



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa
“Innovacias S.A.”

Autor:
Ing. Gloria Córdova Riera

Director de Tesis:
Ing. Walter David Quezada Torres, Ph.D.

Septiembre 2023
Guayaquil – Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito desarrollar un plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”, entidad perteneciente al sector camaronero siendo su principal actividad la explotación de criaderos de camarones. Para el desarrollo del proyecto se manejaron diversas fuentes bibliográficas relacionadas al control interno con metodología aplicada al área logística, sustentada en varias técnicas e instrumentos investigativos, por medio de una entrevista dirigida a actores claves de la empresa y mediante las guías de observación se pudieron analizar las causas más relevantes que impiden el cumplimiento de la productividad planteada de la organización. Como resultado final, se traza un plan de mejora continua a mencionada área, permitiendo proponer alternativas acertadas y viables que ayuden a la optimización y al mejoramiento de los procesos, logrando adquirir niveles de eficiencia en el mercado competitivo.

PALABRAS CLAVES: Proceso logístico, Mejora continua, Control Interno, Sector camaronero ecuatoriano.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to develop a plan for continuous improvement in the logistics process in the company "Innovacias S.A.", an entity belonging to the shrimp sector, its main activity being the exploitation of shrimp farms. For the development of the project, various bibliographic sources related to internal control were handled with methodology applied to the logistics area, supported by several research techniques and instruments, through an interview addressed to key actors of the company and through the observation guides it was possible to analyze the most relevant causes that prevent the fulfillment of the proposed productivity of the organization. As a final result, a continuous improvement plan is drawn up in this area, allowing to propose successful and viable alternatives that help the optimization and improvement of processes, achieving levels of efficiency in the competitive market.

KEYWORDS: Logistics process, Continuous improvement, Internal Control, Ecuadorian shrimp sector.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
1.2 . Planteamiento del problema.....	12
1.2.1 Formulación del problema.....	14
1.2.2 Sistematización del problema.....	14
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificación del Proyecto.....	15
1.5 Fundamentos teóricos.....	16
1.5.1 Producción de camarón en el Ecuador.....	16
1.5.3 Importancia económica de camarón en Ecuador.....	17
1.5.5 Proceso de producción de camarón.....	19
1.5.6 Gestión de Cadena de Suministro y su aprovisionamiento.....	19
1.5.9 Cadena de Abastecimiento.....	23
1.5.10 La gestión logística de transporte.....	23
1.5.12 Indicadores de gestión de proceso logístico.....	24
1.5.13 Gestión de la Calidad y Mejora Continua.....	26
CAPÍTULO II.....	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
2.1 Diseño de la Investigación.....	29
2.2 Tipo de Investigación.....	29
2.2 Unidad de análisis.....	30
2.3 Población y Muestra.....	30
2.4.1 Variable Independiente.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2 Variable Dependiente.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5 Técnicas de Investigación.....	31
2.6 Instrumentos de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Análisis de la entrevista.....	33
3.2 Análisis de resultados de la encuesta.....	34
3.2.1 Análisis General de la encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.

3.3 Indicadores de gestión de logística.....	40
3.3.1 Definición de metas y tolerancias.	43
CAPÍTULO IV.....	45
PROPUESTA.....	45
4.1 Antecedentes	45
4.2.1 Objetivo General	46
4.2.2 Objetivos específicos	46
4.3 Justificación.....	46
4.4 Desarrollo.....	47
4.4.1 Análisis FODA.....	47
4.4.2 Manual de procesos en el área logístico.....	50
4.4.2.3 Proceso de Planificación de suministro.....	54
4.4.2.4 Gestión de Proveedores.....	56
4.4.2.5 Gestión de Recepción.	58
4.4.2.6 Gestión de Pago.....	60
4.4.3 Metodologías de mejora continua a aplicar.....	61
□ Método de las 5s.....	61
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Número de Empleados por departamentos en la empresa “Innovacias	31
Tabla 2: Despliegue de Indicadores a partir de la estrategia Organizacional	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3: Relación de indicadores de Gestión de logística	41
Tabla 4: Análisis de la situación actual de la empresa “Innovacias S.A.”	48
Tabla 5: Resumen del proceso de la planificación de la demanda	53
Tabla 6: Resumen de la propuesta de Recepción de producto	60
Tabla 7: Resumen de la propuesta de gestión de pago	61

1. INTRODUCCIÓN

La correcta optimización en los procesos logísticos es una base fundamental para todo tipo de organización, aunque a veces pasa desapercibida por los empresarios dentro del desarrollo de las funciones organizacionales, repercutidos en la administración de recursos. Este proceso se ha convertido en una ventaja competitiva para las entidades, ya que, por medio de diversas acciones como la compra de insumos, procesos de almacenamiento, la distribución de productos y entrega eficaz permiten llevar los productos en las condiciones requeridas y en el tiempo establecido.

Sin embargo, para obtener la eficiencia del proceso es necesario establecer políticas y procedimiento en cada una de las fases para no cometer retrasos o demoras que pueden percibirse en valores o costos excesivos y en la eficacia del mismo. La mejora continua está enfocado a tener una visión más clara sobre el correcto manejo y el orden eficaz y eficiente del desempeño de las funciones y responsabilidades dentro de cada puesto de trabajo, así como políticas y parámetros de la organización. Por lo tanto, cada uno de los departamentos dentro de la entidad independientemente del tamaño y de la actividad que se dedique están trazado principalmente con la base administrativa para el logro de la estabilidad comercial.

Dado la importancia sobre el adecuado manejo en los procesos logísticos, la presente investigación está enfocado a la problemática existente dentro de la empresa camaronera “Innovacias S.A.” en lo que respecta al deficiente control interno y a la carencia de políticas o parámetros que normalicen las actividades

de esta área, lo que genera un atraso sobre las funciones, la comunicación y el desempeño laboral.

Para dar una solución al inconveniente existente dentro de la organización en estudio se diseña un plan de mejora continua dentro del proceso logístico que pretende optimizar procesos y recursos para la toma asertiva de decisiones, logrando que la empresa “Innovacias S.A.” pueda enfrentar posibles amenazas que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades como posibles errores o fraudes empresariales.

El actual trabajo investigativo despliega cuatro capítulos donde se enfocará con los siguientes caracteres: En el Capítulo I, se planteará el génesis de la exploración con las causas y efectos de la problemática en estudio, la justificación, la hipótesis con sus variables dependientes e independientes, los objetivos que guiarán la investigación y los factores delimitantes del mismo.

En el Capítulo II, se empleará metodología de investigación para la recopilación de datos con el fin de recaudar información necesaria que permita denotar la forma en que se llevará a cabo la presentación de los resultados.

En el Capítulo III, se analiza en el estado de la situación actual de la empresa para la debida presentación de resultados y discusión del tema proyectado. En el Capítulo IV, se establece el diseño de la propuesta, para lo cual se tiene la oportunidad de utilizar herramientas de la gestión por procesos para documentarlos, analizarlos y proponer mejoras. Al finalizar esta investigación se contará con un manual de procedimientos que será la base para gestionar un adecuado sistema de mejoramiento continuo.

Un conjunto de conclusiones generales y recomendaciones derivadas de la investigación desarrollada; la bibliografía y otras fuentes de información

consultadas, y finalmente los Anexos como complemento para una mejor comprensión de los resultados expuestos en la tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la Investigación

Según lo expresado por el autor Serna (2021) hace referencia entre la relación entre la administración y la logística indicando lo siguiente:

Estas interrelaciones entre las actividades (administrativas y de logística) hacen especular en un sistema integrado, donde todas y cada una de las acciones requieren de una correcta coordinación para optimizar el movimiento del proceso de actividades comerciales, potenciar un alto nivel de servicio al cliente y reducir costos. La misión logística se convierte así en una significativa herramienta de la táctica competitiva de los organismos. (pág. 30)

La importancia de un plan logístico en toda organización radica en controlar cada una de las fases por los que el producto debe pasar hasta ser entregado por el cliente, permitiendo la agilidad y eficiencia al momento de despachar la mercadería.

El autor Ballesteros (2018) en su artículo denominado “Importancia de la Administración Logística” nos indica el impacto de eficiencia de este sistema a través del siguiente párrafo:

La administración del área de logística toma en circunspección cada uno de los fundamentos que tiene un impacto en la certeza del sistema y juega un pliego importante en la elaboración del producto, respetando las obligaciones del cliente, desde los mismos provisos, las instalaciones

de manufactura por medio de los centros de distribución y almacenes industriales. La meta de este artículo es minimizar los costos o precios del sistema, compuestos por precio de transporte, de inventarios (trabajo en proceso, de materiales y productos terminados, reprocesos, devoluciones) y de distribución, (pág. 218).

La competencia existente en los mercados globales actuales, la exigente expectativa de los clientes y la introducción con ciclos de vida de productos muy cortos han inducido a las entidades a invertir en el progreso del proceso o sistema logístico. Lo preliminar, asociado con las tecnologías de transporte y las variaciones vertiginosas en las comunicaciones han motivado la evolución continua de la administración y dirección de sistemas logísticos, ya que permite la reducción de costos, el mejoramiento de abastecimiento de producto, las interacciones con la cadena de suministro y la conexión adecuada de la información.

Por su parte, los autores Holtzeimer, Guillen, Rivera, y Valentin (2015) señalan la importancia de aplicar la mejora continua como una herramienta eficaz para el proceso logístico, siendo detallados a continuación:

La aplicación de la metodología de mejora continua ayuda a disminuir los desperdicios en las organizaciones, sumado a esto, debe reconocerse como una de las responsabilidades claves de la empresa que permite mejorar los procesos y la manera de aplicarlos en la entidad, conduce a agilizar el flujo de información y materiales a través de la acción de analizar los sistemas en busca de mejora y problemas (pág. 733).

Las organizaciones actualmente quieren ser más competitivas requiriendo una perspectiva en un mercado con carácter más volátil, por lo que

requieren optimizar sus métodos para formar estrategias de diferencia que puedan generar prerrogativas competitivas. Una mejora continua de logística aplicado de manera interna y externa de la entidad que administre correctamente los productos y materiales, agiliza la cadena de abastecimientos desde los proveedores hasta cliente.

De esta manera, las actividades que implican el movimiento de materia prima, materiales y otros insumos necesarios constituyen parte de los métodos logísticos; de la misma manera, todas aquellas labores que ofrecen un apoyo óptimo para la transformación de mencionados elementos en efectos terminados. Por lo tanto, las actividades de logísticas y las relacionadas al mismo deben coordinarse entre sí para lograr eficiencia en el sistema productivo.

El autor Delgado (2017) nos comenta que, dentro de los procedimientos logísticos a aplicarse dentro de las empresas, la actividad que posee inconvenientes con este sistema es derivada a las entidades acuiculturas y sostiene que, dentro del vínculo productivo del camarón, uno de los métodos críticos es el proceso logístico. En resumen, el traslado desde las zonas de cosecha en las piscinas hasta sus partes de manufactura y procesamiento. Como en todas las acciones relacionadas con la acuicultura, se pretende de la medición de cuantificaciones que asegure el éxito de subsistencia en su traslado (pág. 4).

Las empresas dedicadas a esta actividad o de características similares deberán ejercer un sistema adecuado de logística que solicitan ambientes específicos de temperatura, desde su aprehensión, hasta el último eslabón del proceso de consumo. Por lo tanto, para la empresa en estudio, "Innovacias S.A.", se pretende realizar un plan de mejora dedicada a esta área, que le permita

optimizar los recursos desde la compra de materiales e insumos hasta el cliente, ejecutando controles en cada uno de los procesos que conlleva el sistema de logística.

1.2. Planteamiento del problema

El siglo XIX fue esquivo para el crecimiento económico a nivel mundial, donde la política y la guerra han generado un espacio que ha incentivado la fuga del capital. Sin embargo, a pesar de los problemas que enfrentan las organizaciones, las exportaciones constituyen uno de los escenarios que se aprovechan para su desarrollo.

En este sentido, las grandes empresas establecen procesos de control que permitan el cumplimiento de las actividades y el logro de sus intereses; a través del desarrollo industrial es necesario que las funciones sean delegadas por algún personal del interior de la empresa con la instauración de procedimientos y sistemas que redujeran o produjeran posibles errores o fraudes. Siendo el control interno como una actividad gerencial que permite que las políticas, normas y responsabilidades establecidas por los directivos se puedan cumplir de manera adecuada.

El Ecuador, la industria camaronera exporta a más de 50 países del mundo, siendo el camarón como el segundo producto no petrolero exportable más significativo en el desarrollo de la economía nacional.

Además, la explotación camaronera genera alrededor de 168.000 fuentes de empleo directo e indirecto, y en contiguo con la pesca forman el 5% de las plazas de ocupación del país. Actualmente, existen unas 175.000 hectáreas destinadas al cultivo de camarón existiendo unas 277 embarcaciones empleadas a la pesca. (Azüero, 2021, pág. 117).

Con \$ 1.756 millones de comercializaciones de este crustáceo en los tres primeros meses del año, esta sección ya cuenta aproximadamente con el 35% de las divisas formadas en todo el 2021, cuando llegó a \$ 5.078 millones en exportaciones. Los envíos de camarón al exterior han generado un incremento del 95% en dólares hasta marzo, colocando a este producto como el principal de la canasta no petrolera no minera. Así, la balanza comercial presenta un superávit de \$ 933 millones comparada con el año anterior (Cámara Nacional de Acuacultura, 2021).

La industria camaronera desempeña un papel importante para el crecimiento económico del país, puesto que se ha convertido en el primer producto exportador no petrolero repercutiendo favorablemente los ingresos para el PIB, fomentando la salud, reducción de pobreza, generación de plazas de trabajo, y, todo aquello que sobrelleva a la generación de dominio. Por lo tanto, la captura universal de este crustáceo sigue ascendiendo a un ritmo precipitado y a pesar de que hubo diversas dificultades a lo largo de los años, sigue siendo un producto apetecible a nivel internacional (Anexo 1).

A pesar de la gran evolución que ha tenido, ésta se ha estancado en el manejo administrativo desde la siembra hasta la cosecha del crustáceo debido a la carencia de gestión de controles internos para los procesos diarios. La falta de uniformidad en las actividades administrativas constituye uno de los inconvenientes que mantienen las empresas de este sector; situación que se evidencia por la falta de políticas y procedimientos para el adecuado control, realizando actividades repetitivas, poco confiables que incluso pueden llevar al error en las operaciones.

La empresa “Innovacias S.A.” es una entidad perteneciente al sector camaronero siendo su principal actividad la explotación de criaderos de camarones. Realizó sus primeras actividades el marzo del 2010, ha venido laborando a lo largo de sus 22 años, durante este tiempo el departamento logístico ha presentado inconvenientes por múltiples factores: falta de una adecuada estructura organizacional, segregación de funciones por designación de responsables para las diferentes actividades a desempeñar, deficiente indicador de desempeño que permita la evaluación de objetivos por periodos entre otros factores que a lo largo del desempeño investigativo se irán mencionando, estas variables se resumen en la falta de control generando principalmente inconvenientes como errores continuos en los procesos perjudicando a la optimización de los recursos.

La gestión de logística, al ser un proceso transversal que involucra todas las áreas de la organización (producción, contabilidad, operación, financiero, entre otros) está obligado a ser un desarrollo integrado que admita suministrar información real, trazable y de manera rápida que permita atender a las necesidades de la organización. De tal manera que para cubrir las necesidades actuales de la entidad “Innovacias S.A.”, se propone un plan de mejora continua específicamente en el área de logística para la optimización de los recursos.

1.2.1 Formulación del problema.

¿Cómo la industria camaronera puede mejorar sus niveles de eficiencia en los procesos logísticos, tomando como caso de estudio la empresa “Innovacias S.A.”?

1.2.2 Sistematización del problema.

¿Cuál es la situación actual del proceso logístico de la empresa “Innovacias

S.A.”?

¿Cómo medir el cumplimiento de la gestión de la cadena de suministros en la empresa caso de estudio Innovacias S.A.?

