

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Plan de mejora en el área de logística para la Distribuidora de
Productos de Consumo Masivo GE.SA. CIA. LTDA., en la
ciudad de Cuenca-Ecuador, 2022**

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

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Sarmiento Durán, Germán Antonio
Bach. Sarmiento Durán, Sandra Lorena

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

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

Índice de contenidos.

Índice de tablas:	6
Resumen Ejecutivo:	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I: Antecedentes De Estudio	10
1.1 Título del Tema:.....	10
1.2 Planeamiento del Problema:	10
1.3 Objetivo de la Investigación:	12
1.3.1 Objetivo General.	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4. <i>Metodología</i>	12
1.4 Justificación:	14
1.6 Principales Definiciones:.....	18
1.7 Alcances Y Limitaciones:.....	19
CAPITULO II: Marco Teórico	20
2.1 Bases Teóricas de las Variables y/o Tópicos.....	20
Servicio al Cliente.....	22
Cadena de Suministro.....	22
Logística.	23
Mejora Continua	23
Ventas. 25	
2.2 Análisis comparativo de las bases teóricas.....	26
2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.	28
○ Servicio al Cliente	29
○ Cadena de Suministro	29
○ Logística.....	29
○ Mejora Continua	29
○ Control de inventarios.....	29

○	Productividad	29
○	Ventas.....	29
CAPITULO III: Marco Referencial.....		30
3.1	Reseña Histórica:.....	30
3.2.	Filosofía Organizacional.	30
3.2.1	Misión.	30
3.2.2	Visión.	31
3.3	Diseño Organizacional:.....	31
3.3.1	Distribución del personal.....	32
3.4	Productos y/o Servicios.	33
3.5	Diagnóstico Organizacional.	33
CAPITULO IV: Resultados.....		38
4.1.	Diagnóstico.....	38
4.1.1	Análisis del entorno	38
4.2.	Diseño de Mejora.	51
4.2.1	Diseño de mejora en la distribución física de la bodega.	51
4.2.2	Determinación de la rotación del producto.	54
4.2.3	Beneficios de la implementación esperada.	54
4.2.4	Recepción de productos utilizando lector de código de barras.....	54
4.3.	Mecanismos de Control	56
4.4.	Mecanismos de implementación (Presupuesto u otros).....	60
4.4.1	Distribución de bodega.....	60
4.4.2	Recepción de SKU´S	61
4.4.3	Despacho de SKU´S y mejoramiento del picking.....	62
4.4.4	Rediseño de rutas de transporte.....	62
4.4.5	Procesos de entregas diarias.....	62
CAPITULO V: Sugerencias.....		64
5.1.	Conclusiones.....	64
5.2.	Recomendaciones:	65
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	66

Índice de figuras:

Figura 1. 17
Figura 2. 19
Figura 3. 24
Figura 4. 25
Figura 5. 32
Figura 6. 34
Figura 7. 37
Figura 8. 38
Figura 9. 40
Figura 10. 41
Figura 11. 42
Figura 12. 52
Figura 13. 53
Figura 14. 56
Figura 15. 57

Índice de tablas:

Tabla 1.....	15
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	33
Tabla 4.....	36
Tabla 5.....	43
Tabla 6.....	44
Tabla 7.....	47
Tabla 8.....	48
Tabla 9.....	48
Tabla 10.....	49
Tabla 11.....	49
Tabla 12.....	50
Tabla 13.....	50
Tabla 14.....	51
Tabla 15.....	63
Tabla 16.....	63

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo permite conocer las deficiencias que se presentan en la Distribuidora de Consumo GE.SA. CIA. LTDA., empresa dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca – Ecuador, en lo que respecta a su despacho, entrega y servicio al cliente, para lo cual será necesario analizar y evaluar todos los procesos que actualmente lleva a cabo la compañía, y proponer mejoras puntuales en dichos procesos, esto nos ayudará a mejorar su logística y obtener una mayor rentabilidad.

Lo primordial será analizar el proceso logístico, dentro de éste será necesario evaluar:

- Si los pedidos realizados cumplen con las necesidades a cubrir de los clientes en las diferentes líneas (secos – cárnicos).
- Si el vendedor cumple con la ruta asignada de manera efectiva en por lo menos un 95%.
- Tiempo de entrega máximo de los pedidos de 24 horas a partir de la recepción de la orden de compra.
- La calidad del servicio brindado al cliente.
- Captación de nuevos clientes de al menos un 3% mensual.

Conforme se avanza en el proceso de mejora se podrá ir comprobando el avance que cada área debe ir implementado para lograr un engranaje decuado y de esta manera optimizar recursos humanos, económicos e identificar los procesos que efectivamente mejorarán la cadena de distribución.

En un plazo de 90 días y con un presupuesto estimado de \$ 11.726,83 dólares, será factible tener una mejor rotación del inventario, implementar un sistema que abarque todos los procesos contables y de despacho, la adquisición de equipamiento y estantería para una mejor adecuación de productos mediante sistemas FIFO, compra de traspaletas mecánicas para el traslado, recepción y despacho de los productos en palets para productos secos y cárnicos; será necesario establecer manuales de procesos de cada uno de los puestos para alivianar la mediana rotación del personal y realizar capacitaciones frecuentes al personal logístico.

El área de ventas también deberá rediseñar sus rutas diarias de visitas de esta manera se podrá optimizar las entregas de hasta tres rutas por camión dentro de la ciudad y

aumentar la frecuencia de entregas en las zonas rurales, buscando optimizar recursos y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Introducción.

En la ciudad de Cuenca, la tercera ciudad del Ecuador, está ubicada la empresa GE.SA. CIA. LTDA., esta empresa se dedica a la venta y distribución de productos de consumo masivo en las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago y parte de la provincia de Chimborazo, el objetivo de este trabajo es el de analizar los procesos internos de la compañía con el fin de optimizar los mismos para obtener mejores resultados en su logística en general (despacho, entrega y servicio al cliente), lo cual se relaciona directamente con la rentabilidad obtenida en este ejercicio.

Las empresas de distribución de producto de consumo masivo deben acoplarse a las nuevas necesidades que presenta el mercado de distribución, obligando a convertirse y ser más competitivas, permitiendo de esta manera entregar productos de calidad en el menor tiempo y con las mejores ventanas horarias de entrega, en la ciudad de Cuenca – Ecuador, la Distribuidora de consumo GE.SA. CIA. LTDA., ha detectado una oportunidad en mejorar su espacio físico, para abastecerse de productos de una sola marca en líneas de secos y cárnicos, donde se deberá abastecer y distribuir según su rotación e inventarios de seguridad para que cumplan con las necesidades de sus clientes y de esta manera poder especializarse logrando ser el Distribuidor exclusivo para el Austro del país.

El desarrollo de esta implementación inicia con los dos primeros capítulos en los cuales se sientan las bases necesarias para el posterior planteamiento de las propuestas de implementación.

- En el primer capítulo se abordarán los antecedentes de estudio en los cuales se va a desarrollar esta investigación, sus alcances y limitaciones.
- En el segundo capítulo se desarrolla su marco teórico en donde se analizarán las bases teóricas para el mejoramiento continuo de cada área logística donde se tiene oportunidades de mejoramiento y crecimiento.
- En el tercer capítulo, se analiza sobre las oportunidades de crecimiento que se tiene en las diferentes áreas y sobre todo el mejoramiento del servicio con los recursos que se disponen al momento para realizar la ejecución.
- En el cuarto capítulo, se presentan las propuestas de implementación de mejora

para los problemas encontrados y su puesta en marcha en el menor tiempo posible con la inversión de suministros que mejorarán tiempos y movimientos en el centro logístico y evaluación de los puestos de trabajo de cada área administrativa y operativa.

- En el quinto capítulo, se realizan las sugerencia, conclusiones y recomendaciones que se deben cumplir para lograr el objetivo planteado en la Distribuidora de consumo masivo GE.SA. CIA. LTDA.

CAPÍTULO I: Antecedentes De Estudio

1.1 Título del Tema:

Plan de mejora en el área de logística para la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo GE.SA. CIA. LTDA., en la ciudad de Cuenca-Ecuador, 2022.

1.2 Planeamiento del Problema:

El sector de consumo masivo se deben fomentar las cadenas de suministros eficientes y competitivas, que permitan abastecer de productos de diferentes líneas a sus clientes con productos que cumplan con calidad, precio y entrega; siendo óptimos en su entrega para el abastecimiento al consumidor final, haciendo de esta manera que su cadena de suministros de productos de consumo masivo sea rentable y que su crecimiento acelerado, el esfuerzo realizado por dichas empresas contribuye notablemente a la rotación de productos en dicho rubro sin embargo existe una gran dificultad para poder tener acceso a la distribución en lugares rurales e incluso zonas urbanas sin buenas vías para transitar. Esto implica el poder buscar nuevas formas de mejorar la logística de distribución en el transporte por rutas y el buen uso de recursos.

En la actualidad las empresas que se dedican a la distribución de productos buscan generar mayor rentabilidad, mejorando los procesos logísticos siendo uno de los costos más representativos su almacenamiento y su distribución, lo cual obliga a realizar un análisis de los procesos en cada una de las áreas, cuya gestión se constituye en unos de los aspectos logísticos que definen la competitividad en GE.SA. CIA. LTDA.

La situación actual GE.SA. CIA. LTDA., referente a la logística de distribución no viene siendo la más aceptable a causa de muchas variables que afectan el buen desempeño en esta cadena de distribución. Se viene trabajando con el mismo plan de hace muchos años lo cual no permite tener una mejora notable en el proceso de distribución.

La competencia se dedica a la distribución de productos de consumo masivo al por mayor y menor, cuyo servicio no solo se enfoca en hacer llegar los productos de los fabricantes a los consumidores, sino también servicios enfocados en el servicio de atención al cliente, seguridad en las entregas, servicio postventa que dependen de los procesos de logística, almacenamiento y transporte.

Por tal motivo, este trabajo de investigación es de mucha importancia debido al principal propósito que es poder determinar la factibilidad de implementar un plan de mejora en el proceso logístico de distribución mediante el uso adecuado de los recursos involucrados en esta fase operativa para así lograr los objetivos planteados.

El presente trabajo de investigación es importante ya que permitirá dar a conocer los puntos críticos de la red de logística de distribución.

Por un lado, se da a conocer los aspectos básicos de los productos, la adquisición de estos, su almacenamiento y su posterior distribución, debido al incremento de la demanda de alimentos de necesidades básicas, muchos de los cuales requieren mayor seguimiento por ser perecibles y de fácil pérdida. Por otro lado, se conocerá la situación actual de la empresa para darle un mayor aprovisionamiento a sus productos y la logística que llevan manejando, como también se conocerá cuál es el manejo financiero y como está relacionado en cada área a estudiar, mediante enfoques se dará a conocer los puntos de quiebre, por lo que analizará propuestas que ayuden a reducir costos e incrementar la rentabilidad para contribuir con la reducción de tiempos y conocer la gestión de sus recursos.

De esta manera se aprovechará propuestas que ayuden a optimizar espacios donde se almacenen los productos para reducir y organizar espacios. Finalmente, con la puesta en

marcha se mejorarán la distribución de productos, con mejores enfoques de organización y que sobre todo no requieran incrementar algún tipo de inversión.

1.3 Objetivo de la Investigación:

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar un plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo GE.SA. CIA. LTDA.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el proceso logístico actual de distribución para identificar falencias e implementar medidas correctivas que mejoren el proceso de abastecimiento, recepción y despacho de productos de consumo masivo.
- Evaluar el espacio físico y zona de percheo de productos en secos – cárnicos, para realizar un mejor picking de las diferentes rutas a ser armadas y maniobras a realizar en bodega.
- Realizar el proceso de entrega con unidades de transporte alquiladas, que minimicen los tiempos de entrega.

1.4. Metodología:

La metodología define la secuencia a seguir en la elaboración de un proyecto, a continuación, se detalla la elegida para el presente proyecto.

1.4.1 Métodos y Alcance De La Investigación

Método de la investigación: En la presente investigación se aplicó un método cualitativo, ya que se llevó a cabo actividades que van desde planeamiento del problema hasta conclusiones y resultados de tal manera que se pudo realizar la investigación de

forma óptima.

Alcance de la Investigación: La investigación será descriptiva porque se requiere saber cómo es la situación de la Empresa con respecto a la logística de distribución. Se recopilarán datos de procesos e información de los trabajadores, para que se logre obtener el resultado de la investigación.

Diseño de la Investigación: la investigación será un diseño no experimental, ya que se evaluará al área de logística y distribución de la Distribuidora GE.SA. CIA. LTDA., con los datos del estado de la empresa para de esta manera describir y analizar el problema que al momento se ha detectado.

En cualquier empresa de comercialización de productos de consumo masivo, el personal deberá poder identificar aquellos productos que requieren un control más estricto por sus características, en estos productos, el control debe ser mayor por lo que se denomina ABC, correspondiéndole a "A" = Costo Anual alto, "B" = Costo alto pero en inventarios bajos por el número de unidades, "C" = los menos importantes dentro del inventario, estas restricciones pueden incrementar los problemas existentes, atrasos, inestabilidad y baja rotación.

La importancia de este método se debe a:

A) Evaluaciones frecuentes

- Conteos físicos mensuales con cero tolerancias contra el inventario físico versus del sistema
- Revisión de cantidades en pedidos y stocks de seguridad.
- Estricto seguimiento y control de programación para realizar entregas.

- B) Similar al ítem "A" pero baja frecuencia de evaluación
- Conteo trimestral con tolerancia del máximo 5% de la rotación del inventario.
 - Revisión y control de actividades diarias
 - Menor revisión de pedidos y mayor stock de seguridad, cuidando la compra de skus innecesarios.
- C) Mantener un inventario regido a un stock de seguridad.
- Realizar inspecciones periódicas para el abastecimiento de skus.
 - Efectuar conteos trimestrales con mayor tolerancia a las diferencias.

