



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFICACIA DIRECTIVA EN
LA GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL MUNICIPAL DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL, HUAURA-HUACHO 2018”**

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

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

NILS ALONSO COCA CLAROS

ASESOR:

Mg. DELMAN YOPLACK ZUMAETA

HUACHO – PERU

2019

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera

Presidente

Dr. Jesus Jacobo Coronado Espinoza

Secretario

Dr. Felix Gil Caro Soto

Vocal

Mg. Delman Yoplack Zumaeta

Asesor

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo investigativo a Dios, que siempre ha sido la fuente de motivación e inspiración para cada logro en mi vida; creo firmemente que sin su amor y dirección es muy probable que no hubiese llegado hasta esta etapa en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan increíble en mi vida y darme todo lo necesario para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor a mi vida. A mis padres por haberme apoyado en todo momento. A mis docentes de la carrera que han aportado en la instrucción de mi persona y a mi tutor por su paciencia y buena disposición para brindarme las guías para la realización de este Trabajo investigativo, finalmente no quiero olvidar a cada persona que apporto en mi vida y que aunque no lo mencione, son muy importantes para mí; no sé cómo pueda pagar todo esto; solo puedo asegurar, que daré todo de mí en el entorno laboral, el cual mi destino me llevará y retribuiré a mi sociedad con mi servicio, tratando de dejar siempre en alto mi institución UNJFSC; muchas gracias por todo.

Nils Alonso Coca Claros

INDICE

TESIS	i
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR	ii
DEDICATORIA:	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCION	xi
CAPITULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general.....	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Delimitación del Estudio	20
1.6 Viabilidad del Estudio	21
CAPITULO II	22
MARCO TEORICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Internacionales	22
2.1.2 Nacionales	26
2.2 Bases teóricas.....	29

2.2.1 La Cadena de Suministro	29
2.2.2 Eficacia Directiva	41
2.3 Definiciones conceptuales	55
2.4 Formulación de hipótesis	58
2.4.1 Hipótesis General	58
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	58
CAPITULO III	59
METODOLOGÍA.....	59
3.1 Diseño metodológico	59
3.1.1 Tipo	59
3.1.2 Enfoque	59
3.1.3 Alcance.....	60
3.2 Población y muestra.....	62
3.2.1 Población.....	62
3.2.2 Muestra.....	62
3.3 Operacionalización de variables	63
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4.1 Técnicas a emplear	65
3.4.2 Descripción de instrumentos	65
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información	66
CAPITULO IV.....	67
RESULTADOS.....	67
4.1 Descripción de los resultados	67
4.1.1 Resultados de la Cadena de Suministro	67
4.1.2 Resultados de la Variable Eficacia Directiva	71
4.2 Constatación de Hipótesis.....	77
4.2.1 Prueba de Normalidad.....	77
4.2.2 Planteamiento y Prueba de Hipótesis	78

CAPITULO V	85
DISCUSIÓN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
5.1 Discusión	85
5.2 Conclusiones	88
5.3 Recomendaciones	90
CAPITULO VI.....	92
FUENTES DE INFORMACIÓN	92
5.2 Fuentes documentales	94
5.3 Fuentes electrónicas	96
Anexos.....	97

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Comparación entre las CS eficientes y las CS con capacidad de Respuesta; Fisher (citado en Chopra y Meindl, 2013)</i>	37
<i>Tabla 2: Cuadros de relaciones entre estilos directivos y ambientes de trabajo (Guijarro y Peñalver , 2010)</i>	54
Tabla 3: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Cadena de Suministro.</i>	67
Tabla 4: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Fases de Decisión de la CS.</i>	68
Tabla 5: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Estrategia Competitiva de la CS.</i>	69
Tabla 6: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control, sobre niveles de Controladores de Desempeño.</i>	70
Tabla 7: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Eficacia Directiva.</i>	71
Tabla 8: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, sobre niveles de Gestión de uno mismo.</i>	72
Tabla 9: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Gestión del Personal.</i>	73
Tabla 10: <i>Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Gestión del Proceso.</i>	74

Tabla 11: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Estilos de Dirección.	75
Tabla 12: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Compromiso y Satisfacción.	76
Tabla 13: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov	77
Tabla 14: Correlación de Spearman	78
Tabla 15: Correlación de Spearman	80
Tabla 16: Correlación de Spearman	82
Tabla 17: Correlación de Spearman	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las Etapas de la CS descrita según (Chopra y Meindl, 2013)	29
Figura 2: Visualización ciclo de procesos de la y empuje/tiron de la CS. (Chopra y Meindl, 2013)	33
Figura 3: Espectro de la capacidad de respuesta de la CS Chopra y Meindl, (2013).	36
Figura 4: Marco de toma de decisiones relacionadas con la CS. (Chopra y Meindl, 2013)	40
Figura 5: Modelo de Eficacia Directiva. (Guijarro y Peñalver, 2010)	42
Figura 6: Modelo de satisfacción y compromiso de las personas. (Guijarro y Peñalver, 2010)	51
Figura 7: Niveles de Cadena de Suministro.	67
Figura 8: Niveles de Fases de Decisión de la CS	68
Figura 9: Niveles Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro	69
Figura 10: Controladores de Desempeño	70
Figura 11: Niveles de Eficacia Directiva	71
Figura 12: Gestión de uno mismo	72
Figura 13: Niveles de Gestión del Personal	73
Figura 14: Niveles de Gestión del Proceso	74
Figura 15: Niveles de Estilos de Dirección	75
Figura 16: Niveles de Compromiso y Satisfacción	76

RESUMEN

El objetivo: fue determinar si existe relación entre la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal de la Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho) en el año 2018. **Método:** Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 30 trabajadores entre varones y mujeres, los cuales estuvieron conformados por el personal de planta; personal por reposición judicial; personal CAS y personal por Locación de Servicio. En cuanto al instrumento que se utilizó para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables con un total de 40 ítems y con una amplitud de escala de Likert con cinco categorías de evaluación las cuales fueron: (muy en desacuerdo, algo desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, algo de acuerdo, muy de acuerdo). Asimismo, la validez y la confiabilidad del instrumento fueron analizadas según el coeficiente de Alfa de Cron Bach dando como resultado un 0.996 %. Ante ello, el instrumento fue considerado confiable y consistente para medir la correlación que existiese entre las dos variables. **Resultados:** como se muestra en la tabla 14, donde la significancia asintótica fue (0,000); la cual fue menor a (0.05), por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna (H1) demostrándose que sí existe una relación relevante entre la CS y la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) en el año 2018 y asimismo se observó que la correlación de Rho de Spearman arrojó **0.867 %** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta. **Conclusiones:** la Cadena de Suministro se relaciona relativamente con la Eficacia Directiva y por lo cual las variables de la CS utilizadas en esta investigación, las cuales fueron: las fases de decisión, La Estrategia Competitiva de la CS y los controladores de desempeño de la CS tienen una correlación alta con las variables de la Eficacia Directiva, las cuales fueron: gestión de uno mismo, gestión del personal, gestión del proceso, estilos de dirección, compromiso y satisfacción del equipo de trabajo.

Palabras Claves: Cadena de Suministro; Planificación estratégica; Estrategias competitivas; Eficacia Directiva; Competencias Directivas, Estilos directivos.

ABSTRACT

The objective: was to determine if there is a relationship between the Supply Chain and the Management Effectiveness in the Office of Supervision and Municipal Control in the Provincial Municipality (Huaura / Huacho) in 2018. Method: To obtain the information, an opinion survey on motivation and work performance was applied to 30 workers between men and women, which were made up of plant personnel; personnel for judicial replacement; CAS staff and personnel by Service Location. As for the instrument that was used for data collection, a questionnaire was applied on the two variables with a total of 40 items and with a scale of Likert scale with five evaluation categories which were: (strongly disagree, something disagree, neither agree nor disagree, somewhat agree, strongly agree). Likewise, the validity and reliability of the instrument were analyzed according to the Cron Bach Alpha coefficient resulting in 0.996%. Given this, the instrument was considered reliable and consistent to measure the correlation between the two variables; Results: as shown in table 14, where the asymptotic significance was (0.000); which was less than (0.05), whereby the null hypothesis was rejected and the alternate hypothesis was accepted (H1) was accepted, showing that if there is a relevant relationship between the CS and the Management Effectiveness in the Provincial Municipality of (Huaura-Huacho) in the year 2018 and it was also observed that Spearman's Rho correlation yielded 0.867% and that according to the correlation coefficient this is high. Conclusions: The Supply Chain is relatively related to the Directive Efficiency and therefore the CS variables used in this investigation, which were: the decision phases, the CS Competitive Strategy and the CS performance controllers They have a high correlation with the variables of the Management Effectiveness, which were: self management, personnel management, process management, management styles, commitment and satisfaction of the work team.

Keywords: Supply Chain; Strategic planning; Competitive strategies; Directive effectiveness; Management skills, management styles.

INTRODUCCION

La presente tesis denominada “LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFICACIA DIRECTIVA EN LA GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL, HUAURA-HUACHO 2018”, tiene como objetivo principal: Determinar si existe relación entre la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de Huaura/Huacho en el año 2018;

Asimismo, de este objetivo principal se desprendieron los siguientes objetivos específicos: los cuales fueron determinar el grado de relación de las “Fases de Decisión de la Cadena de Suministro”; “la Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro”; “los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro” entre la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal en la Municipalidad Provincial Huaura/Huacho en el año 2018”

El motivo que me llevo a esta investigación se debe a que hoy en día la sociedad peruana adolece de un sistema organizacional publico moderno, efectivo y ágil, el cual que se ha enfrascado en procesos antiguos con una alto grado de burocracia en sus procesos; y ante una realidad que vivó muy de cerca, decidí tomar como muestra de esta investigación a la Municipalidad Provincial de Huaura, ya que es una institución vital para la organización, desarrollo, sostenibilidad de población de Huaura; lugar donde radico y la cual hoy en día adolece de una Eficacia en los logros de sus objetivos a la población de Huaura y a la vez en perjuicio de sus propios integrantes de la institución; y así perdiendo el interés y la fe del pueblo en el gobierno local.

“En ese tenor, las instituciones públicas necesitan modernizar sus procesos a la par de las nuevas innovaciones que están aplicando las organizaciones privadas; las cuales aplican en su gestión instrumentos y modelos de gestión moderna que están logrando un desarrollo de alto impacto en los sectores donde lo aplican y a la vez generando beneficios para sus organizaciones y quienes las integran”.

Asimismo, se buscó comprender que es lo que afecta a la eficacia directiva, en la Municipalidad Provincial de Huaura/Huacho en el año 2018, y ante ello se tomó como hipótesis que la “Cadena de Suministro” un modelo de gestión moderna, tiene un alto grado de correlación con la “Eficacia Directiva” y que si se lograra comprobar que es cierto ello; habría la posibilidad de experimentar con una implementación de un enfoque de administración de Cadena de Suministro dentro de la administración de la municipalidad provincial de Huaura/Huacho con el fin de mejorar la eficacia directiva de la misma.

Todo ello con el fin para mejorar los procesos dentro de la organización, beneficiando a esta a modernizarse y a la par beneficiando a los trabajadores dentro de la misma y por último, pero y de mayor relevancia; a alcanzar el fin por el cual esta creadas las instituciones públicas; la cual es brindar servicios adecuados al pueblo, ayudando a su desarrollo y su sostenibilidad, ya que para el beneficio del pueblo fueron creadas, al fin y al cabo.

Así que, les invito a descubrir que es lo que la ciencia en los negocios modernos nos puede enseñar y asimismo para el enriquecimiento de las ciencias empresariales dentro del sector público. Asimismo, la presente investigación está organizada en cinco capítulos las cuales paso a describir de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, abarca la explicación de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación general y específico.

Capitulo II: Marco Teórico, establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V contiene la discusión, conclusión y recomendaciones de la presente investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Hoy en día, en este mercado globalizado, las empresas están forzadas a generar nuevas ideas para entrar en este entorno y así obtener ventajas competitivas. Por ende, el interés de las empresas está encauzado en la gestión de la cadena de suministros, creando así valor para la empresa y el cliente, y en esencial centrándose en la satisfacción de las expectativas del cliente. Chavez y Torres (2012) nos da a entender que las Cadena de suministro (CS) son claves en un entorno de competencia global y es una opción para alcanzar ventajas competitivas.

Asimismo, debemos resaltar que la gestión de la CS está surgiendo como la combinación entre la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las entidades que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los socios de negocios. Cayo (2017) nos da a entender que en el Perú son pocas las empresas que han implementado la gestión de la CS, ni han integrado en su estructura organizacional a un vicepresidente o director corporativo especializado en la gestión de la misma. Se puede decir que muchas empresas manejan una logística moderna e integrada y aplican excelentes prácticas; pero muchas otras todavía trabajan con la logística antigua, con estructuras obsoletas que no generan mayor valor agregado.

Consideraría que el éxito en los resultados de una empresa o de proyectos, dependen de cómo se lidera, delega y guía a un equipo de trabajo; ya que, por mucho tiempo se ha creído que para obtener productividad y resultados, debes apuntar al trabajo duro y que la productividad es resultado únicamente consecuencia de la cantidad de trabajo realizado por el personal; lo cual no considero que sea el único factor que influye en la éxito de los resultados, sino que depende mucho más de los que lideran y/o dirigen la organización y a ese grupo humano.

También, debemos resaltar que hoy en día en un entorno de cambios que ocurren en el mundo empresarial resulta todo un reto para los directivos de las organizaciones lograrlo,

es por eso que en razón a ello, se investigó y se concluyó que una opción para poder lograrlo, es hacer uso teoría de la Eficacia Directiva, la cual sostiene la idea de que para alcanzar el éxito en los resultados y a la vez lograr ahorros, beneficios económicos y productividad, hay que preocuparnos por nuestro recurso más valioso: “las personas”.

La Eficacia Directiva, nos dio a conocer de cómo las conductas de los directivos afectan a los equipos de trabajo y como afecta a los resultados de la compañía. Guijarro y Peñalver (2010) nos dice: “la Eficacia Directiva es tratar de definir; que significa ser eficaz a la hora de dirigir un equipo, sería igual a tratar delimitar que es lo que hace que un equipo tenga mayor rendimiento que otros de similares características” (p.6). Los problemas públicos en el Perú han ido incrementando a pasos acelerados. En contraste, la capacidad personal, política, técnica e institucional de los gobiernos parece estar cada vez más distante a este desafío. Su volatilidad de los gobiernos, la rápida erosión de sus bases de apoyo, dificultad para dirigir procesos complejos, tiene su origen en un hecho fácilmente comprobable: sabemos mucho más de cómo conseguir el poder que acerca, de qué hacer con él.

Hoy en día, la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal (GFCM) de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, cuenta con problemas relacionado a una defectuosa administración que contribuye, a que los administrados no reciban un servicio de calidad; ya que, las constantes demoras en la atención de sus casos generan disgustos, inconformidad y malestar en los administrados. Por lo cual, origina el acrecentamiento de una mala imagen de la institución ante el pueblo y a la vez trayendo perjuicios a los intereses públicos de la provincia de Huaura y a sus ciudadanos.

Por ejemplo: respecto a las infracciones impuestas por el área respectiva, desde su imposición hasta su emisión al área correspondiente; toma mucho tiempo y en el proceso no se proporcionan todos los documentos correspondientes, causando más demoras para la resolución de los expedientes; además las entidades contratadas de correspondencia, notifican mal, e incluso muchas veces proporcionan datos falsos o erróneos. También se suma, que los infractores dan datos falsos, y los sistemas que se utilizan para verificación de datos, no son muy eficaces esto limita muchas veces el poder confirmar la autenticidad de los datos proporcionados por el infractor. Así también, la poca coordinación y comunicación con las demás áreas causa retrasos y ante ello se originan cuellos de botella en el proceso administrativo; generando sobrecarga de trabajo y errores en la gestión de

valores. A la vez esto genera perjuicios a los intereses de la entidad pública, ya que la demora en, su registro, su publicación, evaluación, emisión, notificación y su cobranza coactiva, genera que la entidad no pueda ejecutar los cobros a tiempo, perdiendo muchas veces la posibilidad de cobrar dichos valores, ya que estos llegan a prescribir. Ante ello se logró observar la falta de: comunicación; trabajo en equipo; liderazgo, etc.

Los trabajadores culpan esto, a la falta de materiales adecuados de trabajo, a un sistema informático de mala calidad; la inconformidad a sus salarios percibidos, aunado a la demora de los pagos de estos mismos; a la mala actitud de los trabajadores en las demás áreas; una mala implementación de seguridad en las oficinas, en especial en el archivo de la gerencia; falta de notificadores, causado por la asignación de un bajo y disperejo techo presupuestal para las áreas de la Gerencias; el constante cambio de los Sub gerentes y la ineficacia en su liderazgo, lo cual genera más retraso, errores, y la pérdida de falta de dirección a un mismo objetivo. Muchas veces se utiliza la improvisación como la principal forma de dar solución a los problemas; lo que demuestra una falta de eficacia en la guía de los objetivos estratégicos. Para lo cual se debe buscar una administración que sea eficiente en uso de los recursos del estado, enfocados en los verdaderos problemas y necesidades que el pueblo aqueja, y a la vez lograr una dirección eficaz en la ejecución de los objetivos estratégicos.

De probarse que la cadena de suministro y la eficacia directiva en la GFCM de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho tiene relación directa; sería una opción conveniente para su la implementación de este enfoque de administración de CS a la, administración la GFCM de la municipalidad; Por lo cual ayudaría a la mejora de la eficacia directiva en la gestión administrativa en la GFCM. A la vez, por consecuencia mejoraría también la calidad de servicio de forma (rápida, oportuna y eficaz) beneficiando así a las necesidades prácticas de la población y al interés público de la provincia de Huaura; ya que, los cobros de los valores serían mucho más rápido, los administrados estarían satisfechos en la atención oportuna, en especial para que puedan seguir con sus procesos de revalidación de licencias, descongelamiento de cuentas bancarias, etc. A la vez mejoraría la reputación de la institución con la población; ayudaría al mejoramiento de una infraestructura tecnológica y un eficiente manejo de los recursos de la municipalidad. Asimismo; mejoraría en la satisfacción y a la vez el compromiso de los trabajadores e integrantes de la (GFCM); ya que la rápida recaudación generaría que los pagos sean a tiempo y ayudaría a la mejora de la institución, ya que contaría con mayores

recursos a un tiempo óptimo, el cual podría ser destinado a la compra de equipos que carece la municipalidad. En conclusión, la aplicación del enfoque de administración de la CS, en la administración no solo ayudaría; al desarrollo la gestión de la (GFCM); si no también pensando en el futuro de la municipalidad, al evidenciar los resultados favorables, podría ser una opción para la implementación de este enfoque en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaura.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué grado de relación hay entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018?
- ¿Hay relación alguna entre los Controles de Desempeño de la CS y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.

