



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**INFLUENCIA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALMACENES DE LA
EMPRESA DE CONFECCIONES WESTERN S.A.C. 2016**

**PRESENTADA POR
BRYAN CHAUCA FRANCO**

**ASESOR
LUIS ENRIQUE LAOS LÓPEZ**

TESIS

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

LIMA – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial – Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RR.HH.

INFLUENCIA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALMACENES DE LA
EMPRESA DE CONFECCIONES WESTERN S.A.C. 2016

PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
BRYAN CHAUCA FRANCO

ASESOR:
LUIS ENRIQUE LAOS LÓPEZ

LIMA, PERÚ

2017

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	3
Índice de tablas	3
Índice de figuras	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	6
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Problema General	9
1.2.2. Problemas específicos	9
1.3. Objetivos de la investigación	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Impacto potencial.....	10
Impacto teórico:	10
Impacto práctico:.....	10
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Planeamiento Estratégico	15
2.2.2. Análisis estratégico	16
2.2.3. Las 5 fuerzas de Porter	16
2.2.4. Administración de la cadena de suministro (SCM).....	17
2.2.5. Matriz FODA	18
2.2.6. Cadena de Valor	18
2.2.7. Gestión de Almacenes	19
2.3. Hipótesis	20
2.3.1. Hipótesis General	20
2.3.2. Hipótesis Especificas	20
2.4. Matriz de consistencia	40
2.5. Matriz de operacionalización de variables:.....	41
III. MÉTODO	21
3.1. Diseño.....	21
3.2. Población / muestra	21

3.3. Instrumentación	22
3.4. Procedimiento.....	23
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
4.1. Resultados de la investigación.....	24
4.2. Discusión de resultados	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
Conclusiones.....	34
Recomendaciones	35
GLOSARIO	36
Referencias	37
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Coherencia	39
Tabla 2 Entrevista Gerente General.....	43
Tabla 3 Entrevista Gerente Comercial	45
Tabla 4 Entrevista a Jefe de tiendas retail	46
Tabla 5 Entrevista Jefe Contabilidad y Supervisor de Operaciones.....	49
Tabla 6 Resultado de la Tabulación	51

Índice de figuras

Figura 1. Utilidad del Plan Estratégico.....	15
Figura 2 Estrategia de la empresa.....	16
Figura 3 Análisis FODA.....	18
Figura 4 ¿Existe un control de inventarios de la empresa?	25
Figura 5 ¿Con qué frecuencia se registra rotura de stock en el almacén?	26
Figura 6 ¿Conoce el sistema de Layout para almacén?.....	26
Figura 7 ¿Existe un plan para aprovechar al 100% los materiales comprados?.....	27
Figura 8 ¿Cuáles de las siguientes alternativas, considera usted necesario implementar o renovar?	28

RESUMEN

Una empresa debe buscar como minimizar sus costos y maximizar sus ganancias, bajo esta premisa es que se realizó esta tesis de investigación, analizando la empresa WESTERN S.A.C., la cual en el devenir de sus años de operación no había prestado atención en sus procesos internos, estructurando de manera inadecuada su proceso de almacenamiento ocasionándole gastos innecesarios y desperdicios que pudieron evitarse. Con ello se elaboró un plan estratégico de manejo de control de inventarios y aprovechamiento eficiente de la materia prima, esto a partir de la mejora de la cadena de suministros tanto para el proceso de compra de materia prima y como para la producción.

Se realizó un análisis interno de la empresa para determinar los principales factores que causan que se eleven los costos de almacenamiento y desperdicio de materia prima con los años.

Se utilizó un diseño exploratorio cualitativo y 2 instrumentos esenciales para el estudio del problema, entrevistas semi – estructuradas y la Guía de observación al área de almacén y producción.

Se encontró que la pérdida de eficiencia en el uso materia prima es ocasionada por la falta de un plan de producción para el total de la materia prima obtenida y que existe una mala distribución de estas en los diferentes puntos de paso, como también en los almacenes. Descubrimos también que la ausencia de un cálculo de una proyección de la demanda, deja sin planificación al área de almacén y ello conlleva a la producción en exceso y un posterior remate de las telas compradas en exceso.

Se formulan propuestas para la mejora de la gestión de la cadena de suministros y búsqueda del aprovechamiento del 100% de la materia prima.

Palabras clave:

Plan estratégico

Cadena de suministro

Inventarios

Proceso productivo

ABSTRACT

A company should look as minimize costs and maximize profits, under this premise is that this thesis research was conducted by analyzing the company WESTERN SAC , which in the course of its years of operation had not paid attention in their internal processes , inadequately structured storage process causing him unnecessary expenses and waste that could have been avoided . With this in mind a strategic management plan inventory control and efficient use of raw materials was developed, this from improved supply chain for both the buying process feedstock and for production an internal company analysis was performed to determine the main factors that cause storage costs and waste of raw materials over the years to rise.

An internal company analysis was performed to determine the main factors that cause storage costs and waste of raw materials over the years to rise.

Structured and observation Guide warehouse and production area - a qualitative exploratory design and 2 essential tools for the discovery of the problem, semi interviews was used.

It was found that the loss of efficiency in material use premium is caused by the lack of a production plan for the total of the obtained raw material and there is a misdistribution of these in different crossing points, as well as in stores. We also found that the absence of a calculation of a demand forecasting, planning renders the storage area and this leads to excess production and subsequent auction of the fabrics purchased in excess.

Proposals for improving the management of supply chain and use search 100 % of raw materials are formulated.

Keywords:

Strategic plan

Supply chain

Inventories

Productive process

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la cadena de suministro es una parte muy importante donde se pueden reducir costos de distintas maneras, un buen desempeño de esta área garantiza tener un manejo eficiente de los almacenes y procesos productivos, la cadena de suministro se aplica de diferentes formas para cada tipo de empresa, pero tiene un mismo fin, Orden.

La presente investigación tiene como propósito analizar los procesos de la cadena de suministro en el almacenamiento de materia prima y productos terminados de la empresa WESTERN S.A.C.

Esta investigación está dividida en 4 capítulos finalizando con las conclusiones y recomendaciones para este análisis.

En el capítulo I encontramos el problema de investigación donde se plantea el problema que se observa en la empresa, se presenta el problema general y específicos, se trazarán los objetivos que se pretende alcanzar con esta investigación, asimismo, se describe el impacto potencial que alcanza, subdividiéndola en 2 partes: impacto teórico e impacto práctico.

En el capítulo II se precisa la fundamentación teórica, estableciendo los antecedentes nacionales e internacionales del caso, las bases teóricas donde se explica el cuerpo de la investigación, también se plantean las hipótesis de la investigación, una hipótesis general y 3 hipótesis específicas.

En el capítulo III se desarrolla el método de investigación, se establecen el diseño, la población y la muestra a estudiar, se plantearán los instrumentos a utilizar en la recolección de datos.

En el capítulo IV se establecen los resultados obtenidos en la investigación, esto de acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo I, como siguiente paso se realiza la discusión de resultados contrastados con las hipótesis planteadas, determinando si éstas serán aceptadas o rechazadas.

Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a los problemas planteados anteriormente, en las referencias bibliográficas y las fuentes en las tablas y gráficos nos permiten encontrar la validez de la información de esta tesis.

En los anexos se encuentran las fuentes revisadas para la investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Breve reseña:

Western S.A.C., empresa familiar que se formó en el año 1990, tomando como base el proyecto de tesis que presento el Sr. Juan Chauca Solís en sus años como estudiante de la USMP, el cual empezó con la producción y comercialización de ropa para niños, en sus inicios la empresa estaba en proceso de compra de su primera tienda en la galería Abancay 3er piso, ubicada en la calle del mismo nombre, en el centro de Lima, luego de la primera tienda Western S.A.C. se dedicó a la compra de otras en distintas partes de Lima (Gamarra, Jesús María, etc.), al conseguir clientes corporativos como eran tiendas Metro, Topitop, Estilos, Dcompras fashion, entre otras, la empresa se consolidó con la fabricación de todo tipo de prendas de vestir tanto para damas, caballeros y niños. En la actualidad cuenta con 7 tiendas propias y mantiene una excelente relación laboral con los clientes corporativos de la empresa, con 27 años en el mercado peruano ha logrado un crecimiento sostenido.

Se puede observar dicho crecimiento tanto por los activos que la empresa ha incorporado, como por el incremento de ventas y de producción, con la apertura de nuevos puntos de venta, la implementación de tecnología en fabricación de prendas de vestir, así como el aumento de los clientes corporativos.

El crecimiento del mercado de prendas de vestir ha brindado las condiciones oportunas, las cuales Western SAC ha sabido aprovechar para crecer en facturación; el interés cada vez más alto por la moda, la mejora de los ingresos del ciudadano de clase media y el acceso a mercados globales, fueron los perfectos aliados para lograrlo. Sin embargo, este crecimiento en ventas no ha seguido un proceso organizado y estructurado, no se enfatizó la planeación y organización logística de la empresa, y por ello es que considero que un plan estratégico de la cadena de suministro (Supply Chain Management) debidamente estructurado puede añadir valor y generar una reducción de costos logísticos.

Pese a que las ventas de la empresa, según los estados financieros, han aumentado en un 40% aproximadamente, entre los años 2010 y 2015, existen diferentes problemas que exigen a la empresa gastos adicionales y problemas en los procesos logísticos, especialmente en el sistema de almacén.

Entre estos se pueden citar: los costos por el inventario de materia prima, principalmente el stock de telas, al no existir, previo a la compra un plan de aprovechamiento del 100%; el remanente se tiene que almacenar generando mayores

costos de almacenamiento, en algunos casos estas telas se malogran y se terminan retirando del almacén (generando pérdida de dinero) y otras se usan para producir prendas de remate porque estas están ya fuera de temporada (más de 2 años en almacén)

Al no existir un orden ni balance de inventario establecido en el arrumaje de las telas estas se combinan unas con otras ocasionando que no se tenga un control del número de rollos por modelo ni cuánto es que se usa para la fabricación.

Si bien es cierto que el crecimiento en las ventas ha mejorado significativamente, el no tener un orden y planificación para el efectivo almacenamiento y producción puede generar diferentes consecuencias.: que los costos de almacenamiento sigan creciendo de forma acelerada y termine generando mayores pérdidas a la empresa, llenar las tiendas propias con mercadería que no se venderá. Lo cual generaría que otras empresas del sector absorban a este mercado por un mejor servicio o variedad.

Según D'Alessio (2014) la planificación estratégica significa que uno debe buscar estrategias que te permitan armar y formar un futuro óptimo de lo que quiere la empresa. Para todo trabajo siempre es necesario plantearse un plan con objetivos definidos y metas de corto y largo plazo. La planificación se aplica a todos los campos y diferentes tipos de empresa que existen tanto en el ámbito privado y público. La planeación se puede aplicar en distintos campos y en diversas organizaciones. El planeamiento estratégico se empieza de acuerdo a cada organización, es decir, no existe un único procedimiento.

