



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO.  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

**AUTORA:**

Marlene Alexandra Figueroa Veloz.

**Previo a la obtención del Título de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

Ing. José Pérez Villamar, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador  
2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO.  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Economista Marlene Alexandra Figueroa Veloz, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Ing. José Pérez Villamar, Mgs.

**REVISORA**

---

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Mgs. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

**Guayaquil, a los 15 del mes de Junio del año 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO.  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

YO, Marlene Alexandra Figueroa Veloz,

**DECLARO QUE:**

El proyecto de Investigación **Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas utilizadas en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 del mes de Junio del año 2018**

**LA AUTORA**

---

Marlene Alexandra Figueroa Veloz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO.  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**YO, Marlene Alexandra Figueroa Veloz,**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** de la maestría titulada: **“Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de Junio del año 2018**

**LA AUTORA**

---

Marlene Alexandra Figueroa Veloz

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis, en especial al Ing. José Pérez Villamar, Mgs.

**Econ. Marlene Alexandra Figueroa Veloz**

### **DEDICATORIA**

A Dios, por su infinita misericordia y bondad, por ser mi fuerza y guía que conduce mi camino. A mis padres por enseñarme valores, virtudes, perseverancia y sobre todo por brindarme amor, comprensión y apoyo incondicional.

**Econ. Marlene Alexandra Figueroa Veloz**

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	17
Problema de Investigación .....	21
Formulación del problema .....	21
Justificación.....	22
Objetivos .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos.....	23
Hipótesis.....	24
Preguntas .....	24
<b>Capítulo I</b> .....	26
La Administración por Procesos .....	26
La Administración de Recursos Humanos.....	39
Gestión por Competencias .....	40
La Logística.....	42
Sustentación Teórica del Cuestionario.....	46
Marco Conceptual .....	47
Marco Legal .....	49
<b>Capítulo II</b> .....	53
Marco Referencial.....	53
La Logística en el Mundo. ....	53
El Índice de Desempeño Logístico. ....	58
Tendencias de la Gestión Logística.....	60

Logística en Ecuador.....	61
Análisis de la Situación Actual de la Empresa Alimentos El Sabor.....	65
<b>Capítulo III</b> .....	71
Metodología y Resultados.....	71
Enfoque de la Investigación.....	71
Variables de la Investigación.....	72
Operacionalización de las Variables de la Investigación.....	72
Diseño de la Investigación .....	73
Elaboración del Instrumento de Encuesta y Entrevistas .....	74
Población y Muestra.....	74
Análisis de los Resultados.....	76
<b>Capítulo IV</b> .....	115
Propuesta de Modelo de Gestión.....	115
Objetivo de la propuesta.....	116
Objetivo General .....	116
Objetivos Específicos.....	116
Fase 1 Propuesta.....	116
Fase 2 Plan de Acción.....	117
Fase 4. Presupuesto para Implementar las Mejoras .....	127
Conclusiones .....	132
Recomendaciones.....	134
Referencia Bibliográfica .....	135
Apéndice .....	139



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procesos Típicos de las Empresas.....	28
Tabla 2: Las Cinco Dimensiones de la Calidad .....	38
Tabla 3: Indicadores Logísticos .....	45
Tabla 4: Los Diez Países con el Mejor Índice de Desempeño Logístico.....	59
Tabla 5: Índice de Desempeño Logístico en Países Latinoamericanos .....	60
Tabla 6: Tendencias que Transformarán a la Logística .....	61
Tabla 7: Líneas de Negocio Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.....	67
Tabla 8: Operacionalización de Variables .....	73
Tabla 9: Distribución del Personal por Proceso Logístico.....	75
Tabla 10: Personal encuestado de áreas logísticas en la empresa Alimentos Sabor Cía. Ltda.....	76
Tabla 11: Conozco las Funciones dentro de la Organización.....	78
Tabla 12: Tecnología de las Herramientas.....	79
Tabla 13: Indicadores de Gestión.....	80
Tabla 14: Comunicación Interna.....	81
Tabla 15: Servicio de Transporte .....	82
Tabla 16: Cronogramas de Distribución .....	83
Tabla 17: Política de Devoluciones.....	83
Tabla 18: Definición de las Funciones de Trabajo .....	84
Tabla 19: Distribución de Rutas de Entregas .....	85
Tabla 20: Manejo de Información.....	86

Tabla 21: Atención de Requerimientos.....	87
Tabla 22: Solución a Reclamos .....	88
Tabla 23: Promueve un Buen Servicio dentro de la Empresa.....	89
Tabla 24: Plan de Capacitaciones .....	90
Tabla 25: Toma de Decisiones.....	91
Tabla 26: Soluciones.....	92
Tabla 27: Propuestas de Mejora.....	93
Tabla 28: Caracterización de Clientes.....	94
Tabla 29: Tabulación de Datos de la Pregunta 5.....	97
Tabla 30: Considera que los Precios de los Productos El Sabor son Apropriados ..	100
Tabla 31: Considera que los Despachos de Mercadería son Ágiles.....	101
Tabla 32: Considera que sus Órdenes de Compras son Recibidas en el Tiempo Establecido .....	102
Tabla 33: Las Entregas de Mercadería han sido Completas .....	103
Tabla 34: Los Valores Facturados están de acuerdo a mi Orden de Compra .....	103
Tabla 35: Las Entregas de Mercadería han sido en Óptimas Condiciones.....	104
Tabla 36: Considera que los Productos El Sabor cuentan con Altos Estándares de Calidad .....	105
Tabla 37: El Servicio Post venta es amable y proporciona la información completa a sus consultas.....	105
Tabla 38: Es frecuente la generación de reclamos por productos en mal estado ....	106
Tabla 39: En caso de presentar algún reclamo este es atendido con rapidez.....	107
Tabla 40: Propuesta de mejora en los procesos logísticos .....	117
Tabla 41: Plan de Acción para el Área de Abastecimiento.....	118

Tabla 42: Plan de Acción para el Área de Operaciones.....	119
Tabla 43: Plan de Acción para el Área de Logística de Distribución .....	119
Tabla 44: Plan de Acción para el Área de Comercialización.....	120
Tabla 45: Indicadores Logísticos de Mejora.....	123
Tabla 46: Costos de Recursos para su Implementación.....	127
Tabla 47: Histórico de ventas (Por Macro Canal y Canal) VS. Presupuesto 2018.	129
Tabla 48: Detalle de presupuesto de ventas 2018 – por mes – categoría / sub categoría .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema General de Administración por Procesos.....	29
Figura 2: Discrepancias e Insatisfacción del Cliente .....	30
Figura 3: Diagrama de Causa-Efecto y las 6M.....	38
Figura 4: Sustentación Teórica del Cuestionario para la Variable Dependiente .....	46
Figura 5: Sustentación Teórica del Cuestionario para las Variables Independientes .....	47
Figura 6: Modelo Push de la Cadena de Suministros .....	56
Figura 7: Modelo Pull de la Cadena de Suministros.....	56
Figura 8: Matriz Foda. Adaptado de Brochure de Planificación Estratégica.....	68
Figura 9: Organigrama del Área Logística.....	70
Figura 10: Personal Encuestado por áreas empresa El Sabor Cía. Ltda. ....	77
Figura 11: Rango de edades. ....	77
Figura 12: Nivel de educación .....	78
Figura 13: Conozco las funciones dentro de la organización .....	79
Figura 14: Tecnología de las herramientas .....	79
Figura 15: Indicadores de Gestión .....	80
Figura 16: Comunicación Interna.....	81
Figura 17: Servicio de transporte. ....	82
Figura 18: Cronogramas de distribución.....	83
Figura 19: Política de devoluciones. ....	84
Figura 20: Definición de las funciones de trabajo .....	85
Figura 21: Distribución de rutas de entregas.....	86
Figura 22: Manejo de información.....	87

Figura 23: Atención de requerimientos.....	88
Figura 24: Solución de reclamos.....	89
Figura 25: Promueve un buen servicio dentro de la empresa .....	90
Figura 26: Plan de capacitaciones .....	91
Figura 27: Toma de decisiones .....	91
Figura 28: Soluciones.....	92
Figura 29: Propuestas de mejoras .....	93
Figura 30: Rango de edades de los clientes .....	95
Figura 31: Distribución del sexo.....	96
Figura 32: Nivel de educación .....	96
Figura 33: Cargo que ocupa dentro de la compañía.....	97
Figura 34: Años utilizando los servicios de El Sabor .....	98
Figura 35: Frecuencia de emisión de órdenes de compra .....	98
Figura 36: Como conoció nuestros productos.....	99
Figura 37: Razones por las que compra nuestros productos.....	99
Figura 38: Satisfacción de la comunicación.....	100
Figura 39: Precio.....	101
Figura 40: Atención de despacho.....	101
Figura 41: Entregas a tiempo .....	102
Figura 42: Entregas completas .....	103
Figura 43: Facturación Correcta .....	104
Figura 44: Entrega Perfecta.....	104
Figura 45: Calidad.....	105
Figura 46: Servicio Posventa .....	106

Figura 47: Mal estado.....	106
Figura 48: Solución Oportuna.....	107
Figura 49: Aspectos a mejorar .....	108
Figura 50: Causa Efecto del proceso de abastecimiento.....	110
Figura 51: Causa Efecto del proceso de Operaciones.....	111
Figura 52: Causa Efecto del proceso de Distribución.....	112
Figura 53: Causa Efecto del proceso de Comercialización.....	113
Figura 54: Diagrama de Gantt.....	121
Figura 55: Estructura actual área Logística de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda. ....	122
Figura 56: Detalle de nueva estructura organizativa de la empresa Alimentos El Sabor Cía., Ltda. ....	122
Figura 57: Gráfico de Tendencias .....	129

## Resumen

La logística es un tema de actualidad en el cual diversas empresas concentran sus esfuerzos para lograr un adecuado flujo de la cadena de suministros que aumente la efectividad en sus operaciones y contribuya a la satisfacción del cliente a través de un mejor nivel de servicio.

Bajo ese contexto, el presente trabajo tiene como objetivo el proponer un modelo de gestión por procesos logísticos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda. El proceso metodológico de este proyecto se fundamenta en la investigación de campo, exploratoria y descriptiva en donde la principal herramienta a utilizar es la elaboración de encuestas dirigidas a responsables y participantes del proceso logístico, así como a clientes. Se encuesta a 44 personas que intervienen en los procesos logísticos de la empresa y a 381 clientes de diferentes provincias del país.

Los resultados de las encuestas realizadas muestran la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión por procesos logísticos en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., modelo que en este trabajo está orientado al diseño de una nueva estructura jerárquica de Supply Chain, capacitación del recurso humano, mejora de la integración de la cadena de suministros a través de un esquema periódico de reuniones y tecnología y finalmente la revisión y actualización de indicadores de gestión logística.

**Palabras Clave:** Modelo de gestión, logística, procesos, cliente, Supply Chain, distribución.

## Abstract

Logistics is a current issue in which several companies concentrate their efforts to achieve an adequate flow of the supply chain that increases the effectiveness of their operations and contributes to customer satisfaction through a better level of service.

In this context, the objective of this work is to propose a management model based on logistical processes that has a favorable impact on customer satisfaction at the company Alimentos El Sabor Cía. Ltda. The methodological process of this project is based on field research, exploratory and descriptive where the main tool to be used is the elaboration of surveys aimed at managers and participants of the logistics process, as well as customers. A survey was conducted on 44 people involved in the logistics processes of the company and 381 clients from different provinces of the country.

The results of the surveys show the need to implement a new management model for logistics processes in the company Alimentos El Sabor Cía. Ltda., Model that in this work is oriented to the design of a new hierarchical structure of Supply Chain, training of human resources, improvement of the integration of the supply chain through a periodic scheme of meetings and technology and finally the revision and update of logistics management indicators.

**Key words:** Management model, logistics, processes, customer, Supply Chain, distribution.



## **Introducción**

La presente investigación se refiere al desarrollo de un modelo de gestión por procesos para el área logística de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., que ayude a realizar una gestión efectiva del área logística con las entregas de mercadería de manera oportuna para así mejorar la satisfacción del cliente. Por consiguiente, este trabajo tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión de procesos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

La gestión logística es uno de los procesos sensibles para la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., y su mejora es fundamental para reducir los costos asociados a toda la actividad logística, así como elevar la satisfacción de cliente. No obstante, primero es necesario identificar con claridad las causas que originan afectación en la logística de la empresa y ocasionan problemas como entregas atrasadas e incompletas de los productos a los clientes, compras erróneas, falta de inventario de producto terminado, entre otras.

Las causas antes mencionadas originan que el cliente tenga una inadecuada percepción del servicio que ofrece la empresa. Es importante tener en consideración a la satisfacción del cliente como un punto central básico que la empresa debe conseguir. Asimismo, la actitud de los colaboradores de la organización y su compromiso con la visión de la empresa es un factor clave a analizar para lograr la satisfacción de los clientes y su fidelización.

Bajo el contexto anterior, en este trabajo se identificarán y analizarán las distintas causas que impactan en la logística de la empresa y se propondrá un modelo

de gestión de procesos para la logística que tenga como resultado el logro de un mayor nivel de satisfacción de los clientes a través de la eliminación de problemas como la falta de stock, demora o incumplimientos en la entrega. En este sentido, el proyecto está estructurado en los capítulos descritos a continuación.

En el capítulo I, se elabora el marco teórico sobre el cual se basa el desarrollo del modelo de gestión, incluyendo conceptos y gráficos que ayuden a explicar con claridad el contenido de la investigación.

En el capítulo II, se ofrece un análisis general sobre la problemática que tenazmente enfrentan las empresas de distribución de consumo masivo en cuanto al manejo y gestión de inventario y distribución de productos particularmente orientado al sector Industrial de empresas que se dedican a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

En el capítulo III, se explica la metodología de la investigación que se utilizará, mediante el levantamiento de información se realizará el análisis de la logística de la empresa. En este punto, se identificarán y analizarán los principales problemas logísticos que tienen como efecto un mal despacho e insatisfacción en los clientes.

En el capítulo IV, se detalla el diseño del modelo de gestión de procesos para la logística, el cual contendrá varias aristas relacionados a la gestión de recursos humanos, mejora del proceso, indicadores de desempeño y manejo óptimo de inventarios.

Finalmente se presentan las conclusiones relacionadas a cada objetivo planteado en la investigación y también las recomendaciones que serán válidas para

futuros trabajos de investigación dentro de la misma empresa o para empresas que enfrenten problemas similares en los procesos logísticos.

### **Antecedentes**

La empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., tiene una producción de 300 toneladas mensuales de productos procesados, repostería, granos secos y salsas, con lo cual logra abastecer alrededor de 45000 clientes a nivel nacional. La forma de operar es bajo órdenes de pedido y bajo ciclo de transformación de materia prima e insumos. Dentro de su operación, la empresa reconoce como tarea prioritaria el mejorar la comercialización y distribución de sus productos ya que de esta manera pueden incrementar la satisfacción del cliente y continuar con el crecimiento del negocio. Además, la empresa atraviesa problemas en su logística y comercialización debido a la falta de elaboración e implementación de procesos, mala planificación de despachos y estrategias de distribución. Todo el proceso logístico que se realiza en la empresa es manual, lo que genera retrasos y cuellos de botella. En contraste, todos los procesos de producción y operaciones cuentan con los respectivos controles de Calidad automáticos, desde el inicio de producción, envasado, sellado, etiquetado y codificado, hasta que llega el producto al consumidor final. En este escenario, la compañía pretende impulsar un proceso de cambio tanto tecnológico como de estructura organizacional y de información, con una visión de crecimiento de mediano y largo plazo. Asimismo, reorientará sus esfuerzos hacia la investigación y desarrollo de nuevos productos para lo cual creará el departamento de desarrollo de producto, cuya responsabilidad será establecer nuevas recetas para crear productos atractivos al consumidor.

El interés que muestra la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda., en la mejora de sus procesos logísticos, no es algo que pase desapercibido en otras compañías, de hecho, en el mundo, muchas empresas están abocadas a incrementar la efectividad de su cadena logística como parte de su estrategia para servir mejor al cliente, reducir costos y obtener mayores beneficios (Iglesias, 2013). Actualmente la logística ha trascendido las funciones clásicas relacionadas al almacenamiento y transporte para convertirse en una estrategia interfuncional que atraviesa a toda la organización, y esto como es lógico ha traído nuevos desafíos a la alta gerencia de las compañías que se han visto en la necesidad de tecnificar la logística para ser más eficientes e incidir favorablemente en la satisfacción del cliente. Esto se refuerza si se analiza lo expresado por Ballou (2016) quien cita que en muchas investigaciones relacionadas con el tema logístico, la insatisfacción de los clientes provenía de incumplimientos en los tiempos de entrega, problemas de calidad y poca información sobre los servicios postventa, por lo que es clave trabajar en la mejora de los procesos logísticos.

En este sentido, empresas como Logyca que brinda servicios de logística han implementado mejoras en sus diseños de centros de distribución de una forma tal que les permita ubicar y mover los productos con mayor rapidez. Su directora Agudelo señala que el proceso de entrega también se mejoró al incluir bandas automatizadas que han ayudado a reducir el recurso humano y han acelerado las entregas. En transporte, implementaron tecnología para medir con mayor precisión el porcentaje de carga de camión, asimismo, están empleando una mejor planificación de las rutas. Adicionalmente, incorporaron el rastreo satelital a los vehículos de entrega y eso les permite identificar el cumplimiento de la ruta de entrega, consumo de combustible y

la ventaja más importante es que el cliente puede saber en cualquier momento en donde está su pedido.

Por otro lado, la gerente de DHL Ecuador Edith Villavicencio (2014 ) señaló que es perfectamente factible que una organización alcance mejoras de hasta un 25% al utilizar procesos integrados de logística, lo que genera eficiencia y diferenciación, puede bajar costos de reprocesos y lograr utilizar al máximo los recursos. De manera similar, la automatización de la bodega también puede disminuir los costos de almacenamiento de inventarios y aumentar el cumplimiento en la entrega de pedidos debido a que las tareas se vuelven más productivas.

### **Problema de Investigación**

En los últimos meses la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., ha presentado diversas factores negativos, tales como el deficiente servicio postventa, la falta de controles en la entrega y despacho de las mercaderías, errores de abastecimiento, asignación incorrecta de precios y la poca comunicación entre las áreas que intervienen en el proceso logístico constituyen las causas principales del problema de insatisfacción de clientes que enfrenta la compañía, lo cual se ve reflejado en indicadores negativos de cumplimiento en la entrega, quiebres de stock e insatisfacción del cliente. Por lo tanto, se hace necesario realizar el presente proyecto de investigación para proponer un modelo de gestión de procesos logísticos para mejorar la satisfacción del cliente de la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

### **Formulación del problema**

En base a lo expresado anteriormente, sobre los problemas que existen en la

empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., se realiza la siguiente pregunta:

¿Cuál es la incidencia de un modelo de gestión de procesos logísticos en el nivel de satisfacción del cliente?

### **Justificación**

El desafío de construir un modelo de gestión de procesos logísticos que esté conformado por elementos de distintas disciplinas académicas y que responda a la pregunta de cómo hacer que la logística funcione mejor en la empresa para mejorar la satisfacción del cliente constituyen la motivación principal para realizar esta investigación. Este proyecto tiene como beneficiarios principalmente a las compañías que estén atravesando problemas en su logística o que simplemente deseen dar un salto competitivo respecto a sus rivales al ofrecer un mejor servicio al cliente y trabajar más eficientemente. A nivel social, la aplicación de un modelo de gestión de procesos logísticos mejorará el desempeño de las empresas lo que el final se traducirá en una mayor productividad, inversión nacional y generación de empleos. El proyecto también contribuye a la aplicación del Código de la Producción que tiene por regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir, establecido en el objetivo diez definido en el Plan Nacional del Buen cuyo punto relevante para la investigación es impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.

El modelo de gestión que se propondrá ayudará a que las empresas sean más eficientes y productivas que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza y corresponde a la línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresas (MAE).

### **Descripción de variables**

Vi = Gestión de procesos logísticos

- Nivel del servicio post-venta (reclamos de clientes).
- Exactitud de entrega de mercadería y abastecimiento del producto.
- Nivel de calidad de producto.

Vd = nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

- Nivel de ventas (canal tradicional y moderno).
- Percepción de imagen de la compañía.
- Participación del mercado.

Objetivos

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión de procesos logísticos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar la bibliografía de las principales teorías y conceptos relacionados a los modelos de procesos de gestión logística.

2. Realizar un análisis general de los procesos claves de logística de la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda.
3. Efectuar un levantamiento de datos a través de encuestas y analizar los resultados.
4. Proponer un modelo de gestión de procesos logísticos para la compañía Alimentos El Sabor y evaluar su factibilidad financiera.

### **Hipótesis**

La implementación del modelo de gestión de procesos logísticos propuesto incidirá favorablemente en el nivel de satisfacción de los clientes provocando mejora en las ventas de la empresa y un mejor posicionamiento de marca.

### **Preguntas**

- ¿Cuáles son las causas del deficiente servicio Posventa y atención al cliente en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.?
- ¿Qué origina el deficiente control en la entrega de mercadería y abastecimiento de productos en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.?
- ¿Qué factores afectan la correcta fijación de precios en los productos en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son las consecuencias del escaso control de calidad en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.?
- ¿Cómo lograr el incremento de la satisfacción del cliente en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.?



Por lo tanto, para responder las preguntas antes mencionadas se hace necesario realizar la presente investigación cuyo objetivo general es: Proponer un modelo de gestión de procesos logísticos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la compañía Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

## Capítulo I

### Marco Teórico

En el presente capítulo se va a analizar el marco teórico relacionado con las teorías y conceptos que sustentan el análisis y metodología que se aplicarán en la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda. Como punto de partida del marco teórico se estudia a la administración de procesos y se enfoca la atención hacia el modelo de administración de procesos Cliente-Proceso-Indicador-Mejora Continua, que en adelante se expresará con las siglas **CPIMC**, por su carácter holístico para abordar una mejora de procesos tanto en la logística como en cualquier área de una empresa.

Posteriormente se explica la importancia del servicio posventa, la satisfacción del cliente y la gestión de la calidad, enfatizando el control de calidad como una herramienta clave para lograr la satisfacción del cliente. Asimismo, se aborda a la gestión del Talento Humano como un aspecto importante para el desempeño eficaz de la cadena logística. Finalmente, se describe el concepto de logística y la administración de la cadena de suministros, así como el tablero de control para el seguimiento del desempeño en la logística.

### La Administración por Procesos

En un mundo globalizado donde la competencia se ha intensificado y los consumidores han adquirido mayor poder a través del fácil acceso a la información que le permite comparar distintas alternativas de un mismo producto o servicio y tomar una mejor decisión, se hace indispensable gestionar efectivamente los costos, la calidad y la productividad. Uno de los caminos para lograr esto es mediante la administración por procesos. Tovar y Mota (2015) definieron a un proceso como “cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades que agregan valor a una entrada o

insumo para transformarla en una salida o resultado” (p.19). Bajo este contexto, una organización consta de distintos procesos y subprocesos que involucran a más de un área, esos procesos suelen dividirse en procesos clave y de soporte. Los procesos clave son aquellos que impactan de manera directa en la satisfacción del cliente, las fallas de estos procesos suelen generar inconformidad y reclamos por parte de los clientes. Los procesos de soporte, en cambio, proporcionan ayuda a los procesos clave, entregando recursos, actividad o insumos que necesitan para su correcta operación, un ejemplo de proceso de soporte es el de selección de recursos humanos que contribuye con las personas idóneas que requieren los procesos clave para funcionar.

La administración por procesos se fundamenta en identificar, definir y mejorar los procesos de una empresa. Su importancia radica en que proporciona una visión integral e interrelacionada de la contribución que tiene cada departamento en la gestión de la empresa. Por tanto, se deja de lado la visión de silo que frecuentemente se encuentra en las empresas para implantar la administración interfuncional a través de la mejora y optimización de procesos. Al final lo que busca la administración por procesos es que la empresa mejore continuamente su productividad y en consecuencia competitividad (Galloway, 2013).

La administración por procesos puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa a pesar de que no exista una clasificación estándar de los procesos ni algún diagrama consensuado que sirva como base para la administración de procesos (Tovar & Mota, 2015). La administración tiene como meta la productividad, es decir crear un superávit en las operaciones productivas entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados (mano de obra, materia prima, materiales, suministros y capital). En

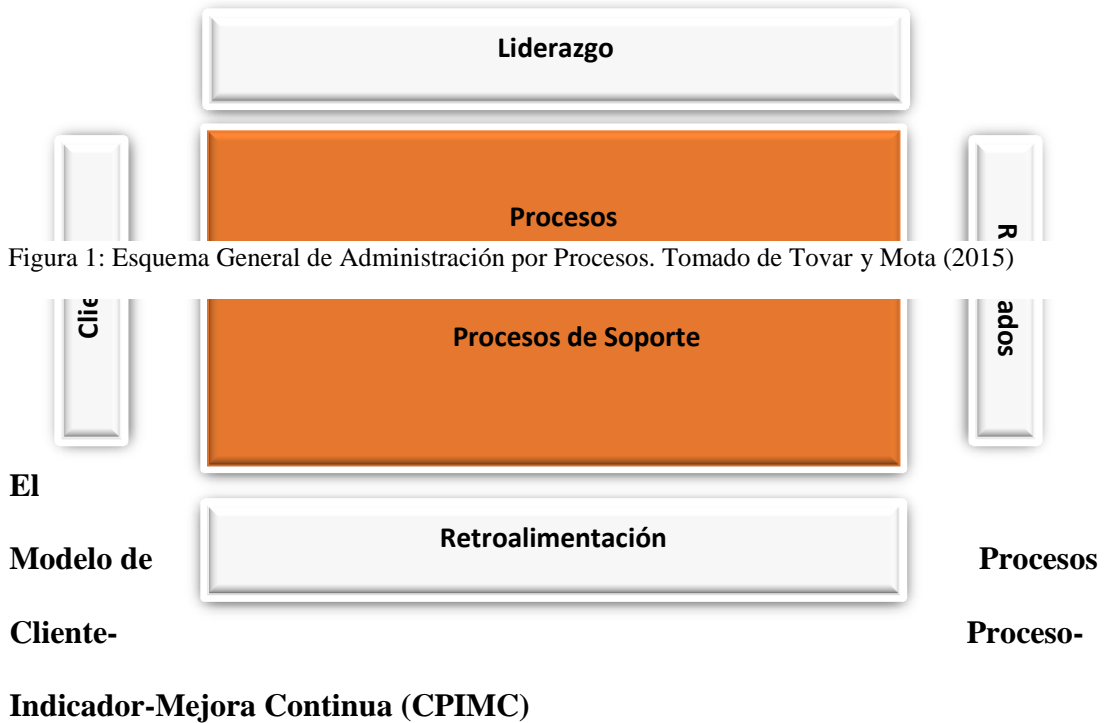
general se debe iniciar con un listado de los procesos de la compañía y una estructura básica para la administración de procesos que serán explicados mediante la Tabla 1 y la Figura 1 que se colocan a continuación.

Tabla 1  
Procesos Típicos de las Empresas

<b>Proceso</b>	<b>Breve Descripción</b>
<b>Procesos de Comercialización</b>	Se refiere a la gestión de mercadeo y de ventas para captar, retener clientes, aumentar las ventas y dar un servicio posventa de excelencia. Frecuentemente se incluye a innovación y desarrollo en estos procesos.
<b>Procesos de Operación</b>	Trata de la fabricación del producto y el control de calidad.
<b>Procesos Logísticos</b>	Comprenden la recepción, almacenamiento y despacho de la materia prima. Además el almacenamiento y entrega de productos finales a los clientes.
<b>Procesos de Finanzas</b>	Se refiere a la administración y control de los recursos financieros de la empresa.
<b>Procesos de Personal</b>	Abarcan el reclutamiento y la selección, la capacitación, la evaluación de desempeño, gestión de beneficios sociales y la seguridad e higiene.
<b>Procesos de Planificación</b>	Involucran a la planeación estratégica de la empresa, seguimiento mediante indicadores, la gestión de proyectos y mejora continua

Nota: Adaptado de Tovar y Mota (2015)

Una vez identificados los procesos de la empresa se puede utilizar la Figura 1 como un esquema general en el cual visualizar cada proceso de la empresa ya sea clave o de soporte. Del lado izquierdo se colocan los clientes de cada proceso, en la parte intermedia el nombre del proceso y del lado derecho se ponen los resultados que genera el proceso. En la parte superior se indica quién ejerce el liderazgo del proceso y en la inferior cuáles son los canales de retroalimentación o indicadores de gestión para medir el desempeño del proceso.



Según Tovar y Mota (2015) “CPIMC es un modelo de administración por procesos que, a partir de un enfoque sistemático y disciplinado, alinea los procesos del negocio con las estrategias del mismo” (p.16). Es una manera de gestionar los procesos incorporando la utilización de indicadores clave para el negocio.

El modelo CPIMC se fundamenta en el análisis de las discrepancias que existen en una empresa, entendiéndose como discrepancia a la brecha entre lo que el cliente desea y lo que en realidad recibe. De hecho, estas discrepancias son el origen de la insatisfacción de los clientes en cualquier tipo de industria. De acuerdo a Tovar y Mota (2015) existen las discrepancias de comprensión, de operación, de sensores y de acción como se puede observar en la Figura 2.

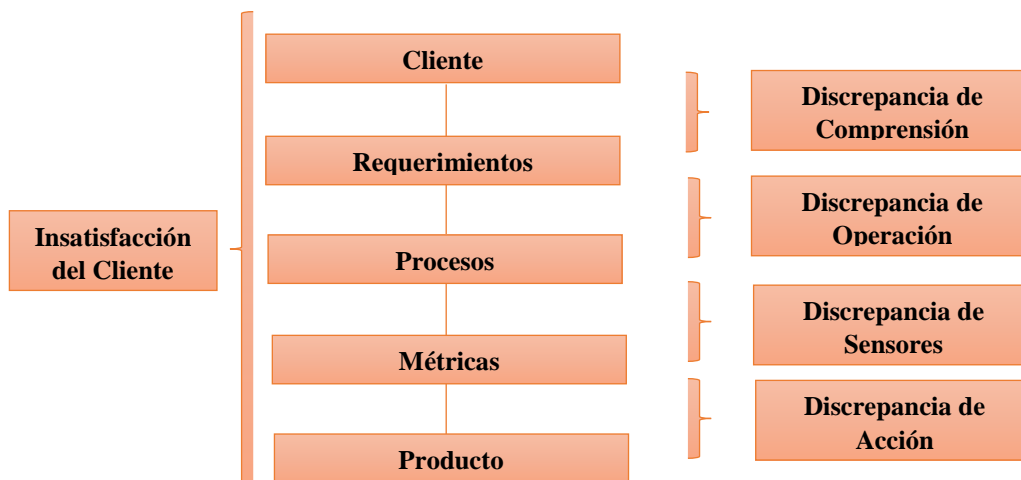


Figura 2: Discrepancias e Insatisfacción del Cliente. Tomado de Tova y Mota (2007)

La primera discrepancia es la comprensión que se refiere a que puede existir una diferencia entre quien pensamos que es nuestro cliente y quien es en realidad. Si no se define claramente quién es el cliente se puede cometer el error de intentar satisfacer a alguien que no está interesado en nuestro producto o en el mejor de los casos es neutral. Por tanto, es importante identificar al cliente y luego de ello, establecer qué expectativas tienen del producto o servicio que se ofrece.

La discrepancia de la operación, en cambio, tiene que ver con la utilización de recursos o esfuerzos de la empresa en procesos que no agregan valor a través del desarrollo de actividades y tareas sin utilidad. Muchas veces esta discrepancia se deriva de la mala identificación del cliente y sus expectativas.

La tercera discrepancia ocurre cuando la empresa piensa que está ejecutando adecuados controles sobre los procesos a través de la utilización de indicadores; sin embargo, estos indicadores no son los correctos, son métricas que se han definido por intuición o en su defecto solo sirven para informar de las consecuencias de una mala gestión de los procesos en vez de ser indicadores que permitan prevenir problemas o mejorar la efectividad de la empresa.

La última discrepancia, la de la acción, mide la diferencia que existe entre una toma de decisiones basada en intuición o información incompleta respecto a la capacidad de decidir utilizando los indicadores. Según Tovar y Mota (2015) no es suficiente el tener indicadores, lo que hay que hacer es utilizarlos para tomar decisiones beneficiosas para la organización.