Objetivos específicos

- Analizar el grado de relación que existe entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial de Huaura/Huacho 2018.
- Examinar el grado de relación que existe entre Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro Y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.
- Descubrir si hay relación alguna entre los Controles de Desempeño de la CS y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

1.4 Justificación de la investigación

La elaboración de esta investigación nos dará el conocimiento sobre el grado de relación que tiene la CS con respecto a la Eficacia Directiva, en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, en la Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018, ya que pretendemos resolver los problemas de dirección que hoy en día sufre la institución.

Por su valor teórico ya que las variables a utilizar son conceptos teóricos, no nuevos; pero que van tomando mucha relevancia a nivel internacional y conocemos que hay poco conocimiento, con respecto a cómo la CS influye en los Recursos Humanos de una empresa; así que esta investigación ayudaría a mejorar el campo del conocimiento con respecto a estos temas.

Por su conveniencia ya que en Perú; las organizaciones que han implementado la administración de la CS han mejorado la gestión de sus empresas y generalmente en empresas que brindan, elaboran o proveen productos; pero la teoría nos dice que la CS puede ser usada también para mejorar la gestión en una empresa que brinda servicios; en esto punto nos estamos enfocando, ya que se pretende resolver los problemas de dirección que sufre la área de la entidad estudiada; así que la administración de la CS, sería una herramienta opcional de gestión, la cual puede ser implantada en la administración de una entidad y así mejorar la Eficacia Directiva de la entidad y los procesos administrativos de la misma.

Por su aporte científico, teórico y práctico ya que esta investigación está planteada bajo un instrumento científico, que enriquecerá el conocimiento académico y tiene el valor para ser utilizado como referencia para cualquier tipo de proyecto o trabajo que se desea realizar bajo el mismo aspecto o similar.

Por su valor práctico ya que implantación de la administración de la CS mejoraría la Eficacia Directiva en la gestión de la organización; y por consecuencia mejoraría en la calidad de servicio (rápida, oportuna y eficaz) beneficiando así a las necesidades prácticas de la población, a la vez mejoraría la eficiencia de los recursos que maneja la Municipalidad; mejoraría la satisfacción y compromiso de los trabajadores e integrantes de la institución.

1.5 Delimitación del Estudio

Para Realizar la reciente investigación, se ha realizado coordinaciones con la Sub Gerencia de Talento Humano de la Municipalidad (Huaura/Huacho). Para el desarrollo del trabajo de campo se cuenta con los recursos financieros necesarios; el asesor de la Investigación será un docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

En cuanto a las variables en estudio, abarcará la descripción de la CS y la Eficacia Directiva y conocer su grado de relación, con el fin que pueda ser una herramienta de gestión opcional para su implementación en la Gestión de la administración en la Municipalidad Provincial Huaura-Huacho.

Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará:

- Lugar: Municipalidad Provincial Huaura-Huacho
- Distrito: Huacho
- Provincia: Huaura
- Departamento: Lima

Delimitación Temporal

Esta investigación se realizará durante el año 2018

Delimitación Social

Esta investigación se realizará en la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho. Se tomó como realidad objetiva a los trabajadores de la GFCM de dicha institución.

1.6 Viabilidad del Estudio

La presente investigación será posible gracias a la facilidad que me brinde la Sub Gerencia de Talento Humano en la Municipalidad Provincial Huaura-Huacho.

El trabajo de investigación cumple con todo, los elementos necesarios para su desarrollo, establecido por la parte administrativa de la Escuela Pre Grado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

El presupuesto y costo de la investigación está garantizado formalmente por el investigador ya que es el interesado directo del proyecto. También se cuenta con el permiso de la Municipalidad Provincial Huaura/Huacho, para el respectivo muestreo y aplicación con los trabajadores.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

García (2016) Desarrollo su tesis titulada, Gestión de la Cadena de Suministro: Análisis del uso de las Tic y su impacto en La Eficiencia; Tesis por el cual obtuvo el título profesional de Doctor, En este trabajo se pretendió mostrar los efectos que tiene el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de la CS a nivel interno y externo de la empresa, proveedores y clientes. Este trabajo conto con un enfoque cuantitativo, y con un diseño experimental Puro; la muestra fueron empresas con diez o más empleados involucrados en las industrias manufactureras en España. El tamaño de la muestra fue aproximadamente 2000 observaciones y concluye en su investigación, que si hay efectividad en el manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones ya que introduce mejoras en la gestión de la CS, tanto a nivel interno, como externo en empresas manufactureras en España, Además, Los resultados muestran que el uso de robótica y el uso de (CAD) en los procesos productivos internos en las empresas genera una influencia favorable en los resultados de las empresas, como en el caso de empresas con altas ventas; y que la utilización del internet en la compra a proveedores y la integración en la distribución tienen igual relevancia en los resultados, pero no así para la venta a clientes y por último es significativo tanto la industria y tamaño.

Gómez (2017) Desarrollo la tesis titulada, Diseño de una Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado para la Cooperativa Mercar de la Ciudad De Manizales; Tesis por el cual obtuvo el Título de Maestro. Este trabajo de grado tiene como objetivo identificar las falencias generadas en el comercio minorista enfocado en los tenderos de la ciudad de Manizales de frutas y verduras, permitiendo así identificar los aspectos importantes que afectan la competitividad de estas tiendas en la ciudad de Manizales, busca brindar una alternativa de solución a los tenderos con el planteamiento de una CS por parte de la Cooperativa Mercar y los objetivos planteados son: analizar estratégicamente amenazas y oportunidades que presenta para la Cooperativa Mercar el diseño de la CS; determinar sistémicamente debilidades y fortalezas de la Cooperativa Mercar, para desarrollar una CS de ciclo cerrado y determinar los elementos claves del modelo de negocio para el esquema de una CS de ciclo cerrado con énfasis en los tenderos de la ciudad de Manizales. Su

enfoque es cuantitativo y su diseño es no experimental trasversal, con un nivel de investigación descriptivo e interpretativo. El área poblacional para la investigación se limitó en el Municipio de Manizales donde tiene representación la cooperativa Mercar, la muestra son 22 tiendas compuesta por los barrios Sultana, Minutas y la Cumbre los cuales MERCAR tiene posibilidad de brindar inicialmente una cadena de suministros de ciclo cerrado. Las conclusiones son: “se determinó que existen mayores oportunidades que amenaza para el diseño de una CS; por la cual la Cooperativa Mercar distribuyera artículos a un menor precio y con un mayor valor agregado a comerciantes minoristas tenderos”, “todos los elementos analizados aportaron para potenciar las oportunidades en el diseño de la cadena y formas de mitigar las amenazas detectadas”, “El análisis encontró mayores aspectos positivos que negativos, validando la apuesta competitiva y orientada la respuesta de la pregunta de investigación a que existe más ventaja desde la perspectiva micro y macro que desventajas para diseñar la cadena de suministro”, “este proyecto es viable, dado que existen enormes ventajas para los stakeholders y el diseño es de fácil implementación en el tiempo para el operador, la cooperativa Mercar”.

Gómez (2014) Desarrollo la tesis titulada, Incidencia de los Recursos Humanos en la Cadena de Suministros; Tesis por el cual obtuvo el Título de Doctor; El objetivo de este trabajo fue examinar la incidencia de los RR.HH en la gestión de CS, con el propósito de mejoramiento de esta cadena y para lo cual se propusieron objetivos específicos como; realizar un estudio bibliométrico sobre publicaciones sobre recursos humanos y CS; se estableció un modelo teórico encaminado a comprobar el impacto de la gestión de los recursos humanos en la administración de la CS; se diseñó un estudio enfocado en la comprobación empírica del impacto de la gestión de los recursos humanos de la administración de la CS; se midió su relación entre los recursos humanos y la gestión de la CS, y cómo esta incide en la satisfacción al cliente y en el desempeño organizacional; también se conoció el efecto de prácticas específicas de los RR.HH en la gestión de la CS; identificar las buenas prácticas específicas de recursos humanos orientados a facilitar la gestión de la cadena de suministros. Este trabajo cuenta con, enfoque cuantitativo, diseño experimental. Las conclusiones generales fueron que las primordiales barreras en la gestión de la CS se hallan en los aspectos estructurales como la tecnología, la información y los sistemas de medición, entre otros; aunque también los problemas de las personas son más difíciles de solucionar como la falta de confianza, la hostilidad al cambio, la falta de compromiso, las culturas inconciliables y las malas prácticas de RR.HH. Así también, se constata del gran potencial que se encuentra en el estudio, gestión de los

recursos humanos en la gestión de la CS, ya que ello brinda oportunidades para conseguir el éxito de la CS en las empresas, y que además debería tenerse este en cuenta de igual manera que se tienen con respecto a los aspectos estructurales, ya que en caso contrario podrían representar un obstáculo para la gestión de la CS; por lo cual, las investigaciones en adelante deberían estar encaminadas hacia el estudio de los problemas no estructurales, con el objetivo de descollar algunos de los factores críticos de la CS, como es el caso de los recursos humanos, ya que, hoy en día, muchas empresas se han enfocado más en implementar mejoras en tecnológica y en infraestructura, así que, el próximo objetivo debería ser centrarse en las personas que gestionan la CS.

Galvis y Ramirez (2016) desarrolló su tesis titulada, *El Liderazgo Eje Central de una propuesta de Gestión Directiva, desde una Perspectiva Humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*; Tesis para obtener el título de Maestro en Educación con énfasis en gestión. El objetivo fue diseñar e implementar una propuesta de gestión directiva, desde un aspecto humanista, con el fin de fortalecer el liderazgo en las Instituciones Educativas de esta comunidad; el cual empezó con un diagnóstico, el cual constató que las instituciones educativas carecían de propuestas de gestión directiva, que ayudaran a fortalecer el liderazgo del cuerpo directivo de cada una de las instituciones educativas. Este trabajo se basó en un enfoque Mixto. Las conclusiones fueron, que debido al bajo nivel de liderazgo en los equipos directivos de cada una de las instituciones educativas, se debe crear una propuesta de gestión directiva que ayude a fortalecer el direccionamiento estratégico y a la vez ayude a fortalecer el trabajo en equipo de los equipos directivos; también que en el tiempo que vivimos se debe exigir a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como se crea, toma y desarrolla las acciones administrativas: planear, organizar, gestionar, para así preparar a la organización hacia la excelencia y lograr el alcance de metas y objetivos del proyecto educativo institucional planteados, lo cual genera que los equipos directivos implementen innovadores modelos de gestión que originen ambientes democráticos para el desarrollo de los varios procesos institucionales.

Viu (2015) Desarrollo su tesis titulada, Rol de proveedor de Servicio Logísticos en La Cadena de Suministros. Análisis del sector Farmacéutico; Tesis con el cual obtuvo su título de Doctor. Sus objetivos fueron; realizar un análisis de rol de los proveedores de servicios logísticos de la CS del sector farmacéutico en España; conocer las capacidades logísticas observadas en el fabricante, así como en los proveedores de servicios logísticos en la industria Farmacéutica de España y cómo Influye el rol de estos proveedores en el rol desempeñado por el proveedor de servicios logísticos de la CS; cuales son las primordiales limitaciones que tiene el proveedor de servicios logísticos para asumir un rol mayor en la CS; el enfoque es cualitativo mediante el estudio de casos múltiples, La muestra fue 10 empresas de logística farmacéuticas escogidas de acuerdo al nivel de ventas durante el año 2011 y 2012. Las conclusiones fueron; que es imperioso llevar una mayor investigación para clasificar y establecer definiciones correspondientes a los roles de los proveedores de servicios logísticos, ahondar en la literatura sobre los roles de los proveedores de servicios logísticos y comparar estos resultados con las que efectúan las empresas; los servicios logísticos especializados en la industria farmacéutica pueden ser diferentes roles, todo depende del cliente; los servidores logísticos comúnmente propagan sus servicios hacia funciones de mayor valor añadido o más estrategias; el deseo de reducir costos en los laboratorios origina el incremento del servicio logístico de terceros; el temor ante perder el control del proceso de suministro y otros aspectos de fondo relacional y de confianza limitan la extensión en los laboratorios; si se amplía la subcontratación logística y se construye una relación a largo plazo incrementara la participación de los proveedores de servicios logísticos, esto beneficia al incremento de la participación de las operaciones logísticas de los laboratorios, esto les incita a estos para contribuir con su experiencia y habilidades de una manera más efectiva, con el fin de mejorar las operaciones logísticas de una de las partes o grupo de la cadena de suministro.

2.1.2 Nacionales

Paredes (2017) Desarrolla su Tesis titulada, Sincronización de Operaciones de la Cadena de Suministro y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa CUC. SAC. – Moche, Trujillo año 2017; Tesis con el cual obtuvo el título de administración. Su objetivo fue determinar la incidencia de la sincronización de operaciones de la CS en la rentabilidad de la empresa CUC. SAC. – Moche. El trabajo es de enfoque cuantitativo, no experimental, Sus conclusiones fueron que en el estudio que no existe conectividad entre los procesos, debido a la existencia de cuellos de botella, con una demora total de 119 horas, y generando un costo de S/. 2,117.00; se determinó la sincronización de operaciones en la CS en la empresa CUC. SAC. – Moche, teniendo como resultado, que al aplicar estrategias de sincronización de operaciones se pudo reducir a un tiempo de producción de 101.5 horas con un costo de S/. 2,476.95, ya que, al implementar estrategias de sincronización de operaciones, se volvieron más eficientes los procesos, lo cual permitió recortar tiempo de producción y costos de producción e incrementa la rentabilidad de en la empresa; en el estudio se examinó la rentabilidad de la empresa CUC. SAC. – Moche, donde se observa que para el trimestre 2017-1 tuvo un ROE de 9.3% y un ROA de 3.81%, pero sin embargo para el trimestre 2017-2 tuvo un ROE de 2.3% y un ROA de 0.96%, viéndose así una reducción en el trimestre 2017.

Cajas, Cruzado, y Vera (2016) Desarrolla su Tesis titulada, Propuesta de mejora de la Cadena de Abastecimiento en la etapa de Recepción de Materiales del Proceso Productivo de una empresa minera de la zona norte del país. Tesis con el cual obtuvo su título de Maestro en Dirección de Operaciones y Logísticas. El estudio se desarrolla motivado por las constantes demoras en la entrega de los productos adquiridos por la empresa y uno de los cuales refiere a la trazabilidad casi nula que hay entre los embarques desde el momento que son despachados por el proveedor hasta que llegan a los almacenes de la empresa y estén listos para ser entregados. La investigación es de tipo correlacional, con diseño cuasi experimental. La muestra está compuesta por tres almacenes (almacén general, almacén de voladura y almacén de químicos). La conclusiones fueron qué; la aplicación de la solución tecnológica RFID

ayudara a obtener acceso a la información en tiempo real y de primera mano, sobre las compras, para así lograr controlar todos sus movimientos durante su camino; desde el proveedor hasta los almacenes, existe la necesidad del uso de radio frecuencia (RFID) de acuerdo a lo evaluado; se logra gracias a ello el ahorro de tiempo, gestión y logística en los procesos de abastecimiento en la CS; se identifica que el problema proviene de la administración de la cadena de abastecimiento, por lo que la solución mostrada consiste en poder satisfacer las necesidades de las áreas usuarias e involucrada; el estudio permite elevar la competitividad e productividad para este tipo de empresas de este sector, teniendo énfasis en las funciones logísticas y de aprovisionamiento.

Cesar (2014) Desarrolla su Tesis titulada, Eficacia de la gestión administrativa, área de abastecimiento, Programa Nacional de Saneamiento Rural, Ministerio de Vivienda. Lima 2014. Tesis por el cual obtuvo el título de Maestro, en Gestión Pública. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental. La investigación se enfocó en determinar si la gestión directiva influye en la eficacia del proyecto educativo institucional, en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Huaral. La muestra fue representada por 215 informantes; entre docentes y personal administrativos de las Instituciones educativas de educación secundaria, en la jurisdicción de la UGEL N° 10 de Huaral. Los resultados a que llegaron fue que la gestión directiva si influye en la eficacia del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas públicas del nivel secundario en la jurisdicción de la UGEL N° 10 de Huaral; existe una dependencia de las variables gestión directiva y proyecto educativo institucional; y además señala que la gestión directiva influye en la eficacia del proyecto educativo institucional, en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de Huaral 2016.

Tapia (2016) Desarrolla su Tesis titulada, Percepción de los Docentes sobre la Calidad De la Gestión Directiva y su relación con la Eficacia de la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa “San Juan” del Distrito de San Juan De Miraflores-Lima. Tesis por el cual obtuvo su título de Maestro, en Ciencias de la Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa. Esta investigación fue encaminada a determinar, la percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión

directiva y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica en la institución educativa “San Juan” del distrito San Juan de Miraflores-Lima. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental trasversal. Su muestra fue voluntaria de 160 entre (directores, docentes, administrativos). En la investigación se concluye que existe correlación significativa de 0.898; una correlación positiva alta entre las variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La Cadena de Suministro

Chopra y Meindl (2013) Nos da a entender que; la cadena de suministro es en su constitución o estructura, un conjunto de procesos dinámicos el cual involucra el flujo constante de información, productos y fondos, y estos flujos acontecen con mucha frecuencia en ambas direcciones (directa e indirecta) en cada etapa de la CS y estas pueden ser administradas por un intermediario o una de estas etapas, con el proposito de satisfacer las necesidades del cliente. La CS no involucra sólo al fabricante y proveedores, sino tambien los trasportistas, almacenistas, vendedores al detalle (minoristas), y a los clientes mismos.

Asimismo podemos referirnos al aporte de otros autores que hablan de la Cadena de Suministro como un conjunto de actividades relacionadas, las cuales trasciende los limites de una sola organización y que al integrarse crean un sistema de procesos (Chavez y Torres Rabello , 2012).

La cadena de suministro abarca la planificación y la gestión de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística. Es importante destacar que también incluye la coordinación y colaboración con los socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios de terceros y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre las empresas (Council of Supply Chain Management Professionals [CSCMP], 2018, párr.3).