Cendejas (2014) nos indica que el mundo empresarial se ha integrado a todo nivel, más como una empresa horizontal donde todos opinan y de donde se sacan más ideas para la mejora de las diferentes áreas y obtención de mayor rentabilidad para la empresa, es así que los gerentes y ejecutivos buscan ideas e innovación en todos los niveles de la organización formulando estrategias de cultura organizacional, haciendo que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa.

Con todo lo explicado se ha identificado la importancia de realizar un diagnóstico interno de la empresa, con el fin de optimizar sus procesos de logística y producción, y así adaptarse a los requerimientos del mercado, implementar una clara visión y misión de la empresa, así como plantear los objetivos estratégicos buscando una meta en conjunto para identificar las principales estrategias que llevaran a la empresa WESTERN S.A.C. a buscar ser una empresa líder en el sector textil confecciones y retail.

1.2. Formulación del problema

Con referencia a lo presentado en el planteamiento del problema y al tipo de negocio que tiene la empresa, se formula la siguiente pregunta:

1.2.1. Problema General

- a. ¿Cuál es la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos en la empresa Western S.A.C.?
- b. ¿En que forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.?
- c. ¿De que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- a. Determinar la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Establecer de que manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos de la empresa Western S.A.C.
- b. Analizar en qué forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.
- c. Reconocer de que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.

1.4. Impacto potencial

Impacto teórico:

La presente investigación analizó información y estudios sobre cadena de suministros, plan estratégico y herramientas para la mejora de estos procesos.

El desarrollo de este plan estratégico propondrá una serie de estrategias de desarrollo de la gestión de almacenes y producción muy significativa para la empresa WESTERN S.A.C., la investigación tendrá una consecuencia positiva para toda la empresa, ya que todas las áreas se verán beneficiadas y se logrará una optimización del sistema de almacenes.

Esta tesis servirá también de base para otras pymes con problemas de reducción de costos en almacenes.

Impacto práctico:

Este trabajo de tesis servirá como una guía práctica para la industria de la confección de prendas de vestir y que tengan exceso de inventario de materia prima del cual no se lleva un control adecuado, les permitirá mejorar su proceso de abastecimiento y optimización de producción.

Este trabajo tendrá un beneficio económico directo con la empresa WESTERN S.A.C. ya que se reducirán costos de inventarios de materia prima que no se llega a usar, mejora del aprovechamiento de las telas y reducción de costos de producción.

Esta tesis corregirá la forma empírica en la que trabaja la empresa WESTERN S.A.C. con respecto a la gestión de su almacén y aprovechamiento del 100% de su materia principal.

Díaz Jiménez (2005), “En el balance, la conclusión más importante es que el mayor potencial del planeamiento estratégico reside en la posibilidad de fortalecer la capacidad de adaptación de una organización frente a un contexto incierto y cambiante.”

El desarrollo de la planificación estratégica para la empresa WESTERN S.A.C. es importante porque podrá delimitar sus procesos y conocer los aspectos que están fallando en la organización y que en el mediano plazo le genera un aumento de

inventarios y conlleva a pérdidas monetarias en el paso del tiempo, con este plan estratégico la empresa notará los beneficios de tener una eficaz y eficiente organización interna y esto se reflejará en los resultados con el cliente interno y en el externo. Al tener claro el propósito de la empresa la gerencia podrá reflejar claramente cuáles son las estrategias para llegar a las metas de corto, mediano y largo plazo.

El trabajo presentado busca que los procesos de la empresa sean cada vez más eficaces y que esto facilite la consolidación de la empresa en el rubro textil a largo plazo. Al mismo tiempo se busca que la empresa genere más rentabilidad retorno para los accionistas.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

El planeamiento estratégico se puede desarrollar en cualquier tipo de negocio, ya sea de producción, comercialización o servicios, dicho esto, entendemos entonces que los planes estratégicos se diseñan exclusivamente para cada tipo de empresa y para buscar soluciones a los problemas que existen.

El rubro de la empresa WESTERN S.A.C. es el textil, y hemos logrado encontrar mucha información, ya que la mayoría de empresas formadas y que tienen metas y visión al crecimiento en el futuro formulan sus propios planes estratégicos para buscar una mejora continua de procesos.

De las empresas textiles encontradas en el Perú, exceptuando la mayoría de las pymes, cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos donde podemos observar las metas trazadas.

Nacionales:

1. Huarcaya (2015) en su tesis “Business to Consumer, y su influencia en los clientes de las MYPE textiles en el Emporio Comercial de Gamarra.” Da a conocer que a pesar que el campo del E-commerce en el Perú está en constante crecimiento para las MYPE de Gamarra este no consiste en un ingreso significativo, y que este “sería un buen servicio para los clientes mas no una buena inversión para las microempresas”, según su punto de vista.
2. En su “plan estratégico de tecnología de información del Banco de la Nación”, Valenzuela (2006) detalla los aspectos generales como objetivos, alcances y metodología utilizada del mismo modo que el análisis que se hizo del plan institucional que comprende los resultados del estudio de la visión, misión, objetivos y estrategias del banco.
3. Roque (s.f.) en su tesis “Análisis y diseño de un sistema de inventarios en la empresa Curtiduría ORION S.A.C.” indica la importancia de un sistema informático de control de inventarios para el incremento de la eficiencia de los procedimientos de gestión de inventarios, en ese caso fue en la Curtiduría ORION S.A.C., revisando dicha tesis es necesario un sistema para todo tipo de empresa que piensa crecer y de manera ordenada.

En la presente tesis se darán a conocer distintos programas de control de inventarios para que la empresa Western S.A.C. pueda decidir cual se acoplara mejor a su sistema y forma de trabajo.

4. Trujillo Jara (2007) busca implementar un “Programa de Mejoramiento Continuo a la empresa Servicios Trujillo S.R.L.” en la búsqueda de lograr un ahorro proyectado de S/. 34,291.33 mensuales y con la aplicación de este reducir en porcentaje de piezas defectuosas del 15% al 5%.

Para la presente tesis es imperativo buscar la reducción de costos en almacenaje ya que el mal manejo de las compras de materia prima ha generado que exista demasiado inventario que perdió ya su valor.

5. Quevedo (2010) en su tesis “Análisis, Diagnóstico y Propuesta de mejora de la cadena de logística y de planeamiento de compras de una empresa Peruana comercializadora de productos quimicos.” nos indica que, en la actualidad, se experimentan cambios en la manera en la que operan las empresas y que todas buscan nuevas formas de cambiar su manejo de logística, buscando la reducción de costos de almacenaje y la distribución de sus productos, no se pueden quedar en lo tradicional porque esto ocasiona un incremento en el costo de sus productos que muchas veces los clientes no están dispuestos a aceptar.
6. Chacón & Chávez (2010) presentaron una “propuesta de mejora de la gestión de procesos para así lograr incrementar la rotación del stock en la Aduana de Tacna”, utilizaron los siguientes pasos para lograr el descongestionamiento de su stock: definición del problema, determinación de las causas, determinación de los efectos, definición del objetivo central y proponer alternativas de solución; el problema general del almacén era el no tener un control del espacio utilizado donde se aglomeraban todo tipo de productos sin tener en cuenta las especificaciones de cada uno.

Lo mismo sucede en la empresa Western S.A.C. donde la materia prima, en este caso las telas, se juntan todas en un mismo lugar sin tener en cuenta cuales son las que saldrán primero, se propondrán alternativas de solución logística para el correcto almacenaje y buena distribución.

Empresa del rubro peruana que es top a nivel nacional

Uno de los principales ejemplos de crecimiento de una empresa textil de confecciones es Topitop retail, la empresa que maneja el retail es Trading Fashion line S.A., empresa con más de 29 años en el mercado, la cual se ha convertido en una de las más representativas cadenas de tiendas en prendas de vestir a nivel nacional con experiencia

internacional, a través de sus tiendas ha sabido posicionar las diferentes marcas que tiene.

Como vemos en la imagen la empresa Topitop ha sabido incorporarse a un mercado tan cambiante como es la venta de ropas y la moda que se vierte cada temporada de manera diferente, abriendo tiendas en una gran parte de los centros comerciales de Lima y provincias. Topitop cuenta con 60 tiendas a nivel nacional y más de 4000 trabajadores entre los colaboradores en tienda y de fábrica, Topitop es también una empresa exportadora de prendas de vestir y entre sus principales clientes se encuentra: Gap, Ralph Lauren, Lacoste, Old Navy, entre otras. Cabe resaltar que Topitop es cliente de Western S.A.C.

Internacionales:

1. En su “Plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones MEICY S.A.S.”, Peña (2011), nos indica que como punto de partida uso el FODA, MEFE y MEFI para evaluar la situación actual de su empresa, y con esto lograron establecer objetivos, estrategias y tácticas que consideraron efectivas para que la empresa logre penetrar los mercados potenciales a los cuales quiere llegar.
Para la empresa Western S.A.C. el marketing está ligado a que se terminen sus productos, al no contar con un plan de aprovechamiento y un correcto control de inventarios no cambian necesariamente de modelos en los momentos adecuados lo que genera acumulación de productos terminados y genera que se tengan que rematar luego.
2. Cova & Moreno (2010) presenta en su trabajo de investigación el desarrollo de un plan estratégico en búsqueda de mejora de las actividades de la empresa INVERSIONES EUCARIS C.A. indican la importancia de que una empresa desde la micro debe contar con objetivos, formular su misión y visión para estar orientado a resultados con planes de acción para la mejora en el cumplimiento de los objetivos.
Se le planteará a la empresa Western S.A.C. la formulación de su misión, visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo, y la integración de sus trabajadores para formar una cultura organizacional sólida.
3. Méndez C. (2008) concluye en su tesis que la aplicación de un sistema logístico en la administración de la cadena de suministros, exactamente en la gestión de inventarios es una herramienta genera definitivamente ventajas competitivas en favor de la empresa tales como: optimización de producción, reducción de costos, mejora de calidad de los productos y esto genera poder ofrecer los productos a precios competitivos.
Esto es lo que no posee la empresa Western S.A.C. dentro de su sistema de trabajo, por lo tanto, se llena de productos que ya no venderá los cuales termina rematando a un costo mucho menor del adquirido.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planeamiento Estratégico

Es un método que abarca todos los procesos que se llevarán a cabo dentro de una empresa para generar los cambios y mejoras necesarias para llegar a una meta trazada.

Franco (2013) expresa que “el planeamiento estratégico es un proceso que implica organizar esfuerzos hacia un fin determinado; es decir, establecer la dirección que debe tener una empresa para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. ... en el planeamiento estratégico de una empresa se deben establecer los siguientes elementos: La misión, La visión, Los objetivos estratégicos y la estrategia empresarial”

El proceso para desarrollar un plan estratégico empieza cuando se realizan análisis del entorno de la empresa (interno y externo). Empezaremos implementando en Western S.A.C. la misión y visión con las que no cuentan y trabaja con miras a crecer, pero no de forma estructurada. Los objetivos estratégicos serán planteados en base a los problemas encontrados y en búsqueda de la mejora continua.

Lerma y Kirchner & Bárcena (2012) mencionan que “Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados aprovechando de forma racional los recursos con los que cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.”