1.4 Justificación:

Justificación técnica: La búsqueda de mejoras en los procesos así como la propuesta e implementación de nuevos procesos que aporten a mejorar la eficiencia de la empresa es la justificación desde el punto de vista técnico que se le puede dar a este trabajo, para esto será necesario analizar efectivamente los recursos utilizados en cada etapa del proceso logístico y aplicación de las metodologías más efectivas de acuerdo a las novedades encontradas durante los análisis en cada etapa aplicada en la logística de distribución; Con estas mejoras y propuestas lo que se busca sin lugar a dudas es mejorar los tiempos de despachos de los productos a los clientes, logrando mejorar la percepción un óptimo servicio al cliente, lo cual mejorará la imagen corporativa de la empresa en la zona de distribución.

Justificación Económica: Indudablemente las mejoras propuestas en la parte técnica, afectará directamente en la parte económica, pues una empresa más eficiente utiliza de mejor manera sus recursos, potenciando la utilidad para esta Distribuidora, es importante tener en cuenta que esta utilidad no solo es para los accionistas de dicha empresa, el beneficio obtenido será de todos los colaboradores de la misma, este particular

siempre será necesario socializar a los colaboradores, lo cual generará un espíritu de colaboración al interior de ella.

En el análisis propuesto, se realizará el análisis de variables dependientes e independientes identificadas en el proceso, se determinarán los procesos y se establecerán los indicadores, para poder establecer el estado real de los procesos logísticos implementados en GE.SA., así como establecer las mejoras respectivas.

Variables a ser implementadas:

- Variables Independiente
- Diseño de un plan de mejora del proceso logístico de distribución.
- Operacionalización de Variables

En la tabla 1, se analizan la variables independientes y dependientes, de acuerdo a su dimensión e indicadores.

Tabla 1.

Matriz de operación de variables

Tipo de Variable	Variable	Dimensión	Indicador
Independiente	Plan de mejora del proceso logístico de distribución.	Gestión de distribución y transporte	Puntualidad Responsabilidad
		Servicio al cliente	Higiene
		Cadena de suministro	Asertividad y eficacia
		Mejora continua	Puntualidad
			Seguridad
		Control de inventarios	Cumplimiento de objetivos Buen desempeño del proceso
Dependiente	Diagnóstico del proceso logístico de distribución.	Productividad	Desempeño de los colaboradores
		Gestión de inventarios	Control Metodologías
			Orden
Cadena de suministro	En línea		

Fuente: Elaboración propia.

Para la estrategia y operación logística, se establecerá un plan estratégico consistente con el plan estratégico de negocios, el cual especifica las tareas, visión, metas estratégicas y planes de acción para orientar la gestión logística en todos los niveles: inventario, suministros, recepción de producto, liquidez, servicios de terceros, distribución y atención al cliente.

Desde la perspectiva, se evitarán los prejuicios asociados a la gestión tradicional de siniestros o siniestros, formando así parte de un enfoque proactivo que juega un papel clave en la mejora de la competitividad de la empresa.

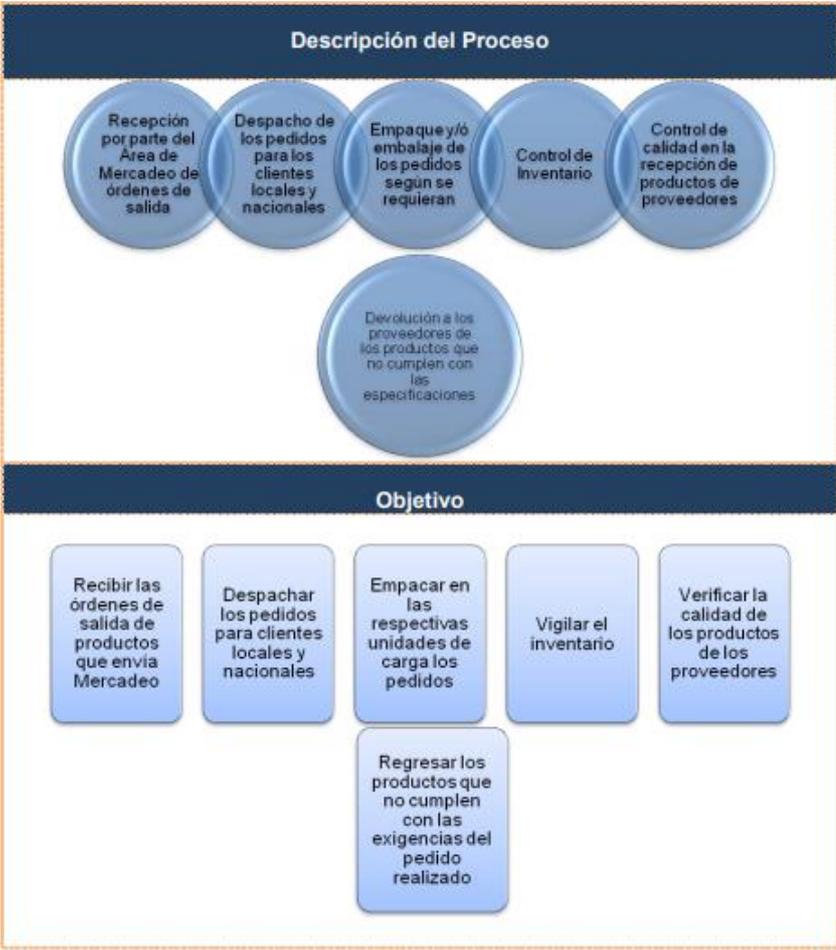
La planificación debe basarse en información, circunstancias y hechos tan precisos como sea posible. La planificación es una tarea intelectual, por lo que es necesario prever hechos, predecir posibles cambios y responder a formas imprevistas. Por tanto, se debe definir una actividad y su secuencia. Algunas de las principales características que deben tenerse en cuenta al planificar son:

- Clarificar, expandir y determinar los objetivos organizacionales.
- Definir pronósticos.
- Determinar las condiciones y supuestos bajo los cuales se debe realizar la actividad.
- Seleccionar e indicar las tareas para lograr el objetivo.
- Establezca un plan de hitos.
- Establecer estrategias.
- Planificar estándares y métodos.

El proceso y el objetivo a conseguir que persigue GE.SA. CIA. LTDA., se expresa en la figura 1 mostrada a continuación

Figura 1.

Descripción del Proceso y Objetivos.



Fuente: Elaboración propia

A nivel económico, el método logístico tiene como objetivo apoyar la optimización de costos, sin embargo, el transportista de su desarrollo va más allá del control y análisis de costos logísticos, sino que establece sistemáticamente procedimientos para incrementar el valor de los productos de acuerdo con los requerimientos y expectativas del cliente. Todas las estructuras están determinadas por el cliente. El marco de la empresa, socios y proveedores.

En la actualidad las funciones logísticas enfrentan grandes desafíos en la política de almacenes, que también es un tema clave en la dinámica de distribución, lo que requiere el despliegue de una tecnología que permita las tareas de comportamiento de los agentes comprometidos con flexibilidad.

1.6 Principales Definiciones:

- Almacenaje: Hace referencia al área física para acomodar, agrupar y direccionar el espacio donde va a permanecer los productos de consumo masivo, para lo cual será primordial tener un orden y limpieza, utilizando métodos para despachar de lo más antiguo a lo que recién ingresa (FIFO).
- Aprovisionamiento: Adquirir la suficiente cantidad de producto que abastezca un número de días inventario que rotando o despachando, tenga una existencia mínima en perchas.
- Análisis logístico: Es el uso de métodos cuantitativos y analíticos para optimizar los procesos dentro de la cadena de abastecimiento y distribución.
- Canal de distribución: Proceso final en el cual se entrega productos de consumo masivo al cliente final, quien abastece a su sector o zona.
- Clientes Potenciales: Clientes específicos que se dedican a vender de manera masiva al por mayor o en grandes cantidades con descuentos específicos no habituales.
- Cadena de suministros: Es la distribución de productos a consumidores, clientes potenciales de uno o varios productos para su comercialización y abastecimiento.
- Distribución: Es el proceso de entregar un producto a diferentes clientes frecuentes, quienes se encargan de comercializar para obtener una utilidad máxima esperada.
- Proveedor: Empresa productora de productos secos y cárnicos, quienes abastecen el inventario para la entrega a clientes para su distribución.
- Logística: Es el proceso de suministrar productos al mercado de manera eficiente.
- Logística de Distribución: Es el vínculo que existe entre abastecer y distribuir optimizando recursos económicos, tecnológicos y abastecimiento.
- Servicio al cliente: Atender, planificar y controlar las exigencias y requerimientos para satisfacer los requerimientos de los clientes en cumplimiento de horarios de entrega, calidad en los productos

CAPITULO II: Marco Teórico

2.1 Bases Teóricas de las Variables y/o Tópicos.

Independientemente de su tamaño, toda empresa debe tener claramente definida una estructura organizacional y una logística coherentemente desarrollada, esto ayuda directamente en el buen desempeño de la empresa; La misma evolución del ser humano a estado atada a la obtención de recursos, grupos de personas que se movían de un lugar a otro en busca de su sustento (Nómadas), luego estos grupos se establecieron en ciertos lugares que brindaban algunas ventajas, pero a partir de ese momento surgió la necesidad de la existencia de las actualmente denominadas cadenas de suministro, sistemas que con el pasar de las décadas han ido mejorando su eficiencia hasta convertirse en los sistemas confiables y precios accesibles que conocemos hoy en día.

A continuación, se detallan algunos términos que son frecuentemente usados en este tipo de procesos, así como sus significados.

Mejora de Procesos Logísticos de Distribución.

En torno a la búsqueda y mejora de procesos cada vez más eficientes en logística de distribución, se dispone de una amplia literatura, de la cual se pueden destacar algunos de los trabajos:

(Fino, 2012) En su trabajo “Análisis y mejoramiento del proceso logístico de distribución de Ponque Ramo de Antioquía S.A.”, Su objetivo es, como su nombre lo dice mejorar el proceso logístico de distribución, que plantea una metodología en la cual, en primer lugar, se realiza un análisis del estado actual y se plantean pequeños cambios, estos cambios bien documentados junto a un proceso de control más detallado y un seguimiento al proceso, permiten obtener mejoras en el sistema de producción y distribución. Con el diseño de un adecuado plan de producción y distribución se obtiene:

- Evitar costos innecesarios.
- Cumplir con pedidos realizados.
- Trazabilidad de la cadena de suministros.
- Mejora de percepción por parte del cliente (imagen corporativa).

(Morales, 2015) en su trabajo “La logística empresarial y la rentabilidad de la Distribuidora Dimar”, plantea como objetivo, establecer la relación existente entre la rentabilidad y la logística empresarial; obtiene como resultado el método contable Trúput, en el cual se hace uso de fichas de observación mediante las cuales se establecen factores de éxito y fracaso. Este método se considera de gran valía para la consecución de los objetivos del trabajo.

(Rojas, 2019) En su trabajo “la logística de distribución y los servicios de atención al cliente en la empresa Ajeper del Oriente S.A.”, Su objetivo es: Realizar en análisis de los procesos a implementar para la distribución y atención al cliente. En su análisis evalúa:

- Sistema de distribución.
- Uso de herramientas de gestión.
- Planificación de la distribución.

Con ese análisis se plantean mejoras sustanciales a la logística de distribución, es por esto, considerada una fuente de gran valía en el presente trabajo.

Costos de Distribución.

(Figuroa, 2013), En su trabajo “Son los gastos realizados en relación con la difusión, entrega, promoción y cobranza de los productos terminados, siendo necesario para las inversiones para ofrecer un producto al mercado”. En este trabajo el autor realiza un análisis a detalle de los costos asociados a la cadena de suministro, los cuales son asociados directamente al precio de venta del producto; los rubros analizados son entre otros:

- Comisiones.
- Sueldos,
- Fletes.
- Garantías.
- Propagandas.
- Publicidad.
- Depreciación de tiendas y equipos de transporte.

(Arauco, 2021) En su trabajo realiza un análisis de las variables en la cadena de producción y suministro llegando a la conclusión: “existen incidentes causados por la

efectividad en cada área, que generan los costos logísticos en la distribución de los productos terminados”, Algunas de las variables que sustentan esta conclusión son:

- Los costos asociados a los canales de distribución son variables.
- El tipo de distribución depende del tipo de producto.
- Errores en la gestión inadecuada de los pedidos y falta de gestión de inventarios.
- Planificación inadecuada de la distribución e inventarios.
- Una errada proyección de costos de transporte, inventario, almacenaje y entrega de pedidos.
- Cuando se trata de canales de distribución o distribución física, los costos varían.
- Una estratégica ubicación del centro de distribución puede brindar ventajas competitivas.
- Herramientas tecnológicas con algoritmos predictivos para pedidos pueden ayudar a mantener un inventario ajustado al requerido por el cliente, mejorando de esta manera la logística en tiempos, mejora de costos y mejora del servicio al cliente.