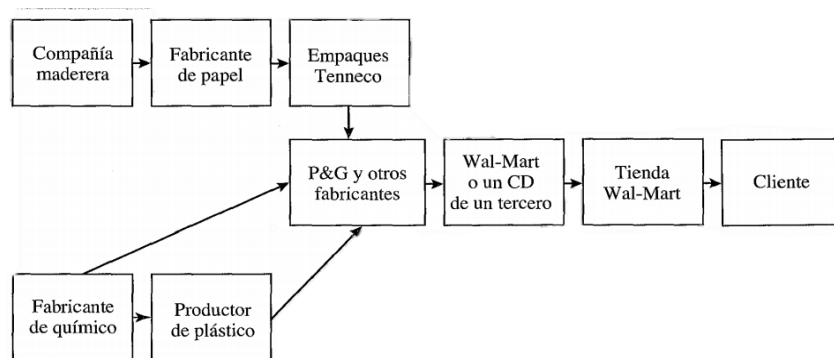


Figura 1: Las Etapas de la CS descrita según (Chopra y Meindl, 2013)

Cayo (2017) afirma que en el Perú, son muy pocas las empresas que han integrado a la administración de la CS en la estructura de la organización a alguien como un vicepresidente o director corporativo especializado en SCM.

El Objetivo de la Cadena de Suministro

Se podría decir que la cadena de suministro genera un valor, el cual es conocido como el Superávit de la CS y que el objetivo es maximizar ese valor; este valor puede ser descrito como la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos que generó la CS para cumplir este pedido (Chopra y Meindl, 2013)

$$\text{Superávit de la SC} = \text{Valor para el Cliente} - \text{costo para la CS}$$

(Alfalla Luque, 2016, pág. 564) Afirma. “una CS integrada no debe simplemente reducir costes, sino crear valor sus clientes, accionistas y todos los integrantes de la CS”

2.2.1.1 Fases de Decisión de la Cadena de Suministro

Chopra y Meindl (2013) nos explica que cada decisión (diseño, planeación, operación) debe aplicarse para maximizar el superávit de la CS ya que esto determinará el éxito de una CS o su fracaso y para permanecer competitivas deben adaptarse a los cambios tecnológicos y a las expectativas de los clientes;

El Diseño (estrategia) de la cadena de suministro. - Aquí se decide cuál será el diseño de la CS a un largo plazo, cómo se establecerán los recursos, los procesos que se ejecutará en cada etapa teniendo en atención, que esta deba soportar sus objetivos estratégicos de la empresa e incrementar el superávit. Las decisiones estratégicas que se toman son por ejemplo subcontratar una función de la CS o realizarla por ellos mismos, establecer la ubicación e instalaciones de almacenamiento, lo que se fabricará o almacenará, el tipo de transporte a emplear y que tipo de sistema de información se usará.

Chavez y Torres Rabello (2012) nos da a entender que CS son claves en este mundo de competencia global ya que es un canal para conseguir ventajas competitivas, esto se logra con la integración de la CS haciéndola más eficiente que otra; y para lograr ello cada uno de los que componen la cadena deberían adoptar una orientación estratégica, implantándola como una opción estratégica de largo plazo.

Maturana y Melo (2016) nos dice que una buena planificación estratégica debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser capaz de conseguir el objetivo ambicionado.
- Efectuar una buena unión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia.
- Ser capaz de aportar a la organización una ventaja competitiva, debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Debería ser dinámica, flexible y ser capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.

Planeación de la cadena de suministro. - nos da a entender que son decisiones de mediano a corto plazo que están restringidas por las decisiones tomadas en la fase estratégica. Las empresas inician con pronósticos de la demanda, los costos implicados y los precios en diferentes mercados; Aquí se toma la decisión de cuales mercados serán abastecidos y desde que lugar, si se subcontratara alguna etapa de la fabricación, se elaboran las políticas de inventario, las promociones y precios. En esta fase la empresa debe tomar en cuenta en sus decisiones, a la incertidumbre en la demanda, la tasa de cambio e competencia durante ese horizonte de tiempo.

Maturana y Melo (2016) nos dice que, la planificación táctica se caracteriza por:

- Crearse dentro de las disposiciones originadas por la planificación estratégica.
- Ser llevada y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.

- Referirse a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Manejar información (externa e interna)
- Estar orientada hacia la coordinación de recursos.

Operación de la cadena de suministro. - nos da entender que son decisiones de corto plazo; durante esta fase generalmente las empresas establecen inventarios, lo que producirá o pedidos individuales que deberá atender; se fija la fecha en el que el pedido llegar al destino final; elaboran la lista de selección en el almacén; establecen los pedidos y su modo de embarque particular y sitúan pedidos de reabastecimiento. Su fin en esta fase es la disminución de la incertidumbre y mejorar el desempeño. Además, esta fase es limitada por la ordenación y las políticas de la fase de planeación.

Maturana y Melo (2016) nos dice que algunas características de esta etapa son:

- Surge dentro de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y táctica.
- Es llevada y desarrollada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades habitualmente programables en periodos recortados.
- Sigue programaciones y reglas definidas con mucha precisión.

Visualización de los Procesos en una Cadena de Suministro

Según Chopra y Meindl (2013) nos explica que estos procesos se pueden dividir en dos enfoques;

- Enfoque de ciclo.- aquí los procesos se fraccionan en una serie de ciclos, cada uno se realiza en la interfase entre dos etapas sucesivas de una CS
- Enfoque de empuje/tirón.- aquí los procesos se dividen en dos condiciones y las cuales dependen de que si son ejecutadas en respuesta al pedido del cliente o en anticipación a éste.

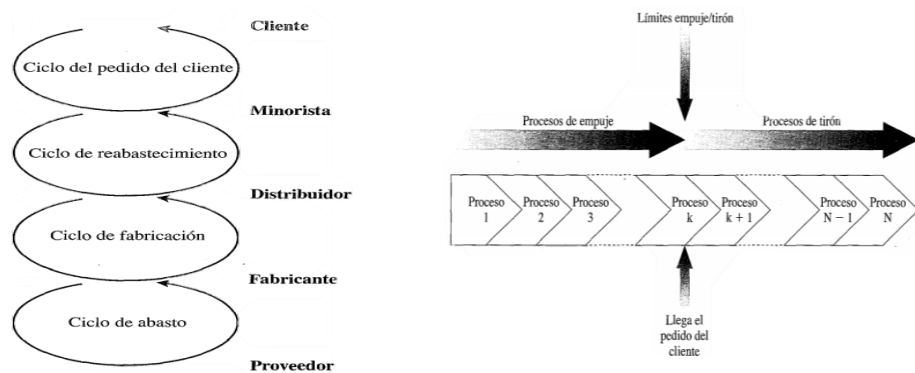


Figura 2: Visualización ciclo de procesos de la y empuje/tirón de la CS. (Chopra y Meindl, 2013)

Serna et al, (2013) (citada en Martínez, Feitó, y González, 2018) dice: Las acciones conjuntas que se realicen como parte de la colaboración de las cadenas de suministro, permiten a las empresas obtener mejoras en su desempeño que pueden ser traducidos en reducción de costos, incremento de la satisfacción de los clientes, y ser más competitivos en el entorno en que se desarrollan.

Todos los procesos de la CS explicados se pueden clasificar en:

- **Administración de la relación con el cliente (CRM)** Customer Relationship Management.- Son los procesos que se efectúan entre la empresa y sus clientes.
- **Administración de la cadena de suministro Interna (ISCM)** Internal Supply Chain Management.- son los procesos que se realizan dentro de la empresa.

- **Administración de la relación con el proveedor (SRM) Supplier Supply Relationship Management.**- son los procesos orientados a la relación entre la empresa y sus proveedores.

2.2.1.2 La Estrategia competitiva de la Cadena de Suministro

Chopra y Meindl (2013) nos da entender que en la estrategia de la CS se determinara la fuente para la adquisición de materia prima; la ruta que seguira el transporte de materiales; la forma de fabricacion u manipulación del producto, definira la forma como se proporcionar el servicio y la distribucion de este al cliente u usuario junto con tipo de seguimiento y una especificacion de que procesos se ejecuaran al interior o exterior de la empresa...la estategia de CS contiene decisiones de diseño fundadas en el inventario; transporte; instalaciones de trabajo y flujos de informacion.

Definiendo que la estrategia competitiva es la decisión que ha tomado la empresa de qué manera hará para compensar con sus productos y servicios, al agregado de necesidades de sus clientes o segmento de mercado, lo cual la diferenciará de su competencia. Toda estrategia está definida de acuerdo a cómo el cliente prioriza el costo del producto; el tiempo de la entrega, la variedad ofrecida y la calidad del producto. Ejemplo: Walmart ofrece variedad y disponibilidad de productos a precios bajos y otros como McMaster-Car que vende productos para mantenimiento, reparaciones, operaciones. Vende sus productos por catálogos y la web, ofreciendo comodidad, capacidad de respuesta. Aquí hay dos tipos de enfoques estratégicos a dos tipos de segmento de clientes uno a valora precios bajos y otro que valora la capacidad de repuesta. Drucker (como cito en Chavez y Torres, 2012) afirma que, actualmente, todas las organizaciones tienen que hacer de la competitividad global un objetivo estratégico.

Chopra y Meindl (2013) nos dice que; una empresa puede venirse abajo por la falta de un ajuste estrategico, ya que los procesos, recursos y diseño de una cadena de suministro apoyan al ajuste estrategico deseado que una

empresa desea brindar a sus clientes. Para conseguir este ajuste estratégico existen tres pasos para conseguirlo y estos son;

Comprender al cliente y la incertidumbre de la Cadena de Suministro. -

Para comprender al cliente, una empresa debe primero identificar las necesidades de su segmento de clientes que está atendiendo. La incertidumbre de la CS nos sirve para identificar el grado de lo que no puede ser previsto en la demanda, el grado de alteración y retardo, para lo cual la cadena debe estar preparada. Pero sobre todo ello debemos hallar una medida que combine todos estos atributos, ayudándonos a identificar lo que una CS debe hacer particularmente bien; lo cual se logra a través del entendimiento de la (incertidumbre implícita de la demanda) esta es originada por (la incertidumbre de la demanda), entonces esta vendría a ser, nada más que la incertidumbre de la demanda producida de un cliente hacia un producto. Por ejemplo, conforme una CS aumenta su nivel de servicio, entonces esta debe a la vez satisfacer un nivel más alto de demanda; lo cual le exige a estar apta para responder ante estos aumentos repentinos de demanda. Por tanto, el aumento del nivel de servicio incrementara la (incertidumbre implícita de demanda) aun cuando al incertidumbre de demanda que se originó del producto no cambie. La incertidumbre implícita de demanda nos da un panorama de lo que afrontaremos; También tomamos en cuenta la incertidumbre que se crea con la capacidad de respuesta de la CS, la cual es considerada como la incertidumbre de oferta.

Incertidumbre de la oferta: Es la incertidumbre que se genera, con respecto a la capacidad de respuesta de la CS y a la entrada de productos nuevos y afectados por la evolución tecnología de producción. Por lo cual la CS tiende a tener rendimientos de calidad en el proceso muy bajos. Esto genera rebajas, retrasos de entrega, teniendo así un alto nivel incertidumbre de la oferta, también se debe tener en cuenta que es afectado por consecuencia del ciclo de vida que posee todo producto.

Entender las capacidades de la cadena de suministro. - Debemos conocer como la empresa puede mejorar la satisfacción de las demandas, en un ambiente de incertidumbre y través de la capacidad que posee su cadena. Chopra y Meindl (2013) nos explica que la capacidad de la cadena incluye su capacidad de hacer lo siguiente:

- Atender a amplios rangos de cantidades demandadas
- Satisfacer en el menor tiempo las entregas
- Gestionar una gran variedad de productos
- Fabricar u diseñar productos altamente innovadores
- Satisfacer un alto nivel de servicio
- Manejar la incertidumbre de la oferta

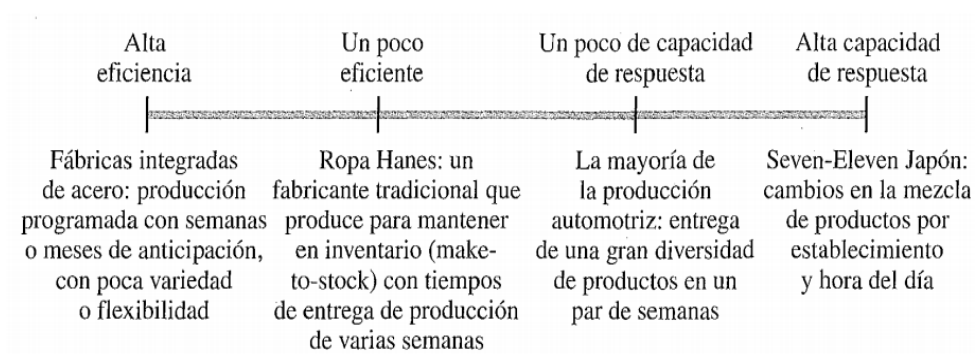


Figura 3: Espectro de la capacidad de respuesta de la CS Chopra y Meindl, (2013).

Ajuste estratégico. - Para ello tomamos en cuenta que ya conocemos la incertidumbre implícita de la demanda y la oferta, la capacidad de respuesta de la CS, los cuales tratamos de ajustarlos, el objetivo es buscar entre una incertidumbre de demanda más alta necesitamos una capacidad de respuesta más alta y ante una incertidumbre baja de demanda necesitamos una alta eficiencia en la CS.

	Cadenas de suministro eficientes	Cadenas de suministro con Capacidad de Respuesta
Objetivo Principal	Surtir la demanda al más un costo bajo.	Responder a la demanda con rapidez.
Estrategia de Diseño del Producto	Maximizar el desempeño de un costo mínimo del producto	Crear modularidad para asentar el aplazamiento de la diferenciación de los Productos
Estrategia de fijación de Precio	Reducir los márgenes porque la principal motivación del cliente es el precio	Elevar los márgenes porque la principal motivación principal del cliente no es el precio
Estrategia de Fabricación	Reducir costos mediante una alta utilización.	Conservar la flexibilidad de la capacidad para ayudar a la incertidumbre de la demanda/oferta
Estrategia de Inventario	Minimizar el inventario con el fin de memorizar costos.	Conservar un inventario de reserva , para manejar así la incertidumbre de la demanda/oferta
Estrategia de tiempo de espera	Reducir, pero no a costa de los costos.	Minimizar de manera drástica, incluso si los costos son significativos
Estrategia de Proveedor	Escoger con base en costo y calidad.	Elegir con base en velocidad, confiabilidad, flexibilidad.

Tabla 1: Comparación entre las CS eficientes y las CS con capacidad de Respuesta; Fisher (citado en Chopra y Meindl, 2013)

Expansión del alcance estratégico. - El alcance del ajuste estratégico se describe a como las funciones y etapas dentro de las empresas a lo largo de la cadena originan una estrategia integrada con un objetivo cooperado. Los tipos de alcance a través de la historia son: intraoperacional; intrafuncional; interfuncional; intercompañía e intercompañía ágil.

2.2.1.3 Controles de Desempeño de una Cadena de Suministro

Chopra & Meindl (2013) nos da a entender que los controladores de desempeño son los encargados en administrar la capacidad de respuesta de la CS, garantizando el equilibrio entre la capacidad y eficiencia, todo con el objetivo de maximizar el superávit de la CS y el desempeño de ella. Estos controladores logísticos e interfuncionales son;

- **Instalaciones.** - Es el lugar donde el inventario es transformado de su estado natural o puro al producto final, es importante el lugar de su ubicación, en un sentido estratégico, también se puede usar para el almacenamiento.

Las instalaciones son clave para el desempeño de la CS con respecto a la eficiencia y capacidad de respuesta; un ejemplo sería, que gracias a ello las empresas pueden obtener economías de escala, ya que cuando un producto se almacena o fabrica en una sola ubicación; se logra aumentar la eficiencia, se reducen los costos; pero sin embargo esto desmedra comúnmente de la capacidad de respuesta, ya que muchos de los clientes se localizan en lugares alejados de las instalaciones de producción.

- **Inventario.** - el inventario en la CS tiene con propósito primordial es satisfacer la demanda de los clientes u usuarios, el inventario debe tener el producto disponible y preparado, para cuando el cliente lo desee. el inventario ayuda a reducir los costos mediante el aprovechamiento de las economías de escala que surgen durante la producción y la distribución del producto y además el inventario influye significativamente en el

tiempo de flujo de materiales en la CS. La forma, cantidad y ubicación del inventario permiten que una CS cambie de ser de un bajo costo a una de mucha capacidad de respuesta; el objetivo de un buen diseño de CS es conseguir, la ubicación correcta y la cantidad necesaria de inventario el cual pueda ayudar a lograr una capacidad de respuesta a un menor costo posible.

- **Transporte.** - Gracias al transporte los productos se mueven a lo largo de las etapas de la CS; el transporte influye significativamente en la capacidad de respuesta y la eficiencia de la cadena, ya que el transporte rápido genera que la CS tenga una mayor capacidad de respuesta, pero a la vez puede reducir su eficiencia. Asimismo, el tipo de transporte a utilizar afectará en la ubicación las instalaciones y en el inventario; el transporte ayuda a las empresas ajustar la ubicación de las instalaciones y de su inventario para así lograr el equilibrio correcto entre capacidad de respuesta y eficiencia.
- **Información.**- la buena información ayuda a mejorar la utilización de los activos de la CS y por ende a la coordinación de sus flujos con el fin de aumentar la capacidad de respuesta y reducir los costos; la información correcta es útil para que una CS satisfaga de la mejor manera las necesidades de sus clientes a un menor costo; una apropiada y buena inversión en la tecnología de la información ayudaría a mejorar la viabilidad de las transacciones y a la vez a la coordinación de las decisiones que se toman a través de la CS. El objetivo a alcanzar debería ser, compartir la mínima cantidad de información solicitada para conseguir la coordinación.
- **Aprovisionamiento.** - El provisionamiento es el conjunto de procesos que se demandan para la compra de bienes y servicios; aquí los gerentes deben decidir entre que tareas serán subcontratadas y cuáles se realizarán en la empresa. Las decisiones de provisionamiento son decisivas ya que afectaran el nivel de eficiencia y de la capacidad de respuesta que la CS podrá lograr.

