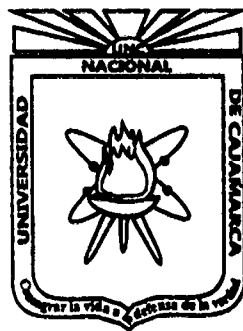


UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO
LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA
EN LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L
DE LA CIUDAD DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE
HUALGAYOC – CAJAMARCA 2013”**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Bach. Adm. NILCER BOYLER ZAFRA DÍAZ

Asesor:

Mg. MARIO OSWALDO PAREDES SANCHEZ

CAJAMARCA – PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO
LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA
EN LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L DE
LA CIUDAD DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE
HUALGAYOC – CAJAMARCA 2013”**

TESIS

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

Autor:

Bach. Adm. NILCER BOYLER ZAFRA DÍAZ

Asesor:

Mg. MARIO OSWALDO PAREDES SANCHEZ

CAJAMARCA – PERÚ

2014



DEDICATORIA

*A Dios por haberme dado fortaleza, salud y quien es mi
consejero y guía espiritual,*

*A mí querido hijo quien es mi mayor motivación e incentivo
para lograr mis objetivos.*

*A mis padres y hermanos por su comprensión y apoyo
incondicional que siempre me han demostrado y por
enseñarme el valor de la responsabilidad y el compromiso.*

El autor



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento al Sr. Marlo Huamán Hernández por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación en su empresa y por la ayuda de sus colaboradores.

De igual forma a mi asesor Mg. Mario Oswaldo Paredes Sánchez por su paciencia, ayuda y tiempo en la dirección de esta investigación.

A la Universidad Nacional de Cajamarca, Alma Máter que me brindó los conocimientos durante mi vida universitaria y por su puesto a los docentes que laboran en ella.

Y a todas aquellas personas que colaboraron, mediante sus valiosas opiniones, en el desarrollo de esta investigación.

A todos ellos, muchas gracias.

El autor



PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador, dejo a vuestra consideración la presente tesis titulada: **“PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L DE LA CIUDAD DE BAMBAMARCA, PROVINCIA DE HUALGAYOC – CAJAMARCA 2013”**, la cual se ha desarrollado con la responsabilidad que el caso amerita.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una base para futuros trabajos de investigación.



ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
PRESENTACIÓN	
INDICE	
RESUMEN	
(ABSTRACT)	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:	3
1.4.1 Delimitación: Geográfica, Temporal y Socio-demográfica.....	3
Delimitación geográfica.....	3
Delimitación temporal.....	4
Delimitación Socio-demográfica.	4
1.4.2 Justificación de la investigación:.....	4
Teórica.....	4
Metodológica	4
Práctica.....	4
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	6
2.1 LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.R.L.	7
2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	7
2.2.1 VISIÓN	7
2.2.2 MISIÓN	7
2.2.3 VALORES.....	7
2.3 RESEÑA HISTORICA.....	8



2.4 CLASIFICACION DE AREAS.....	9
2.5 ORGANIGRAMA	9
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO O FUNDAMENTACION TEORICA	10
3.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	11
3.1.1 A nivel internacional	11
3.1.2 A nivel nacional	13
3.1.3 A nivel local	14
3.2 MARCO TEÓRICO.....	15
a. Teoría de la administración científica.....	15
b. Teoría de la logística	18
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	20
3.3.1 GESTIÓN LOGÍSTICA.....	20
3.3.1.1 DEFINICIÓN.....	20
3.3.1.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES.....	21
3.3.1.3 ACTIVIDADES DE SOPORTE.....	22
3.3.1.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA.....	23
3.3.1.5 OBJETIVOS LOGÍSTICOS	24
3.3.1.6 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	24
3.3.1.7 LA LOGÍSTICA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	25
3.3.1.8 LA LOGÍSTICA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL	28
3.3.1.8.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA.....	29
3.3.1.8.2 PLAN MAESTRO DE LOGÍSTICA (PLANEACIÓN TÁCTICA).....	30
3.3.1.8.3 PLANEACIÓN OPERATIVA	30
3.3.2 PROCESOS	31
3.3.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS.....	33
3.3.3.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	35
3.3.3.2 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	35
3.3.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	35
3.3.4 ESTÁNDAR.....	37
3.3.4.1 ESTANDARIZACIÓN.....	38
3.3.4.2 TIPOS DE ESTÁNDARES	38
3.3.4.3 VENTAJAS DERIVADAS DE LA ESTANDARIZACIÓN.....	39