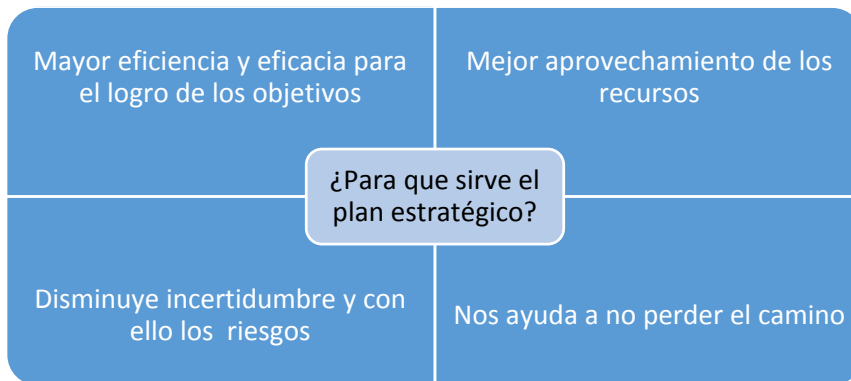


Figura 1. Utilidad del Plan Estratégico.

Martinez (2006) citando a Covey, S. (1997) indica que: “Para un velero sin rumbo cualquier viento es favorable”, evidentemente aquel que no se fija objetivos no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanzar el éxito.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.”

2.2.2. Análisis estratégico

Entendemos el análisis estratégico como el estudio de una organización con el fin de formular una estrategia para una mejor toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Ventura (2009) en su libro “Análisis estratégico de la empresa” nos explica el análisis estratégico de la siguiente manera: La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en que las empresas se relacionan con su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro. Estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos, interactúan entre sí en un diálogo continuo, mediante el cual la empresa trata de interpretar el entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados.



Figura 2 Estrategia de la empresa

Fuente: Libro “Análisis estratégico de la empresa”

2.2.3. Las 5 fuerzas de Porter

En el libro Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Porter (1982) nos explica las 5 fuerzas que impulsan la competencia en la industria, éstas son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Rivalidad entre empresas existentes
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Amenaza de productos sustitutos

“Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento...la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias”

La teoría de Porter sobre las 5 fuerzas ayudaran a la realización de este proyecto, puesto que se tomará como base para realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa en conjunto con la cadena de valor y la matriz FODA.

2.2.4. Administración de la cadena de suministro (SCM)

También conocida en inglés como supply chain management, es un método de trabajo integrado para gestionar todos y cada uno de los flujos en los distintos canales de distribución de la empresa; proveedores, clientes y consumidores finales.

Consiste en la planificación, obtención y transformación de los productos, se encarga de la selección de proveedores y materia prima; la cadena de suministro abastece y regula las operaciones de fabricación, distribución, marketing, ventas, diseño de producto, finanzas, en si toda parte de la empresa.

Lo más importante en la cadena de suministro es la sincronización para evitar falencias en el sistema.

Según Chávez & Torres-Rabello (2012) el concepto de SCM incluye tres dimensiones: una estratégica, una táctica y una dimensión operativa. (...)

Dimensión estratégica: medio para alcanzar ventajas competitivas, cada organización que compone la cadena necesita adoptar una orientación estratégica, estableciéndola una versión de largo plazo. Una vez establecida la estrategia debe desplegarse en decisiones tácticas.

Dimensión táctica: decisiones de corto plazo, implica visualizar flujos de procesos y entenderlos como secuencias de actividades que cruzan horizontalmente más de una organización.

Dimensión Operativa: decisiones de muy corto plazo. Por cuanto cada movimiento de material o producto a través de la cadena, involucra tareas operacionales como almacenar, producir o distribuir, todo esto realizado de forma interna en la organización, en coordinación con otras organizaciones o mediante organizaciones externas. Es en el

quehacer cotidiano donde se tangibiliza la estrategia y se ponen a prueba las decisiones tácticas.

2.2.5. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que nos da una imagen primaria de como vemos a la empresa ante el entorno interno y el entorno externo.

Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005) indican: “Pero el análisis FODA tiene sus limitaciones. Es el primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el FODA aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.”

No podemos sacar conclusiones al solo hacer un análisis FODA se necesita hacer un diagnóstico más profundo de los procesos de la empresa para tener una mejor toma de decisiones con respecto a lo que se quiere como plan y poder desarrollarlo.

Dentro de este análisis tenemos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene y enfrenta una empresa.

El siguiente cuadro nos muestra lo que es un análisis FODA y como este debe entrelazarse.

ANALISIS FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia proactiva: Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades	Estrategia reactiva: Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades
AMENAZAS (A)	Estrategia reactiva: Optimizar fortalezas para minimizar amenazas	Estrategia reactiva: Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Figura 3 Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

2.2.6. Cadena de Valor

Riquelme (2010) explica que “La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (bajando los costos o aumentando las ventas)”

Cada empresa ya sea bienes o servicios para poder desarrollarse tiene un grupo de actividades en conjunto que deben seguir un proceso para poder llevarle al cliente final lo que este requiere de la empresa, la cadena de valor detalla el orden que tiene una empresa desde su core business hasta las áreas de apoyo. Porter (1985) nos dice:

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores

2.2.7. Gestión de Almacenes

La gestión de almacenes está completamente ligado al concepto de gestión del stock de una empresa, los productos físicos que la empresa posee como materia prima, productos terminados y productos secundarios. Esto comprende la ubicación dentro del almacén, el flujo de materiales y productos terminados y los métodos usados para el movimiento de los productos.

Ferrín (2007) en su libro “Gestión de stocks” nos dice “es más beneficiosa la reducción del costo de compras que el aumento de las cifras de las ventas. Generalmente hay más oportunidades para reducir los costes de compra en un 2% que para incrementar las ventas en un 20%, ya que para alcanzar lo primero bastará mejorar la gestión de compras, mientras que lo segundo está condicionado por las posibilidades de penetración de mercado.”

Para el caso de la empresa Western S.A.C. esto ayudaría mucho a su problemática ya que la gestión de compras no se ha gestionado de la mejor manera por la cantidad de materia prima que posee pero que ya no están aptas para el mercado y que se tendrán que rematar a un precio mucho menor del de compras, incluso para poder venderla hay que darle valor agregado (entiéndase esto como la fabricación de prendas a partir de esta tela para poder rematarlo)

2.3.Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

- a. El análisis estratégico conduce a la formulación de un plan que optimiza la gestión de almacenes en la empresa Western S.A.C.

2.3.2. Hipótesis Especificas

- a. La influencia del análisis estratégico permite la reducción de los costos operativos de la empresa Western S.A.C.
- b. La influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.
- c. La influencia del análisis estratégico permite el manejo optimo del sistema de inventarios de la empresa Western S.A.C.

III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación es de tipo cualitativo porque dará a conocer la importancia del plan estratégico para generar un impacto positivo en la empresa, estudiando los antecedentes de la empresa, formas de trabajo, conocimiento de los gerentes, jefes y supervisores sobre la problemática que tiene la empresa y como ellos buscan solucionarla. Esta información ayudó a validar las hipótesis planteadas en esta investigación.

El diseño de la investigación es descriptivo, correlacional, no experimental. Es descriptivo porque en efecto describe la problemática encontrada en la empresa Western S.A.C. con respecto al sistema de almacenes, correlacional porque los procesos están unidos entre si y cada uno depende del anterior, esto quiere decir que si se ordena la variable de la compra inicial se tendrá un aprovechamiento del 100% de la materia prima y, por lo tanto, una producción acorde al nivel de ventas de la empresa y no experimental debido a que no se van a manipular de manera intencional ninguna de las variables.

3.2. Población / muestra

En esta investigación se utilizó una población conformada por los dueños (gerentes) jefes y trabajadores de la empresa Western S.A.C. En este sentido la población que se tomó en cuenta para el desarrollo de este plan estratégico estuvo comprendida por todos los trabajadores y colaboradores de la empresa que son 15 personas.

En cuanto al muestreo para la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico – intencional que se adapta de mejor manera al tipo de diseño que se usó. La selección de la muestra se realizó de acuerdo a los criterios del investigador, buscando que los participantes sean los que mejor representen a la población, con mayor grado de responsabilidad y juicio con el fin de obtener información óptima de la empresa.

La muestra fue menor a la población en los que se considerara solo a las siguientes personas según el cargo que desempeñan en la empresa.

Cargo	Instrumento
Gerente General	Entrevista a profundidad
Gerente Comercial	Entrevista a profundidad
Supervisor de Almacén	Entrevista a profundidad
Supervisor de Producción	Entrevista a profundidad
Jefe de contabilidad	Entrevista a profundidad
Personal de almacen y acabado de producción (10 personas)	Encuestas

3.3. Instrumentación

Dado el tamaño de la muestra para el presente proyecto de tesis, se ha decidido que los instrumentos probabilísticos sean los más apropiados para esta investigación.

Los instrumentos que se usaron en este caso son:

Como primer instrumento se utilizó la entrevista a profundidad (semi-estructurada). Este instrumento es útil para medir el nivel gestión y conocimiento de los gerentes y los encargados de las áreas de ventas, almacén y contabilidad, en cuanto al orden de los procesos y capacidad de reacción ante la problemática de Western S.A.C. y la influencia directa e indirecta que tienen estos aspectos en el desarrollo de las actividades.

La entrevista fue dirigida a:

- Gerente General
- Gerente de ventas
- Supervisor de producción.
- Supervisor de almacén
- Jefa de contabilidad

En este instrumento se estudiaron las siguientes áreas de interés:

- Visión de la empresa desde la perspectiva de la cabeza de la organización.
- Conocimiento sobre el perfil de los fundadores de la empresa.
- Nivel de satisfacción con el trabajo realizado hasta el momento por los dueños de la empresa.
- Activos que la empresa ha adquirido.
- Estado de la empresa con respecto a años anteriores.
- Estrategias utilizadas en el crecimiento de la empresa.

Como segunda herramienta se realizarán encuestas a los 10 trabajadores que se encuentran en el área de almacén y acabado de producción de la empresa.

Rotura de stock

- ¿Con que frecuencia se registra rotura de stock en el almacén?
- ¿Cuáles son los artículos con mayor frecuencia de rotura de stock?

Layout de almacén

- ¿Conoce usted el sistema de Layout para almacén?
- ¿Considera usted que tiene todas las herramientas necesarias al alcance para que realice una labor eficiente en el almacén de la empresa?
- ¿Cuáles de las siguientes alternativas, considera usted necesario implementar o renovar?
Programa computarizado de almacén
Desarrollo del almacén
- ¿Le provee la empresa una hoja de distribución de los almacenes?

Inventarios

- ¿Existe un control de inventario en la empresa?
- ¿Sabe usted con qué frecuencia se realizan los inventarios?
- ¿Tiene conocimiento de que tipo de inventario se realizan en la empresa?
- ¿Existe un plan para aprovechar al 100% los materiales comprados?
- ¿Qué haría usted para acabar las telas que están en el almacén antes que pasen de temporada?