- La fijación.** - Es un proceso mediante el cual la empresa decide cuánto cobrará a los clientes por los bienes y servicios ofrece o produce; la fijación afectara a los segmentos de consumidores con respecto a que, si comprarán el producto, a las expectativas que tendrán de él; la Fijación de precios es un propiedad significativa por el cual las empresas llevaran a cabo su estrategia competitiva. Los precios constantes aseguran que la demanda se mantenga estable; algunas empresas de transporte y manufactura usan los precios dependiendo del tiempo de respuesta que desea el cliente.

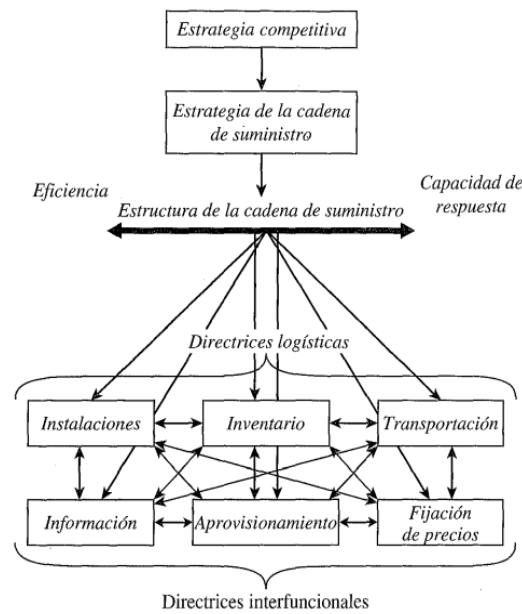


Figura 4: Marco de toma de decisiones Relacionadas con la CS. (Chopra y Meindl, 2013)

2.2.2 Eficacia Directiva

Guijarro y Peñalver (2010) nos da a entender, que tener un estilo directivo eficaz es la clave para avanzar en el desarrollo de las capacidades directivas y la cuales aportar valor a las organizaciones; hoy en día existen muchas teorías acerca del liderazgo, las cuales intentan explicar por un lado cómo poder incrementar la eficacia en la dirección de equipos de trabajo, de como conseguir resultados y el origen de los comportamientos directivos. Entre las primeras teorías que tratan sobre las características de las personas que conforman un equipo y las presunciones que el líder tiene de ellas (Teoría X e Y McGregor), otras explican la eficacia del liderazgo desde los pensamientos y actitudes de los directivos; (Blake y Mounon) posicionan a los estilos de liderazgo en un eje de coordenadas. Un eje representa el interés, su satisfacción, las relaciones, etc; del directivo por las personas; y en el otro se sitúan los intereses por los resultados, el rendimiento, la eficacia, etc. Otro enfoque se basa en función de la madurez profesional de las personas que integran el equipo y las tareas que tienen que realizar; Hersey y Blanchard, clasifican los estilos directivos en cuatro grandes grupos; Dirigir, persuadir, participar y delegar. También está el enfoque en las habilidades del líder, valores personales del líder o su capacidad de autogestión (Warren Bennis *On becoming a leader*, Stephen Covey *The seven habits of highly effective people*, Peter Drucker, Ram Charan, etc.). Entonces tratar de definir; que significa ser eficaz a la hora de dirigir un equipo, sería igual a tratar de definir, que es lo que hace que un equipo tenga mayor rendimiento que otros de similares características.

Drucker (2018) dice que: Los directivos eficaces difieren mucho en lo relativo a sus personalidades, virtudes, flaquezas, valores y creencias. Lo único que tienen en común es que hacen que se lleven a cabo las cosas correctas. Algunos son eficaces por naturaleza, pero la demanda es excesiva y no puede satisfacerse con talentos extraordinarios. La eficacia, es una disciplina y como toda disciplina, debe aprenderse y hay que ganársela.

Guijarro y Peñalver (2010) nos explica; que hay diferentes estudios sobre gestión del talento y que se ha comprobado que el principal factor para la retención de las personas claves en las organizaciones reside en el jefe, y en su estilo de liderazgo; se ha comprobado que el 70% del clima o ambiente de un equipo de trabajo, depende del estilo de dirección que desarrolla el jefe inmediato y la satisfacción bien canalizada es el elemento crítico para que las personas se involucren en la obtención de resultados.



Figura 5: Modelo de Eficacia Directiva. (Guijarro y Peñalver, 2010)

2.2.2.1 Gestión de Uno Mismo

Guijarro y Peñalver (2010) nos dice que: Es el autoconocimiento, el control de sus emociones, al auto exigencia y la autocrítica; es decir liderarse primero para liderar; una de las claves del liderazgo del siglo veintiuno, se enfoca en buscar directivos que sepan, conocer; identificar e interpretar las emociones elementales de una persona y/o equipo, comenzando claro por uno mismo; este nuevo líder aplicará las enseñanzas elementales resultantes de su maduro nivel de autoconocimiento; y así conseguir la construcción de organizaciones fuertes y equipos más comprometidos, y para lo cual debe desarrollar las siguientes competencias;

Competencias asociadas a uno mismo

Guijarro y Peñalver (2010) nos explica que hay competencias que esta asociadas a uno mismo las cuales los directivos deben desarrollar para el éxito en la dirección de las organizaciones en especial a los equipos que dirige al logro de los objetivos y los cuales son;

Resiliencia.- Este término obtuvo su origen en la física y la ingeniería, la cual le da una definición científica que dice que la resiliencia es, una magnitud que mide la cantidad de energía por unidad de volumen que acumula un objeto al deformarse, el cual es causado por una resistencia externa; los objetos absorben el impacto de una fuerza exterior, entonces estos se adaptan e incluso llegan a cambiar su forma, pero no se rompen y no solo ellos sino vuelven a su forma de origen cuando la fuerza exterior desaparece. Entonces podemos decir que la resiliencia es una capacidad que logra adquirir el ser humano, la cual le ayuda para su adaptación ante procesos dificultosos que acontecen en su vida.

Capacidad de adaptación. - se dice que es la capacidad que tiene una persona para dejar o soltar aquello que ha adquirido en el transcurso de la vida y que representa una barrera para adaptarse a un entorno cambiante que demanda la flexibilidad ante estos cambios, para lo cual se debería primero desaprender para aprender algo nuevo. Desaprender expresa “dejar ir” o “dejar salir” destrezas; conocimientos; creencias; modelos mentales con el fin de conseguir espacio, para adquisición de conocimientos nuevos. Si deseamos incidir en la capacidad de adaptación de los directivos es vital trabajar sobre el método de aprendizaje y no preocuparnos tanto en la cantidad de conocimiento.

Imaginación y compromiso. - es suficiente con imaginarnos algo negativo que nos sucederá para estresarnos, se sabe que algunos jefes que llamaremos mediocres, utilizan esta estrategia para dirigir a su personal, y esta es conocida como la estrategia de la autoridad burda; la cual significa acusar. Muy al contrario, el directivo debería usar el

poder de la imaginación para consigo mismo y con su equipo de trabajo para animar, inspirar y usar su imaginación para gestionar los cambios.

Gestión del fracaso. - se dice que Thomas Edison Fracaso en innumerables ocasiones, pero ello no quito su deseo alcanzar sus objetivos, dando así al mundo inventos como; un aparato para transmitir las oscilaciones de los valores bursátiles, fue colaborador en la construcción de la primera máquina de escribir y le dio aplicación práctica al teléfono mediante la implementación del micrófono de carbón. Pero su mayor logro fue el fonógrafo la cual logro por su cualidad de persistencia y actitud positiva. Para nuestro Líder, el fracaso será un punto supremo del aprendizaje, al ser consiente del error generalmente te aproxima al éxito.

Actitud positiva. - Es generalmente una decisión que toma la persona al respecto de la forma o modo que desea analizar y distinguir su entorno. Una actitud positiva siempre generara una alta posibilidad de que el líder sea exitoso, le dará la energía para para el logro de su propósito, ayudara al crecimiento de su potencial y por el cual llegan a beneficiarse los que lo rodean.

Inteligencia Emocional. - La emoción de miedo es frecuente y más destructiva, sobre todo si la función principal consiste en tomar decisiones en solitario; se debe conocer que la ansiedad y el miedo son dos emociones absolutamente distintas es su definición, como en sus efectos. La ansiedad es necesaria, ayuda a afrontar mucho mejor una situación desafiadora; en cambio el miedo te detiene así que, el directivo debe aprender sus miedos y aprender a conocer de los demás lo capacitara para enfrentar una estrategia de afrontamiento a lo largo de su carrera.

Investigación apreciativa. - permite al directivo estimar sus aspectos y cualidades positivas, en especial aquellos que le podrían permitir convertir su situación actual. El directivo desea ser especial y por ello

no trata de instaurar su valor, él elige dejar de calificarse por cómo es, y pasa ahora a ofrecer a los demás pensamientos positivos, objetivos de logro, ofrece posibilidades de aprendizaje desde los errores, establece metas a los demás con el fin de incrementar las fortalezas de su persona y del equipo de trabajo y todo apuntando al cambio estratégico y crecimiento sostenible.

Autoconfianza. - El líder entiende el concepto de autoconfianza, de esta manera ha conseguido desterrar el mito del ególatra. Cuando el líder logra esta capacidad, ya no tiene retraimiento a la hora de exponer aquello que desea expresar, ha aprendido a conocer mejor sus emociones y como resultado no se siente culpable; emplea parte de su tiempo en hacer lo que realmente le gusta y entiende que no puede dejar un día o una semana de trabajo, sin efectuar el balance de los aspectos más positivos y aquellos que convendría mejorar, esto le ayudara a realizar con éxito las tareas y a escoger la mejor alternativa cuando se presente un problema en la organización.

2.2.2.2 Gestión del Personal

Guijarro y Peñalver (2010) nos explica que; ya que se ha autoevaluado así mismo el directivo con respecto a sus capacidades, y ahora se conoce y reconoce asimismo; ahora el directivo debería autoevaluar sus capacidades en el terreno de la dirección y la gestión, el directivo debe realizarse ciertas preguntas, que le ayuden a conocer cuánto conoce a su equipo; una característica de los directivos es que preocupan y ocupan de la gente a la que guían u dirigen, el conocer y aplicar esta gestión en el personal, ayudara a conseguir equipos más relacionados, con una mayor claridad organizativa, con un alto sentimiento de pertenencia y alcanzar esto indubitablemente originara y se plasmara en mejores resultados; y para lo cual debe desarrollar las siguientes competencias;

Gestión del talento

La gestión del talento, requiere que el directivo se preocupe en su equipo de trabajo en tiempo de medio a largo plazo, primero él debe analizar con qué tipo de personas, describiéndolas como jugadores que él puede contar a su responsabilidad, debe conocer en qué medida las competencias de su equipo están ordenadas con las pretensiones del plan estratégico de la organización, debe conocer que necesita su equipo para ajustar sus capacidades a las demandas que se requiere de ellos; el directivo debe analizar el talento de su equipo, el cual ha sido clave para conseguir una mejor obtención de resultados aun en tiempos dificultosos; debe conocer que es lo necesita cada persona para consolidarse en el puesto que se requiere y que retos habrá que plantear a los más talentosos para que no se cansen y lleguen a desmotivarse.

Comunicación de alto impacto

El directivo en su relación del día a día con su equipo de colaboradores tiene a su disposición una herramienta muy efectiva; la comunicación, los escenarios principales que el directivo debe resolver a la hora de gestionar a su equipo son; la fijación y asignación de objetivos, motivar para lograr que el equipo participe voluntariamente, debe hacer el seguimiento de resultados, debe hacer retroalimentación y evaluar el desempeño del equipo; aquel directivo que logra operar con firmeza al menos cuatro de estos escenarios, evidentemente mejorara significativamente su calidad directiva con respecto al ambiente de trabajo que forma en su equipo.

2.2.2.3 Gestión del Proceso

Guijarro y Peñalver (2010) nos explica que; las competencias de planificación, gestión de tiempo, gestión de proyectos de equipos, trabajo en equipos, organización, gestión de conflictos, toma de decisiones. Todas ellas son importante para el perfil directivo y las cuales están asociadas a la gestión de la actividad, estas competencias son las que nuestros directivos necesitan para el logro de la gestión de las actividades que enfrenta a diario; en esta ocasión solo nos centralizaremos en la toma de decisiones, ya que esta competencia marca con mayor magnitud al directivo;

Toma de decisiones

Las decisiones están fundadas en el conjunto de ideas las cuales somos conscientes de estas en muchas ocasiones, el líder aprende a tomar decisiones con emociones alrededor de si, no las separa, piensa con ellas, y para ello lo que debe hacer es conocerlas mejor. Tradicionalmente el desarrollo de la competencia de toma de decisiones en los líderes se realiza desde la óptica del proceso, todas ellas son importante para el perfil directivo tratando de definir una serie de pasos más o menos lógicos estos son, primero identifica y analiza el problema; indica criterios de decisión y pondera; define las prioridades para comprender el problema; generar alternativas de solución; evalúa las alternativas; elije la mejor alternativa; aplica la decisión; y finalmente la evalúa el resultado obtenido; ya que de modo consciente los seres humanos acabamos casi siempre tomando lo que conocemos como una decisión más adecuada.

2.2.2.4 Estilos de Dirección

Guijarro y Peñalver (2010) Nos dice que:

Los estilos de dirección de un directivo emanan de la estructura de su personalidad, que constituye el origen de sus comportamientos. Como

consecuencia, un directivo cuyo rasgo de personalidad predominantes sean la agresividad y la autoconfianza, tendera a utilizar con mayor frecuencia estilos muy orientados a la tarea y la consecución de resultados. Cuyos rasgos de personalidad predominantes sean de sensibilidad y simpatía, tendera a utilizar con mayor frecuencia estilos muy orientados a la relación y a la consecución de un ambiente.

Estilos directivos y su impacto

Se refieren a la manera en la que un directivo pone en práctica, a través de sus comportamientos, las diferentes funciones de dirección a la hora de dirigir a su equipo.

Estilo Imperativo

Es un estilo que busca la respuesta inmediata por parte de los colaboradores en la línea exacta de lo solicitado por el directivo dar directrices muy concretas de lo que se espera del colaborador, se le da seguimiento, utiliza amenazas. Tiene su origen en los rasgos de personalidad predominante, agresiva, autoconfianza, exigencia, impaciencia y decisión. Son oportunos en situaciones de crisis en las que se necesita inmediata y contundente, desviaciones de los planes y niveles de capacidad y compromiso bajos. Genera resultados a corto plazo pero provoca una dependencia absoluta del directivo; limita la capacidad de creación e innovación de los colaboradores. Este estilo exige un líder con una alta dosis de presencia y actualización técnica, para poder mantenerse como referente y para poder controlar todas las variables del negocio.

Estilo orientativo

Es un estilo que busca la creación de la visión para el equipo a largo plazo. Suele utilizar la influencia como técnica de persuasión y es

acompañado de opiniones y feedback. Tiene su origen en rasgos de personalidad predominantes en ímpetu, entusiasmo, perseverancia e inquietud. Es oportuno en situaciones de cambio en las que se necesitan alinear y comprometer al equipo con unos nuevos objetivos y una nueva forma de trabajar, genera buenos resultados a largo plazo, proporcionando, gracias al feedback un desarrollo adecuado y una mejora continua.

Estilo Relacional

Es un estilo que busca la generación de buenas relaciones y de armonía en el seno del equipo, basado en la comunicación cercana. Se concentra en las personas, cómo se encuentran estos y que es lo que necesitan, establecen guías y pautas de actuación sobre las tareas. Su origen está en rasgos de personalidad predominantes en sensibilidad, simpatía extroversión y atención. Es oportuno en situaciones de mucha rutina o de estrés en las que es necesario acercarse a los colaboradores y reforzar su motivación y su orgullo de pertenencia. No genera resultados por sí solo, es necesario para generar un buen ambiente de equipo y reforzar las relaciones interpersonales.

Estilo participativo

Es un estilo que busca la colaboración del personal en la toma de decisiones, utilizando preguntas y escuchando. Tiene su origen en rasgos de personalidad predominantes en madurez, seguridad, tolerancia e inquietud. Es oportuno en situaciones de cambio y también en situaciones en las que no existe una respuesta clara y única al problema planteado. Este estilo genera mayor compromiso y responsabilidad en nuestros colaboradores, pues implica que generen sus propios enfoques y con ello su voluntad de consecución se incrementa exponencialmente.

Estilo Coach

Es un estilo que busca la mejora de su equipo de colaboradores tanto en el presente (mejor desempeño) como en el futuro (desarrollo). Su origen tiene en rasgos de personalidad predominantes en madurez, autodisciplina, exigencia y atención. Es oportuno en situaciones en las que el equipo debe mejorar y es consciente de ello, identificando al directivo como la persona con la capacidad y el conocimiento adecuado para ello. Este estilo genera un mayor desarrollo en nuestros colaboradores, a la vez que mejora sus niveles de responsabilidad y de valoración por parte del directivo.

Diferentes investigadores recientes en esta, materia, indican que los directivos que obtienen mejores resultados son aquellos que tienen un mayor abanico en su mix de estilos directivo.

2.2.2.5 Compromiso y Satisfacción del Equipo

Según Guijarro y Peñalver (2010) nos da a entender que hay una concordancia entre la satisfacción profesional y el compromiso organizativo lo cual representa una importancia muy especial para las empresas, ya que unos empleados que estén comprometidos con la organización y a la vez satisfechos con su trabajo generalmente garantizara un alto rendimiento y por tanto una mayor aportación a los resultados.

Satisfacción y compromiso del personal

Es una variable asociada que impacta directamente en especial en los indicadores de la ausencia en el trabajo; la rotación de personal; la conservación de los individuos; en el desempeño individual y de la organización; y finalmente sobre los resultados de negocio. Las

variables que más impacta en el compromiso y satisfacción de las personas son los estilos de dirección que se distingue en un determinado equipo de trabajo.

Componentes principales del compromiso y la satisfacción

Figura 6: Modelo de satisfacción y compromiso de las personas. (Guijarro y Peñalver, 2010)



Claridad

Nos refiere a que cada miembro de un equipo reconoce cuál es su aporte en el equipo y comprende el propósito del equipo y de la organización; en el modelo de compromiso y la satisfacción, además la dimensión de claridad se divide en;

- Como conoce y comprende la misión del equipo y como es percibida en su relación con la misión general de la organización.
- En qué grado los objetivos del equipo están definidos claramente y como se incorporan por las unidades del equipo.
- En qué grado las funciones y la estructura del equipo están definidas e integradas

Responsabilidad

Esta dimensión es definida como el nivel observado de rendimiento al interior del equipo; asimismo, es definida como el grado de independencia que tienen las personas para alcanzar el mencionado rendimiento y esta dimensión se divide en;

- Grado de libertad que tienen las personas para tomar decisiones sin la necesidad de pedir consulta a su jefe y así asumir ciertos riesgos vigilados.