¿Cuál es la propuesta para la mejora continua en el proceso logístico de la empresa “Innovacias S.A.”?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de mejora continua en el proceso logístico de la empresa camaronera Innovacias S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Determinar la situación actual del proceso logístico de la empresa “Innovacias S.A.”.
- Definir indicadores de cumplimiento en la gestión de la cadena de suministro, en la empresa “Innovacias S.A.”.
- Proponer el diseño de un plan de mejora continua al proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”.

1.4 Justificación del Proyecto

La presente investigación pretende establecer directrices para el diseño de plan de mejoramiento en las operaciones que se deben efectuar en el área de logística, los mismos que ayudarán como guía para un buen control interno.

Se citan conceptos relacionados con la temática abordada, obtenida de revistas, libros y demás fuentes de información, que permitan establecer las bases sólidas de las teorías planteadas.

Además, tiene un porcentaje significativo en el eje estructural de la

organización considerando que, al efectuar procedimientos de control interno, permitirá mejorar el área de logística.

Por lo tanto, se presume suministrar una solución práctica al inconveniente existente en la empresa “Innovacias S.A.” lo que facilitará a mencionada organización una mejora en el desempeño del funcionamiento en las actividades perfeccionado los procesos, desde su descripción a través de procedimientos, cuyo alcance contempla desde la compra de materia prima hasta el producto terminado. Para lograrlo se aplican aspectos metodológicos a través del uso de técnicas y herramientas investigativas (entrevista y encuesta) ayudarán a percibir las condiciones del trabajo y los procesos que maneja cada uno de los funcionarios, así como también, el análisis de los problemas existentes para recopilar toda la información con documentación suficiente que permitirá analizar todas las variables implícitas al problema y dar posibles soluciones mediante la propuesta.

Es claro que la incidencia del camarón y su aporte al desarrollo económico para el país es importante, debido a que el mismo es considerado para los extranjeros como un producto gourmet que se contrasta de otros gracias a su aguda calidad.

Finalmente, entre los impactos sociales y ambientales se destaca los beneficios socioeconómicos ambientales basados en economía sustentable que permita optimizar los recursos y generar niveles de desempeño competitivo sostenibles en la organización.

1.5 Fundamentos teóricos

1.5.1 Producción de camarón en el Ecuador

La actividad dedicada al cultivo de camarón se viene desarrollando a partir de los años 70, convirtiéndose desde ese entonces en una de las actividades con mayor concentración de ingresos para el país por su gran producción y comercialización a nivel internacional, lo cual ha inducido la enfatización de siembre de camarones de piscina para la exportación (Universidad Agraria del Ecuador , 2018, pág. 27).

El cultivo del crustáceo en cautiverio, ya sea en estanques o piscinas, se ha convertido en una de las acciones económicas más importantes y con mayor incremento en el mundo, ya que hace tan solo unas décadas atrás era íntegramente desconocida, y en el transcurso de 50 años, se ha desarrollado en cuantiosos países de América Latina y Asia, y uno de esas naciones es el Ecuador, a tal punto de que un 95% del camarón derivado en el país proviene de camaroneras, y solo un 5% es producto de la captura en mar abierto. (Media, 2017, pág. 35).

La exportación de este crustáceo es muy alta, de tal manera que se ha convertido en el primer producto exportador no petrolero del Ecuador siendo uno de los principales ingresos para el PIB y fuentes de trabajo para los ciudadanos. Los productores de camarones cada día frecuentan ejecutar las cosechas al menor período posible para aumentar el cupo de ventas y por ende la medida comercial.

1.5.3 Importancia económica de camarón en Ecuador

Según dialogo con el Ing. Hilario Patiño quien en su artículo denominado “Propuesta de Crecimiento y Diversificación de cadenas logísticas para las camaroneras” comentó: La acción de este negocio es muy rentable debido a que

el camarón es un crustáceo muy deseado y por ende la estabilidad económica es muy virtuosa porque siempre coexiste el consumo en el estado importador y cada día la demanda asciende, lo cual es importante para persistencia económica del país. (Gonzalez, 2019, pág. 8)

En los últimos años el camarón se ha convertido es una gran participación económica para el país, convirtiéndose en una fuente generadora de ingresos después de los productos petroleros, además de ser una de las principales productoras de fuentes de trabajo para la sociedad, esto ha convertido en que el ingreso de divisas acreciente y que la balanza comercial esté con menos déficit.

Dentro de la economía, la alimentación juega un papel importante dentro de la política mundial. Se hace necesario el análisis de la alimentación como el derecho de una alimentación segura, sana y soberana garantizando la vida plena, reflejados en el “buen vivir” social y físico, visto desde la perspectiva de la soberanía alimentaria, definido en la cúspide Mundial de la Alimentación de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como es el derecho de las poblaciones a definir sus oportunas políticas y estrategias verisímiles de producción, consumo y distribución de alimentos con base en la pequeña y mediana obtención y no en el agroextractivismo (Brassel, 2020, págs. 11-12).

Según la Cámara Nacional de Acuicultura nos informa que el camarón cada año ha aumentado su exportación. Entre enero y octubre de 2021, nuestro país, ha exportado USD 3.958 millones de dólares, valor que ya prevaleció a las exportaciones totales de este producto en 2020 por USD 3,823 millones de dólares. En el transcurso del 2021, los importantes destinos de exportación que demandan este producto se fortalecieron en China que concentró el 43,5% del total remitido de este producto, seguido de Estados Unidos con 23,9%, España

con 6,7%, Francia con 5,9% e Italia con 3,1% como los 5 importantes destinos a los que se ofrece camarón ecuatoriano (Cámara Nacional de Acuacultura, 2021, pág. 1). Esta información permite contrastar el aumento de la venta de este crustáceo ha aumentado significativamente siendo China el principal país comprador.

1.5.5 Proceso de producción de camarón

El camarón cumple diferentes procesos que se describen en la Figura 1. Estas diferentes etapas se pueden dar en diversas formas dependiendo del conocimiento y el nivel de inversión de cada empresa sobre las especies que desea cultivar.

Figura 1

Proceso de producción del camarón.



Nota: Descripción de las diferentes etapas de producción de camarón. *Elaborado por:* autora.

1.5.6 Gestión de Cadena de Suministro y su aprovisionamiento

La Gestión de la Cadena de Suministro GCS (SCM, por sus siglas en inglés de Supply Chain Management) abarca la gestión y planeación de todas las acciones involucradas en la conversión abastecimiento y adquisición; y todos los movimientos de la gestión logística, incluyendo la coordinación y colaboración con cada uno de los eslabones, que suelen ser proveedores, comercializadores, centros de distribución, y clientes (Silva, 2017, pág. 51).

A lo largo de los años, los empresarios han buscado el ahorro de recursos a través de mejoras de los procesos en los negocios enfocados a la aceleración de los tiempos de salida al mercado, reducción de costos de distribución y obtención de productos correctos en el momento y tiempo estipulado.

De acuerdo a la cadena de suministros están integrados los procesos desde la adquisición hasta la distribución de los productos, las mismas que componen desde el proveedor, colaboradores y distribuidor, para llevar a cabo el proceso productivo mediante el movimiento de recursos y el flujo de información. Este último es importante ya que con la comunicación se puede entregar los insumos en el tiempo determinado, evitando un excedente de inventario o proporcionando suministros necesarios para la producción, de esta forma se concreta el producto hasta llegar al consumidor.

En la actualidad el progreso de las entidades, así como, el apareamiento de nuevas propuestas de negocio ha principiado un largo trayecto donde deben considerar la práctica de metodologías que admitan la adecuada productividad y desempeño para el cumplimiento de las metas planteadas. Una parte fundamental para el resultado propuesto son los procesos logísticos, la cual otorga optimizar los métodos productivos para formar el rito eficiente de los

recursos llegando a reembolsar las necesidades de los clientes, donde cada día son más complejas de suplir.

De acuerdo a los autores Torres & Córdova (2016), el departamento de compras dentro de una entidad es la encargada de tramitar de manera oportuna y al menor costo posible los materiales directos que se requieren para satisfacer sus necesidades, efectuando los requisitos de calidad, precio, condiciones de pago y entrega. Utilizar de forma inapreciable el capital de trabajo implicado en inventarios, es crucial para conseguir mayores rendimientos, es por ello, que llevar tácticas acordes con las peculiaridades de cada producto, va en beneficio directo de las ganancias que obtenga la organización (Torres & Córdova, 2016, pág. 21).

En este sentido, las personas encargadas del departamento de compras tienen que velar por los insumos necesarios para cumplir con el producto terminado persiguiendo los objetivos que son mencionados a continuación:

- Comprar el producto puntual cumpliendo la necesidad.
- Oportunidades de venta a tiempo y cantidad precisa.
- Precio más servil posible, compatible con el servicio y calidad requerida, cumpliendo con las expectativas del consumidor.
- Calidad del producto requerido.
- Diversos mercados en momento de escasez.
- Seguimiento en las compras

Cuando se habla de decisión de compra se refiere al proceso de precompra ya sea de la compra de un producto o la adquisición de un servicio. Este se compone por diversas etapas, que un comprador suele estar para decidir qué servicio o producto se adapta a sus expectativas y necesidades. Si esta

determinación es positiva y cumple con las exigencias del consumidor es viable que se gane un comprador de consumo frecuente, caso contrario, es necesario poner en práctica estrategias para captar la atención del mismo.

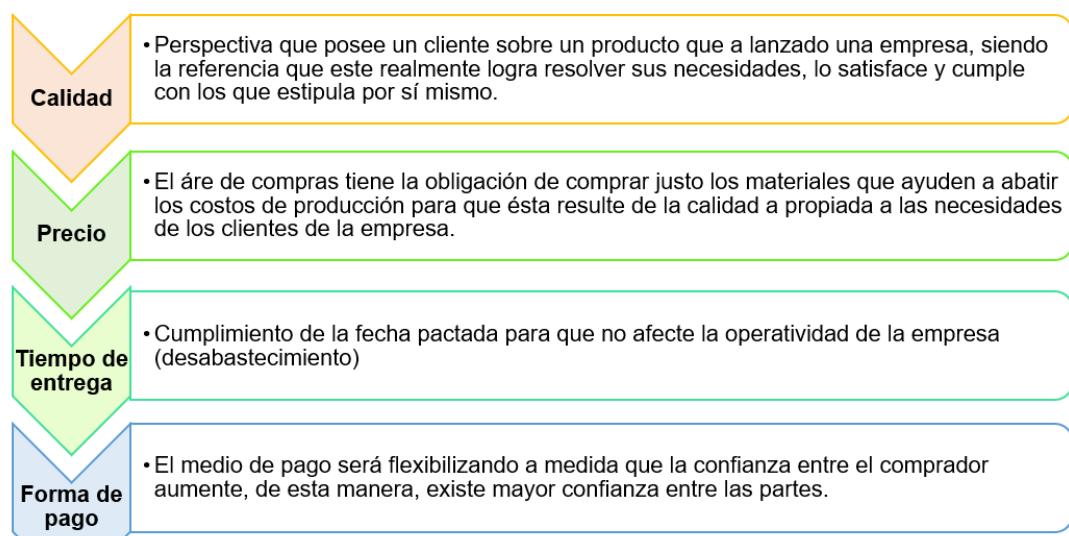
Una cadena de abastecimiento está formada por todas aquellas partes abarcadas, de manera directa o indirecta, en la complacencia de las necesidades y perspectivas de un cliente. Esto incluye no simplemente al fabricante y al proveedor, sino también a los almacenistas, transportistas y vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada estructura, como la de un fabricante, abarca todas las funciones que previenen en la recepción y el desempeño de una petición del cliente (Manrique, Treves, & Taco, 2019, pág. 1138)

La cadena de suministro es una secuencia de los flujos y procesos dentro de las diferentes etapas para llegar al producto terminado y se combinan para satisfacer los requerimientos del consumidor. Esta cadena de suministro está relacionada estrechamente con la rentabilidad de la empresa, ya que implica el aprovisionamiento que se requieren para la adquisición de los insumos, es decir los costos implícitos de la materia prima.

Conocer los factores que influyen en la toma de decisión de compra del producto es decisivo para alcanzar el éxito empresarial (Figura 2).

Figura 2

Factores implícitos en la decisión de compra



Elaborado por: Autora Fuente: (Silva, 2017, págs. 20-21)

1.5.9 Cadena de Abastecimiento

Una cadena de suministro no es más que todas las acciones relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final. Perennemente el usuario final recoge el producto sin darse cuenta que ha acaecido todo un proceso para la realización del producto, ese proceso es el que conocemos como sucesión de abastecimiento. La cadena es suplida por elementos que son: proveedores, empresa, transporte, comunicación y los clientes. (Silva, 2017, págs. 21-22)

Entre los factores que conforman el propósito de la cadena de abastecimiento se encuentran: calidad, tiempo, precio y cantidad. Estos elementos son dinámicos, y depende directamente de la demanda, ya que no es considerada como un elemento constante, debido a que las exigencias en el mercado son cada vez mayores, los tiempos de entrega son variables al igual que los costos; por tanto, es necesario el uso de la tecnología para facilitar la toma de decisiones.

1.5.10 La gestión logística de transporte

Según los autores Heighes, Quishpe, & Portocarrera (2016) definen a la logística empresarial percibe la planificación, control y organización de todas las actividades afines con la obtención, traslación y almacenamiento de materia prima y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la

ordenación y como un sistema integrado. El propósito que pretende conseguir es retribuir las necesidades y los requerimientos de la demanda de carácter más eficaz y con el imperceptible costo posible (Heighes, Quishpe, & Portocarrera, 2016, pág. 18).

La función de logística ha sido considerada como un proceso rutinario, rústico, simplemente operativo y necesario solo para hacer llegar los productos hasta el consumidor. Al pasar los años, con la apertura de nuevos mercados y con la globalización de la economía hicieron cambiar la perspectiva de la función de la logística hacia nuevas dimensiones, donde los empresarios dieron a conocer como una estrategia capaz de generar ventajas competitivas que diferencian a las otras entidades.

La notable parte del movimiento de productos se lleva a cabo a través de los cuatro medios primordiales de transporte: ferrocarril, marítimo, carretera, y aéreo. La indagación constante de una mayor economía viabiliza la interacción de estos medios surgiendo servicios mixtos que manejan en cada caso la más conveniente combinación de medios. (Vásquez, 2018, pág. 81)

Estos medios de transporte varían según la empresa y la carga que se quiere trasladar. Es importante la selección cuidadosa del sistema de envío, como la obsolescencia del producto, la localización geográfica, entre otros, factores que son importante para cumplir con las necesidades entre ambas partes.

1.5.12 Indicadores de gestión de proceso logístico.

Según Operadores Logísticos de Transporte Internacional (2021) establece los indicadores de gestión como una herramienta eficaz en el proceso logístico.