3.4. Procedimiento

Entrevista a profundidad:

1. Se realizó las coordinaciones necesarias para su elaboración.
2. Visita personal a la empresa, durante 3 horas de trabajo se realizarán las entrevistas a las personas del tamaño de la muestra.
3. Se grabó la entrevista con consentimiento del personal.
4. Recolección de datos, hechos por el mismo investigador.
5. Elaboración de archivos.
6. Se realizó la tabulación de las respuestas obtenidas.

Encuesta a los trabajadores

1. Se solicitó permiso a gerencia para la realización de encuestas.
2. Recolección de datos por parte del investigador
3. Se realizó la tabulación de resultados a través del software
4. Se analizaron los resultados
5. Se presentaron los resultados a Gerencia General.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

Habiendo realizado la investigación a la empresa y el trabajo de campo dentro de la misma, utilizando los instrumentos de entrevista semi-estructurada a profundidad y Guía de Observación, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación a la empresa WESTERN S.A.C. para la mejora de procesos de cadena de suministros y producción.

4.1.1. Del objetivo general: **Determinar la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.**

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas a las 5 personas, 2 gerentes, 1 jefe, 2 supervisores, podemos concluir que la influencia de la formulación de un plan estratégico para la empresa WESTERN S.A.C. no solo será óptimo para la problemática presente, sino que ayudará a forjar una base más sólida de hasta y hacia dónde quiere llegar la empresa.

De acuerdo a las entrevistas indicamos que no existe una clara misión, visión y objetivos de la empresa como culturas organizacionales en la que todas estén enfocados, cada persona entrevistada tiene una idea de general de que es lo que quiere lograr la empresa desde una perspectiva diferente.

El Gerente General, nos indica que la misión para él es “confeccionar prendas de calidad que estén adecuadas a lo que quiere el cliente” y que para el stock de materia prima “esta ok”.

Por otro lado, la Gerente Comercial, La jefa de contabilidad consideran que, si hay mucho material que no se usa y está almacenada por años sin saber qué hacer con eso, en consecuencia, ésta se desperdicia.

4.1.2. Del objetivo específico 1: **Establecer de que manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos en el sistema de almacén de la empresa Western S.A.C.**

Utilizando las 2 herramientas de investigación, para gerentes, jefes, supervisor y trabajadores, podemos concluir que el sistema de la cadena de suministro no se está realizando de una forma efectiva, ya que no reduce los costos operativos, en cambio, genera gastos innecesarios y la aglomeración de materia prima que luego se desperdicia, ya que el paso del tiempo genera que no se pueda vender al precio ideal.

Podemos enumerar los problemas que genera un mal manejo de la cadena de suministro:

- a. compra excesiva de materia prima.
- b. Pérdida de tiempo en la ubicación de las telas.
- c. Producción de productos que se venderán como remate.
- d. Mala distribución del almacén.
- e. Ausencia de un software de almacenamiento e inventarios.
- f. Falta de capacitación al personal
- g. Ausencia de un plan de aprovechamiento del 100% de la materia prima.
- h. Constante rotura de stock de productos terminados.

Sobre control de inventarios en la entrevista a profundidad realizada a la gerente comercial y jefa de tiendas retail, se obtuvo que el inventario solo se realiza en las tiendas propias de la empresa y éstas están en cuadernos por cada tienda donde a través de las guías de remisión se realiza un ingreso de mercadería en el cuaderno y con las boletas de venta se anotan las salidas, pero para el control de la materia prima y productos terminados en el almacén central no se tiene conocimiento de las existencias exactas.

También a través de la encuesta realizada a los trabajadores de almacén y producción, se llegó a la siguiente conclusión.

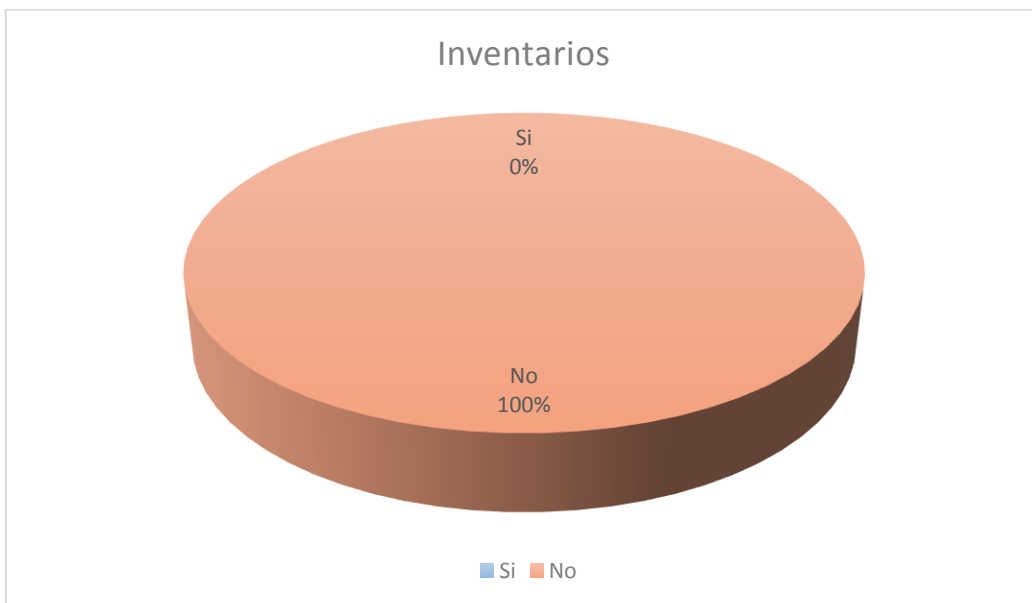


Figura 4 ¿Existe un control de inventarios de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

El control de inventarios es un tema urgente en la empresa WESTERN S.A.C, según lo encuestado en la empresa en la Figura N° 03 los trabajadores de la empresa nos manifiestan que No existe un control de inventarios para los almacenes de materia prima y productos terminados, entonces la pregunta sería

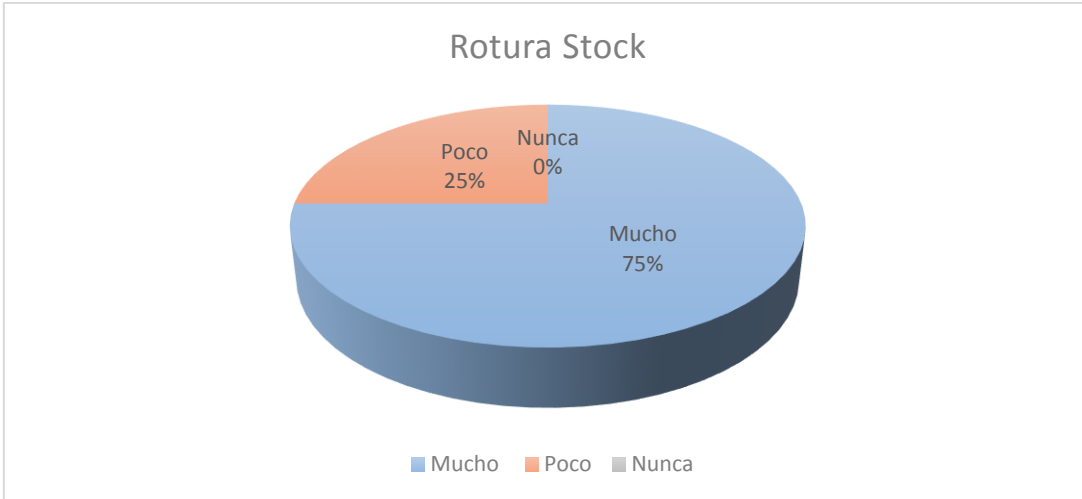


Figura 5 ¿Con qué frecuencia se registra rotura de stock en el almacén?

Fuente: Elaboración propia

La rotura de stock de la empresa WESTERN S.A.C. tiene una alta relevancia, ya que se inicia en la selección de las telas dentro del almacén para la producción y al no tener un manejo adecuado de los inventarios no se sabe si se tendrá la tela para realizar los modelos que se tiene en mente producir.

Ocurre también rotura de stock en los productos terminados, ya que si bien es cierto se tiene un plan de producción y cantidades que entran al almacén, no se tiene un manejo de inventarios de cuanto sale del almacén a las tiendas de la empresa.

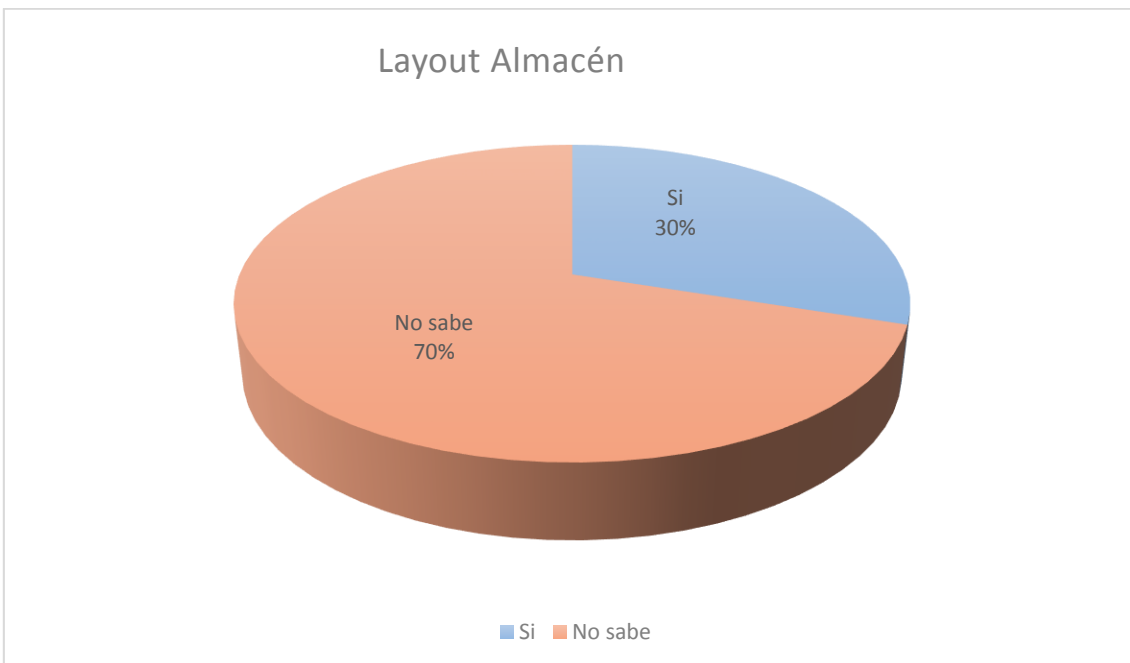


Figura 6 ¿Conoce el sistema de Layout para almacén?

Fuente: Elaboración Propia

Según lo encuestado en la Figura N° 05 sobre el layout de la empresa WESTERN S.A.C. a los trabajadores del área de almacén y producción, se obtuvo que el 70% No conoce el sistema de layout mientras que el 30% indicaron que Sí.