Servicio al Cliente

(Vélez, 2004), en su trabajo “afirman que hay muchas formas de entender o definir el servicio al cliente: en un entorno organizacional, el servicio al cliente puede definirse como un conjunto de funciones, como el departamento de servicio al cliente responsable de las operaciones de servicio de la empresa. También se puede definir como el objetivo de las operaciones de la empresa, como proporcionar el 99% de los pedidos en 7 días; finalmente, se puede definir como el proceso de entregar una gran cantidad de valor agregado a la cadena de suministro”. En base a estas definiciones, se puede decir que el grado de servicio al cliente, depende en gran parte de variables como tiempo de entrega de pedidos, calidad de trato al cliente. Dando a entender que: “el servicio al cliente depende de estos y otros aspectos de la logística en la empresa, se distinguen seis dimensiones de servicio al cliente: disponibilidad del producto, tiempo de ciclo de pedido, flexibilidad del sistema de distribución, información del sistema de distribución, errores del sistema de distribución, y servicio postventa.” (Vélez, 2004)

Cadena de Suministro

(Casillas-Álvarez, 2020), en su trabajo resumen que “Cuando el coronavirus llegó al mundo, los seres humanos cambiaron hasta su forma de comerciar. La cadena de suministros internacional no ha sido ajena a los cambios que se suscitaron en el 2020, pero

más aún, debe replantearse la manera en la que se realizan dichos intercambios y procesos,” Se realiza un análisis de profundo efecto que tuvo la pandemia en el año 2020, y que ha cambiado la concepción de las cadenas de suministro, dejando en claro la importancia de implementar planes más eficientes, así como la adopción de alianzas estratégicas con empresas que luego de un análisis resultaron ser complementarias en sus servicios y por ende socios clave, potenciando de esta manera la imagen ante los clientes y desde el punto de vista corporativo potenciando la cadena de suministro.

El objetivo fue lograr definir una cadena de suministro que pueda acoplarse a los requerimientos, más aún en un escenario como el de la pandemia, en el que los recursos fueron muy limitados y la logística debía cambiar continuamente, para esto la tecnología fue un pilar fundamental, ya que la calidad de la información permitió una planificación efectiva de la cadena de suministro. Es indudable, que para afrontar estos continuos cambios la empresa debe tener una estructura organizacional muy bien definida, lamentablemente empresas que no supieron acoplarse al entorno desaparecieron.

Logística.

Gracias a una logística efectivamente diseñada se pueden lograr estándares de calidad en áreas de producción y distribución, esta logística y todos los procesos internos que engloba, deben ser diseñados en colaboración de los especialistas de cada área, pues es la única manera de que se consideren todas las variables de cada proceso.

(Castellanos, 2009) En su obra,” La logística es el conjunto de medios y métodos que se utilizan para llevar a cabo la organización de una empresa, cuya principal relevancia se basa en la necesidad de mejorar la atención brindada hacia el cliente, todo esto con el principal uso de herramientas que permitan proponer mejoras en cada área de gestión”. Mediante este concepto se deja en claro que la logística busca brindar al cliente lo que desea adquirir en el tiempo adecuado mediante la combinación de diferentes estrategias y recursos, siempre maximizando los beneficios.

Mejora Continua

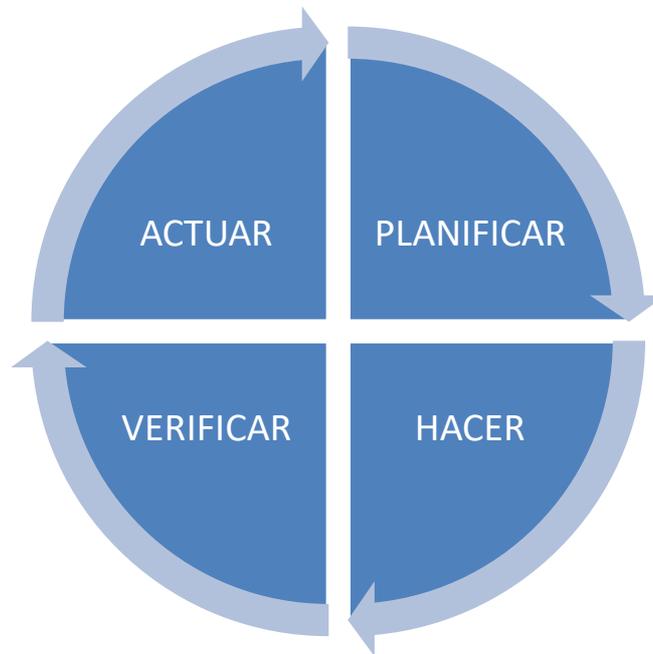
(García P, Manuel; Quispe A., Carlos; Ráez G., Luis, 2003), Mejora continua es "Una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.”

Esta mejora continua se obtiene gracias a la aplicación del ciclo PHVA, para el cual se requiere de:

- Un comité de mejora continua.
- Apoyo total por parte de la dirección administrativa de la empresa.
- Una adecuada gestión documental.
- Continua capacitación.
- Colaboración de agentes externos en caso de que sean requeridos para temas específicos.

Figura 3.

Diagrama de PHVA de mejora continua



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.

Mejora continua de la productividad.



Fuente: Elaboración propia.

La productividad efectiva es el resultado de un conjunto de factores que aportan valor: la eficiencia, la efectividad, el desarrollo tecnológico, el desarrollo científico, la innovación, junto a un esfuerzo laboral coordinado generan un esfuerzo de producción efectivo, todo esto logrado gracias a una eficiente organización en la cual todos los actores están completamente comprometidos con los objetivos de la compañía.

- Calidad en recursos humanos.
- Capacidad de producción.
- Documentación eficiente.
- Innovación y mejora continua.

Ventas.

(Bobadilla, 2007), En su trabajo, define a las ventas como “uno de los pilares fundamentales de toda empresa, es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones de la empresa lo que generan son gastos o inversión en alguno de ellos”, en base a lo expuesto anteriormente, se debe brindar un especial análisis al proceso de la venta como tal, tradicionalmente se ha mantenido la idea de que los recursos

invertidos en ventas son muy elevados, esta errada concepción debe salir de la mente de los empresarios, se puede realizar el siguiente análisis al respecto:

La empresa XYZ, dedicada a la distribución de productos consumo masivo invierte en:

- Las mejores instalaciones para el almacenamiento adecuado del inventario.
- La mejor flota de camiones con sistemas de enfriamiento para mantener la cadena de Frío en los productos que así lo requieren.
- La mejor plataforma tecnológica para potenciar la eficiencia de la logística.
- En base a la inversión que ha detallado anteriormente, surge la incógnita, ¿el presupuesto asignado al recurso humano y en especial al responsable de las ventas debe ser el mejor?
- En base a qué criterios se establece si el presupuesto es o no el adecuado.

2.2 Análisis comparativo de las bases teóricas.

Cada autor tiene un criterio sobre temas particulares, a continuación, se presenta una tabla que resume los términos importantes para una correcta interpretación de la propuesta de mejora, en cada una de estas interpretaciones se han seleccionada aquellas que concuerdan con los objetivos de este trabajo “Mejora”.

Tabla 2.

Análisis comparativo de bases teóricas.

TÉRMINOS DESTACABLES.	AUTOR.	BASE TEÓRICA.
Mejora de Procesos Logísticos de Distribución.	(Fino, 2012)	Plantea una metodología en la cual, en primer lugar, se realiza un análisis del estado actual y se plantean pequeños cambios, estos cambios bien documentados junto a un proceso de control más detallado y un seguimiento al proceso, permiten obtener mejoras en el sistema de producción y distribución
	Morales, 2015	Establece la relación existente entre la Rentabilidad y la logística empresarial; obtiene como resultado el método contable Trúput, en el cual se hace uso de fichas de observación

		mediante las cuales se establecen factores de éxito y fracaso
	Rojas, 2019	Realiza un análisis de los procesos a implementar para la distribución y atención al cliente. En su análisis evalúa: Sistema de distribución. Uso de herramientas de gestión. Planificación de la distribución
Costos de Distribución	Figuroa, 2013	Son los gastos realizados en relación con la difusión, entrega, promoción y cobranza de los productos terminados, siendo necesario para las inversiones para ofrecer un producto al mercado
	Arauco, 2021	Existen incidentes causados por la efectividad en cada área, que generan los costos logísticos en la distribución de los productos terminados
Servicio al Cliente	Vélez, 2004	Se puede decir que el grado de servicio al cliente, depende en gran parte de variables como: - Disponibilidad del producto. - Tiempo de ciclo de pedido. - Flexibilidad del sistema de distribución. - Información del sistema de distribución. - Errores del sistema de distribución. - Servicio postventa
Cadena de Suministro	Casillas-Álvarez, 2020	Cuando el coronavirus llegó al mundo, los seres humanos cambiaron hasta su forma de comerciar, con esto deja claro que una cadena de suministro es un proceso mediante el cual un producto o servicio pasa de un productor a un consumidor por medio varios procesos, estos procesos deben ser cada vez más eficientes para permanecer a lo largo del tiempo.

Logística	Castellanos, 2009	La logística es el conjunto de medios y métodos que se utilizan para llevar a cabo la organización de una empresa, cuya principal relevancia se basa en la necesidad de mejorar la atención brindada hacia el cliente, todo esto con el principal uso de herramientas que permitan proponer mejoras en cada área de gestión
Mejora Continua	García P, Manuel; Quispe A., Carlos; Ráez G., Luis, 2003)	Mejora continua es "Una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
Productividad	Fariñas, 2011)	La productividad efectiva es el resultado de un conjunto de factores que aportan valor
Ventas.	Bobadilla, 2007	Es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones de la empresa lo que generan son gastos o inversión en alguno de ellos

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.

Indudablemente, un conocimiento claro de los términos directamente relacionados al giro de negocio de una empresa, es de suma importancia, está claro que pueden existir varias percepciones dependiendo del entorno del que provengan las definiciones, es por ello que en el presente trabajo se han recopilado las definiciones que más aportan valor a objetivo de la propuesta.

La realidad de cada empresa es diferente, por lo que un manual de procedimientos desarrollado en una empresa exitosa, no necesariamente garantizará el éxito en otras empresas del mismo rubro, siempre serán necesarios análisis detallados de la cada empresa para poder llegar a la obtener una fórmula, por así decirlo, que nos de buenos resultados.

En la sociedad actual, y ante la constante y cada vez mayor y mejor competencia, es necesario siempre optar por teorías que den un enfoque hacia la priorización de la percepción del buen servicio brindado al cliente, esto sumado al uso de tecnologías de punta y una búsqueda constante de elementos diferenciadores e innovadores, podrán darnos las herramientas que nos ayudarán a triunfar en el mercado.

- **Costos de Distribución**
 - Comisiones.
 - Sueldos,
 - Fletes.
 - Garantías.
 - Propagandas.
 - Publicidad.
 - Depreciación de tiendas y equipos de transporte
- **Servicio al Cliente**
- **Cadena de Suministro**
- **Logística**
- **Mejora Continua**
- **Control de inventarios**
- **Productividad**
- **Ventas.**

Los términos listados previamente, son los que se han considerado como estratégicos, requieren un trato especial para poder maximizar el rendimiento de la empresa.

CAPITULO III: Marco Referencial

3.1 Reseña Histórica:

GE.SA. Cía. Ltda., Es una empresa fundada el 29 de abril de 2004, con una amplia e impecable trayectoria de desarrollo en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Cuenta con jefes para cada área (logística, ventas, administrativo), quienes se encargan de seguir los procesos establecido para cumplir con los 6800 clientes que al momento disponen en su base de datos y que son atendidos de manera mensual durante seis días a la semana, por lo que somos considerados como una de las empresas más reconocidas y confiables de la ciudad ya que cuentan con la distribución de la línea de cárnicos para el Austro del país; razón por la cual a sus clientes se les debe garantizar las entregas de sus pedidos con máximo 24 horas luego de realizado el pedido.

Para llegar a este número de atenciones mensuales han pasado 18 años en donde se ha ido creciendo en el personal que se inició con 8 personas y al momento contamos con 80 empleados distribuidos en las diferentes áreas y de esta manera poder garantizar un suministro y servicio permanente. A lo largo de este tiempo los procesos han mejorado continuamente en la en la optimización de sus recursos (humano, tecnológico, económico, logístico, y se ve obligado a cambiar continuamente.

En definitiva, la Logística es una parte fundamental en la cadena de suministro, pues gracias a ella se logra llevar a cabo el flujo y manejo eficiente de los bienes y servicios que brinda una empresa desde su punto de origen hasta el punto final requerido por el cliente, en este intervalo se deberán evaluar las mejores prácticas así como una correcta documentación para poder llevar una trazabilidad de los productos obteniendo con esto siempre una mejor calidad de servicio al cliente final, es importante tener en cuenta que la innovación debe estar siempre apuntalando los procesos, pues si bien es cierto no son una garantía del éxito, si es uno de los ingredientes para el éxito.

3.2. Filosofía Organizacional.

Una compañía debe tener presente a donde quiere llegar y los mecanismos para alcanzar dicho objetivo.

3.2.1 Misión.

Atender a la mayor cantidad de clientes de la región del austro, abasteciendo con producto que tengan la rotación que sus negocios exigen. Nos esforzamos por ofrecer cada vez un mejor servicio, calidad en los productos y mantener precios competitivos con descuentos y promociones que mejoran sus ingresos.

3.2.2 Visión.

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, eficiente e innovadora, siendo líderes en la comercialización de productos de consumo masivo, en continua búsqueda de la excelencia en el servicio basados en el desarrollo del recurso humano.