Son medidas de beneficio cuantificables destinados a la gestión logística que admiten evaluar el desempeño y el efecto en cada proceso de recepción, inventarios, almacenamiento, distribución, facturación entregas, y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Es indefectible que toda empresa despliegue habilidades alrededor de la administración de los indicadores de gestión logística, con el propósito de poder manejar la información resultante de manera pertinente. (pág. 1)

Los indicadores logísticos más fundamentales para toda organización según Operadores Logísticos de Transporte Internacional (2021, pág. 1) son:

- **Gestión de compras y proveedores**

- La medida de proveedores a gestionar
- El plazo de desembolso por parte de los proveedores
- El acatamiento de dichos periodos de entrega por parte de los proveedores
- El rechazo de propuestas de disímiles proveedores
- Los consumos de las compras

- **Gestión de inventario y forecasting**

- La revisión de stock de materias primas
- El control de stock de bienes terminados
- El estado de mercadería en los que se encuentran productos que ya han acatado con una vigencia para que siga operando (obsolescencia)
- Los costes de gestión de inventarios
- Los costes del sustento de inventarios
- El valor cociente de dichos inventarios

- Los números SKU (Unidad de mantenimiento de existencias)
- **Gestión de almacenamiento**
 - El número de productos de inventario ubicados correctamente
 - El número de veces que se opera un producto
 - La tasa de exactitud en cuanto a la elaboración de pedidos
- **Gestión de transporte**
 - La periodicidad de salida de vehículos de transporte
 - El número de entregas que se logran hacer a tiempo
 - El número de entregas que se hacen con retrasos
 - El número de encargos que son despachados por día
- **Gestión de servicio al cliente**
 - La tasa de comisiones gestionados diariamente
 - La tasa de reembolso de productos y total de bienes dañados
 - La cantidad de clientes
 - La tasa de clientes traspapelados
 - Las formas de pago empleadas

Computar eficiente los procesos operativos y diversas versátiles que inciden en la gestión del área logística es decisivo para el desarrollo y ejercicio de cualquier entidad. A pesar de su gran representación dentro del mercado actual, las organizaciones no vienen ejecutando un oportuno desempeño en esta área, por lo que presentan contrariedades a la hora de abastecer los productos. Para mejorar los resultados, las organizaciones deben examinar un conjunto de indicadores que son claves para el rendimiento logístico, ya que consienten evaluar los resultados y el desempeño de cada evolución que se realiza en la cadena de trabajo.

1.5.13 Gestión de la Calidad y Mejora Continua.

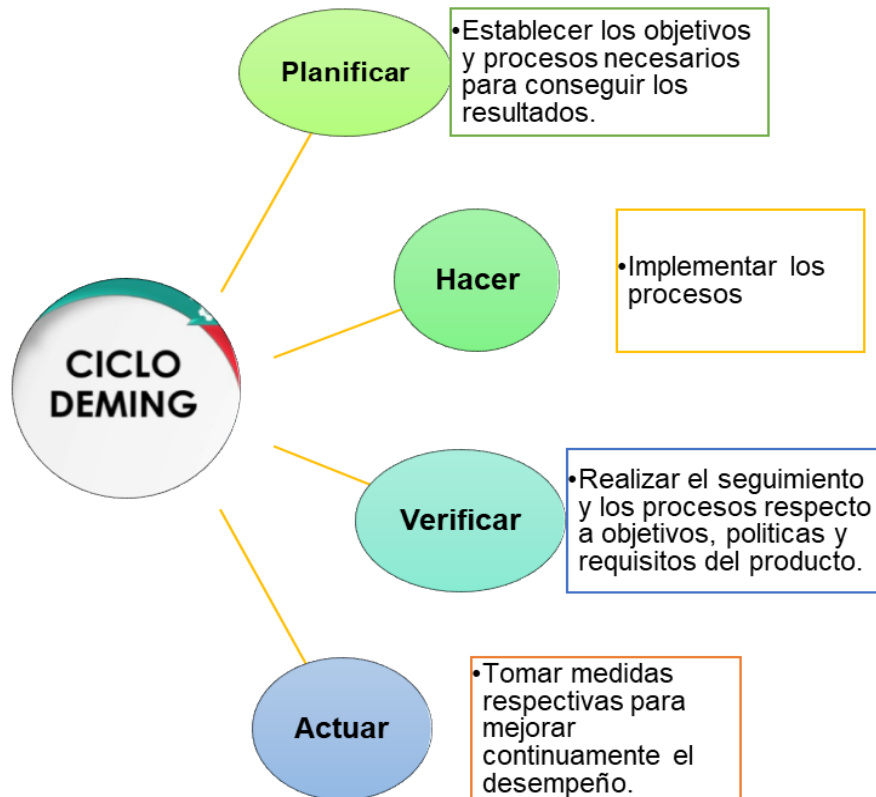
Los autores Heighes, Quishpe, & Portocarrera (2016) nos indica que “es un procedimiento por el cual las empresas ejecutan optimizaciones a pequeña escala de manera continuada. Este proceso mejora la calidad de los productos, los procesos y los servicios a largo plazo” (pág. 34).

Una de las estrategias de la mejora continua está el ciclo de Deming que consiste en una serie de etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Figura 3).

Concepto ideado por William Edwards Deming, donde este Ciclo es una táctica de mejora continua de la calidad de las compañías a través de una metodología de resolución de contrariedades utilizado en los sistemas de gestión, combinado de cuatro puntos básicos (Revista Unir, 2021, pág. 2).

Figura 3

Ciclo de Deming



Nota: Etapas del ciclo Deming que ayuda a la mejora continua de los procesos.

Elaborado por: Autora

La mejora continua es un proceso estructurado donde participan cada uno de los colaboradores que integran a la compañía, cuyo objetivo es aumentar de manera progresiva la competitividad, calidad y productividad, incrementando la eficiencia de los recursos y valor para los clientes.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En el presente punto se describen las metodologías o herramientas investigativas que han sido manipulados para la compilación de información, a través de técnicas e instrumentos como la entrevista permitirán conocer las debilidades y falencias que posee la empresa “Innovacias S.A.”, y así establecer oportunidades de mejora, como finalidad de la investigación.

2.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es de carácter documental y de campo, que está compuesto por la sustracción de fundamentos bibliográficos a través de fuentes primordiales y secundarias como artículos científicos, revistas, libros, entre otros. Ofreciendo al presente trabajo investigativo, un aporte de índole científico basado en fuentes de información confiables de diversos autores con el propósito de diseñar el plan de mejora para el proceso logístico que le permita a la empresa “Innovacias S.A.” la optimización de los recursos.

A través del diseño de investigación de campo se recolectará información directamente con los sujetos investigados, con el propósito de conocer la problemática existente.

2.2 Tipo de Investigación

El presente trabajo se aplicará la investigación descriptiva debido a que permite detallar eventos y situaciones que serán sometidos al respectivo análisis, con el propósito de conocer el ambiente que se encuentra el área de logística de la empresa “Innovacias S.A.”, y, además de analizar sobre los fenómenos o situaciones actuales que presenta la empresa a la hora de ejecutar los debidos procedimientos o funciones de logística.

2.2 Unidad de análisis

La presente investigación toma como caso de estudio la empresa “Innovacias S.A.”, la cual se dedica a la producción de camarón, misma que tuvo sus inicios el 2 de marzo del 2010 (Anexo 3).

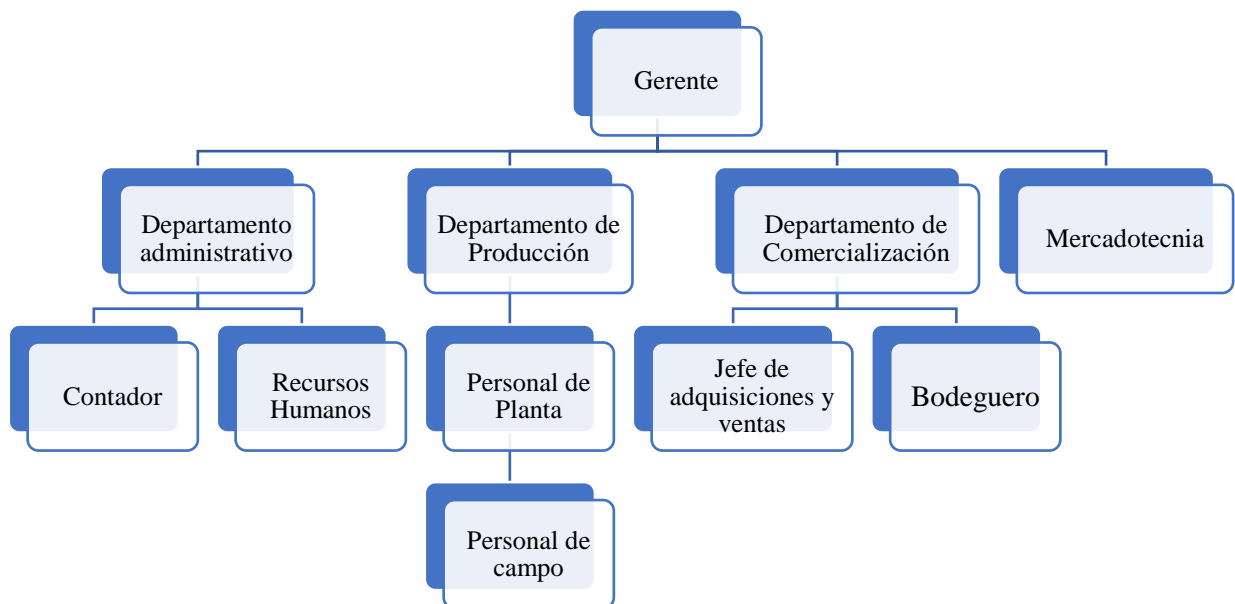
2.3 Población y Muestra

La presente disertación investigativa está dirigida hacia una población finita, es decir, se conoce la cantidad de elementos para el análisis respectivo.

Para conocer la población finita del presente estudio, se ilustrará el organigrama de la empresa, con el fin de analizar los departamentos y cada uno de sus miembros (Figura 4).

Figura 4

Organigrama de la empresa “Innovacias S.A.”



Nota: Ilustración representativa del Organigrama empresarial. Elaborado por autora.

A través de la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen & Manterola; Velázquez (2016) se considera como muestra a 12 colaboradores de planta, que se presentan a manera de resumen en la Tabla 1.

Tabla 1

Número de Empleados por departamentos en la empresa “Innovacias S.A.”

Cantidad	Cargo
1	Gerente General
1	Contador
1	Recursos Humanos
2	Personal de Planta
4	Personal de Campo
1	Jefe de Adquisiciones y ventas
1	Bodeguero
1	Publicidad e investigación de mercado

Nota: Para conocer la población (número de empleados) de la empresa Innovacias. Elaboración propia.

2.4 Hipótesis

Si se diseña un plan de mejora continua en el proceso logístico influirá positivamente en la administración de recursos llegando a optimizar los métodos productivos

En el marco de la investigación se identifican como variable independiente al plan de mejora continua, y variable dependiente al proceso logístico en la empresa Innovacias S.A. En el Anexo 4 se definirá las variables en sectores medibles de manera cuantitativa y cualitativa, permitiendo recoger sistemáticamente información necesaria sobre los fenómenos y procesos que no son directamente observables.

2.5 Técnicas de Investigación

Como primera técnica de investigación utilizada para el presente trabajo es la guía de observación, ya que permitió a la recolección de variables o información para realizar un exhaustivo estudio sobre la situación actual que posee la empresa “Innovacias S.A.”, en especial en el departamento de logística.

Se complementa la investigación a través de dos técnicas: cuestionario compuesto por 10 preguntas abiertas para profundizar el tema abordado

aplicados al Gerente general, contador y al jefe de adquisiciones y ventas, y así conocer las deficiencias del objeto en estudio (Anexo 6). Y, mediante la encuesta semiestructurada mixta, compuesta por 12 interrogantes con respuestas dicotómicas con opción de si y no, y de respuestas de opción múltiple en escala tipo Likert de rango 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 como totalmente de acuerdo (Anexo 5). Esta técnica permitirá conocer a profundidad la problemática existente, y si existe un nivel de coincidencia con las respuestas.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo, se plantea el diseño de un plan de mejora en el proceso logístico de la empresa “Innovacias SA.”, basado en la revisión bibliográfica y algunos estudios que admiten adecuar a la realidad de la empresa, con el fin de orientar a la mejora de los procesos logísticos basado en la propuesta planteada.

CAPÍTULO III.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la entrevista

Mediante la entrevista realizada a tres colaboradores claves de la empresa “Innovacias S.A.”, se pudo determinar algunas falencias existentes dentro de la organización, detallándose a continuación:

En primera instancia, la empresa en estudio no cuenta con un departamento logístico estructurado, donde para toda entidad, es indispensable contar con procesos organizados para lograr una correcta gestión de traslado de materia prima o mercadería hacia el cliente, así mismo, la gestión de abastecer y almacenar los insumos para su correcta administración y consumo durante el proceso productivo.

Los entrevistados aciertan que poseen limitaciones en el área de logística, especialmente en los canales de distribución, ya que en muchas ocasiones los productos que requieren llegan en un tiempo diferente a lo acordado y en ocasiones el pedido erróneo provocando retraso en los procesos y en el tiempo de entrega al cliente.

El personal entrevistado está consiente que necesitan de un manual de procesos en cada área, ya que reduce el tiempo de realizar cada una de las funciones y evita la duplicidad de trabajo.

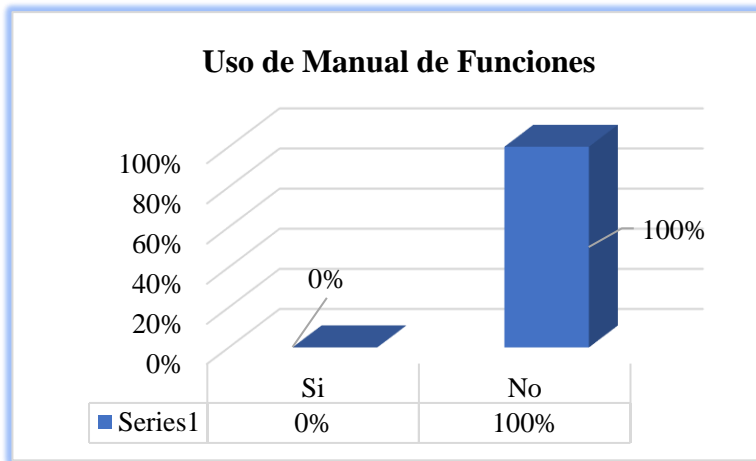
Por último, los colaboradores están de acuerdo en que la empresa debe establecer procesos de mejora en el departamento logístico. Por lo tanto, estos resultados reflejaron de manera positiva a la hipótesis planteada, donde se establecerá soluciones que ayuden a desarrollar el área logística. (Véase en el Anexo 7).

3.2 Análisis de resultados de la encuesta

A efectos de conocer si la empresa cuenta con un manual de funciones, en la Figura 5 se puede observar que dentro de la empresa “Innovacias S.A.”, del total de los encuestados, el 100% respondieron que no cuentan con un manual de funciones provocando un desfase en el control interno, pérdida de recursos y ejecución de la misma tarea.

Figura 5

Disposición de un manual de funciones en la empresa “Innovacias S.A.”

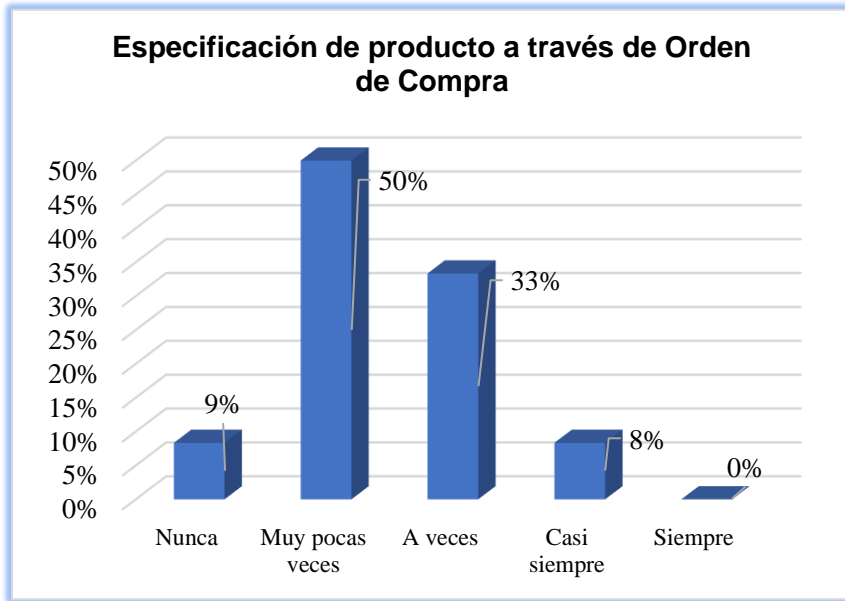


Nota: Para evitar la duplicidad de actividades. Elaborado por: Autora

Con respecto al manejo de este documento dentro de la empresa en estudio, se identifica que el 50% de los encuestados contestaron que muy pocas veces tramitan una orden de pedido a través de una orden de compra, recordando que es de gran importancia este documento para la transparencia de las transacciones comerciales en cualquier circunstancia y entre más especificaciones contenga la orden de compra será más efectiva y exitosa, El 33% respondieron que a veces, y, la diferencia del 9% nunca seguido de casi siempre con el 8% (Figura 6).