4.1.3. Del objetivo específico 2: **Analizar en que forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.**

Según la entrevista a profundidad realizada y la tabulación respectiva se tiene como resultado que: “Por intuición conocen lo que se vende, y por lo que "saben" por olfato las vendedoras, mas no se cuenta con registro” esto entonces conlleva a la conclusión de que no se tiene un plan de aprovechamiento del 100% de la materia prima y que el proceso productivo no se está gestionando de manera adecuada a que está generando un sobre stock de productos terminados en la empresa.



Figura 7 ¿Existe un plan para aprovechar al 100% los materiales comprados?

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver por parte de los trabajadores de la empresa el 60% indica que no tiene un plan de aprovechamiento de la materia prima, el 20% indica que Si y otro 20% indica que No sabe.

Esto se puede deber a las líneas de negocio de la empresa,

La primera: venta corporativa a empresas como Topi Top, Estilos, TFL, entre otras, al ellos realizar un pedido exacto la empresa solo compra lo necesario para su producción con un máximo de 5% de prendas extra para muestras y reemplazar productos en caso

de fallas. Las cuales, una vez arregladas, luego se ubican en una de las tiendas de la empresa.

La segunda que es el área retail, fabricación para sus propias tiendas, no hay una colección por temporada lo cual ocasiona que modelos se queden guardados si es que no se vende adecuadamente, llenando los almacenes de productos que no han tenido mucha rotación, así como rollos de tela que no se usa con el tiempo.

4.1.4. Del objetivo específico 3: **Reconocer de que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los gerentes, se concluye que la empresa no cuenta con un software de control de la cadena de suministro de materias primas, ni control de inventarios de productos terminados, lo que ocasiona que exista sobre stock de estos.

Según el Gerente General y Gerente Comercial, debería existir una media de 350 prendas por modelo en el almacén para poder abastecer a las tiendas propias, la Jefa de tiendas retail indica que por modelo en las tiendas propias debería existir una docena de prendas en diferentes tallas y colores por modelo.

Según las encuestas y las entrevistas a profundidad realizadas al personal de almacén de la empresa se verifica que efectivamente se produce una media de 350 – 400 prendas por modelo para poder abastecer a las tiendas pero que si el producto no se mueve en las tiendas no hay acciones de respaldo para empezar a vender más rápido esta mercadería lo que ocasiona la aglomeración de prendas que pasan de temporada.

Según la encuesta a los trabajadores de la empresa esto se debería implementar:

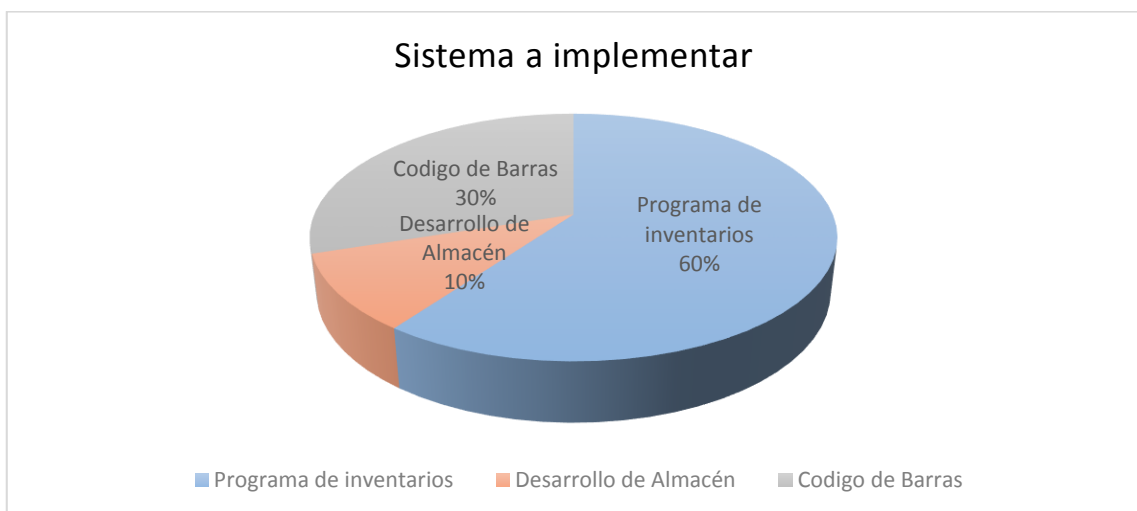


Figura 8 ¿Cuáles de las siguientes alternativas, considera usted necesario implementar o renovar?

Programa computarizado de almacén

Desarrollo del almacén

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura N° 07 los trabajadores identifican una mejor alternativa para mejorar su trabajo y hacerlo más eficiente, no solo para el almacén sino para el desarrollo personal de ellos mismos, ya que la implementación de esto hará que ellos sean capacitados en el uso de diferentes software's de Inventarios y cadena de suministros, a tener más ordenado el almacén y que todo esté al alcance, que no se pierda tiempo de trabajo tratando de ubicar los productos que se “creen” siguen en el almacén.

4.2. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de 2 instrumentos utilizados para la medición:

- Entrevista a profundidad: dirigidas a Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de tiendas retail, Jefe de contabilidad y Supervisor de Operaciones.
- Encuestas: a 10 trabajadores de la empresa WESTERN S.A.C, que se desempeñan en las áreas de almacén y producción.

Quedando registro de todas las actividades mencionadas por medio de fotografías, cuestionarios completados, entrevistas grabadas.

Existieron limitaciones dentro del desarrollo del presente trabajo, los cuales se mencionan a continuación:

Disponibilidad de los Gerentes y Jefes de las áreas para la entrevista.

Permiso de entrar a las instalaciones de la empresa para realizar las encuestas.

Tiempo de los trabajadores para la realización de las encuestas, tenían que parar sus labores para atenderme.

La primera es la disponibilidad de tiempos de los Gerentes y Jefes:

Las entrevistas a los Gerentes se llevaron a cabo en el tiempo estipulado para esto, en cambio cuando se trató de las entrevistas a los Jefes y el supervisor el tiempo fue más limitado y se tuvo que retornar a la empresa en diferentes ocasiones para que nos pudieran atender, ya que por el rol que desempeñan muchas veces no se encontraban en las oficinas de la empresa. Es así que se tuvo que acompañar a la persona a los lugares de realización de las labores del día para que nos pudiera atender.

La segunda es el permiso de entrada al almacén:

La accesibilidad para el área de almacén es restringida solo para personal de la empresa con acceso, esto dificultó un poco el trabajo de encuestas al personal encargado de ese espacio, pero tras una conversación con la gerencia y explicando los motivos por los cuales se requería el poder entrar a dicha área, se concedió el permiso necesario para poder observar el problema de cerca.

Por último, el tiempo de los trabajadores de la empresa para las encuestas:

Si bien es cierto los trabajadores, siempre los podemos ubicar dentro de la empresa en sus respectivas áreas, el tiempo de ellos es limitado, ya que para poder atenderlos deben para sus obligaciones por un lapso de 15 a 20 minutos, tiempo que no está permitido. Gracias a los permisos del Gerente General se logró encuestar a los 30 trabajadores de la empresa en el área de almacén y producción con mayor conocimiento del tema.

Integración de resultados

De los resultados obtenidos, podemos resaltar que tienen muchas similitudes con otras investigaciones del mismo rubro y tipo de investigación (cadena de suministro y almacenes), pudiendo generalizarse los resultados que se obtienen dentro del estudio de la empresa WESTERN S.A.C. a la mayoría de empresas del sector textil de confecciones y su gestión de abastecimiento, cadena de suministro e inventarios, debido a lo parecido de las características de estas empresas en compras de materia prima, almacenaje, producción, atención post venta, venta e inventarios.

Claro está que, si bien es cierto existen muchas similitudes en los procesos, para un óptimo desempeño de la tesis en otras empresas del mismo rubro la recomendación principal, que se realice un estudio para cada empresa, teniendo el INFLUENCIA DEL ANALISIS ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACION DEL SISTEMA DE ALMACENES DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES WESTERN S.A.C. 2016 como base inicial para su desarrollo.

Chacón y Chávez (2010) en su tesis de maestría para el departamento de almacén de mercancías de la Aduana de Tacna, propusieron aumentar la rotación del stock, donde el principal problema era la aglomeración de esta en un mismo lugar con mercadería obsoleta que solo producía altos costos de almacenamiento.

Este problema lo podemos contrastar con el estudio de la empresa WESTERN S.A.C. ya que en su almacén cuenta con una cantidad de materia prima que no se mueve y que está generando altos costos de almacenamiento, así también los productos terminados que en muchos casos se deben rematar, ya que no tienen más movimiento en las tiendas, donde se podría hacer un plan de ventas, pero ese ya es otro tema de investigación.

En la empresa textil Filamentos Industriales S.A.C. en Lima, se diagnosticó que el almacén de productos terminados existe una lentitud en los procesos de despachos, registro de datos, rotura de stock Morales (2004) explica que la similitud está basada en la demora para encontrar los artículos y conocer el stock del mismo en el almacén de la empresa.

Morales (2004) en su tesis nos indica que existen demora en el proceso de despacho, registro de los datos entrantes y rotura del stock en cuanto a pedidos en el almacén de productos terminados de la empresa Filamentos Industriales S.A.C., esta tesis muestra similitudes con el plan estratégico para la empresa WESTERN S.A.C. ya que en el almacén de productos terminados de la empresa existen estos problemas también por la

mala distribución de los productos y el desconocimiento del movimiento de los productos con mayor rotación que otros, esto genera rotura de stock, demoras en el proceso de despacho por la distribución deficiente.

Validez y generalización de resultados

Para esta investigación se utilizó la metodología de la observación de procesos de entrada y salida de materia prima como productos terminados de la empresa, esta se debe generalizar para todo proyecto de mejora de la cadena de suministro ya que es una técnica óptima en la búsqueda de nuevos métodos y encontrar lo que está afectando a la empresa en esa área específica, no obstante que la entrevista a las personas que trabajan directamente en el almacén es fundamental para complementar la información obtenida en la observación del proceso de la cadena de suministro.

Por lo tanto, podemos concluir que la metodología empleada para obtener información y poderla analizar, se puede generalizar y es necesaria para el desarrollo de la investigación para un plan estratégico de cadena de suministro para empresas que presentan problemas de abastecimiento, rotura de stock y demoras en el proceso de distribución.

En cuanto a los resultados obtenidos, estos resultados son específicos para la empresa WESTERN S.A.C. ya que, si bien es cierto, existen problemas de costos por mal almacenamiento en muchas empresas del sector textil, cada una cuenta con problemas propios, cada plan estratégico es único y específico a los problemas de cada empresa.

Contrastación de la Hipótesis

En el presente proyecto se han presentado 4 hipótesis, 1 general y 3 específicas, las cuales serán contrastadas con los resultados obtenidos a continuación:

El análisis estratégico conduce a la formulación de un plan que optimiza la gestión de almacenes en la empresa Western S.A.C.