3.3.4.4 ESTUDIO DE TIEMPOS.....	39
3.3.4.4.1 Ventajas de efectuar el estudio de tiempos en un proceso.....	39
3.3.5 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	40
3.3.5.1 Importancia de la estandarización de los procesos.....	40
3.3.5.2 ¿por qué es necesario la estandarización de procesos?	41
3.3.5.3 Beneficios de la estandarización de procesos	41
3.3.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.....	42
3.3.6.1 Objetivos del diagrama de flujo.....	42
3.3.6.2 Ventajas de los diagramas de flujo.....	42
3.3.6.3 Organización para estandarizar	45
3.3.6.4 ¿Qué hacer para estandarizar los procesos.....	45
3.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	50
3.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.6 VARIABLES	52
<u>CAPITULO IV: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....</u>	55
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	56
4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	56
4.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.4.1 Población y muestra.....	57
4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	57
4.5.1 Técnicas de recopilación de datos	57
4.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	58
4.6.1 Técnicas de procesamiento de datos.....	58
4.6.2 Técnica de análisis e interpretación de los resultados	58
<u>CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</u>	59
5.1 ANÁLISIS FODA	60
5.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	62
A. Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L	63
B. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L	76



5.3 DIAGNÓSTICO AL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.	80
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO	82
6.1 ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO	83
6.1.1 PRESENTACIÓN INTRODUCTORIA DE LA PROPUESTA	83
6.1.2 FINALIDAD	83
6.1.3 OBJETIVO	83
6.1.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	84
6.1.5 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.....	84
6.1.6 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL	85
6.1.7 DIAGRAMACION DE SUB PROCESOS YA ESTANDARIZADOS	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	104
ANEXOS	108
LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS	



ÍNDICE DE GRÁFICOS PARTE TEÓRICA

GRÁFICO N° 01: RELACIÓN DE LA LOGÍSTICA CON EL CONCEPTO DE LAS 4 P'S	27
GRÁFICO N° 02: MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO	31
GRÁFICO N° 03: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO	32
GRÁFICO N° 04: PARTES INVOLUCRADAS EN LA ORGANIZACIÓN	34
GRÁFICO N° 05: ESQUEMA DE ESTÁNDARES	38
GRÁFICO N° 06: SÍMBOLOS BÁSICOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO	44



❖ **ÍNDICE DE TABLAS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES**

TABLA N° 1. Programación de compras	63
TABLA N° 2. Problemas por exceso de stock.....	64
TABLA N° 3. Problemas por agotamiento de stock.....	65
TABLA N° 4. Forma de almacenamiento de materiales	66
TABLA N° 5. Distribución de almacén.....	66
TABLA N° 6. Forma de realizar el procedimiento de embalaje y despacho de mercaderías.....	67
TABLA N° 7. Capacidad de la empresa para transportar sus mercaderías.....	68
TABLA N° 8. Dificultades presentadas en vehículos durante el traslado de mercaderías	69
TABLA N° 9. Estado de entregas de mercadería a los clientes	70
TABLA N° 10. Incumplimiento de entregar las mercaderías en el plazo determinado.....	71
TABLA N° 11. Distribución de funciones	72
TABLA N° 12. Pérdida de tiempo y repetición de actividades	73
TABLA N° 13. Opinión acerca de la vulnerabilidad de la empresa cuando no se entrega mercaderías en el plazo determinado.....	74
TABLA N° 14. Capacitaciones brindadas durante la permanencia en su puesto de trabajo.....	75