### **Funcionamiento Básico del Modelo CPIMC**

El modelo CPIMC está formado por cuatro pasos:

- 1. Clientes:** es la base del modelo, en este punto se utilizan herramientas y técnicas básicas para la identificación del cliente, así como sus expectativas que posteriormente se transformarán en especificaciones, objetivos y metas.
- 2. Proceso:** Se diagraman los procesos a estudiar y se relacionan las actividades que se ejecutan en cada proceso versus a los requisitos de los clientes, de tal manera, que pueden identificarse las actividades que agregan valor.
- 3. Indicadores:** Se fijan indicadores al proceso que se está analizando, para esta parte se deben correlacionar los indicadores del proceso con indicadores que impacten en los resultados de la empresa.
- 4. Mejora Continua:** Se refiere a la mejora permanente de los procesos mediante el seguimiento de los indicadores y el análisis de valor agregado. Asimismo, trata de definir estándares y mecanismos de control para los procesos tales como las reuniones de seguimiento.

### **Proceso de Abastecimiento**

Con el fin de asegurarse de un excelente desempeño del sistema productivo, las empresas u organizaciones están obligadas a implantar un proceso de abastecimiento. Ya que es el mecanismo encargado de suministrar los recursos

necesarios para la producción, sin embargo, el objetivo del proceso es mejorar el desempeño de la organización de la forma más óptima restringiendo los costos. Este es uno de los principales motivos por el cual el proceso de abastecimiento se ha transformado en un instrumento competitivo para las empresas u organizaciones.

El proceso de gestión de abastecimiento es un área insuficientemente atendida, en términos generales en cuantiosas organizaciones presenta un gran potencial de mejora. Muchas compañías que han comprendido el valor estratégico del abastecimiento no sólo han reestructurado este proceso, sino que también han replanteado las formas convencionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento (Monterroso, 2014). El responsable del área de abastecimiento cumple con un ciclo organizado de abastecimiento en donde se encarga de coordinar todas las actividades necesarias que intervienen en el proceso.

### **Proceso de Logística y Despacho**

Los procesos logísticos frecuentan encontrar la mejor solución para fabricar y distribuir los productos, bienes o servicios de manera a obtener la satisfacción de los clientes. Por medio del uso de la planificación se facilita a las empresas u organizaciones, el manejo de la logística. Sin embargo, el proceso logístico se vuelve complejo debido a la cantidad de información, sistemas de control, etc. Por esta razón existen herramientas que permiten lograr mejoras significativas en los procesos logísticos.

Como resultado de utilizar estas herramientas logísticas, nace el concepto justo a tiempo donde se refieren a un enfoque orientado al proceso de despacho y satisfacción del cliente, sin embargo, el concepto está orientado en específico a la



eliminación de desperdicios y tiempos, caracterizándose por operar con bajos inventarios y una flexibilidad de operaciones. En el tiempo que se inicia el proceso de despacho es aquel instante donde logísticamente el responsable del área se contacta con el transportista, donde se pactan la hora, fecha y ubicación en la cual se llevara a cabo el cargamento.

Para el correcto y eficiente desempeño del proceso de despacho, influyen diversos factores además de la implementación de herramientas necesarias que ayuden a minimizar los errores. Entre otros factores tenemos; el correcto personal selectivo de bodega y personal de transporte que ayuden al cumplimiento de las especificaciones y demás políticas y sistemas logísticos de despacho.

Según la Revista Logística (2016), las exigencias y los retos del futuro están haciendo imprescindible mecanizar, reducir desperdicios y automatizar cada vez más los procesos a través de los diversos avances tecnológicos y de nuevas herramientas, en aras de reducir los tiempos, los costos y los errores humanos, logrando incrementar la agilidad de cada uno de los procesos logísticos. Finalmente, más allá de adaptarse a las necesidades del mercado o desarrollar la capacidad de responder rápida y efectivamente ante las fluctuaciones del mismo, es necesario detenerse a pensar en las maneras de innovar en los procesos, así como en su contribución para el fortalecimiento de la cadena de suministro no sólo en la actualidad sino con miras al futuro. La sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, la evolución de tecnologías nuevas y la formación del recurso humano, también son temas significativos en este escenario de reflexión.

## **Proceso de Ventas**

El proceso de ventas consiste en el conjunto de pasos lógicos y ordenados que empiezan al instante en que la empresa u organización pretende cautivar la atención de un cliente potencial, hasta que la interacción se concluye de manera satisfactoria, es decir, hasta que la venta del producto o servicio se obtiene de manera efectiva. El proceso de ventas constantemente busca maximizar la efectividad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez alcanzar para la empresa u organización el potenciamiento de una ventaja competitiva

## **Servicio Post Venta**

El servicio de post venta radica en todos aquellos esfuerzos posteriormente finalizando el proceso de venta para satisfacer al cliente y, por lo general si es viable, asegurar una futura compra, regular o frecuentada. El proceso de venta no concluye nunca ya que, en la práctica, la meta es tener al cliente siempre satisfecho. Este servicio se establece como uno de los principales puntos diferenciales respecto a la competencia, un servicio post venta es el último proceso de la venta, donde la calidad garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la particularidad de permitir:

1. Interactuar y conocer la opinión de los clientes. Este punto es importante ya que permite a la empresa prepararse y hacer énfasis en las observaciones que se tienden a conocer por parte de los clientes.
2. Identificar oportunidades de mejora. Es indispensable actuar con el potenciamiento de los procesos de ventas y post venta, introduciendo constantemente estrategias, controles y demás mejoras.
3. Evaluar los productos y procesos logísticos. La evaluación de los productos y demás procesos ayudarán a crear controles de maximización, satisfacción para el

beneficio propio y de los clientes.

Queda claro que, sí el servicio de Post Venta es deficiente, este puede afectar negativamente en las opiniones de los clientes y así disminuir los niveles de venta.

### **Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente se traduce a menudo en grandes beneficios para las empresas u organizaciones, entre las principales tenemos la fidelidad, recomendaciones verbales, incremento del nivel de ventas. Hoy en día se estima que la satisfacción del cliente se obtiene a base de concepciones y demás características como los deseos del cliente, las necesidades y expectativas. Estos conocimientos se derivan de la teoría de utilidad total y marginal o también conocida como la teoría de la elección del consumidor. Esta teoría se refiere a que una de las principales características de los consumidores es que se basan en su limitado capital disponible para adquirir productos y servicios, pues, cuando los consumidores adquieren productos o servicios constantemente relacionan los precios y compran cierta cantidad de estos, habiendo establecido los recursos de los consumidores, estos satisfacen sus necesidades y deseos de la mejor manera posible.

De manera agregada, cuando los consumidores toman una decisión constantemente se afrontan a la disyuntiva, de sacrificar algo para obtener otro objeto, esto indica, cuando los clientes adquieren una cuantía mayor de un bien o servicio, pueden adquirir menos de otros bienes o servicios y cuando pierden la mayor parte de sus recursos, estos tienen menos posibilidades de ahorro, con lo que ocasionará en conformarse con consumir menos en el futuro. En esta teoría surgen como aspectos a tomar en cuenta al momento de elegir uno u otro producto o servicio, los precios, el atractivo y la calidad de éstos, entre otros.

## Control Total de Calidad

El Control de Calidad se puede entender como un proceso o grupo de procesos consignados a avalar que un artículo elaborado o servicio efectuado que se incrusta a un grupo determinado de razonamientos de calidad que desempeña con los requerimientos del usuario (Ballou, 2016). De acuerdo a Ishikawa (1997) el control total de calidad se sustenta en seis principios:

- i. Primero la calidad:** La empresa debe buscar ante todo la calidad de sus productos y servicios, no privilegiar la obtención de utilidades a corto plazo. Es verdad que los costos se pueden incrementar temporalmente mientras se logra crear un producto que cumpla con las expectativas del cliente; no obstante, a la larga la empresa se verá recompensada al conseguir la preferencia y lealtad de sus clientes.
- ii. Orientación hacia el consumidor:** la compañía debe ponerse siempre en el lugar de los clientes y escuchar sus opiniones para proceder de una forma que considere sus puntos de vista. Sólo así la empresa producirá artículos que los consumidores desean y comprarán gustosamente.
- iii. El proceso siguiente es su cliente:** se refiere a acabar con el trabajo seccionado en donde cada área no conversa con el cliente de sus procesos sobre qué tan bien está siendo atendido. Cada proceso de la empresa debe tener definidos los requerimientos de los clientes.
- iv. Utilizar datos y números:** dejar de lado las suposiciones y trabaja en función de hechos y datos. La estadística debe ser utilizada para analizar los datos. Al final lo que se busca es que la toma de decisiones se fundamente en hechos y datos no en asunciones.

- v. **Administración participativa:** hace énfasis en la participación activa de los colaboradores en la mejora de procesos, diseño de soluciones para distintos problemas de la organización y toma de decisiones.
- vi. **Administración interfuncional:** fomentar la relación entre todas las áreas a través de la formación de comités interfuncionales en dónde se hará seguimiento a los indicadores de cada proceso definido en la empresa.

### **Control de Calidad aplicado a los Procesos.**

Anteriormente se ha definido un proceso como una secuencia de actividades que producen un resultado. Los procesos tienen entradas, trabajo que agrega valor y finalmente la salida o resultado. El control de calidad proporciona conceptos y herramientas muy valiosas para el análisis de procesos. Se describirá en este apartado, la utilización de la 6M y las cinco dimensiones de la calidad.

Para que un proceso genere un resultado requiere de inputs o entradas, esas inputs o entradas se pueden clasificar en mano de obra, método, medición, maquinaria, materiales y medio ambiente. Como todas esas palabras empiezan con M y son seis, la literatura administrativa les ha puesto el nombre de las 6M.

- **Mano de Obra:** Las personas que ejecutan el proceso, los distintos niveles de habilidades, entrenamiento y capacitación inciden en el resultado del proceso.
- **Método:** es la manera en que se ejecuta un trabajo.
- **Medición:** se enfoca en si el proceso está medido con indicadores y si estos indicadores son relevantes para los resultados de la empresa.
- **Maquinaria o Equipo:** son las máquinas, equipos, herramientas, tecnologías que se emplean para hacer trabajo.

- **Materiales:** se refiere a la materia prima y demás materiales sobre los cuales se trabajará.
- **Medio Ambiente:** son las condiciones en que se realiza el trabajo.

Las 6M constituyen un método muy práctico para analizar un problema derivado de la ejecución de un proceso. Se analiza el problema desde la óptica de cada una de las 6M en un diagrama de causa efecto para así llegar a la causa raíz.

Véase Figura 3.

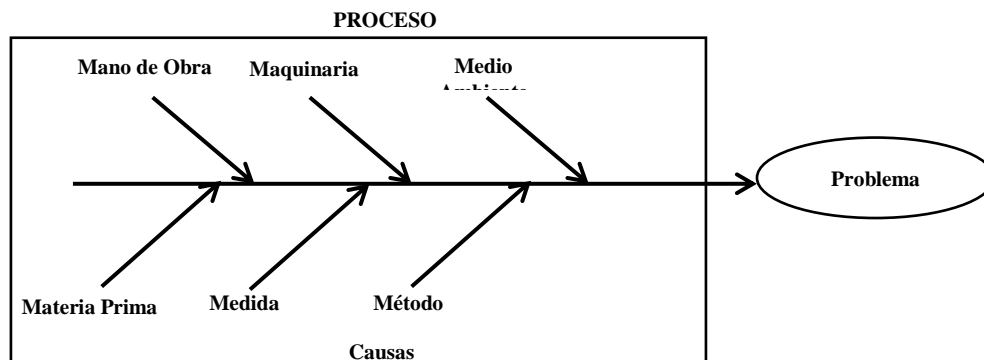


Figura 3: Diagrama de Causa-Efecto y las 6M. Adaptado de ITESM (2013)

Los resultados de un proceso también pueden evaluarse en función del grado de cumplimiento de las necesidades del cliente externo e interno. Estas necesidades se pueden traducir a requerimientos que se manifiestan mediante las cinco dimensiones de la calidad. Véase Tabla 2.

Tabla 2

Las cinco dimensiones de la calidad

---

**Dimensiones**

---

Calidad Intrínseca: del producto o servicio

Costo: en función del precio y costo para la empresa.

Entrega: conforme a cantidad, tiempo y lugar.

Seguridad: del cliente y del empleado.

Moral: del empleado

Medio Ambiente: respecto al entorno.

---

Nota: Tomado de ITESM (2013)

## **La Administración de Recursos Humanos.**

En el mundo empresarial actual, la administración eficaz del recurso humano que labora en una compañía puede considerarse como una ventaja competitiva que permitirá que una organización se distinga de la competencia al ofrecer productos de gran calidad y un servicio excepcional. Drucker (1973) sostuvo que la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la satisfacción de los empleados que laboran en una empresa.

En sus orígenes la administración de recursos humanos veía a las personas como un mero recurso productivo cuyas actividades debían planearse o controlarse de acuerdo a los objetivos de la organización. En la actualidad, con la globalización y la intensificación de la competencia, este enfoque ha cambiado, ahora la administración de recursos humanos ve a las personas como seres humanos dotados de habilidades y conocimiento que pueden contribuir proactivamente en la empresa (Chiavenato, 2015). En este nuevo enfoque se destacan tres aspectos clave:

1. Se considera que cada persona es diferente entre sí y tienen sus respectivas habilidades, conocimientos y capacidades. Es decir, las personas son vistas como seres humanos y no como recursos productivos.
2. Se considera que las personas son elementos que pueden impulsar el desarrollo de la organización a través de la utilización de la inteligencia, talento y deseo de superación.
3. Las personas como socios de la empresa y no como empleados. Al ser tomados como socios, las personas tendrán mayor compromiso e invertirán esfuerzo en el cumplimiento cabal de sus tareas.

## **Gestión por Competencias**

En la actualidad, la administración o gestión de recursos humanos por competencias es el modelo más utilizado para dirigir a las personas en las empresas. Según Alles (2015): “Una competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo” (p.25). De la definición anterior, Alles concluye que la gestión por competencias es un modelo de administración que busca alinear a las personas que integran una organización para que se consigan los objetivos definidos.

La gestión por competencias da especial importancia a los temas de selección, desempeño y desarrollo. Todos estos subsistemas de recursos humanos deben ser gestionados teniendo en mente a las competencias, esto implica que, para el proceso de selección, en primer lugar, se deberán definir correctamente las descripciones de puestos y perfiles por competencias para luego proceder a aplicar entrevistas por competencias. Luego, la evaluación de desempeño deberá considerar criterios objetivos que permitan evaluar el grado o nivel de competencia que poseen las personas. Comúnmente las competencias se dividen en competencias corporativas, de gestión y técnicas (Fernández, 2014).

Las competencias corporativas son las que los altos directivos consideran que deben tener todas las personas que trabajan en una organización, por ejemplo, liderazgo. Las competencias de gestión son comportamientos relacionados con el puesto de trabajo, por ejemplo, un operador de Call Center debería tener la competencia comunicación. Finalmente, las competencias técnicas comprenden los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto, por ejemplo, la estadística.



Respecto a la descripción de puestos se puede expresar que toda persona que trabaja en una empresa posee un cargo, entendiéndose este como el puesto que ocupa (Fernández J. , 2013). El cargo de una persona da una idea bastante clara de las tareas o actividades que realiza en la empresa, así como la posición jerárquica que tiene en el organigrama. Chiavenato (2015) señaló que el concepto del cargo se basa en las nociones de tarea, atribución y función que difieren según sea el nivel del puesto en la estructura jerárquica, las tareas son para los cargos simples o rutinarios, las atribuciones para el nivel medio y las funciones para los puestos más altos. Para efectos prácticos en el presente proyecto se utilizará la palabra función para describir las actividades o tareas que ejecuta una persona indistintamente de que su cargo sea de menor o mayor jerarquía.

El diseño de un cargo o descripción del puesto de trabajo normalmente contiene información esencial como el nombre del cargo, a quién reporta, a quién supervisa, posición en el organigrama, funciones, herramientas y recursos que necesita. En la actualidad también se añade el perfil de puesto que comprende ciertos requisitos para el puesto como el género, la edad, disponibilidad de viaje, entre otras cosas. Asimismo, al final se incluye el perfil por competencias en dónde se define cuáles son las competencias corporativas, técnicas y de gestión del puesto y el nivel requerido que puede ser básico, intermedio o avanzado dependiendo de la jerarquía del cargo.

La evaluación de desempeño que plantea el modelo de gestión de recursos humanos por competencia parte de la lógica de que todo puesto de trabajo debe contribuir directa o indirectamente al logro de los objetivos definidos por la organización. Bajo esta óptica, las competencias definidas para cada puesto de trabajo

se convierten en el factor preponderante para alcanzar esos resultados. Por consiguiente, se mide el nivel actual de competencias que tienen las personas respecto al nivel deseado, así se identifica la brecha que es simplemente la diferencia entre el grado deseado de una competencia en relación al valor actual. Una vez identificada esta brecha se puede armar el plan de acción que puede contemplar capacitación en caso de requerirse.

Por otro lado, la evaluación de desempeño también puede incluir otros aspectos como avances en el plan de trabajo, alineación a los objetivos estratégicos y progreso en los proyectos estratégicos de la compañía. Estos factores más la medición de competencias pueden consolidarse para obtener una evaluación integral de la gestión de la persona. Con esto, la empresa puede disponer de un instrumento de evaluación que sirva como base de mejora y a la vez de compensación ya que los resultados de la evaluación pueden ser relacionados a una remuneración variable.

### La Logística

La logística tiene como propósito la planeación, organización y control del flujo de materiales desde la compra hacia el cliente. Cuando se menciona a los materiales se refiere a las materias primas, productos intermedios y el producto final. Uno de los objetivos de la logística es coordinar que los productos sean entregados al consumidor con el costo más bajo posible, para lograr esto la logística se concentra en los procesos de abastecimiento, fabricación, distribución y posventa (Ballou, 2016).

Otra definición que proporciona Ballou (2016) sobre la logística la conceptualiza como parte de la cadena de suministros que vela por la planeación, organización y control del flujo de materiales, productos e información desde la

entrada del proceso hasta el lugar de consumo, todo esto con el propósito de satisfacer a los clientes. La definición anterior es interesante porque sugiere que la logística es un proceso que debe gestionar desde el ingreso de las materias primas hasta la entrega del bien final al cliente. Asimismo, se habla de servicios, lo que quiere decir que la logística no solo se encarga del flujo de bienes sino también de servicios.

El Supply Chain o Cadena de Suministros trata de gestionar la interrelación existente entre la logística y otras funciones de la organización como compras, operaciones y comercialización, su esfuerzo se dirige hacia la coordinación efectiva de las actividades que realizan estas áreas con el propósito de lograr la eficiencia y un mejor servicio al cliente. El mayor alcance la administración de la cadena de suministros puede implicar que algunas actividades vitales de la cadena no estén a cargo del gerente de logística sino del gerente de cadena de suministros. De hecho, existe la tendencia actual de contratar a una persona que dirija la cadena de suministros más que gerentes de logística (Bowersox, Closs, & Cooper, 2014).

En la práctica es difícil diferenciar a la logística de la cadena de suministros, según Chopra (2013) la logística incluye el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena, por lo que la logística se convierte en un subproceso de la cadena de suministro al velar por la correcta administración de los pedidos, inventarios, almacenamiento, transporte, manejo de materias primas, materiales y embalaje en la empresa. De acuerdo a Ballou (2016), la logística y la cadena de suministros tienen el mismo objetivo que es entregar bienes o servicios en el momento y lugar adecuado en las condiciones deseadas tanto a los clientes internos como externo.

Otros autores como Fawcett y Magan (2016) consideran que la logística es parte del proceso de la cadena de suministros. La administración de la cadena de suministro tiene un alcance más amplio que la logística al ver más allá del flujo del producto, por ejemplo, a la cadena de suministros le puede interesar temas como la fijación de precios y la calidad de los productos.

Bajo las consideraciones anteriores, se nota que el límite entre la logística y la cadena de suministros es confuso y que hay diversas opiniones de distintos autores expertos en el tema, no obstante, esta falta de claridad, en este proyecto el enfoque se centrará en los procesos logísticos que ocurren al inicio y al final de la cadena de suministros, es decir el abastecimiento, la entrega del producto al cliente y el servicio posventa, procesos que se consideran impactan en mayor medida en los costos logísticos y la satisfacción del cliente.

### **Tablero de Indicadores Logística**

Múltiples autores como Ballou (2016), Johnson (2014), Chopra (2013), entre otros, señalan que los indicadores que se utilizan frecuentemente en los procesos logísticos de una empresa suelen considerar la variable tiempo, calidad, productividad y entrega perfecta. En la Tabla 6 se puede observar los indicadores que se consideran más relevantes para la realización de este estudio. En la variable tiempo se toman aspectos relacionados a los ciclos totales de un pedido, de la orden de compra, tiempo de tránsito e incluso horizonte de pronóstico de inventarios.

La calidad tiene que ver con que no haya desperfectos en los productos. La productividad que la cantidad de movimientos o entregas que se realizan en función de los recursos disponibles. Finalmente, la entrega perfecta se refiere a entregar el

producto conforme a la especificación del cliente tanto en cantidad, calidad, lugar y momento oportuno. A continuación, se muestra la Tabla 3.

Tabla 3  
Indicadores Logísticos

<b>Indicadores de Tiempo</b>	Ciclo total de un pedido: Tiempo transcurrido desde el momento que un cliente pone el pedido hasta que el producto está entregado y facturado y en algunos casos, cobrado.
	Ciclo de la orden de compra: Indicador para los controlar los tiempos de respuesta y entrega de los proveedores.
	Ciclo de un pedido en bodega o almacén: Tiempo que transcurre durante la gestión del pedido desde que es hecho el requerimiento en el almacén hasta que este es despachado al cliente final.
	Tiempo de tránsito: Lapso de tiempo que transcurre durante el transporte de mercancías.
	Horizonte del pronóstico de inventarios: Período de tiempo y frecuencia de los estimados de demanda.
<b>Indicadores de Calidad</b>	Porcentaje de pedidos perfectos
	Porcentaje de averías
<b>Indicadores de Productividad</b>	Número de cajas movidas por hombre
	Número de pedidos despachados.
	Número de órdenes recibidas.
	Número de unidades almacenadas por metro cuadrado
<b>Indicadores de la Entrega Perfecta</b>	Porcentaje de Entregas perfectas en cantidad, calidad y puntualidad.

Nota: Tomado de García (2013)

Sobre la base de la teoría analizada en el marco teórico se ha diseñado un cuestionario para levantar la información tanto del personal que interviene en el proceso logístico como de los clientes. El diseño del cuestionario considera las variables a estudiar y preguntas planteadas por distintos autores en investigaciones o artículos que tratan acerca de los modelos de gestión logísticos. En la Figura 4 se puede observar a las fuentes que se han tomado como referencia para la elaboración de las preguntas del cuestionario para la variable dependiente.

### Sustentación Teórica del Cuestionario.

Variable	Indicadores	Autores	Preguntas Planteadas Autores Mencionados
Y: Nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda	Y1: Nivel de ventas (canal tradicional y moderno).	Gellibert (2015)	<p>¿Qué tan satisfecho se encuentra sobre el servicio del despacho? En una escala del 1 al 7</p> <p>Atención personal de distribución</p> <p>Presentación e imagen del personal</p> <p>Entrega de producto conforme factura</p> <p>Recibió la mercadería completa</p> <p>Recibió ítems no solicitados en la factura</p> <p>Tiempo de entrega acordado</p> <p>Ítems sin ruptura o desperfecto</p>
	Y2: Percepción de imagen de la compañía. Y3: Participación del mercado.	Briones & Coello (2015)	<p>¿En qué estado recibió el producto? (Buen estado, con deterioro parcial, mala presentación, mal estado)</p> <p>¿Cuándo usted elige nuestro producto lo hace por: (calidad, atención esmerada, precio justo, servicio de entrega y recomendación)</p> <p>¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionadas con la calidad del producto? (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Nunca)</p>

Figura 4: Sustentación Teórica del Cuestionario para la Variable Dependiente.

El detalle para las variables independientes se presenta en la Figura 5. Donde la variable dependiente es la gestión de procesos logísticos y las variables independientes son el nivel de servicio postventa, exactitud en la entrega y abastecimiento de productos y nivel de calidad del producto detallados con sus respectivos autores y las preguntas planteadas como referencias que se utilizaron para las encuestas.

Variable	Indicadores	Autores	Preguntas Planteadas Autores Mencionados
X: Gestión de Procesos Logísticos	X1: Nivel del Servicio Postventa	Rensis Likert (1903 - 1981)	Escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)
		Briones & Coello (2015)	¿Qué opinión tiene sobre la atención del personal que labora en la empresa? ¿Considera usted que la empresa responde de manera adecuada en tiempo y forma a las reclamaciones, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes? (Muy adecuado, adecuado, poco adecuado, inadecuado) ¿Considera usted adecuado y eficiente el servicio que se brinda a los clientes? (Muy adecuado, adecuado, poco adecuado, inadecuado)
	X2: Exactitud en la Entrega y Abastecimiento de Productos	Gellibert (2015)	¿Como cliente interno de un área del proceso logístico (puede ser compras, almacenamiento, distribución y servicio posventa) evalúe el nivel de servicio global que le brindan? ¿El nivel de tecnología que se maneja en los procesos logísticos es el adecuado? ¿Se utilizan indicadores de gestión para medir el desempeño del área en la usted labora? ¿Mantiene reuniones periódicas con su proveedor interno o cliente interno? ¿Con qué frecuencia?
		Briones & Coello (2015)	¿Cómo calificaría la distribución y entrega de la empresa en comparación a la competencia? ¿Cuál fue el tiempo de entrega de su pedido? (De inmediato, fecha fijada, dos días de retraso, tres a diez días de atraso, más de diez días de atraso) ¿Cómo considera usted el servicio de transporte? ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionadas con la cantidad de producto? (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Nunca) Considera adecuado el sistema de abastecimiento de la empresa? Muy adecuado, adecuado, poco adecuado, inadecuado ¿Conoce si existen rutas de destino para transportar la carga?
	X3: Nivel de Calidad del Producto	Rensis Likert (1903 - 1981)	Escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo)
		Briones & Coello (2015)	¿Existen acuerdos con el área o áreas que le brindan servicio o a la que usted brinda servicio en cuanto a la calidad del producto o informe que se requiere y los plazos de entrega?

Figura 5: Sustentación Teórica del Cuestionario para las Variables Independientes

### Marco Conceptual

En este apartado se explicarán algunos los conceptos principales que se utilizarán en el resto de la investigación y que tienen relación con el abastecimiento, la cadena de suministro, la calidad, modelo de gestión, proceso, satisfacción al

cliente, entre otros. Conceptos que son fundamentales para comprender claramente el desarrollo de este trabajo.

**Abastecimiento:** Función logística mediante la cual se provee a la organización de toda la materia prima, materiales e insumos que necesita para su operación (Johnson, Leender, & Flynn, 2014).

**Cadena de Suministro:** aquella formada por todas las áreas que directa o indirectamente inciden en la satisfacción de una solicitud del cliente. Abarca al proveedor, productos, transportistas, almacenistas, vendedores e incluso a los clientes (Chopra, 2013).

**Calidad:** satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente a través de un bien o servicio (Tarí, 2013).

**Control de calidad.-** El control de calidad es un proceso o grupo de procesos consignados a avalar que un artículo elaborado o servicio efectuado que se incrusta a un grupo determinado de razonamientos de calidad que desempeña con los requerimientos del usuario (Tarí, 2013).

**Logística:** diseño y administración de sistemas con el propósito de gestionar y controlar el movimiento de la materia prima, trabajo en proceso, inventarios de productos terminados, entrega al cliente y servicio pos venta. (Johnson, Leender, & Flynn, 2014)

**Modelo de Gestión:** Esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso (Bravo, 2009).

**Proceso:** Secuencia de pasos ordenados para obtener un resultado, consta de entradas, el trabajo en sí mismo y salidas o resultados (Galloway, 2013).



**Servicio al cliente:** grupo de estrategias diseñadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de una forma superior a los competidores (Serna, 2013).

Desde el punto de vista de los autores Montoya y Boyero (2013) establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.

**Satisfacción del cliente:** aquella que se logra cuando un bien o servicio cumple las características deseadas por el comprador y carece de deficiencias (Juran, J & Gryna, F, 1995). El punto central del servicio al cliente es su satisfacción. Tal como lo explica Serna (2013) el servicio se produce y consume instantáneamente. Por lo tanto, en gran medida su satisfacción dependerá de la forma en la cual se aprovecha esa oportunidad, así como de la eficiencia con la que se logra producirlo y ofrecerlo al usuario.

### **Marco Legal**

En este apartado se mencionan las leyes y normativas que tienen relación con el objeto de estudio de la presente investigación.

#### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

**Art 1. Ámbito:** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su

conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también, impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

**Art. 3. Objeto:** El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Como se desprende del análisis del art. 3 del COPCI, la propuesta de un modelo de gestión de procesos logísticos para la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., estaría armonizada con lo que establece el Código en cuanto a promover mejoras en productividad que ayuden al cambio de la matriz productiva.

### **Ley Orgánica del Consumidor**

**Art. 1. Objeto:** El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes.

El artículo 4 menciona los derechos fundamentales del consumidor, dentro de los cuales los que tienen mayor relación con el objeto de estudio de la tesis se refieren a que los productos que se ofrezcan deben ser de calidad y no atentar contra la vida de las personas, la etiqueta de los productos debe contener la información necesaria para que el consumidor conozca los aspectos nutricionales y deberán ofrecerse reparaciones en caso de existir algún perjuicio derivado del consumo del producto.

#### **Resolución ARCSA 067-2015**

Debido a que la compañía Alimentos el Sabor opera con productos alimenticios, se ve sometida al control de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). A continuación, se exponen los principales artículos que son pertinentes para esta tesis.

**Art. 1. Objeto:** la presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empacado, transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

**Art. 2. Ámbito de aplicación:** la presente normativa técnica sanitaria aplica a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se relacionen o intervengan en los procesos mencionados en el artículo anterior de la presente normativa técnica sanitaria, así como a los establecimientos, medios de transporte, distribución y comercialización destinados a dichos fines.

Como se puede inferir de los artículos 1 y 2 de la resolución, el modelo de gestión de procesos logísticos debe tener en cuenta cómo incide cada elemento de la cadena de suministros en la calidad de los productos transportados a fin de que se garantice la entrega de productos sanos e inocuos para el consumidor.

**Código de Conducta y Ética Profesional de Alimentos el Sabor Cía. Ltda.**

Dentro del Código de Conducta y Ética Profesional de la empresa bajo estudio, el numeral 13 guarda relación con el aspecto que se analiza en esta investigación:

“**ALIMENSABOR C.LTDA.** tiene como objetivo primario ofrecer a sus clientes la máxima calidad en los productos y servicios que ofrece, es por ello que todos los trabajadores y directivos de la compañía tendrán el compromiso de realizar sus mayores esfuerzos para satisfacer las expectativas de los clientes, siempre buscando una mejora constante que será la base del crecimiento y éxito económico de la empresa” (Alimentos el Sabor Cía. Ltda., 2017).

## Capítulo II

### Marco Referencial

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos por algunos estudios realizados sobre el tema de Modelos de Gestión Logística para Mejorar el Nivel de Satisfacción del Cliente centrando el enfoque a la logística empresarial integrada o administración de la cadena de suministros. Finalmente, se explorarán algunas investigaciones ecuatorianas relacionadas con diferentes Modelos de Gestión Logística para Mejorar el Nivel de Satisfacción del Cliente.

#### **La Logística en el Mundo.**

En el estudio realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez (2015) se investigó la logística empresarial a nivel mundial durante un periodo de diez años. El análisis identificó cuatro características que debe tener la gestión logística en una empresa para que logre una ventaja competitiva y un desempeño de clase mundial. Las cuatro características clave de un exitoso desempeño logístico según el estudio son:

- 1. Posicionamiento:** implica definir una estrategia y estructura clara que guíe la operación logística.
- 2. Agilidad:** la logística debe ser flexible y de fácil adaptación a los cambios del entorno.
- 3. Medición:** se deben colocar indicadores de gestión para controlar los resultados que está obteniendo la cadena logística.
- 4. Integración:** fortalecer la integración y las relaciones de cada una de las partes que conforman la logística o cadena de suministros.