- Grado de flexibilidad percibido para formular y hacer cosas distintas, en contraste al nivel de burocracia percibida en el equipo.
- Un alto grado de calidad dentro del equipo a través de la estimulación; el cual genera altos niveles de rendimiento en el desempeño de sus tareas y de sus responsabilidades.

Valoración

Esta dimensión es definida como la persona se reconoce; se percibe y como la organización recompensa el desempeño del individuo que desempeña dentro del equipo de trabajo y se divide esta dimensión en:

- Grado de retroalimentación en el cual se reconoce el adecuado desempeño más que las críticas y correcciones.
- Grado de refuerzo donde se percibe y a la vez se premia e incentiva a quien según mérito de su rendimiento se lo merece.

Relación

Se define como el grado de sintonía, cercanía y transparencia percibida entre las partes de un determinado equipo. Se divide esta dimensión en;

- Grado de orgullo, aquí se percibe el grado de sentimientos de pertenencia al equipo por parte de sus miembros que lo conforman, así también es la predisposición a la hora de tener que hacer esfuerzos extraordinarios.
- Grado de comunicación, aquí se percibe la calidad de información que fluye al interior del equipo, así como el grado de confianza que existe entre los miembros del equipo.

Impacto de los estilos de dirección en la Compromiso y satisfacción

Según Guijarro y Peñalver (2010) nos da a entender que, debemos preguntarnos de que ¿Qué estilo es mejor a la hora de crear un ambiente de trabajo adecuado? Y que la respuesta correcta dependerá de la situación específica del equipo, el sector, el nivel de madurez y otras múltiples variables que debería considerar el manager para elegir el estilo adecuado a la hora de dirigir a su equipo. Pero visto desde la óptica de la gestión del clima de trabajo, sabemos que cada uno de los estilos directivos correlaciona de manera directa con las dimensiones de ambiente de trabajo percibidas por el equipo. En el cuadro adjunto se explica con detalle las relaciones entre estilos y ambientes de trabajo.

	Claridad	Responsabilidad	Valoración	Relación
Imperativo	Si bien eleva los estándares en el corto plazo, no proporciona visión global	Busca cumplir las normas y procedimientos; limita la toma de decisiones en las personas.	Promueve el feedback negativo y se focaliza por tanto en las correcciones	Convierte a las personas en pasivas y no busca el sentido de pertenencia.

	Claridad	Responsabilidad	Valoración	Relación
Orientativo	Define expectativas y objetivos individuales y colectivos.	Promueve la independencia en la toma de decisiones entre las personas.	Pone énfasis en el feedback positivo como anclaje para crear.	Al compartir la visión y expectativas, promueve el sentimiento de equipo.

	Claridad	Responsabilidad	Valoración	Relación
Relacional	Si bien incrementa la claridad de proyecto, no estimula el cumplimiento de tareas.	Promueve la asunción de responsabilidades dentro de las personas.	Puede tratar a todos por igual, no promoviendo la discriminación positiva	Se anima las buenas relaciones entre los miembros de equipo.

	Claridad	Responsabilidad	Valoración	Relación
Participativo	Puede existir una pérdida de los objetivos principales.	Hay una clara implicación en la toma de decisiones colectivos	Promueve el reconocimiento individual y colectivo.	Trabajan unidos en la construcción de planes y tomar decisiones.

	Claridad	Responsabilidad	Valoración	Relación
Coach	Hay una dirección hacia metas a largo plazo y conocen que se espera de ellos.	Hay un interés particular y colectivo en alcanzar metas concretas.	Se dan trato personalizado y un feedback de desarrollo por cada individuo	Promueve la cooperación mutua y el sentimiento de pertenecía.

Tabla 2: Cuadros de relaciones entre estilos directivos y ambientes de trabajo (*Guijarro y Peñalver , 2010*)

2.3 Definiciones conceptuales

Actitud

Es el sentimiento interior que se expresa a través de la conducta. Es por ello que la actitud es posible verla sin decir una sola palabra (Maxwell, 1997).

Calidad

Es la capacidad de lograr la producción de bienes y servicios que logren en sus especificaciones satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes (Tarí, 2000).

Competencias

Las competencias son las conductas de las personas. Muchas veces esas conductas pueden impedirle al individuo ser exitoso o demostrar al mundo sus conocimientos y la validez de sus descubrimientos (Druet y Escalante , 2008).

Eficacia Organizacional

Es la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad a través de los productos (bienes y servicios) que proporciona (CHIAVENATO, 2007).

Eficiencia Organizacional

Relación entre beneficios y costos; Asimismo, la eficiencia se representa como la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, con la finalidad de que los recursos (personas, máquinas, materia prima) se empleen de la forma más racional posible (CHIAVENATO, 2007).

Estrategia

Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado (Poter, 1991).

Estrategia competitiva

Son las acciones ofensivas que puede lograr hacer una empresa, para fundar una posición firme dentro de un mercado (Poter, 1991).

Estrategia Funcional

Es un plan de acción para implantar la estructura más eficiente para los requerimientos de las funciones y procesos de la organización y de este modo crear competencias organizacionales (Bernardez, 2007).

Gestionar

Capacidad de gobernar; de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con la obtención, el manejo y el empleo de determinados recursos los cuales generalmente son humanos, materiales y/o financieros; para así alcanzar los objetivos sobre los criterios de eficacia y eficiencia desde una visión prospectiva (Ruiz, Díaz, Alfonso, González Y González, 2008).

Incertidumbre de la demanda

Es la falta de certidumbre de la demanda de los clientes hacia un producto (Chopra y Meindl, 2013).

Incertidumbre implica de la demanda

Es la falta de certidumbre con respecto a una porción de la demanda que se produjo en la C.S la cual la empresa desea satisfacer y los atributos que desea recibir el cliente (Chopra y Meindl, 2013).

Paradigma

Es un conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente, los cuales son usados, explícita o implícitamente, por una comunidad (Marín y Fernando, 2007)

Personalidad

Es una organización dinámica de los sistemas psicofisiológicos que determinan el modo de pensar y actuar característico del sujeto (Gordon, 1985),

Rasgos de la Personalidad

Son patrones conductuales únicos de cada persona y desemejantes entre sujetos, como la dependencia, la sociabilidad, la agresividad y la ansiedad. (Gordon, 1985).

Ventajas competitivas

Es un valor diferencial que posee las empresa respecto su comptencia, la cual le hace única, le permite mantener el impacto a través del tiempo al ser netamente superior a la competencia y es ajustable a varias situaciones de mercado, es rentable para las empresas y costeable para el cliente (Poter, 1991)

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Existe relación entre la Cadena de suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- Hay un alto grado de relación entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.
- Existe un alto grado de relación entre la Estrategia Competitiva de la cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal de la Municipalidad, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.
- Hay relación entre los Controles de desempeño de la CS y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo

El diseño del presente trabajo corresponde a un tipo no experimental Transversal y que según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) nos explican que se puede definir este tipo de investigación como en el cual no se manipula intencionadamente las variables, ya que son estudios donde no hacemos varianza alguna de alguna forma intencional en las variables independientes y su recolección de datos se realiza una sola vez en un espacio del tiempo planeado con anticipación; y este será el plan o estrategia que vamos a utilizar para probar la veracidad de las hipótesis que se formularon.

3.1.2 Enfoque

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) nos dan a entender que el enfoque cuantitativo es reconocible gracias a características que esta la definen y estas son; primero que es secuencial y probatorio, esto nos quiere decir que cada etapa se antepone a la siguiente y no se puede obviar pasos; segundo el orden que sigue es inflexible; tercero es que parte de una idea que al tiempo va demarcándose y una vez demarcada, nacen los objetivos y preguntas de que darán los cimientos a la investigación; cuarto se examina la literatura y se elabora un marco teórico; luego de las preguntas se formulan hipótesis y se establecen las variables; luego se traza un plan para comprobar su veracidad; luego se miden las variables en un definido contexto; luego de ello se examinan los resultados obtenidos utilizando los métodos estadísticos correspondientes, y finalmente se extrae las conclusiones respecto de las hipótesis.

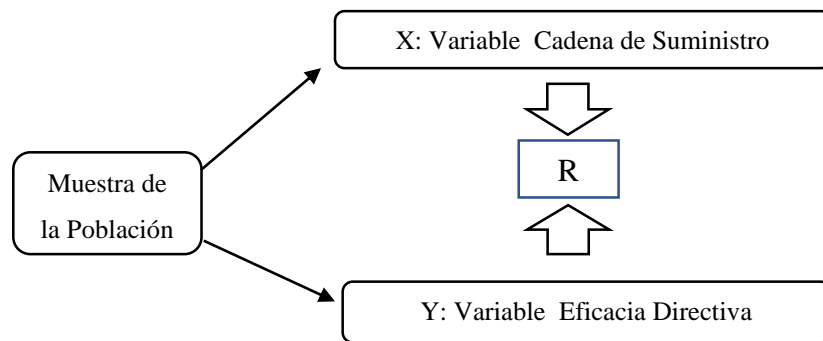
Según la definición descrita líneas arriba establece que esta investigación que se ha realizado está elaborado en un enfoque cuantitativo; por el motivo que cumple con las características que la describen, deductivo, probatorio, utiliza estadística descriptiva e inferencial y permite generalizar mis resultados. Pero debemos referir que es imperioso tomar en cuenta, que una variable a estudiar es la Eficacia directiva, por lo cual se debe resaltar que se está estudiando una variable que estudia comportamiento de personas y tiende a dar resultados subjetivos, por lo cual se debe considerar que esta investigación tiene en parte un enfoque cualitativo ya que cumple con una característica en especial de este enfoque además demos agregar que como nos da a entender, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) explica que entre las características que más distinguen a este enfoque sería que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni establecidos completamente y que tal recolección radica en conseguir las perspectivas y puntos de vista de los participantes como sus emociones, experiencias, prioridades, significados y entre otros aspectos subjetivos. Así concluimos que el enfoque es tanto cuantitativo y cualitativo.

3.1.3 Alcance

Según Arias (2012) nos da a entender que el fin que persigue la investigación correlacional es principalmente determinar el grado de relación o asociación que existe entre dos o más variables. Aquí primero se miden las variables y luego mediante las pruebas de las hipótesis correlacionales y finalmente mediante la aplicación de las técnicas estadísticas correspondientes, se califica la correlación. No obstante, aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, nos puede aportar suposiciones sobre las posibles causas de un fenómeno.

El alcance de esta investigación es correlacional, por el motivo que este tipo de estudios, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre las variables Cadena de Suministro y Eficacia Directiva, cual es el fin de esta investigación.

Las variables que intervienen se interrelacionan bajo el siguiente esquema:



X: la variable X en una sola Oportunidad.

Y: la variable Y en una sola Oportunidad.

R: Grado de relación entre las variables

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Con respecto al marco poblacional al 2018 es de 30 colaboradores. Entre Funcionarios, profesionales, técnicos. Personal Administrativo, personal operativo, auxiliares y obreros.

3.2.2 Muestra

Al tener una población tan pequeña esta será tomada con el total de la población.



3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems	ESCALAS Y VALORES	INSTRUMENTO
La Cadena de Suministro	Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministro no solo incluye al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores de detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2013.p.1).	Las fases de Decisión de la CS	Estrategia de Diseño de la CS	1	LIKERT - Muy en desacuerdo - Algo de desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo - Algo de acuerdo - Muy en acuerdo	Encuesta
			Planeación de la CS	2		
			Operaciones de la CS	3		
		Estrategia Competitiva de la CS	Compresión de cliente e incertidumbre de la Demanda	4		
			Capacidades de la cadena de suministro	5		
			Ajuste estratégico	6		
		Controladores De Desempeño de la CS	Alcance estratégico	7		
			Instalaciones	8		
			Inventarios	9		
			Información	10		
			Aprovisionamiento	11		
		EFICACIA DIRECTIVA	Guijarro y Peñalver manifiesta “La eficacia Directiva es definida como “Delimitar que es lo que hace que un equipo tenga mayor rendimiento que	Gestión de uno Mismo		
Capacidad de Adaptación	14					
Gestión al fracaso	15					

<p>otros de características similares” (2010, p. 6)</p> <p>Los directivos eficaces difieren mucho en lo relativo a sus personalidades, virtudes, flaquezas, valores y creencias. Lo único que tienen en común es que hacen que se lleven a cabo las cosas correctas. Algunos son eficaces por naturaleza, pero la demanda es excesiva y no puede satisfacerse con talentos extraordinarios. La eficacia es una disciplina y como toda disciplina debe aprenderse y debe ganársela (Drucker, 2018, p.483).</p>		Actitud positiva	16	<p>1: Muy en desacuerdo</p> <p>2: Algo de desacuerdo</p> <p>3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>4: Algo de acuerdo</p> <p>5: Muy en acuerdo</p>	
		Inteligencia Emocional	17		
		Investigación Apiciativa	18		
		Autoconfianza	19		
	Gestión del personal	Liderazgo	20		
		Gestión del Talento	21		
		Comunicación de alto impacto	22		
	Gestión del proceso	Planificación	23		
		Gestión del Tiempo	24		
		Trabajo en equipo	25		
		Gestión de Conflictos	26		
		Toma de Desiciones	27		
	Estilos De Dirección	Etilos Directivos	28		
Compromiso Y Satisfacción Del Equipo	Claridad	29			
	responsabilidad	30			
	valoración	31			
	Relación	32			

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas a emplear

1. Para la aplicación del instrumento se coordinará con Municipalidad Provincial de Huara-Huacho, para que se nos provea permiso al área de Gerencia de Fiscalización y Control Municipal y poder aplicar la encuesta a todos los trabajadores del área en mención.
2. Los cuestionarios serán aplicados personalmente a los integrantes que conforman la población muestral de esta investigación. La aplicación de la encuesta será en una sesión de 30 minutos como máximo.
3. La prueba será aplicada dentro de las instalaciones de la Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho), la cual se iniciará dándoles las instrucciones, solicitándoles que respondan a todo el cuestionario. Para evitar el sesgo se enfatizará en que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
4. Cuando los trabajadores terminen la prueba se les ira revisando que todos los ítems hayan sido contestados.

3.4.2 Descripción de instrumentos

Cuestionario

Esta técnica se empleará para evaluar a los trabajadores en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal en la Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho).

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará el procesador Statistical Package of Social Sciencies (SPSS versión 24), en la versión en español, además se contará con la ayuda del EXCEL 2013 para la tabulación de los datos obtenidos.

La Confiabilidad del instrumento de medida

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) nos explica que la confiabilidad de un instrumento de medición se describe a través del grado en que al ser empleado repetidas veces al mismo individuo u objeto que se examina producir siempre datos iguales y la validez de un instrumento de medida se describe como al grado en que el instrumento mide realmente la variable que pretende medir, esto quiere decir que al utilizar un método u instrumento de medida debemos asegurarnos que realmente cumpla ese propósito y no sea utilizado para los fines que no sean de su competencia, ejemplo no podemos medir el peso de los objetos con una cinta métrica. Asimismo, debemos conocer que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente valido. Hoy en día hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición; pero para hallar la confiabilidad del instrumento de medida se utiliza el coeficiente de Alfa de Cronbach, ya que es la más utilizada en el análisis de confiabilidad del instrumento de medición. Este funciona de la siguiente manera; los datos son ingresados en el programa y este arroja los datos estadísticos porcentuales; los cuales se interpretan así, si nos arroja el porcentaje de menor a 0.5 u 0.6 la confiabilidad del instrumento es pobre u cuestionable; si nos arroja que es mayor a 0.7 u 0.8 el instrumento es aceptable u bueno y en el caso que arroje mayor a 0.9 entonces el instrumento de medida será excelente. Por lo cual se Aplicó SPSS. V.24 a una muestra piloto para conseguir el coeficiente alfa de Cronbach el cual indicará el nivel de confianza del instrumento.

% de Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,996	30

Conclusión: La confiabilidad del instrumento según la escala de George es excelente porque el coeficiente de Alfa de CronbaXch es 0.996

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados

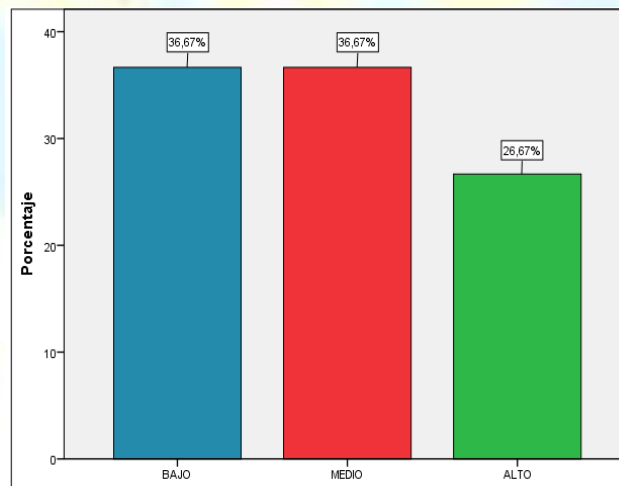
4.1.1 Resultados de la Cadena de Suministro

Tabla 3: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Cadena de Suministro.

	Frecuencia	%
Válido		
Bajo_	0.11	36,7 %
Medio_	0.11	36,7 %
Alto_	0.8	26,7 %
TOTAL:	0.30	100,0 %

Elaboración propia.

Figura 7: Niveles de Cadena de Suministro.