❖ **ÍNDICE DE TABLAS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES**

TABLA N° 1. Opinión acerca del proceso actual.....	76
TABLA N° 2. Pedidos atendidos a tiempo.....	77
TABLA N° 3. Inconvenientes con la empresa	78
TABLA N° 4. Opinión acerca de modificar el área	79



ÍNDICE DE GRÁFICOS PARTE PRÁCTICA

❖ ÍNDICE DE GRÁFICOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

GRÁFICO N° 1. Programación de compras	63
GRÁFICO N° 2. Problemas por exceso de stock	64
GRÁFICO N° 3. Problemas por agotamiento de stock.....	65
GRÁFICO N° 4. Forma de almacenamiento de materiales	66
GRÁFICO N° 5. Distribución de almacén	67
GRÁFICO N° 6. Forma de realizar el procedimiento de embalaje y despacho de mercaderías..	68
GRÁFICO N° 7. Capacidad de la empresa para transportar sus mercaderías	69
GRÁFICO N° 8. Dificultades presentadas en vehículos durante el traslado de mercaderías	70
GRÁFICO N° 9. Estado de entregas de mercadería a los clientes.....	71
GRÁFICO N° 10. Incumplimiento de entregar las mercaderías en el plazo determinado.....	72
GRÁFICO N° 11. Distribución de funciones	73
GRÁFICO N° 12. Pérdida de tiempo y repetición de actividades	74
GRÁFICO N° 13. Opinión acerca de la vulnerabilidad de la empresa cuando no se entrega mercaderías en el plazo determinado.....	75
GRÁFICO N° 14. Capacitaciones brindadas durante la permanencia en su puesto de trabajo ..	76



❖ **ÍNDICE DE GRÁFICOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES**

GRÁFICO N° 1. Opinión acerca del proceso actual.....	77
GRÁFICO N° 2. Pedidos atendidos a tiempo	78
GRÁFICO N° 3. Inconvenientes con la empresa	79
GRÁFICO N° 4. Opinión acerca de modificar el área	80



ÍNDICE DE GRÁFICOS DE LA PROPUESTA

GRÁFICO N° 1. Mapa de procesos inversiones Ferronor E.I.R.L.....	84
GRÁFICO N° 2. Sub proceso de abastecimiento.....	86
GRÁFICO N° 3. Sub proceso de recepción de mercaderías en instalaciones del proveedor	87
GRÁFICO N° 4. Sub proceso de gestión de almacén	88
GRÁFICO N° 5. Sub proceso de distribución y entrega de mercaderías en obra	89
GRÁFICO N° 6. Sub proceso de abastecimiento estandarizado	91
GRÁFICO N° 7. Sub proceso de recepción de mercaderías en instalaciones del proveedor estandarizado.....	93
GRÁFICO N° 8. Sub proceso de gestión de almacén estandarizado.....	95
GRÁFICO N° 9. Sub proceso de distribución y entrega de mercaderías en obra estandarizado	97



RESUMEN

Actualmente, la logística es un tema muy importante para las organizaciones que se encuentran en lucha constante por ser parte del primer mundo ya que se encarga del abastecimiento de bienes, servicios e información. Pero, ¿qué es la logística?¹

Se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios para realizar una actividad principal en tiempo, forma y al menor costo en un marco de productividad y calidad. Es decir, la logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene por finalidad, presentar una propuesta de estandarización del proceso logístico en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.; con el propósito de mejorar los procesos y reducir pérdidas de tiempo tener una estructura plasmada y documentada para dicho proceso y por ende reducir costos innecesarios.