La Empresa GE.SA. CIA. LTDA, busca generar identidad ante la sociedad y pertenencia hacia los trabajadores, poniendo énfasis en el uso de valores dentro y fuera de la misma, para lo cual fomenta el uso de:

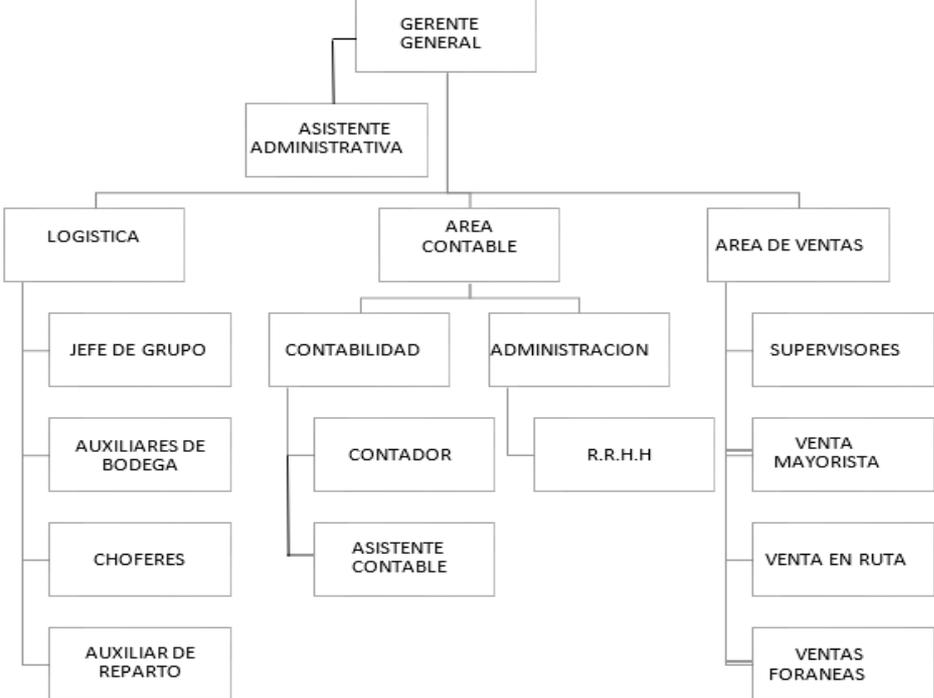
- Responsabilidad y honestidad: Cumpliendo a cabalidad con los clientes y socios comerciales.
- Innovación y Creatividad: Somos buscadores de soluciones y de esta manera genera eficiencia dentro de la organización.
- Compromiso: Se alinean los objetivos organizaciones con los personales para llegar a cumplirlos eficazmente hacia las necesidades de los clientes.
- Respeto: Fomentando colaboración y trabajo en equipo a todo el personal, para que a su vez transmitan a los clientes.
- Confianza: Crear mecanismos de satisfacción al cliente atendiendo sus necesidades de manera eficiente.

3.3 Diseño Organizacional:

En la figura 5 se puede observar el organigrama de la empresa GESA CIA. LTDA.

Figura 5.

Diagrama organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Distribución del personal.

A continuación, en la figura 4, se detalla al personal que labora contratado directamente para la Distribuidora, adicional se cuenta con una flota de 12 camiones con chofer y ayudante cada uno.

Tabla 3.

Distribución del personal.

PERSONAL DIVIDIDO POR ÁREAS		
Área de Distribución	Área Administrativa Contable	Área de Ventas
3 Jefes de grupo	01 Administrador	02 Supervisores
17 auxiliares de bodega	01 Contador	02 vendedores Mayoristas
3 Choferes	7 asistentes contables	32 vendedores de TAT
6 auxiliares de reparto	3 cobradoras	3 vendedores foraneos
TOTALES POR AREAS		
29	12	39

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Productos y/o Servicios.

La Empresa GESA CIA. LTDA., pone a consideración las diferentes líneas de productos:

- ❖ Mr. Pollo.
- ❖ La Estancia.
- ❖ Pro-Cat.
- Mr. Pavo.
- Mr. Fish.
- Fritz.
- Mr. Chancho.
- Pro-Can.
- Gustadina

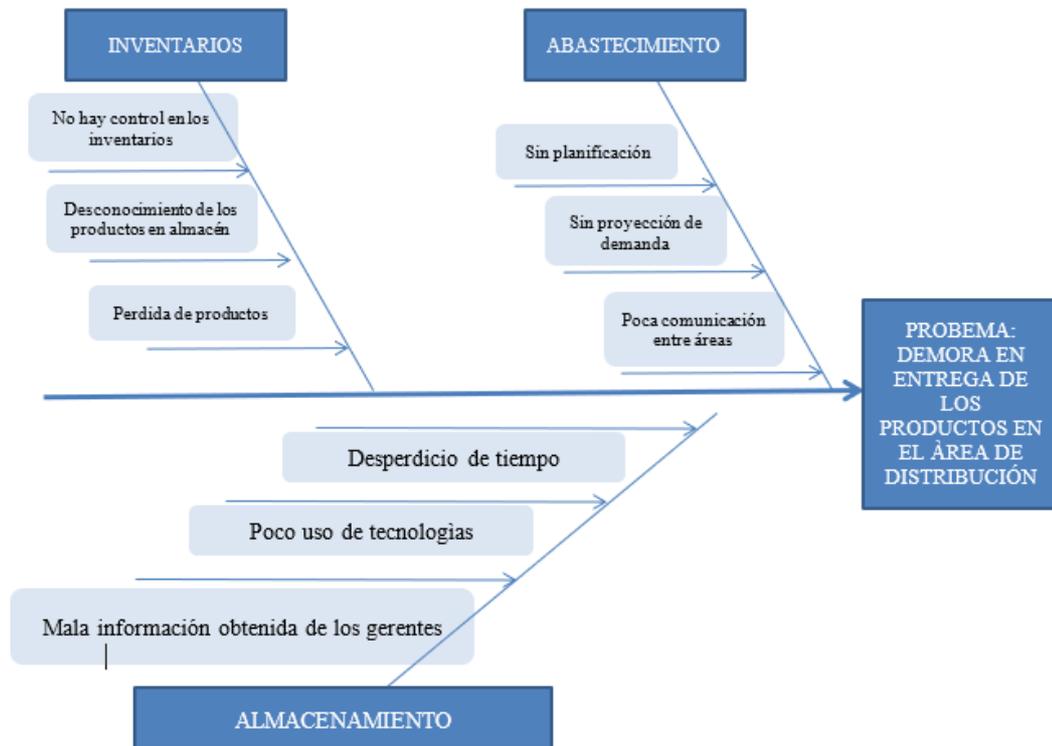
3.5 Diagnóstico Organizacional.

Para desarrollar este análisis debemos establecer la importancia del problema y la necesidad que genera la puesta en marcha a los correctivos que son necesarios para la puesta en marcha de estos nuevos objetivos.

En la figura 6, se detallan los problemas que se presentan internamente en los procesos de la organización.

Figura 6.

Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico, obedece por completo a funciones logísticas, necesarias para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa. Adicionalmente se comporta como la columna vertebral de toda la operación, indicando la mejor manera de efectuar cada una de las diferentes operaciones, en donde juega un papel importante, mismo que al interior de la organización no toma el valor debido, ocasionando que en la actualidad en principal foco de problemas recaiga sobre los procesos de esta área, por lo que se convierte en uno de los principales objetivos del presente análisis.

Entonces, en relación con todas las áreas; está funciona como apoyo operativo y desde luego logístico, como se explica a continuación.

El área de logística, se integra con el área de mercadeo, realizando las órdenes de salidas, así mismo, es la encargada de realizar y planificar los despachos a los clientes locales y foráneos, por lo que se integra en la bodega en cuanto a los procesos de almacenamiento y despacho de los productos.

A su vez, el área de logística, está a la cabeza de uno de los procesos con mayor cantidad de inconvenientes, como lo es el manejo de inventarios; teniendo en cuenta que, si bien es la cabeza visible de la organización para responder por el tema de inventarios, son otras personas, en otras áreas las que se encargan de llevar los inventarios de la compañía.

En cuanto a la parte de Calidad, el área de logística, se encarga de realizar verificaciones sobre el producto en materia de calidad únicamente, es decir, se entiende en la empresa el tema de gestión de calidad, únicamente para los productos, sin embargo al referir el término de "calidad total" se encuentra un abismo en la distribuidora, dado que ninguno de los procesos y funciones son llevados o supervisados bajo esquemas de calidad, incluso en muchas ocasiones en el tema más vital para la compañía como lo es el manejo de los clientes.

Sin embargo, dentro de la gestión de calidad que realiza en la parte de los productos, también se encuentran los procesos de garantías y devoluciones por productos defectuosos, tan sólo para clientes mayoristas que sobrepasen un rubro por compras semanales, según se tiene elaborado una política interna.

A continuación, el análisis FODA, de este momento se atraviesa la Distribuidora.

Tabla 4.

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Entrega rápida debido a la versatilidad del repartidor.	Mercado desatendido, competidores poco capacitados.
Calidad y cumplimiento del producto ofrecido en toda su gama.	pocos competidores que ofrezcan la misma calidad de producto.
Marca reconocida a nivel nacional.	Pocos competidores que trabajan con las marcas a nivel mayorista en la región centro.
Uso de redes sociales para impulsar las ventas.	Crecimiento de la demanda del producto ofrecido, en el último año.
Comunicación y trato directo.	Acceso a capacitaciones gratuitas por parte del estado.
Documentación financiera de manera rápida.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No han implementado el servicio de post venta.	Nuevo competidor, bastante equipado.
Pocas herramientas en el área de distribución.	Exposición al covid dentro de la tienda, por contacto directo al realizar las ventas.
Contacto con los clientes vía telefónica, sin éxito.	Cambio de la preferencia de los clientes.
Descoordinación con el área de ventas y gerencia.	Aparición de un producto sustituto
Retraso en la entrega de los productos en ciertas ocasiones.	Pérdida de tiempo al realizar el almacenaje de los productos.
Falta de dirección estratégica clara.	Pérdida de la productividad por la carga laboral.

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar el objetivo óptimo al cual debemos llegar como área logística y en el cual los procesos se deben enfocar para llegar a la meta imponderable.

Figura 7.

Objetivos de la Organización.



Fuente: elaboración propia.

CAPITULO IV: Resultados

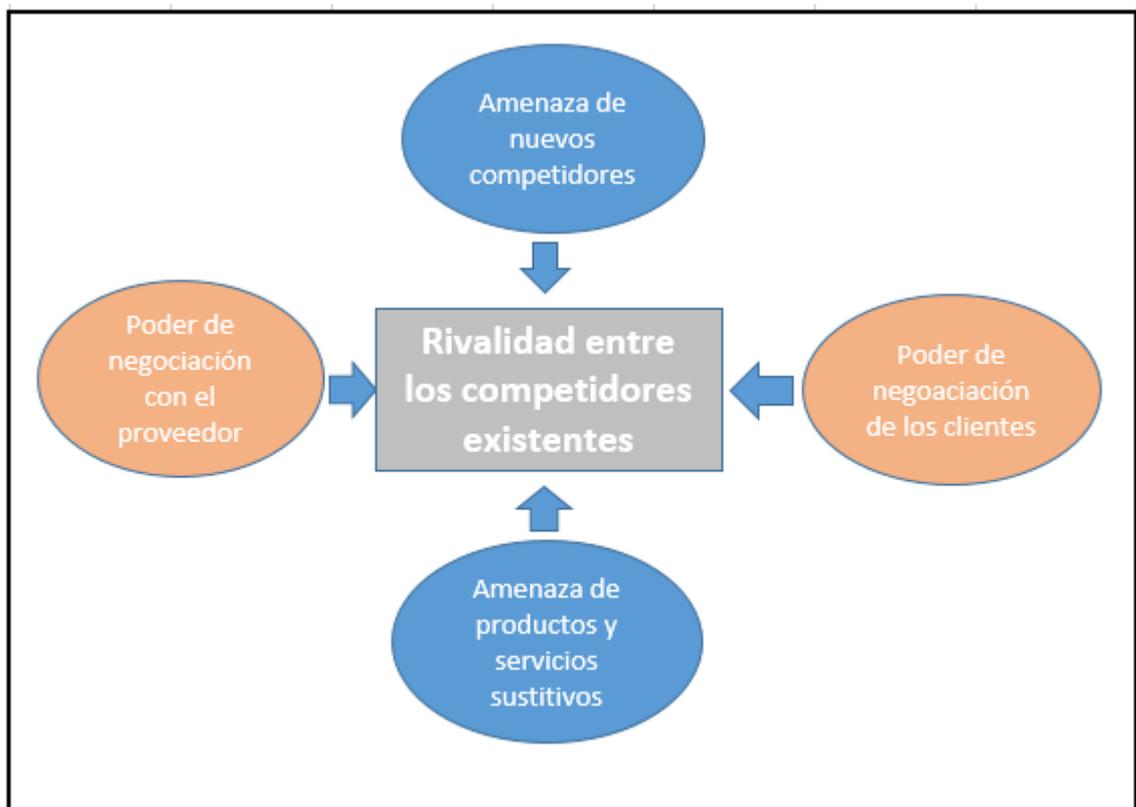
4.1. Diagnóstico

4.1.1 Análisis del entorno

GE.SA. Cía. Ltda., se desarrolla en el sector de la distribución de consumo masivo para dar a conocer la realidad que vive en su entorno será necesario interpretarlo en el siguiente gráfico el mismo que forma parte de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 8.

Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia.

- Poder de negociación con el proveedor

GE.SA. Cía. Ltda., cuenta con un acuerdo de exclusividad para el austro del país y somos los encargados de abastecer en todas las líneas divididos en secos (salsas, aceites,

mayonesas, conservas, productos para mascotas) y cárnicos-productos congelados como (pollos, cerdo, res, productos del mar, preformado), por lo que se maneja un alto poder de negociación sobre precios e incluso el presupuesto mensual con la fuerza de ventas.

- Poder de negociación de los clientes

GE.SA. Cía. Ltda., mantiene una cartera de clientes de alrededor de 6.800 activos, los mismos que se encuentran divididos en tiendas, mayoristas, supermercados, asaderos, restaurantes y clientes de temporada denominados otros. En el caso de clientes mayoristas se les considera un porcentaje mayor de descuento, esto se concede dependiendo de las compras mensuales y a presupuestos establecidos y se les otorga un porcentaje adicional, por otro lado, los clientes de las otras categorías al no realizar las compras en mayor volumen forman parte de 50% de la distribución global.

- Amenaza de nuevos competidores.

En la ciudad se han expandido cinco marcas que son muy competitivas en el mercado local (Italiana, Piggis, Supermaxi, Fraile, Europea), las cuales han crecido de tal manera que se ha convertido en grandes competidores.

- Amenaza de servicios sustitutos.