El estudio concluye que de los cuatro factores identificados para el éxito de la gestión logística el más importante es el de la integración. Esta conclusión concuerda con lo que citan varios autores como Chopra (2013) y Ballou (2016) que enuncian que el enfoque actual es ver a la logística como una cadena en dónde intervienen varios procesos que van desde la compra de la materia prima hasta el servicio posventa al cliente. Al respecto, para lograr esta integración, el estudio describe las buenas prácticas de 100 empresas de Estados Unidos.

- **Unificación de la Cadena:** para lograr la unificación la empresa debe definir los roles que tendrá cada integrante de la cadena, incluso si se forjarán outsourcing y alianzas con otras organizaciones. Asimismo, se requiere desarrollar procedimientos específicos para el control del desempeño, resolución de conflictos, entre otros.
- **Incorporación de Tecnología de Información:** rediseñar los procesos clave de abastecimiento, distribución, transporte y entrega y hacer que el sistema informático se adapte al cambio efectuado en el proceso. Utilizar bases de datos compartidas a lo largo de la cadena. Además, usar aplicaciones informáticas para efectuar procesos como el Material Resource Planning (MRP) y Distribution Resource Planning (DRP) de tal manera que se gestione el inventario de materias primas y producto terminado de forma efectiva.
- **Información Compartida:** los miembros de la cadena deben compartir entre ellos información táctica como proyecciones, stock disponible, costos, planes de desarrollo de nuevos productos.

- **Conectividad:** la empresa debe estar conectada con el resto del mundo y ser capaz de intercambiar rápidamente datos a través del uso de tecnología como código de barras, intercambio electrónico de datos, georreferenciación por GPS y comunicación en tiempo real.
- **Estandarización:** se refiere a que deben existir políticas, procedimientos y normas a utilizarse en los diferentes procesos de la cadena de suministros. Los procesos deben estar diagramados y analizados, los mismo deben ser revisados continuamente y comparados con las mejores prácticas en el tema logístico.
- **Simplificación:** trata del rediseño continuo de los procesos e implantar la mentalidad de que muchas veces lo simple es lo mejor.
- **Disciplina:** cumplir con las políticas, procedimientos y normas establecidas. Asimismo, la organización debe alinear la compensación al comportamiento y resultados obtenidos en la logística.

En otro estudio realizado por Solís (2015) sobre la innovación y el manejo de la cadena de suministros en Panamá se explica que uno de los elementos más importantes en la gestión de los procesos logísticos el paso de un modelo Push a uno Pull. En el modelo Push se parte de un pronóstico de ventas para posteriormente planificar la compra de materias primas y materiales requeridos para la producción. En cambio, en el modelo Pull primero se hace la venta y luego de concretada la venta se compran las materias primas y materiales que se requieren para su fabricación. Solís (2015) señala que con el cambio de un modelo Push a Pull la empresa gestionará mejor el inventario y logrará reducir los costos de la cadena de suministros

y por lo tanto podrá ofrecer un mejor precio al cliente. En las Figuras siguientes se muestra el diagrama del modelo Push y Pull.

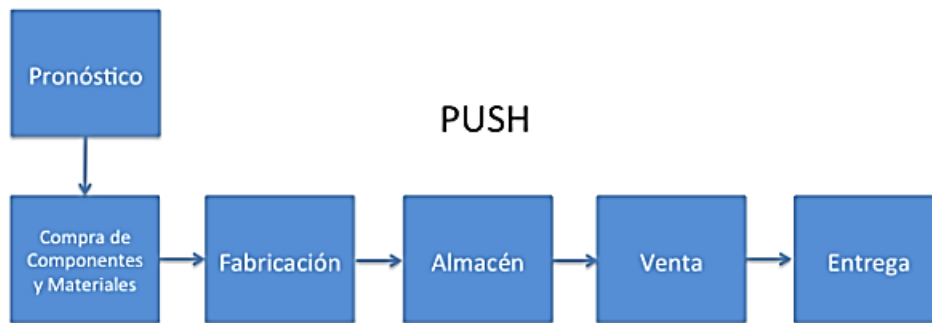


Figura 6: Modelo Push de la Cadena de Suministros. Tomado de Solís (2015)

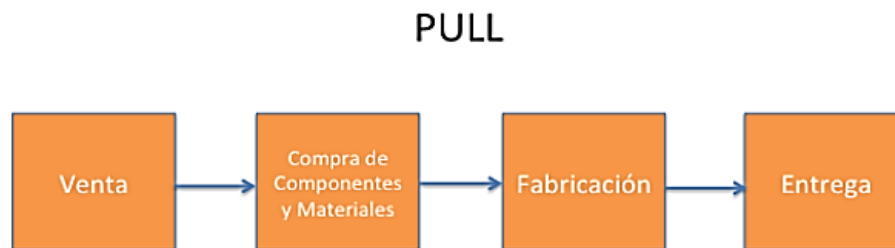


Figura 7: Modelo Pull de la Cadena de Suministros. Tomado de Solís (2015)

En un artículo publicado por la Universidad de Tennessee (2013) se enumeran diez factores significativos de las tendencias en el manejo de la logística integral que se clasifican en cuatro categorías: Relaciones, Estrategia, Planificación y Ejecución e Información. En la primera categoría de relaciones, el estudio señala que se debe cambiar la mentalidad de modelo de servicio al cliente hacia un modelo de gestión de las relaciones con los clientes, en el cual se segmentan los clientes y se desarrollan soluciones específicas según el tipo de cliente.

En la segunda categoría, la estrategia de administración logística debe ser ágil, y, concluye la investigación, los miembros de la cadena deben ser capaces de ajustar sus operaciones con los proveedores y clientes para alcanzar una ventaja competitiva. En este punto, el estudio sugiere que la estrategia logística esté basada en indicadores



alineados a la estrategia de la organización que debe estar fundamentada en la propuesta de valor del cliente.

En la tercera categoría, el estudio menciona que se debe buscar un enfoque de procesos en vez de funcional en la administración logística. Asimismo, indica que en Panamá esta tendencia de eliminar las barreras funcionales ha empezado pero que aún no se dispone de un sistema integrado de gestión tipo empresa virtual que reduzca los errores en la cadena logística.

En la última categoría, el estudio explica la importancia de identificar las competencias críticas de cada uno de los miembros de la cadena de suministros y que el liderazgo, la comunicación y la experiencia técnica son aspectos que no pueden faltar en una buena gestión logística. En el caso de Panamá, el estudio señala como una interesante estrategia para mejorar el talento humano, la de desarrollo de pasantías en multinacionales radicadas en ese país, de tal forma que las personas puedan aprender de las mejores prácticas utilizadas en empresas internacionales.

En un artículo elaborado por Muñuzuri, Cortés, Ibáñez y Delgado (2006) se identifica a la logística como un factor crucial para las empresas, constituyendo una fuente ventaja competitiva por su repercusión en la satisfacción al cliente además de la disminución de costos asociados a la mejor gestión de flujos de materiales e información a lo largo de la cadena de suministros. En aquel trabajo, se define y desarrolla un modelo de gestión y proceso de auditoría logística y se transfiere a las empresas andaluzas el modelo desarrollado. El modelo se enfocó hacia la determinación de los requisitos logísticos del cliente y verificación de si los cambios propuestos en los procesos cubrían estas expectativas, situación que se medía a través de indicadores de gestión y revisiones continuas por la dirección. Según los autores

del artículo, la implementación del modelo propuesto a una mejora en el servicio al cliente lo que se traduce en una mayor satisfacción.

En el artículo titulado Modelo de Gestión Logística para Pequeñas y Medianas Empresas en México, sus autores, Cano, Orue, Martínez, Mayett y López (2015) presentan un modelo conceptual de gestión logística para PYME en donde realizan un análisis factorial de las distintas variables involucradas en los procesos logísticos. En el análisis se determinó que los factores que deben contemplarse en un modelo de gestión logística deben ser la administración del abastecimiento y la distribución, administración de la producción y administración de la demanda. Una de las conclusiones del estudio señala que las empresas que tienen un buen desempeño logístico logran una ventaja competitiva al ofrecer a sus clientes un nivel de servicio superior, aunque para conseguir esto hay que superar algunos desafíos la cultura empresarial de no trabajar en las buenas prácticas y la resistencia al cambio.

### **El Índice de Desempeño Logístico.**

Cada dos años, el Banco Mundial calcula el índice de desempeño logístico (LPI de Logistic Performance Index), el cual califica a los países de acuerdo a los puntos obtenidos al evaluar la eficiencia de los procesos en la aduana, infraestructura de transporte, calidad de los servicios logísticos, capacidad de rastrear envíos, así como la entrega a tiempo de los productos a los clientes internacionales. Este índice se calcula en 160 países y básicamente evalúa cuan buenos son en la logística comercial. Para efectos del presente trabajo resulta interesante ver los resultados que se obtienen en el mundo sobre este índice ya que en cierta forma el puntaje obtenido es un reflejo de qué tan eficientes resultan las empresas de un país en el manejo de la

logística. En la Tabla 4 se presenta a las diez economías del mundo con mejor logística comercial. El desempeño logístico está liderado por Alemania, país que registra un superávit exportador desde el año 2004, es considerado la primera potencia de Europa y la cuarta del mundo. Es muy fuerte en la industria de vehículos, máquinas, aparatos electrónicos, eléctricos, químicos y productos sintéticos. Alemania usa un sistema innovador para el cobro de peajes a camiones, se descuenta por satélite y se cobra proporcionalmente al número de kilómetros recorridos una vez que el transporte abandona la ruta.

Tabla 4  
Los Diez Países con el Mejor Índice de Desempeño Logístico

<b>Economía</b>	<b>LPI 2016 Ranking</b>	<b>LPI 2016 Puntaje</b>	<b>LPI 2014 Ranking</b>	<b>LPI 2014 Puntaje</b>
Alemania	1	4.23	1	4.12
Luxemburgo	2	4.22	8	3.95
Suecia	3	4.20	6	3.96
Holanda	4	4.19	2	4.05
Singapur	5	4.14	5	4.00
Bélgica	6	4.11	3	4.04
Austria	7	4.10	22	3.65
Reino Unido	8	4.07	4	4.01
Hong Kong	9	4.07	15	3.83
Estados Unidos	10	3.99	9	3.92

Nota. Tomado de Informe Connecting to Compete Banco Mundial (2016)

En la Tabla 5 se puede observar el índice del desempeño logístico para las economías latinoamericanas. En este caso, el mejor país está ubicado en el puesto 40

y es Panamá. Ecuador está en el puesto 74 con un puntaje de LPI de 2.78. La variable infraestructura es la que alcanza un puntaje más bajo en el país, 2.47 sobre 5.

Además, se puede evidenciar que Ecuador ha mejorado en el puntaje obtenido, tuvo 2.71 en el 2014 y luego 2.78 en el 2016. El país con menor índice de desempeño logístico es Bolivia seguido de Venezuela.

Tabla 5  
Índice de Desempeño Logístico en Países Latinoamericanos

<b>Economía</b>	<b>LPI 2016 Ranking</b>	<b>LPI 2016 Puntaje</b>	<b>LPI 2014 Ranking</b>	<b>LPI 2014 Puntaje</b>
Panamá	40	3.34	45	3.19
Chile	46	3.25	42	3.26
México	54	3.11	50	3.13
Brasil	55	3.09	65	2.94
Uruguay	65	2.97	91	2.68
Argentina	66	2.96	60	2.99
Perú	69	2.89	71	2.84
Ecuador	74	2.78	86	2.71
Colombia	94	2.61	97	2.64
Paraguay	101	2.56	78	2.78
Venezuela	122	2.39	76	2.81
Bolivia	138	2.25	121	2.48

Nota. Tomado de Informe Conecting to Compete Banco Mundial (2016)

### **Tendencias de la Gestión Logística**

De acuerdo al medio de comunicación online especializado en temas de logística, CDS (2016), hay nueve tendencias relacionadas con la digitalización que cambiarán el mundo actual de la logística y que harán que las cadenas de suministros se vuelvan inteligentes. En la Tabla 6 se explicará cada una de estas tendencias.

Tabla 6  
Tendencias que transformarán a la logística

<b>Tendencia</b>	<b>Descripción</b>
Despacho inmediato	Se entregará el pedido apenas en unas horas desde su recepción.
Uso de campos magnéticos	Campos magnéticos en carretillas elevadoras que detecten al humano para evitar accidentes
Optimización de capacidad de camiones	Aplicaciones que permiten al despachador encontrar un camión cercano con espacio libre.
Tetris de palets	Robots apiladores de palets unos dentro de otro de forma similar al juego de Tetris.
Drones	Uso de drones para la entrega de carga
Big data	El análisis de millones de datos permitirá saber con precisión tiempos de despacho, visualización de rutas y estado del pedido.
Contenedores de origami	Contenedores con plegado vertical
Logística como servicio	Subcontratación de las etapas de la cadena de suministros.
Transporte marítimo	Reserva rápida de transporte marítimo con un solo clic.

Nota. Adaptado de CDS (2016)

### **Logística en Ecuador**

En el trabajo de investigación realizado por Blacio (2015) sobre la cadena de suministros y su relación con la competitividad de las PYMES ecuatorianas se mencionan algunos problemas que enfrentan las compañías ecuatorianas respecto a la logística entre los principales los altos costos de transporte a nivel nacional e internacional, altos costos de distribución y comercialización e incapacidad de lograr economías de escala. Asimismo, el proyecto también explica la importancia que tiene administrar eficazmente la cadena de suministros para lograr la competitividad

de la empresa y aumentar la satisfacción del cliente. Relevancia que según el estudio no se obtiene sólo por la vía de obtener menores costos en la logística y por tanto poder ofrecer mejores precios a los clientes sino también por la generación de plazas de empleo en el país.

El estudio efectuado por Blacio (2015) consistió en evaluar distintos aspectos de la administración de la cadena de suministros en una muestra de 50 Pymes.

Específicamente se encuestaron a las áreas de Servicio al Cliente, Inventario, Bodegas, Almacenaje, Abastecimiento, Transporte y Distribución. Además, se complementó los resultados con información secundaria relacionada a la logística integral y la cadena de suministros. A continuación, se mostrarán algunos de los resultados relevantes obtenidos en la investigación.

Al encuestar sobre la importancia de la logística para la empresa, el 76% de las empresas indicaron que es extremadamente importante, mientras el 24% restante la calificaron de importante. De este resultado se puede inferir que en la mayoría de las empresas de Ecuador se reconoce a la logística como un proceso clave de la organización.

Cuando se preguntó sobre los factores externos que han impedido un desarrollo adecuado de la cadena de suministros en la empresa, la causa más mencionada, un 27%, fue la de ausencia de centros de consolidación y almacenamiento. La segunda causa fue la falta de tecnología con un 20% y en tercer lugar los procedimientos de aduana con un 15%. Sobre esta misma pregunta, se indagó sobre qué efecto había provocado el factor externo mencionado, los dos efectos más señalados fueron el incremento en los costos y los retrasos en la entrega con el subsiguiente malestar de los clientes.

Respecto al servicio al cliente, la investigación preguntó sobre una serie de herramientas y técnicas utilizadas para impulsar el servicio al cliente. Las tres más utilizadas por las empresas encuestadas fueron la definición de una política de servicio al cliente, soporte técnico y entregas a domicilio con un 40%, 25% y 25%, respectivamente.

Sobre la gestión de inventarios, se investigó si las empresas aplican políticas para la administración del stock. El estudio indica que 28% de las empresas utiliza el stock mínimo, el 25% el stock de seguridad, el 19% realiza auditoría periódica y el 11% punto de reorden. El 17% restante corresponde a pedidos periódicos y auditoría cíclicas. En relación a las herramientas y técnicas que usan para gestionar el stock, el 48% aplica la clasificación ABC del inventario, el 17% consignación, el 16% algún tipo de software y el 13% código de barras. El porcentaje restante de 6% no utiliza ninguna herramienta para gestionar su inventario. Los beneficios más citados por la aplicación de una herramienta o técnica para gestionar el inventario, fueron en orden de importancia, la reducción de pérdidas por faltantes de inventario, la reducción de stock obsoleto, el incremento en las ventas y la reducción de costos.

El estudio también averigua estrategias más utilizadas para almacenar la materia prima y los productos terminados en la PYMES, siendo la ubicación de producto por rotación la más utilizada con un 49%, luego sigue el análisis de flujos con un 21%, almacén automático de pallets un 11% y optimización de movimientos con un 10%. Los tres mayores beneficios obtenidos por aplicar estas estrategias, según las empresas encuestadas, fueron la optimización de espacios, reducción de costos y disminución de distancia recorrida.

En referencia al abastecimiento, el proyecto informa que la estrategia de compras más usada es la de compras justo a tiempo con un 27%, seguido de compra estándar, desarrollo del proveedor y alianzas estratégicas con un 20%, 18% y 15%, respectivamente. Entre los beneficios más citados por usar estas estrategias son la reducción de costos, mejora de la relación cliente proveedor y reducción de inventario.

En las estrategias para el área de distribución y transporte, el 34% de las empresas tiene alianzas estratégicas para cumplir con esta función, el 25% emplea justo a tiempo, el 20% un modelo tarifario y el 18% un aumento en la capacidad del transporte. La reducción de costos, los tiempos de entrega y mayor cantidad de entregas a tiempo son los beneficios alcanzados por emplear estas estrategias, con un 36%, 25% y 24%, respectivamente. El porcentaje restante corresponde a incremento en las ventas y mayor cobertura.

El trabajo analiza además el tipo de mejoras implementadas en las cadenas de suministro. La mayor parte de las empresas, un 27% ha invertido en software. El 21% en tecnología y el 20% en maquinaria. Transporte y mano de obra representan el 32% restante, cada una con la mitad. El 46% de las empresas encuestadas sostienen que las mejoras en la cadena de suministros incidieron positivamente en la fidelidad del cliente, el 24% en ayudar a permanecer en el mercado, el 22% en conseguir nuevos clientes y el 8% en ser más innovador.

Entre las principales conclusiones de Blacio (2015) está la importancia que tiene el invertir en tecnología para modernizar la cadena de suministros, la necesidad de contratar a personal con experiencia en la administración de la cadena de



suministros y el papel del Gobierno nacional que debería conceder más préstamos destinados a mejorar la competitividad de las empresas ecuatorianas.

Otros autores como Briones y Coello (2015) y Bedor (2016) analizan modelos de gestión aplicados al proceso logístico de empresas ecuatorianas llegando a conclusiones muy similares al trabajo de Blacio (2015) respecto al uso de herramientas técnicas como el análisis ABC de inventarios, gestión de stock mínimo e inventarios de seguridad, mayor relación con el cliente, integración de los proveedores a la cadena logística, utilización de indicadores de gestión en la cadena de suministros, la importancia de monitorear periódicamente la satisfacción del cliente y fortalecer la comunicación entre las funciones que integran el proceso de la logística en la empresa. Asimismo, dejan en claro que los beneficios de implementar mejoras en los procesos logísticos en una empresa resultan en una mayor satisfacción del cliente, aumento de ventas y reducción de costos como efectos principales.

## **Análisis de la Situación Actual de la Empresa Alimentos El Sabor**

### **Historia**

La empresa Alimentos el Sabor inicia sus operaciones en Guayaquil, el 5 de febrero de 1982 de la mano de su fundador el Ing. Luis Freire en un local alquilado en el centro de la ciudad. Posteriormente se adquiere el terreno donde actualmente funcionan las oficinas y el despacho de productos. La empresa nace con la razón social PROALIMENTOS CÍA. LTDA., con la actividad comercial de elaboración, procesamiento y comercialización de productos de consumo masivo bajo la marca comercial de “El Sabor”. La primera línea de productos fue la de especias y condimentos.

En 1990, la empresa decide cambiar su razón social por Alimensabor CÍA. LTDA. En el mismo año empieza a diversificar sus productos hacia la línea de procesados listos para usar como aliño completo, pasta de ajo, achiote en pasta, vinagre natural y vinagre con especias. En los siguientes años, la compañía continúa sus actividades de diversificación con productos como salsas de ají, salsa china, mayonesa, salsa de tomate y mostazas. Asimismo, incursiona en los principales autoservicios del país.

En el 2015, debido a la necesidad de brindar un mejor servicio a los clientes, decide ampliar el departamento de logística a vía a la costa, lugar donde queda su fábrica. De esa manera fortalece su capacidad de entrega de productos y comercialización.

### **Misión**

Inspiramos deliciosas experiencias en familia, poniéndole sabor a sus comidas (Alimentos El Sabor Cía. Ltda., 2015).

### **Visión**

En el 2021 seremos una empresa con marcas líderes de consumo masivo, con una sólida estructura corporativa, cobertura nacional e internacional con productos innovadores y rentables, soportados en talento humano, tecnología, excelencia en sus sistemas de gestión, contribuyendo al desarrollo de nuestros colaboradores, el medio ambiente y el país (Alimentos El Sabor Cía. Ltda., 2015).

### **Objetivos**

- Lograr un EBITDA del 25%
- Incrementar la cobertura comercial a 45.000 tiendas

- Lograr ventas de al menos 30 millones de dólares localmente y 2 en el exterior
- Desarrollar y lanzar al mercado un mínimo de 15 productos al año
- Obtener la certificación ISO 22000

### **Líneas de Negocio**

Las líneas de negocios de la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7  
Líneas de Negocio Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.

<b>Categoría</b>	<b>Producto</b>
Conservas	Duraznos en almíbar, aceitunas con semillas y rellenas, pulpa de tamarindo
Agua	Agua el Eden
Cereales	Avena, arroz de cebada, machica, pinol y quinua
Granos y derivados	Arveja verde, polvo de arveja, canguil, fréjol negro, fréjol panamito, garbanzo, lentejón, mote, blanco bolón, cholo bolón
Condimentos procesados	Aliño completo, achiote en aceite, vinagre natural, vinagre con especias
Repostería	Frutas confitadas, nueces, pasas, ciruelas pasas, almendras, ajonjolí, maicena, esencia de vainilla, azúcar impalpable
Condimentos	Achiote, ají para seco, clavo de olor, azafrán, curry, anís español, anís estrellado, canela en rama, canela molida, comino en grano, comino molido, hongos secos, super sazónador, orégano en hoja, orégano molido, pimienta picante molida, pimienta de olor y linaza
Salsas	Salsa de ají, salsa china de soya, salsa de tomate, mayonesa, pasta de tomate, mostaza

Nota. Fuente: Adaptado de Zamora (2013)

### Análisis FODA de la Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.

Del análisis FODA realizado en la empresa se identificaron diez fortalezas, trece oportunidades, trece debilidades y siete amenazas o riesgos. La matriz FODA se representa en la Figura 8 siguiente.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso familiar para el crecimiento</li> <li>2. Reconocimiento de marca</li> <li>3. Solidez financiera</li> <li>4. Responsabilidad con obligaciones</li> <li>5. Negocio rentable</li> <li>6. Conocimiento del negocio</li> <li>7. Orientación de servicio al cliente</li> <li>8. Productos de calidad</li> <li>9. Infraestructura propia</li> <li>10. Equipamiento/Maquinaria</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de cobertura interna externa</li> <li>2. Creación y diversificación del portafolio</li> <li>3. Posicionamiento y consolidación de la marca</li> <li>4. Mejoramiento de la calidad</li> <li>5. Mejorar rentabilidad por producto</li> <li>6. Matriz productiva gobierno</li> <li>7. Fortalecimiento gestión de servicio</li> <li>8. Relación proveedores, clientes, comunidad</li> <li>9. Desarrollo de socios estratégicos, proveedores</li> <li>10. Integración vertical horizontal</li> <li>11. Infraestructura para ampliación</li> <li>12. Plan de desarrollo</li> <li>13. Nuevas líneas de negocio</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura tecnológica</li> <li>2. Acceso e información limitada</li> <li>3. Ausencia de indicadores de gestión</li> <li>4. Planificación y control (modelo de gestión)</li> <li>5. Desarrollo y estandarización de procesos</li> <li>6. Estrategias de comercialización</li> <li>7. Cobertura y alcance comercial</li> <li>8. Comunicación</li> <li>9. Estructura y funciones</li> <li>10. Desarrollo del talento humano</li> <li>11. Innovación</li> <li>12. Fuga de información</li> <li>13. Espacio físico para almacenamiento</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores agresivos, multinacionales</li> <li>2. Políticas gubernamentales</li> <li>3. Restricción de importaciones</li> <li>4. Fuga de talentos</li> <li>5. Comunidad zonal</li> <li>6. Desunión y conflictos familiares</li> <li>7. No renovación del permiso de funcionamiento</li> </ol>

Figura 8: Matriz Foda. Adaptado de Brochure de Planificación Estratégica (2015)

### **Situación del Proceso Logístico Actual**

La falta de un modelo de control de entregas de mercadería y abastecimiento de producto, debido a una deficiente coordinación de rutas de entrega de mercadería y servicio post – venta, es decir que las entregas no se realizan por sector, provoca retrasos en entregas. Asimismo, el proceso manual del picking en el cual no todos los despachadores conocen las ubicaciones de los productos en los racks, o en su defecto, es personal recién contratado que desconoce totalmente el producto que se comercializa en la compañía ocasiona despachos incorrectos de productos.

También se generan constantes quiebres de inventario de producto terminado, debido al desabastecimiento de insumos para la elaboración de un producto. Desabastecimiento que frecuentemente es provocado por la falta de comunicación del área comercial sobre las distintas promociones que va a efectuar y que lógicamente inciden sobre la producción y los requerimientos de compras. La mala fijación de precios es otra de las causas que genera insatisfacción al cliente, puesto que en la actualidad los precios se los asignan sin realizar primero un análisis pormenorizado de los costos y un estudio de mercado que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los precios.

Las causas anteriormente citadas terminan por provocar insatisfacción en los clientes y en consecuencia disminución de las ventas, situación que, si añadimos que la competencia actual se ha fortalecido en el ámbito de ofrecer mejores precios y tener productos más variados, ocasiona que la compañía se encuentre en una situación riesgosa para sus operaciones.

## Organigrama del Área Logística

Actualmente, el área logística está a cargo de una jefatura de logística y distribución, tiene un nivel de coordinación y otro de supervisión. A continuación, se muestra la estructura del área en la Figura 8.

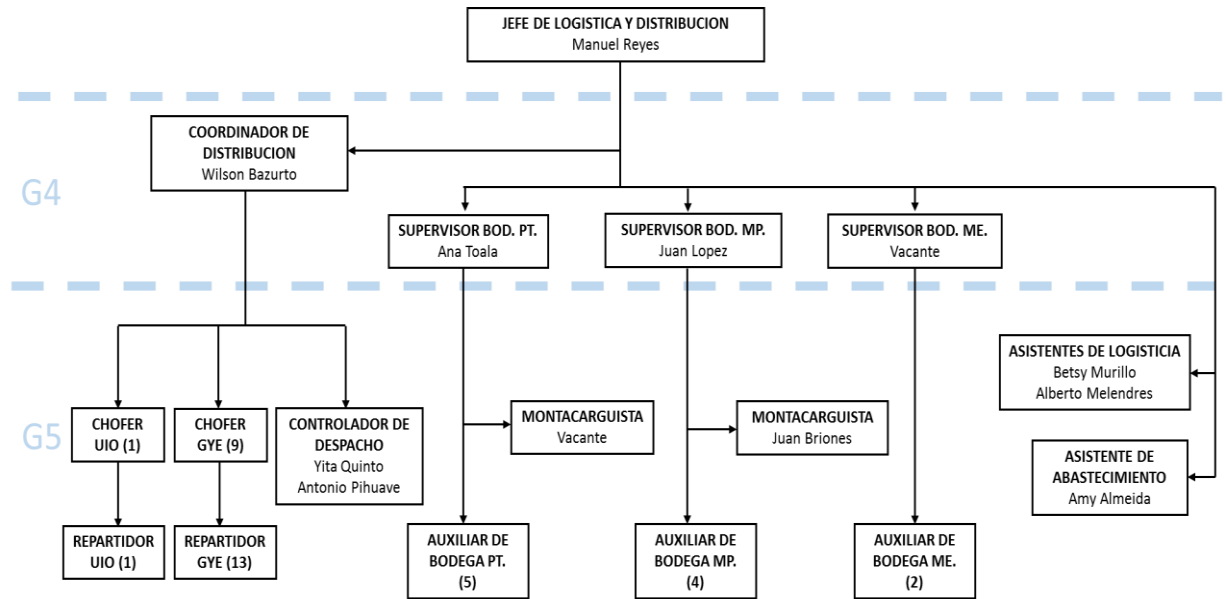


Figura 9: Organigrama del Área Logística. Fuente: Empresas Alimentos el Sabor

## Capítulo III

### Metodología y Resultados

#### Enfoque de la Investigación

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo. Es cuantitativo porque a través de la recolección y análisis de datos de las variables de estudio se cuantifica la importancia de cada variable del proceso logístico respecto a la satisfacción del cliente para así generar un modelo de gestión que elimine los problemas identificados.

El tipo de estudio en esta investigación es de carácter descriptivo, analítico, de campo y bibliográfico. Descriptivo y analítico porque se describirá la situación actual de los procesos logísticos mediante cuadros y gráficos y analítico porque de la información levantada se identificarán las causas que ocasionan los problemas actuales en la logística. De campo porque se obtendrá información tanto por vía documental como de observación del funcionamiento del proceso logístico de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., para así entender el escenario presente y poder generar oportunidades de mejora a incluirse en el modelo de gestión.

Bibliográfica porque mediante la consulta de distintos libros, artículos e investigaciones relacionadas sobre el tema logístico se podrá comprender de mejor manera cómo debe funcionar un proceso logístico además de estar al tanto de las nuevas tendencias en este campo que podrían adaptarse en la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.

La presente investigación se realiza en las instalaciones de la Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., y comprende el análisis de los procesos logísticos,

específicamente de abastecimiento, almacenamiento, distribución y transporte y servicio posventa; con la finalidad de identificar las falencias y detectar oportunidades de mejora.

#### VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de este trabajo se establecieron las siguientes variables que corresponden al problema planteado, cada una con sus respectivas dimensiones que permitirán analizar desde distintos puntos de vista el problema de los procesos logísticos de la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.

Vi = Gestión de procesos logísticos

- Nivel del servicio post-venta (reclamos de clientes).
- Exactitud de entrega de mercadería y abastecimiento del producto.
- Nivel de calidad de producto.

Vd = nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

- Nivel de ventas (canal tradicional y moderno).
- Percepción de imagen de la compañía.
- Participación del mercado.

#### Operacionalización de las Variables de la Investigación

A continuación, se realiza el cuadro de operacionalización de variable en dónde se identifica la variable dependiente e independiente de este estudio. Sobre la base de las investigaciones realizadas por Gellibert (2015), Briones y Coello (2015) en las que se evaluaron los procesos logísticos de empresas y se identificaron variables de la cadena logística que inciden sobre la satisfacción del cliente. En la



Tabla 8 se puede observar la operacionalización de variables a utilizar en esta investigación.

Tabla 8  
Operacionalización de Variables

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Y: Nivel de Satisfacción del Cliente	Y1: Nivel de Ventas Y2: Percepción de la Imagen de la Compañía Y3: Participación de Mercado	Deductivo	Análisis de datos recopilados de la encuesta	Encuesta a Clientes Encuestas a Responsables de Procesos Logísticos
X: Gestión de Procesos Logísticos	X1: Nivel del Servicio Postventa			
	X2: Exactitud en la Entrega y Abastecimiento de Productos			
	X3: Nivel de Calidad del Producto			

### Diseño de la Investigación

El plan o estrategia que se ha diseñado para recopilar la información necesaria para el presente estudio está dividido en cuatro pasos que incluyen:

1. Elaboración del formato de encuesta a utilizar: tipo, contenido, número y secuencia de las preguntas.
2. Determinación del tamaño de la muestra
3. Organizar el trabajo de campo

#### 4. Tabulación y análisis de datos.

##### Elaboración del Instrumento de Encuesta

El formato de encuesta diseñado está en función del tipo de cliente a encuestar y de las variables de la investigación y nos ayudará a evaluar cuantitativamente la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., en cuanto a los indicadores mencionados en la Tabla 9 de operacionalización de variables. A continuación, se muestran los formatos de encuestas para personal del proceso logístico y para los clientes. Se encuesta al personal logístico porque son los que más conocen acerca del desempeño de los procesos logísticos de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., y, por tanto, pueden identificar con claridad qué problemas están ocurriendo y cómo afectan a las variables que se estudian en este proyecto. Además, se encuesta a los clientes porque son los destinatarios del servicio que ofrecen los procesos logísticos y por consiguiente muy importantes para evaluar el nivel de satisfacción actual. Las encuestas del personal interno de la empresa serán realizadas por el autor de esta investigación. Las encuestas dirigidas a los clientes, serán realizadas por la fuerza de ventas para posteriormente entregarlas al autor para su consolidación y análisis. Para los formatos de encuestas, ver apéndice.