Para esto primero se ha realizado un diagnóstico situacional en donde se ha definido las fortalezas y debilidades de la empresa así como también las amenazas y oportunidades que se le presentan, complementario a ello se ha realizado encuestas a los colaboradores del área y algunos clientes; donde se determina que existe la necesidad de implementar un modelo que contribuya a mejorar el desempeño del proceso logístico esto debido a que existen problemas en cuanto a control de inventarios, abastecimiento de materiales manejo y distribución de mercaderías.

Como siguiente punto se procedió a presentar la propuesta de estandarización el cual consiste en ubicar el proceso dentro de la organización mediante un mapa de proceso, encontrándolo como un proceso clave para la organización, luego de ubicado el proceso se procedió a determinar el desarrollo del proceso actual, esto en base a la observación y la recolección de datos, posteriormente se procedió a presentar el proceso ya estandarizado junto con su descripción y el alcance de cada actividad; con su posterior implementación se permitirá tener una mejor orientación para los colaboradores de la

¹ CASANOVAS August, CUATRECASAS, Lluís. (2003). Logística Empresarial Ediciones Gestión 2000.Barcelona.



empresa, podrá contribuir a tomar mejores decisiones y por ende el proceso logístico se hará de manera más eficiente y confiable.

Palabras clave: Proceso logístico estandarizado, reducción de costos, desempeño, proceso clave, eficiencia.



ABSTRACT

Today, logistics is an important issue for organizations that are in constant struggle to be part of the first world as it is responsible for the supply of goods, services and information. But what is logistics?

Logistics is defined as the set of knowledge, actions and remedies for foreseeing and providing the resources necessary to perform a core activity in time, form and at the lowest cost in a framework of productivity and quality. That is, the logistics is responsible for the efficient distribution of products of a particular company at a lower cost and excellent customer service.

That is why this research aims to present a proposal for standardization of logistics process at Inversiones EIRL Ferronor.; in order to improve processes and reduce downtime shaped and have a documented structure for this process and thus reduce unnecessary costs.

For this we first carried out a situational analysis has been defined where the strengths and weaknesses of the company as well as the threats and opportunities that are presented, it is complementary to reviewers conducted surveys of the area and some customers; where it is determined that there is a need to implement a model that contributes to improving the performance of the logistics process this because there are problems in inventory control, materials handling supply and distribution of goods.

As a next point we proceeded to submit the proposal for standardization which is to place the process within the organization through a process map, finding as a key process for the organization, then set the process proceeded to determine the development of the process today, based on this observation and data collection, then proceeded to present the process and standardized with description and scope of each activity; its subsequent implementation will enable a better guidance for company employees, can help you make better decisions and thus the logistics process will be more efficient and reliable.

Keywords: standardized logistical process, cost reduction, performance, key process efficiency.



INTRODUCCIÓN

De la aplicación de la doctrina neoliberal, cuya principal característica es la defensa de la oferta y la demanda en el comercio nacional e internacional; se tiene como resultado que las potencias y economías emergentes así como las organizaciones de todo tipo y tamaño asumen entre otras cosas como una necesidad vital: la posesión y acceso a los recursos; lo cual impone cambios de estrategias y desarrollo de técnicas que definan mejores escenarios de gestión.

En este contexto, la gestión logística hoy llamada con más pertinencia como Administración de la Cadena de Suministro (SCM) con sus instrumentos y técnicas juegan un papel fundamental para tener una gerencia de calidad que ayude a las organizaciones a mejorar su productividad y por lo tanto su competitividad

Por lo que el esquema del presente trabajo, trata de responder a la necesidad de contribuir con una propuesta de estandarización del proceso logístico para la Empresa en estudio, que además está diseñado de acuerdo a la estructura sugerida por la bibliografía especializada de la metodología de las ciencias administrativas, tal como se muestra a continuación.

En el capítulo I, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y se justifica el trabajo de investigación.

En el capítulo II, se enuncian algunos antecedentes generales de la empresa como la filosofía empresarial, reseña histórica y la estructura orgánica plasmada.