El tipo de productos que distribuye GE.SA. Cía. Ltda., en el mercado local existen muchos productos similares y de igual manera con precios similares y competitivos, generando la adquisición de productos sustitutos por parte de clientes finales. En la ciudad se han expandido cinco marcas que son muy competitivas en el mercado local (Italiana, Piggis, Supermaxi, Fraile, Europea), las cuales han crecido de tal manera que se ha convertido en grandes competidores.

- Clientes.

GE.SA. Cía. Ltda., tiene a su base de clientes clasificados de acuerdo a cada giro de negocio el cual se abastece según refleja el cuadro adjunto, el mismo que se detalla en porcentaje de abastecimiento de producto.

Figura 9.

Distribución de clientes.



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el volumen de ventas asignados a los clientes de los diferentes sectores, los mismos que colaboran con GE.SA. Cía. Ltda., a determinar la manera efectiva a enfocarse en estrategias de ventas conforme su diversificación del mercado ya sea este local o foráneo.

El cuadro adjunto refleja la cartera de los clientes a quienes se les ha otorgado crédito de los cuales el tiempo límite establecido son 21 días para el pago ya sea mediante cheque pagado a la orden de la Distribuidora cobrado por el transportista o el vendedor asignado o en su defecto mediante transferencia.

Figura 10.

Ventas por sectores.



Fuente: Elaboración propia

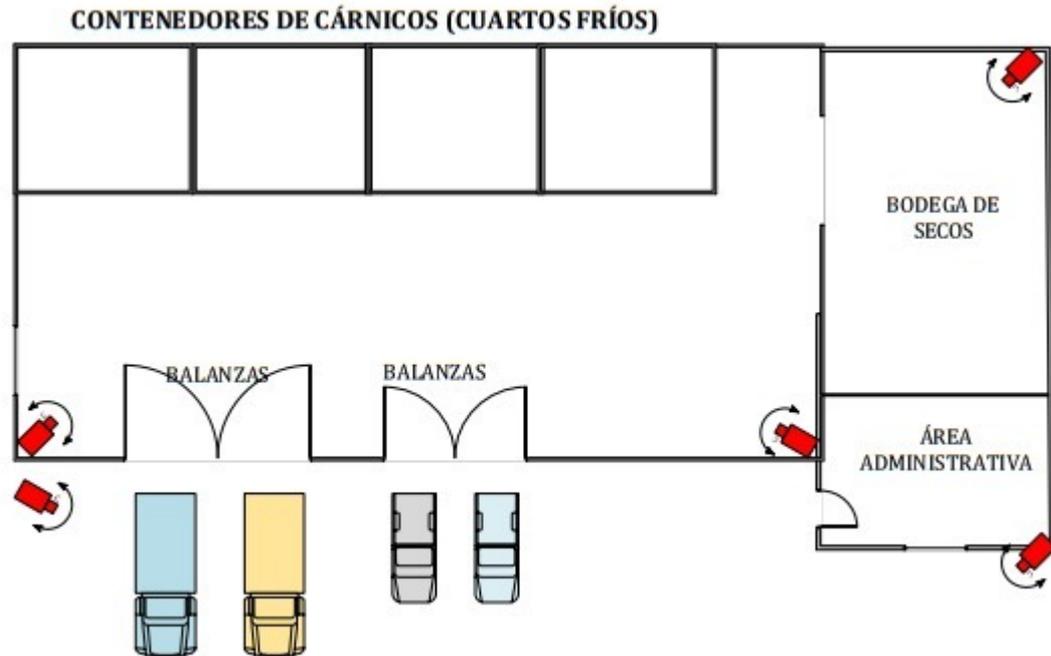
- Distribución física del establecimiento.

GESA Cía. Ltda., dispone de un espacio físico para oficinas, bodega de secos, bodega de cárnicos, área de contenedores, andenes de carga y patio de maniobras para ordenar los camiones según la ruta establecida de manera diaria.

El establecimiento tiene 5 años de antigüedad, es un local predominantemente nuevo en lo que corresponde de igual manera a sus instalaciones eléctricas, puertas enrollables, percheros, entre otros equipos que tienen la misma antigüedad. Sobre la ventilación son las óptimas ya que las paredes son aproximadamente de siete metros de alto con techo de zinc y entre lazadas con ventanas falsas de aluminio y mallas para una mejor aireación de este espacio, permitiendo de esta manera la conservación de los productos, respecto a la iluminación durante el día se aprovecha la luz natural y por la noche se cuenta colocados reflectores con luz led adecuados para tener una buena visibilidad el momento de realizar el piking. Lo mismo ocurre en los andenes para el despacho y recepción en lo que respecta a iluminación y ventilación.

Figura 11.

Distribución de contenedores y cuartos frío



Fuente: elaboración propia

GE.SA. Cía. Ltda., tan solo dispone de productos terminados, es un centro logístico que atiende la demanda de los clientes en una frecuencia diaria de seis días a la semana dispone de un espacio físico para oficinas, bodega de secos, bodega de cárnicos, área de contenedores, andenes de carga y patio de maniobras para ordenar los camiones según la ruta establecida de manera diaria.

Dentro de esta área logística trabajan diez personas, divididas en tres turnos de ocho horas cada uno de manera diaria con frecuencia de 6 días a la semana, a quienes se les ha asignado tareas específicas para cumplir diferentes procesos como recepción, ordenamiento en contenedores o cerchas y a su vez el despacho para los diferentes camiones en las diversas rutas

Tabla 5.

Horarios del personal de logística.

HORARIO DE TURNOS PARA PERSONAL DE LOGÍSTICA			
TURNO #...	HORARIO	NÚMERO DE TRABAJADORES	TAREAS ASIGNADAS
1	08:00 - 17:00	2	recepción y verificación de pedidos
2	11:00 - 20:00	3	Revisión de inventarios y recepción de productos
3	23:00 - 07:30	5	Picking de productos y carga de consolidados

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los procesos diarios que efectúan son de picking y control de inventarios diarios, para lo cual se asigna un validador para entregar a oficina el inventario diario, quien a su vez coteja si el inventario concuerda con el que se dispone en el sistema, por lo que de existir otro empleado procede nuevamente con el conteo quien repite el proceso y si existen diferencias se debe coordinar con el área de reparto – camiones / ayudantes de camiones para verificar en donde se encuentran las o la unidad de faltante en bodega y sobrante para el reparto, en lo que respecta a seguridad y salud ocupacional los empleados de esta área, no son eficientes puesto que en las traspaleas mecánicas colocan el producto de tal manera que se mueven las unidades, creando fricción y de esta manera se ocasionan accidentes en los pasillos, se golpea el producto y en ocasiones se rompen los envases.

En la actualidad se cuentan con dos traspaleas manuales las cuales tienen capacidad para levantar tres toneladas, son más eficientes estos equipos a diferencia de los montacargas ya que no hay que realizar trabajos en altura sino más bien a una altura no mayor a dos metros, adicional se cuenta con carretas para traslado de gavetas, el mismo que sirve de apoyo para trasladar en el picking del despacho hacia el interior de los camiones, siendo necesario adquirir ganchos para una mejor movilización dentro de las áreas de circulación, ocasionando esta falta de proceso retrasos en las tareas de bodega.

- Proceso de recepción de productos.

GE.SA. Cía. Ltda., dispone de un espacio físico para oficinas, bodega de secos, bodega de cárnicos, área de contenedores, andenes de carga y patio de maniobras para ordenar los camiones según la ruta establecida de manera diaria. En el área de bodega se dispone de un andén para secos y dos de cárnicos en los cuales cada uno dispone de una

balanza para pesar el producto y de puertas enrollables para la recepción y despacho. La frecuencia de recepción en estos tres andenes es de manera diaria repartidos una ventana horaria de 08:00 a 14:00 recepción diaria de cárnicos de lunes a sábado, diferente así los productos secos que tan solo disponen de un andén y para recibir conservas los días lunes y jueves, y para recibir secos martes y viernes, en donde cada transportista del proveedor es necesario traiga su propio personal para descarga, con la finalidad que el personal propio tan solo sea verificador de los cantidades facturadas, estado del producto, comprobador de vida útil y sobre todo de la calidad recibida tanto en empaques como en el producto.

Tabla 6.

Problemas detectados en la recepción.

Problemas detectados	INCIDENCIA	Categorización
Falta de control en los inventarios	50	5
Desconocimiento de los productos en almacén	35	1
Pérdida de productos	100	1
Falta de comunicación entre áreas	50	1
Falta de herramientas tecnológicas	5	1
Desperdicio de tiempo.	60	1

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de despacho y picking de productos.

Para iniciar este proceso es necesario encender las unidades de transporte (camiones) y se asigna un bodeguero por semana quien debe poseer licencia de tipo C en adelante y que tenga conocimiento en manejo de transporte de carga pesada, quien será el encargado de mover las unidades y de mantener encendidas desde el inicio hasta el término del proceso es decir, la entrega de los vehículos a sus transportistas para el despacho de ese día, adicional sería necesario implementar una hoja de control del estado en el que se reciben los camiones en lo que respecta a limpieza, orden, equipo de frio en funcionamiento y sobre todo que las cortinas (plásticos que impiden que el sistema de frio salga el momento de abrir las puertas laterales) se encuentren en óptimas condiciones.

GE.SA. Cía. Ltda., comienza actividades de despacho y picking en el horario de 23:00 a 07:30, de acuerdo a lo notificado en la figura 12, en donde antes de iniciar se organiza al personal entregando hojas de totales las cuales contienen el inicio de despacho, designando las rutas foráneas como prioridad uno en donde se debe armar para guardar el

producto, no sin antes tener encendido el sistema de frío en cada camión denominado termoking, el cual debe llegar a un tope de +4 y como óptimo la temperatura (0), esto con el afán de que el producto que se pesa en los andenes de cárnicos los productos (pollo, res, cerdo, productos del mar, preformados), serán colocados al fondo del furgón para mantener a la temperatura más baja posible, luego se pasa el camión al andén de secos en donde se debería organizar e implementar de manera ordenada y a una altura que no sobrepase el metro cincuenta de alto para que los ayudantes de camiones o choferes, tengan visibilidad del producto al momento de entregar tanto los productos en secos como los cárnicos.

Dentro de las medidas correctivas que se deben implementar es el orden en pasillos el momento de despachar ya que cada bodeguero debe utilizar mejor los recursos, es decir la traspaleta manual debe ser transportada al andén cuando se haya concluido de tal manera que se pueda realizar la carga directa al camión.

En las hojas de los totales es importante el personal sea capacitado para identificar el producto en promoción es decir que de manera semanal las promociones en productos secos tienen promociones, particular al que en estas hojas se imprime el producto promocional adicional el mismo que es con otro código, para lo cual será necesario cargar también estos productos.

Es necesario tomar correctivos sobre las facturaciones de última hora, para los clientes mayoristas quienes por lo regular realizan pedidos de productos cárnicos que son lanzados o estructurados al término del proceso, provocando muchas de las veces que los procesos se repitan ya que es necesario dividir el producto enviando menos cantidades con el objetivo de no dejar sin producto pero dejando insatisfecho al cliente, lo cual genera un proceso adicional al personal de servicio al cliente, quienes son los que llevan la información del porque no se le atendió al cliente en su orden.

- Diseño actual de rutas de entregas.

Las entregas de productos a los clientes en ruta constituyen el proceso más crítico de la cadena de distribución, pues la no entrega; la entrega fuera de la ventana horaria y clientes insatisfechos depende a gran medida de la eficiencia y eficacia como se desarrolle este proceso, por eso la importancia de que este proceso final hacia el cliente debe ser controlado y valorado de manera diaria.

Para la entrega de los pedidos de frecuencia diaria se ha visto la necesidad de contratar a una empresa con experiencia en la entrega de productos alimenticios, este servicio debe ser brindado con un vehículo para transporte no más allá de un peso de 3.5 toneladas para que puedan ingresar a la zona centro de cada pueblo, el cual consta de entregar en la puerta del local o establecimiento en algunos casos pesando y entregando la nota de débito correspondiente si existiera un faltante de peso y a su vez retornan a oficina para el cuadre correspondiente, en donde el proceso es retornar tan solo con documentación sin dinero en efectivo para evitar asaltos o malas prácticas como hurto de dineros y sabotaje. Para el pago de este servicio se ha establecido un valor de arranque por \$8.00 y el valor de \$0.75 centavos por cada entrega, llevando un registro de manera diaria y cerrado al 28 de cada mes y pago hasta el 5 de cada mes a través de transferencia.

Para la entrega en zonas foráneas se ha establecido la misma política en el proceso interno pero serían las primeras en armar el picking, para que sean las primeras en estar listas a hora de la madrugada y que la entrega sea a partir en sitio desde las 6:30am, adicional, el pago de arranque sería \$15, es importante recalcar que cada camión es responsable de la carga (secos-cárnicos), del depósito, jivas, producto despachado en exceso, producto caducado y de la limpieza de sus unidades al interior del cajón como de su exterior.

- Transportistas asignados a los vehículos con sus ayudantes.

El personal asignado para cada unidad la efectúan cada dueño del camión en el cual son responsables de manera conjunta el chofer y ayudante tanto de la carga como del cuadre diario, lamentablemente existe rotación del personal debido al trabajo que realizan ya que es el levantamiento de carga de productos, los salarios no son los establecidos, el horario y sobre todo el tema de horas extras, esto ha generado un incremento en los retornos diarios, creciendo de igual manera clientes insatisfechos por no recibir su producto a tiempo o en horas establecidas.

Tabla 7.