Figura 6

Uso de la Orden de Compra para realizar un pedido

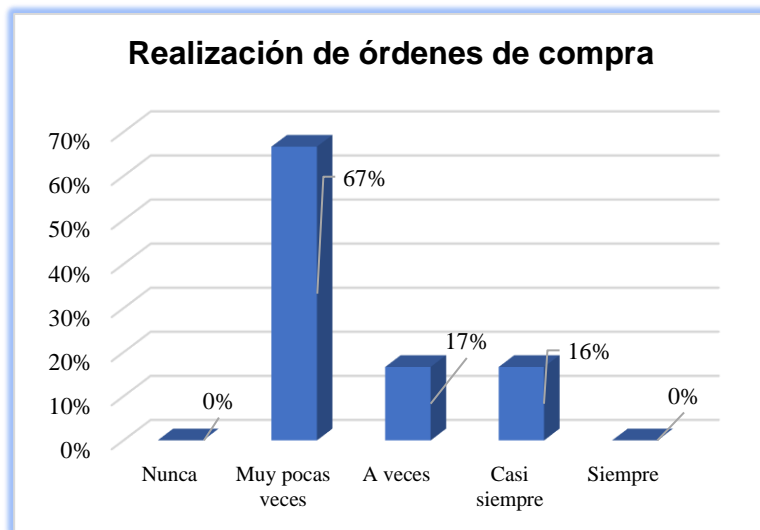


Nota: Para conocer si los colaboradores realizan un pedido formal. Elaborado por autora.

Además, el estudio revela que el 84 % del total de los encuestados, muy pocas veces las órdenes de compras se las realiza a través de un responsable, y apenas el 16 % donde lo han tratado de realizar a través del responsable (Figura 7).

Figura 7

Ejecución de órdenes de compra por el responsable

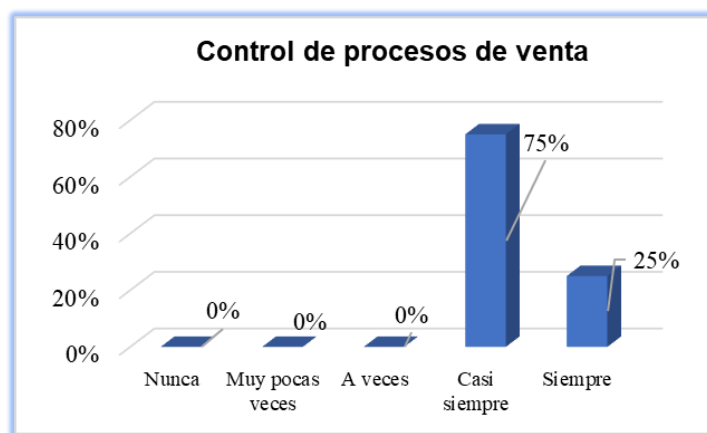


Nota: Para evitar la duplicidad de actividades. Elaborado por: Autora

El 92% del total de los encuestados no utilizan ningún sistema que pueda ayudarle al control de la producción. Sin embargo, el 75% casi siempre realizan algún tipo de control en las ventas, y apenas un 25 % señala que lo realiza de manera frecuente, demostrando la poca sistematización del control en los procesos de ventas (Figura 8).

Figura 8

Frecuencia de ejecución de control de ventas



Nota: Para conocer la regularidad que ejercen en el control de ventas.
Elaborado por: Autora

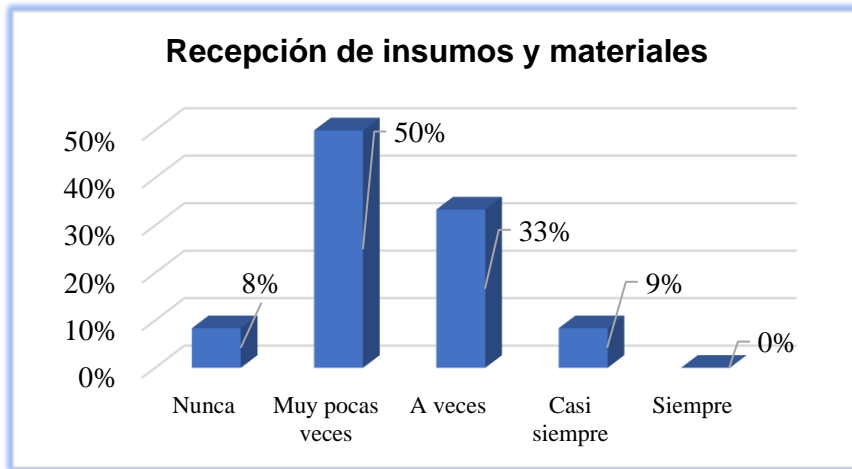
En los aspectos relacionados con la planificación para el abastecimiento de materiales para la producción, se identifica que apenas el 25% lo realiza de forma sistemática, frente a un 75 % donde lo realiza a veces.

En relación con el control en la recepción de materiales, se revela que el 50% de la población lo realizan pocas veces, seguido del 33% que a veces lo ejecutan, el 9% casi siempre, por último, el 8% nunca lo realizan (Figura 9).

Aspecto que se complementa sobre el almacenamiento adecuado de los insumos, y se identifica que muy pocas veces y a veces se realiza este almacenamiento adecuado con el 84%, el 16% señala que casi siempre lo acopian de manera oportuna (Figura 10).

Figura 9

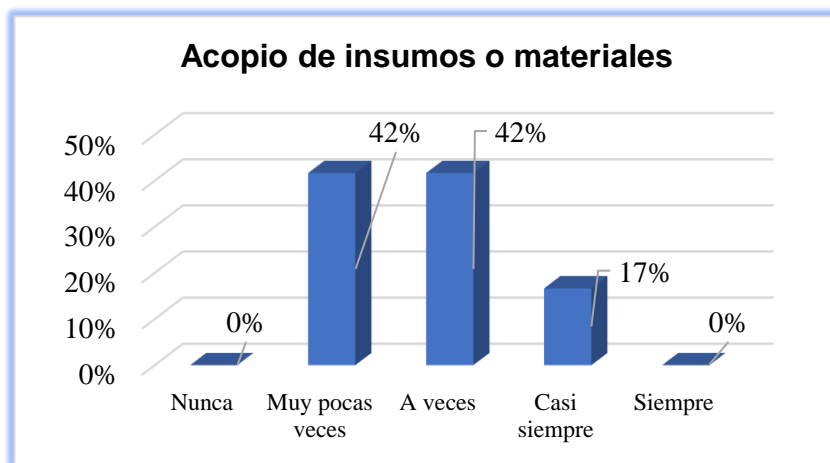
Control en la recepción de insumos



Nota: Para conocer si realizan el abastecimiento conforme a las necesidades.

Figura 10

Almacenamiento de materiales

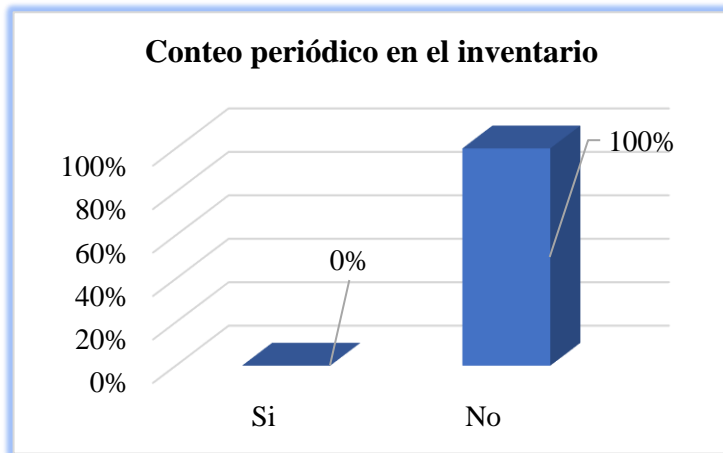


Nota: Para establecer estrategias en relación al almacenamiento de insumos.
Elaborado por: Autora

En la Figura 11 se puede observar que el total de los encuestados consideran que no realizan periódicamente la actualización del control de inventario, perjudicando la información oportuna de los inventarios, y desconoce los insumos que se deben surtir lo más pronto posible, provocando retrasos en los pedidos, almacenamiento prolongado o deficiente, entre otros.

Figura 11

Control de Inventario

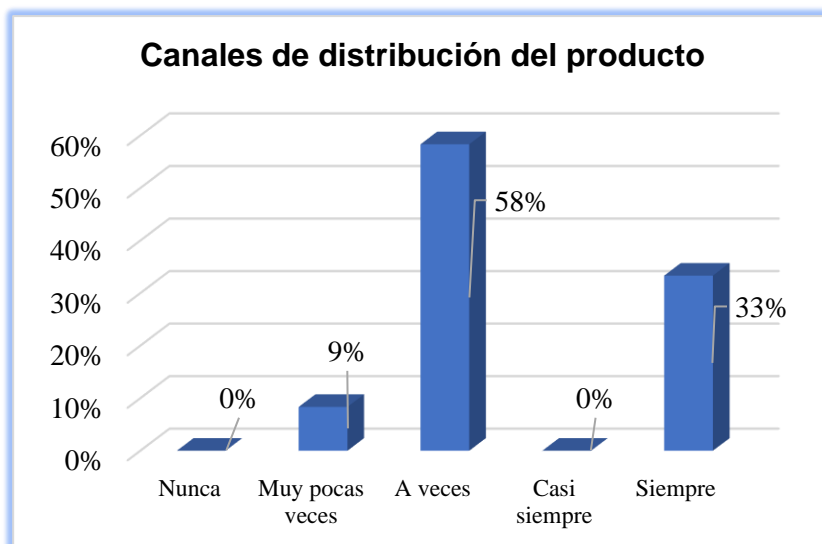


Nota: Para conocer si la empresa realiza controles en el inventario.
Elaborado por: Autora

Respecto de los canales de distribución de los productos, se identifica que e del total de los encuestados, el 58% consideran que a veces realizan la entrega de productos al cliente por medio de canales de distribución, el 33% siempre lo ejecutan y tan solo el 9% muy pocas veces lo implementa (Figura 12).

Figura 12

Entrega de productos a través de canales de distribución



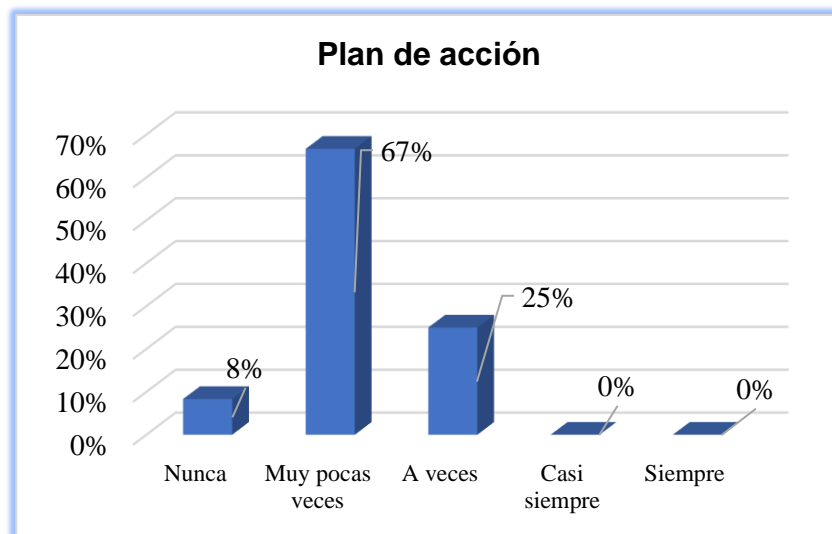
Nota: Con el fin de conocer si disponen de canales de distribución de mercadería hasta el cliente.

Es claro que un plan logístico proporciona la coordinación oportuna de

todas las acciones, permitiendo reducir los recursos y desembolsos de producción; en la Figura 13, se identifica que el 67% de los encuestados muy pocas veces aplican el plan de mejora acorde a las necesidades, el 25%, a veces emplean esta estrategia, y tan solo el 8% nunca lo aplican (Figura 13).

Figura 13

Ejecución de plan de acción de procesos logísticos



Nota: Para conocer si ejecutan un plan de acción dentro de la empresa Innovacias SA.

Del estudio se obtiene además que, el 100% de los encuestados no cuentan con un manual de procesos logísticos lo que revela que existe un desfase a la hora de plasmar actividades específicas dentro de la organización como procedimientos, controles para realizar alguna actividad, definición de políticas, entre otros.

Por lo tanto, esta interrogante justifica la comprobación de la hipótesis planteada, y se fundamenta además al conocer que el 100 % de los colaboradores están de acuerdo en establecer un manual de procesos en el área de logística que le permite la optimización de recursos.

A manera de resumen, la empresa “Innovacias S.A.” al no contar con un

manual de funciones dificulta las actividades a desempeñar de cada colaborador ya que pueden ejercer varias funciones a la vez sin tener una debida supervisión ocasionando errores en los procesos y en casos mayores fraudes empresariales.

Una de las principales causas que ocasiona no tener definida las funciones, políticas y procedimientos, es la falta de organización con la emisión de documentos formales como la orden de pedido, documento necesario que estipula la cantidad de producto, el precio, el tiempo, entre otros detalles importantes prescritos.

Además, la ausencia de planificación en el abastecimiento del producto, ocasiona un impacto negativo en la competitividad de la empresa, como excesos o rotura de stock.

3.3 Indicadores de gestión de logística

Los indicadores logísticos admiten evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de disímiles actividades que desarrolla el área, conservando un porcentaje o nivel por encima del mínimo accedido por la empresa. Actualmente en la empresa “Innovacias S.A.” no cuenta con la implementación de una medición y control de los procesos logísticos. Una de las causas que originan esta situación es que poseen un enfoque clásico y conservador, donde solo la experiencia ha sido su principal referente de control.

Debido a la situación indicada, es indispensable la implementación de un cuadro de indicadores donde se pueda medir las operaciones logísticas que serán soporte útil para la toma de decisiones. A continuación, será ilustrado los indicadores a implementar dentro del presente trabajo investigativo y que se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2

Correlación de indicadores en la Gestión de logística

PROCESO LOGÍSTICO	NOMBRE DEL INDICADOR
ALMACENAMIENTO	Valor monetario del inventario
	Costo por metro cuadrado
	Gestiones pendientes al día
	Costo de pendiente almacenado
	Precisión del inventario
DESPACHO	Alistamientos perfectos
	Nivel de cumplimiento en despachos
	Nivel de cumplimiento en producción
	Entregas perfectamente recibidas.

Nota: Relación de indicadores a implementar en el proceso logístico.

Elaborado por: Autora.

Estos indicadores, van asociados a una metodología de cálculo, cuyos resultados resultan necesarios para el control como apoyo a las decisiones en la gestión del proceso logístico.

- **Valor económico del inventario:**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor inventario físico}}{\text{Compras del mes}} * 100\%$$

La fuente de investigación es en relación a las compras y una especulación de inventarios.

- **Costo por metro cuadrado:**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Total area de almacenamiento}} * 100\%$$

La fuente de información para este cálculo se deberá solicitar la nómina en el departamento de contabilidad y un plano físico del espacio de almacenamiento.

- **Pedidos pendientes del día**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos pendientes por despachar}}{\text{Días laborales al mes}} * 100\%$$

La fuente de indagación para esta fórmula es coordinar las operaciones dentro de un registro frecuente al finalizar la jornada de trabajo del total de los importes aplazados por facturar.

- **Costo pendiente almacenados**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valorizado de pendientes}}{\text{Valorizado de inventario}} * 100\%$$

La fuente de información serían los datos derivados del reporte de valoración de inventario que arroje el sistema.