##### Población y Muestra

La población representa el universo total de personal del cual se va a extraer la muestra para realizar esta investigación. En el caso de la encuesta a aplicarse al personal interno de la empresa, la misma considerará como población a todo el personal que labora en el área de compras, almacenamiento, distribución y servicio

posventa. Como es una población pequeña de 44 personas, no se tomará una muestra y la encuesta se realizará a toda la población.

Tabla 9  
Distribución de Personal por Proceso Logístico.

Área	Número de Personas
Compras	2
Almacenamiento	14
Distribución	27
Servicio Posventa	1
<b>Total</b>	<b>44</b>

Nota. Tomado de Organigrama de la Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda.

Para el caso de las encuestas de satisfacción al cliente, la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., tiene 45000 clientes a nivel nacional, estos clientes representan tiendas ubicadas en distintos lugares del país, para este estudio serán consideradas como la población de la cual se obtendrá una muestra significativa conforme a la fórmula muestral que se utiliza para poblaciones inferiores a los 100.000 elementos.

Para el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula estadística que según el autor Levin, et al. (2014), se utiliza para poblaciones finitas inferiores a 100.000 elementos:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra	= 381
N = Tamaño de la población	= 45000
p = Probabilidad de que ocurra un evento	= 50%
q = Probabilidad de que no ocurra un evento	= 50%
e = Margen de error	= 5%
Z = Nivel de confianza	= 95%

A través del uso de la fórmula muestral anterior, se obtendrán resultados que permitirán establecer conclusiones válidas respecto al universo de clientes. Con la aplicación de esta fórmula utilizando un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5% obtenemos una muestra de 381 clientes.

$$n = \frac{(45000)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2(45000 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 381$$

### **Tabulación de los datos**

Los datos recopilados en las encuestas a clientes internos, de satisfacción del cliente y entrevistas serán ingresados en el programa Microsoft Excel 2013 para generar las Tablas y gráficos que sustenten el análisis del proceso logístico. Cada pregunta elaborada en las encuestas y entrevistas tendrá el respectivo análisis e interpretación.

Análisis de los Resultados

### **Encuesta a Responsables de Procesos Logísticos**

Tabla 10

Personal encuestado de áreas logísticas en la empresa Alimentos Sabor Cía. Ltda.

<b>PERSONAL ENCUESTADO</b>		
<b>AREAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	<b>PERSONAL</b>	
COMPRAS	2	4,5%
ALMACENAMIENTO	17	38,6%
DISTRIBUCION	24	54,5%
POST VENTA	1	2,3%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Tomado de Organigrama de la Empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda

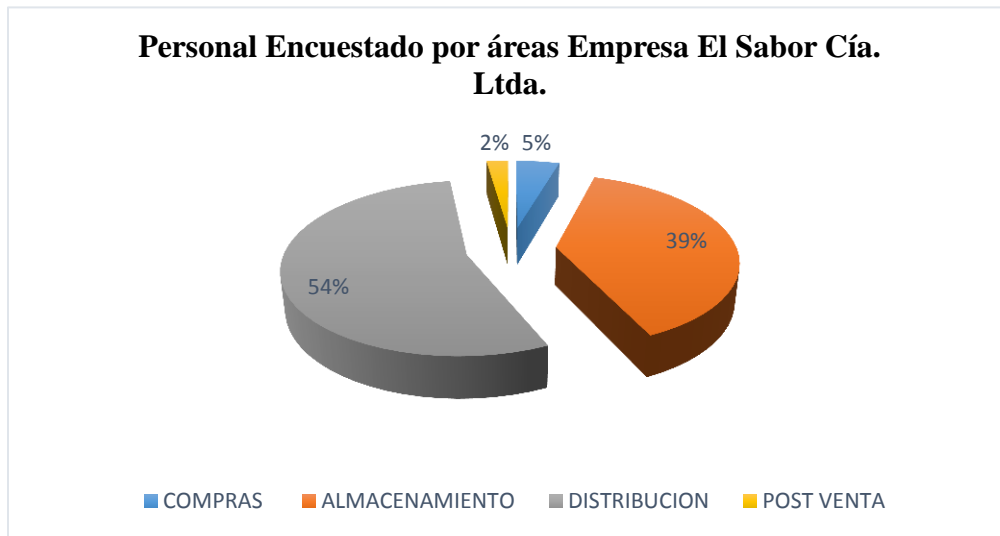
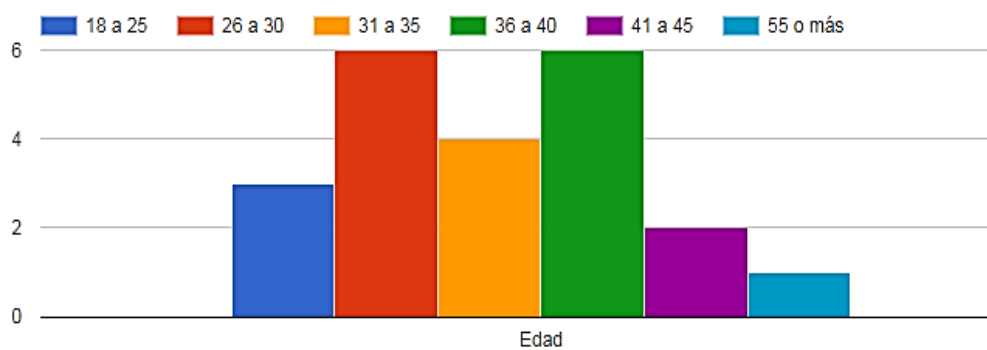


Figura 10 Personal Encuestado por áreas empresa El Sabor Cía. Ltda.

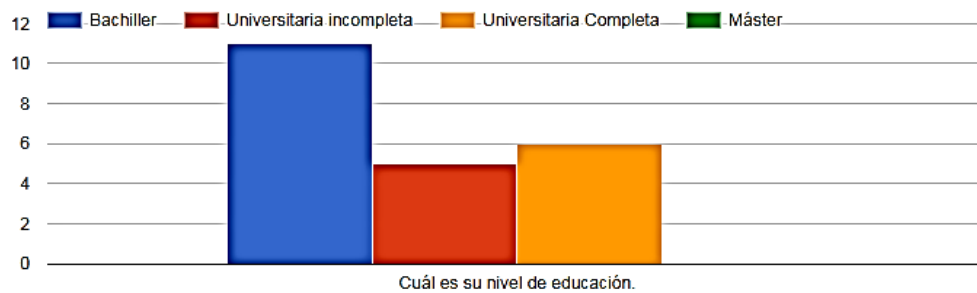
Más del 90% de empleados logísticos se desenvuelven en las áreas de almacenamiento y distribución, convirtiéndose en las principales áreas del desempeño logístico de la empresa.



### Pregunta 1: Rango de edades

Figura 11 Rango de edades.

La mayoría de las personas del área de logística tienen edades comprendidas entre los 31 a 35 años y 41 a 45 años de edad.



### Pregunta 2: Educación

Figura 12 Nivel de educación

Con respecto a la educación la gran mayoría del personal cuenta con una instrucción educativa bachillerato.

### Pregunta 3: Conozco y domino las funciones dentro de la organización

Tabla 11

Conozco las funciones dentro de la organización

<b>Conozco y domino las funciones dentro de la organización.</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	6	7	10	11	10	44
<b>PORCENTAJE</b>	13.6%	15.9%	22.7%	25.0%	22.7%	52%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

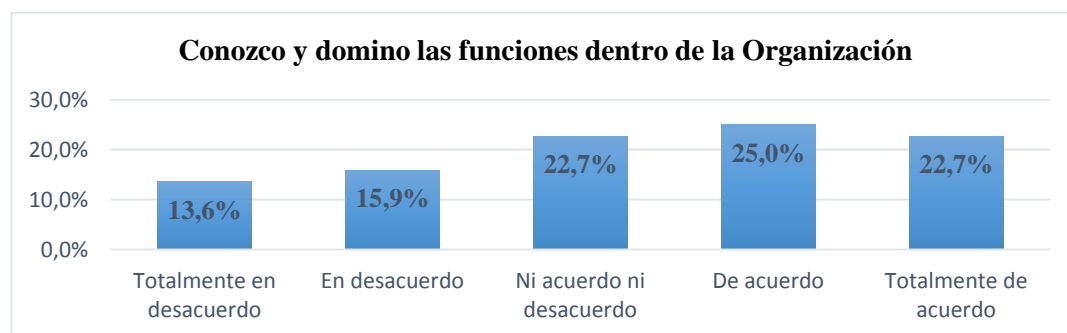


Figura 13 Conozco las funciones dentro de la organización

Los trabajadores de la Empresa El Sabor Cía. Ltda., en 47,7% consideran que si conocen las funciones dentro de la organización.

#### Pregunta 4: Las herramientas de trabajo son de tecnología actualizada

Tabla 12

Tecnología de las herramientas

<b>Las herramientas de trabajo son de tecnología actualizada.</b>						
<b>ENCUESTAS</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalment e de acuerdo</b>	<b>Tota l</b>
	12	24	2	5	1	44
<b>PORCENTAJ</b>						
<b>E</b>	27.3%	54.5%	4.5%	11.4%	2.3%	100 %

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

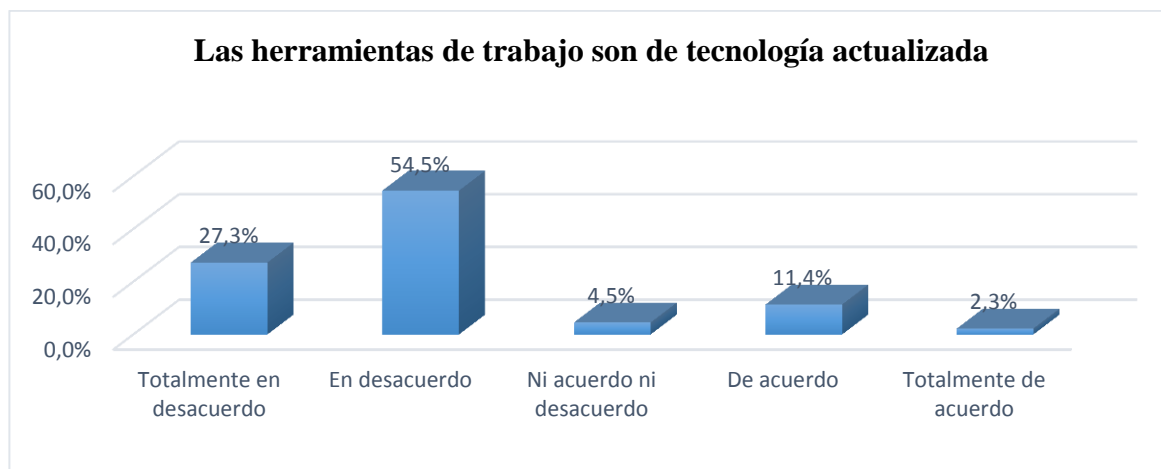


Figura 14 Tecnología de las herramientas

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que las herramientas de trabajo que se otorga a los trabajadores no son de tecnología avanzada, puesto que el 81.8% de los trabajadores concluyeron que están en desacuerdo y el 18.2% están de acuerdo con el nivel de tecnología usado en la empresa el Sabor Cía. Ltda.

### Pregunta 5: Los indicadores de gestión utilizados para medir mi desempeño

laboral son correctos

Tabla 13

Indicadores de gestión

**Los indicadores de gestión utilizados para medir mi desempeño laboral son correctos.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	20	15	2	4	3	44
<b>PORCENTAJ</b>						
<b>E</b>	45.5%	34.1%	4.5%	9.1%	6.8%	100 %

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

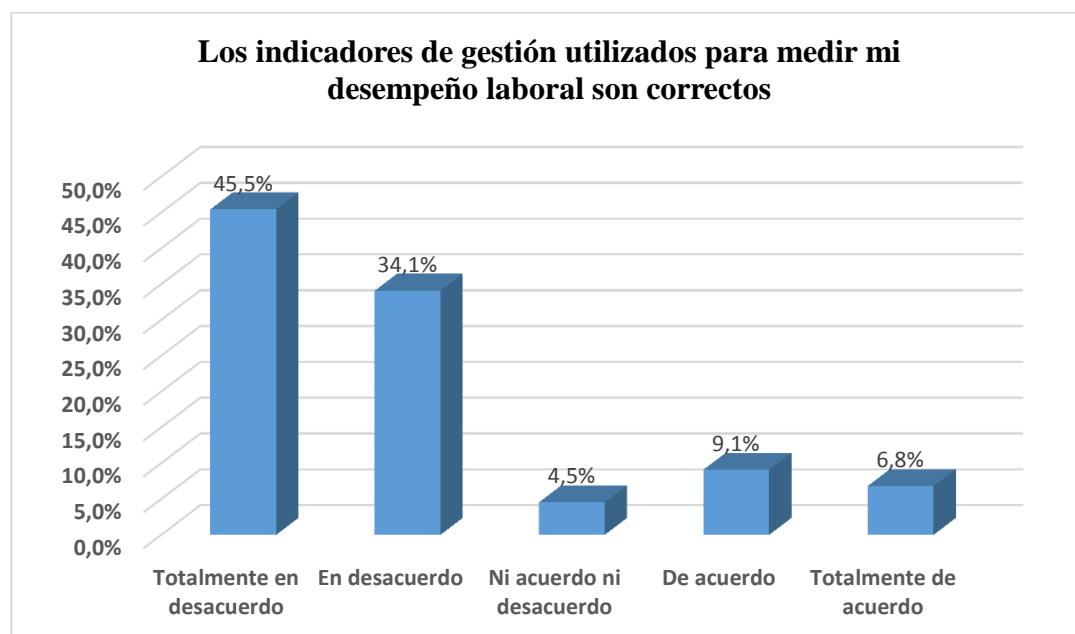


Figura 15 Indicadores de Gestión

Se observa que el 79.6% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con los indicadores de gestión para la medición del desempeño de sus áreas, mientras que un 20.4% están de acuerdo que los indicadores de gestión que se utilizan para medir el desempeño laboral son correctos.



**Pregunta 6: Mantengo una buena comunicación interna con las otras áreas de trabajo**

Tabla 14  
Comunicación Interna

**Mantengo una buena comunicación interna con las otras áreas de trabajo.**

ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	6	5	8	20	5	44
PORCENTAJE	13.6%	11.4%	18.2%	45.5%	11.4%	100%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

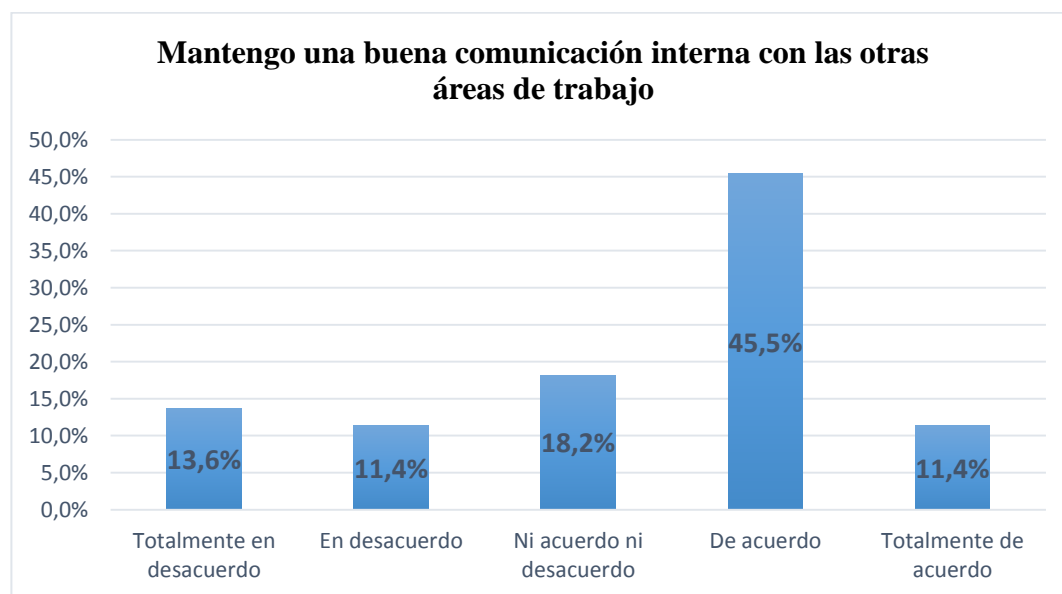


Figura 16 Comunicación Interna.

De todos los encuestados, existen 56.9% de las personas encuestadas consideran que la relación laboral dentro de las áreas entre sí es aceptable, mientras que el 18.2% se mantiene en un nivel medio y el 25% está en desacuerdo.

**Pregunta 7: Los clientes están satisfechos con el servicio de transporte que brindamos**

Tabla 15  
Servicio de transporte

<b>Los clientes están satisfecho con el servicio de transporte que brindamos.</b>						
ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	12	24	2	1	5	44
PORCENTAJ E	27.3%	54.5%	4.5%	2.3%	11.4%	100 %

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

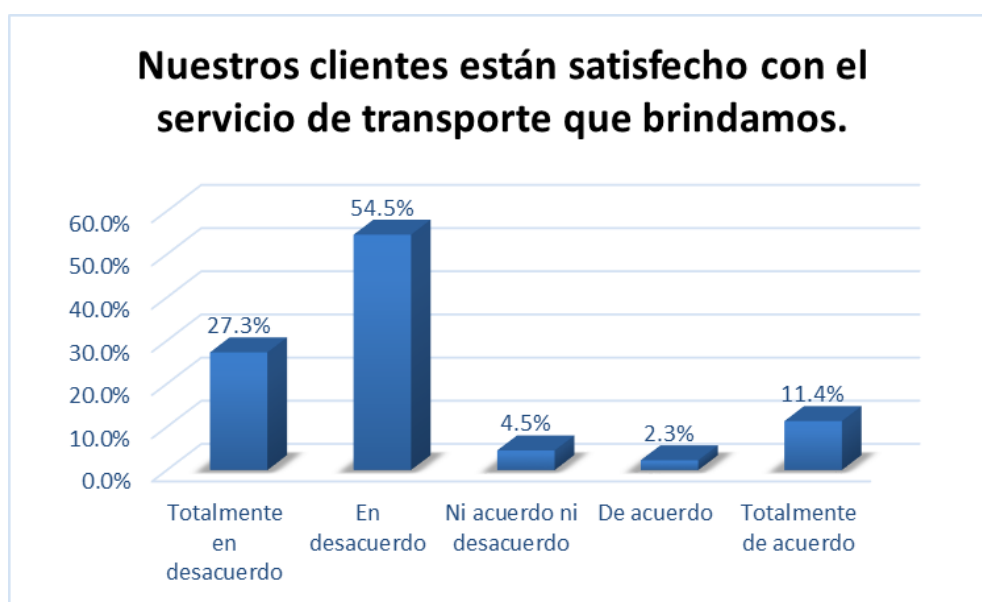


Figura 17 Servicio de transporte.

De los 44 trabajadores encuestados, solo el 13.7% están de acuerdo que el servicio de distribución otorgados a los clientes es eficiente, mientras que el 81.8% está en desacuerdo que el servicio brindado no tiene satisfecho a los clientes de la empresa, esto nos indica que se necesita implementar correctivos para que el cliente tenga otra percepción con respecto a nuestro servicio.

**Pregunta 8: Los cronogramas de distribución y entrega de mercadería son eficientes en relación a la competencia**

Tabla 16  
Cronogramas de distribución

<b>Los cronogramas de distribución y entrega de mercadería son eficientes en relación a la competencia</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	26	12	2	2	2	44
<b>PORCENTAJE</b>	59.1%	27.3%	4.5%	4.5%	4.5%	100%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

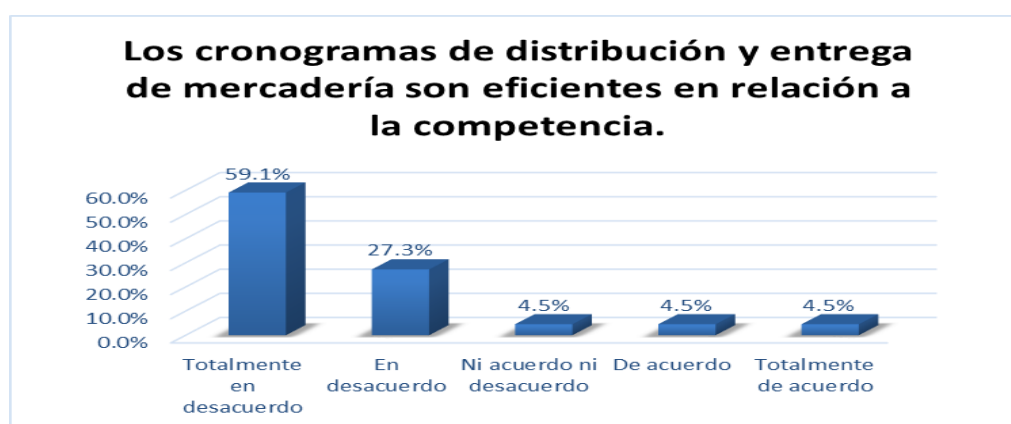


Figura 18 Cronogramas de distribución

El 86.4% de los encuestados coinciden en que la distribución y entrega de la mercadería no son eficientes en relación a la competencia. Sin embargo, el 4.5% está en un nivel medio y el 9% consideran que las distribuciones de la mercadería son eficientes.

#### **Pregunta 9: Actualmente los clientes cumplen con la política de devoluciones**

Tabla 17  
Política de devoluciones

<b>Actualmente los clientes cumplen con la política de devoluciones</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	5	5	4	11	19	44
<b>PORCENTAJE</b>	11.4%	11.4%	9.1%	25.0%	43.2%	100%

E

%

Fuente: Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

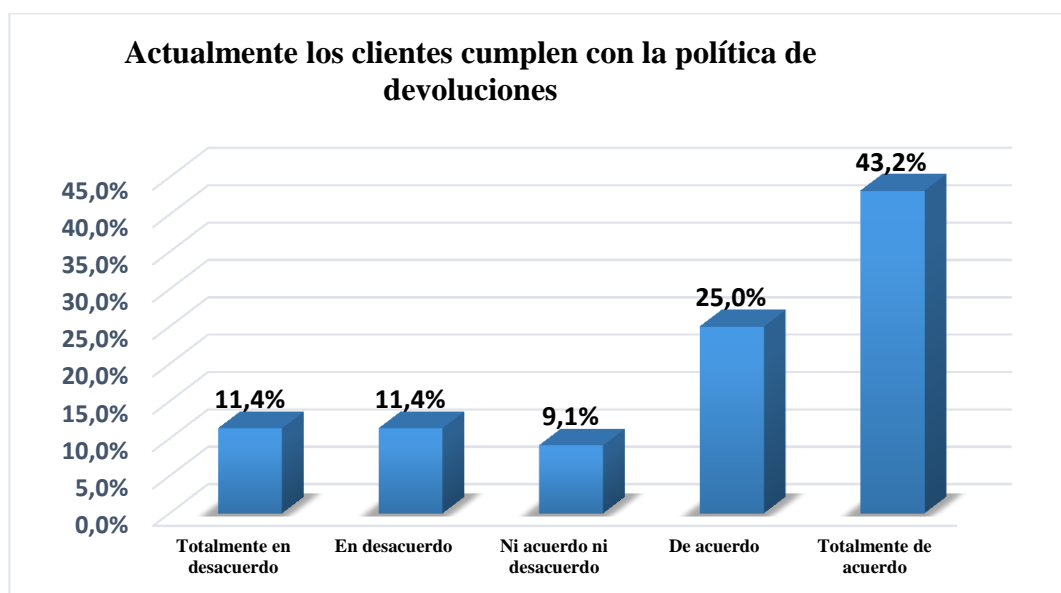


Figura 19 Política de devoluciones.

Un 68.2% de los encuestados indican que todos los clientes cumplen con la política de devoluciones esto nos indica que el índice de devoluciones de la compañía debe ser bajo, mientras que el 22.8% están en desacuerdo que no todos los clientes cumplen con la política de devoluciones.

#### Pregunta 10: Las funciones del trabajo están definidas

Tabla 18

Definición de las funciones de trabajo

#### Las funciones de trabajo

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	1	4	4	11	25	45
<b>PORCENTAJ</b>						
<b>E</b>	2.3%	9.1%	9.1%	24.4%	55.6%	100 %

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

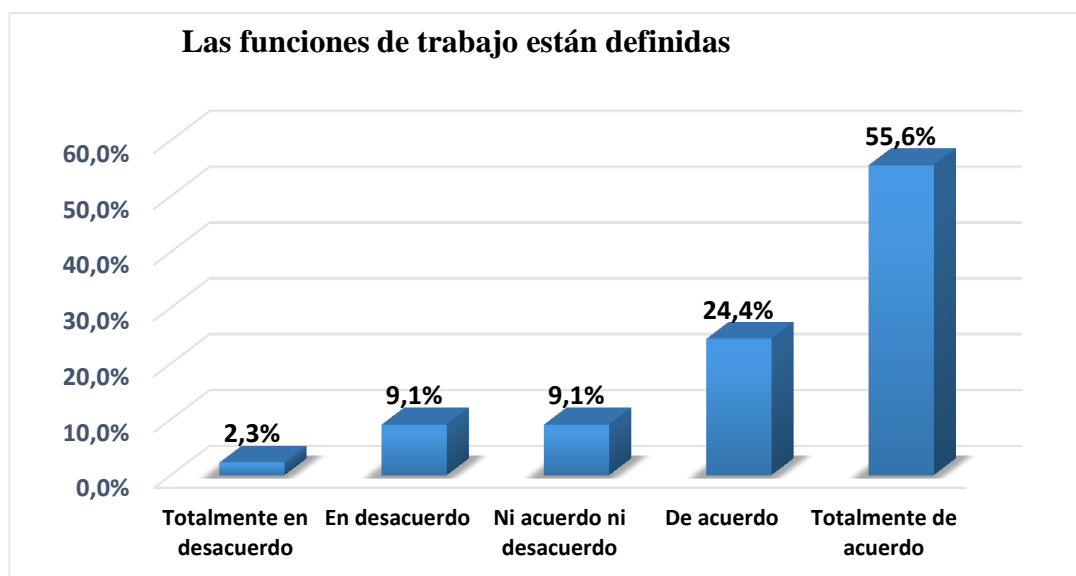


Figura 20 Definición de las funciones de trabajo

El 80.0% de los encuestados coinciden que sus funciones están definidas, es decir que conocen cuáles son sus funciones de trabajo dentro del área asignada, mientras que el 11.4% aún no tienen definidas sus funciones de trabajo.

**Pregunta 11: Considera que una mejor distribución de rutas de entregas a clientes mejorará el servicio de distribución en la empresa**

Tabla 19  
Distribución de rutas de entregas

**Rutas de despacho**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	2	1	1	10	30	44
<b>PORCENTAJ E</b>	4.5%	2.3%	2.3%	22.7%	68.2%	9%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

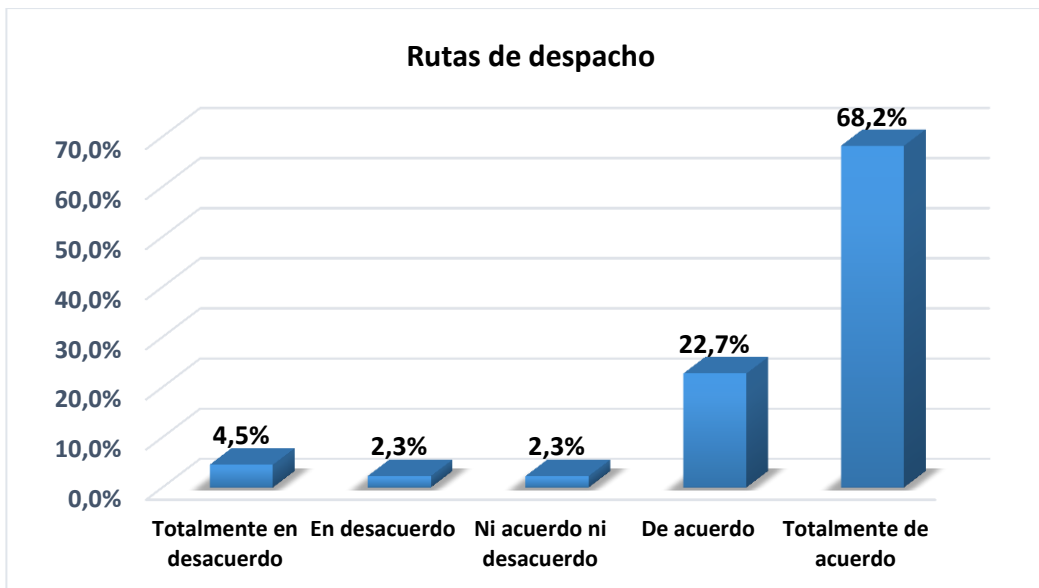


Figura 21 Distribución de rutas de entregas

El 90.9% de los trabajadores determinan las rutas de destino de los clientes mejoran el servicio de distribución y serán más eficientes en los cumplimientos de entregas de mercadería a los clientes, sin embargo, el 6.8% consideran que una mejor ruta de despacho no mejorará el servicio de distribución de la empresa.

**Pregunta 12. El correcto manejo de información, coordinación y comunicación con las otras áreas, generan una mejor integración y participación dentro del equipo de trabajo.**

Tabla 20  
Manejo de información

**El correcto manejo de información, coordinación y comunicación con las otras áreas, generan una mejor integración y participación dentro del equipo de trabajo.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	29	11	1	2	1	44
<b>PORCENTAJ E</b>	65.9%	25.0%	2.3%	4.5%	2.3%	93%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

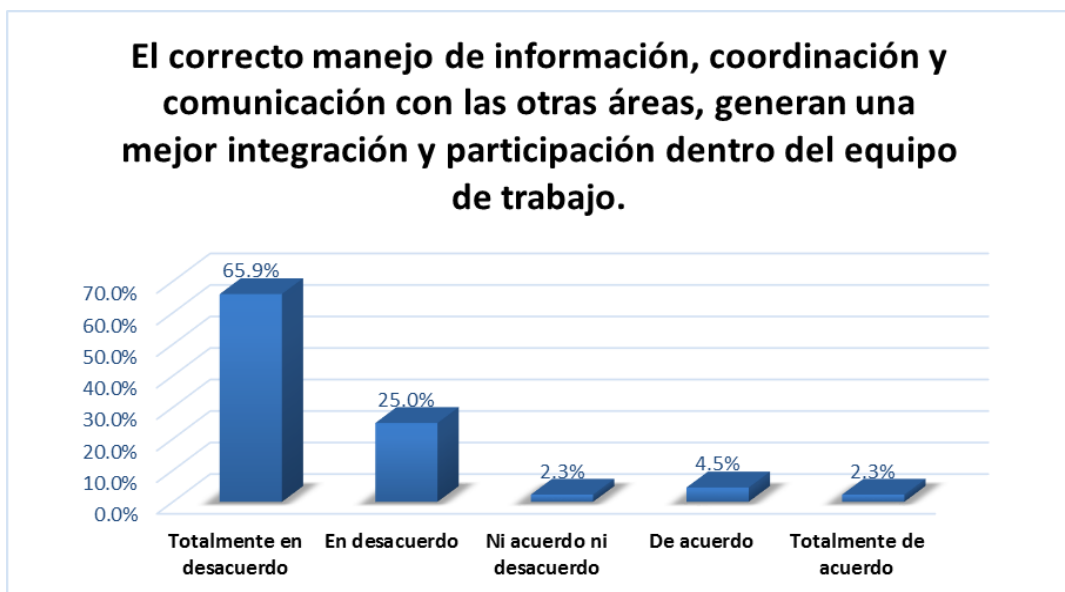


Figura 22 Manejo de información

De las 44 personas encuestadas el 90.9% indican que no existe un buen manejo de la información y coordinación de comunicación con las otras áreas, lo cual genera malestar e inconformidad que final la única persona afectada es el cliente, mientras que el 6.8% están de acuerdo con el manejo de información.