Personal asignado para camiones

TRANSPORTISTAS ASIGNADOS					
CHOFERES	AYUDANTES	PLACAS CAMION	MARCA CAMION	MODELO CAMION	CAPACIDAD (Ton)
JUAN GUACHICHULCA	JORGE SUMBA	GSP9233	CHEVROLET	55969	5.193
WILFRIDO GUERRERO	HECTOR ZUÑIGA	ABE2846	HINO	XZU64DL	3.600
DANIEL AGUIRRE	MATEO ASTUDILLO	PBX9148	HINO	XZU413L-HKMOD3	4.008
WILSON IÑAMAGUA	LUIS PEREZ	ABA3990	HINO	FC4JLIA	7.500
WILSON CHIMBAINA	MILTON ABRIL	ABC7721	HINO	XZU423L	7.500
XAVIER ENRIQUEZ	MARCO LITUMA	AAA3084	CHEVROLET	NMR85H	3.510
JORGE MALDONADO	MAURICIO VIÑANSACA	ABD7665	CHEVROLET	NMR85H	3.510
VICTOR QUINALUIZA	HEUCLIDES PESANTEZ	ABD6804	CHEVROLET	NMR85H	3.510
JAIME NARVAEZ	BORIS CAMPOVERDE	AAA2699	CHEVROLET	NPR 75L	4.500

Fuente: elaboración propia

- Zonas de entrega.

En la actualidad se abastece alrededor de 6.800 clientes al mes, distribuidos en la zona austro del país para ello se debe gestionar un buen servicio para todos los clientes enrutados. Los encargados de recibir los pedidos son la fuerza de ventas divididos en dos grupos de 8 personas cada uno con 2 supervisores quienes dirigen las visitas, horarios de inicio de puntos de encuentro y sincronización de equipos para cerrar el proceso diario, este proceso llamado preventa se lo realiza un día antes de la entrega.

Tabla 8.*Personal de ventas*

EQUIPO DE VENTAS 2022					
	Ruta	SUPERVISOR		Ruta	SUPERVISOR
1	30	J.P.M	1	10	J.N.C
2	<u>110</u>		2	20	
3	320		3	40	
4	340		4	100	
5	350		5	120	
6	330		6	200	
7	380		7	300	
8	520		8	310	
	SUPERVISOR		17	SUPERVISOR	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan las rutas y la frecuencia diaria de entregas.

Tabla 9.*Distribución ruta lunes*

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.						
RUTA LUNES						
#	CHOFER	PLACA	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	HECTOR ZUNIGA	<u>IBA-3897</u>	R6LU-R26LU	110-850	LIMON-MENDEZ-MACAS	NORMAL
2	XAVIER ENRIQUEZ	<u>AFG-0526</u>	R8LU-R13LU-R10LU	200-360-330	RICAUARTE - CHECA - JAIME ROLDOS	GALINDO-RACAR
3	EUCLIDES PESANTES	<u>AAA-2699</u>	R14LU-R12LU-R19LU	370-350-540	UNCOVIA-MAYANCELA-TRIGALES	URGENTES CENTRO
4	JORGE MALDONADO	<u>ABD-7665</u>	R18LU-R20LU-R21LU	530-560-570	SININCAY-CEMENTERIO MUNICIPAL-LAZARETO	URGENTES POR EL CONTROL SUR AV.LOJA
5	WILSON CHIMBAINA	<u>ABC-7721</u>	R15LU-R11LU-R24LU	380-340-750	CUMBE-OÑA-NABON-MIRAFLORES	IESS- MORA-MOCHA
6	HECTOR ZUNIGA	<u>AAA-3441</u>	R7LU-R17LU-R5LU	120-520-100	BIBIN GUABO -CATOLICA-TERMINAL	
7	WILSON IÑAMAGUA	<u>ABA-3990</u>	R11LU-R2LU-R9LU	10-20-320	PAUTE -GUALACEO-UNCOVIA	
8	JAIME NARVAEZ	<u>UCA-0846</u>	R3LU-R4-LU-R16LU-R22LU	30-40-600	CENTRO AZOGUES-XAVIER LOYOLA-UCHUPUCUM	

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.

Distribución ruta martes

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.					
RUTA MARTES					
#	CHOFER	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	HECTOR ZUÑIGA	R26	110	GUALAQUIZA	
2	WILSON IÑAMAGUA	R23MA-R25MA	300	ALAUSI-CHUNCHI	
3	XAVIER ENRIQUEZ	R4MA---R16MA	40--30	CAÑAR-TAMBO INGAPIRCA	
4	JORGE MALDONADO	R3MA--R22MA	30---600	CAÑAR-SUSCAL	
5	WILSON CHIMBAINA	R31MA--R11MA--R15MA	340--380	SUPER STOCK-VIA PORTETE-GUIRÓN	
6	MAURICIO VINANSACA	R8MA	200	ORDONEZ LAZO-URGENTES	URG.RICAURTE-UNCOVIA-TOTORACocha
7	MARCO LITUMA	R24MA-R19MA	750---540	BANOS-AMRICAS Y AUTOPISTA	IESS-
8	MATEO ASTUDILLO	R14MA--R21MA	370--570	ORDONEZ LAZO-TEJAR-SAYAUSI-URGENTES CENTRO	
9	VICTOR QUINALUISA	R18MA--R9MA	530---320	FERIA LIBRE-ARENAL	REMIGIO CRESPO

Fuente: elaboración propia

Tabla 11.

Distribución ruta miércoles

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.					
RUTA MIERCOLES					
#	CHOFER	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	MATEO ASTUDILLO	R6MI-R27MI-R28MI-R30	110	MACAS	
2	HECTOR ZUNIGA	R1MI--R2MI	10--20	PAUTE---SEVILLA DE ORO	
3	UCLIDES PESANTE	R22MI--R19MI	600--540	AZOGUES--TOTORACocha	
4	JAIME NARYAEZ	R3MI--R4MI	30--40	DELEG-CHARASOL-XAVIER LOYOLA	
5	VICTOR QUINALUISA	R20MI--R21MI	560--570	CDLA.PARAISO--GAPAL PARQ. PARAISO-CENTRO	URG.CENTRO
6	MAURICIO VINANSACA	R9MI--R8MI	320--200	MONAY BAGUANCHI--P. CANARIS	UNCOVIA
7	XAVIER ENRIQUEZ	R7MI	120	SANTA ANA QUINGEO	GALINDO-MISICATA-FERIA LIBRE
8	JORGE MALDONADO	R17MI--R18MI	520--530	GUATANA--MERCADO 12 DE ABRIL	URG.RICAURTE
9	MARCO LITUMA	R5MI--R14MI	100--370	PAQUE LA LUZ MIRAFLORES-TOTORACocha	SININCAY

Fuente: elaboración propia

Tabla 12.

Distribución ruta jueves

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.					
RUTA JUEVES					
#	CHOFER	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	WILSON CHIMBAINA	R26JU	850	GUALAQUIZA-LIMON	
2	WILSON IÑAMAGUA	R23JU	300	CHUNCHI-GUASUNTOS	
3	JORGE SUMBA	R1JU	10	GUALACEO--CHORDELEG	
4	MARCO LITUMA	R8JU--R20JU	200--560	P. CALDERON--M. 9 DE OCTUBRE	
5	XAVIER ENRIQUEZ	R11JU-R15JU	340-380	SAN FERNANDO AMERICAS Y ABELARDO J	IESS-MORA-NARANCAY
6	VICTOR QUINALUISA	R17JU--R24JU	520--750	CENTRO DE LA CIUDAD P. CORDOYA Y	TOTORACOCHA
7	EUCLIDES PESANTES	R3JU-R4JU-R22JU	30-40-600	CENTRO DE AZOGUES BAYAS -RECINTO FERIAL	
8	HECTOR ZUNIGA	R18JU-R10JU	530--330	MARIA AUXILIADORA-BASILICA	MISICATA
9	MAURICIO VINANSACA	R19JU--R14JU	540--370	CENTRO DE LA CIUDAD B. BLANCO-COLEGIO	UNCOVIA

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13.

Distribución ruta viernes

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.					
RUTA VIERNES					
#	CHOFER	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	HECTOR ZUNIGA	R6MI-R27VI-R28VI-R30VI	110	MACAS	
2	WILSON IÑAMAGUA	R1VI--R2VI	10--20	SIGSIG--CHORDELEG	
3	JAIME NARYAEZ	R19VI--R22VI	540--600	DON BOSCO--BIBLIAN	
4	JORGE MALDONADO	R3VI--R4VI	30--40	R--HONORATO VASQUEZ --DUCUR	
5	EUCLIDES PESANTES	R11VI--R15VI	340--380	NABON-LA PAZ-SUSUDELOÑA	
6	MARCO LITUMA	R18VI--R12VI	530--350	ADIO--AY LOJA PUNTA COR	VIA LLACAO
7	MARTEO ASTUDILLO	R5VI--R14VI	100--370	SECTOR COLICEO M. 27 DE FEBRERO	
8	MAURICIO VINANSACA	R13VI--R24VI	360--750	TURQUERA--PUNTA CORRAL CDLA LOS CANTONES CDEA	
9	VICTOR QUINALUISA	R21VI	570	DON BOSCO Y LOJA-CENTRO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

Distribución ruta sábado

DISTRIBUIDORA GE.SA. CIA. LTDA.					
RUTA SABADO					
#	CHOFER	RUTA	CODIGO. VENDEDOR	OBSERVACIONES	EXTRA RUTAS
1	WILSON IÑAMAGUA	R27SA--R28SA	300	CHUNCHI --ALASI	
2	WILSON CHIMBAINA	R11SA--R15SA	340--380	TARQUI--LA UNION--YUNGUILLA --LENTANG	
3	JORGE MALDONADO	R1SA--R2SA	10--20	VIA GULACEO--VIA PAUTE	
4	MAURICIO VINANSACA	R8SA--R12SA	200--350	RICAUARTE -ARENAL-OCHOA LEON	AV.DON BOSCO-C.SUR
5	EUCLIDES PESANTES	R3SA-R4SA-R22SA	30-40-600	AZOGUES--BIBLIAN --AZOGUES 16ABRIL	
6	MATEO ASTUDILLO	R18SA--R5SA	530--100	TOTORACOCHA CDLA. CALDERON --TOTORACOCHA	
7	JAIME NARVAEZ	R9SA--R21SA	320--570	QUINTA CHICA--SECTOR LA POLITECNICA	URG.CENTRO
8	XAVIER ENRIQUEZ	R24SA--R14SA	750--370	RICAUARTE --SUBIDA RICAUARTE 4 ESQUINAS	URG.RICAUARTE
9	MARCO LITUMA	R20SA--R10SA	560--330	BARRIAL BLANCO EUCALIPTOS --TOTORACOCHA	

Fuente: elaboración propia

4.2. Diseño de Mejora.

Al haber planteado la situación actual de GE.SA. Cía. Ltda., sobre conceptos teóricos y propuesta de mejora para los problemas identificados es necesario extender el ámbito para establecer como procesos correctivos y su inmediata puesta en marcha en cada una de las áreas del proceso logístico para lograr un mejor abastecimiento en productos a zonas estratégicas, brindando un servicio personalizado a los clientes. En la actualidad se abastece alrededor de 6.800 clientes al mes, distribuidos en la zona austro del país.

4.2.1 Diseño de mejora en la distribución física de la bodega.

El objetivo es proponer una solución a corto plazo al sin número de problemas que se han detectado siendo el más relevante la ubicación de los productos tanto en secos como en cárnicos, es decir para una mejor ubicación deben estar ordenados según la hoja de totales, es decir llevar un orden cronológico para que el despacho sea en orden secuencial ítem por ítem y de igual manera deberá estar ordenado el producto de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, lo cual me indicará hasta cual es el producto con mayor vida útil y cual debe salir para el despacho primero.

Figura 12.

Problemas para tomar correctivos



Fuente: elaboración propia

Figura 13.

Propuesta de mejora



Fuente: elaboración propia

Se considera que este tipo de almacenaje debería ser en palets en rumas no más allá de 1.50 guardando la distancia tan solo del ancho de cada java base que es aproximadamente de 1.20 en el caso de los productos secos, además se deberá realizar la adquisición de plástico film para alimentos los cuales tienen una mejor adherencia para sellar el producto y apilarlos de manera correcta; y mientras tanto, que en el producto congelado – cárnicos se deberá ordenar con un máximo de 8 jvas plásticas de alto por formando un cuadrado de aproximadamente 1.50x1.5x1.5x1.5, y al existir adherencia entre una java y otra no será necesario incluir ningún aditamento adicional, aprovechando de esta manera los espacios en estas dos áreas de las bodega.

4.2.2 Determinación de la rotación del producto.

Al contar con un sistema el cual calcula internamente la cantidad en unidades de producto para realizar el pedido óptimo, será necesario incrementar un porcentaje de un 35%, ya que este abastece para 2 días al menos, llegando de esta manera a garantizar la rotación de inventario a tener unidades para el despacho diario.

4.2.3 Beneficios de la implementación esperada.

A partir de esta implementación GE.SA. CIA. LTDA., espera obtener beneficios los cuales son descritos a continuación:

- Al finalizar este estudio se espera reducir tiempos en las entregas, la cual se conseguirá luego de haber optimizado las entregas de cada ruta según se ha establecido en las tablas detalladas desde las 7 a la 12 de este documento, en donde se ha realizado un ajuste al mapeo de las rutas foráneas y locales, apuntillando cada tienda, local, supermercados y asaderos.
- El proceso de picking de los sku´s al ordenar conforme la hoja de totales entregada antes de iniciar el proceso de despacho nocturno, disminuirá notablemente el tiempo utilizado para armar cada ruta e ir subiendo a los camiones, optimizando recursos y obteniendo tiempo para realizar una validación del producto.
- Al tener el producto paletizado en la bodega de secos se vuelve más rápida y óptima la carga que se va a subir a los camiones, por supuesto contando con las herramientas necesarias como lo son las traspaletas manuales que facilitan el transporte y traslado de la ruma de al menos 30 unidades en cada viaje, a sabiendas que cada palet pesa alrededor de 900 kilos.
- Mejorará el control de los productos embalados y codificados, disminuyendo notablemente pérdida de productos o daños en los empaques por manipulación.