- **Exactitud del inventario**

$$\text{Valor} = \frac{\# \text{ de productos que registra el sistema} - \text{total de producto auditado}}{\# \text{ de productos que registra el sistema}} * 100\%$$

La fuente de información para este cálculo sería la información arrojada en el sistema contra lo que refleja físicamente el producto en el almacenamiento.

- **Nivel de cumplimiento en despachos**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total despachados requeridos}} * 100\%$$

Al no disponer con un mecanismo para la abstracción de información necesaria, se expone la inserción de una casilla de comprobación en el registro de numero de despachos o entregas realizadas, cuyo diligenciamiento es llevado a cabo por el jefe de dicha área.

- **Entregas perfectamente recibidas.**

$$\text{Valor} = \frac{\text{Número pedidos no rechazados}}{\text{Total ordenes de compra recibidas}} * 100\%$$

Así mismo, no se cuenta con una herramienta para la abstracción de información necesaria, por lo que se expone una casilla que contenga si la orden fue

perfectamente admitida en el control de pedidos.

3.3.1 Definición de metas y tolerancias.

Debido a que la empresa “Innovacias S.A.”, no cuenta con un histórico en el comportamiento de la gestión, según los indicadores planteados, se propone utilizar un sistema de semáforo de control de indicadores, que permita la ejecución y control como apoyo a la toma de decisiones (Tabla 3).

Tabla 3

Metas y tolerancias para cada indicador logístico

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	META	TOLERANCIA		
			ROJO (PELIGRO)	AMARILLO (REQUIERE ATENCIÓN)	VERDE (BIEN)
PROCESO DE ALMACENAMIENTO					
Valor económico del inventario	PORC	50%	X ≤ 40% X ≥ 60%	40% < X < 45% 55% < X < 60%	X ≤ 55% X ≥ 45%
Costo por metro cuadrado	PROM	\$8000/m ²	X ≥ \$5500	\$4500 < X < \$5500	X ≤ \$4500
Pedidos pendientes al día	PROM	0	>5	2 < X < 5	≤ 2
Costo de pedidos almacenados	PORC	6%	X ≥ 15%	10% < X < 15%	X ≤ 10%
Exactitud del inventario	PORC	0%	X ≥ 3%	1% < X < 3%	X ≤ 1%
PROCESO DE DESPACHO					
Alistamientos perfectos	PORC	100%	X ≤ 90%	90% < X < 95%	X ≥ 95%
Nivel de cumplimiento en despacho	PORC	100%	X ≤ 90%	90% < X < 95%	X ≥ 95%
Nivel de cumplimientos en producción	PORC	100%	X ≤ 90%	90% < X < 95%	X ≥ 95%
Entregas perfectamente recibidas	PORC	100%	X ≤ 90%	90% < X < 95%	X ≥ 95%

Nota: Nivel de tolerancia de acuerdo a lo estipulado en Gerencia.

De acuerdo a los parámetros de inspección establecidos en cada indicador, se describe a continuación la razón por la cual se determinaron esos valores:

- **Valor económico del inventario:** La meta establecida es del 50%, ya que la organización en estudio debe de velar por la persistencia en el inventario con relación a las cobras, en otras palabras, es mantener un equilibrio para no incurrir en costos innecesarios como inventario acumulado.
- **Costo metro cuadrado:** La meta definida es de \$4000/m², un valor admisible que la entidad aspira alcanzar, alternando de disminuir costos operativos sin afectar solamente el desempeño del mismo.
- **Pedidos pendientes al día:** Se busca reducir al máximo de pedidos pendientes, donde se instituye una meta de cero garantizando un servicio oportuno al cliente.
- **Costos de pedidos almacenados:** Posee como meta un 6%, este valor acuerda que la empresa deberá cumplir considerablemente el valor de los inventarios pendientes de manera urgente, a cuestión de ejemplo, puede ser que la empresa tenga un pedido específico de camarón, pero el cliente aún no retira siendo este un proceso de costo para la empresa de almacenaje.
- **Exactitud del inventario:** Con el conteo físico, se busca lograr de los insumos adquiridos sean exactamente los registrados al sistema.
- **Nivel de cumplimiento en despacho:** Con un máximo del 100% donde la empresa quiere garantizar la satisfacción del consumidor, entregando los productos frescos y exactos al momento indicado.
- **Entregas perfectamente recibidas:** Así mismo, se establece una meta del 100%, donde se pretende afirmar que todas las unidades de envío de despacho estén a destreza de la empresa.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

Tema: Plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”

4.1 Antecedentes

En la actualidad todas las organizaciones buscan generar mayor rentabilidad implementando planes de mejoras en sus procesos logísticos, ya que de ellos depende que el producto final llegue al consumidor; y, uno de los costos significativos para las empresas son el de distribución y almacenamiento, cuya gestión realizada de manera óptima constituye aspectos que definen la competitividad en las empresas.

El sector de exportación del camarón viene en desarrollo cada año, y a ello se suma el compromiso en que muchas organizaciones vienen distribuyendo gran diversidad de productos hacia los clientes, el esfuerzo ejecutado por estas organizaciones contribuye preclaramente a la rotación de los productos, sin embargo, existen inconvenientes para el pedido, distribución y despacho de la mercadería.

La situación actual del proceso logístico de la empresa “Innovacias S.A.” no viene siendo la más aceptable a causa de varios factores que afligen el desempeño de la cadena de distribución. Uno de las variables que implican estos procesos es que omiten varios métodos para el abastecimiento de productos, no realizan un conteo de inventario, no poseen un manual de funciones, entre otros factores deficientes para el control vinculado al proceso logístico.

4.2 Objetivo de la propuesta

4.2.1 Objetivo General

Optimizar los recursos a través de la implementación del diseño del plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”

4.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar los factores internos y externos de la empresa “Innovacias S.A.”.
- Establecer un manual de procesos logísticos de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa en estudio.
- Efectuar el modelo de las “5S” para la organización y optimización del almacén.

4.3 Justificación

Se justifica el diseño de la propuesta de un diseño de plan de mejora continua en los procesos logísticos en la empresa “Innovacias S.A.” porque el área de logística representa un proceso que permite la administración estratégicamente del movimiento y almacenamiento de los productos, desde el ingreso a la entidad hasta que llega al beneficiario final, admitiendo que llegue al cliente en tiempo establecido y de manera adecuada.

De la misma manera, se considera trascendental para la mejora de la presente propuesta porque actualmente la función de logística ha tomado potencia debido a que los mercados se han tornado más exigentes, ya que tienen que competir con empresas nacionales e internacionales por lo tanto, deben de atender de mejor forma a todos y cada uno de sus clientes, así mismo, la aparición de nuevas tecnologías han traído como resultado menores costos y

tiempo de transacción, exigiendo a empresas tales como “Innovacias S.A.” a tomar en consideración el proceso logístico para la optimización de los recursos.

4.4 Desarrollo

4.4.1 Análisis FODA.

Como primer objetivo de la propuesta, se desarrollará un estudio de la situación actual de la empresa “Innovacias S.A.” evaluando las amenazas y debilidades para poder contrarrestarla a través de las fortalezas y oportunidades, permitiendo el análisis de cada una de las variables y proponer estrategias asertivas para el área de logística.

A continuación, el autor Ponce (2017) en su artículo de revista “Enseñanza e Investigación en Psicología” nos detalla a través del siguiente párrafo el significado de cada una de las siglas que conforman el FODA, que será de gran beneficio para la formulación de estrategias.

- **Fortalezas:** Son ciertas habilidades y capacidades del personal, son los recursos considerados valiosos y la capacidad profesional de la empresa.
- **Debilidades:** Factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente una actividad que la organización realiza en forma deficiente.
- **Oportunidades:** Aquellas fuerzas climáticas de carácter externo no controlables por la compañía, pero que representan compendios potenciales de crecimiento.
- **Amenazas:** Representan la suma de las potencias ambientales no controlables por la organización, personifican aspectos negativos. (Ponce, 2017, pág. 116)

Para esquematizar la información prescrita anteriormente, en la Tabla 4

se ha realizado una representación para comprender los elementos que conforman la matriz MAFE con la situación actual de la empresa en estudio.

- **Necesidades:** Mediante el análisis de la matriz MAFE y los resultados de los datos de las técnicas investigativas se dio a conocer necesidades básicas que requiere la empresa “Innovacias S.A.” sobre el proceso logístico:

- Manual de funciones que le permitan conocer las actividades principales a desarrollar.
- Inventario de manera periódica para conocer el estado de la mercadería, así como saber si existe un faltante.
- Implementar procesos de manera formal como la petición de productos a través de una orden de compra.
- Realizar un abastecimiento de productos acorde a las necesidades.
- Verificar el pedido conforme a la orden de compra y la factura.

- **Estrategias:** Basado en el análisis FODA, de la misión y objetivos definidos de la empresa, se diseñó una propuesta que incorpore estrategias en el área de logística que aseguren un nivel óptimo de disponibilidad de productos.

Objetivos a corto plazo:

- Reducción de costos de almacén.
- Incrementar los ingresos.
- Fortalecer los procesos a través de plan de mejora continua.

Tabla 2

Análisis de la situación actual de la empresa "Innovacias S.A."

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Calidad de productos • Conocimiento en la actividad camaronera. • Clientes interesados en la producción. • Ubicación de las camaroneras para la captación del agua. • Posición en el mercado 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de documentos que formalicen los procesos y responsabilidades. • Carencia de área especializada en logística. • Rotura o sobre stock de productos. • Falta de dirección estratégica clara.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado • Ferias internacionales promovidas por el gobierno. • Turismo ecológico. • Posibilidad de implementación de sistemas de control de inventarios 	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de conocer y aplicar tácticas que le permitan el buen manejo del negocio. • Establecer políticas de compras por volúmenes para clientes. • Desarrollar la comunicación y tarto directo para atraer nuevos clientes. 	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un manual de procesos logísticos. • Implementar sistema de control de inventario que le permita tener un stock adecuado conforme a la demanda. • Establecer precios competitivos de los productos ante las demás entidades.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia, crecimiento continuo de negocios similares. • Enfermedades del camarón. • Accesos por vía terrestre en temporada invernal. • Incremento en los costos de la materia prima. 	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos proveedores que ofrezcan calidad a precios más bajos. • Utilizar la experiencia para estar al tanto de posibles eventualidades que se puedan presentar. 	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas que se necesitan en el área de logística para cubrir con la demanda que se requiere.

Nota: Para conocer posibles estrategias a través de factores internos y externos.

Elaborado por: Autora

Objetivos a mediano plazo:

- Fortalecer las relaciones con clientes y proveedores.
- Capacitar al personal para futuros sistemas que permitan responder a las exigencias del mercado.

Objetivos a mediano plazo:

- Desarrollar la calidad del servicio y ampliar la cobertura de mercado de la empresa.

4.4.2 Manual de procesos en el área logística.

Esta investigación surge como derivación de un ejercicio académico de planeación estratégica buscando promover la reconstrucción de escenarios que buscan soluciones que aseguren la perdurabilidad y el éxito organizacional.

Las estrategias presentadas fueron basadas bajo un análisis exhaustivo derivado de las técnicas e instrumentos anteriormente revisados, cuya intención es de ayudar al personal y la gerencia de la empresa “Innovacias SA.” en la mejora y desarrollo de políticas, prácticas y abastecimiento logístico. De tal manera que se propone el diseño de un manual de proceso logístico dividido en cuatro secciones: Planificación, suministro, despacho e informes, permitiendo que la mercadería se encuentre en el momento necesario.

El primer pilar dentro del proceso logístico planteado se centra en la planificación, donde incluye métodos como la demanda, suministro y el abastecimiento. El segundo pilar se concentra en las técnicas de suministro que incluye actividades como la generación de ventas, inventario, proveedores y gestión de entrega.

El tercer pilar compuesto por el despacho relacionado con el

abastecimiento, distribución y gestión de inventario. Y, por último, los controles a través de informes están relacionados con la comunicación ya que los departamentos tienen que estar interrelacionados entre sí, fluyendo la información.

4.4.2.1 Proceso de Planificación.

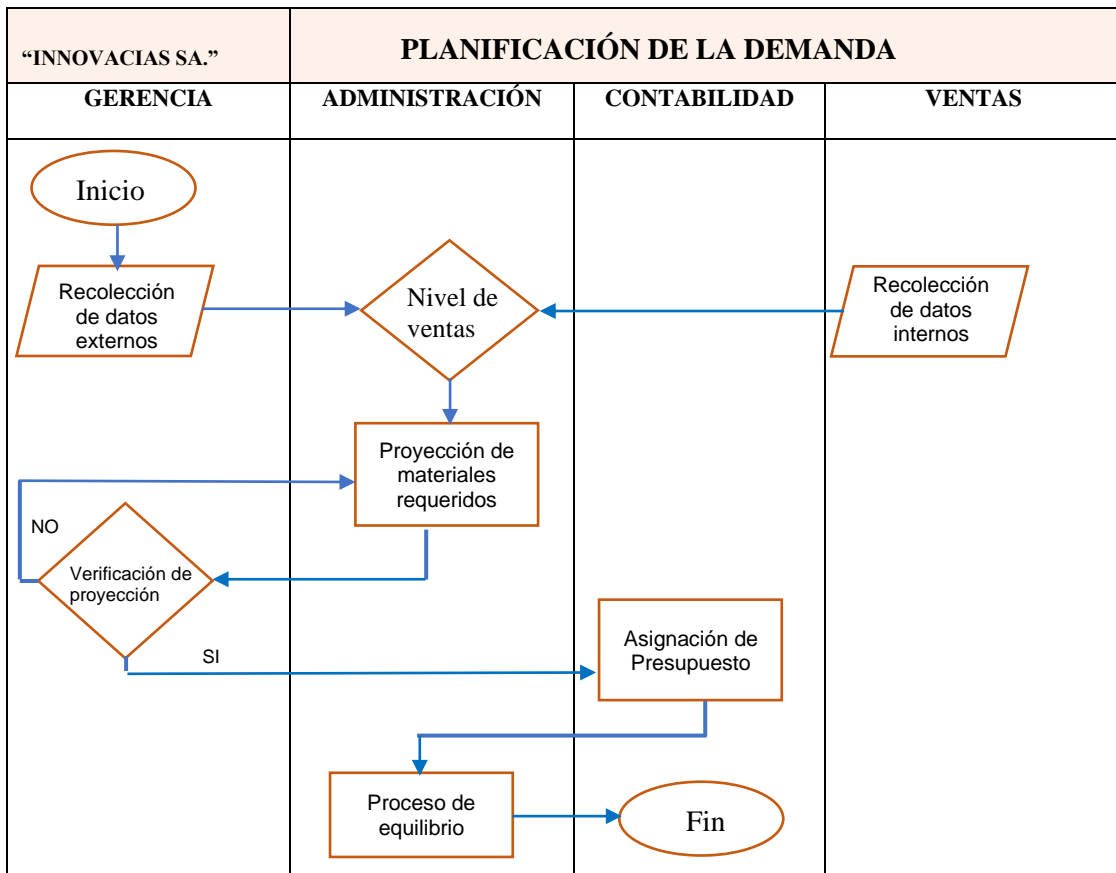
En este proceso logístico se refiere a la proyección de productos para determinar cuándo, cuánto, y donde serán necesarios. Esta actividad requiere de buena comprensión de red logística y el abastecimiento de la cadena de suministro, tales como el servicio de entrega, espacio de almacenamiento, tiempo de espera del producto, entre otros. A efectos de la propuesta se plantea el flujo del proceso a seguir por la empresa caso de estudio, como propuesta de solución al problema científico planteado (Figura 14).

Se pretende que, a través del manual de procesos logístico, la empresa “Innovacias SA.” pueda reducir o erradicar al mínimo los problemas de estimaciones imprecisas, capacidad de almacenamiento, malos tiempo de entrega e interrupciones en la distribución.