Fuente propia

Se efectuó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **37 %** confirmo que la institución tiene un nivel bajo de Cadena de Suministro; esto quiere decir que en la institución las dimensiones fases de decisión, estrategias de CS y controladores de desempeño

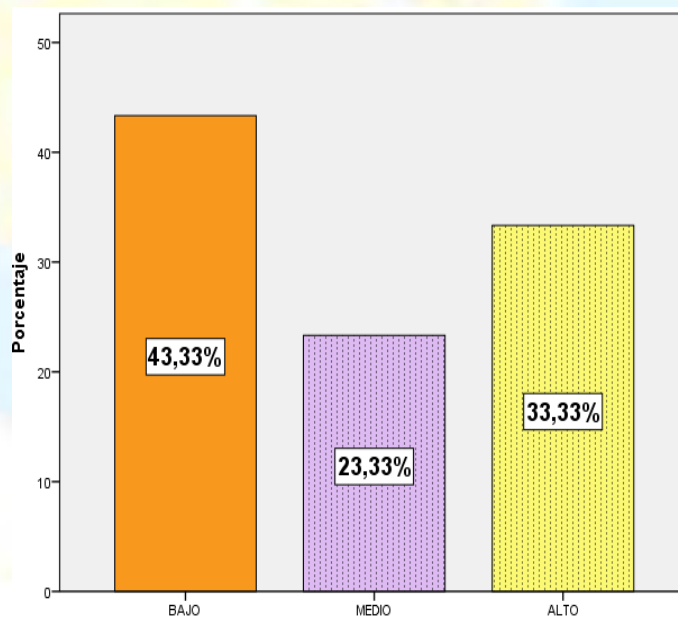
tiene una influencia no significativa en la administración de la institución. Además, el **37 %** confirmo que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Cadena de Suministro y el **26%** confirmo que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Cadena de Suministro.

Tabla 4: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Fases de Decisión de la CS.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.13	43,3 %
	Medio_	0.7	23,3 %
	Alto_	0.10	33,3 %
TOTAL:		0. 30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 8: Niveles de Fases de Decisión de la CS



Fuente propia

Se ejecutó la encuesta a **30** Trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **43%** confirmo que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Fases de decisión de la CS, es decir la institución no aplica las variables (estrategias de diseño, planeación y operaciones de la CS) en la gestión de la institución; pero su aplicación o elaboración aun no alcanza el nivel óptimo. Además, el **33%** confirmo que la institución tiene un alto nivel sobre

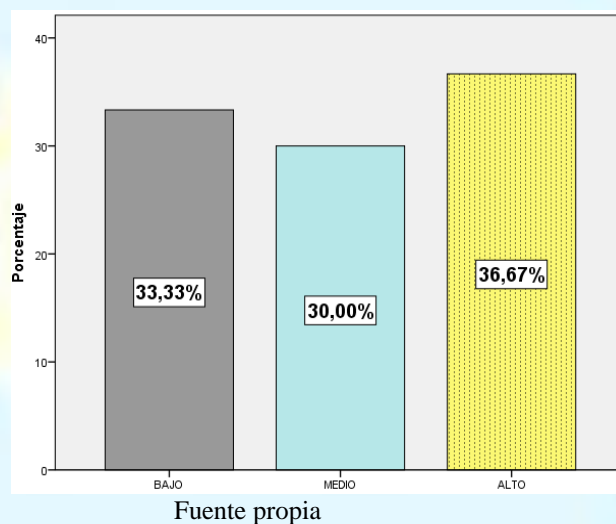
la dimensión Fases de decisión de la CS y el **23%** confirmo que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Fases de decisión de la CS.

Tabla 5: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Estrategia Competitiva de la CS.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.10	33,3 %
	Medio_	0.09	30,0 %
	Alto_	0.11	36,7 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 9: Niveles Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro



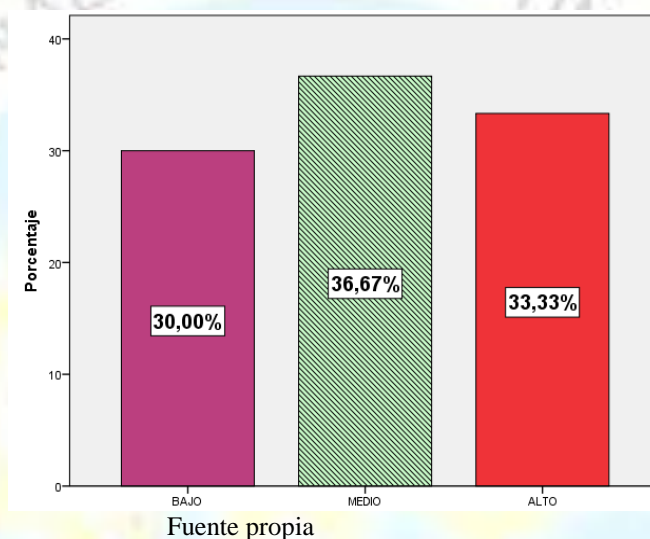
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **37%** confirmo que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Estrategia de la CS, Esto nos demuestra que la implementación de estrategias con respecto a la CS enfocadas en las variables (conocimiento del cliente, capacidades de la CS, alcance y ajuste de la CS) están siendo bien aplicada y son tomadas en cuenta dentro de la gestión de la institución. También el **33%** de los colaboradores confirmo que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Estrategia de la CS, y por último el **30%** de los colaboradores confirmo que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Estrategia de la CS.

Tabla 6: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control, sobre niveles de Controladores de Desempeño.

		Frecuencia	
Válido	Bajo_	0.9	30,0 %
	Medio_	0.11	36,7 %
	Alto_	0.10	33,3 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 10: Controladores de Desempeño



Se ejecutó la encuesta a 30 trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **37%** confirmo que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Controladores de Desempeño de la CS, es decir que la institución tiene una gestión a medias sobre las variables (instalaciones, inventarios, información, aprovisionamiento, fijación de precio). Cabe señalar que el 33% de los colaboradores confirmo que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Controladores de Desempeño, y por último el **30%** de los colaboradores confirmo que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Controladores de Desempeño.

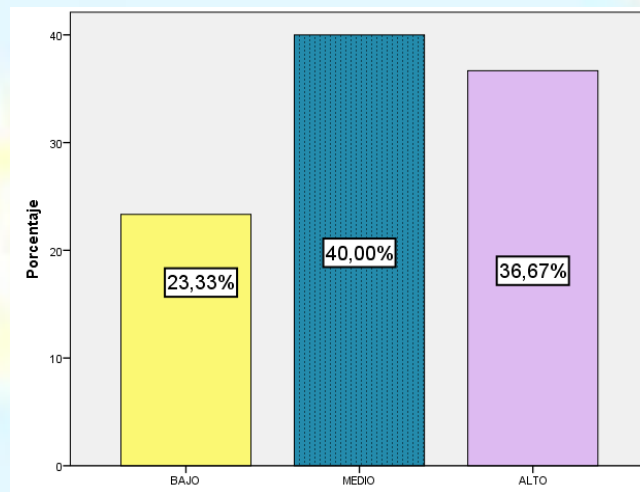
4.1.2 Resultados de la Variable Eficacia Directiva

Tabla 7: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Eficacia Directiva.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.77	50,7 %
	Medio_	0.50	32,9 %
	Alto_	0.25	16,4 %
	TOTAL:	152	100,0 %

Elaboración propia

Figura 11: Niveles de Eficacia Directiva



Fuente propia

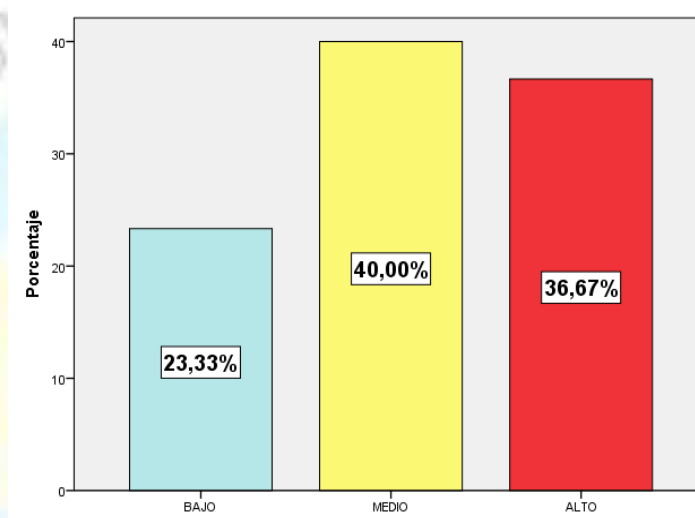
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **40%** valoró que la institución tiene un nivel medio de Eficacia Directiva, es decir que la institución tiene niveles moderados de eficacia con respecto a la dirección, ya que los gerentes de la institución algunas veces logran influir en el rendimiento de su equipo de trabajo, aunque e aun no logran un nivel óptimo de gestión de sí mismo, del personal y del proceso. Además, muchas veces el estilo de liderazgo no es el adecuado para el contexto donde lideran, y no logran elevar a niveles altos el compromiso y satisfacción de su equipo de trabajo. Cabe señalar que el **37%** confirmo que la institución tiene un nivel alto de Eficacia Directiva, y por último el **23,3%** confirmo que la institución tiene un nivel bajo de Eficacia Directiva.

Tabla 8: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, sobre niveles de Gestión de uno mismo.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.7	23,3 %
	Medio_	0.12	40,0 %
	Alto_	0.11	36,7 %
TOTAL:		30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 12: Gestión de uno mismo



Fuente propia

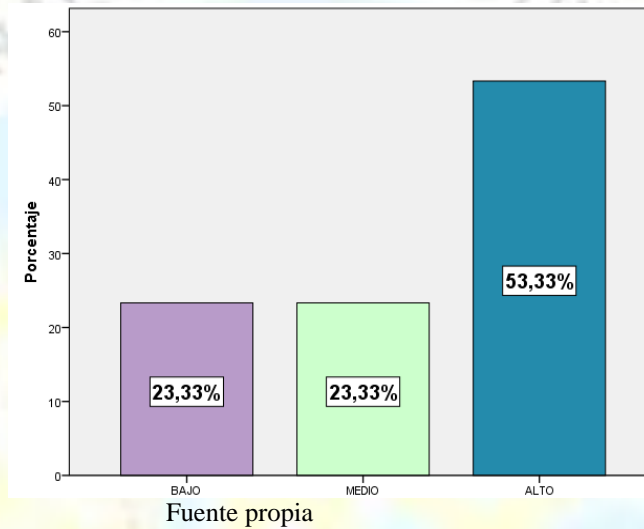
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **40%** valoró que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Gestión de uno mismo, es decir que los gerentes de las diferentes áreas de la institución presentan un nivel moderado de gestión de sí mismo con respecto a las variables (resiliencia, capacidad de adopción, gestión al fracaso, actitud positiva, inteligencia emocional, investigación apreciativa, autoconfianza). Cabe señalar que el **37%** confirmo que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Gestión de uno mismo, y por último el **23%** confirmo que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Gestión de uno mismo

Tabla 9: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Gestión del Personal.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.7	23,3 %
	Medio_	0.7	23,3 %
	Alto_	0.16	53,3 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 13: Niveles de Gestión del Personal



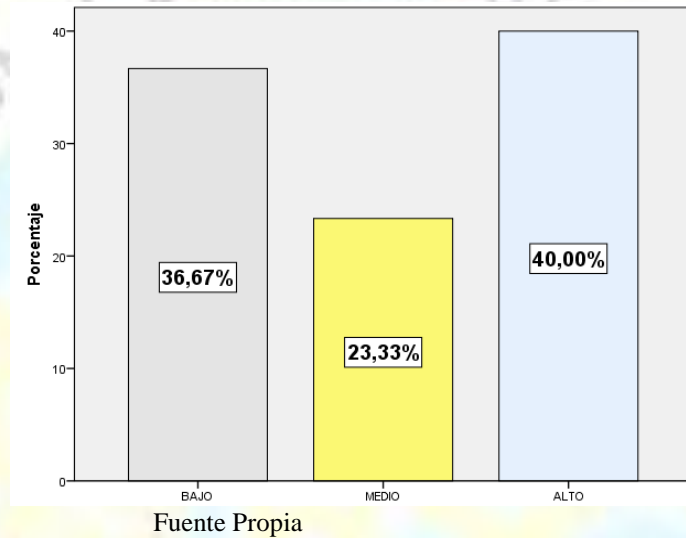
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **53%** valoró que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Gestión del personal, es decir que los gerentes de las diferentes áreas de la institución presentan un buen nivel de gestión del personal con respecto a las variables (Liderazgo, gestión del talento, comunicación de alto impacto). Cabe señalar que el **23%** valoró que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Gestión del personal, y por último el **23%** valoró que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Gestión del personal.

Tabla 10: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Gestión del Proceso.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.11	36,7 %
	Medio_	0.7	23,3 %
	Alto_	0.12	40,0 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 14: Niveles de Gestión del Proceso



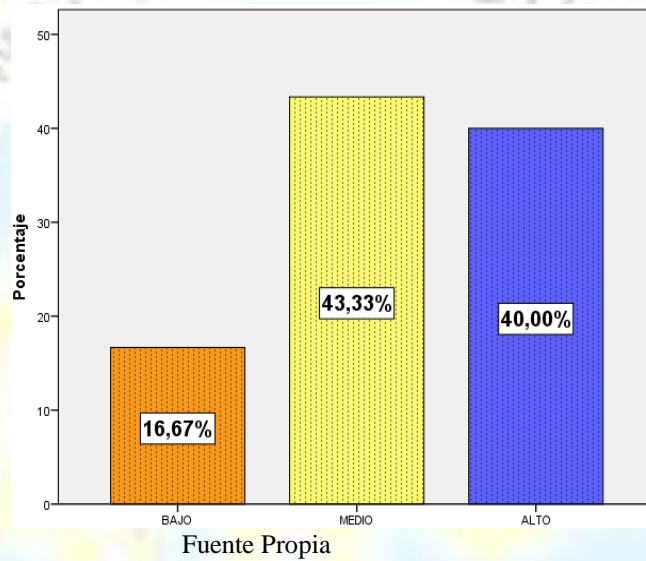
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **40%** valoró que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Gestión del proceso, es decir que los gerentes de las diferentes áreas de la institución presentan un considerable nivel de gestión del personal con respecto a las variables (Planificación, gestión del tiempo, trabajo en equipo, gestión de equipos, toma de decisiones). El **37%** valoró que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Gestión del proceso. Cabe señalar que el **23%** valoró que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Gestión del proceso.

Tabla 11: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Estilos de Dirección.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.5	16,7 %
	Medio_	0.13	43,3 %
	Alto_	0.12	40,0 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 15: Niveles de Estilos de Dirección



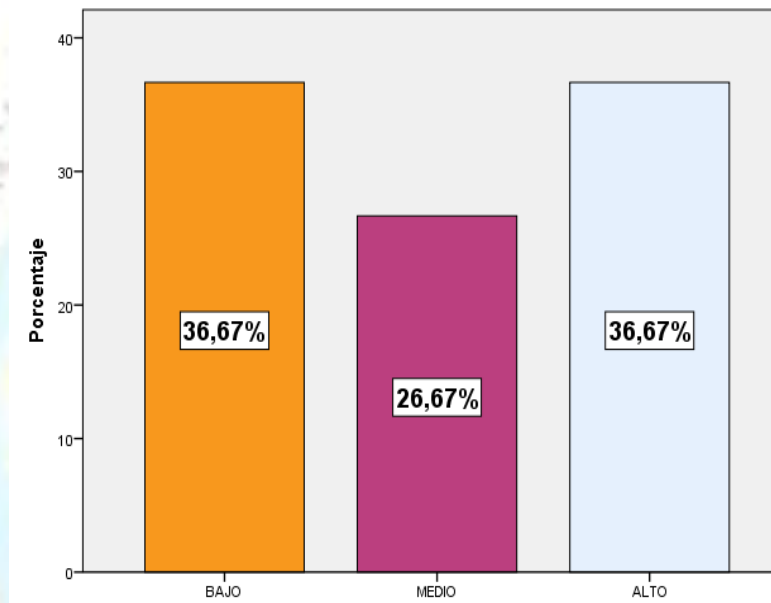
Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **43%** valoró que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Estilos de Dirección, esto quiere decir que los trabajadores resaltaron que los gerentes de las diferentes áreas de la institución, se identifican en algunos rasgos de la personalidad tanto de agresividad, sensibilidad y simpatía. Así como estilos de liderazgo imperativo, orientativo, relacional, participativo y coach como lo resalta la teoría de esta investigación. El **40%** valoró que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Estilos de Dirección. Por último, el **17%** valoró que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Estilos de Dirección.

Tabla 12: Respuesta de trabajadores, en la Gerencia de Fiscalización y Control municipal, sobre niveles de Compromiso y Satisfacción.

		Frecuencia	%
Válido	Bajo_	0.11	36,7 %
	Medio_	0.8	26,7 %
	Alto_	0.11	36,7 %
	TOTAL:	30	100,0 %

Elaboración propia

Figura 16: Niveles de Compromiso y Satisfacción



Se ejecutó la encuesta a **30** trabajadores de la GFCM en la Municipalidad Provincial (Huaura-Huacho). De los cuales el **37%** valoró que la institución tiene un nivel bajo sobre la dimensión Compromiso y Satisfacción, esto significa que más de la mitad de los trabajadores de la institución no están comprometidos con el equipo; tienen un nivel alto de insatisfacción en el trabajo y las variables claridad, responsabilidad, valoración y relación no tienen una alta preponderancia en los trabajadores de la institución. El **37%** valoró que la institución tiene un nivel alto sobre la dimensión Compromiso y Satisfacción. Por último, el **26%** valoró que la institución tiene un nivel medio sobre la dimensión Compromiso y Satisfacción.

4.2 Constatación de Hipótesis

4.2.1 Prueba de Normalidad

Tabla 13: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	KOLMOGOROV SMIRNOV ^A			SHAPIRO WILK		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cadena_Suministro	,135	30	,173	,942	30	,100
Eficacia_Directiva	,108	30	,200*	,949	30	,156
Fases_Desicion	,149	30	,086	,927	30	,041
Estrategia_Competitiva_Cadena_Suministro	,111	30	,200*	,967	30	,450
Controladores_Desempeño	,118	30	,200*	,939	30	,084
Gestion_Uno_Mismo	,133	30	,184	,944	30	,114
Gestion_Personal	,210	30	,002	,906	30	,012
Gestion_Proceso	,159	30	,053	,941	30	,096
Estilos_Direccion	,185	30	,010	,947	30	,137
Compromiso_Satisfaccion	,172	30	,024	,937	30	,074

Elaboración propia

Se observa que las variables y dimensiones se acercan y superan a la distribución normal ($p > 0.05$). En este sentido ya que se determinaran correlaciones entre dimensiones y variables; la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica, ya que la distribución de variables no son ordinales; sino por el contrario son variables nominales; por lo cual no cumple con los criterios y/o supuestos que se debe cumplir para la utilización de una prueba estadística paramétrica, los cuales serían: El nivel de medición de las variables es por intervalos o razón, distribución normal; Así que ante ello se utilizara la (Prueba Correlación de Spearman).

4.2.2 Planteamiento y Prueba de Hipótesis

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

H₀: No Existe relación entre la Cadena de suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.