En el capítulo III, se enuncian los antecedentes relacionados con el problema de investigación y se estructura todo un marco teórico y conceptual que fundamenta el presente trabajo.

En el capítulo IV, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de la información.

En el capítulo V, se describe los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.



En el capítulo VI, con la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos anteriormente descritos se procederá a realizar la propuesta de estandarización, con la utilización de diagramas de flujo para proceder a clasificar y priorizar actividades dentro del área logística para el desarrollo de cada una de ellas, y finalmente proceder a documentarlo para su posterior implementación.

Y finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones, orientadas a mejorar el desempeño del proceso en estudio en la Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

Esta importante investigación, aun con ciertas limitaciones para acceder a la información, se realizó gracias a la colaboración de los colaboradores y clientes de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., quienes me brindaron las facilidades del caso y estoy seguro que esta investigación servirá para mejorar la gestión y el desempeño organizacional de la empresa.



CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En todo país desarrollado o en vías de desarrollo, la principal fuente de crecimiento económico es el incremento de la productividad, es así que en los países en vías de desarrollo es imperiosa la necesidad de estimular este crecimiento, siendo la micro, pequeña y mediana empresa las que se presentan como una vía para la industrialización.

Sin embargo, en un mundo de competencia globalizada, muchos son los factores a tomar en cuenta para lograr altos niveles de productividad; la reducción de costos es la meta generalizada de las empresas que buscan cada vez más caminos hacia el incremento de productividad y en las que ya difícil lograr verdaderas ventajas competitivas, todo esto debido a los cambios que se están produciendo en la sociedad producto de las relaciones económicas y el aumento de la competencia; las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, inventariar y trasladar sus productos y servicios, de manera que estén a disposición de los clientes en el momento, lugar, cantidad y forma adecuada, siguiendo los requerimientos y exigencias que esto implica.

En nuestro país, recientemente las empresas están descubriendo la importancia que tiene la logística, tanto como una estrategia competitiva, como reducir costos y, lo más importante, para lograr la satisfacción de los clientes, cumpliendo con todas sus necesidades, todo ello a costos razonables.

La Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. es una empresa dedicada a la compra venta de artículos de ferretería en general de las marcas más reconocidas a nivel nacional e internacional. Es una organización formal y confiable para los clientes, proveedores, trabajadores y comunidad en general; siempre actuando con la filosofía de la mejora continua para brindar cada vez mejores productos.

Sin embargo, dada la gran acogida y crecimiento que ha tenido en los últimos años han surgido algunos problemas de carácter administrativo por no tener una adecuada planificación de sus procesos. Un claro ejemplo tenemos en el proceso logístico que no tiene una apropiada formalización; originando muchas veces gestiones inadecuadas y distorsión en las funciones del área.

Así mismo evidenciamos una excesiva falta de control documentario en los procesos e inoportuna transmisión de información; que dificulta la toma de decisiones dentro de la gestión logística.



De seguir esta situación, el proceso logístico carecerá de lineamientos necesarios para controlar las funciones dentro del área, lo que dificulta la eficiencia del mismo. Frente a esto, se presenta la propuesta de estandarización del proceso logístico que logre un efecto en la reducción de pérdida de tiempo, la duplicidad de actividades y por consiguiente reducir costos innecesarios.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar la gestión logística de la Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L de la ciudad de Bambamarca, Provincia de Hualgayoc – Cajamarca?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de estandarización del proceso logístico para la Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L de la ciudad de Bambamarca, Provincia de Hualgayoc – Cajamarca, con la finalidad de mejorar la gestión logística.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico al área logística de la empresa que permita identificar las deficiencias existentes en las variables que intervienen en el proceso logístico.
- ✓ Determinar las actividades que intervienen en todo el proceso logístico, mediante un mapeo de proceso.
- ✓ Definir la secuencia de actividades mediante diagramación de todo el proceso logístico.