4.2.4 Recepción de productos utilizando lector de código de barras.

Como parte de utilización de la herramientas tecnológicas se ha propuesto combinar una nueva herramienta que agilite la recepción y despacho de los diferentes productos a los

diferentes espacio tanto secos como cárnicos, estos son barras lectores de productos, siendo la primera propuesta para utilizar el método de recepción ciega que permite que los bodegueros no se vean influenciados en recibir las facturas, de manera aleatoria sino que más bien sea ingresado cada ítem al sistema de manera específica y que no se sientan presionados a aceptar el documento de ingreso a conveniencia del proveedor sino que en sitio se compruebe las cantidades entregadas y como segunda opción la barra lectora de código de barras la cual disminuye el proceso de contabilización de mercadería ya que al venir por lote se registran en el inventario de manera directa y al realizar el proceso de inventario se podrá minimizar hasta la vigencia y vida útil de estos productos denominados preformados que son los de mayor rotación del inventario y los que mayor salida tienen de manera diría.

Al implementar esta nueva propuesta mejora sin lugar a dudas lo siguiente:

- Disminución de errores al contabilizar los ingresos y evitando errores de la persona que registrar este proceso, creando confiabilidad y rapidez para tener los inventarios actualizados dentro del mismo día.
- Eliminación del proceso de ingreso manual y minimización de tiempo para registros.
- Reducción de tiempos en la armada del picking por camión o unidad de distribución.
- Reducción de tiempos al realizar la carga en los camiones y la manera apropiada de cargar afectando en los tiempos de salida de estas unidades.
- Mejorar el conteo de los inventarios, ya que al tener un mejor orden de ubicación de los diferentes productos su ordenamiento facilita el conteo por unidades y por javas.
- Asignación de nuevas responsabilidades al personal a cargo, comprometiéndolos a ser más profesionales y sobre todo asertivos en la organización de los tiempos a utilizar en cada proceso.
- Mejor estructuración de las diferentes rutas para los transportistas obligándolos a seguir un cronograma de las zonas foráneas que es donde más desorden se ha detectado y la falta de entrega del producto.

Figura 14.

Zona foránea no. 1



Fuente: elaboración propia.

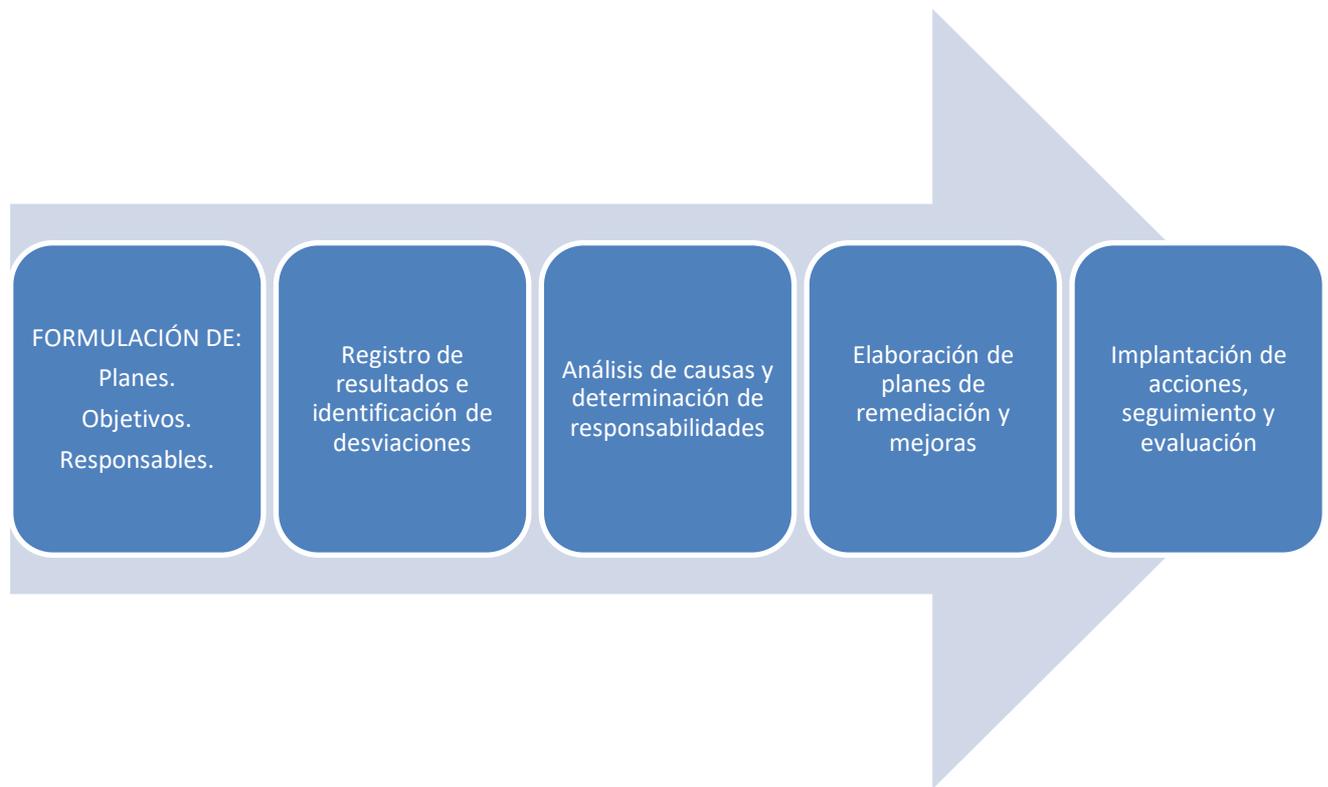
- Al elaborar mapas de distribución se podrá determinar la ruta más óptima en donde las zonas de reparto se verán mejor atendidas ya que la capacidad de llegar a los clientes tiene una mejor visibilidad hasta de las distancias a recorrer.

4.3. Mecanismos de Control

(Vergara, 2017), en su trabajo, realiza la importancia de mantener mecanismos de control al interior de una compañía. En la figura presentada a continuación, se puede apreciar el ciclo de un proceso de control.

Figura 15.

Ciclo de un proceso de Control



Fuente: elaboración propia.

Estos mecanismos ayudan a fortalecer su identidad y la de sus miembros, a la vez que se deja una evidencia documental de los esfuerzos realizados para obtener una mejora continua de la organización.

A continuación, se proponen algunos mecanismos de control interno:

- Auditoría diaria del inventario.
 - Gestión documental
 - Ingresos/Egresos.
 - Notas de crédito.
 - Facturación.
 - Cuadros de caja.

- Verificación física.

Para la correcta ejecución de estas tareas se propone la adquisición de herramientas tecnológicas y maquinaria especializada para obtener mejores rendimientos por hora/hombre, entre otros se dotará de:

- Montacargas.
- Transpaleta manual.
- Hand held con lectores de código de barras.
- Sistema de cómputo para control de inventarios actualizado.
- Equipos terminales (PCs) actualizados.
- Capacitación frecuente.

El éxito de un proceso, es el resultado es todo un conjunto de esfuerzos previos, lo que refleja indudablemente el compromiso del personal involucrado hacia el cumplimiento de las metas, este compromiso se logra únicamente cuando existe un ambiente de satisfacción y laboral, para esto las direcciones de recursos humanos deberán hacer su trabajo buscando las metodologías apropiadas gracias a las cuales se pueda lograr dicho ambiente.

Con la finalidad de mejorar la seguridad de los funcionarios de la empresa, así como los bienes e inventarios, se propone a implementación de un sistema de video vigilancia, mismo que cubrirá el 100% del espacio físico de la compañía. El de sistema de video vigilancia cubrirá las siguientes zonas:

- Accesos (vehicular y peatonal)
- Paqueos.
- Oficinas administrativas.
- Bodegas:
 - Andenes
 - Pasillos
 - Área de carga
 - Área de descarga
- Zona perimetral.

Los derechos de los trabajadores son muy respetados en la empresa, por tal motivo para la ubicación de las mencionadas cámaras, se ha tomado en cuenta el cumplir con el objetivo que es supervisar la actividad laboral, así como su integridad al interior de la compañía, sin transgredir los derechos fundamentales de los trabajadores.

El control del inventario es punto que consideramos medular en la compañía, por ello se propone la implementación de un sistema de control de acceso mediante registro biométrico a determinadas zonas, gracias a este control, se podrá mantener la trazabilidad del tránsito permitido para cada funcionario, es decir un individuo del área operativa “Chofer”, no podrá ingresar sin la debida autorización al área administrativa, por ejemplo.

Adicionalmente se implementará:

- Control de pertenencias.
 - Al ingreso y salida de todo personal.
 - Al Ingreso y Salida de todo Vehículo.

Entre las políticas corporativas de la empresa tenemos la de constante capacitación al personal, esa inversión realizada por la empresa debe ser retribuída como un buen desempeño por parte de los trabajadores, como mecanismo de control, se ha propuesto la realización de:

- Evaluación periódica de conocimientos al personal.
- Evaluación diaria del servicio al cliente mediante:
 - Llamada telefónica para evaluación del servicio.

Como se ha mencionado en múltiples ocasiones, para cada una de las tareas realizadas debe existir un manual de procedimiento en el cual se detalla minuciosamente cada uno las acciones a seguir para la consecución de dicha tarea, puede parecer en un principio una pérdida de tiempo, pero está ampliamente comprobado que ésta es una de las mejores prácticas en todo tipo de empresas, más aún en empresas como la del presente análisis donde se ha detectado que la rotación de personal es medianamente elevada. Se puede enunciar algunas ventajas que ofrece el contar con manuales de procedimientos:

- Los manuales de procedimientos son sin lugar a duda la mejor herramienta de control, pues ayuda a plasmar de una manera organizada las actividades

específicas dentro de la empresa, cumpliendo con las políticas empresariales, aspectos legales, estándares de calidad, buscando la mejora continua en cada actividad de una manera eficaz y eficiente.

- Tareas realizadas en base a un procedimiento previamente validado por las áreas administrativa y jurídica de la empresa.
- Ayuda a obtener un producto o servicio uniforme sin importar de quien lo realice.
- Se generan estándares de metodologías de trabajo que continuamente pueden ser mejoradas.
- Se obtiene una muy acertada trazabilidad del producto o servicio, esto es de gran importancia para detectar algún evento específico (Errores), para poder tomar correctivos necesarios a tiempo, de manera objetiva y no basado en supuestos, que es lo que tradicionalmente se lo ha venido haciendo.
- Toda la información generada en base a los manuales es oficial y formal.
- Ayudan a disminuir errores en caso de dudas facilitando la toma de decisiones.
- En un manual de procedimiento se definen claramente las responsabilidades de funcionario.
- Un manual de procedimientos bien establecido ayuda en gran medida en el proceso de adiestramiento para personal nuevo en la empresa.

4.4. Mecanismos de implementación (Presupuesto u otros)

Con la implementación de las mejoras propuestas, se espera obtener resultados como:

- Mejora de control de inventarios, al asignar las estanterías con una mejor visualización para una mejor rotación de los productos con mayor rotación.
- Gestión efectiva de los pedidos de los clientes, incrementando las ventas y obteniendo una mejor rentabilidad, al tener un sistema más confiable sobre stocks y promociones.
- Incremento en la rotación de los productos con mayor salida de venta
- Mejorar la satisfacción de los clientes al recibir sus pedidos de manera ágil y oportuna, sobre todo en el área logística

4.4.1 Distribución de bodega

El enfoque primordial es ubicar por líneas según la hoja de totales para despacho, ya que de esta manera permite se obtiene un mejor picking el momento de realizar el despacho

correspondiente y optimizando el tiempo de ejecución de esta actividad, para ello será necesario adquirir estantes con al menos 3 espacios y que de separación al menos sean 50 centímetros, este suministro deberá ser de metal con tablas de un espesor de 1.5cm de ancho para que resista el peso de los diferentes productos, eso respecto al área de bodega en secos, diferenciando los productos cárnicos que estos deberán ser colocados en gavetas plásticas las mismas que cumplen con las normas de calidad que el proveedor exige como marca entregado en calidad de préstamo.

Como adquisición adicional se deberá realizar la compra sistema de video vigilancia para un mejor control al personal y los tiempos muertos que se generan de manera diaria en los 3 turnos que se desarrollan, adicional un lector de huellas para medir el tema de atrasos del personal y que los trabajos inicien a la hora programa y de igual manera las horas de trabajo.

Para concluir esta implementación será necesario capacitaciones periódicas al personal de despacho y recepción, en los diferentes turnos sobre el uso y manejo de traspaleas mecánicas, identificación de productos con nuevos códigos y conclusión de procesos por la rotación de horarios que realizan.

4.4.2 Recepción de SKU'S

La mejor manera de recibir productos para la distribución dentro de la bodega es optimizarlos mediante el proceso de recepción en palets ya sean estos de madera para el área de secos y de plástico para el área de cárnicos, facilitando el transporte y su posterior ubicación, acumulando por filas, columnas y sobre todo con una altura que no sobrepase 1.50m, con el fin de mejorar un picking en la noche que es el proceso de armada de los camiones para la distribución del producto con la respectiva flota.

Así también es necesario implementar las lectoras de código de barras para la recepción y despacho; con el fin de minimizar tiempo de pesaje de los productos cárnicos ya que por la cantidad de ítems que se manejan son altos; el uso de estas herramientas disminuirá de seguro el tiempo que al momento se toma realizando el ingreso manual al digitar el código para que se baje del sistema, esta herramienta ayudará también a mantener un inventario certero al eliminar los errores de digitación que puedan presentarse, para este proceso será necesario especializar sobre los pasos a seguir en el sistema a todo el personal para que todos se vuelvan especialistas en este nuevo requerimiento.