H₁: Existe relación entre la Cadena de suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura-Huacho 2018.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se usará el siguiente razonamiento:

Si el valor de (p) mayor al nivel de significancia (0.05), se aceptara la H₀.

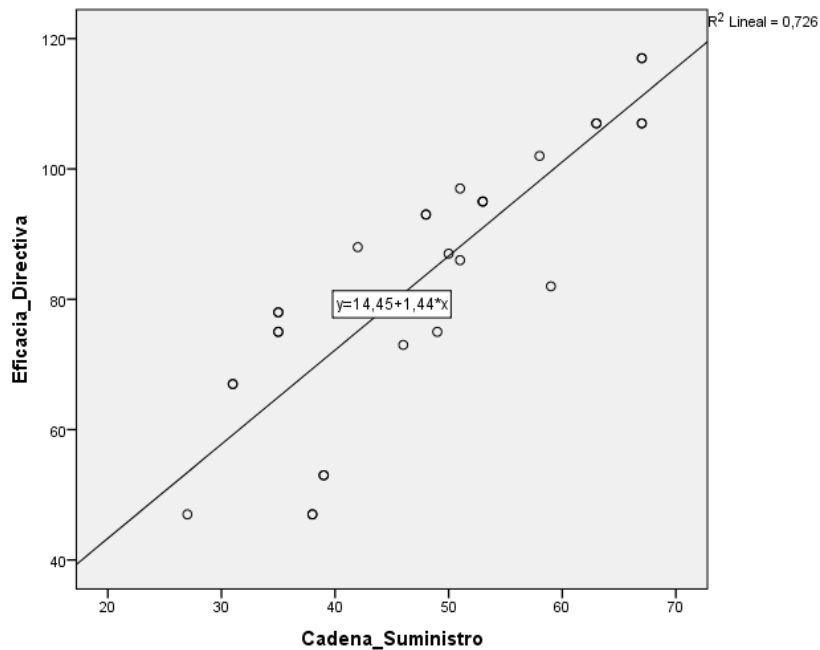
Si el valor de $p < 0.05$ menor al nivel de significancia (0.05 se aceptara H₁).

Empleamos SPSS v24:

Tabla 14: Correlación de Spearman

			Cadena_Suministro	Eficacia_Directiva
Rho de Spearman	Cadena_Suministro	Coef. Correlación_	1,000	,867**
		Sig. Bilateral_	.	,000
	N_	30	30	
	Eficacia_Directiva	Coef. Correlación_	,867**	1,000
Sig. Bilateral_		,000	.	
N_		30	30	

Elaboración propia



Elaboración propia

INTERPRETANDO:

Podemos observar a través de la tabla 14 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que si existe una relación relevante entre la CS y la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.867** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta.

HIPOTESIS ESPECÍFICA UNO

H₀: No Hay un alto grado de relación entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

H₁: Hay un alto grado de relación entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se usará el siguiente razonamiento:

Si el valor de (p) mayor al nivel de significancia (0.05), se aceptara la H0.

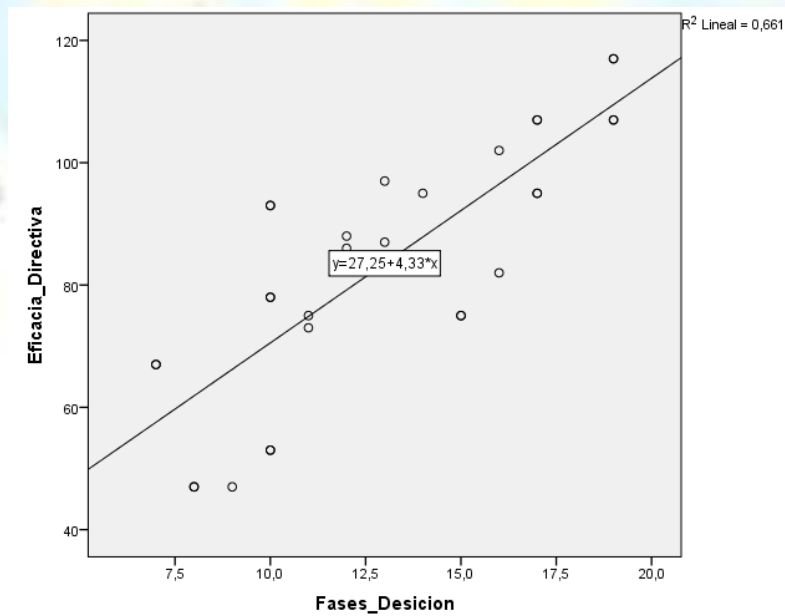
Si el valor de $p < 0.05$ menor al nivel de significancia (0.05 se aceptara H1.

Empleamos SPSS v24:

Tabla 15: Correlación de Spearman

		Fases_Desicion	Eficacia_Directiva
Rho de Spearman	Fases_Desicion	Coef. Correlación_	1,000
		Sig. Bilateral_	,000
		N_	30
Eficacia_Directiv		Coef. Correlación_	,843**
	a	Sig. Bilateral_	,000
		N_	30

Elaboración propia



Elaboración propia

INTERPRETANDO:

Podemos observar a través de la tabla 15 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que la fase de decisión de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arroja **0.843** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

H₀: No existe un alto grado de relación entre la Estrategia Competitiva de la cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

H₁: Existe un alto grado de relación entre la Estrategia Competitiva de la cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se usará el siguiente razonamiento:

Si el valor de (p) mayor al nivel de significancia (0.05), se aceptara la H₀.

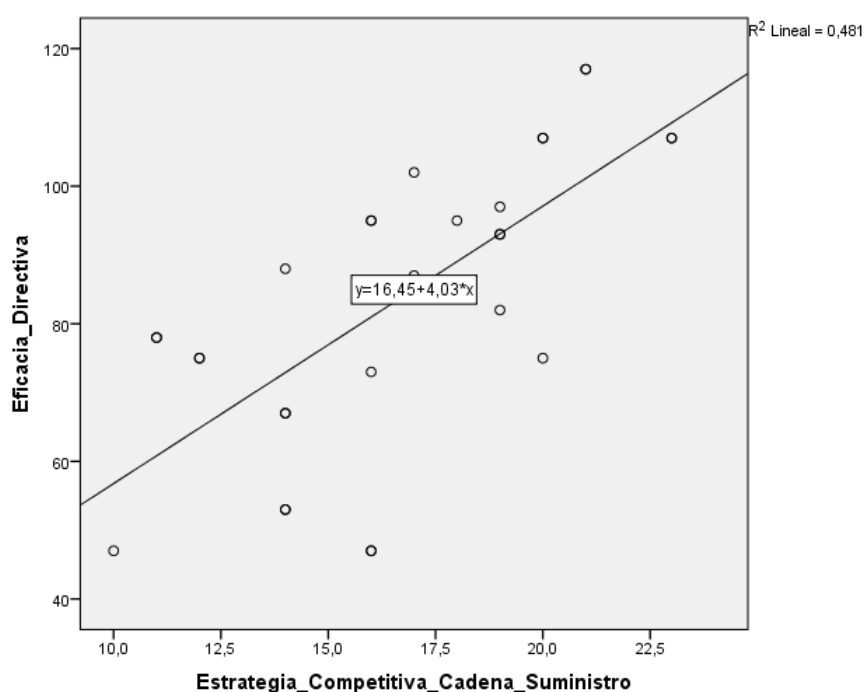
Si el valor de $p < 0.05$ menor al nivel de significancia (0.05 se aceptara H₁.

Empleamos SPSS v24:

Tabla 16: Correlación de Spearman

		Estrategia_Competitiva_Cadena_Suministro	Eficacia_Directiva
Rho de Spearman	Estrategia_Competitiva_Cadena_Suministro	Coef. Correlación_	1,000
		Sig. Bilateral_	,736**
		N_	30
Eficacia_Directiva	Estrategia_Competitiva_Cadena_Suministro	Coef. Correlación_	,736**
		Sig. Bilateral_	1,000
		N	30

Fuente Propia



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETANDO:

Podemos observar a través de la tabla 16 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que la Estrategia Competitiva de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojó **0.736** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

H₀: No hay relación entre Los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

H₁: Hay relación entre Los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se usará el siguiente razonamiento:

Si el valor de (p) mayor al nivel de significancia (0.05), se aceptara la H₀.

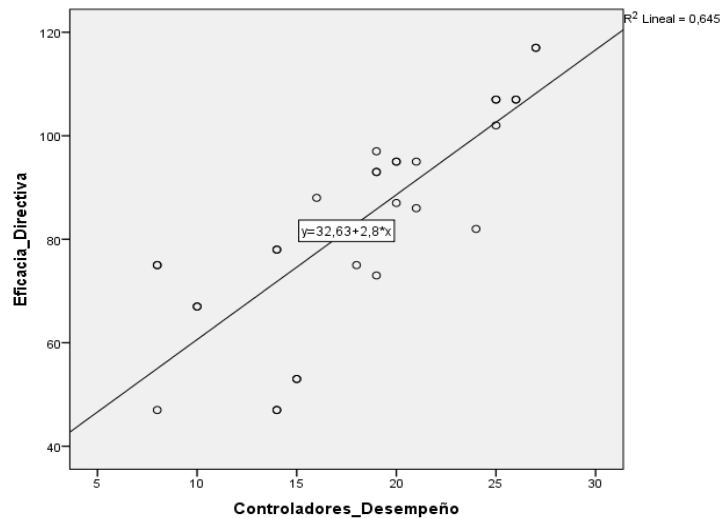
Si el valor de $p < 0.05$ menor al nivel de significancia (0.05 se aceptara H₁.

Empleamos SPSS v24:

Tabla 17: Correlación de Spearman

			Controladores_Desempeño	Eficacia_Directiva
Rho de Spearman	Controladores_Desempeño	Coef. Correlación_	1,000	,859**
		Sig. Bilateral_	.	,000
		N_	30	30
	Eficacia_Directiva	Coef. Correlación_	,859**	1,000
		Sig. Bilateral_	,000	.
		N	30	30

Elaboración propia



Elaboración propia

INTERPRETANDO:

Podemos observar a través de la tabla 17 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que los Controladores de desempeño de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.859** de acuerdo al coeficiente de correlación es alta.

CAPITULO V

DISCUSIÓN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En esta investigación se realizó un balance de los resultados conseguidos con otras investigaciones similares, diferenciando las variables estudiadas a su referente relación, enfatizando aspectos de semejanza o diferencia con los datos y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

- Los resultados que se recogieron en esta investigación nos lleva a establecer que existe relación relevante entre la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipalidad en la Municipalidad Provincial (Huara-Huacho) 2018. Donde las conclusiones fueron que las barreras trascendentales en la gestión de la CS se hallaron en los aspectos de su estructura como la tecnología; la información; el sistema de medición, entre otros. Sin embargo, los problemas de las personas son más difíciles de resolver en este caso como la ausencia de confianza, la hostilidad al cambio, falta de compromiso, incompatibilidad de culturas entre otras. Se observa el gran potencial que existe en el estudio de la gestión de los RR. HH en la gestión de la CS, ya que brinda oportunidades para lograr el éxito de la CS en las empresas, por lo cual se debería tener en cuenta y dar la misma importancia a los aspectos estructurales, ya que podrían convertirse al futuro en una barrera en contra de la gestión de la CS.
- En cuanto la segunda hipótesis específica, se establece que existe relación relevante entre la Fases de Diseño de la CS y Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipalidad, Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho) 2018. Este resultado es mas compatible con lo hallado por Gómez (2017) en su tesis (Diseño De Una Cadena De Suministro De Ciclo Cerrado Para La Cooperativa Mercar De La Ciudad De Manizales). Este trabajo tuvo como objetivo identificar las falencias generadas en el comercio minorista enfocado en los tenderos de la ciudad de

Manizales de frutas y verduras, permitiendo identificar los aspectos principales que afectan la competitividad de estas tiendas en la ciudad de Manizales, busca brindar una alternativa de solución a los tenderos con el planteamiento de una cadena de suministro por parte de la Cooperativa Mercar. Se determinó que existen mayores oportunidades que amenaza para el diseño de una CS en la cual la Cooperativa Mercar distribuyera artículos a un menor precio y con un mayor valor agregado a comerciantes minoristas tenderos, Todos los elementos analizados aportaron para potenciar las oportunidades en el diseño de la cadena y formas de mitigar las amenazas detectadas. El análisis encontró mayores aspectos positivos que negativos, validando la apuesta competitiva y orientada la respuesta de la pregunta de investigación a que existe más ventaja desde la perspectiva micro y macro que desventajas para diseñar la cadena de suministro, Este proyecto fue viable, dado que existen enormes ventajas para los stakeholders y el diseño es de fácil implementación en el tiempo para el operador, de la cooperativa Mercar.

- En forma similar también con los aportes de Paredes (2017) en su Tesis (Sincronización De Operaciones De La Cadena De Suministro Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa CUC. SAC. – Moche, Trujillo año 2017) Su objetivo es determinar la incidencia de la sincronización de operaciones de la cadena de suministro en la rentabilidad de la empresa CUC. SAC. – Moche, Trujillo año 2017. Sus conclusiones fue que la conectividad de cada proceso de la cadena de suministro CUC. SAC. – Moche, donde se presenta que no existe conectividad entre los procesos debido a los cuellos de botella, generando así demoras de 119 horas, y costo de S/. 2,117.00. Se determinó la sincronización de las operaciones en la CS en la empresa CUC. SAC. – Moche, consiguiendo como resultado, que, al aplicar las estrategias de sincronización de operaciones, se logró acortar el tiempo de producción a 101.5 horas con un costo de S/. 2,476.95, ya que, al implementar las estrategias de sincronización de operaciones, se convirtió los procesos más eficientes lo cual permitió así acortar el tiempo y costos de producción y a l vez aumentar la rentabilidad de la empresa CUC. SAC. – Moche. El resultado obtenido en la presente investigación guarda similitudes relacionales con la hipótesis alternativa, es decir existe relación relevante entre Estrategias Competitivas y Eficacia Directiva en la

Gerencia de Fiscalización y Control Municipalidad, Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018,

- Así mismo Cajas, Cruzado, y Vera (2016) habla es su tesis (Propuesta De Mejora de la Cadena de Abastecimiento en la Etapa de Recepción de Materiales del Proceso Productivo de una Empresa Minera de la Zona Norte del País). Las conclusiones fueron qué; aplicar la solución tecnológica RFID ayuda tener la información sobre las compras, de primera mano y en tiempo real y ayuda al control de todos sus movimientos durante su recorrido; este trayecto es del proveedor hasta los almacenes, y por lo cual es imperiosa la necesidad del uso de radio frecuencia (RFID), y que de acuerdo al análisis beneficia al ahorro de tiempo; a la gestión y a la logística en el proceso de abastecimiento a la cadena logística; Se concreta que el problema provenía de la administración de la cadena de abastecimiento por lo cual se dio la solución que consisto, en satisfacer las necesidades de las áreas involucradas; el estudio permito realzar la productividad y la competitividad para empresas de este tipo en el sector, asumiendo un énfasis en las funciones logísticas y de aprovisionamiento. Estos resultados tienen algo de similitud con lo encontrado en la tercera hipótesis específica, que dice que existe relación relevante entre Controladores de Desempeño de la CS y el desempeño y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipalidad, Municipalidad Provincial de (Huaura/Huacho) 2018.

5.2 Conclusiones

De las pruebas realizadas, concluyo en:

- Podemos observar a través de la tabla 14 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que si existe una relación relevante entre la CS y la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.867** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta.
- Podemos observar a través de la tabla 15 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que la fase de decisión de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.843** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es alta.
- Podemos observar a través de la tabla 16 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que la Estrategia Competitiva de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.736** y que de acuerdo al coeficiente de correlación esta es moderada.
- Podemos observar a través de la tabla 17 la (significancia bilateral) es a **0,000** siendo así menor al nivel de significación **0.05**, ante lo cual procedemos a aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto quiere decir que los Controladores de desempeño de la CS se relaciona relevante con la Eficacia Directiva en la Municipalidad Provincial de (Huaura-Huacho) 2018, También, se observa que la correlación de Rho de Spearman arrojo **0.859** de acuerdo al coeficiente de correlación es alta.

- En esta investigación se demostró que la CS se relaciona relativamente con la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y control Municipal de la Municipalidad Provincial, Huaura-Huacho por lo cual las variables de la CS: las fases de decisión, La Estrategia Competitiva de la CS y los controladores de desempeño de la CS tienen una correlación alta con las variables de la Eficacia Directiva: gestión de uno mismo, gestión del personal, gestión del proceso, estilos de dirección, compromiso y satisfacción del equipo de trabajo según la correlación de Spearman.



5.3 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados emanados en la investigación, recomiendo a las autoridades la Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho) y Gerentes de la institución.

- **Primero**, recomiendo que la alta dirección, considere aplicar planes a largo plazo, enfocado en el mejoramiento del diseño de la CS de la Municipalidad Provincial de (Huaura/ Huacho), porque es pertinente tomar en cuenta un enfoque de administración de la CS en la Municipalidad Provincial (Huaura/Huacho) ya que esta no está siendo tomada en cuenta en los planes de la alta dirección, por lo cual recomiendo que se debe analizar primeramente las áreas de la institución para encontrar cuales áreas son eficientes y cuales ineficientes, y partir de ahí formular los planes con un enfoque en la de CS, con la asesoría de un especialista en la materia y todo enfocado en poder cumplir los objetivos estratégicos de la institución.
- **Segundo**, recomiendo que a la institución capacitar a sus gerentes; sobre la importancia del trabajo correlacionado y sus beneficios que conlleva ello a los ámbitos (externos e internos) de la institución, asimismo, informarle de las medidas e implementaciones que se tomarán, para que ellos puedan elaborar sus planes anuales e incluir en ellos; no solo metas numéricas, sino metas de nivel de participación que tendrán con las demás áreas de la institución y con las empresas externas que se contrataran o con las que aún se sigue trabajando.
- **Tercero**, recomiendo a la Institución debe plasmar una estrategia enfocada en reforzar sus controladores de su desempeño ya que ello ayudara a la Gerencia en poder responder a las demandas de los administrados, y partir de ahí con la participación de los gerentes de las áreas a través de un plan concertado establecer medidas para erradicar las falencias que tiene cada área y potencializar la integración de las áreas internas de la institución.