**Pregunta 13. El personal que labora en la empresa atiende sus requerimientos oportunamente**

Tabla 21  
Atención de requerimientos

**El personal que labora en la empresa atiende sus requerimientos oportunamente.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	29	11	1	2	1	44
<b>PORCENTAJ E</b>	65.9%	25.0%	2.3%	4.5%	2.3%	93%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

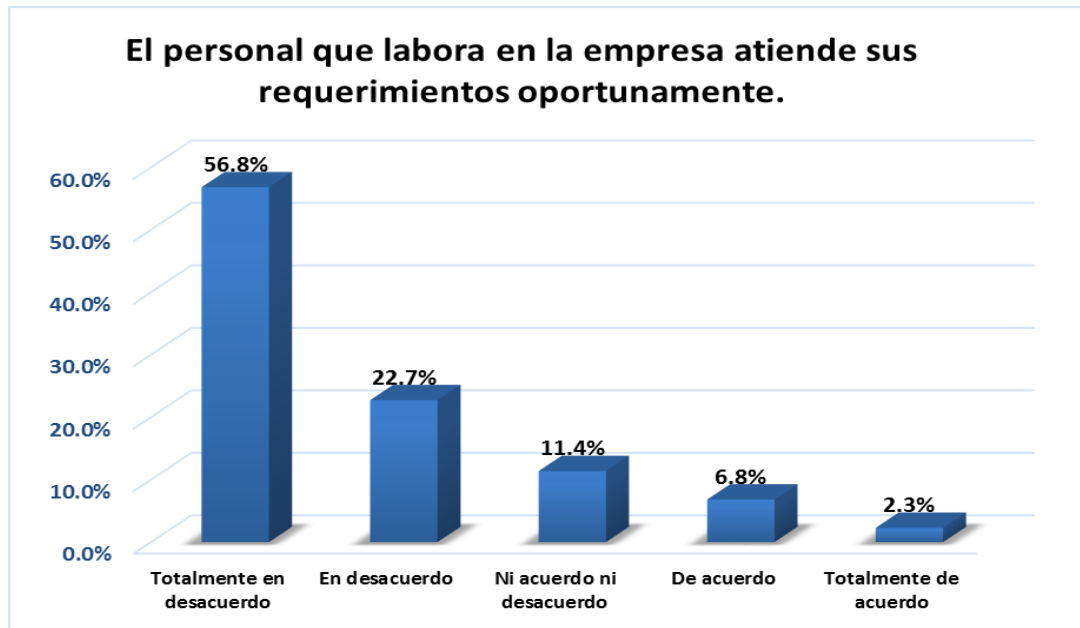


Figura 23 Atención de requerimientos

De acuerdo a los datos podemos observar que el 79.5% de las personas encuestadas están en total desacuerdo con respecto a la atención de requerimientos entre clientes internos, es decir se están generando cuellos de botella mientras que el 9.1% consideran que sus requerimientos son atendidos oportunamente.

**Pregunta 14. Se da una solución eficiente y ágil al cliente interno en caso de reclamos y devoluciones**

Tabla 22

**Solución a reclamos**

**Se da una solución eficiente y ágil al cliente interno en caso de reclamos y devoluciones.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	26	9	5	3	1	44
<b>PORCENTAJ E</b>	59.1%	20.5%	11.4%	6.8%	2.3%	91%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.



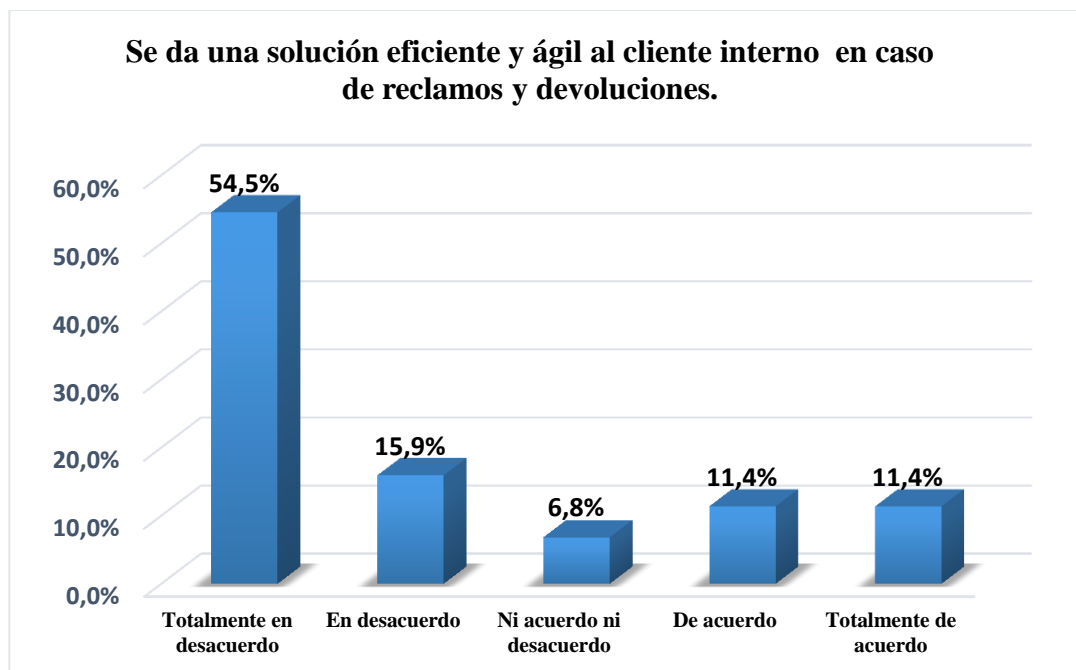


Figura 24 Solución de reclamos

De acuerdo a las gráficas observamos que existe un alto grado de descontento representado por el 70.4% con respecto a la solución de reclamos que se presentan en el día a día entre las áreas y el 22.8% están de acuerdo que sus reclamos si son atendidos con agilidad.

**Pregunta 15. Se considera una persona que ofrece y promueve un buen servicio dentro de la empresa**

Tabla 23

Promueve un buen servicio dentro de la empresa

**Se considera una persona que ofrece y promueve un buen servicio dentro de la empresa.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	5	5	3	16	15	44
<b>PORCENTAJ E</b>	11.4%	11.4%	6.8%	36.4%	34.1%	100 %

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

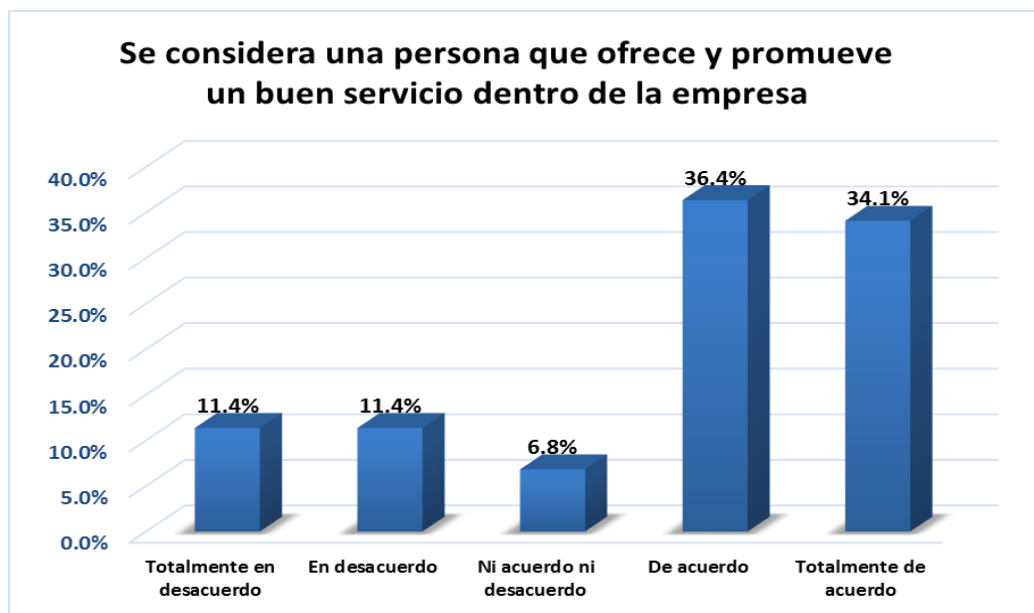


Figura 25 Promueve un buen servicio dentro de la empresa

El personal de las áreas encuestadas mantiene la predisposición de mejorar el nivel de servicio y comunicación. Estos son aspectos positivos que pueden ser utilizados de manera positiva para mejoras de la empresa. El 70.5% consideran que sus sugerencias de mejoras si son escuchadas por sus jefes inmediatos mientras que el 22.8% consideran que no es así.

**Pregunta 16 Con un plan de capacitaciones para su área de trabajo mejoran el desempeño del personal.**

Tabla 24

Plan de capacitaciones

**Con el plan de capacitaciones para su área de trabajo mejoran el desempeño del personal.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	1	4	4	5	30	44
<b>PORCENTAJ</b>						
<b>E</b>	2.3%	9.1%	9.1%	11.4%	68.2%	20%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

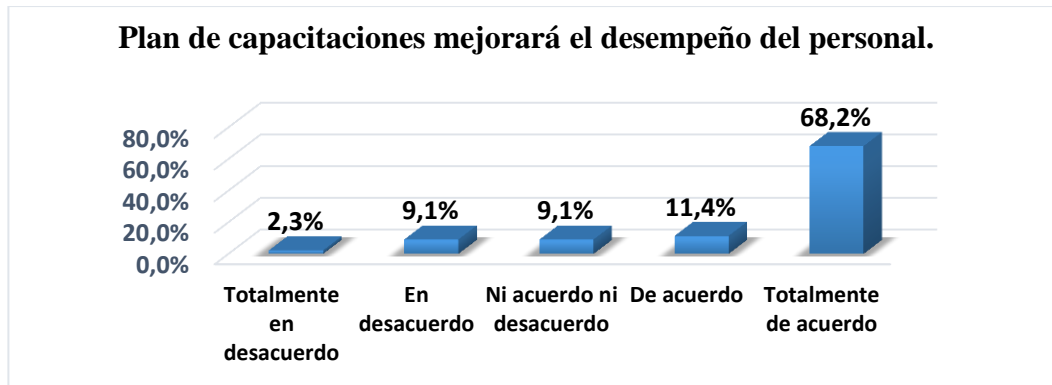


Figura 26 Plan de capacitaciones

El 79.6% de los trabajadores determinan que se requiere de un plan de capacitaciones para mejorar el desempeño en sus áreas de trabajo mientras que el 11.4% consideran que las capacitaciones no mejorarán el desempeño.

**Pregunta 17. Su departamento realiza toma de decisiones de manera ágil**

Tabla 25

Toma de decisiones

<b>Su departamento realiza toma de decisiones de manera ágil</b>						
ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	1	1	8	4	30	44
<b>PORCENTAJ E</b>	2,3%	2,3%	18,2%	9,1%	68,2%	23%

Tomado de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

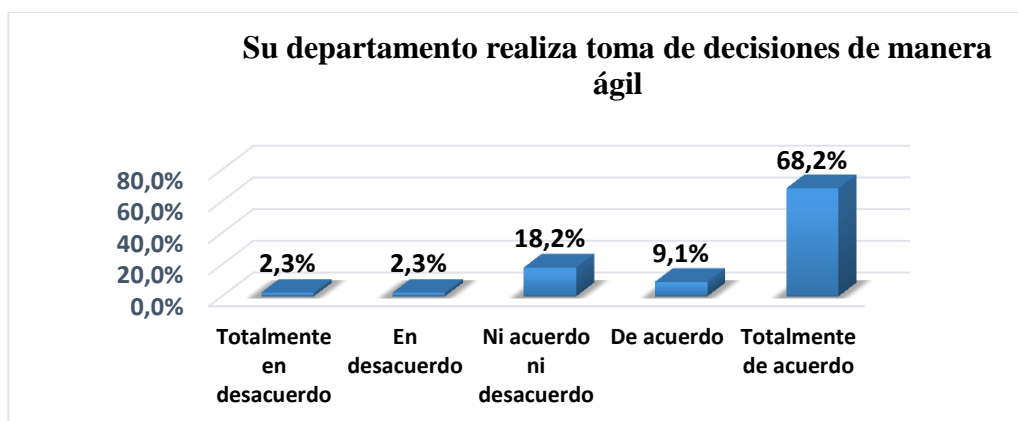


Figura 27 Toma de decisiones

El personal encuestado considera en un 77.3% que su departamento toma decisiones de manera ágil.

**Pregunta 18. Los inconvenientes que se generan con las áreas que le brindan un servicio son solucionados de manera eficaz.**

Tabla 26  
Soluciones

**Los inconvenientes que se generan con las áreas que le brindan un servicio son solucionados de manera eficaz.**

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	1	1	2	20	20	44
<b>PORCENTAJ E</b>	2.3%	2.3%	4.5%	45.5%	45.5%	9%

Tomada de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

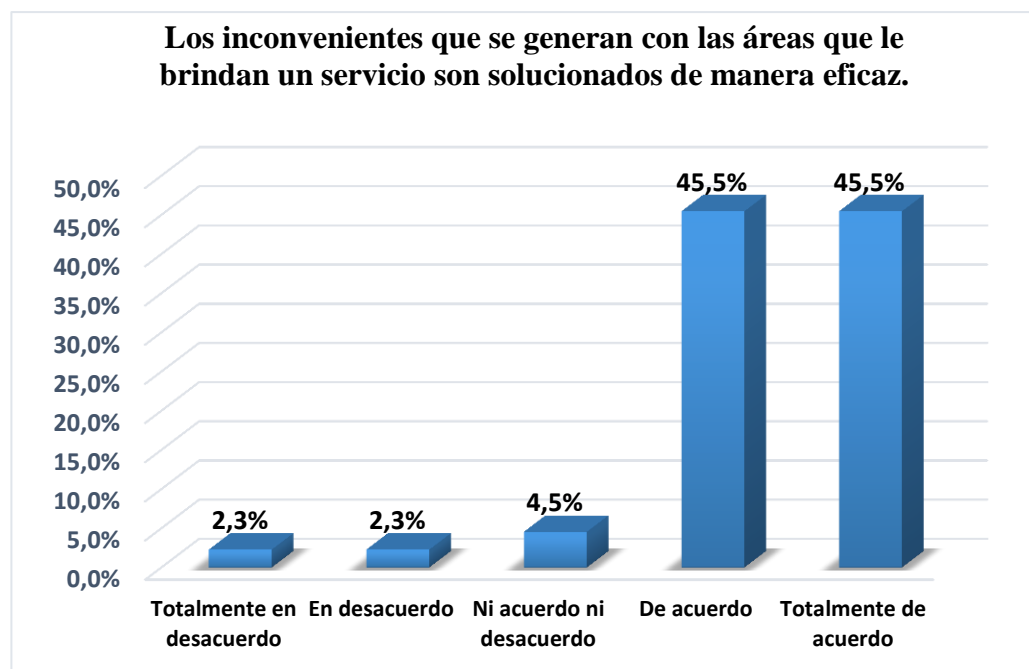


Figura 28 Soluciones

El 91% de las personas encuestadas consideran que las eventualidades que se presentan con las otras áreas no son solucionadas de manera eficaz.

### Pregunta 19. Sus propuestas de mejoras han sido escuchadas dentro de su área.

Tabla 27

Propuestas de mejoras

<b>Sus propuestas de mejoras son escuchadas dentro de su área</b>						
<b>ENCUESTAS</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerd o</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalment e de acuerdo</b>	<b>Tota l</b>
	1	1	2	15	25	44
<b>PORCENTAJ E</b>	2.3%	2.3%	4.5%	34.1%	56.8%	9%

Tomada de Encuesta realizada al personal de procesos logísticos el Sabor Cía. Ltda.

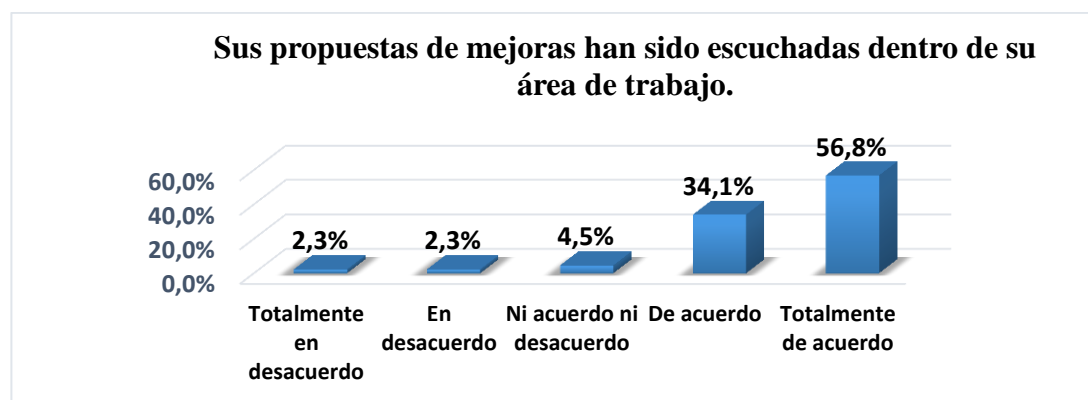


Figura 29 Propuestas de mejoras

El 90.9% de las personas encuestadas consideran que sus propuestas de mejoras u observaciones si son tomadas en cuenta mientras que el 4.6% está en desacuerdo.

### Conclusiones de los Resultados de la Encuesta del proceso logístico.

En conclusión a la encuesta realizada a los trabajadores del área de compras, almacenamiento, distribución y postventa de la compañía El Sabor, se considera que existen deficiencias en las áreas que manejan procesos logísticos, las variables de más relevancia e influencia en el bajo rendimiento de las áreas son: las herramientas de trabajo son de tecnología actualizada el 81.8% de los encuestados consideran que no son de tecnología actualizada, con respecto a los indicadores de gestión utilizados

para medir el desempeño del área laboral el 79.6% se encuentran en desacuerdo, la comunicación entre las áreas es aceptable puesto que el 56.9% consideran que están de acuerdo con la comunicación que mantienen con las otras áreas que le dan un servicio.

El personal de distribución considera que el 81.8% de los clientes no están satisfecho con el servicio de distribución, comercialización y entrega de mercadería que les ofrece la empresa, también se observa que el 68.2% de los clientes de la empresa cumplen con la política de devoluciones, pero el 22.8% no está cumpliendo con dicha política de devoluciones.

El 55.6% de los encuestados consideran que las funciones de trabajo están definidas sin embargo están totalmente de acuerdo en un 68.2% que un plan de capacitaciones mejoraría sustancialmente los procesos. Internamente se observa que la atención de requerimientos en un 56.8% están en totalmente en desacuerdo.

El personal interno de las áreas encuestadas considera en un 36.4% que ofrecen y promueven dentro de su área un buen servicio, lo que se refleja que el 34.1% de los encuestados mencionan que sus propuestas de mejoras son escuchadas por su jefe inmediato.

### **Encuesta de Satisfacción del Cliente**

Tabla 28  
Caracterización de clientes

<b>Región</b>	<b>N° Clientes</b>	<b>%</b>	<b>Cliente muestra</b>
Costa o Litoral	29,000.00	64%	190
Sierra o Interandina	10,000.00	22%	150
Oriental o Amazónica	5,000.00	11%	38
Región Insular o Galápagos	1,000.00	2%	3
<b>Total</b>	<b>45,000.00</b>	<b>100%</b>	<b>381</b>

De acuerdo a los datos de la Tabla 28, la empresa Alimentos El Sabor cuenta con una cartera de clientes de 45.000 distribuidos en las 4 regiones del Ecuador, de los cuáles se ha procedido a tomar una muestra de 381 clientes de los cuales 190 clientes corresponden a la Costa o litoral, 150 clientes a la Sierra o Interandina, 38 clientes al Oriente y 3 clientes a la Región Insular o Galápagos.

La encuesta de satisfacción del cliente se realizó de tres maneras, mediante encuesta online, visitas del asesor comercial y vía telefónica, donde se han obtenido los siguientes resultados de acuerdo a las preguntas realizadas.

### Pregunta 1. Rango de edades

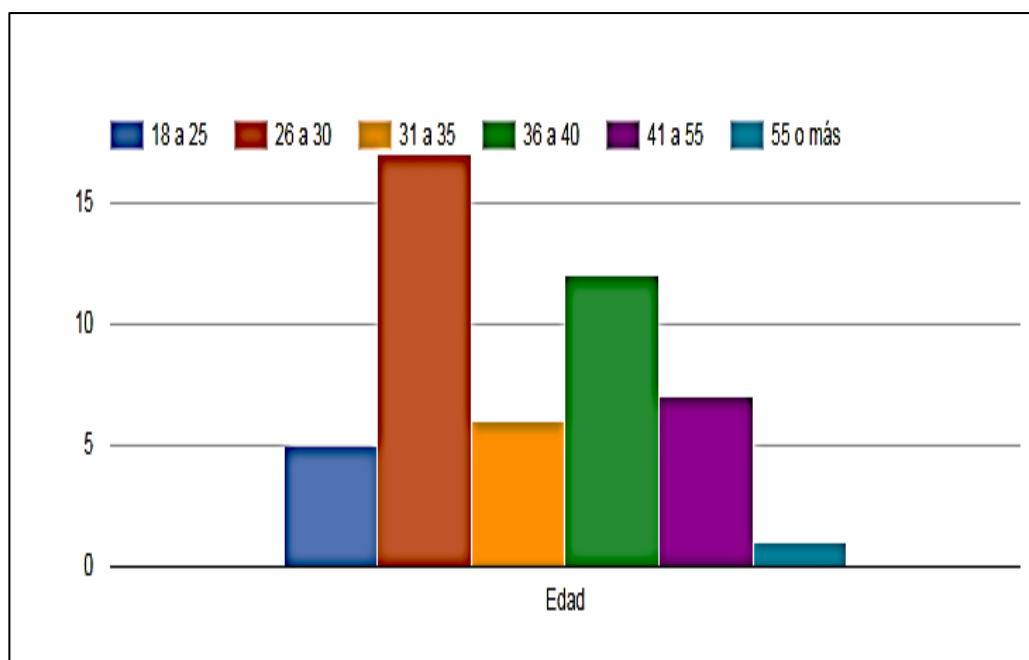


Figura 30 Rango de edades de los clientes

Con respecto a los resultados de la encuesta de Satisfacción del Cliente podemos decir que el rango de edades de los clientes encuestados fluctúa entre los 26 a 30 años de edad, la mayoría es de sexo masculino y tienen una instrucción universitaria completa.

### Pregunta 2. Distribución del sexo

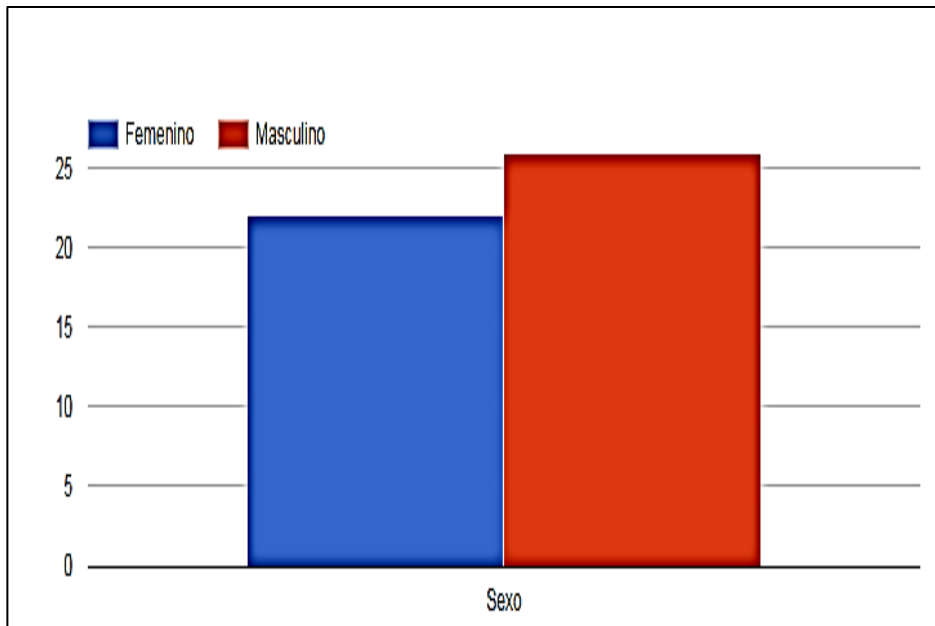


Figura 31 Distribución del sexo

El personal encuestado corresponde en su gran mayoría al sexo masculino.

### Pregunta 3. Grado de Instrucción académica

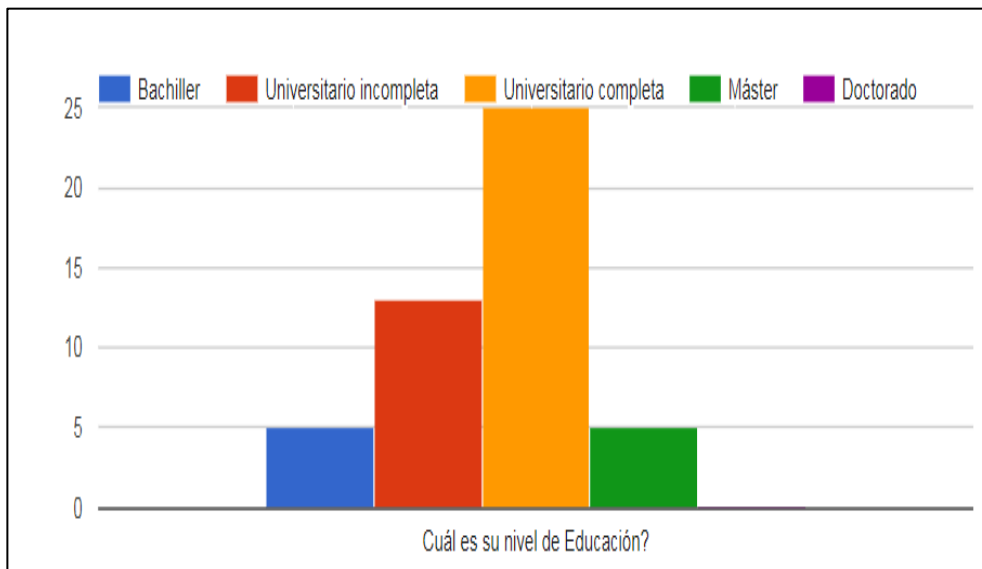


Figura 32 Nivel de educación

De acuerdo a los resultados la gran mayoría de los clientes tienen una instrucción académica Universitaria Completa.



**Pregunta 4. Cargo que ocupan dentro de la organización.**

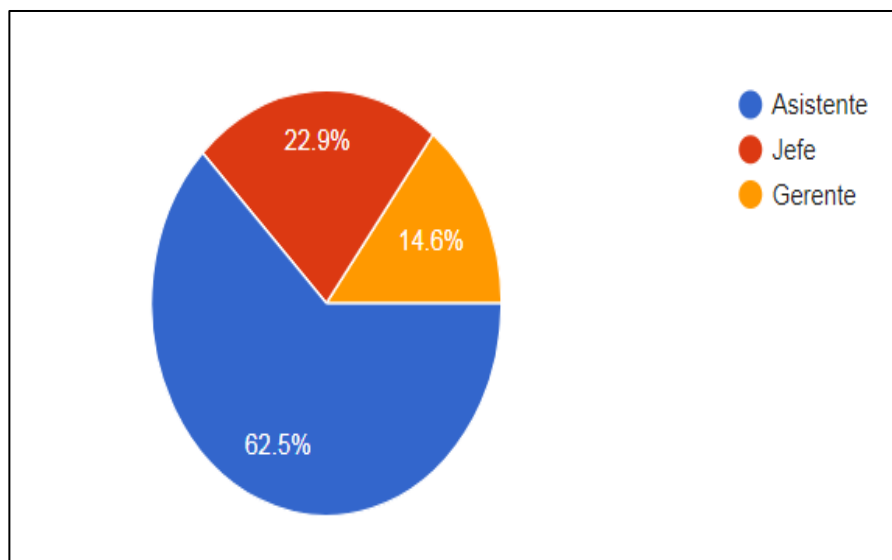


Figura 33 Cargo que ocupa dentro de la compañía

El cargo que ocupan dentro la organización que representan, el 62.5% corresponden a Asistentes, el 22.9% corresponde a Jefes y solo el 14.6% corresponde a Gerentes.

**Pregunta 5. Aproximadamente, ¿cuántos años tiene utilizando nuestro servicio?**

Tabla 29

Tabulación de datos de la pregunta 5

Meses	Número de clientes	%
Menos de 3 meses	30	7.9%
6 meses a 12 meses	35	9.2%
13 meses a 24 meses	25	6.6%
25 meses a 36 meses	91	23.9%
37 meses a 48 meses	109	28.6%
49 meses a 60 meses	60	15.7%
61 meses o más	31	8.1%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Tomado de Encuesta realizada los clientes de la empresa El Sabor Cía. Ltda.

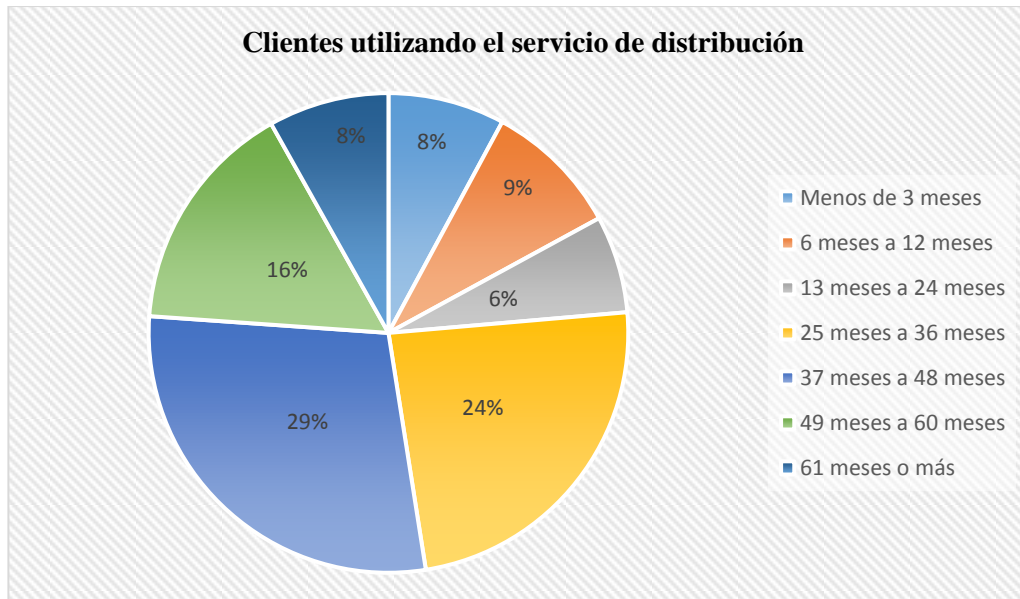


Figura 34 Años utilizando los servicios de El Sabor

De acuerdo a las encuestas realizadas observamos que el 29% de los clientes que utilizan nuestro servicio de distribución y comercialización corresponden a clientes que tienen una antigüedad de 37 a 48 meses.