Durante la realización de la investigación, se pudo observar la carencia de aspectos básicos en la base de la empresa como son la misión, visión y objetivos, el análisis estratégico impactara de manera directa desde la base de la empresa, ya que, si bien es cierto, se estudia la cadena de suministro, la creación de estos aspectos del plan ayuda a la empresa a estar más enfocados en lo que quieren realizar y hasta donde se plantea crecer; el desarrollo de las bases teóricas dará más conocimiento a los gerentes de cómo se está manejando su empresa (ubicara los puntos ciegos que los gerentes no toman en cuenta pero que están generando a la empresa perdida), y las conclusiones y recomendaciones serán tomadas en cuenta para el mejor desenvolvimiento de sus trabajadores y la empresa en sí.

Siguiendo con la entrevista y la Guía de observación, podemos afirmar que existe una mala distribución de la materia prima, ya que se encuentran en 2 pisos diferentes de la empresa, pero los rollos de tela de cada tipo existente están mezclados entre sí, lo que

ocasiona que no se pueda saber con exactitud cuándo se ha usado y cuánto queda, observamos que la distribución de productos terminados en el almacén tampoco es la adecuada, ya que se ubican por grupos donde “se encuentre lugar” y no una distribución ABC.

Por estas razones se acepta esta hipótesis como un buen comienzo para el ordenamiento de la empresa desde sus bases y así poder atacar a la problemática por diferentes frentes.

La influencia del análisis estratégico permite la reducción de los costos operativos de la empresa Western S.A.C.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores del área de almacén y producción, y la observación realizada al área, se determinó que no se ubican los rollos de tela de manera ordenada, se ubican de acuerdo al espacio que puedan encontrar, además que, no se sabe cuántos rollos con exactitud son utilizados para producción, esto genera también que rollos queden guardados por mucho tiempo.

Lo mismo sucede con los productos terminados, la mala distribución de estos dentro del almacén ocasiona que se encuentren paquetes de prendas de producciones anteriores dentro de anaqueles y andamios combinados con otras producciones. Este caso se observó con muchas producciones y el personal del almacén demoraba mucho tiempo para poder ubicarlos y distribuirlos.

Además, la empresa no le brinda al almacenero una hoja de distribución de la mercadería, el 100% de los encuestados respondió esto, por lo que ellos ubican todo lo que debe entrar de acuerdo a su criterio, que en el caso de WESTERN S.A.C., es “donde haya espacio”.

También el 60% de los trabajadores consideró que, para la mejora del almacén, sería necesario la implementación de un sistema computarizado de inventarios y Layout, así, ellos trabajarían de manera más ordenada y harían su trabajo de manera eficiente.

Con lo que se acepta esta hipótesis, ya que existen procesos dentro de la empresa que no están debidamente constituidos, y se trabaja de forma desordenada, que limita el proceso eficiente del almacén.

La influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.

Según las entrevistas y las encuestas realizadas, la empresa no cuenta con un plan de aprovechamiento del 100% de la materia prima que compra, claro que existe materia prima que se va a usar todo el año, como ejemplo el Jean crudo, no todo es así, y se tiene que ver que se hace con esa tela demás, en muchos casos fabricar prendas para poder rematarlas.

Por lo tanto, se acepta esta hipótesis, ya que la empresa no cuenta con un plan de aprovechamiento del 100% de la materia prima comprada, ocasionando costos innecesarios.

La influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo del sistema de inventarios de la empresa Western S.A.C.

El 100% de la empresa indico que No existe un control de inventarios, el 100% indico que tampoco sabe cada cuanto tiempo la empresa realiza inventarios a sus almacenes de productos terminados y materia prima.

Un 60% de los encuestados indico que la implementación de un sistema computarizado de almacenes, sería lo ideal para mejorar las deficiencias que se encuentran en los almacenes.

Por lo tanto, esta hipótesis es aceptada, según los resultados es una opción óptima para reducir costos de almacenaje y aprovechar toda la materia prima adquirida, el manejo de inventarios impacta de forma óptima.

Durante la investigación, se logró comprobar que las hipótesis planteadas tienen con que ser solucionadas, pero también saltaran a la luz nuevas interrogantes que deben ser efecto de investigación a profundidad.

- ¿Por qué la empresa WESTERN S.A.C. no cuenta con un sistema de control de inventarios?
- ¿Tienen conocimiento los gerentes de la empresa del peligro que ocasiona no tener un control de los almacenes de la empresa?
- ¿En cuánto disminuirán los costos operativos de la empresa una vez ordenado el proceso de cadena de suministro y un aprovechamiento del 100% de materia prima adquirida?

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al realizar el estudio de investigación sobre la empresa WESTERN S.A.C. y analizar la gestión de su proceso de abastecimiento, almacenaje (materia prima y productos terminados), se logra alcanzar las siguientes conclusiones:

1. Dentro de la empresa no solo no se cuenta con un sistema para la buena gestión de la cadena de suministro, sino que tampoco se tiene una cultura organizacional estructurada y que los trabajadores puedan seguir.
2. Los costos operativos dentro del sistema de almacenes de la empresa son altos ya que al no contar con un sistema organizado de control de inventarios el movimiento y búsqueda de lo que se necesita para la producción se vuelve una tarea complicada, se producen diferentes problemas como, por ejemplo: se piensa que ya no hay más de un material, pero la realidad es que sí, solo que al estar amontonado no se encuentra y se tienen que volver a comprar.
3. No se planea la producción para aprovechar el 100% de la materia prima dentro de la empresa, esto ocasiona que no se tenga una adecuada gestión de stocks en los almacenes y por ende que no se tenga conocimiento de la cantidad exacta de los productos que se encuentran en el almacén.
4. Se ha determinado la existencia de costos de almacén y pérdida de dinero por materia prima guardada, así como o traba de capital invertido por prendas terminadas que no generan movimiento en tiendas.

Recomendaciones

1. Formular la misión, visión y objetivos de la empresa en base a lo planteado en la tabulación de resultados de la entrevista a profundidad para de esta manera lograr formar una cultura organizacional entre los trabajadores de la empresa, así es que, para poder desarrollar un buen proyecto de mejora continua a futuro, se debe realizar un análisis estratégico de la situación total de la empresa y evitar pérdida de capital.
2. Se debe manejar el control de inventarios de manera periódica y así evitar gastos sin explicación dentro de la empresa, con un sistema adecuado de control de stock se va a poder solucionar problemas de pérdida de mercadería y almacenamiento excesivo.
3. Antes de cualquier producción para las tiendas propias de la empresa se debe tener un plan de aprovechamiento del 100% de la materia prima a comprar, esto con un sistema de trazos con el que la empresa ya cuenta, se debe capacitar a un trabajador para que pueda hacer uso eficiente de este sistema. Evitar compras absurdas de materia prima si es que no se tiene claro en que se va a utilizar.
4. Rematar los productos que están generando costos innecesarios y pérdida de dinero, utilizar el sistema inventarios que se adquirirá y el plan de aprovechamiento del 100% para conocer el flujo de stocks y poder gestionar las compras de manera que no se genere un estancamiento nuevamente de productos que se tendrán que rematar.

GLOSARIO

1. Sistema de Almacenes: es un software que brinda un soporte para las operaciones diarias de un almacén, permiten en tiempo real estar informado de lo que sucede en la empresa, pueden ser independientes y estar dentro de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos empresariales) que abarca toda área de la empresa.
2. Gestión de Stock: la gestión de las existencias regula el flujo de entrada y salida de materia prima y productos terminados de la empresa, teniendo en cuenta el flujo de salida mensual, definimos el flujo de entrada de materia prima.
3. Administración de cadena de suministro: es el proceso donde se planifica y se ponen en ejecución las operaciones de la empresa, esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y tener una rotación óptima de la producción.
4. Plan estratégico: es el planteamiento de un proceso para optimizar los trabajos que se realizarán dentro de una organización y así concluir con satisfacción las metas de corto, mediano y largo plazo.
5. Mejora continua: podemos definir esto como cambios que se realicen durante los procesos ejecutados para optimizar y aumentar la calidad de los productos o servicios brindados.

Referencias

- Cantu, A. G. (2001). *Almacenes, planeación, organización y control*. México: Trillas.
- Cendejas, J. (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de zona centro - occidente en México*. Puebla, México.: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Chacón, C., & Chávez, M. (2010). *Tesis para obtener título de Maestría en Gestión de Operaciones: Propuesta de mejora de la gestión de procesos del departamento de almacén de mercancías de la Intendencia de Aduana de Tacna - incremento de la rotación del stock de mercancías*. Lima, Perú.: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Chávez, J. &.-R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago: RIL Editores.
- Cova, L., & Moreno, L. (2010). Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa ubicada en la Via Alternativa Barcelona - Puerto la Cruz. Anzoátegui. Obtenido de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2896/1/15-TEISIS.IS010C27.pdf>
- D'Alessio, F. (2001). *Gerencia de Operaciones*. Lima, Perú: Prentice Hall.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Obtenido de http://recursosmcc.pearsonenespanol.com/dalessio/razonamiento_estrategico_razonado/presentacion.html
- Díaz Jiménez, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San Jose, Costa Rica: EUNED.
- Franco Concha, P. (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa* (Tercera ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Hernández Salazar, P. (2008). *Metodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la informacion*. México: Universidad Autónoma de México.
- Huarcaya, R. (2015). *Business to Consumer y su influencia en los clientes de las MYPES textiles en el Emporio Comercial de Gamarra*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales - Guía Práctica* (Primera ed.). México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Martínez Pedrós, D. (2006). *Pautas para elaborar un plan estrategico: en busca de mas metas*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de Dossier Cuadro de Mando: <http://pdfs.wke.es/6/7/7/4/pd0000016774.pdf>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Méndez C., P. (2008). *Análisis de la cadena de suministros y su integración estratégica mediante la gestión de inventarios de la empresa Industrias Lacteas S.A.* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Morales, M. (2004). *Tesis para optar el título de Ingeniero de Sistemas. Sistema de Gestión de Almacén de Productos Terminados*. Lima, Perú.: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Narasimhan, s. L. (1996). *Planeación de Producción y control de inventarios*. México: Prentice Hall.
- Peña, A. (2011). *Plan estratégico de marketing para la empresa de confecciones meicy s.a.s*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Porter, M. E. (1982). *Competitive Strategy* (Primera ed.). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Quevedo, J. (2010). *Análisis, Diagnóstico y Propuesta de mejora de la cadena de logística y de planeamiento de compras de una empresa Peruana comercializadora de productos quimicos*. . Lima: Pontificia universidad Católica del Perú.
- Riquelme, M. (diciembre de 2010). *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado el 17 de abril de 2016, de Web y Empresas: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Roque, W. A. (s.f.). *Análisis y diseño de un sistema de inventarios en la empresa Curtiduría ORION S.A.C*. Trujillo.
- Servat, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México: Prentice Hall.
- Trujillo Jara, D. J. (2007). *Diseño de un Programa de Mejoramiento Continuo para incrementar la calidad y productividad de los procesos de la fabricación de las piezas metálicas de la empresa Servicios Trujillo S.R.L*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Valenzuela, Y. (2006). *Plan estratégico de tecnología de información del Banco de la Nación*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales*. lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

ANEXOS

1. Matriz de coherencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cuál es la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.?	Determinar la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.	El análisis estratégico conduce a la formulación de un plan que optimiza la gestión de almacenes en la empresa Western S.A.C.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
¿De qué manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos de la empresa Western S.A.C.?	Establecer de que manera la influencia del análisis estratégico reduce los costos operativos de la empresa Western S.A.C.	La influencia del análisis estratégico permite la reducción de los costos operativos de la empresa Western S.A.C.
¿En que forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.?	Analizar en que forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.	La influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.
¿de que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.?	Reconocer de que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.	La influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo del sistema de inventarios de la empresa Western S.A.C.