4.4.3 Despacho de SKU'S y mejoramiento del picking

Es necesario esta implementación ya que luego de planear mejoras en la recepción, se considera necesario paletizar de igual manera para que cada auxiliar de bodega asignado ya sea a los andenes de secos o cárnicos ordene por camión, dando la importancia necesaria si corresponde a frecuencia de rutas foráneas o locales, para lo cual se asignaran validadores en cada zona (cárnicos y secos).

4.4.4 Rediseño de rutas de transporte.

La propuesta para la mejora en este rediseño comprende establecer y comprobar la entrega y seguimiento a la ruta de cada vendedor, para lo cual se debe entregar un mapa de cada sector a ser visitado de manera diaria el mismo que deberá ser acogido por el transportista de ese día de ruta y cumplir a cabalidad con las entregas de cada pedido, con el fin de que los encargados del tema logístico utilicen un tiempo no mayor a 5 minutos para las entregas de sus pedidos, en el cual incluya verificación de los ítems entregados, el cobro de las facturas, aplicando de ser el caso las correspondientes notas de crédito por faltantes de peso o en su defecto aplicando notas de crédito si el cliente no se encuentra, no recibe el producto o no existe acuerdo sobre el precio pactado con el vendedor y el valor a cancelar.

4.4.5 Procesos de entregas diarias

La solución a este proceso se basará analizando las rutas existentes, buscando la manera de optimizarlas, es decir clientes que no tienen la frecuencia establecida y requieran de producto, que deben ser atendidos y entregados la factura correspondiente con el producto que indique la misma, y que se deberá entregar a una hora señalada sin dejar de atender a los clientes establecidos por día, estableciendo una ventana horaria antes o después de las ya establecidas, para de esta manera no afectar la ruta diaria asignada al camión.

Tabla 15.

Detalle de inversión para el plan de mejora

INVERSION PARA EL PLAN DE MEJORA				
DESCRIPCION DE MEJORA	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
1.1 Mejora en distribución de bodega				
Implementación de estantes para colocación de productos	5	ESTANTES	138.5	692.50
Compra de una traspaleta mecánica para trasladar palets	2	TRASPALETAS	432.5	865.00
Capacitación mensual al personal sobre levantamiento de cargas y uso de espacios	4	BREAKS PARA CAPACITACIONES TRIMESTRALES	50	200.00
1.2 Mejora en recepción de productos				
Adquisición de palets plásticos	150	PALETS PARA ALIMENTOS	18.5	2,775.00
Adquisición de palets madera	50	PALETS RÚSTICOS	7.4	370.00
Adquisición de máquinas lectoras de código de barras	2	LECTORAS	750	1,500.00
Adquisición de equipo de marcación de ingresos y salidas	1	MAQUINA PARA HUELLAS/SOFTWARE	780	780.00
Adquisición de cámaras de video vigilancia para controlar tiempos y movimientos del personal de bodega	1	NVR, DISCO CUROS, CAMARAS IP 180, SWITCHS, REGULADOR, CABLES, MANO DE OBRA	3576.33	3,576.33
1.3 Mejora en despachos y picking de productos				
Capacitación al personal sobre uso de espacios	4	BREAKS PARA CAPACITACIONES TRIMESTRALES	50	200.00
1.4 Mejora en el diseño de rutas de despacho y entrega				
Estudio, determinación de rutas y uso de recursos	12	IMPRESIONES DE MAPAS MENSUALES	64	768.00
TOTAL INVERSIÓN			11,726.83	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16.

Diagrama de Gantt para propuesta de inversión

CRONOGRAMA DE INVERSION													
TAREAS A EJECUTAR	TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1ERA SEM	2DA SEM	3ERA SEM	4TA SEM	1ERA SEM	2DA SEM	3ERA SEM	4TA SEM	1ERA SEM	2DA SEM	3ERA SEM	4TA SEM
Mejora en la distribución del almacén	15 DIAS												
Implementación de estantes acumulativos	1 SEM												
Reorganización de la bodega	2 SEM												
Capacitación al personal del almacén en manejo de traspaletas	1 SEM												
Mejora en despacho y picking de productos	90 DIAS												
Capacitación al personal en estrategias de picking	2 SEM												
Adaptación y reorganización al personal	1 SEM												
Recepción de sku's	90 DIAS												
Paletización de forma estándar	1 SEM												
Implementación de lectoras de código de barras	2 SEM												
Capacitación a manejo de sistemas	1 SEM												
Mejora en el rediseño de rutas	30 DIAS												
Determinación de nuevas rutas y uso de recursos	4 SEM												
Adaptación y reorganización al personal	1 SEM												
Mejora en las entregas	15 DIAS												
Reclutamiento de nuevo personal	1 SEM												
Capacitación al personal reclutado	1 SEM												

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO V: Sugerencias

5.1. Conclusiones.

En base al análisis realizado a la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo GESA CIA. LTDA., se ha logrado identificar las falencias que actualmente presenta el proceso logístico de distribución, se han propuesto algunas mejoras principalmente enfocadas en:

- Rotación del inventario.
- Mejora del equipamiento interno de la bodega de productos en secos y cárnicos, tales como: estanterías para obtener un mejor orden de los productos y traspaletas mecánicas, mismas que optimizan el tiempo en los procesos de traslado a los andenes a la entrada y salida de mercadería.
- Mejora de sistemas tecnológicos para el control de asistencia y seguridad del personal, para esto se ha propuesto la adquisición de un sistema de control de asistencia biométrico (control de asistencia del personal), y un sistema de Circuito cerrado de televisión (CCTV), para el control tanto de las actividades del personal como para el control de la seguridad tanto interna como externa de la bodega.
- Reingeniería de los procesos internos de la cadena de distribución, mejorando aquellos en los que se ha detectado falencias y repotenciando aquellos en los que sea posible.
- Optimización de tiempos de almacenaje y despacho mediante la colocación estratégica de los productos.
- Con la implementación del plan de mejora propuesto, se espera obtener:
 - Mejora a los procesos de almacenaje.
 - Mayor rotación de los productos.
 - Maximización de espacios en bodega.
 - Mejor desempeño del personal.
 - Fidelización de los clientes mediante la mejora de la percepción en calidad de servicio recibido,
 - Aumento de compromiso de los colaboradores mediante planes de recompensas.
- Al establecer la reasignación de rutas al grupo de logística de entrega (camiones) en la cual se deberán guiar mediante un mapeo y punteo de clientes visitados, se podrá llevar un mejor control de tiempos y recursos, ya que esto disminuye de manera considerable el horario de entrega, exceptuando las entregas de extra rutas que

corresponde ya sean entregas tempranas o al término de la ruta diaria establecida, en la cual se ha establecido un tiempo de entrega, cobro y la atención al cliente en un lapso de tiempo no mayor a 5 minutos. Así también dentro de la aplicación de este proceso los camiones contratados tendrán un ahorro en los consumibles, llantas, diésel, aceites, etc., ya que no va a ser necesario realizar una re visita o venta del producto que estaría retornando.

- La implementación del plan de mejora tiene una inversión en equipamiento de \$11.726 misma que será puesta en marcha en un plazo de tres meses.
- Con la implementación de estas mejoras en la cadena de distribución, se estima obtener una mejora en el rendimiento superior al 10%.
- Adicional será necesario crear programas que incentiven al personal para crecimiento personal, con el fin de que sean promovidos ayudantes de bodega, a auxiliar de bodega y de ahí podrían llegar a vendedores de ruta, con la posibilidad de llegar a ser supervisores.
- A todo lo propuesto también puede resultar óptimo presupuestar capacitaciones al personal lo cual no tan solo crea lealtad por parte del personal en las diferentes áreas sino el desarrollo personal y a la solución de problemas y puesta en marcha de las mejoras que día a día se presenten.

5.2. Recomendaciones:

- Para mejorar el servicio a los clientes del centro histórico de la Ciudad de Cuenca, se recomienda realizar la adquisición de un camión cuyo tonelaje sea inferior a 3.5 Ton, ya que actualmente, en la flota de camiones que dispone la empresa, no se cuenta con un vehículo de esas características, lo que limita el acceso dicho sitio en horarios de 7:00 am hasta 10:00 am, limitando el número de clientes atendidos diariamente.
- Para futuros trabajos, se recomienda realizar un análisis de la ubicación geográfica de la bodega.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acosta-Véliz, M. M. (2020). *Modelo de Gestión Empresarial en Ecuador*. GUayaquil: FIPCAEC.

Alejandro R. Alonso Bobes, P. M. (2014). *Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño*. LA HABANA: Universidad de La Habana.

Arauco, N. P. (2020). *Plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Empresa Corpora La Regional S.R.L.* Huancayo: Universidad Continental.

BALLOU, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. MÉXICO: PEARSON EDUCACION.

Bazán, P. B. (2021). *DISEÑO DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN LOS COSTOS OPERACIONALES EN UNA EMPRESA DEL RUBRO CAFETERO*. Cajamarca: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.

Bedoya, J. R. (2019). *Los mecanismos de control interno en el área de almacén de la empresa de transporte de carga Santa Ana*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN.

Jesús, R. P. (2013). *DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LOS*. Caracas - Venezuela: Universida Católica Andrés Bello.

Katz, A. C. (2019). *Mejores Prácticas Internacionales y Hoja de Ruta para América Latina*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.

León, B. P. (2018). *DISEÑO DE LA METODOLOGIA DEL CICLO DE DEMING (PHVA) DE MEJORA CONTINUA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL USUARIO EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ORIENTACIÓN DEL SAT CAJAMARCA*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.

Maria Guadalupe Chavarry Gonzales, L. E. (2022). *DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MAQUIPESA INGENIEROS SAC, CAJAMARCA 2021*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.

MORAGUES, M. L. (2019). *CONTROL EMPRESARIAL DEL USO DE DISPOSITIVOS DIGITALES EN EL ÁMBITO LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL DERECHO A LA PROTECCIÓN DE DATOS Y A LA INTIMIDAD*. Valencia: Lex Social.

MSc. Lilian María Montero-Barbado, M. E.-F.-Q.-R. (2019). *Diagnóstico de la gestión de distribución minorista en LA HABANA*: Universidad de Oriente, Santiago de Cuba,.

MUÑOZ, M. P. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PREVENCIÓN DE MERMAS EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile.

Obregón, G. K. (2013). *Plan de Mejora del Almacen y Planificación de Rutas de Transporte de una distribuidora de Productos de Consumo Masivo*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Santandreu, J. P. (2004). *Calidad Total y Logística*. Valencia: Logis Book.

Santos, I. S. (2006). *Logística Y Marketing para la Distribución Comercial*. Madrid: ESIC.

Soto, D. T. (2020). *Propuesta diseño de mejora en el proceso de picking en Ventas & Marcas S.A.S., basada en la implementación de la metodología DMAIC*. BOGOTÁ: Universitaria Agustiniana.

Tejero, J. J. (2014). *El Diagnóstico Logístico, Una Alternativa Para Promover Mejoras Competitivas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Veiga, J. F.-C. (2008). *Control de La Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.

Vergara, I. M. (2017). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTER- NO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Quito: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 2218-3620.

Vergara, M. E. (2017). *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 247-252.

(GIO), .: G., Industriales, E. I., Vigo, U. d., Lagoas-Marcosende, C., c/ Maxwell, 9., & Vigo, 3. (2011). *Portal Universia S.A*. Obtenido de Universia Business Review: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320831002.pdf>

Porter, M. (1995).
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf). Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

(GIO), .: G., Industriales, E. I., Vigo, U. d., Lagoas-Marcosende, C., c/ Maxwell, 9., & Vigo, 3. (2011). *Portal Universia S.A*. Obtenido de Universia Business Review: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320831002.pdf>

Arauco, N. P. (26 de 05 de 2021). *Plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Empresa Corpora La Regional S.R.L. Huancayo-Junín-2020*. Obtenido de Repositorio Institucional Continental: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9148>

Armando Mejía Giraldo - Marcela Jaramillo Arango - Mario Bravo

Castillo44 Universidad de San Buenaventura, C.-C. I.-c. (junio de 2006). Obtenido de Revista Guillermo de Ockham:

<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/487/294>

Casillas-Álvarez, H. R. (DICIEMBRE de 2020). *Los retos de la cadena de suministro ante la pandemia de COVID-19*. Obtenido de

http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/54_Casillas_Ortiz.pdf

Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Obtenido de

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=YjwMe4IAAAAJ&citation_for_view=YjwMe4IAAAAJ:abG-DnoFyZgC

Figueroa, M. A. (ENERO de 2013). *Proyecto de factibilidad para la ampliación de la planta de producción de la empresa Carli Snacks Cía. Ltda; productora y comercializadora de extruidos de maíz ubicada en la panamericana norte Km 5 1/2 del distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4206>

Fino, M. F. (2012). *Análisis y mejoramiento del proceso logístico de distribución de Ponqué Ramo de Antioquía S.A.* . Obtenido de

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/144310.pdf>

García Olivares, A. A. (2006). *VIRTUALPRO*. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/biblioteca/recomendaciones-tactico-operativas-para-implementar-un-programa-de-logistica-inversa-estudio-de-caso-en-la-industria-del-reciclaje-de-plasticos>

Juan Carlos Valdera Ysla1, L. J. (2016). *Propuesta de mejora de la gestión de inventarios para incrementar la eficiencia logística en la empresa Astillero Luguensi E.I.R.L.–*

Chimbote 2016. Obtenido de INGNOFIS:

<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ingnosis/article/view/1489/1314>

Morales, E. A. (Mayo de 2015). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17774>

Porras Arauco, N. (26 de MAYO de 2021). *Plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Empresa Corpora La Regional S.R.L. Huancayo-Junín-2020*. Obtenido de Repositorio Institucional Continental:

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9148>

Porter, M. (1995).

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf). Obtenido de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Rojas, E. V. (2019). *Repositorio Institucional UNAS*. Obtenido de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1479>

Vélez, M. E. (2004). *Plan estratégico de servicio al cliente en Supermaxi*. Obtenido de UEDI: <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2962>