**Pregunta 6. Con que frecuencia realiza órdenes de compras de productos El Sabor**

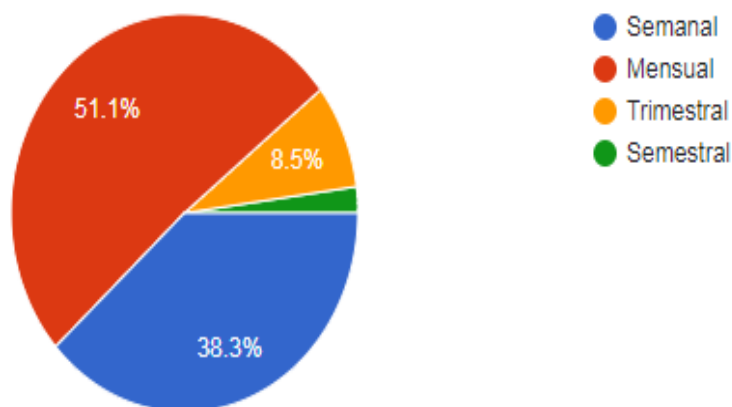


Figura 35 Frecuencia de emisión de órdenes de compra

De acuerdo a los datos obtenidos se considera que el 51.1% de los clientes emiten órdenes de compras mensuales y solo el 38.3% de los clientes realizan compras semanales, estos son los clientes de los Mercados, Tienda a Tienda, autoservicios, etc.

### Pregunta 7. Cómo conoció los productos El Sabor

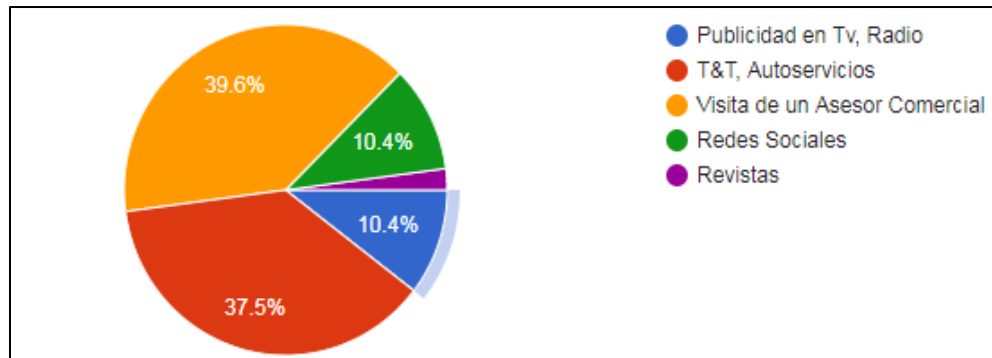


Figura 36 Como conoció nuestros productos

De acuerdo a los datos obtenidos podemos decir que los clientes conocen los productos El Sabor mediante a las visitas de un asesor comercial y en los autoservicios que corresponde a un 39.6% y un 37.5% respectivamente.

### Pregunta 8. Razones por las que compra los productos El Sabor

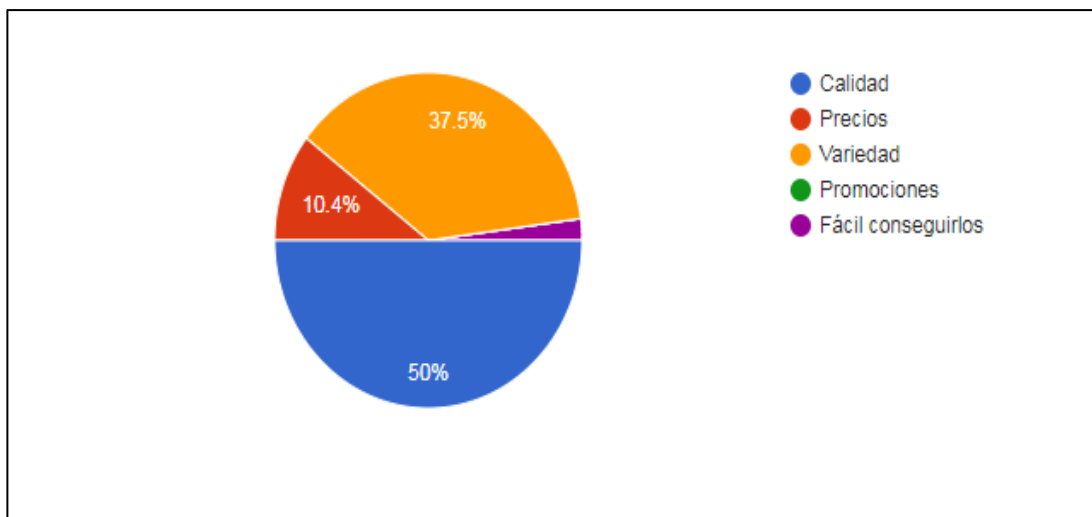


Figura 37 Razones por las que compra nuestros productos

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes el 50% está de acuerdo que compran los productos El Sabor por su calidad, mientras que el 37.5% consideran que los compran porque su variedad es extensa.

### Pregunta 9. Satisfacción con la comunicación.

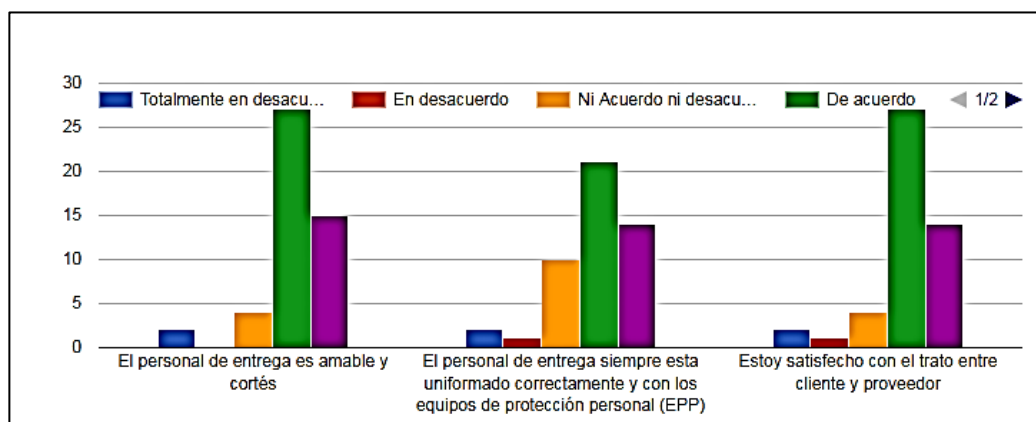


Figura 38 Satisfacción de la comunicación

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes en su gran mayoría califican que el personal de entrega es amable y cortés, siempre están uniformados correctamente.

### Pregunta 10. ¿Cómo califica los siguientes aspectos de nuestros productos?

Tabla 30

Considera que los precios de los productos El Sabor son apropiados

Precio						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	40	20	200	93	28	381
PORCENTAJES						
E	10.50%	5.25%	52.49%	24%	7.35%	100%

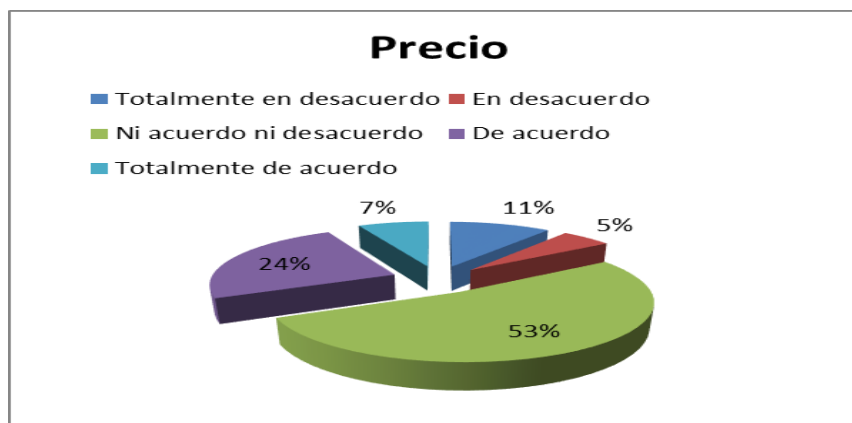


Figura 39 Precio

Del total de 381 clientes encuestados se determinó que solo el 52.49% está de acuerdo con el nivel de precios, mientras que el 15.75% restante considera que el precio no es el indicado.

Tabla 31

Considera que los despachos de mercadería son ágiles

<b>Atención de Despacho</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	200	132	24	10	15	381
<b>PORCENTAJE</b>	52.49%	34.65%	6.30%	3%	3.94%	100%

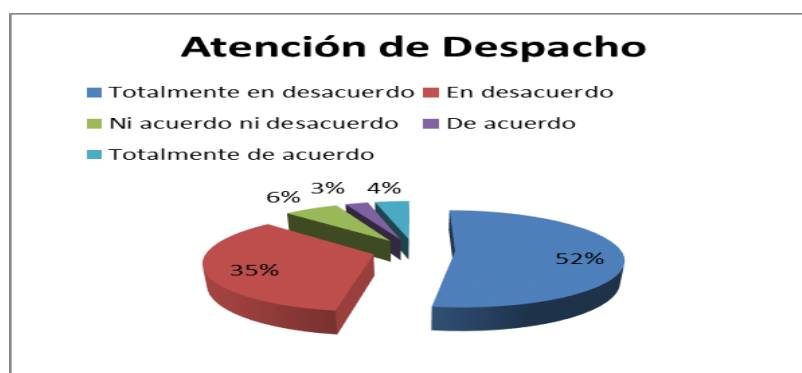


Figura 40 Atención de despacho

Los clientes consideran en 52,5% como insatisfactorio el servicio proporcionado por el área de despachos, mientras que el 3.94% le parece satisfactorio el servicio que brindan actualmente.

Tabla 32

Considera que sus órdenes de compras son recibidas en el tiempo establecido

### Entregas a tiempo

ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	225	100	24	25	7	381
PORCENTAJE	59.06%	26.25%	6.30%	7%	1.84%	100%

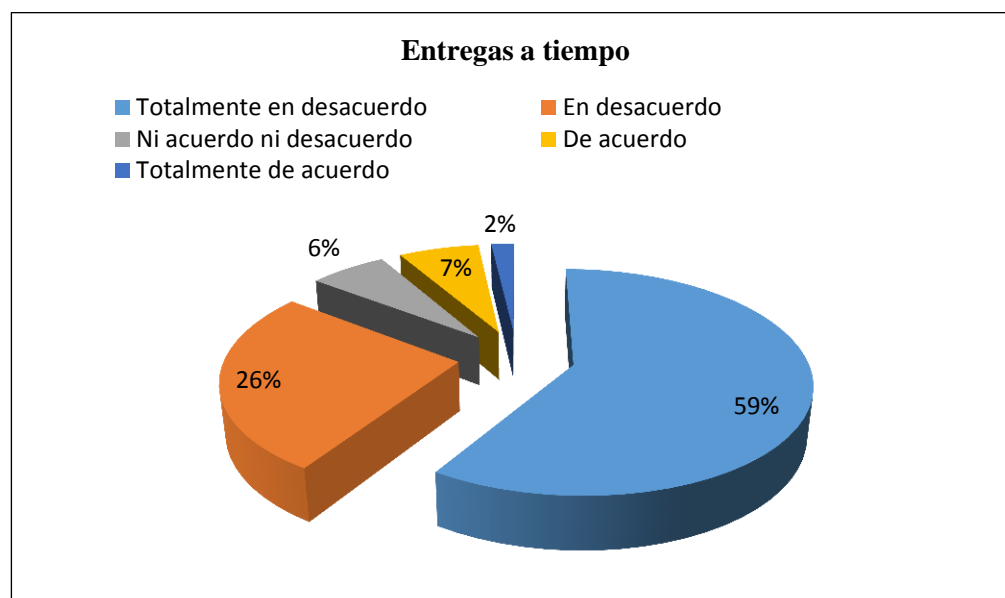


Figura 41 Entregas a tiempo

El 59,1% de los clientes encuestados consideran que las entregas a tiempo se dan de manera regular e ineficientemente. El 90% considera que es necesario hacer énfasis en las entregas a tiempo.

Tabla 33  
Las entregas de mercadería han sido completas

### Entregas Completas

ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	16	130	208	20	7	381
<b>PORCENTAJE</b>	4.20%	34.12%	54.59%	5%	1.84%	100%

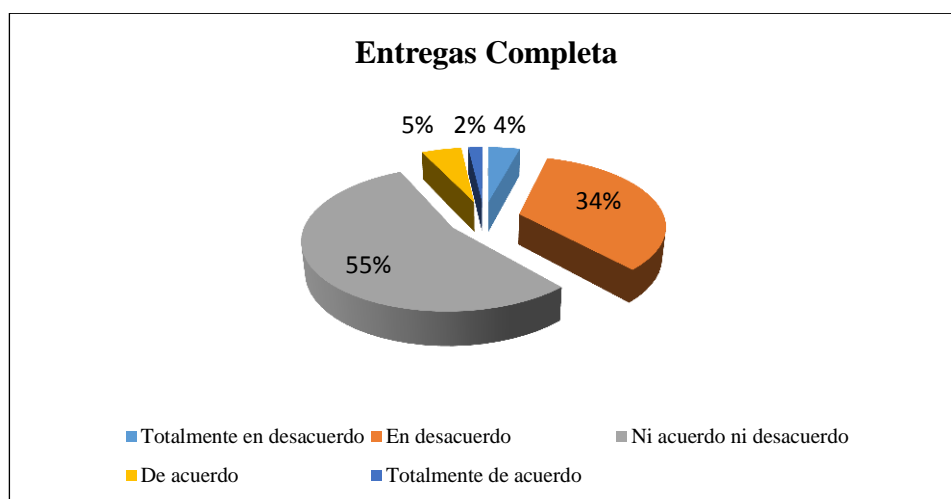


Figura 42 Entregas completas

Los clientes consideran satisfactorio en un 54,6% el servicio de entregas completas de los productos que adquieren. En tanto el 41,2% de los clientes calificaron como un servicio en desacuerdo.

Tabla 34  
Los valores facturados están de acuerdo a mi orden de compra

### Facturación Correcta

ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	30	150	166	20	15	381
<b>PORCENTAJE</b>	7.87%	39.37%	43.57%	5%	3.94%	100%

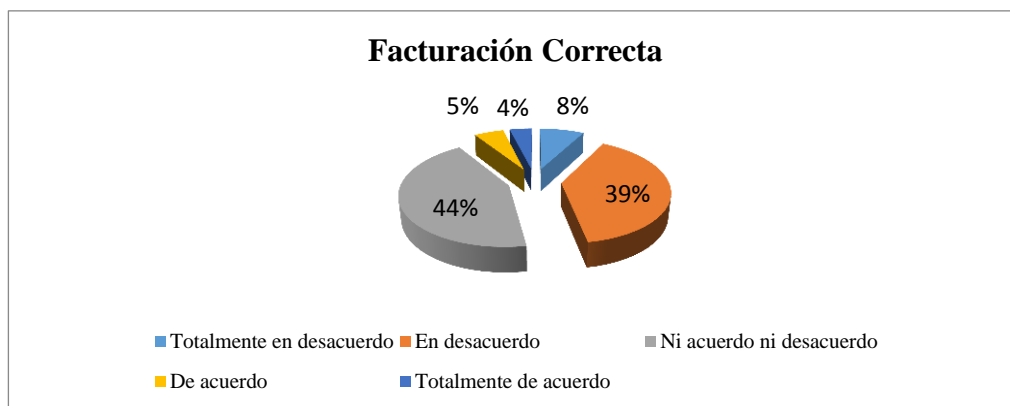


Figura 43 Facturación Correcta

Existen molestias por parte de los clientes, indicando la falta de capacidades de los trabajadores al momento de facturar el producto. Definiendo como un servicio en desacuerdo el 39,0% la facturación correcta. Sin embargo, existe un 4.00% de los clientes que califican de aceptablemente bueno al servicio.

Tabla 35

Las entregas de mercadería han sido en óptimas condiciones

<b>Entrega perfecta</b>						
ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	80	179	102	15	5	381
<b>PORCENTAJ E</b>	21.00%	46.98%	26.77%	4%	1.31%	100 %

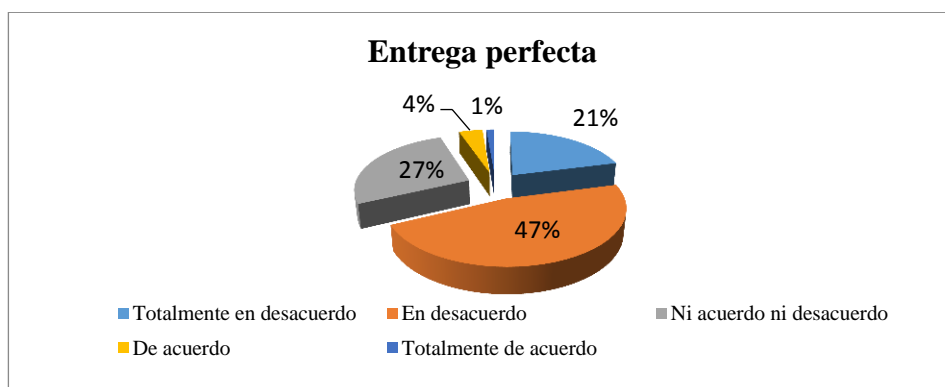


Figura 44 Entrega Perfecta



Existen un 45% de los clientes que califican la entrega de los productos en desacuerdo 26.20% están en total desacuerdo, esto define el servicio como malo y el 3.94% como entregas satisfactoriamente deseables según especificaciones deseadas.

Tabla 36

Considera que los productos El Sabor cuentan con altos estándares de calidad

<b>Calidad</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	12	35	208	100	26	381
<b>PORCENTAJE</b>	3.15%	9.19%	54.59%	26%	6.82%	100%

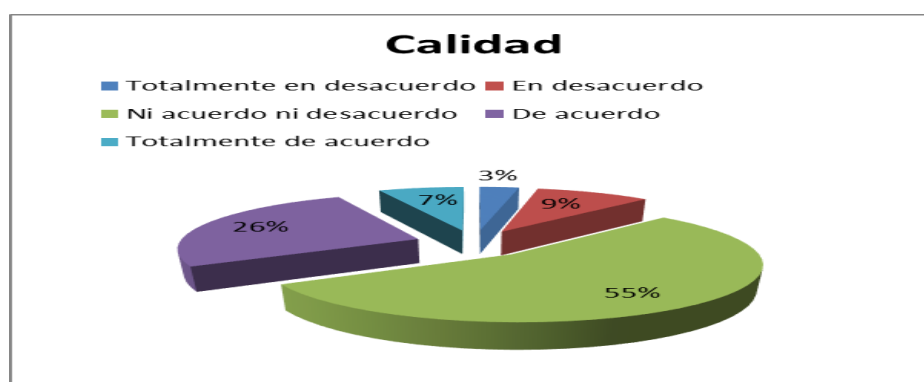


Figura 45 Calidad

Con respecto a la calidad de productos entregados, se mantiene en un 55% de los clientes encuestados consideran que el precio de los productos es aceptable.

Tabla 37

El Servicio Post venta es amable y proporciona la información completa a sus consultas

<b>Servicio Post Venta</b>						
ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	209	152	12	5	3	381
<b>PORCENTAJE</b>	54.86%	39.90%	3.15%	1%	0.79%	100%

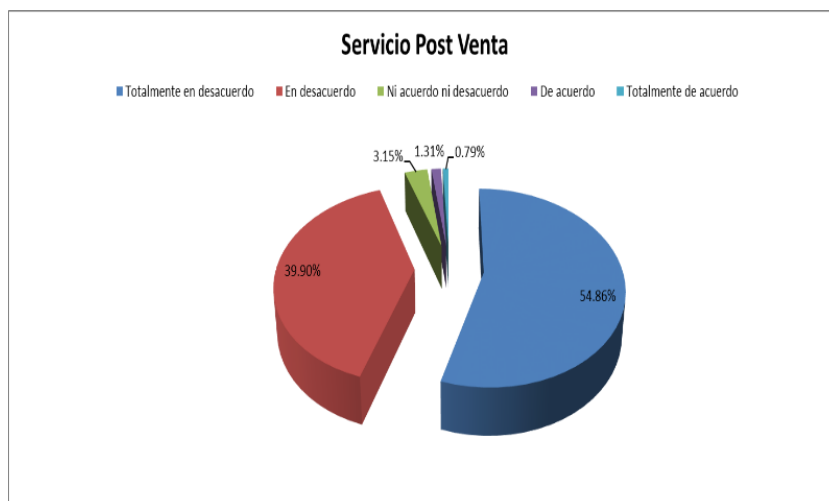


Figura 46 Servicio Posventa

El 54.86% de los encuestados coinciden en la existencia de la deficiencia que tiene la empresa al brindar el servicio de post venta.

Tabla 38

Es frecuente la generación de reclamos por productos en mal estado

#### Mal Estado

ENCUESTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	180	95	70	28	8	381
<b>PORCENTAJE</b>	47.24%	24.93%	18.37%	7%	2.10%	100%

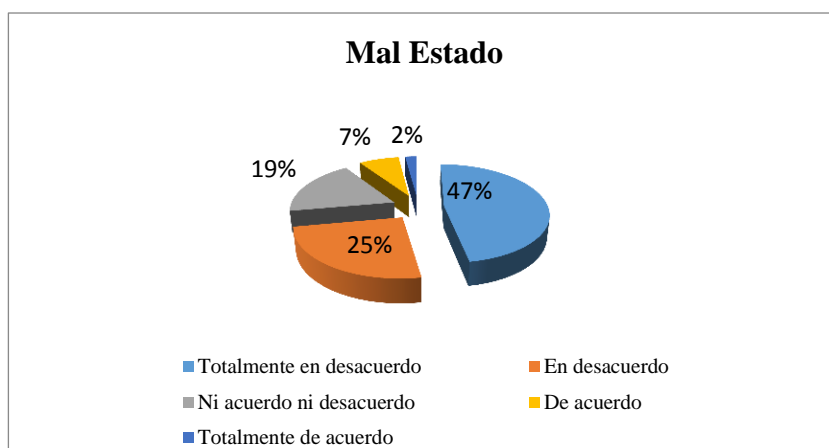


Figura 47 Mal estado

El 43% de los clientes indican que regularmente reciben productos en mal estado, influyendo en contratiempos y demás gastos innecesarios. El 31% de los

encuestados indican que generalmente el producto llega en condiciones buenas y 17% en condiciones satisfactorias.

Tabla 39

En caso de presentar algún reclamo este es atendido con rapidez

### Solución Oportuna

ENCUESTAS	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni acuerdo ni desacuerd o	De acuerd o	Totalment e de acuerdo	Tota l
	153	168	30	10	20	381
PORCENTAJ E	40.16%	44.09%	7.87%	3%	5.25%	100 %

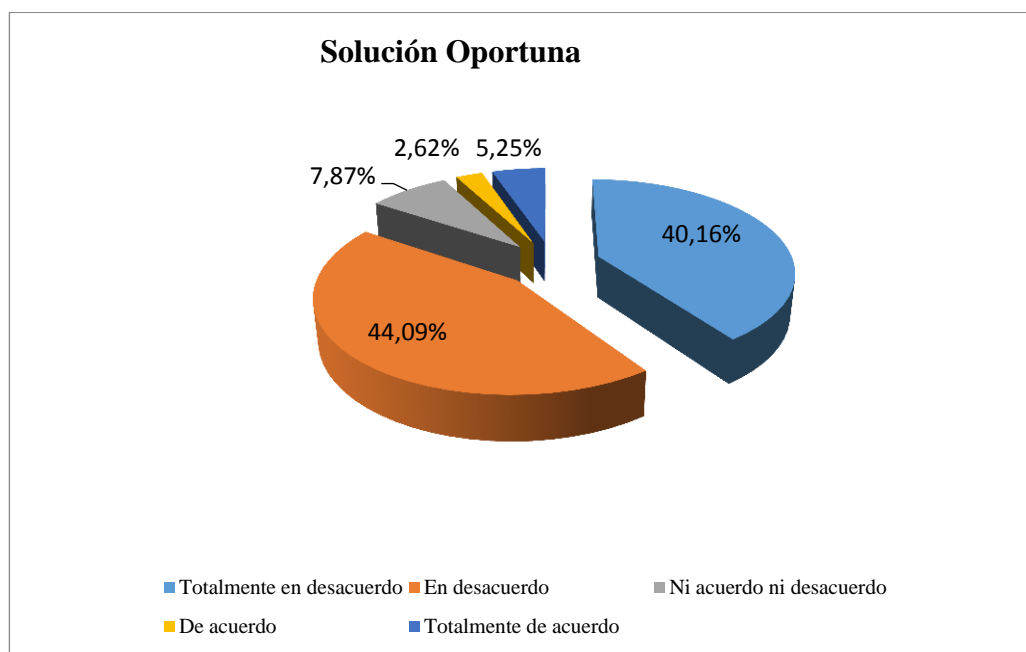


Figura 48 Solución Oportuna

El 5.25% de los clientes indican que se encuentran satisfechos con el servicio de soluciones oportunas que brinda la empresa. Sin embargo, el 44.09% de los clientes definen como irregular la capacidad de solucionar problemas oportunamente.

### ¿En qué aspecto considera que debemos mejorar?

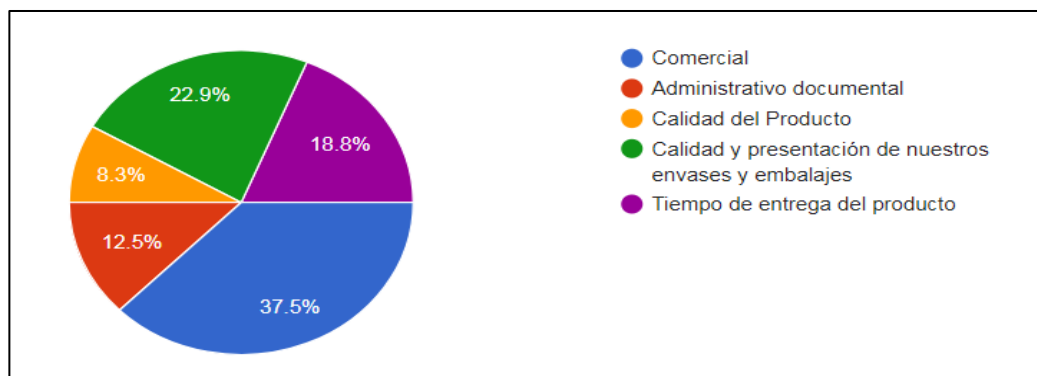


Figura 49 Aspectos a mejorar

De acuerdo a la gráfica nuestros clientes consideran en un 37.5% que debemos mejorar en el área comercial, el 18.8% tiempos de entrega y el 12.5% en documentación.

### Conclusiones de los Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente

En conclusión, la empresa El Sabor Cía. Ltda., de acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta, el rango de edades de nuestros clientes esta entre los 31 a 35 años de edad, con un grado académico Universitaria Completa. El 62.5% de los clientes que respondieron las encuestas el cargo que ocupan dentro de la empresa son asistentes y jefes el 22.9%.

Con respecto a los años que tienen siendo nuestros clientes el 29% está entre los 37 a 48 meses, el 24% de 25 a 36 meses y el 16% de 49 a 60 meses, la frecuencia que realizan las órdenes de compra es semanal 38.3%, mensual 51.1% y trimestral 8.5%, conocieron los productos por medio de un asesor comercial con un 39.6%, seguido por las tiendas y autoservicios con el 37.5%, publicidad en tv, radio y revistas fluctúa en un 11.6% y las revistas no es tan representativo.

Las razones por las cuales compra los productos El Sabor es por su calidad representada por un 50% y variedad de productos con el 37.5%. Con respecto a la satisfacción de la comunicación los clientes establecen que están de acuerdo con la atención del personal de distribución, estos son amables y siempre se encuentran uniformados y con los equipos de protección personal.

Con respecto a los aspectos de los productos el 54% de los clientes consideran que el precio no es relevante, mientras que el 11% están en desacuerdo con los mismos. Los despachos de mercadería, recepción de productos el 47.51% y el 52.49% respectivamente consideran que debemos mejorar el servicio, el 54.59% considera que cuando reciben sus productos si está completo y el 43.57% consideran que están de acuerdo con la emisión de la factura, sin embargo, el 39.37% se encuentran en desacuerdo, es un índice alto y que debe implementarse una mejora inmediata.

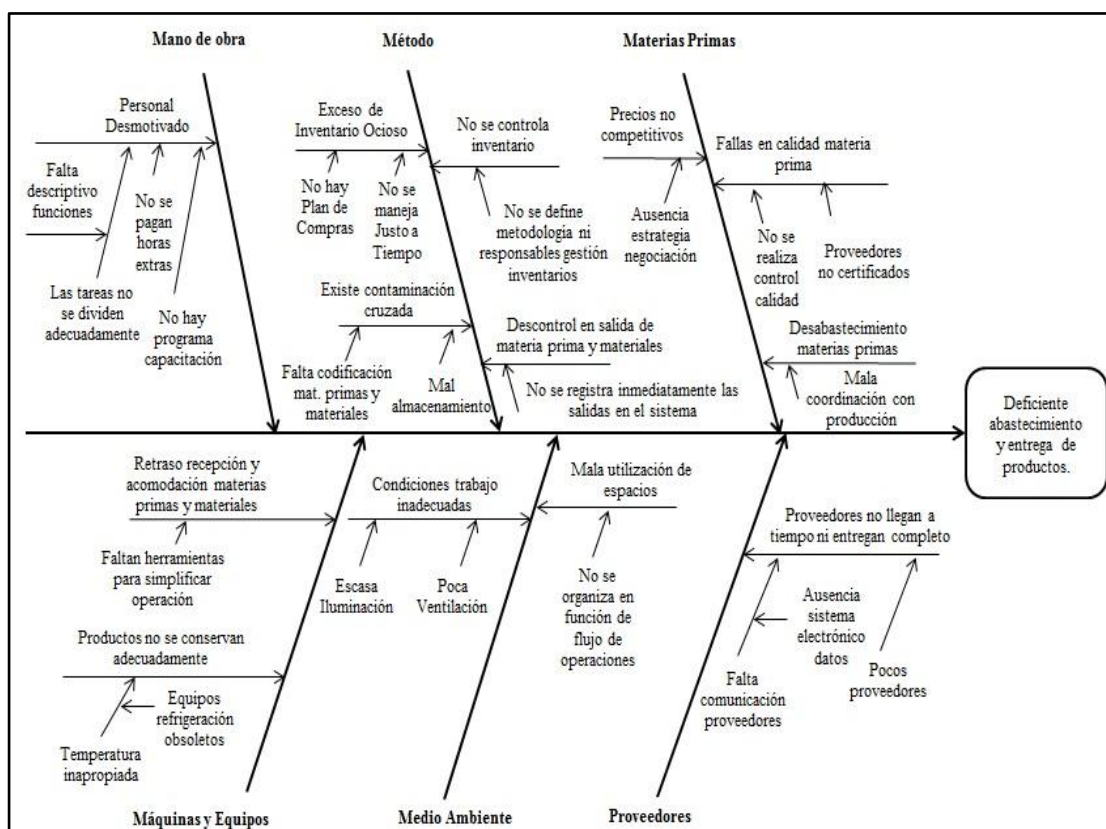
Sobre la calidad del producto el 55% está de acuerdo y considera que nuestros productos son de calidad aceptable, en cambio, señalan que hay falencias en el servicio postventa donde el 54.86% no está de acuerdo.

En referencia a la generación de reclamos mantiene un índice alto puesto que el 47.24% ha realizado reclamos por producto no estibado correctamente, lo cual ha provocado deterioro de la mercadería y el manipuleo y esto representa que la agilidad en la solución no es satisfactoria con un 40.16%.

Los clientes consideran que unos de los aspectos que debe mejorar la empresa es comercial con un 37.5%, seguido del 22.9% en las presentaciones de los productos y empaques, los tiempos de entrega representa un 18.8% y la calidad el 8.3%.

Además de levantar los datos de la encuesta, también se realizaron reuniones periódicas de una hora con las personas de mando medio que manejan el proceso logístico para levantar los análisis de causas y efectos del proceso, para de esta manera poder establecer la propuesta de solución.