Tabla 1 Matriz de Coherencia

Fuente: elaboración propia.

2. Matriz de consistencia

Variables	Problemas	Objetivos	Hipótesis
<p>Independiente: Influencia del análisis estratégico</p>	<p>Problema General: ¿Cuál es la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia del análisis estratégico en la formulación de un plan para la optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.</p>	<p>Hipótesis General El análisis estratégico conduce a la formulación de un plan que optimiza la gestión de almacenes en la empresa Western S.A.C.</p>
<p>Dependiente: Optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.</p>	<p>Problemas Específicos: ¿De qué manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos en la empresa Western S.A.C.? ¿En que forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C.? ¿De que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.?</p>	<p>Objetivos específicos: Establecer de que manera la influencia del análisis estratégico permite la reducción de costos operativos de la empresa Western S.A.C. Analizar en qué forma la influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C. Reconocer de que manera la influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo de los inventarios de la empresa Western S.A.C.</p>	<p>Hipótesis específicas La influencia del análisis estratégico permite la reducción de los costos operativos de la empresa Western S.A.C. La influencia del análisis estratégico permite el planeamiento adecuado de la producción en la empresa Western S.A.C. La influencia del análisis estratégico permite el manejo óptimo del sistema de inventarios de la empresa Western S.A.C.</p>

3. Matriz de operacionalización de variables:

- a. **Variable Independiente:** Influencia del análisis estratégico.
- b. **Variable Dependiente:** Optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
a. Influencia del análisis estratégico	VARIABLES: -Diagnóstico de la empresa -Fijación de metas y objetivos -Formulación de estrategias	-Estado actual de la empresa -Proyecto de mejora -Metas a corto y largo plazo	
b. Optimización del sistema de almacenes de la empresa Western S.A.C.	-Reducción de costos -Planeamiento de la producción -Óptimo manejo de inventarios	-Optimización de procesos -Herramientas adecuadas -Manejo de entrada y salida -frecuencia de inventarios	1)¿Qué haría usted para acabar las telas que están en el almacén antes que pasen de temporada? 2)¿Existe un plan de aprovechamiento de 100% de materia prima? 7)¿con que frecuencia existe rotura de stock en el almacén? 5)¿con que frecuencia se realizan los inventarios? 8)¿Considera usted que tiene todas las herramientas necesarias al alcance para que realice una labor eficiente en el almacén de la empresa?

4. Entrevista a profundidad:

	Gerente General
1. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa? ¿se mantienen vigente o se debe cambiar?	
Misión:	confeccionar prendas de calidad que están adecuadas a lo que quiere el cliente
Visión:	crecer constantemente - 2020
Se debe cambiar:	abierto al cambio de la situación
2. ¿Se encuentran explícitos los objetivos de largo plazo?	
Si ¿Cuáles son?	crecer activos fijos, tiendas, 1 tienda en gamarra puerta a calle
No ¿Por qué?	
3. ¿Se mantienen vigentes o hay que actualizarlos?	La tienda siempre es prioridad para cumplir los objetivos, de compras, comprar menos (consignación)
4. ¿Qué personal de la empresa está al tanto de la misión, visión y objetivos?	solo los responsables, la gerencia comercial y de operaciones
5. ¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada?	sí, pero puede mejorarse
6. ¿Piensa que todos los trabajadores tienen claro cuáles son las características de su puesto?	sí, todos capacitados
7. ¿Manejan un plan de gestión de inventarios? (materia prima - productos terminados.)	cuadernos de almacén, registro, deben mejorarse, todos tienen
8. ¿existe un programa de gestión comercial?	Retail: por temporadas, empresas: si, cantidad máxima por temporada no aceptamos más trabajo. La capacidad de producción es limitada
Si	hay un estimado de cuanto se vende, en las tiendas, pero no en detalle
9. Sabe cuánta cantidad de prendas se venden de cada producto?	

10. ¿Qué producto es el que más se vende? ¿Existe alguna estadística?	Blusas, jeans, cuadros, color entero. Se intercambia el stock entre las tiendas de acuerdo a como se vende
11. ¿Qué es lo que vende más la competencia? ¿Qué información maneja de sus competidores?	no
12. Entre las líneas: retail o Empresas: cuál es la que más rentabilidad genera	La línea de empresas. En la parte de retail se necesita que crezca para que el trabajo con empresas también crezca. Las ventas de las tiendas sirven para los gastos corrientes
13. ¿Considera que atiendes todas las necesidades de los clientes?	no todo, por la capacidad de producción
14. (Para almacén) ¿Crees que hay mucho inventario de materia prima? ¿Cuánto tiempo queda el inventario sin moverse?	El stock está ok. Depende, algunos se quedan 2 a 3 temporadas y hay otros que se venden de inmediato
15. ¿Cuánto inventario debería haber de cada tipo?	debe ser de acuerdo como lo que pide el cliente
16. ¿Cuál es el stock mínimo que debe existir por cada tipo de producto	por modelo 300 unidades. El insumo se compra de acuerdo al requerimiento

Tabla 2 Entrevista Gerente General

Fuente: elaboración propia.

	Gerente Comercial
1. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa? ¿se mantienen vigentes o se debe cambiar?	
Misión:	Hacer de la empresa buenos productos para llegar a buenos clientes.
Visión:	Western a un futuro poder abrir muchas más tiendas para ofrecer el producto y así expandirse mucho más.
Se debe cambiar:	Aplicar algo más, darle valor agregado, se ha llegado a un tope la empresa, la empresa necesita asesoría para renovarse, para ser mucho más moderna.
2. ¿Se encuentran explícitos los objetivos de largo plazo?	
Si ¿Cuáles son?	Seguir creciendo, abrir paneles, catálogos para que la venta se incremente más.
No ¿Por qué?	
3. ¿Se mantienen vigentes o hay que actualizarlos?	Vigentes

4. ¿Qué personal de la empresa está al tanto de la misión, visión y objetivos?	La gente trabaja por trabajar, y no quieren conocer cuál es la visión, pero no ven a futuro solo trabajan por trabajar. Ellos no ven crecer dentro de la empresa.
5. ¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada?	Debe haber más gente con experiencia para que aporte más cosas, gerencia está bien porque siempre ha funcionado así, ha llegado a lograr objetivos.
6. ¿Piensa que todos los trabajadores tienen claro cuáles son las características de su puesto?	Si, tienen claro, cada uno sabe cuál es su función, ventas saben que están encargadas de las tiendas, operaciones Nelly (encargada) sabe cuál es su función de manejar a la gente.
7. ¿Manejan un plan de gestión de inventarios? (materia prima - productos terminados.)	No se sabe cuánto hay en materia prima, entra registrado, pero no se tiene exacto cuanto hay, no hay tampoco de materia prima.
8. ¿existe un programa de gestión comercial?	no hay una, pero si se plantea poner una, cada cierto tiempo se cambia la decoración acorde a como se mueve el mercado en el momento. Si se ve que se debe arreglar se hace.
9. ¿sabe Cuánta cantidad de prendas se venden de cada producto?	
Si	Del 100% de ventas el 90 % son blusas. 10% casacas, pantalones y vestidos.
No	
10. ¿Qué producto es el que más se vende? ¿Existe alguna estadística?	Blusas.
11. ¿Qué es lo que vende más la competencia? ¿Qué información maneja de sus competidores?	No se maneja de la competencia.
12. Entre las líneas: retail o Empresas: cuál es la que más rentabilidad genera	Las ventas corporativas a empresas, porque es una venta liquida, no me deja almacenaje, lo otro produzco y no sé exactamente cuánto tiempo se venderá.
13. ¿Considera que atiendes todas las necesidades de los clientes?	Si, cumplimos con lo que ellos piden, precios y calidad.
14. (Para almacén) ¿Crees que hay mucho inventario de materia prima? ¿Cuánto tiempo queda el inventario sin moverse?	si hay mucho que no se usa, otro que se acaba
15. ¿Cuánto inventario debería haber de cada tipo?	De acuerdo a lo que pide del cliente

<p>16. ¿Cuál es el stock mínimo que debe existir por cada tipo de producto</p>	<p>promedio de 400 por modelo que se produce, se reparte y queda stock para que se mueva.</p>
---	---

Tabla 3 Entrevista Gerente Comercial

Fuente: elaboración propia.

	Jefe tiendas Retail
<p>1. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa? ¿se mantienen vigente o se debe cambiar?</p>	
<p>Misión:</p>	<p>dar un buen servicio al cliente para generar mayores ventas</p>
<p>Visión:</p>	<p>seguir creciendo con los productos</p>
<p>Se debe cambiar:</p>	<p>seguir con la misma línea, no pasa de moda, sacas más cosas para que el cliente vea que hay novedades, nuevos modelos, renovando</p>
<p>2. ¿Se encuentran explícitos los objetivos de largo plazo?</p>	
<p>Si ¿Cuáles son?</p>	<p>crecer en ventas para ser empresa grande, marca reconocida</p>
<p>No ¿Por qué?</p>	
<p>3. ¿Se mantienen vigentes o hay que actualizarlos?</p>	<p>Están bien</p>
<p>4. ¿Qué personal de la empresa está al tanto de la misión, visión y objetivos?</p>	<p>Supongo que todos.</p>
<p>5. ¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada?</p>	<p>Si</p>
<p>6. ¿Piensa que todos los trabajadores tienen claro cuáles son las características de su puesto?</p>	<p>no, no tienen idea que hacer, vienen trabajan y se van, no se preocupan en dar buen servicio, clientes vienen y se quejan porque no le atienden bien, no buscan tallas, y algunos las botan para no atenderlas, solo vienen por su sueldo. Por eso sus ventas no suben, depende movimiento de gente, pero también del vendedor, así estés de mal humor siempre atender bien al cliente.</p>
<p>7. ¿Manejan un plan de gestión de inventarios? (materia prima - productos terminados.)</p>	<p>si, con los cuadernos inventarios, se lleva un control con cuadernos, cuanto ingresa cuanto salió cuanto en físico.</p>

<p>8. ¿existe un programa de gestión comercial?</p>	<p>a veces hay letreros de ofertas o liquidación llaman la atención del cliente, con eso lo jalas y terminan llevando cosas de línea, es un gancho para más clientes.</p>
<p>9.</p>	
<p>10. ¿sabe cuánta cantidad de prendas se venden de cada producto?</p>	
<p>Si</p>	<p>depende de la temporada, si sabe que vendemos más, como vendedora se sabe que se vende más en cada tienda, combinamos y vamos viendo.</p>
<p>No</p>	
<p>11. ¿Qué producto es el que más se vende? ¿Existe alguna estadística?</p>	<p>blusas es lo que más se vende</p>
<p>12. ¿Qué es lo que vende más la competencia? ¿Qué información maneja de sus competidores?</p>	<p>sí, pero solo vende jeans porque nuestros modelos son únicos, no considero que tenemos competencia con lo que tenemos.</p>
<p>13. Entre las líneas: retail o Empresas: cuál es la que más rentabilidad genera</p>	<p>Los 2.</p>
<p>14. ¿Considera que atiendes todas las necesidades de los clientes?</p>	<p>si, en la mayoría, pero no tenemos tallas muy grandes</p>
<p>15. (Para almacén) ¿Crees que hay mucho inventario de materia prima? ¿Cuánto tiempo queda el inventario sin moverse?</p>	
<p>16. ¿Cuánto inventario debería haber de cada tipo?</p>	
<p>17. ¿Cuál es el stock mínimo que debe existir por cada tipo de producto</p>	<p>siempre tener un stock de media o docena por producto</p>

Tabla 4 Entrevista a Jefe de tiendas retail

Fuente: elaboración propia.