La administración debe proporcionar información detallada sobre las ventas del producto en función a la data histórica, y la gerencia debe obtener toda la información sobre la situación actual del mercado, así como las futuras eventualidades. La planificación de la demanda está completa cuando la proyección se racionalice en base a la información presupuestaria y limitaciones de suministros.

Figura 14

Proceso de planificación de la demanda



Nota: Procesos que intervienen en la planificación de la demanda. *Elaborado por:* Autora

El proceso de planificación de la demanda se ejecuta de la recolección de datos y otras actividades que se resumen en la Tabla 5.

- **Recolección de datos externos:** La Gerencia deberá obtener toda la información sobre la situación actual del mercado y posibles desafíos a los productos adjuntos en el plan.
- **Recolección de datos internos:** El área comercial proporcionará datos históricos sobre las ventas.
- **Proyección de materiales requeridos:** El departamento administrativo realizará la proyección de la demanda en base a la información

proporcionada por el departamento comercial, analizando las tendencias del histórico de ventas.

- **Verificación de la proyección:** Gerencia deberá de aprobar la proyección en base a las ventas y factores externos.
- **Asignación de presupuesto:** Contabilidad proyecta el presupuesto.
- **Proceso de equilibrio:** Proceso detallado individualmente con el fin de acatar cada uno de los procesos para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3

Resumen del proceso de la planificación de la demanda

Planificación de la Demanda	
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos internos: Plan comercial, distribuciones reales, proyecciones de ventas, suministros entrantes, inventario proyección de la demanda, proyección de ingresos, logística y capacidad de almacenamiento. 2. Datos externos: Requisitos de proveedores, información de la situación actual, nuevas enfermedades, condiciones ambientales, políticas y directrices nacionales.
Productos	<p>Proyecciones de materiales requeridos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrador, realiza las planificaciones de la proyección de la demanda.
Roles de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 2. Gerente, aprueba las proyecciones de la demanda. 3. Ventas, proporciona información histórica de las ventas. 4. Contabilidad, registro de proveedores anteriores donde pueden ser considerados por precios y calidad.
Resumen	<p>Todas las áreas están relacionadas entre sí, por lo tanto, tienen que realizar proyecciones realistas en base a las necesidades de suministros. La planificación tiene que ser consolidada a través del plan de la demanda y ser aprobadas por Gerencia.</p>

Nota: Síntesis de la propuesta del proceso de proyección de la demanda.

4.4.2.3 Proceso de Planificación de suministro.

Este proceso se refiere a todas las actividades dirigidas a facilitar el flujo de solicitudes u ordenes de materiales mediante la compra, desde la adquisición, almacenamiento y la entrega hasta el consumidor final.

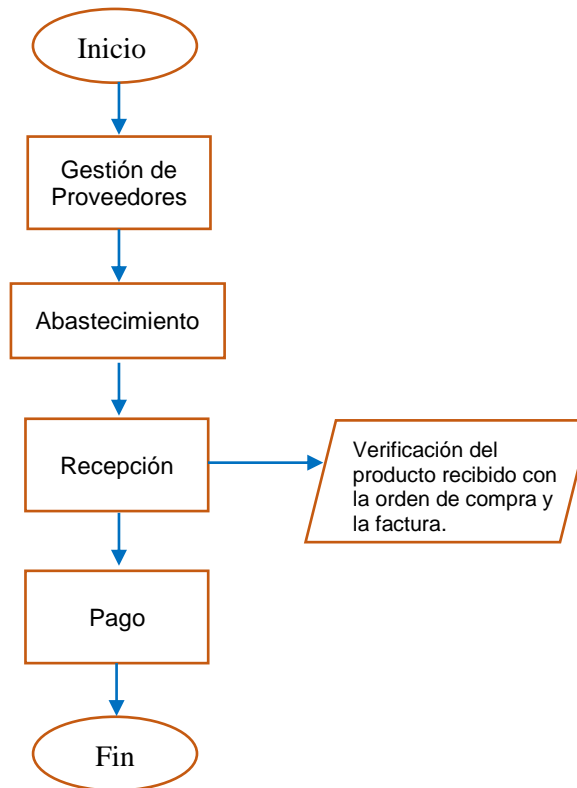
La planificación de suministro exige comprender condiciones del mercado, donde se deberá explorar, evaluar, encontrar y obtener la participación de los proveedores, además de, administrar la compra desde la adquisición hasta cuando se almacene en la empresa. Es necesario que dentro de estos procesos exista documentos que sustenten tanto la compra como el recibido del mismo, verificando que todo se encuentre en correcto estado.

En la Figura 23 se ilustra la planificación de suministro, desde la gestión de proveedores, hasta la recepción del pedido, donde esta cadena de planificación deberá cumplirse cada uno de los pasos para obtener un óptimo resultado.

Así mismo, en el proceso de planificación de suministro, es importante la utilización de órdenes de compra, que son documentos útiles que facilitan a las empresas y proveedores comunicarse entre sí de manera formal. Estos documentos protegen y respaldan para ambas partes de un procedimiento de compra legal o de auditoría (Figura 15).

Figura 15

Planificación de suministro



Nota: Flujograma de la propuesta del proceso de suministro. *Elaborado por:* Autora

Se ha propuesto para la empresa “Innovacias SA.” el uso de las órdenes de compra, debido a que, en los resultados obtenidos a través de la encuesta, reflejaron que no utilizan estos tipos de documentación porque no poseen procedimientos formales para el recibimiento de mercadería (ANEXO 8).

Por último, las compras deberán de ser verificadas, es decir, que los productos lleguen conforme a la cantidad cotizada y en condiciones óptimas, caso contrario, si el formato de compra no coincide con lo solicitado, no se recibirá el producto por no cumplir con lo necesario e inmediatamente se notificará a gerencia. Una vez verificado, se firma la factura en señal de aprobación y se procede a la entrega de documentos a contabilidad para su registro y pago del mismo.

4.4.2.4 Gestión de Proveedores.

El proceso logístico propuesto para “Innovacias SA.” establece directrices que se refieren al proceso de creación de un arreglo empresarial relacionados a los proveedores, durante el cual, el pedido de los productos va desde la aprobación, consultas, solicitudes, tiempo de entrega y servicio que son efectivamente procesados mediante la celebración de un documento a través de orden de compra o pedido que después de su verificación se convierte en trato comercial mediante la factura.

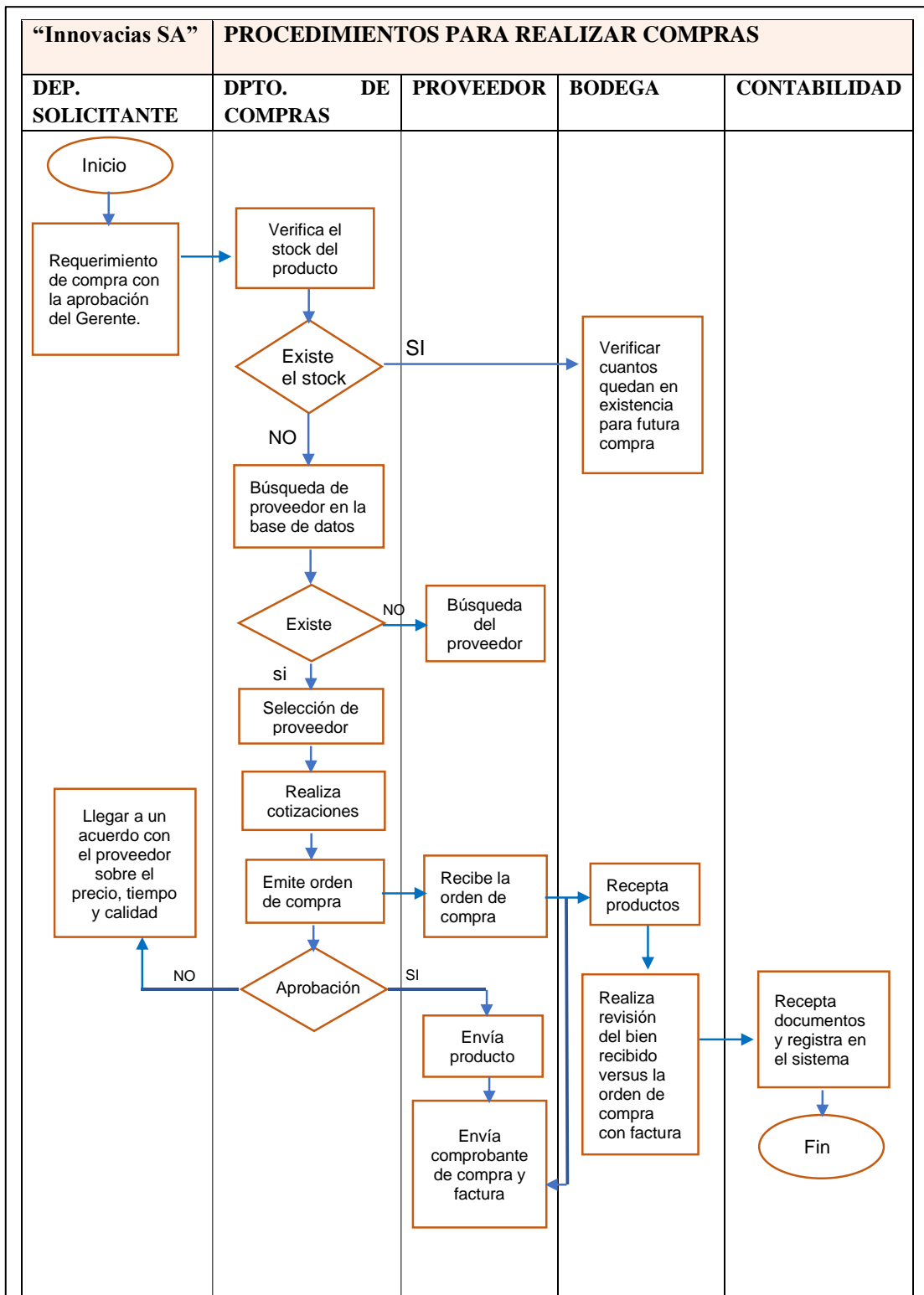
La empresa en estudio no cuenta con una política formal para los procesos de calificación de los proveedores. Por lo tanto, como primer paso para abastecimiento del producto, se deberá realizar inspecciones físicas de los proveedores evidenciando que los suministros cumplan con las exigencias de calidad.

La información actual de los proveedores, mercado y productos consiste en una base de datos de almacenamiento y recopilación de información, a partir del cual, los productos normalmente adquiridos, el mercado y los proveedores habituales se analizan y se procede a la clasificación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La gestión de los proveedores depende de los comentarios o acotaciones constructivas de los usuarios sobre la calidad del desempeño, precios competitivos, coherencia del servicio y tiempo óptimo de entrega. Existen otros indicadores que varían de acuerdo al producto, mercado y proveedor, pero estas variaciones exponen tendencias aún más claras a través de la práctica (Figura 16).

Figura 16

Flujograma del proceso de compras



Nota: Proceso de compras desde la búsqueda del proveedor hasta el recibimiento de la mercadería.

Elaborado por: Autora

A continuación, se realizará una síntesis sobre la gestión de proveedores:

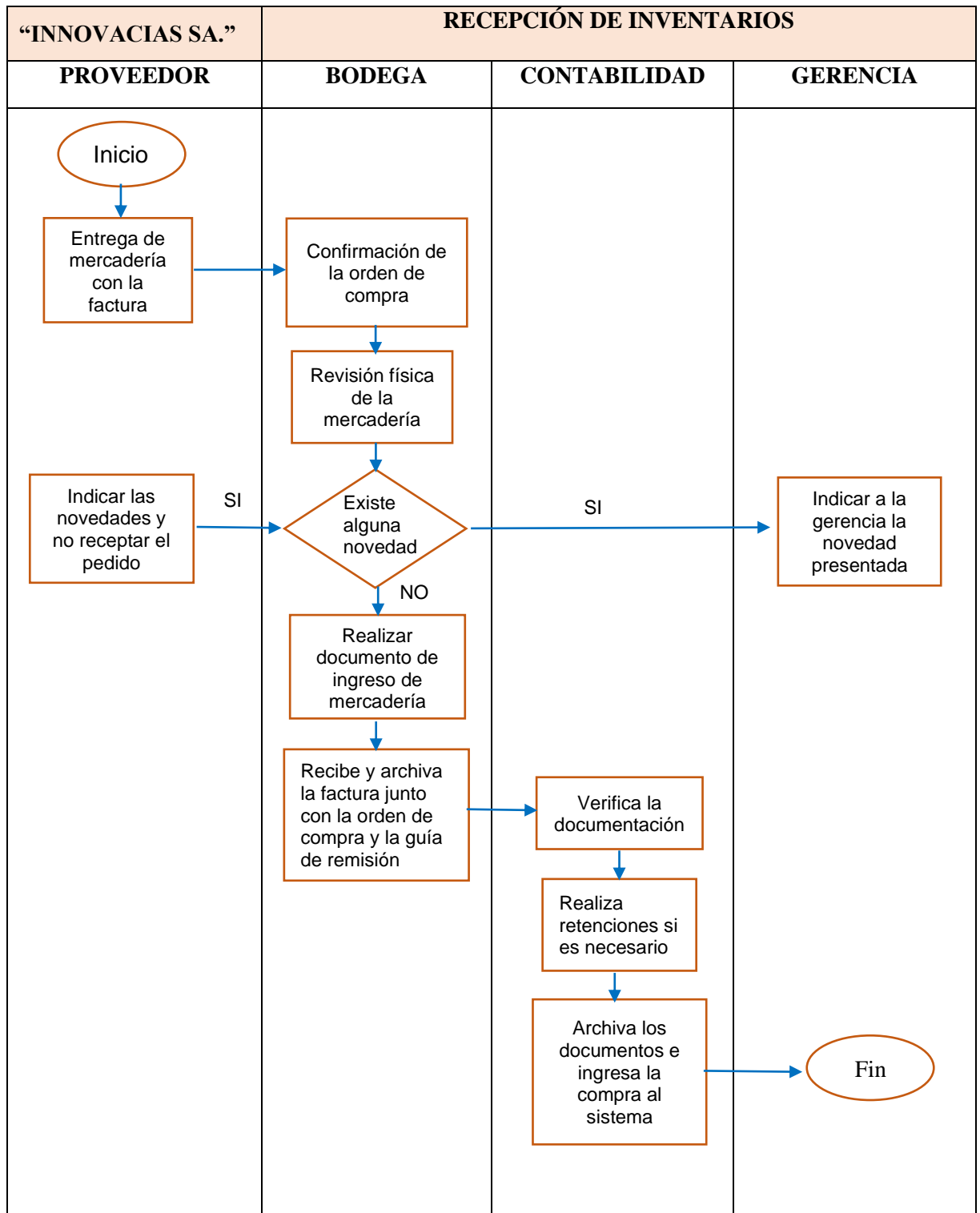
1. **Informes de desempeño de proveedores:** El departamento administrativo, contable y comercial brindan información del desempeño de proveedores.
2. **Consolidación de informe:** Gerencia consolida la información y hace la evaluación de los proveedores.
3. **Búsqueda del proveedor:** Se deberá poner en contacto con los proveedores.
4. **Elaboración de cotización:** La Gerencia deberá aprobar la cotización del producto para iniciar el proceso de abastecimiento y emitir la orden de compra. Caso contrario, se puede renegociar los precios y plazos.
5. **Renegociación:** Si la renegociación es aceptada, y llegan a los precios pactados, se emite la orden de compra para luego ser factura.
6. **Pago:** Dependiendo de cada proveedor se realiza el pago, ya que puede tener un plazo de cancelación (crédito) o si el pago es al contado.
7. **Recibo de mercadería.** Se procederá a la revisión de acuerdo a la factura y orden de compra versus la cantidad recibida.

4.4.2.5 Gestión de Recepción.

Esta actividad es responsable el área de bodega, ya que se genera por los productos comprados tienen que ser entregados por los proveedores de la empresa. Los bienes son enviados desde las subestructuras del distribuidor y entregados hacia el almacén de la organización acorde a la ubicación emitida en la orden de compra (Figura 17).