1.4 DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1 Delimitación: Geográfica, Temporal y Socio-demográfica.

✓ Delimitación geográfica

El área geográfica de la investigación comprende la zona de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca.



✓ **Delimitación temporal**

El estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre el 2013 y el 2014

✓ **Delimitación Socio-demográfica.**

El estudio tiene como unidad de análisis a la “Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.”, específicamente al área de logística y todo el personal que labora en ella.

1.4.2 Justificación de la investigación:

• **Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes de la misma permitirán a los responsables de la empresa y en especial a los responsables del área logística a tener la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías en cuanto a la estandarización de procesos dentro de la gestión logística.

• **Metodológica**

Desde una Perspectiva Metodológica, es relevante porque dicho modelo puede ser sometido a validez y confiabilidad, para medir la eficiencia en cuanto al cumplimiento de sus funciones y actividades en el proceso logístico de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., constituyéndose en un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema logístico, y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares

• **Práctica**

Desde una Perspectiva Práctica, la presente investigación, adquiere relevancia porque pretende aportar los elementos necesarios para mejorar los procesos en el área de logística, específicamente lograr que estos obtengan las pautas necesarias para cumplir idóneamente sus funciones y actividades, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brindan a sus clientes.



1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ La poca disponibilidad de tiempo para la elaboración del presente estudio.
- ✓ El elevado costo que implica trasladarse al lugar de estudio.
- ✓ También la poca predisposición de los colaboradores del área para brindar información con respecto a su praxis.



CAPITULO II:

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA



2.1 LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.

RAZÓN SOCIAL: Inversiones Ferronor E.I.R.L.

GIRO DEL NEGOCIO: Comercialización de productos de ferretería.

UBICACIÓN: Jr. Jorge Chávez Nro. 500 Bambamarca - Hualgayoc - Cajamarca

2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

2.2.1 VISIÓN

Ser la empresa líder en comercialización de productos ferreteros, con sucursales en toda la zona norte del Perú, proporcionando al mercado un gran surtido de productos nacionales e importados de calidad, con posicionamiento competitivo.

2.2.2 MISIÓN

Empresa cajamarquina dedicada al abastecimiento de artículos de ferretería para industria a precios competitivos, respaldados por marcas reconocidas nacionales de calidad y garantía, para brindar el mejor servicio y que garantice la plena satisfacción de necesidades y expectativas de nuestros clientes y público en general.

2.2.3 VALORES

Calidad de servicio: por el buen trato, atención oportuna y disposición para escuchar y resolver sus problemas en todo momento de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Todos unidos por un solo vínculo, encaminados a la satisfacción plena de nuestros clientes.

Ética: hacer lo correcto en nuestras transacciones y pactos con nuestros clientes y proveedores.

Honradez: íntegros en todo nuestro actuar como organización, respetando por sobre todas las cosas las normas correctas y adecuadas.



Confianza: que demostramos de ser una empresa seria que cumple lo que ofrece.

Honestidad: siendo coherentes y sinceros con lo que ofrecemos y damos.

Garantía: garantizamos la calidad de los productos que ofrecemos a nuestros clientes por trabajar con proveedores de marcas reconocidas.

Competitividad: en cuanto ofrecemos productos a precios módicos y vigentes.

Compromiso con nuestros colaboradores: Cumpliendo con los beneficios sociales de ley, y atendiendo sus necesidades vinculadas al desarrollo personal y profesional.

2.3 RESEÑA HISTORICA

La empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. con RUC N° 20495883486, con nombre comercial registrado en la Administración Tributaria es INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L. creada el 02 de febrero del año 2007; representada por el Sr. HUAMAN HERNANDEZ MARLO ROSSELL, quien a la actualidad sigue dirigiendo la empresa con el mismo compromiso y empeño con el que empezó.