- **Cuarto**, recomiendo a la institución a en tomar en cuenta los controladores de desempeño de la CS para medir y controlar la administración de la CS y a la vez esto ayudaría a mejorar en gran manera el rendimiento de las gerencias en su servicio al público, esto se puede hacer con la ayuda de los ítems de productividad, el cual puede hacerse con la ayuda del área de informática.

Por último, es necesario que se investigue sobre los efectos que causa la CS en la eficacia Directiva o viceversa; ya que se conoce que se relacionan. Ahora debemos conocer los efectos y en que magnitud, afecta la cadena de suministro a la eficacia directiva y en el personal ya que hacia ese rumbo se enfocó esta investigación y además que medidas podemos tomar para poder tener el control de estos efectos producidos, u entre otros que los posibles interesados puedan abordar según el enfoque de su investigación.



CAPITULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

5.1 Fuentes bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación (Introducción a la metodología científica). Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Editorial EPISTEME.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). Administración de La Cadena de Suministro (Quinta Edición ed.). (S. R. Navarro, Trad.) México: Pearson Educación.
- Guijarro, S., & Peñalver Martínez, A. (2010). Eficacia Directiva. Madrid-Buenos Aires-Mexico: Ediciones Diaz de Santos; Aedipe; People excellence.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). Calidad Total: Fuente de una Ventaja Competitiva. España: Universidad de Alicante.
- Alfalla Luque, R. (2016). Gestión estratégica de la Cadena de Suministro. Lima: Universidad del Pacifico.
- Bernardez L, M. (2007). Desempeño Organizacional. United States of America: AuthorHouse.
- Chavez, J. H., & Torres Rabello, R. (2012). Supply Chain Management (Segunda Edición ed.). Santiago de Chile: RIL editores.
- CHIAVENATO, I. (2002). Comportamiento Organizacional (Segunda Edición ed.). México: McGRAW-HILL.
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de los Recursos Humanos (Octava ed.). México D.F: McGRAW-HILL.
- Coyle, J. J., Langley, Jr, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2013). Administración De La Cadena De Suministro (Novena Edición ed.). (E. m. Yolanda Cervant, Y. Cervantes Espinosa, & J. A. Velázquez Arellan, Trads.) Santa Fe, México, D.F. : Corporativo Santa Fe .

- Druet Domínguez, N. V., & Escalante Torres, R. H. (2008). Competencias laborales profesionales. Mexico: Sistema Nacional de Educación Tecnológica .
- George, D., & Mallery, P. (2003). Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference (4th ed.). London: Pearson Education.
- Gordon, A. (1985). La personalidad. Su configuración y desarrollo. EE.UU: Herder Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: McGRAW-HILL.
- Maxwell, J. C. (1997). Actitud de un vencedor. EE.UU: Editorial Caribe.
- Poter, M. E. (1991). Ventajas Competitivas "Creacion y Sostenimiento de un desempeño Superior". México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Pulido C, J. L. (2014). Gestión De La Cadena De Suministros. El último secreto. Caracas: Editorial Torino.
- Ruiz Calleja, J. M., Díaz Domínguez, T., Alfonso Alemán, P., González Pérez, M., & González Fernández, M. (2008). Gestión Universitaria y el rol del profesor. La Habana: Quinta.

5.2 Fuentes documentales

CAJAS ZÚÑIGA, J. R., CRUZADO NOVOA, H. P., & VERA GUTIÉRREZ, C. E. (Diciembre de 2016). Propuesta de Mejora de la Cadena de Abastecimiento en la Etapa de Recepcion de Materiales del Proceso Productivo de una Empresa Minera de la Zona Norte del País. (*Tesis de Maestria*). UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS , Lima, Perú.

Tapia Cabrera, R. (2016). Percepción de los Docentes Sobre la Calidad de la Gestión Directiva y su Relación con la Eficacia de la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa “San Juan” del Distrito de San Juan de Miraflores-Lima. (*Tesis de Maestria*). UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle , LIMA, PERÚ.

Cesar Mayk , J. O. (s.f.). Eficacia de la gestión administrativa, área de abastecimiento, Programa Nacional de Saneamiento Rural, Ministerio de Vivienda. Lima 2014. (*Tesis de Maestria*). Universidad César Vallejo, LIMA, PERÚ.

Galvis Quiroga, J. P., & Ramirez Meneses, S. M. (2016). El Liderazgo Eje Central de una Propuesta de Gestión. (*Tesis de Maestria*). UNIVERSIDAD LIBRE, Bogota D.C, Colombia.

García, j. (2016). Gestion de la Cadena de Suminitro: Analisis de los usos de Las Tic y su Impacto en La Eficiencia. (*Tesis Doctoral*). UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, MADRID, España.

Gómez, M. G. (2014). Incidencia de los Recursos Humanos en la Cadena de Sumnistros. (*Tesis Doctoral*). Universitat de Barcelona, España.

Goméz González, C. H. (2017). Diseño de una Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado para la Ciudad de Manizales. (Tesis de Maestria). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES, CALDAS, COLOMBIA.

Gordon, A. (1985). La personalidad. Su configuración y desarrollo. EE.UU: Herder Editorial.

Jesús, C. (2015). EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ÁREA DE ABASTECIMIENTO, Programa Nacional de Saneamiento Rural, Ministerio de Vivienda. Lima 2014. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Paredes Sheen, R. V. (2017). SINCRONIZACIÓN DE OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CUC. SAC. – Moche, Trujillo año 2017. (*Tesis de Pregrado*). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Viu Roig, M. (Junio de 2015). EL ROL DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS LOGISTICO EN LA CADENA DE SUMINISTROS. Analisis del sector Farmaceutico. (*Tesis Doctoral*). Universitat de Barcelona, Barcelona.



5.3 Fuentes electrónicas

Cayo, R. (9 de 6 de 2017). EL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ya es una necesidad en el Perú. Surco, Lima, Perú. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/09/supply-chain-management-ya-es-una-necesidad-en-el-peru/>

Marín, A., & Fernando, L. (enero-junio de 2007). LA NOCIÓN DE PARADIGMA. Signo y Pensamiento, vol. XXVI(50), 34-45. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/860/86005004.pdf>

Martinez Curbejo, G., Feitó Cespón, M., & González Hernández , G. G. (2018). The management of Supply Chains in Cienfuegos. Dimensión Empresarial, 16(1), 61-77. Obtenido de http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1341/pdf_63

Maturana, S., & Melo, M. (14 de 02 de 2016). supply chain hacia un enfoque integrado de la logistica. Obtenido de Amazon : <https://www.amazon.ca/Supply-Chain-Enfoque-Integrado-Log%C3%ADstica-ebook/dp/B01BSUGKGS>

Professionals, C. o. (30 de 5 de 2018). SCM Concepts. Obtenido de Supply Chain Management Concepts:

https://cscmp.org/CSCMP/Develop/Starting_Your_SCM_Career/SCM_Concepts/CSCMP/Develop/Starting_Your_Career/Supply_Chain_Management_Concepts.aspx?hkey=96af0d8b-21ad-4bca-b7d1-956a25ced524

Anexos

INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

La Cadena De Suministro Y La Eficacia Directiva En La Gerencia De Fiscalización Y Control Municipal De La Municipalidad Provincial - Huacho

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto La cadena de suministro y su relación con la eficacia directiva, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, muchas gracias.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. ¿Cuál es tu género?

- a) Femenino
- b) Masculino

4. ¿Cuál es su cargo en la Institución?

2. ¿Cuál es tu estado civil?

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado
- e) Otros

5. ¿Cuál es su edad?

II. Instrucciones: Marque con una aspa "X", según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

1= Muy en desacuerdo ☹

2= Algo de desacuerdo 😞

3= Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 😐

4= Algo de acuerdo 😊

5= Muy de Acuerdo 😄

CADENA DE SUMNISTRO					
I. Fases de Decisión de la Cadena de suministro (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	☹	😞	😐	😊	😄
	1	2	3	4	5
1. ¿La tecnología, las instalaciones y los equipos que se le provee; le ayudan y facilitan a Ud. a poder dar un servicio de calidad a los administrados y a la vez al alcance de los objetivos que demanda la Institución?					
2. ¿Ud. diría que las Políticas de funciones de la Institución le orienta y le facilitan a poder dar un servicio de calidad y así alcanzar las metas del área?					
3. ¿Su área tiene establecido reglamentos o procedimientos; para responder rápidamente ante cualquier eventualidad inesperada generada en el ejercicio de sus funciones; evitando así retrasos en sus labores?					
4. ¿Las áreas encargadas a suministrar los materiales y servicios durante la semana o mes, responden; oportuna, rápida y adecuadamente, ayudando así a brindar un servicio de calidad?					
II. Estrategia de la cadena de suministro (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
5. ¿Afirmaría Ud. que su área reconoce e identifica las demandas más relevantes que los administrados desean que su área satisfaga; Ej. tiempo de respuesta rápida, requerimiento de nuevos de servicio, etc?					

6. ¿A su área se le dificulta y le toma un buen tiempo adaptarse ante la implementación de nuevas funciones que pueda imponer la institución, retrasando así muchas veces las labores que realiza su área?					
7. ¿Ud. podría brindar un servicio más rápido, oportuno y adecuado. Si las herramientas que la institución le brinda fueran más útiles o esta le brindara las herramientas que Ud. considera necesarias y que aún no se le ha proporcionado?					
8. ¿Las demás áreas de la institución trabajan en forma coordinada apoyando o facilitando a las funciones de su área realiza; evitándose así retrasos, demoras, etc. Todo con el fin de brindar buen servicio a los administrados?					
9. ¿La relación de su área con las empresas externas contratadas es planeada, coordinada, comparten información, trabajan juntos en busca de un objetivo común; que es satisfacer las demandas de los administrados?					
III. Controladores De Desempeño (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
10. ¿Considera Ud. que esta división de su área ayuda a responder forma rápida, oportuna y adecuada a las demandas de los administrados, evitando una sobrecarga de trabajo retrasado?					
11. ¿Cuándo Ud. necesita disponer de los materiales y herramientas, para la realización de sus funciones; solicita a almacén y este responde de forma rápida oportuna y adecuada?					
12. ¿Su área utiliza medios de trasportes propios o contratados ya que son necesarios para poder cumplir con las funciones de su área considera Ud. diría que estos ayudan con los objetivos que su busca alcanzar su área?					
13. ¿la tecnología de la institución, le permite compartir información entre las demás áreas de la institución, agiliza el traslado y recepción de datos; acelera su producción lo cual le permite a Ud. dar un servicio, rápido, oportuno y adecuado a los administrados?					
14. ¿Las empresas externas o áreas de la institución que proveen los productos y servicios a su área lo hacen de forma oportuna, rápida y adecuada, alineándose a los requerimientos que se le solicita?					
15. ¿Cuándo hay temporadas de promociones; ej. beneficios para la cancelación de las deudas. La concurrencia de los administrados aumentan en el área y las demandas de servicio se elevan solo durante estas temporadas?					
EFICACIA DIRECTIVA					
IV. Gestión de uno Mismo (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
16. ¿Ante la aparición de problemas en el área su superior responde con una actitud optimista; logra siempre superarlas y es raro verlo con sentimientos de ira y desaliento?					
17. ¿Su superior siempre reconoce la importancia de adquirir nuevos conocimientos, sabe enseñar y se deja enseñar, recibe los aportes de los demás?					
18. ¿Cuándo no se alcanza las metas u objetivos planteados por su superior; él toma esta situación de una forma muy trágica; y generalmente no brinda segundas oportunidades a su equipo?					
19. ¿Ante dificultades que se presentan en el trabajo su superior toma una postura calmada, se centra en dar soluciones; da confianza a su equipo en que es posible la solución; y es persistente para alcanzar lo que se ha propuesto?					
20. ¿Su superior reconoce sus miedos y falencias de su personalidad, que son un problema y desea corregirlas. Le pide su ayuda y comprensión de su parte, y a la vez él también es comprensible con las suyas?					
21. ¿Su superior tiende a Ser una persona que siempre suele resaltar las cualidades positivas del equipo, no se centra en el perfeccionismo, apoya a su equipo a aprender de los errores, motiva a probar cosas nuevas?					
22. ¿Cuándo su superior toma desiciones; estas son firmes, concisas, y casi nunca varían. Él da la imagen de una persona que conoce lo que hace; sabe compartir lo que conoce y se nota claramente que disfruta de lo que hace?					

V. Gestión del personal (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
23. ¿Su superior le presta atención a las necesidades que pueda tener Ud. Le demuestra respeto; reconoce y agradece su esfuerzo ante buenos resultados alcanzados; cumple las promesas que le hace a Ud. le ayuda en su formación y aprendizaje?					
24. ¿Su superior reconoce las capacidades de Ud. y le motiva utilizarlas; supervisa constantemente sus aportes y le importa conocer cómo Ud. lo logro?					
25. ¿Ud. comprende claramente los objetivos que pretende alcanzar su superior; a la vez ante cualquier problema o duda respecto a sus funciones en el trabajo, él le brinda tiempo para escucharle y le brinda solución al tal problema o duda?					
VI. Gestión del proceso (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
26. ¿Su superior les comunica las pautas y guías para la elaboración de las tareas durante algún proyecto, o establece metas y objetivos que quiere alcanzar durante su gestión?					
27. ¿Cuándo Ud. requiere la respuesta de su superior ante cotidianas tareas que están dentro de las funciones del cargo su superior; él casi siempre responde a tiempo y rara vez demora a responder sus requerimientos?					
28. ¿Su superior sabe escuchar opiniones y sugerencias de cualquier miembro de su equipo; incentiva al dialogo, y a la toman de decisiones de manera democrática, con el fin de alcanzar los objetivos como un equipo?					
29. ¿Su superior ante un problema en el equipo, siempre trata de resolverlo encontrando una solución que de algún modo sea conveniente para ambos lados?					
30. ¿Considera Ud. que generalmente las decisiones tomadas por su superior ante problemas repentinos que surgen el área, son rápidas, oportunas y siempre novedosas que logran casi siempre resolver el problema?					
VII. ESTILOS DE DIRECCIÓN (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
31. ¿Su superior plantea lo que quiere y busca que se haga tal y como él quiere; sin salirse de los parámetros que ha establecido, siempre está detrás de Ud. dando seguimiento, ya que desea que se cumpla rápidamente y al pie de la letra lo que él ordeno, y refleja siempre una actitud amenazadora?					
32. ¿Su superior le inspira; resalta los beneficios que se alcanzará al futuro para todos a través de ejecución de sus planes a largo plazo; está abierto a opiniones y sugerencia, le comunica lo que espera del Ud. y siempre resalta la importancia que tiene Ud. en la institución?					
33. ¿Su superior busca la armonía en el equipo, es muy comunicativo, cercano a cada miembro del equipo; se preocupa por las necesidades del equipo; no establece guías y pautas para la realización de tareas; y Ud. tiene tan buena relación con él, que casi siempre hace lo que él desea sin cuestionarlo?					
34. ¿Su superior busca la participación de su equipo cuando va a tomar decisiones, pide aportes y es muy atento a escuchar las sugerencias de su equipo?					
35. ¿Su superior se preocupa en que su equipo se desarrolle para el ahora y en vista al futuro; ayuda a cada miembro de su equipo a identificar sus fortalezas, debilidades y sus aspiraciones al futuro; es abierto a dar y recibir opiniones, sugerencias; siempre se puede contar con su apoyo?					
VIII. COMPROMISO Y SATISFACCIÓN DEL EQUIPO (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
36. ¿Ud. contribuye. a la misión, objetivos de su equipo y de su área ya que está de acuerdo con ello?					
37. ¿Su superior suele delegarle responsabilidades importantes. dándole la libertad y animándole a tomar decisiones propias; Ud. responde adecuadamente a ello?					
38. ¿Su superior reconoce; premia su esfuerzo y buen rendimiento en el trabajo y no solo se dedica a observar los errores cometidos del equipo?					

39. ¿Su superior le brinda oportunidades a través de la institución para que se le apoye a Ud. a desarrollar sus habilidades capacitándolo y/o promocionarlo en el trabajo?					
40. ¿Ud. tienen una buena comunicación; confianza y alta estima hacia los demás miembros de su equipo, cuando aparecen conflictos en su área pueden llegar a la conciliación sin la necesidad que el superior tenga que intervenir?					



MATRIZ DE CONSISTENCIA: LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFICACIA DIRECTIVA EN LA GERENCIA DE FISCALIZACION Y CONTROL MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL - HUACHO 2018

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Existe relación entre la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?	Determinar la Grado de relación que existe entre Cadena de suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.	Existe relación entre Cadena de suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.	VARIABLE 1 CADENA DE SUMINISTRO	✓Fases de Decisión de la Cadena de suministro ✓Estrategia Competitiva de la cadena de suministro ✓Controladores de Desempeño de la Cadena de Suministro	1. Enfoque de la Investigación: Cuantitativa y Cualitativa 2. Tipo de Investigación: No experimental 3. Diseño de Investigación - Transversal 4. Nivel de Investigación Correlacional 5. Población. 30 trabajadores Muestra 30 trabajadores 6. Técnicas de recolección de datos: - Encuesta

ESPECÍFICOS	¿Qué grado de relación hay entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?	Analizar el grado de relación que existe entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.	Hay un alto grado de relación entre las Fases de Decisión de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.	VARIABLE 2 EFICACIA DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de uno Mismo ✓ Gestión del personal ✓ Gestión del proceso ✓ Estilos de dirección ✓ Compromiso Y Satisfacción 	7. Análisis interpretación de la información <ul style="list-style-type: none"> - Tablas - Figuras - Software spss 24
	¿Cuál es el grado de relación que existe entre la Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?	Examinar el grado de relación que existe entre la Estrategia Competitiva de la Cadena de Suministro Y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.	Existe un alto grado de relación entre la Estrategia Competitiva de la cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.			

<p>Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?</p>	<p>Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.</p>	<p>Provincial Huaura/Huacho 2018.</p>			
<p>¿Hay relación alguna entre los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018?</p>	<p>Descubrir si hay relación alguna entre los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y Control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.</p>	<p>Hay relación entre Los Controles de Desempeño de la Cadena de Suministro y la Eficacia Directiva en la Gerencia de Fiscalización y control Municipal, Municipalidad Provincial Huaura/Huacho 2018.</p>			

26	38	8	16	14	13	3	8	9	14	47	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
27	35	10	11	14	18	8	14	17	21	78	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
28	31	7	14	10	24	7	12	11	13	67	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
29	48	10	19	19	25	12	20	17	19	93	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
30	39	10	14	15	12	7	9	13	12	53	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO

