos la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC y proporcionar bocetos que sean presentados ante gerencia para su posterior aprobación y ejecución.

b) Capacitación del personal en el manejo de sistema ERP

El nuevo sistema ERP va a beneficiar a todos los departamentos de la organización, por ello, se requiere una capacitación por parte de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.

De tal modo que, este pueda entenderse en la institución y aprovecharse de gran manera para asegurar la fluidez de los procedimientos.

- **Táctica**

Se llevará a cabo la instalación del sistema ERP en las computadoras del personal, y se informará de las fechas en las que se realizará la capacitación, donde se buscará agruparlos según la disposición de sus horarios, cabe destacar que, la capacitación tendrá una duración de dos horas académicas en dos días.

Pero se dividirá en dos grupos las capacitaciones, llevándose a cabo 4 clases, es decir, 2 clases para cada grupo.

- **Plan de acción**

Tabla 11.
Plan de acción de capacitación

Actividad	Semana 01							Semana 02						
Instalación de ERP en los ordenadores del personal	■	■												
Anuncio general de capacitaciones			■											
Primera clase de grupo 01				■										
Segunda clase grupo 01					■									
Primera clase grupo 02							■							
Segunda clase grupo 02										■				
Atención personalizada de casos especiales en ordenadores												■		

- **Presupuesto**

Tabla 12.
Presupuesto de capacitación

Estrategia	Acción	Valor	Cantidad	Costo Total
Capacitación	Pago por honorarios a especialista en Ing. De Sistemas	S/ 850.00	1 semana	S/ 850.00
Total				S/ 850.00

c) Flujograma propuesto

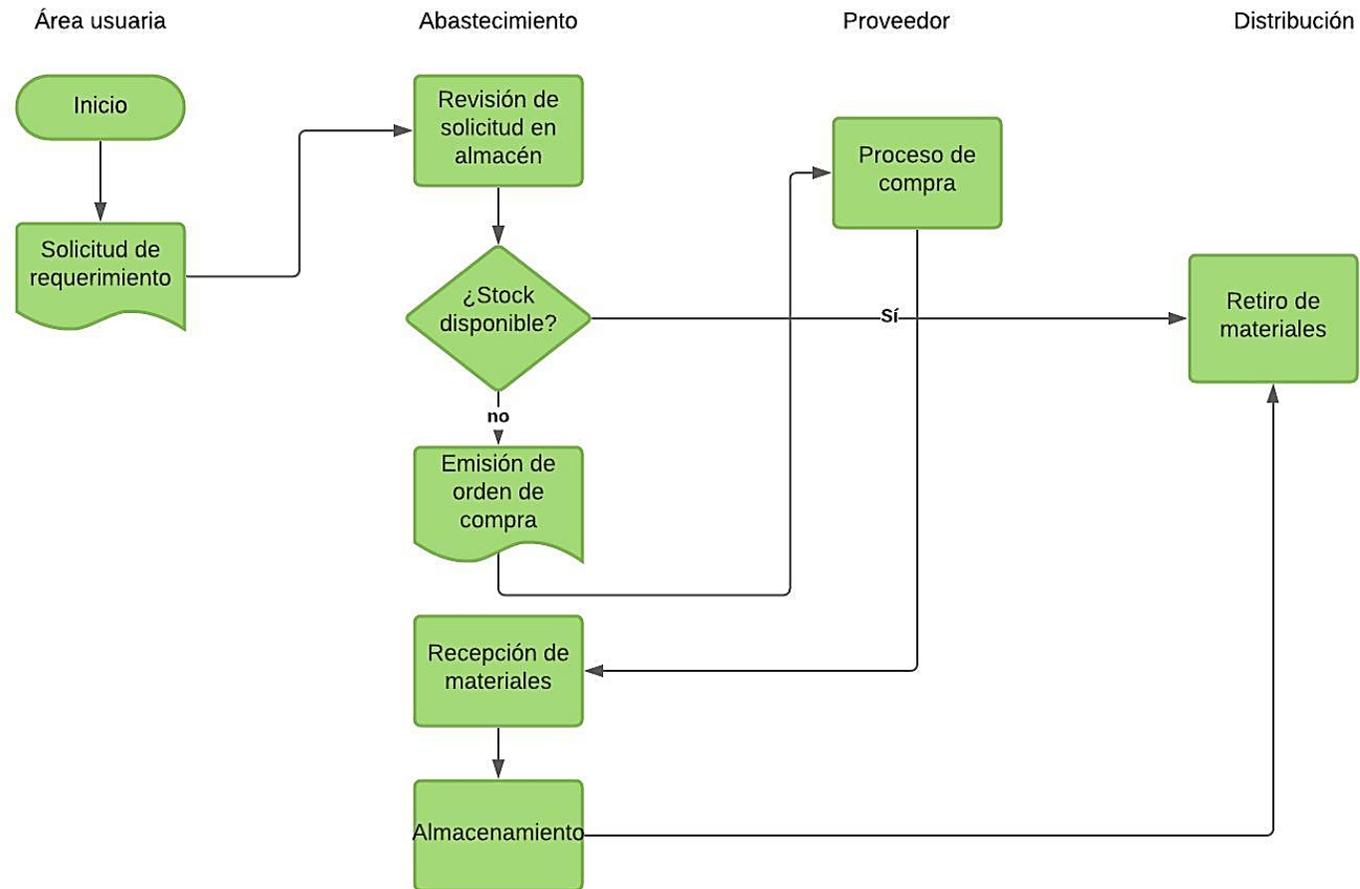


Figura 8. Flujograma propuesto

Fuente y elaboración: Propia

- **Análisis**

Como se muestra en el flujograma propuesto, el funcionamiento del ERP es sencillo, esto lo hace rápido al momento de procesar las ordenes y simplifica los procedimientos, pues evita toda documentación física, desplazamiento o posible pérdida de documentación.

Asimismo, permite al solicitante ver si hay stock disponible de lo que desea en tiempo real o si debe emitir una orden de compra para satisfacer su necesidad.

Mejorando así, ampliamente los niveles de almacenamiento y de abastecimiento en la gestión logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC.

CONCLUSIONES

Primera

Se propuso la implementación de un sistema ERP para mejorar la gestión logística de la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC – Tacna, pues permite a la organización tener un mayor control sobre sus existencias y conexión entre los departamentos, haciendo que el trabajo sea más fluido.

Segunda

La gestión logística se analiza desde la perspectiva de cuatro dimensiones, la dimensión gestión de compras muestra un índice regular de 48,8%, favorable de 34,9% y desfavorable de 16,3%, la dimensión gestión de abastecimiento muestra un índice regular de 46,5%, desfavorable de 39,5% y favorable de 14%, la dimensión distribución muestra un índice favorable de 41,9%, desfavorable de 34,9% y regular de 23,3%, finalmente la dimensión almacenamiento muestra un índice desfavorable de un 79,1%, favorable de un 16,3% y regular de 4,7%.

Tercera

Se identificó como puntos críticos las dimensiones almacenamiento y gestión de abastecimiento, con un índice desfavorable de un 79,1% y 39,5% respectivamente.

Cuarta

Se ha precisado la implementación de un sistema ERP, así como el procedimiento que debe seguir el área administrativa para implementar la propuesta de mejora, además de ello, la capacitación del personal se ha considerado como un punto aparte para indicar a detalle los procedimientos que se deben seguir en este aspecto.

Quinta

Se propuso un flujograma tentativo del funcionamiento del ERP al momento del requerimiento de una existencia en el área usuaria y como este puede concretarse en la distribución o generarse la orden de compra, pero se encuentra abierto a modificaciones realizadas por el especialista en programación, pues este debe ser evaluado desde su perspectiva para llevarlo a cabo.

RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda al equipo directivo de la Escuela de Postgrado Neumann Business School considerar las propuestas realizadas en la investigación porque son el resultado de un análisis de información confiables y se realizaron tomando en consideración los puntos críticos identificados.

Segunda

Impulsar la participación de los colaboradores de las áreas de dirección, administración y plana docente de la institución en la presentación de aportes en relación a la planificación y requerimientos de compras que permitan mejorar la gestión de abastecimiento y almacén.

Tercera

Implementar un sistema de control de inventarios que permite registrar ingresos y salidas de bienes del área logística, esto permitirá ordenar, gestionar y generar información importante para el control de inventarios y requerimientos de compras.

Cuarta

Establecer un protocolo de requerimiento de bienes que permita sostener un orden y mejorar el control de los inventarios, a su vez permita mejorar la capacidad de respuesta del área logística ante los requerimientos de la institución.

Quinta

Se recomienda realizar un análisis económico – financiero de las propuestas brindadas, esto con la finalidad de conocer la viabilidad y la capacidad financiera de la institución para la ejecución de las propuestas realizadas en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J. &. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Begazo, J. D., & Fernandez-Baca, W. (2016). Gestión Por Procesos y su Relación con el Plan Estratégico en un contexto de Modernización de la Gestión Pública Peruana. *Gestión en el Tercer Milenio - Revista de Investigación-UNMSM*, 24.
- Cabrera Soto, C. A. (13 de Agosto de 2020). *Planeamiento Estratégico - CEPLAN*. Obtenido de <http://propuestaciudadana.org.pe/>: <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2016/05/CEPLAN.pdf>
- Cancela, R., Cea, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post facto*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Escuela de Postgrado Neumann. (2020). *Pagina Web*. Obtenido de <https://www.epneumann.edu.pe/infraestructura-escuela-de-postgrado-neumann/>