**Análisis de Causa Efecto.**

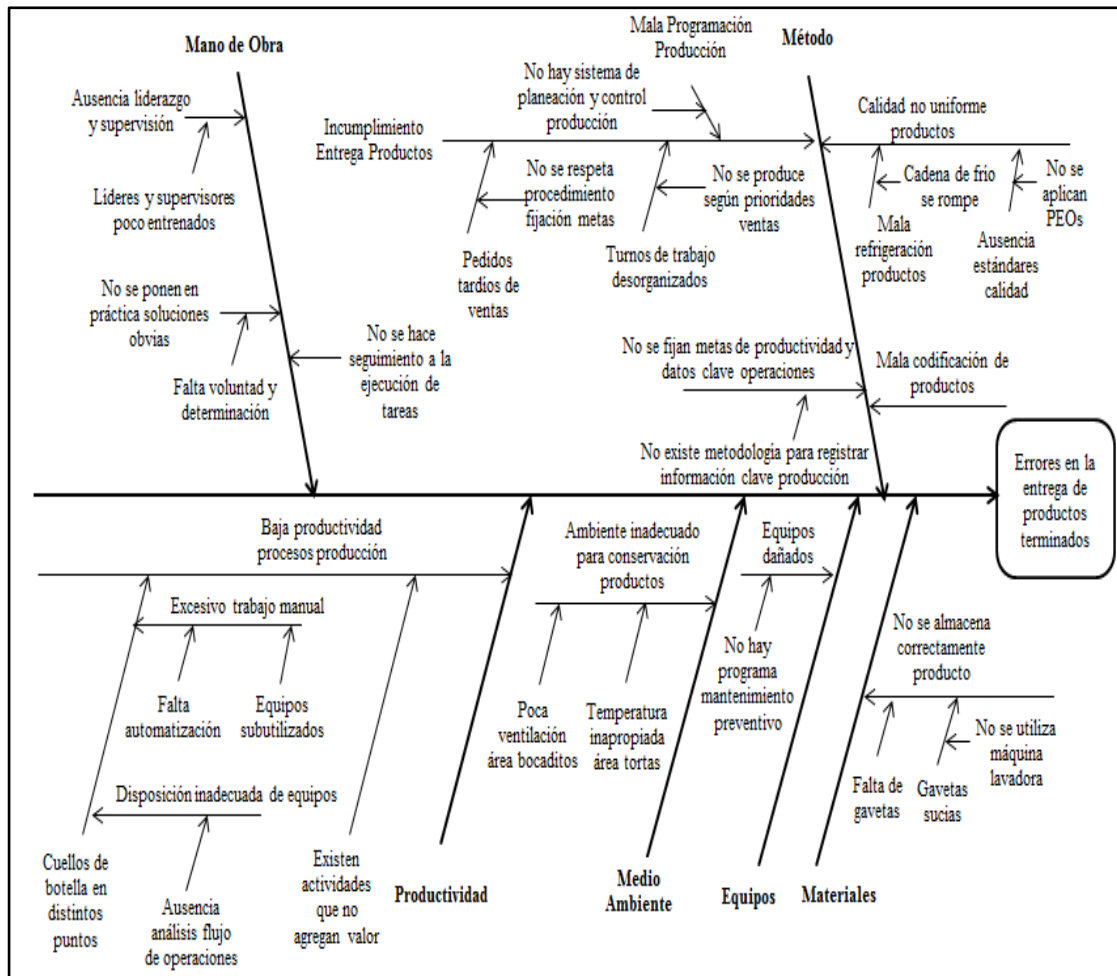


**Proceso de Abastecimiento.**

Figura 50 Causa Efecto del proceso de abastecimiento. Fuente: Datos tomado de la empresa El Sabor Cía. Ltda.

Actualmente el área de abastecimiento de la empresa El Sabor Cía. Ltda., está compuesta por un conjunto de actividades que no se están desarrollando de manera

óptima y esto desencadena en un ineficiente proceso de abastecimiento, entre las principales causas que ocasionan dicha deficiencia tenemos a un personal desmotivado, inexistencia de indicadores y controles de inventarios, fallas en la calidad, y desorganización y mala utilización de espacios.



**Proceso de Operaciones**

Figura 51 Causa Efecto del proceso de Operaciones. Fuente: Datos tomados de la empresa El SABOR Cía. Ltda.

El proceso de operaciones de la compañía recae en el resultado de errores de entregas, debido a la ausencia del personal calificado en liderazgo y supervisión. La

mala organización y la ausencia de tecnología que permita automatizar el proceso productivo y a su vez aumentar la productiva de calidad, estas y otros factores son los principales provocadores la problemática del área.

**Proceso de Logística de Distribución**

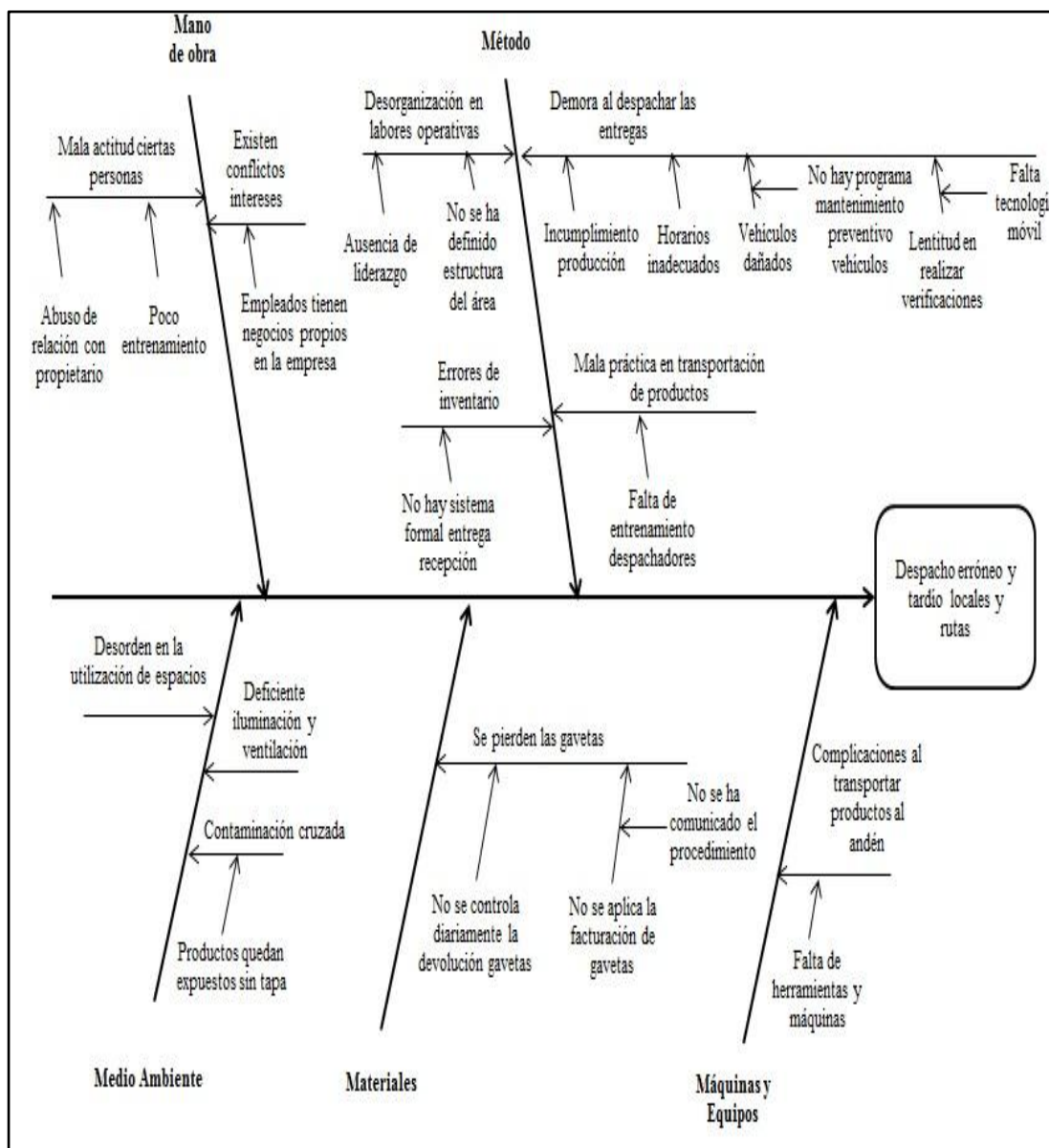


Figura 52 Causa Efecto del proceso de Distribución Fuente: datos tomados de la empresa El Sabor Cía. Ltda.



La empresa no maneja un proceso de distribución adecuado a las exigencias de los clientes ocasionando en ellos inconformidades e insatisfacciones. El constante despacho erróneo y tardío es provocado por la falta de capacidades actuales que tienen los trabajadores del área sea este en desorden, mala actitud o faltas de conocimientos.

### Proceso de Comercialización

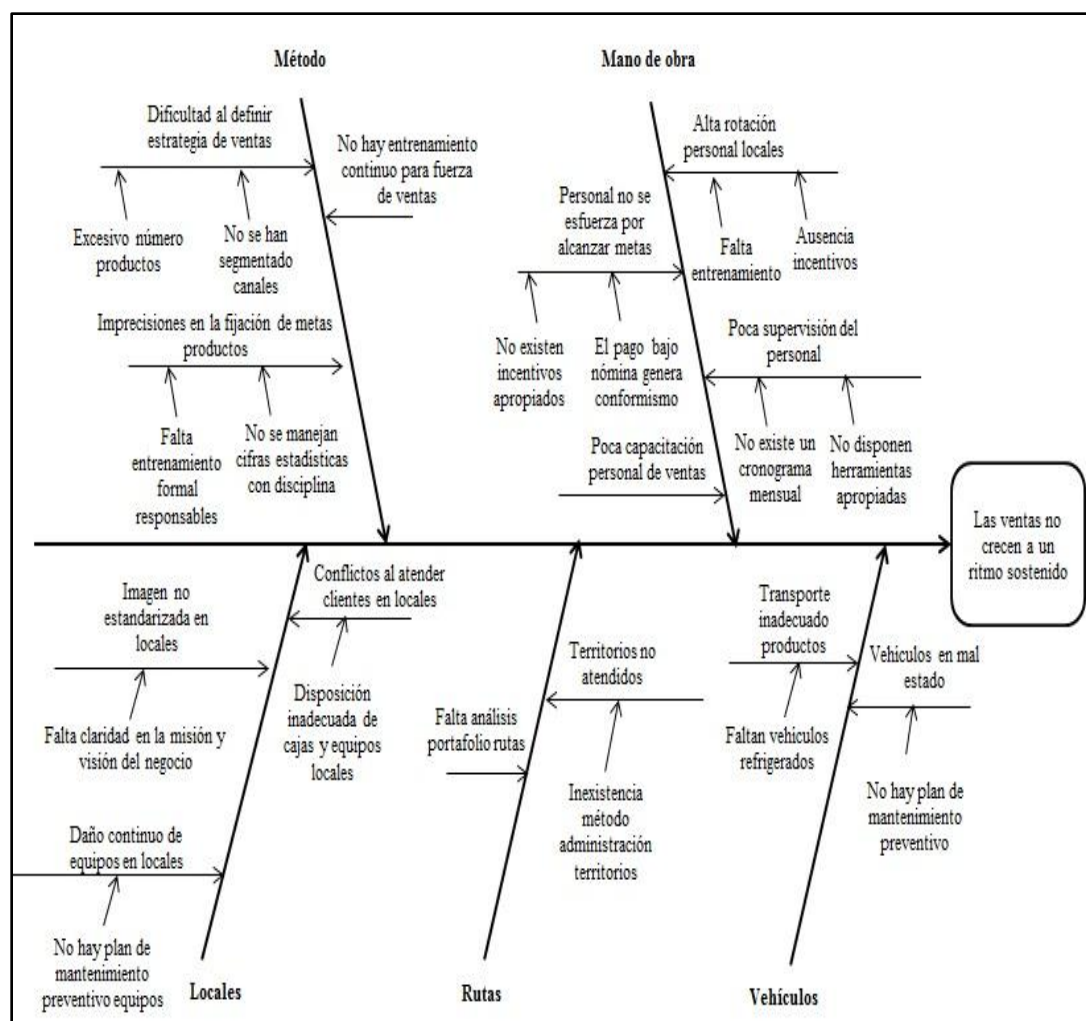


Figura 53 Causa Efecto del proceso de Comercialización. Fuente: Datos tomado de la empresa El Sabor Cía. Ltda.

El proceso de Comercialización se lleva a cabo con métodos incompletos, donde existe la falta de definición de estrategias. La alta rotación del personal y la

falta de incentivos y capacitaciones en el área provocan un ambiente de inestabilidad. Es por ello que se evidencia que las ventas no crecen a un ritmo sostenido.

Después de establecer las causas y efectos se procede a plantear la propuesta de un modelo de gestión logístico que se detalla en el siguiente capítulo.

## Capítulo IV

### Propuesta de Modelo de Gestión

El papel que juegan los procesos logísticos están directamente orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente, con el objetivo primordial de crear una buena imagen, los procesos logísticos están orientados a ofrecer respuestas rápidas que solucionen los requerimientos de los clientes. Como resultado del estudio de las encuestas realizadas, se obtuvieron resultados que permiten dirigir la atención y determinar propuestas que ayuden al mejoramiento y potenciamiento de los procesos logísticos.

Entre los resultados obtenidos tenemos que: el 54,86% de los clientes concuerda que existe una ineficiente capacidad del servicio de post venta, el 59,06% de los clientes menciona que el proceso de entrega no es satisfactorio, sólo el 20% de los encuestados está de acuerdo con el precio establecido es satisfactorio, y existe un mínimo de 5,25% está de acuerdo que existe un personal organizado y listo para resolver problemas.

Por lo tanto, la propuesta de la investigación trata de un modelo que permitirá mejorar el nivel de satisfacción del cliente y posicionamiento de marca de la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., a través de una mejor gestión de los procesos logísticos que se verá reflejada en la reducción de errores de despacho, mejor asignación de precios y controles de calidad, implementación de una estructura que favorezca el trabajo efectivo y seguimiento continuo a indicadores de gestión cuyas metas se relacionan con el nivel de servicio que se brinda al cliente. Con la implementación del este modelo se espera lograr que la satisfacción del cliente suba

de 57% en promedio a un 90% lo que debe reflejarse en un incremento de ventas para la compañía.

Objetivo de la propuesta

Objetivo General

Mejorar la gestión en los procesos actuales del área logística de la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., con el fin de mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos.

- Mejorar y mantener un eficiente servicio post venta.
- Modificar la estructura organizativa efectiva con personal apto y capacitado.
- Mejorar la asignación eficiente de precios y calidad a los productos.
- Establecer un modelo de control eficiente del abastecimiento y despacho.
- Incrementar la satisfacción del cliente de un 57% a un 90%.

Fase 1 Propuesta

El estudio representó una determinante importante en la definición de las propuestas, direccionadas a la oportunidad de mejorar los procesos logísticos, que se generaliza en un solo fin, que es obtener una excelente calidad de servicio para el cliente. Sin embargo, las propuestas van enlazadas de manera directa con un conjunto de plan de acciones que se deberán llevar a cabo para el aseguramiento de que se logre dichos objetivos esperados.

Tabla 40  
Propuesta de mejora en los procesos logísticos

<b>ENFOQUE</b>	<b>PROPUESTAS</b>		
<b>POST VENTA</b>	Capacitación del personal de ventas y servicio al cliente.	Implementación de una herramienta para el control de visitas a clientes.	Dotación de equipos al personal de ventas
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	Establecer y difundir reglas y demás obligaciones de las funciones a cumplir.	Establecer nuevos desarrollos e innovación de productos.	Determinar un plan estratégico de capacitaciones del personal.
<b>CONTROLES DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO</b>	Establecer y controlar los horarios y tiempos de entrega.	Controles de inventarios. Elaboración de la planeación de la demanda Controles de calidad	Implementación de indicadores de gestión.

#### Fase 2 Plan de Acción

Dentro las propuestas mencionadas, a continuación, se desarrollarán el respectivo plan de acción a tomar con el fin de cumplir y potenciar las variables de mejora a los procesos logísticos. Las áreas de mayores problemas en el proceso logístico, implementarán el siguiente plan de acción que buscará desarrollar un área capaz de servir al cliente durante y después del proceso de venta. El plan de acción se estructura en función de las principales falencias y necesidades de cada área investigada, se explica qué actividades desarrollar, el plazo de implementación y el presupuesto. En la Tabla 41, se puede observar el plan de acción para el área de abastecimiento, el esfuerzo en esta área se concentra en mejorar su estructura

organizacional y definir claramente las responsabilidades de las personas, incentivarlas por el cumplimiento de resultados, mejorar la comunicación con otras áreas mediante reuniones periódicas con una agenda de trabajo preestablecida, implementar un sistema de calificación de proveedores en función de requisitos de calidad de la materia prima definidos en conjunto con ellos, utilizar los espacios de almacenamiento de una mejor manera con rótulos y señalización claras y finalmente dotar de algunas herramientas como montacargas al área que permita acelerar la recepción de la materia prima y el despacho de la materia prima hacia el área de operaciones. Algunas de las acciones definidas para el área de abastecimiento implican el desembolso de dinero mientras que otras se pueden realizar con el esfuerzo interno de un equipo de trabajo. El costo detallado del plan de acción se indica en la sección de presupuesto.

Tabla 41  
Plan de acción para el área de abastecimiento

Área	Mano de Obra	Método	Máquinas/Equipos y Herramientas	Materias Primas/Materiales	Medio Ambiente
	Clarificar funciones y estructura del área	Desarrollar sistema de comunicación continuo compras y operaciones.			
Abastecimiento	Aplicar incentivo anual mejora desempeño.	Implementar inventarios justo a tiempo	Dotar de montacargas y perchas adecuadas al almacén.	Codificación y clasificación de materiales	Redistribución espacios almacén materias primas
	Capacitación planeación y control almacenes	Aplicar estrategia negociación con proveedores.			
		Implementar sistema de calificación y certificación proveedores.			

En la Tabla 42 se muestra el plan de acción para el área de operaciones, la mayor parte de las acciones se concentran en el método de trabajo del área y en el medio ambiente que se refiere a infraestructura. Entre las principales acciones, se

debe capacitar al personal en normas BPM, determinar estándares de calidad en los productos, implementar un programa de mantenimiento preventivo de equipos entre otras.

Tabla 42  
Plan de acción para el área de operaciones

Área	Mano de Obra	Método	Máquinas/Equipos y Herramientas	Materias Primas/Materiales	Medio Ambiente
Operaciones		Hacer eficientes los turnos de producción.	Implementación programa de mantenimiento preventivo equipos producción.		Mejorar sistema ventilación área producción.
	Crear programa entrenamiento	Determinar estándares de atributos calidad productos.	Poner en marcha equipos producción inactivos	Revisar fórmulas e ingredientes productos.	Implementación sistema de control entrada/salida personal planta
	capacitación personal operaciones	Instalar estaciones de control para recopilar datos proceso producción. Automatizar enfundado de productos.			

En la Tabla 43 se detalla el plan de acción para el área de logística de distribución, en esta área también se deben mejorar la estructura organizacional, la misma que se propone más adelante en este capítulo. Además, se debe establecer un sistema de control de gastos de transporte, coordinar de mejor manera las entregas, implementar un sistema de radio, comprar un montacargas eléctrico y construir la oficina de Supply Chain, de tal manera que la gerencia de Supply Chain se encuentre más cerca de la operación a fin de ejercer un mayor control sobre el proceso y solucionar problemas rápidamente.

Tabla 43  
Plan de acción para el área de logística de distribución

Área	Mano de Obra	Método	Máquinas/Equipos y Herramientas	Medio Ambiente
<b>Logística Distribución</b>	Clarificar funciones y estructura del área	Facturar a vendedores el valor de embalajes que no retornen.	Dotar de un montacarga eléctrico al área.	Instalar cámaras de seguridad sitios estratégicos.
		Controlar los gastos de transportación.	Implementar sistema de radios para mejorar comunicación con transportistas.	Construir la oficina de Supply Chain
		Mejorar el proceso de transportación productos		

En la Tabla 44, se describen las acciones relacionadas con el área de comercialización, se dirigen a la gestión de la fuerza de ventas para incrementar las visitas estratégicas a clientes, compactación de territorios, es decir aumentar el número de clientes visitados por zona geográfica y capacitación del equipo de vendedores en temas de ventas y servicio al cliente. Otra actividad importante definida en el plan de acción es la simplificación del portafolio de productos, se sugiere la utilización de la matriz BCG para clasificar a los productos y tomar decisiones en función de la rentabilidad y otros criterios comerciales.

Tabla 44  
Plan de acción para el área de comercialización

Área	Mano de Obra	Método
<b>Comercialización</b>	Incrementar la fuerza de ventas con rutas estratégicas de visitas a clientes	Definición de estrategia de ventas por canal
	Diseñar e implementar programa de formación en ventas y servicio al cliente	Simplificación del portafolio de productos
	Fijación de indicadores y metas de desempeño equipo comercial	Compactación de territorios de ventas

Se estima que el plan de acción dure un total de tres meses tal como se puede observar en el diagrama de Gantt de la Figura 55.



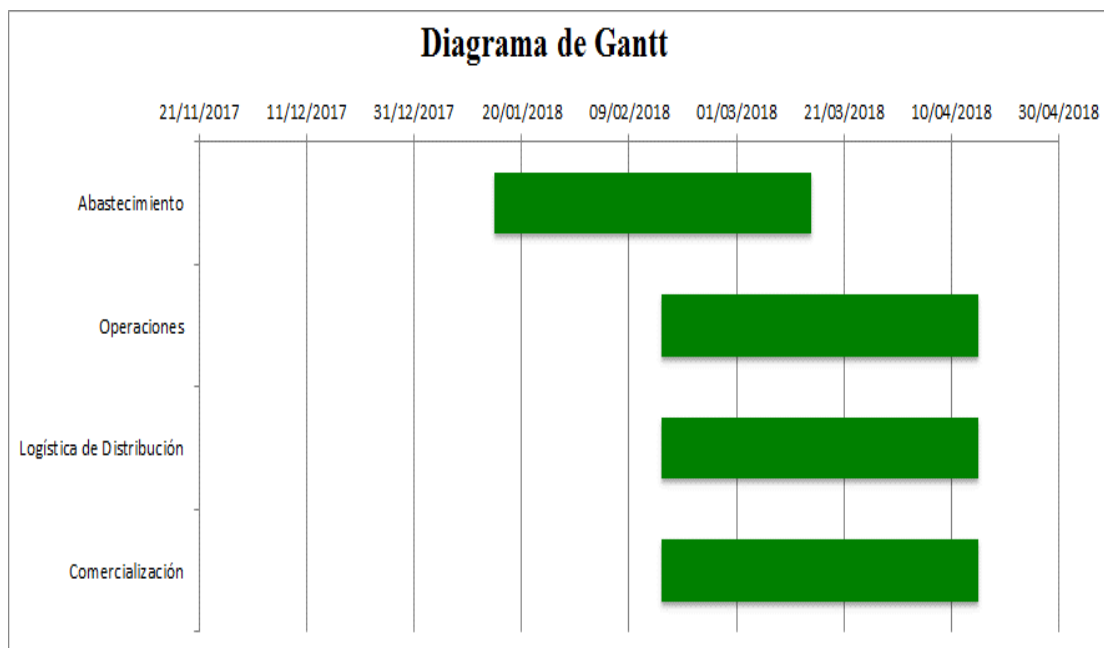


Figura 54 Diagrama de Gantt

A continuación, se propone el cambio de la estructura jerárquica de los procesos logísticos en la empresa Alimentos el Sabor Cía. Ltda., partiendo del organigrama actual, Figura 56 e ilustrando cómo debería quedar bajo el nuevo modelo de gestión de la logística, Figura 57.

En el nuevo modelo de gestión se crea el área de Supply Chain con lo cual se logrará una mejor integración de los documentos que intervienen en los procesos logísticos. El gerente de Supply Chain reportará a la Gerencia General y tendrá a cargo al departamento de compras, la logística de distribución y el servicio posventa.

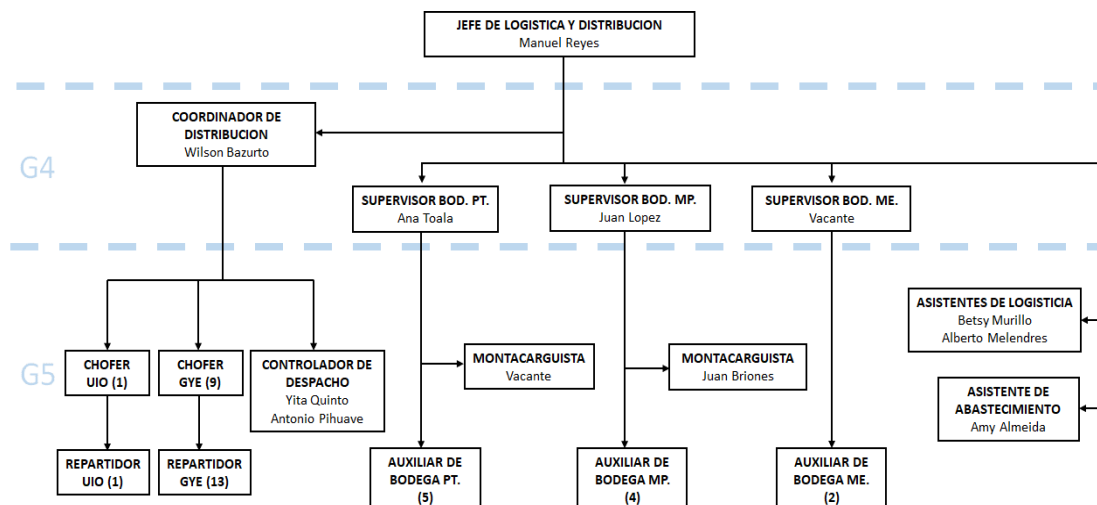


Figura 55 Estructura actual área Logística de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.

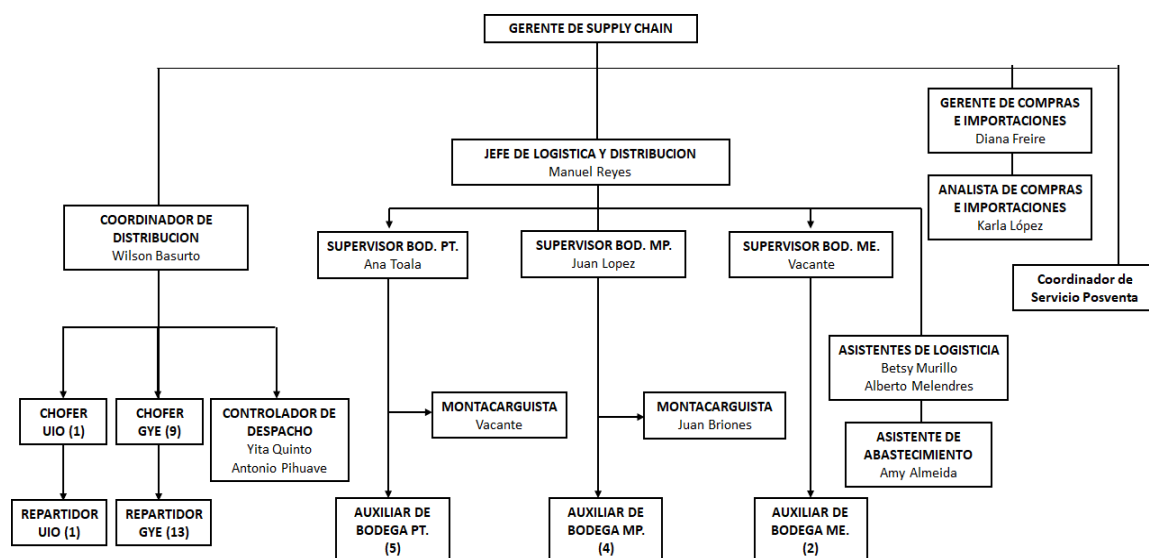












Figura 56 Detalle de nueva estructura organizativa de la empresa Alimentos El Sabor Cía., Ltda.





### Fase 3 Actualización del Tablero de Indicadores Logísticos







La importancia de contar con medidores e indicadores de control en todos los procesos además de los logísticos, es la clave para cumplir un desempeño óptimo. El






área logística de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., cuenta actualmente con indicadores en las áreas de compras, Logística y servicio post venta. Sin embargo, en ocasiones no son bien utilizados, y con el objetivo de mejorar el proceso se han propuesto indicadores indispensables que serán de apoyo para facilitar los procesos de toma de decisión y llevar a cabo los objetivos trazados. Estos indicadores tienen en común su objetivo, controlar y medir las actividades logísticas de la empresa, el uso e implementación de estos indicadores son recomendables cada mes. La aplicación de estos indicadores en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., cumplirán el rol de corregir las falencias existentes y además proporcionarán un servicio y productos de calidad hacia los clientes. En la Tabla 45 se propondrán los indicadores a utilizar para cada proceso logístico de la empresa.

Tabla 45  
Indicadores logísticos

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN									
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO									
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE	MÍNIMOS	MÁXIMOS	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO
<b>CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos	Número y porcentaje de proveedores certificados	Mensual	Proveedores certificados / Total Proveedores	Compras	90%	100%	Porcentaje	 60%
<b>CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS</b>	Controlar la calidad de los pedidos generados.	Número y porcentaje de pedidos generados sin retraso, o necesidad de información adicional.	Mensual	Pedidos generados sin problemas / Total pedidos generados	Compras	80%	100%	Porcentaje	 50%
<b>VOLUMEN DE COMPRA</b>	Controlar la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.	Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.	Mensual	Valor de las compras / Total de las ventas	Compras	80%	100%	Porcentaje	 50%
<b>ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS</b>	Controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad y completitud de la entrega.	Número y porcentaje de productos y pedidos (líneas) que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	Semanal (con agregaciones mensual trimestral y anual)	Pedidos rechazados / Total pedidos	Compras	100%	100%	Porcentaje	 50%
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN									
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INVENTARIOS									
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE	MÍNIMOS	MÁXIMOS	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO
<b>ROTACIÓN DE MERCANCÍA</b>	Controlar la cantidad de los productos / materiales despachados desde el centro de distribución.	Proporción entre las ventas y as existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	Mensual	Ventas promedio / Inventario promedio	Logística	80%	100%	Unidades o valor	 60%
<b>DURACIÓN DE MERCANCIAS</b>	Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en el centro de distribución.	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Mensual	Inventario promedio / Ventas promedio	Logística	95%	100%	Días	 65%
<b>VEJEZ DEL INVENTARIO</b>	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado y otros.	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.	Mensual	Unidades dañadas + Obsoletas + vencidas / Unid. Desp. En el inventario	Logística	95%	100%	Porcentaje	 65%
<b>VALOR ECÓNOMICO DEL INVENTARIO</b>	Medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas.	Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercancía	Mensual	Valor inventario físico / Valor costo ventas del mes	Logística	95%	100%	Porcentaje	 50%
<b>EXACTITUD DEL INVENTARIO (REFERENCIAS)</b>	Controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	No referencias con diferencias / núm. Referencias inventariadas	Logística	95%	100%	Porcentaje	 55%
<b>EXACTITUD DEL INVENTARIO (VALOR)</b>	Controlar y medir la exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad.	Se determina midiendo el valor de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al valor del inventario cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	Valor diferencia en pesos / Valor total del inventario.	Logística	95%	100%	Porcentaje	 60%

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN									
GESTION DE TRANSPORTE									
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE	MÍNIMOS	MÁXIMOS	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO
<b>COSTO DE TRANSPORTE</b>	Controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.	Consiste en controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un pedido determinado.	Mensual	Costo del transporte / Ventas totales	Logística	98%	100%	Porcentaje	 50%
<b>COSTO OPERATIVO POR CAMIÓN - COSTO POR CONDUCTOR</b>	Controlar la contribución de cada conductor dentro de los gastos totales de transporte.	Consiste en conocer el costo de cada conductos dentro del total de gastos.	Mensual	Costo total del transporte / Núm. De conductores	Logística	98%	100%	Pesos	 50%
<b>CAPACIDAD TOTAL UTILIZADA (VOLUMEN Y/O PESOS)</b>	Controla el nivel de utilización de la flota de camiones en cuánto a su capacidad.	Medir el porcentaje de utilización real versus la capacidad instalada.	Mensual	Promedio de la capacidad real usada (kg-m3) / Capacidad instalada del camión	Logística	95%	100%	Porcentaje	 50%
<b>COMPARATIVO TRANSPORTE</b>	Controlar los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros.	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Mensual	Costo transporte propia*unidad / Costo de contratar transp. * unidad.	Logística	95%	100%	Porcentaje	 55%

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN									
CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y BODEGAS									
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE	MÍNIMOS	MÁXIMOS	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO
<b>COSTO UNIDAD ALMACENADA</b>	Controla el valor unitario del costo.	Consiste en relacionar el costo de almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.	Mensual	Costo operacional almacenamiento / Núm. Unidades almacenadas.	Logística	90%	100%	Pesos por unidad	 65%
<b>COSTO POR UNIDAD DESPACHADA</b>	Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga de la bodega.	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	Mensual	Costo operación bodega / Total unidades despachadas. Total unid.	Logística	90%	100%	Pesos por unidad	 60%
<b>UNIDADES SEPARADAS O DESPACHADAS POR EMPLEADO</b>	Controla la contribución de las unidades despachadas por persona bodega.	Consiste en conocer el número de unidades despachadas o cajas por cada empleado del total despachado.	Mensual	Reparadas despachadas / Total trabajadores en separación	Logística	80%	100%	Unidades	 40%
<b>COSTO METRO CUADRADO</b>	Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.	Mensual	Costo total operativo bodega / Total área de almacenamiento.	Logística	90%	100%	Pesos por metro cuadrado	 50%
<b>COSTO DE DESPACHOS POR EMPLEADO</b>	Conocer la contribución de cada empleado.	Consiste en conocer el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado.	Mensual	Costo total operativo bodega / Núm. Empleados de bodega	Logística	95%	100%	Pesos por empleado	 60%
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO DESPACHO</b>	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	Mensual	Núm. Despachos cumplidos / Total pedidos despachados.	Logística	90%	100%	Porcentaje	 65%

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE									
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE	MÍNIMOS	MÁXIMOS	UNIDAD DE MEDIDA	SEMÁFORO
<b>CICLO DE LA ORDEN</b>	Controlar el tiempo que consistentemente transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso.	Número medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se entrega el mismo.	Mensual	Fecha recibida - fecha solicitud	Ventas	95%	100%	Días	 55%
<b>ENTREGA PERFECTA</b>	Controlar la cantidad de órdenes entregas sin errores (perfectas)	Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características: * La fecha de entrega es la estipulada por el cliente. * La documentación es completa y exacta. Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o período de tiempo pactado con el cliente.	Mensual	Entregas perfectas / Total entrega	Ventas	95%	100%	Porcentaje	 50%
<b>PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO</b>	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o período de tiempo pactado con el cliente.	Mensual	Núm. Pedidos entregados a tiempo / Núm. Total pedidos entregados.	Ventas	98%	100%	Porcentaje	 50%
<b>PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS</b>	Controla el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos.	Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente.	Mensual	Núm. Pedidos entregados completos / Núm. Total pedidos entregados	Ventas	98%	100%	Porcentaje	 50%
<b>DOCUMENTOS SIN PROBLEMAS</b>	Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.	Número y porcentaje de facturas emitidas sin problemas.	Mensual	Núm. Facturas emitidas sin errores / Total facturas emitidas	Ventas	98%	100%	Porcentaje	 50%

Nota: Tomado de Indicadores de la gestión logística (2013)

#### Fase 4. Presupuesto para Implementar las Mejoras

El presupuesto de implementación del modelo necesario está en función del coste del plan de acción y demás recursos necesarios a utilizar con el fin de obtener procesos de calidad. A continuación, se muestra un presupuesto aproximado de los costos de implementación del modelo. Véase Tabla 46.