Figura 17

Flujograma del proceso de recepción de productos.



Nota: Flujograma del proceso de la recepción de pedidos.
Elaborado por: Autora

Es importante que todas las entregas deben de documentarse para que

sirva como sustento de lo recibido a través de una guía de remisión. Caso contrario, si se tiene alguna discrepancia del bien recibido, se deberá notificar la observación presentada tanto a Gerencia como al proveedor (Tabla 6).

Tabla 4

Resumen de la propuesta de Recepción de producto

Planificación de Recepción	
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones y capacidad de almacenamiento. 2. Calidad, cantidad y requisitos para el espacio. 3. Plazo previsto para el almacenamiento. 4. Orden de compra, cotizaciones. 5. Fechas o plazo de entrega, términos y condiciones. 6. Información del encargado de dejar la mercadería.
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Órdenes de compra. 2. Bienes recibidos en óptimas condiciones. 3. Constancia de que la mercadería sea lo pedido. 4. Reclamos por daños, perdidas o faltantes si es necesario.
Resumen	<p>Consiste desde el envío de productos adquiridos del proveedor hacia las instalaciones de la empresa, donde el encargado verificará con la orden de compra el recibido de los bienes, con el fin de confrontar el documento con el físico de la mercadería.</p>

Nota: Proceso de recibimiento de mercadería. *Elaborado por:* Autora

4.4.2.6 Gestión de Pago.

Este proceso tiene la responsabilidad el departamento contable, ya que se genera de las transacciones comerciales que tiene la empresa con los proveedores. Por lo tanto, la entidad tiene que efectuar los pagos únicamente cuando el distribuidor haya cumplido con todos los requisitos conforme a la orden de compra o contrato.

El proveedor envía una factura después o mediante la recepción del producto. La persona encargada de recibir las facturas (área contable) debe realizar una verificación para garantizar que los bienes hayan sido recibidos

conforme a la orden de compra, es decir, que el precio cotizado sea el mismo que la factura, así mismo, debe coincidir el conteo final de productos y la calidad del mismo. Si en caso hubiese algún tipo de problema con la factura, el mismo se devuelve al proveedor indicando las novedades para fines de ajuste, como se describe en la Tabla 7.

Tabla 5

Resumen de la propuesta de gestión de pago

GESTIÓN DE PAGO	
Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orden de compra 2. Factura 3. Guía de remisión
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de pago
Roles de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Contabilidad 3. Gerencia
Puntos de integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad: Verifica y procesa el pago.
Resumen	Las facturas emitidas por los proveedores deben de ser verificadas en su relación a la cantidad esperada, calidad y precio para ser procesadas con premura para fines de pago.

Nota: Proceso de recibimiento de mercadería. *Elaborado por:* Autora

4.4.3 Metodologías de mejora continua a aplicar

- **Método de las 5s.**

Esta técnica de gestión basado en 5 principios o fases para alcanzar lugares mejor organizados, más limpios, más productivo y más ordenado, permitirá que la empresa “Innovacias S.A” tenga pautas necesarias para transformar las condiciones de trabajo en equipo, aminorar accidentes laborales, menos tiempo para cambios de herramientas, disminución de traslados y movimientos inútiles, mayor compromiso y responsabilidad en las tareas, además de mejorar la imagen ante los clientes.

4.4.3.1 Primera S: Seiri – Seleccionar

El primer paso dentro de esta fase es establecer la selección de artículos identificando los productos o materiales necesarios y separando los innecesarios sin desprenderse de este último, ya que después se evaluará si es preciso el desecho del mismo. La mayoría de empresas poseen poca importancia a la administración de la bodega, donde no tienen ningún control del almacenaje ni limpieza, trayendo consigo mala imagen, bajo control en seguridad industrial, desorden de mercadería, entre otros aspectos que hacen un efecto negativo al ambiente laboral.

Es necesario que la persona responsable de identificar y clasificar el inventario llene una bitácora de clasificación de productos, graficada en el Anexo 8. Una vez clasificado los productos se colocarán etiquetas o distintivos rojos hacia aquellos artículos innecesarios junto con la gestión correctiva que se utilizará, el más común, es el deshecho. Véase en el Anexo 8.

4.4.3.2 Segunda S: Seiton – Organizar.

Esta segunda fase consiste en establecer un orden de materia prima existentes, de manera que sea fácil de establecer su control.

Las funciones que se realizan dentro de esta fase son las siguientes:

- Determinar zonas sobre las responsabilidades o tareas que se van a ejecutar.
- Clasificar y organizar los productos de acuerdo a la frecuencia de uso, el método más utilizado es el PEPS.
- Ejecutar las políticas a través del manual de funciones para conocer las actividades primordiales a realizar.

4.4.3.3 Tercera S: Seiso – Limpiar.

La limpieza en la organización es un factor de gran relevancia, es mucho más importante de lo que habitualmente se conoce. Disponer de un método de higiene y mantener el entorno laboral saludable y limpio es un factor clave para el éxito de cualquier entidad.

Esta tercera fase establece la ejecución de la limpieza en el área de trabajo, erradicando e identificando fuentes de suciedad. Dentro del criadero de camarón, las piscinas deben mantenerse limpia para lograr la optimización del crecimiento de la larva, ya que la alimentación ya sea al voleo (lanzamiento de comida al agua) o la utilización de bandejas o charolas, además de los desechos que estos generan. En el Anexo 9 se podrá observar el formato para el control de limpieza.

Para efectuar este método es preciso construir un cronograma de trabajo de limpieza, asignando funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores para de esta forma conservar el negocio impecable, ya que una favorable imagen refleja la carta de presentación ante los clientes.

4.4.3.4 Cuarta S: Seiketsu – Sanear.

El propósito de este procedimiento es distinguir de forma fácil una situación normal de otra anormal, mediante reglas sencillas y visibles dando término a un control visual. Para ejecutar esta cuarta S, es preciso que tanto el bodeguero como la gerencia se encarguen de inspeccionar periódicamente cada una de las áreas mediante la señalización, en otras palabras se instalarán una etiqueta roja hacia aquellos artículos que demanden mejora y verdes a los que se encuentren en la perfección, de tal manera, el personal gestionará medidas correctivas para dar posibles soluciones, por ejemplo si un producto está

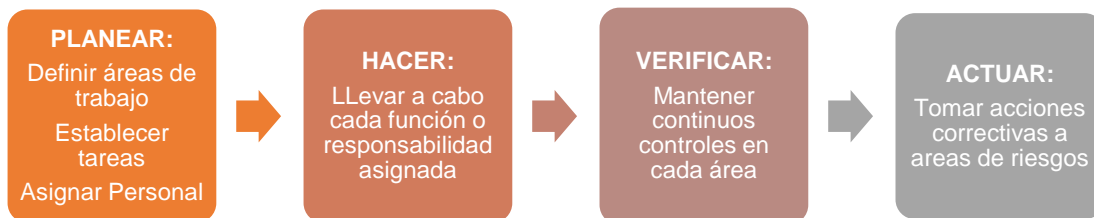
próximos a vencer se aplicaría el consumo excesivo para su rápida salida.

4.4.3.5 Quinta S: Shitsuke – Autodisciplina.

Por último, esta fase comprende la mejora o el progreso alcanzado sobre la ejecución de los métodos fijados anteriormente, mediante políticas, normas y manuales de funcionamiento establecidos, con el propósito de cumplir con las metas propuestas, asimismo, se aplicará el proceso de mejora continua, tal y como se detalla a través de la Figura 18.

Figura 18

Proceso de mejora continua



Nota: Conclusión de la mejora continua a aplicarse.

CONCLUSIONES

La culminación del presente tema de investigación, permite plantear las siguientes conclusiones:

- Se evidencia la pertinencia de estudio al demostrar que la situación actual del proceso logístico que opera la empresa en estudio es deficiente; a pesar de orientar los esfuerzos en cumplir con la demanda de productos (camarones) y poseer un sistema de información para el control de ventas, los reprocesos y la falta de controles en los inventarios promueve una cultura de desorden que se evidencia en los desperdicios generados por un proceso poco estructurado y sistémico, afectando retrasos en la entrega de pedidos cuyo impacto se evidencia en el incremento de los costos de producción.
- Así mismo, la empresa “Innovacias S.A.” trabaja en forma descentralizada y desarticulada con otras funciones de la organización, al no contar con un manual de funciones establecido ni un manual de procesos documentado e implementado, lo que dificulta las actividades a desempeñar de cada colaborador; problemas que, sumado a la poca planificación, repercute en ineficiencias en la ejecución de los procesos dentro de la gestión logística en la empresa caso de estudio.
- La construcción de un plan de mejora continua, constituye una alternativa de solución metodológica que integra de forma sistémica, ordenada y holística, todas las funciones relacionadas con el proceso de la gestión logística de la empresa caso de estudio, que articulado con instrumentos que permitan la ejecución de los procesos, asegura el correcto flujo de información que permita a través de la incorporación de indicadores de gestión, medir el rendimiento de los mismos para identificar posibles oportunidades de mejora.

- La implementación de las estrategias de “5S’s” constituye una metodología de fácil aplicación con resultados prometedores que se articulan a los programas de mejora continua propuestos en el presente documento.

RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones continuas a los colaboradores para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas en cada área con la finalidad de que los mismos puedan cubrir puestos en cualquier.
- Se recomienda a la empresa “Innovacias S.A” documentar, estandarizar y dar continuidad a las auditorías de inventario de manera periódica, a fin de crear alertas antes posibles inconsistencia entre la base de datos y lo existente en físico.
- Fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad de los procesos, incluyendo la implementación de encuestas periódicas a los proveedores y clientes y la revisión constante de los procesos y procedimientos internos.
- Investigar en profundidad los factores culturales que influyen las organizaciones que impiden la implementación de procesos estructurados y su relación con la cultura organizacional y la influencia de factores externos.
- Profundizar en el uso e incorporación de otras herramientas orientadas a la mejora continua que, desde el estado de la práctica, validen su aplicabilidad en empresas de similares características.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. & Rojas, C. (2013). Técnicas cualitativas de investigación. San José, Costa Rica: UCR.
- Azuero, E. S. (2021). Análisis del comportamiento económico de la exportación del camarón. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*(14), 112-119. Obtenido de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/418>
- Ballesteros, D. P. (2018). Importancia de la Administración Logística. *Scientia Et Technica*, XIV(38), 217-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903838.pdf>
- Brassel, F. (2020). SOBERANÍA ALIMENTARIA. ¿Palabra de moda o concepto novedoso? *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 12, 11-30. Obtenido de <https://redalyc.org/pdf/4761/476147380002.pdf>
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2021). *Principales compradores de camarón ecuatoriano en el mundo*. Obtenido de <http://www.camae.org/comercio-exterior/principales-compradores-de-camaron-ecuatoriano-en-el-mundo/>
- Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador. (2022). Ecuador el segundo mayor exportador de camarón. *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/01/24/ecuador-supero-los-usd-5000-millones-en-exportacion-de-camaron-en-2021/>
- Deglis, G., Iñiguez, P., & Alfredo, R. (octubre de 2017). *Plan para la mejora del proceso logístico de productos ubicado en Turmeros*. Obtenido de mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/6373?show=full
- Delgado, J. L. (2017). *Proceso logístico desde la cosecha del camarón hasta la empacadora*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1988/1/Paper%20Productividad%2017%20AGOSTO%20JL.pdf>
- Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo*. Huancayo, Perú: 1ra edición. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Gonzalez, P. F. (2019). *DISEÑO DE UNA CADENA LOGÍSTICA PARA LA CAMARONERA LOS ÁNGELES COMO PLAN DE MEJORA*

- COMPETITIVA Y LA EXPORTACIÓN DE SU PRODUCTO DESDE EL PUERTO DE GUAYAQUIL. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/146/1/FABRE%20GONZALEZ%20PAUL.pdf>
- Heighes, J., Quishpe, M., & Portocarrera, L. (diciembre de 2016). *Mejora continua en los procesos logístico*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/610517>
- Hernández, M. G., Garrido, C. M., & Martín, N. M. (2016). *Metodología de Investigación Avanzada*. Obtenido de La Entrevista: http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Holtzeimer, M. d., Guillen, M., Rivera, D., & Valentin, P. (2015). Mejora continua en la logística de producción para minimizar desperdicios. *Universidad Tecnológica Paso del Norte Pez Lucio*, 729-739. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Tecnologia_e_innovacion/vol2num4/Revista-de-Tecnologia-e-Innovacion--Volumen-4-83-93.pdf
- Manrique, L., Treves, J., & Taco, A. (2019). Gestión de cadena de suministro: Una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1143. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/29062051009.pdf>
- Marcillo, F. (2018). <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8972/3/AnalisisWSSV2003.pdf>. *Líderes*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8972/3/AnalisisWSSV2003.pdf>
- Martín, S., & Lafuente, V. (22 de abril de 2017). Referencias Bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Scielo (Ccientific Electronic Library Online)*, 31(71), 151-180. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n71/2448-8321-ib-31-71-00151.pdf>
- Martínez, S. G. (2019). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai, vii (13)*, 2-9. Obtenido de <https://www.doccity.com/es/la-observacion-un-metodo-para-el-estudio-de-la-realidad/5025848/>
- Media, J. (2017). Análisis de la tendencia de las exportaciones del camarón en el Ecuador durante el período 2012 2016. *Library*, 35-38. Obtenido de

<https://1library.co/article/producci%C3%B3n-camar%C3%B3n-ecuador-antecedentes-propuestas.q7wlw8rz>

- Meneses, J. (2016). *El cuestionario como técnica de investigación cuantitativa*. Obtenido de <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Operadores Logísticos de Transporte Internacional. (18 de enero de 2021). *Principales indicadores (KPI) de logística*. Obtenido de NOVOCARGO: <https://www.novocargo.com/principales-indicadores-kpi-de-la-logistica/>
- Ortega, J. G. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación? *Selva Andina Research Society*, 8(2), 155-157. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&nrm=iso. ISSN 2072-9294.
- Ortega, N. (febrero de 2018). *Manual de procedimientos para el control interno de la camaronera Bravito*. Obtenido de <file:///C:/Users/luisp/OneDrive/Escritorio/TESISMANUALPROCEDIMIENTOS-NOS-2018.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Investigaciones Morphol*, 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Poveda, D., & Piedrahita, Y. (19 de Octubre de 2020). *La industria camaronera de Ecuador superando numerosos obstáculos en el 2020*. Obtenido de <https://www.globalseafood.org/advocate/la-industria-camaronera-de-ecuador-superando-numerosos-obstaculos-en-2020/>
- Revista Unir. (2021). El Ciclo de Deming: una estrategia de mejora continua de la calidad de las empresas. *Grupo Proeduca*, 1-5.
- Roldán, P. L., & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Bellaterra, Barcelona, España: 1ra edición. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- RTS International. (2020). Una mirada a la industria del camarón en Ecuador. *International Business*, 66-69. Obtenido de <https://www.rtsinternational.com/es/article/una-mirada-la-industria-del-camar%C3%B3n-en-ecuador>