- Garza Treviño, J. G. (14 de Marzo de 1996). *Reingeniería de Procesos*.
Obtenido de [http://www.cca.org.mx/](http://www.cca.org.mx/http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm)
<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>
- Gomez. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gutierrez De la Vara, M. (2004). *Metodologías de Control*. Madrid: Geisa.
- Inza. (2006). *Manual Básico de Logística Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lima, O. P., Breval Santiago, S., Rodriguez Taboada, C., & Follmann, N. (2017). *Una nueva definicion de la logistica interna y forma de evaluar la misma*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052017000200264
- Mora. (2007). *Indicadores de la Gestión Logística*. . Bogota: ECOE.
- NBS, E. (2020). *Informacion institucional*. Obtenido de <https://www.epneumann.edu.pe/>
- Novoa, F. &. (2009). *Mejoramiento de la gestión logística de las empresas: diagnóstico y recomendaciones*. Revista Universidad Eafit.
- Pau i Cos, J. &. (2001). *Manual de Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Pereiro, J. (2015). *Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000*. España: Portalcalidad.

- Rivera Aragón, S., & García Méndez, M. (2012). *Aplicación de la estadística a las Ciencias Sociales*. . Puebla- México: Porrúa.
- Rodriguez, M. O. (2015). *Procesos Logísticos*. Lima: USMP.
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. Mexico: MC Graw Hill.
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC.
- SUNAT. (Febrero de 2021). *Consulta Ruc Escuela de Postgrado Neumann*.
Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- SUNEDU. (15 de Diciembre de 2018). *SUNEDU otorga segundo licenciamiento institucional a una escuela de Postgrado*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licencia-institucional-escuela-de-postgrado-neumann-business-school/>
- Triola, M. F. (2009). *Estadística* . México: Pearson Educación.
- Valdivia Dueñas, R. (2009). *Elaborando la Tesis: Una propuesta*. Tacna: Fondo Editoria UPT.
- Valle, A., Puerta, A., & Núñez, R. (2017). *Curso de Consultoría TIC. Gestión, Software ERP y CRM*. IT Campus academy.
- Villajuana, C. P. (2011). *Estrategiando:Plan estratégico y Balance Scorecard*. Lima: ESAN.

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN LOGÍSTICA

Estimado (a), el presente cuestionario trata sobre **la gestión logística**, tiene como propósito recoger información para conocer las dificultades que existen en la Escuela de Postgrado Neumann Business School SAC, y luego de identificarlas buscar las mejores alternativas de solución. Es de carácter anónimo, por lo que te solicitamos responder con sinceridad, veracidad y con total libertad, marcando con una

(x) el casillero de la alternativa que consideres pertinente. Muchas Gracias.

L E Y E N D A									
Siempre	S	5							
Casi siempre	CS	4							
A Veces	AV	3							
Casi Nunca	CN	2							
Nunca	N	1							
Nº	GESTIÓN LOGÍSTICA								
	DIMENSIÓN 1: Gestión de compras				S	CS	AV	CN	N
1	¿Realiza los pedidos con los requerimientos técnicos necesarios para su correcta programación?								
2	¿Realiza los requerimientos con las unidades demandadas por mes?								
3	¿Entrega la lista de requerimientos en las fechas establecidas?								
4	¿Recibe de almacén los artículos que requiere?								
5	¿Hace el uso correcto del material que solicita de almacén?								
6	¿Está satisfecho con el desempeño del personal de logística?								
	DIMENSIÓN 2: Gestión de abastecimiento				S	CS	AV	CN	N
7	¿Se hacen las compras basándose en el cuadro de necesidades?								
8	¿Es eficiente la preparación de los requerimientos de compra?								
9	¿Existe un plan de almacenamiento de productos?								
10	¿Existe un historial de los movimientos realizados?								

DIMENSIÓN 3: Almacenamiento		S	CS	AV	CN	N
11	¿La recepción de bienes solo lo realiza el personal adecuado?					
12	¿Se mantiene en el almacén un stock mínimo de existencias?					
13	¿La salida de bienes del almacén se hace mediante pedido de comprobante de salida?					
14	¿Los registros de inventario son permanentes?					
15	¿Están codificados todos los bienes almacenados?					
16	¿Existen medidas preventivas en cuanto al cuidado de las existencias?					
DIMENSIÓN 4: Distribución		S	CS	AV	CN	N
17	¿Reciben la cantidad de bienes solicitados?					
18	¿La entrega de bienes se realiza a tiempo?					
19	¿El bien adquirido está de acuerdo al requerimiento?					
20	¿Se realizan devoluciones por defectos en los bienes adquiridos?					
21	¿El personal de almacén le comunica el ingreso de los bienes solicitados?					
22	¿Los bienes solicitados lo distribuyen con otros servicios?					