	Supervisor Operaciones	Jefa Contabilidad
1. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa? ¿se mantienen vigente o se debe cambiar?		
Misión:	hacer buenas prendas de vestir para los clientes	fabricar prendas de calidad para el servicio eficiente a los clientes
Visión:		que la empresa facture el triple para unos años
Se debe cambiar:	no sabe	si es necesario
2. ¿Se encuentran explícitos los objetivos de largo plazo?		
Si ¿Cuáles son?	que la empresa sea grande	que la empresa siga creciendo y ayudando a su personal a crecer con el
No ¿Por qué?		
3. ¿Se mantienen vigentes o hay que actualizarlos?		si
4. ¿Qué personal de la empresa está al tanto de la misión, visión y objetivos?	todos deben saber hacia dónde va la empresa	solo los jefes de las distintas áreas
5. ¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada?	los dueños nos ponen ahí	Si, como es una empresa familiar es lógico que los dueños sean los gerentes
6. ¿Piensa que todos los trabajadores tienen claro cuáles son las características de su puesto?	no, algunos no quieren hacer caso y solo le hacen caso al Sr. Juan, otros si saben lo que tienen que hacer y avanzan solos	sí, todos saben que es lo que tienen que hacer, a algunos hay que llevarlos de la mano para que hagan porque si no solo pierden el tiempo, pero a veces hay que estar ahí para que avancen, otros trabajan solitos y a ellos se le reconoce con aumentos de sueldo, y los otros se mantienen en uno mismo por años, a los que trabajan mejor les subimos entre 20 - 50 soles mensuales el sueldo
7. ¿Manejan un plan de gestión de inventarios?	en el taller por las telas que hay no, al ojo se sabe cuántos rollos de tela se usaron, pero de ahí cantidad	solo en las tiendas se lleva un control a base de cuadernos y acá en el taller yo tengo la cantidad de mercadería e insumos que entra, pero no exactamente

(materia prima - productos terminados.)	no	cuánto es lo que se usa, lo vamos midiendo por rollos que quedan y se cuenta, trato de tenerlo así para que no desperdiciemos
8. ¿existe un programa de gestión comercial?		si, en las tiendas se pone a la venta productos para oferta de vez en cuando siempre a 25 soles par que llame gente y de ahí se animen a comprar mas
9. ¿sabe Cuánta cantidad de prendas se venden de cada producto?		
Si		en las tiendas por el inventario que se hace saben
No	no eso lo ven las chicas de las tiendas solo producimos	
10. ¿Qué producto es el que más se vende? ¿Existe alguna estadística?	todos se venden, pero lo que hacemos más son blusas, casacas, chalecos y otros que piden.	se vende todo, se trata de que todo salga
11. ¿Qué es lo que vende más la competencia? ¿Qué información maneja de sus competidores?	no sabe	no sabe
12. Entre las líneas: retail o Empresas: cuál es la que más rentabilidad genera		Según os registros donde más gana la empresa es en la venta a empresas como Topitop y estilos, ahí está la principal facturación.
13. ¿Considera que atiendes todas las necesidades de los clientes?	no porque a veces se acaban los productos y salen nuevos, pero cuando piden algunos ya no hay	Sí, pero podemos crecer más y atender más pedidos que se dejan de lado porque no llegamos al precio o no tenemos espacio para producir más.
14. (Para almacén) ¿Crees que hay mucho inventario de materia prima? ¿Cuánto tiempo queda el inventario sin moverse?	hay bastantes telas que no se usan y están arrinconadas años, no se sabe si se usaran o se remataran, algunos rollos salen todo y se acaba otros quedan bastante	Sí, hay bastante tela que no se ha usado y está ahí guardada por largo tiempo.

15. ¿Cuánto inventario debería haber de cada tipo?		de acuerdo a lo que piden los clientes (empresas) a las que les vendemos
16. ¿Cuál es el stock mínimo que debe existir por cada tipo de producto		en tiendas unas 10 prendas por modelos y para pedidos más de 200 siempre es

Tabla 5 Entrevista Jefe Contabilidad y Supervisor de Operaciones

Fuente: elaboración propia

RESULTADO DE LA TABULACION.

Resumen de tabulación	Diagnóstico
Preg 1 (Misión): Fabricar Prendas de calidad para atender mejor al cliente Brindar un Buen Servicio	Sólo la alta gerencia tiene clara la misión
Preg 1 (Visión): Crecimiento Sostenido al 2020 Crecimiento en facturación Expansión en número de tiendas	Cada gerente y área tiene una visión distinta, aunque coinciden en el interés de crecimiento
Preg 1 (cambio): Abiertos a los cambios Necesita renovación, modernización Mantener la línea	Se admite haber llegado al límite de capacidad tanto instalada como de gestión, y que necesitan modernizarse
Preg 2: Crecimiento en número de tiendas Crecimiento de ventas Posicionamiento de marca Venta por catálogo	Conocimiento poco específico de lo que quieren, sólo a nivel genérico y por acciones específicas como tener más tiendas, pero sin planificación
Preg 2: Se requiere actualizar cambios se necesita apoyo externo, consultoría, asesoría	Sólo la gerencia, admite que hay objetivos, pero ninguno tiene clara la visión de lo que se quiere lograr
Preg 3: Solo los responsables A los subordinados no les interesa El trabajador debe saber hacia dónde va la empresa	Se tiene poco conocimiento entre lo que hace la alta gerencia y el nivel operativo o táctico
Preg 4: Funciona, aunque debe mejorarse Se requiere más gente con experiencia la gerencia si ha funcionado los dueños deciden donde se pone al personal	Se nota inconformidad en la estructura, quizá resignación a que no cambiará a pesar que haya trabajadores capacitados
Preg 5: Todos están capacitados, Todos saben lo que tienen que hacer No tienen idea que hacer, no se preocupan de dar un buen servicio, solo vienen por su	la gerencia cree que todos tienen claro sus funciones, en cambio a nivel táctico u operativo, saben que no

<p>suelo No, algunos no quieren hacer caso, solo le hacen caso al gerente A algunos hay que "llevarlos de la mano"</p>	
<p>Preg 6: Se llevan cuadernos de almacén, todos tienen, se debe mejorar no se sabe cuánto hay de materia prima Si, con los cuadernos de inventario, se sabe cuánto entra y cuanto sale Se sabe "al ojo" lo que se usó, pero no exacto solo en las tiendas se lleva un control con cuadernos</p>	<p>No conocen el concepto de gestión de inventarios, sólo que se debe llevar un control, pero admiten que es una forma figurativa, quizá para hacer "sentir" que se controla, no como herramienta de gestión</p>
<p>Preg 7: Retail: por temporadas, la cantidad la establece la capacidad instalada se plantea poner una a veces hay letreros de ofertas o liquidaciones en las tiendas se coloca a veces ofertas, "de vez en cuando"</p>	<p>No existe, sólo ocasionales ofertas y que hay una clara diferenciación entre lo que se hace en retail y a clientes empresas</p>
<p>Preg 8: Se tiene un estimado cuanto se vende, no en detalle. Del 100%, 90% blusas depende de la temporada, las vendedoras saben, se acomoda y "vamos viendo" en las tiendas por el inventario que se hace</p>	<p>Sólo se conoce la venta a empresas, dado que se registra en la factura la cantidad vendida y despachada, pero a otro nivel no se sabe</p>
<p>Preg 9: producción no se entera</p>	<p>El área de producción sabe que produce, pero no cuanto y porqué</p>
<p>Preg 9: Blusas, principalmente todos se venden, pero lo que se hace más es blusas, por tanto, debe ser lo que más se vende Blusas, jeans, cuadros, color entero, se intercambia el stock entre tiendas se vende todo, se trata de que todo salga</p>	<p>Por intuición conocen lo que se vende, y por lo que "saben" por olfato las vendedoras, mas no se cuenta con registro</p>
<p>Preg 10: No sabe no tenemos competencia</p>	<p>No hay interés por conocer las acciones de la competencia, no lo consideran relevante a ningún nivel de la empresa</p>
<p>Preg 11: La que más genera es la línea de empresas, las ventas de tiendas sirven para los gastos las ventas corporativas, porque es "líquida" no deja almacenaje (inventario) según los registros, donde más se gana es a las empresas como topitop o estilos, ahí está la principal facturación</p>	<p>Se confunde rentabilidad con facturación, debido a que se "vende más" o son "pedidos fijos" consideran que es más rentable, sin embargo, no llevan un control. El contador tampoco conoce del tema</p>

<p>Preg 12: No todo por la capacidad de producción Si cumplimos lo que ellos piden si, en la mayoría, pero no tenemos tallas muy grandes no porque a veces se acaban y ya no se produce mas No se tiene espacio para producir más</p>	<p>Asumen que dada la "capacidad limitada de planta", no se puede atender más.</p>
<p>Preg 13: El stock está ok. Algunos se quedan 2 a 3 temporadas y otros se venden de inmediato Hay mucho que no se usa Hay bastantes telas que no se usan, arrinconadas años Algunos rollos salen todo, otros se quedan bastante tiempo, esperamos que nos digan que hacer</p>	<p>Consideran que el stock está ok. No hay noción de costo de almacenamiento ni la monetización de los insumos, o "capital inmovilizado"</p>
<p>Preg 14: Debe ser de acuerdo a lo que pide el cliente no sabe</p>	<p>No existe conocimiento de stocks suficientes o necesarios de acuerdo a sus clientes</p>
<p>Preg 15: Por modelo 300 unidades (terminados), el insumo se compra de acuerdo al requerimiento promedio 400 por modelo, se reparte y queda stock siempre tener un stock de media o docena por producto en tienda 10 prendas por modelo, en pedidos 200 siempre es</p>	<p>Tienen una noción de cantidades, pero sólo lo referido a venta a empresas, mas no hay una justificación técnica de las cantidades.</p>

Tabla 6 Resultado de la Tabulación

Fuente: elaboración propia