- Saltos, J. (2020). *El sector camaronero y su incidencia en el crecimiento económico de la provincia del Guayas*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19058/4/UPS-GT002972.pdf>
- Serna, A. H. (2021). *Propuesta de plan de mejora en los procesos administrativos logísticos en la organización ENEL CODENSA*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/12563/5/TE.PRO_HenaoSernaAng%c3%a9lica_2021.pdf
- Silva, J. (2017). Gestión de la cadena de suministro: una revisión desde la logística y el medio ambiente. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 51-59.
- Torres, C., & Córdova, J. (2016). Diseño de sistema experto para toma de decisiones de compra de materiales. *Cuadernos de Administración*, 52, 20-30. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a03.pdf>
- Torres, L., & Navarrete, D. (2018). *Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en el departamento administrativo para el mejoramiento de sus funciones en la cooperativa de Taxis Terminal Terrestre de Guayaquil*. Obtenido de <file:///C:/Users/luisp/OneDrive/Escritorio/guia%20para%20manual%20de%20politicas.pdf>
- Universidad Agraria del Ecuador . (septiembre de 2018). El Camarón Ecuatoriano Historia del Camarón. *Library*, 27-38. Obtenido de <https://1library.co/article/el-camar%C3%B3n-ecuatoriano-historia-del-camar%C3%B3n.z1d792wp>
- Vásquez, P. C. (2018). Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística. *Revista Académica e Institucional UCPR*, 65-90. Obtenido de <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=c17d18015a4bbb09JmltdHM9MTY2ODI5NzYwMCZpZ3VpZD0xZjQwMTZhMS1kYWViLTlyNTEtMmYxMy0wN2U4ZGI0YzYzNDUmaW5zaWQ9NTM2Ng&pfn=3&hsh=3&fclid=1f4016a1-daeb-6251-2f13-07e8db4c6345&psq=log%c3%adstica+de+transporte+definicion+segun+aurore>
- Velázquez, A. P. (2016). *Conceptos básicos de estadística* . Obtenido de Centro

Público de Investigación CONACYT :
<https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/157/1/13-Conceptos%20B%3%A1sicos%20de%20Estad%3%ADstica%20-%20Diplomado%20en%20An%3%A1lisis%20de%20Informaci%3%B3n%20Geoespacial.pdf>

Vellojín, L. C., González, J. C., & Mier, R. A. (2016). Logística Inversa, Una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. *Redalyc*, 184-202. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28200150_Logistica_Inversa_una_herramienta_de_apoyo_a_la_competitividad_de_las_organizaciones

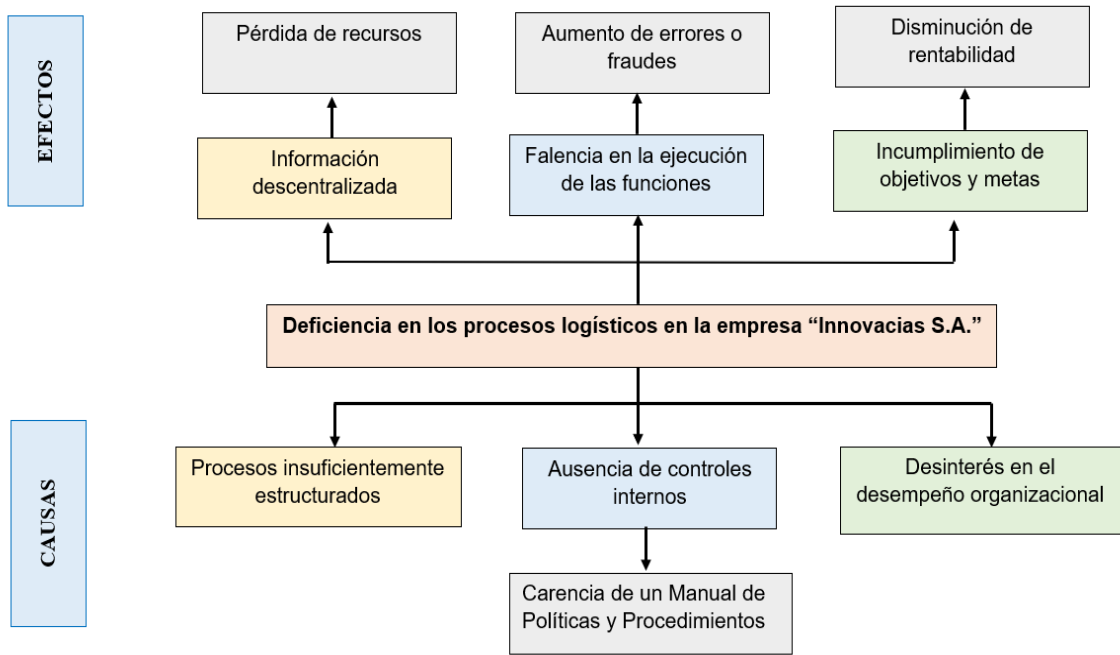
ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento anual en millones en la exportación del camarón



Fuente: Estadísticas - Cámara Nacional de Acuicultura (cna-ecuador.com)

Anexo 2: Causas y efectos de la problemática en estudio



Nota: Ilustración representativa del problema existente. Elaborado por autora.

Anexo 3: Información de la empresa "Innovacias S.A."

- **Misión**

Cultivar y comercializar camarón y larvas de camarón empleando adecuadas prácticas de producción acuícola para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y respetando el medio ambiente.

- **Visión**

Ser una de las empresas líderes del sector camaronero, con excelente reputación en el mercado, basado en altos índices de calidad, servicio y productividad.

- **Descripción de Funciones**

Para el desarrollo de las funciones de la empresa en estudio, el personal activo se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Personal Administrativo.

- **Contador:** Se encarga de la administración financiera de la entidad, con el fin de proporcionar un control e información centralizada de todas las finanzas de la organización.
- **Recursos Humanos:** Encargado de la selección del personal, así como también la administración de recursos humanos que trabaja en “Innovacias S.A.”.

Personal Operativo.

- **Personal de Planta:** Encargado de controlar toda la producción en cada actividad o proceso, así como también supervisar o monitorear el personal de planta para que cumpla con su desempeño.

- **Personal de Campo:** Realizar actividades relacionadas con la operación del camarón, desde la siembra del camarón hasta el desarrollo del mismo para la venta.

Personal Comercial.

- **Compras:** Proveer insumos o materiales, realizando las compras de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Bodeguero:** Encargado de entrada y salida de mercadería y demás materiales acordes al giro del negocio basado en las órdenes de compra o requisición.

Personal Mercadotécnico: Aumentar las ventas a través del estudio del consumidor, así como del mercado (la competencia) para utilizar estrategias que implican llevar al potencial consumidor al límite de la decisión de compra.

Anexo 4: Matriz de Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Independiente	Plan de mejora continua en el proceso logístico	Gestión de distribución de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución • Pedido formal de materiales 	Entrevista Encuesta	Cuestionario
		Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos 		
Dependiente	Proceso logístico con la administración de recursos llegando a optimizar los métodos productivos.	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y almacenamiento óptimo de mercadería 	Entrevista Encuesta	Cuestionario
		Control de Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de distribución e instalaciones necesarios para llevar a cabo el proceso de venta 		
		Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de los colaboradores • Control • Planificación • Metodología ABC • Orden en los procesos 		

Nota: Ilustración representativa de la problemática existente en la empresa “Innovacias”. **Fuente:** elaboración propia.

Anexo 5: Formato de la encuesta



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

FORMATO DE ENCUESTA

Tema:

Plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”

Estimado(a) encuestado(a):

Le solicitamos nos ofrezca sus opiniones con fin de aplicar procesos adecuados para el desarrollo del departamento logístico en el marco de la investigación: “Plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa “Innovacias S.A.”.

Esta información será utilizada exclusivamente con fines académicos.

A continuación, marque con una X según corresponda:

1. ¿La empresa cuenta un manual de funciones para evitar la segregación de funciones?

Si ----- No-----

En casi que su respuesta es SI, ¿se cumple el manual de funciones?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

2. ¿Con qué frecuencia a empresa tramita una orden de pedido formal a través una Orden de compra, que especifica los requerimientos de productos?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

3. ¿Con qué frecuencia, las órdenes de compras son tramitadas por un único responsable con funciones asignadas?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

4. ¿Con que regularidad la empresa “Innovacias SA”? aplica un control en la producción?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

¿Cuenta con un sistema informático para el control de la producción?

Si ----- No----

5. ¿Con que regularidad la empresa “Innovacias S.A.” aplica un control en las ventas?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

¿Cuenta con un sistema informático para el control de las ventas?

Si --- No---

6. ¿Se realiza una planificación para el abastecimiento de insumos o materiales requeridos para el proceso productivo?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

7. ¿Se realiza el control y seguimiento en la recepción de insumos y materiales?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

8. ¿Considera usted que los materiales e insumos recibidos son almacenados en condiciones apropiadas?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

9. ¿La empresa realiza periódicamente la actualización y control del inventario?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

10. ¿La empresa cuenta con canales de distribución adecuados para el traslado del producto final al consumidor?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

11. ¿La empresa mide sus procesos logísticos y establece planes de mejora según su necesidad?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

12. ¿La empresa cuenta un manual de procesos en el área de logística?

Si ----- No----

En casi que su respuesta es SI, ¿Cree usted que, un manual de procesos en el área de logística, contribuye en la optimización de recursos y mejora continua?

Nunca	Muy pocas veces	A Veces	Casi siempre	Siempre

Gracias por su colaboración.

Anexo 6: Formato de la entrevista



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

FORMATO DE ENTREVISTA

Tema:

Plan de mejora continua en el proceso logístico en la empresa

“Innovacias S.A.”

Objetivo: Se pretende conocer las debilidades en el área logística de la empresa “Innovacias S.A.” donde la información recolectada permitirá diseñar plan de mejora en los procesos logísticos para la optimización de recursos.

1. ¿Desde su experiencia, coméntenos cómo el departamento de logística ha contribuido en el desarrollo de la organización?
2. ¿Qué aciertos y qué limitaciones, cree usted que existen en el área logística, específicamente en los canales de distribución?
3. ¿Considera necesario que la organización establezca roles y procesos definidos en el departamento logístico, a fin de establecer mecanismos para mejorar el desempeño de la organización?
4. ¿Para la toma de decisiones, usted se apoya en información recopilada y procesada a través de bases de datos, que permitan conocer pronósticos de ventas y controles de inventarios?
5. ¿La empresa mantiene una comunicación directa con el cliente, a fin de conocer sus expectativas, necesidades y requerimientos, relacionados con la distribución y entrega del producto final?

6. ¿Cree usted que la empresa debe establecer procesos de mejora continua en el departamento de logística, con la finalidad de mejorar su desempeño competitivo?
7. ¿Qué aspectos debería considerarse, desde su experiencia, para optimizar la cadena o el proceso logístico que actualmente emplea la empresa?
8. ¿Cree usted que el personal involucrado en los procesos logísticos, genera valor en sus actividades?
9. ¿Qué factores considera usted que inciden en el rendimiento del personal?
10. ¿Cree usted un plan de mejoras debe contemplar programas que motiven el mejor desempeño del personal?

Anexo 7: Análisis de Resultados de la entrevista

N°	Pregunta	Respuesta Gerente	Respuesta Contador	Respuesta jefe de adquisiciones
1	¿Desde su experiencia, coméntenos cómo el departamento de logística ha contribuido en el desarrollo de la organización?	La empresa no cuenta con un departamento de logística estructurado.	Muy poco, las facturas llegan tarde y es incompleta la información	No existe departamento de logística, se almacena todo en un mismo lugar con un control muy leve sin detalles.
2	¿Qué aciertos y qué limitaciones, cree usted que existen el área logística, específicamente en los canales de distribución?	Limita en la distribución correcta de los insumos para las diferentes áreas.	Todo proceso es muy rudimentario y hace falta la implementación de sistemas y tecnología.	Muchas veces no hay control sobre los productos que se necesitan y llegan tarde o diferente, ocasionando demoras y atrasos.
3	¿Considera necesario que la organización establezca roles y procesos definidos en el departamento logístico, a fin de establecer mecanismos para mejorar el desempeño de la organización?	Es importante conocer el rol del personal de cada departamento y establecer uno en específico para el área de logística.	Si, ya que, si la organización establece roles definidos, tendrá un mayor control	Considero que si se debe adquirir algún sistema o implementar una mejor organización que permita la agilidad y buen desempeño del trabajo.
4	¿Para la toma de decisiones, usted se apoya en información recopilada y procesada a través de bases de datos, que permitan conocer pronósticos de ventas y controles de inventarios?	Es importante contar con el material de apoyo para la toma de decisiones.	Es necesario tomar en cuenta el trabajo anterior y guiarse.	Yo considero que es importante basarse en hechos e información, por lo tanto, sirve de guía.
5	¿La empresa mantiene una comunicación directa con el cliente, a fin de conocer sus expectativas, necesidades y	Si se mantiene comunicación con los clientes.	Si, la empresa tiene constante comunicación.	Si, nosotros debemos de estar siempre comunicados con el cliente para conocer sus necesidades.

	requerimientos, relacionados con la distribución y entrega del producto final			
6	¿Cree usted que la empresa debe establecer procesos de mejora continua en el departamento de logística, con la finalidad de mejorar su desempeño competitivo?	Así es, es importante mejorar en esa área para la optimización de recursos y costos.	Si, debe de establecer procesos para que pueda mejorar la productividad.	Si, hay cosas por mejorar en esta organización.
7	¿Qué aspectos debería considerarse, desde su experiencia, para optimizar la cadena o el proceso logístico que actualmente emplea la empresa?	Realizar inventarios más seguido en el área de logística.	Comunicación eficiente y control de logística.	Tener un registro detallado de inventario, entrada y salida de personal y vehículos
8	¿Cree usted que el personal involucrado en los procesos logísticos, genera valor en sus actividades?	El personal debe de estar adecuadamente capacitado para cumplir con sus funciones en el área.	Si, ayudaría a reducir largas horas de papeleo.	Creería que ayuda a agilizar procesos.
9	¿Qué factores considera usted que inciden en el rendimiento del personal?	Contar con un manual de funciones para cada área.	Incentivar al personal, y ejercer varias funciones a la vez sin tener una actividad específica.	Incentivos y motivación.
10	¿Cree usted un plan de mejoras debe contemplar programas que motiven el mejor desempeño del personal?	Sí, es importante para la confianza de los empleados.	Si, así se mantiene la estimación al personal.	Si, por supuesto.

Anexo 8: Formato de órdenes de compra

ORDENES DE COMPRA				
Proceso de Compras			Pág.	
Formatos			Año:	
Empresa: _____ RUC: _____ Giro: _____ Dirección: _____ Contacto: _____ Teléfono: _____ Fecha de entrega: _____ Dirección de envío: _____ Recibe: _____ Cargo: _____				
Ítem	Descripción del producto	Cantidad	Precio unitario (sin IVA)	Sub Total
Observaciones:			Valor Neto	
			Iva	
			TOTAL	
Autorizado por: _____ Recibido por: _____ Fecha: _____				

Nota: Documentación formal para solicitar productos. Elaborado por: Autora

Anexo 9: Primera S: Seiri – Seleccionar

Bitácora de clasificación de productos

CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS						
N°	Artículo	Cantidad	Fecha de entrada	Fecha de caducidad	Procedimiento	Observación

Etiquetas rojas para artículos innecesarios

TARJETA ROJA	
Fecha:	<input type="text"/>
Responsable:	<input type="text"/>
Artículo de eliminar	<input type="text"/>
Localización	<input type="text"/>
Cantidad:	<input type="text"/>
FORMA DE DESECHO	
1. Vender	<input type="text"/>
2. Promocionar	<input type="text"/>
3. Descuentos	<input type="text"/>
4. Otros (especifique)	<input type="text"/>
RAZÓN	
1. No se necesita	<input type="text"/>
2. Defectuoso	<input type="text"/>
3. No rota con frecuencia	<input type="text"/>
4. Material caducado	<input type="text"/>
5. Otros (especifique)	<input type="text"/>
Fecha de desecho	
<input type="text"/>	
Descripción de razón	
<input style="height: 40px;" type="text"/>	
ELABORADO POR: _____	FIRMA DE AUTORIZACIÓN: _____

Anexo 8: Formato para el control de limpieza

CONTROL DE LIMPIEZA												
FECHA DE INICIO			NOMBRE AUXILIAR DE SERVICIOS							N.- REVISIÓN:		
DÍA	MES	AÑO										
Califique el estado del lugar de acuerdo a la siguiente calificación:												
MALO- M REGULAR- R BUENO- B MUY BUENO- MB EXCELENTE- E												
ÁREA	FECHA Y HORA	PERCHAS	VITRINAS	PRODUCTOS	PISOS	BODEGA	FIRMA AUXILIAR	FIRMA SUPERVISOR	OBSERVACIONES			

Nota: Formato para el control de limpieza en la empresa en estudio.