Tabla 46  
Costos de recursos para su implementación

<b>Área</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Abastecimiento</b>	2	Montacargas 3.5 tn.	\$ 40.000,00
	3	Perchas	\$ 300,00
	500	Pallets	\$ 2.000,00
<b>Operaciones</b>	1	Implementación programa de mantenimiento preventivo.	\$ 2.500,00
	1	Capacitación sobre seguridad industrial.	\$ 4.500,00
<b>Logística Distribución</b>	1	Montacargas eléctrico.	\$ 5.000,00
	1	Implementar sistema de radios para mejorar comunicación con transportistas.	\$ 300,00
<b>Comercialización</b>	1	Consultoría completa de marketing	\$ 7.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 61.600,00</b>

#### Análisis Costo – Beneficio

Entre los indicadores de evaluación de cada una de las áreas se encuentra el análisis Costo/Beneficio, el cual es de relevante importancia para la toma de decisiones. Por lo anterior, no se debe desconocer que la administración de las cadenas de suministro se debe hacer con una adecuada coordinación desde la

adquisición de los insumos hasta la entrega del producto al cliente y su subsecuente servicio de posventa, sin perder de vista el impacto de los diferentes costos en este proceso.

El costo de inversión de acuerdo a la Tabla 44 es de \$61,600.00, con capital propio, el cual se considera que mejorará los aspectos del proceso actual y ayudará a solucionar los problemas que se están presentando actualmente, logrando de esta manera la permanencia y crecimiento en el mercado nacional.

Cabe mencionar, que en caso que no se implementen las mejoras propuestas, el crecimiento a nivel general de la compañía, guardaría su tendencia normal de un 7%, es decir de aproximadamente \$ 11'200.000,00 , tal como se observa en la Tabla 47., incluyendo los riesgos generales de un período financiero (mercado, competencia, costos, gastos, impuestos, etc.).

Debemos tener en consideración que la variación del año 2016 vs 2015 fue de -1%, esto se debe a que las importaciones de materia prima disminuyeron considerablemente, los costos se elevaron debido a que las compras de materia prima se realizaron en mayor parte localmente, debido a la aplicación de las salvaguardias a la mayoría de nuestros productos importados, eventos como el terremoto ocurrido el 16 de abril del año 2016, donde el sector industrial – comercial se vio afectado considerablemente, incremento en dos puntos porcentuales del Iva, medida que adoptó el gobierno como recaudación a las personas damnificadas del terremoto y que al final quienes asumieron el % fueron los proveedores de las cadenas de autoservicios.



Tabla 47  
Histórico de ventas (Por Macro Canal y Canal)

POR MACRO CANAL / CANAL		TOTAL 2018	Variación	2017	Variación	2016	Variación	2015
100.00%		\$ 12,075,000.00		\$ 10,500,000.00	7%	\$ 9,815,264.54	-1%	\$ 9,942,514.70
52.58%	<b>MODERNO</b>	\$ 6,349,035.00		\$ 5,569,008.01	1.34%	\$ 5,495,447.54	-0.35%	\$ 5,514,492.14
95.00%	<b>Cadenas Auto Servicios</b>	\$ 6,031,583.25		\$ 5,354,725.27	3.21%	\$ 5,188,406.27	-0.23%	\$ 5,200,503.36
33.50%	Supermaxi	\$ 2,020,580.39		\$ 1,859,931.18	1.28%	\$ 1,836,455.93	0.98%	\$ 1,818,618.49
40.00%	Mi comisariato	\$ 2,412,633.30		\$ 2,136,321.73	-5.12%	\$ 2,251,557.77	-4.08%	\$ 2,347,311.44
17.00%	Tia	\$ 1,025,369.15		\$ 926,523.00	22.61%	\$ 755,643.10	1.47%	\$ 744,681.19
5.50%	Coral Centro	\$ 331,737.08		\$ 300,043.63	-6.76%	\$ 321,789.15	11.00%	\$ 289,892.24
4.00%	Santa Maria	\$ 241,263.33		\$ 131,905.73	474.49%	\$ 22,960.32	0.00%	\$ -
5.00%	<b>Tiendas especializadas</b>	\$ 317,451.75		\$ 214,282.74	-30.21%	\$ 307,041.27	-2.21%	\$ 313,988.78
38.35%	<b>TRADICIONAL</b>	\$ 4,630,762.50		\$ 4,063,251.79	19.46%	\$ 3,401,399.22	16%	\$ 2,929,723.01
49.00%	distribuidores	\$ 2,269,073.63		\$ 2,025,701.17	82.35%	\$ 1,110,880.65	-3.66%	\$ 1,153,068.21
43.00%	mayoristas	\$ 1,991,227.88		\$ 1,702,051.18	-11.75%	\$ 1,928,631.19	40.84%	\$ 1,369,404.43
3.00%	minoristas	\$ 138,922.88		\$ 133,875.48	-18.82%	\$ 164,915.84	-24.05%	\$ 217,133.41
5.00%	horeca	\$ 231,538.13		\$ 201,623.96	2.36%	\$ 196,971.54	3.61%	\$ 190,116.96
9.07%	<b>INSTITUCIONAL</b>	\$ 1,095,202.50		\$ 867,740.20	-5.52%	\$ 918,417.78	-39%	\$ 1,498,299.55
50.00%	oficina	\$ 547,601.25		\$ 529,973.37	83.58%	\$ 288,680.15	-66.86%	\$ 871,073.37
8.00%	empresas privadas	\$ 87,616.20		\$ 29,820.83	-4.46%	\$ 31,211.96	-27.16%	\$ 42,851.95
32.00%	Co-manufactura	\$ 350,464.80		\$ 273,910.45	-49.83%	\$ 545,933.63	-0.77%	\$ 550,151.67
10.00%	exportación	\$ 109,520.25		\$ 34,035.56	-35.28%	\$ 52,592.04	53.68%	\$ 34,222.56

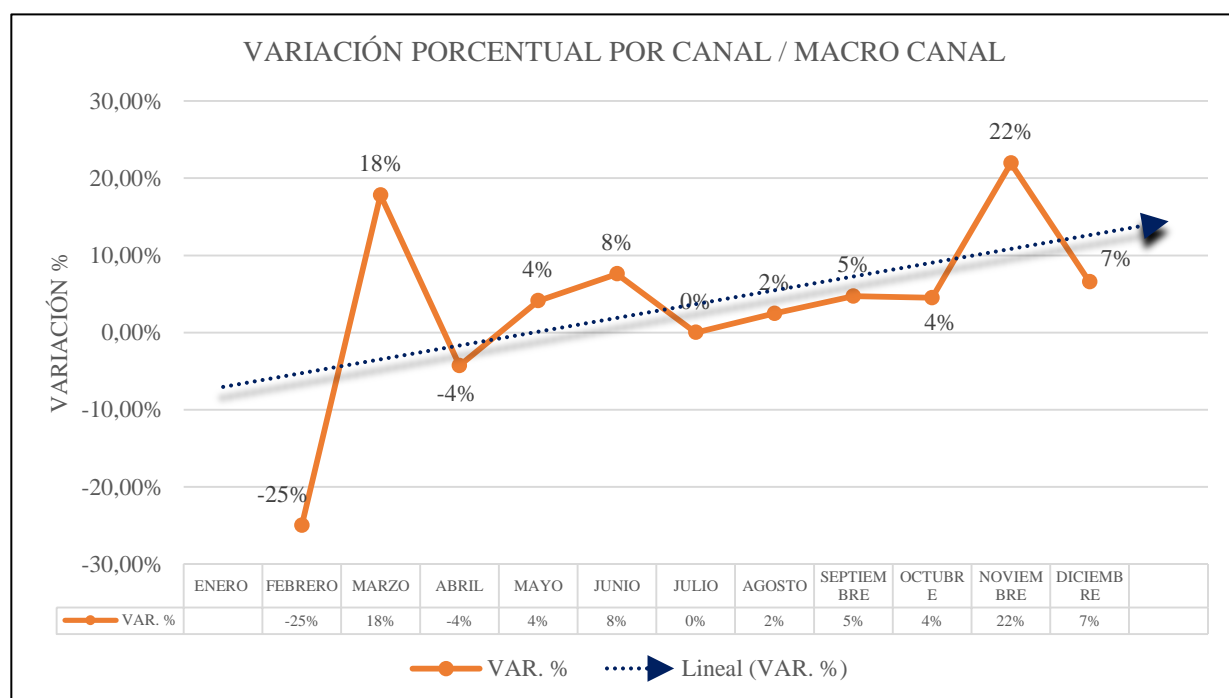


Figura 57 Gráfico de Tendencias

De acuerdo a los datos históricos obtenidos se observa en la Figura 57 la presencia de fluctuaciones importantes en los siguientes meses febrero, marzo y noviembre. En el mes de febrero puede producirse una disminución en ventas del 25% debido a que es un mes donde la demanda de los productos no va acorde con los productos que comercializa la empresa puesto que es un mes escolar, en marzo con un porcentaje del 18% puede representar un repunte debido a que los clientes deben abastecerse de los productos por la poca demanda del mes anterior y por último se observa el comportamiento del mes de Noviembre con un porcentaje de variación del 22% que representa básicamente la programación de ventas de los clientes para el mes de diciembre que por lo general son promociones, participación de canastas navideñas, Black Friday, entre otros.

Con la implementación de la propuesta se estima un crecimiento en ventas anual para el año 2018 de \$12'075.000.00 que representa un incremento del 15% respecto al año 2017. Este incremento en ventas se deriva de la reducción del producto no despachado, devoluciones, anulaciones, las cuales, según cifras proporcionadas por el área de logística sumaron un total de \$1'214.325.27 en el año 2017. Bajo el supuesto de que se logra una mejora del 70%, la empresa recibiría un flujo extra de dinero de \$850.027,68 producto de la implementación de la propuesta, este valor representa aproximadamente un 8% de las ventas del 2017 lo que debe sumarse al crecimiento normal de las ventas para obtener el 15% de aumento en ventas para el año 2018. El desglose de las ventas para el 2018 puede visualizarse en la Tabla 48.

Tabla 48  
Detalle de presupuesto de ventas 2018 – por mes – categoría / sub categoría.

		\$ 12,075,000.00												
CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA		7.50%	6.00%	7.30%	7.00%	7.30%	7.90%	7.90%	8.10%	8.50%	8.90%	11.40%	12.20%	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2018
		\$ 905,625.00	\$ 724,500.00	\$ 881,475.00	\$ 845,250.00	\$ 881,475.00	\$ 953,925.00	\$ 953,925.00	\$ 978,075.00	\$ 1,026,375.00	\$ 1,074,675.00	\$ 1,376,550.00	\$ 1,473,150.00	\$ 12,075,000.00
45.00%	<b>CONDIMENTOS</b>	\$ 407,531.25	\$ 326,025.00	\$ 396,663.75	\$ 380,362.50	\$ 396,663.75	\$ 429,266.25	\$ 429,266.25	\$ 440,133.75	\$ 461,868.75	\$ 483,603.75	\$ 619,447.50	\$ 662,917.50	\$ 5,433,750.00
73.33%	condimentos/especies	\$ 298,842.67	\$ 239,074.13	\$ 290,873.53	\$ 278,919.82	\$ 290,873.53	\$ 314,780.94	\$ 314,780.94	\$ 322,750.08	\$ 338,688.35	\$ 354,626.63	\$ 454,240.85	\$ 486,117.40	\$ 3,984,568.88
26.67%	adobos	\$ 108,688.58	\$ 86,950.87	\$ 105,790.22	\$ 101,442.68	\$ 105,790.22	\$ 114,485.31	\$ 114,485.31	\$ 117,383.67	\$ 123,180.40	\$ 128,977.12	\$ 165,206.65	\$ 176,800.10	\$ 1,449,181.13
														\$ -
35.00%	<b>CONSERVAS/SALS.</b>	\$ 316,968.75	\$ 253,575.00	\$ 308,516.25	\$ 295,837.50	\$ 308,516.25	\$ 333,873.75	\$ 333,873.75	\$ 342,326.25	\$ 359,231.25	\$ 376,136.25	\$ 481,792.50	\$ 515,602.50	\$ 4,226,250.00
97.14%	salsas	\$ 307,903.44	\$ 246,322.76	\$ 299,692.69	\$ 287,376.55	\$ 299,692.69	\$ 324,324.96	\$ 324,324.96	\$ 332,535.72	\$ 348,957.24	\$ 365,378.75	\$ 468,013.23	\$ 500,856.27	\$ 4,105,379.25
2.86%	conservas	\$ 9,065.31	\$ 7,252.25	\$ 8,823.56	\$ 8,460.95	\$ 8,823.56	\$ 9,548.79	\$ 9,548.79	\$ 9,790.53	\$ 10,274.01	\$ 10,757.50	\$ 13,779.27	\$ 14,746.23	\$ 120,870.75
														\$ -
12.00%	<b>GRANOS CERALES</b>	\$ 108,675.00	\$ 86,940.00	\$ 105,777.00	\$ 101,430.00	\$ 105,777.00	\$ 114,471.00	\$ 114,471.00	\$ 117,369.00	\$ 123,165.00	\$ 128,961.00	\$ 165,166.00	\$ 176,778.00	\$ 1,449,000.00
66.67%	granos	\$ 72,453.62	\$ 57,962.90	\$ 70,521.53	\$ 67,623.36	\$ 70,521.53	\$ 76,317.82	\$ 76,317.82	\$ 78,249.91	\$ 82,114.11	\$ 85,978.30	\$ 110,129.51	\$ 117,857.89	\$ 966,048.30
33.33%	cereales	\$ 36,221.38	\$ 28,977.10	\$ 35,255.47	\$ 33,806.62	\$ 35,255.47	\$ 38,153.18	\$ 38,153.18	\$ 39,119.09	\$ 41,050.89	\$ 42,982.70	\$ 55,056.49	\$ 58,920.11	\$ 482,951.70
8.00%	<b>OTROS</b>	\$ 72,450.00	\$ 57,960.00	\$ 70,518.00	\$ 67,620.00	\$ 70,518.00	\$ 76,314.00	\$ 76,314.00	\$ 78,246.00	\$ 82,110.00	\$ 85,974.00	\$ 110,124.00	\$ 117,852.00	\$ 966,000.00
20.00%	semillas	\$ 14,490.00	\$ 11,592.00	\$ 14,103.60	\$ 13,524.00	\$ 14,103.60	\$ 15,262.80	\$ 15,262.80	\$ 15,649.20	\$ 16,422.00	\$ 17,194.80	\$ 22,024.80	\$ 23,570.40	\$ 193,200.00
25.00%	harinas	\$ 18,112.50	\$ 14,490.00	\$ 17,629.50	\$ 16,905.00	\$ 17,629.50	\$ 19,078.50	\$ 19,078.50	\$ 19,561.50	\$ 20,527.50	\$ 21,493.50	\$ 27,531.00	\$ 29,463.00	\$ 241,500.00
12.50%	frutos secos	\$ 9,056.25	\$ 7,245.00	\$ 8,814.75	\$ 8,452.50	\$ 8,814.75	\$ 9,539.25	\$ 9,539.25	\$ 9,780.75	\$ 10,263.75	\$ 10,746.75	\$ 13,765.50	\$ 14,731.50	\$ 120,750.00
30.00%	esencias	\$ 21,735.00	\$ 17,388.00	\$ 21,155.40	\$ 20,286.00	\$ 21,155.40	\$ 22,894.20	\$ 22,894.20	\$ 23,473.80	\$ 24,633.00	\$ 25,792.20	\$ 33,037.20	\$ 35,355.60	\$ 289,800.00
12.50%	bebidas	\$ 9,056.25	\$ 7,245.00	\$ 8,814.75	\$ 8,452.50	\$ 8,814.75	\$ 9,539.25	\$ 9,539.25	\$ 9,780.75	\$ 10,263.75	\$ 10,746.75	\$ 13,765.50	\$ 14,731.50	\$ 120,750.00

## Conclusiones

Como resultado de la información obtenida a través de encuestas a personal de las áreas de abastecimiento, distribución y transporte, servicio posventa y a los clientes, así como el levantamiento documental de las falencias por área mediante el diagrama causa efecto, se pudo identificar los principales problemas logísticos que atraviesa la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., problemas que están ocasionando insatisfacción al cliente.

Las principales causas son la atención de los despachos con un porcentaje de desacuerdo del 87.14%, las deficientes entregas a tiempo con el 87.5%, las entregas completas de mercadería con un nivel neutral ni de acuerdo ni desacuerdo con un 54.59% y en total desacuerdo con un 38.32% que se considera un porcentaje elevado, productos en mal estado es decir debido al transporte y manipuleo de la mercadería o mal estiba puede maltratarse el producto esto representa un 72.18% en desacuerdo, solución oportuna de los reclamos con un 84.25% en desacuerdo y deficiente servicio Postventa el 94.75% de los clientes consideran que el servicio es deficiente. En la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., se considera que todas estas falencias también son originadas por la falta de control de procesos, falta de capacitación al personal, deficiente planeación de la demanda para el abastecimiento de productos y de esta manera evitar los quiebres de inventarios.

Cabe mencionar que a pesar que nuestros clientes no tienen una mala percepción de los productos con respecto a la calidad se debe fortalecer los procesos de control de calidad en cada etapa de producción, desarrollar investigaciones en el mercado para la evaluar los precios de los productos en relación a la competencia,

etc. Verificando cada una de las variables antes mencionada y realizando los correctivos necesarios se logrará una mayor satisfacción del cliente.

Se considera que para atacar estos problemas es fundamental mejorar el modelo de gestión de procesos logísticos actual que sobre todo promueva la integración de las distintas funciones logísticas como compras, distribución, entrega y posventa. El mejoramiento del modelo logístico permitirá elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través de planes de acción enfocados hacia la gestión efectiva del talento humano a través de planes de capacitación, implementación de un tablero de indicadores para cada área, mayores controles en el despacho y mejora del nivel de servicio posventa.

Con la implementación de la propuesta del presente trabajo, la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., se espera que trabaje de una manera más eficiente y pueda obtener una ventaja competitiva tanto en términos de costo como de servicio hacia el cliente. La implementación de las medidas, planes y demás mejoras, propuestas en el presente trabajo investigativo se estima un incremento de venta anual del 15%, que representa 12'075.000.00 de dólares con un promedio de gastos operacionales de 2'500,000.00.

Cabe mencionar que este trabajo de investigación puede servir como modelo para empresas con problemas similares que tengan como objetivo elevar la satisfacción de los clientes.

## **Recomendaciones**

Entre las principales recomendaciones es indispensable mencionar las siguientes:

- Innovar y mantener las encuestas, sobre todo las del punto de vista del cliente ya que permiten conocer el grado de satisfacción del servicio brindado, con el fin de monitorear las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Implementar, controlar y actualizar constantemente los indicadores logísticos y de gestión, con el fin de facilitar la toma de decisiones de manera oportuna.
- Implementar al menos un plan de capacitación al año, con el objetivo de mantener un personal capacitado e incentivar a los trabajadores.
- Establecer reuniones periódicas que permitan medir el progreso de cada plan de acción puesto en marcha.
- Incentivar al personal de todas las áreas, para aprovechar su máximo potencial.
- Priorizar el buen servicio a los clientes, satisfaciendo las necesidades requeridas.
- Establecer filtros y demás controles de calidad.
- Planificar las actividades y objetivos propuestos constantemente.

### Referencia Bibliográfica

- Alimentos El Sabor Cía. Ltda. (2015). *Brochure de Planificación Estratégica*. Guayaquil: Innova Publicidad.
- Alimentos el Sabor Cía. Ltda. (15 de Agosto de 2017). Código de Conducta y Ética Profesional. Guayaquil.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, L. (2015). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Armstrong, P. k. (2015). *Funcionamientos del marketing del servicio*. Barcelona: Pearson .
- Ballou, R. (2016). *Logística: Administración de la Cadena de Suministros*. México: Prentice Hall.
- Banco Mundial. (2016). *Conecting to Compete 2016*. Washington: Banco Mundial.
- Bedor, D. (2016). *Modelo de Gestión Logística para la Optimización del Proceso de Bodega de Producto Terminado en la Empresa Incable de la Ciudad de Guayaquil*. Tesis, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Bernal, A. (2014). *Revista de educación para la investigación científica*. Madrid: ESIC.
- Blacio, T. (2015). *Cadena de Suministros y la Competitividad de las PYMES en Guayaquil 2009-2013*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2014). *Administración y Logística*. México: Mc Graw Hill.
- Bravo, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Briones, F., & Coello, J. (2015). *Estudio del Proceso de los Problemas de Logística en la empresa Avirpriloor S.A y Propuesta de Mejoras*. Tesis, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 22 de Octubre de 2017
- California University. (2015). *World Class Logistic*. California: California Press.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J. L., Mayett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203.

- CDS. (23 de 02 de 2016). *CADENA DE SUMINISTROS*. Recuperado el 19 de 10 de 2017, de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/nueve-tendencias-que-cambiaran-el-mundo-de-la-logistica/>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chopra, S. (2013). *Administración de la Cadena de Suministros*. México: Pearson.
- Denton, K. (2011). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- DHL Un proveedor debe ser un asesor. (2014 ). *Ekos*, 35-36.
- DNR, I. N. (1986).
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia Efectiva*. Nueva York: Harper & Row.
- Fawcett, S., & Magan, G. (2016). The Retic and Reality of Supply Chain Integration. *Internacional Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 339-361.
- Fernández. (2014). *Gestión por Competencias*. Madrid: Prentice Hall.
- Fernández, J. (2013). *Dirigir Personas en la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Franzmeier, S. (2011). *ALcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente* . Madrid : Díaz de Santos .
- Galloway, D. (2013). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Galloway, D. (2013). *Mejora Continua de Procesos*. Madrid: Gestión 2000.
- García, L. A. (2013). *Indicadores de la Gestión Logística*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- García, M. (2012). *Gestión de la atención al cliente/consumidor. COMV0108 - Actividades de venta*. Barcelona.
- Gellibert, G. (2015). *Propuesta de Mejora de Procesos Logísticos de la Empresa Hidrosa S.A. para maximizar la satisfacción del cliente*. Tesis, Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Gellibert, G. (2015). *Propuesta de Mejora en Procesos Logísticos de la Empresa Hidrosa para Maximizar la Satisfacción del Cliente*. Tesis, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Iglesias, A. (2013). *Distribución y Logística*. Madrid: Esic.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Bogotá: Norma.
- Jiménez, A. (2012). *Dirección de productos y marcas*. Catalunya: Reverte .



- Johnson, Leender, & Flynn. (2014). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México: McGraw Hill.
- Juran, J, & Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Kuster, I. (2012). *La venta relacional* . Madrid : Esic .
- Larrea, P. (2012). *Calidad de servicio*. Bogota : Diaz de Santos.
- Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, & Gómez. (2014). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson.
- Ley de creación del Sistema de Abastecimiento Decreto Ley N° 22056. (1977).
- Likert, R. (1987). *The Human Organization*. United States: McGraw Hill.
- Monterroso, E. (2014). *Universidad Nacional de Luján*. Recuperado el 24 de 10 de 2017, de Universidad Nacional de Luján:  
<http://www.ope0156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Scielo*, 17(1). Recuperado el 9 de Marzo de 2018
- Moscoso, E. (27 de julio de 2012). Empresas tecnifican procesos logísticos. *Diario el Tiempo*. Recuperado el 9 de marzo de 2018, de  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12070049>
- Muñuzuri, J., Cortés, P., Ibáñez, J. N., & Delgado, M. (2006). Sistemas de Gestión Logística: Modelos de Gestión y Proceso de Auditoría. *Congreso de Ingeniería de Organización* . Valencia.
- Polo, D. (01 de 07 de 2015). *APRENDER FACIL*. Recuperado el 25 de 10 de 2017, de APRENDER FACIL: <http://www.emprender-facil.com/es/formula-aida/>
- Ponce, A. R. (2011). *Administración de empresas: teoría y práctica, Volumen 1*. Madrid: Limusa.
- Ponce, A. R. (2011). *Administración de empresas: teoría y práctica, Volumen 1*. México: Limusa.
- Saénz. (2011).
- Serna, H. (2013). *Conceptos Básicos en Servicio al Cliente*. Colombia: Panamericana.
- Shewhart, W. (1997). *Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados*. México: Ediciones Díaz de Santos.

- Solís, D. (2015). Innovación en Logística y Manejo de la Cadena de Suministro en Panamá. *Anuario Logístico*, 25-37.
- Tarí, J. (2013). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Murcia: Espagrafic.
- Tecnológico de Monterrey (ITESM). (2013). *La Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas*. Monterrey: Centro de Calidad.
- Tecnológico de Monterrey (ITESM). (2013). *Una Estrategia para Sobrevivir: La Calidad*. Monterrey: Centro de Calidad.
- Tovar, A., & Mota, A. (2015). *CPIMC Un Modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama.
- Universidad Adolfo Ibañez. (2015). *Logística de Clase Mundial*. Chile.
- University of Tennessee. (2013). Game Changing Trends in Supply Chain. *Annual Report by Supply Chain Management*, 58-71.
- Zamora, K. (2013). *Plan de Internacionalización de Polvo de Arveja al Mercado Español a través de la Estrategia de Exportación: Caso Alimentos el Sabor Cía. Ltda.* Tesis de Maestría, Universidad del Azuay, Cuenca .

## Apéndice

### Apéndice A

<b>Encuesta del proceso Logístico</b>					
Con el propósito de implantar mejoras en el proceso logístico, solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta los criterios expuestos a continuación.					
Pre	<b>Pregunta 1</b>	<b>Rango de Edades</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		18 a 25      26 a 30      31 a 35      36 a 40      41 a 45      55 o más			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 2</b>	<b>Educación</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Bachiller      Universitaria Incompleta      Universitaria completa      Máster			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 3</b>	<b>Conozco y domino las funciones dentro de la empresa</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 4</b>	<b>Las herramientas de trabajo son de tecnología actualizada</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 5</b>	<b>Los indicadores de gestión utilizados para medir mi desempeño laboral son correctos.</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 6</b>	<b>Mantengo una buena comunicación interna con las otras áreas de trabajo</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 7</b>	<b>Nuestros clientes están satisfechos con el servicio de transporte que brindamos.</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 8</b>	<b>Los cronogramas de distribución y entrega de mercadería son eficientes en relación a la competencia</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 9</b>	<b>Actualmente los clientes cumplen con la política de devoluciones.</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 10</b>	<b>Las funciones del trabajo están definidas.</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Pre	<b>Pregunta 11</b>	<b>Sus propuestas de mejoras han sido escuchadas dentro de su área.</b> <i>Marca solo un óvalo por fila</i>			
		Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      Ni acuerdo ni desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo			
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			



**Pregunta 10 ¿Cómo califica los siguientes aspectos de nuestros productos?***Marca solo un óvalo por fila*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que los precios de los productos El Sabor son apropiados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que los despachos de mercadería son hágiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que sus órdenes de compra son recibidas en el tiempo establecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las entrega de mercadería ha sido completa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los valores facturados están de acuerdo a mi orden de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las entregas de mercadería ha sido en óptimas condiciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que los productos El Sabor cuenta con altos estándares de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio Post venta es amable y proporciona la información completa a sus consultas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es frecuente la generación de reclamos por productos en mal estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En caso de presentar algún reclamo este es atendido con rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pregunta 11 En qué aspectos considera que debemos mejorar***Marca solo un óvalo por fila*

Comercial	Administrativo documental	Calidad de producto	Presentación de nuestros envases y empaques	Tiempo de entrega del producto
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Figueroa Veloz Marlene Alexandra, con C.C: # 0919948844 autor(a) del trabajo de titulación: *Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de Junio del 2018

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Figueroa Veloz Marlene Alexandra

C.C: 0919948844

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de un modelo de gestión por procesos logísticos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Figueroa Veloz, Marlene Alexandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. José Pérez Villamar, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de Junio del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	120
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Logística, Administración de empresas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de gestión, logística, procesos, cliente, Supply Chain, distribución.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La logística es un tema de actualidad en el cual diversas empresas concentran sus esfuerzos para lograr un adecuado flujo de la cadena de suministros que aumente la efectividad en sus operaciones y contribuya a la satisfacción del cliente a través de un mejor nivel de servicio. Bajo ese contexto, el presente trabajo tiene como objetivo el proponer un modelo de gestión por procesos logísticos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda. El proceso metodológico de este proyecto se fundamenta en la investigación de campo, exploratoria y descriptiva en donde la principal herramienta a utilizar es la elaboración de encuestas dirigidas a responsables y participantes del proceso logístico, así como a clientes. Se encuesta a 44 personas que intervienen en los procesos logísticos de la empresa y a 381 clientes de diferentes provincias del país. Los resultados de las encuestas realizadas muestran la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión por procesos logísticos en la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda., modelo que en este trabajo está orientado al diseño de una nueva estructura jerárquica de Supply Chain, capacitación del recurso humano, mejora de la integración de la cadena de suministros a través de un esquema periódico de reuniones y tecnología y finalmente la revisión y actualización de indicadores de gestión logística.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: 593 -0985823188	E-mail: <a href="mailto:jose.perez@cu.ucsg.edu.ec">jose.perez@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:joseperezvillamar@gmail.com">joseperezvillamar@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):	