Inversiones Ferronor E.I.R.L. es una empresa dedicada a la comercialización de productos de construcción y ferretería en general. Su finalidad es prestar un servicio, obtener un beneficio y restituir los valores invertidos para poder continuar su actividad, además que contribuye al progreso de la sociedad y al desarrollo del bienestar social. La Empresa en un sus inicios empezó con herramientas para trabajos agrícolas, talleres de carpintería y demás artículos de ferretería en todas las líneas. Para nuestra comercialización se cuenta con stock y marcas de productos reconocidos del rubro ferretero, como herramientas eléctricas, pinturas tuberías, entre otros productos, teniendo en cuenta la amplitud del comercio ferretero. El cual se traduce en una ventaja para la empresa para ser reconocida en el mercado tanto local y foráneo, los mismos que brindaban al consumidor la garantía de adquirir nuestra mercadería, por lo que con el empeño y el compromiso puesto desde la gerencia hasta los empleados hemos logrado mantener el prestigio y la continuidad en el mercado local.

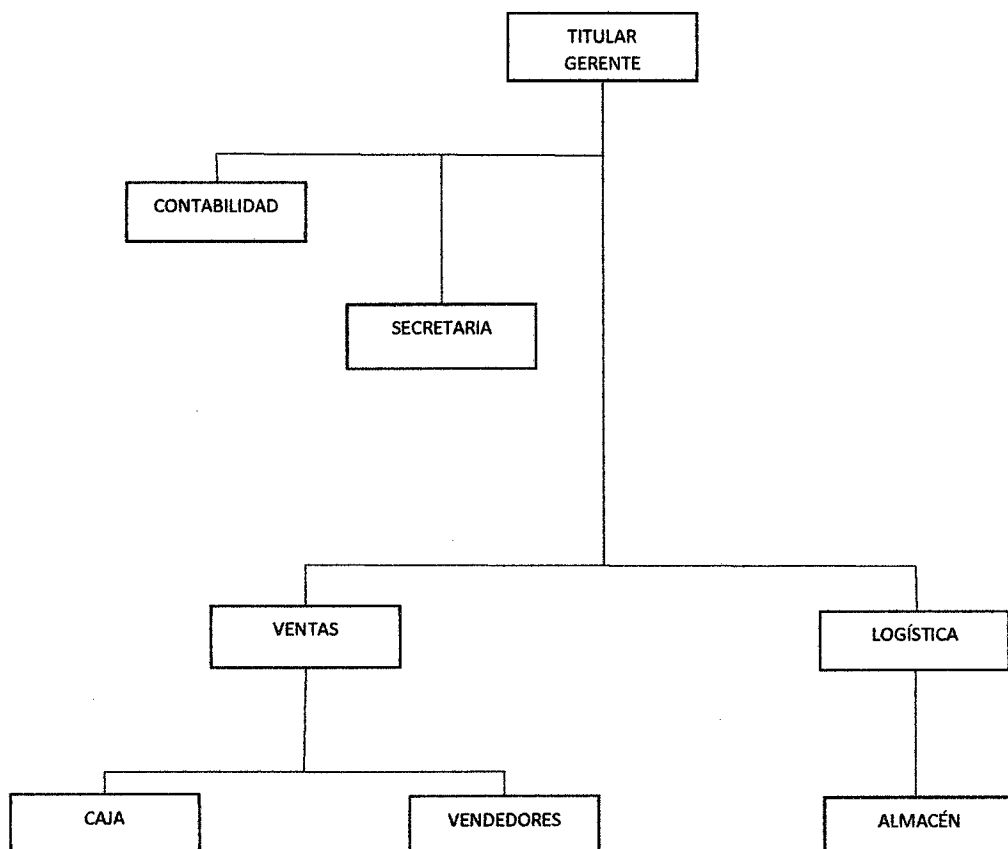


2.4 CLASIFICACION DE ÁREAS

Las áreas principales con las que cuenta son:

1. Titular gerente.
2. Contabilidad.
3. Logística.
4. Ventas.

2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.



FUENTE: *Elaboración propia*



CAPITULO III: PLANTEAMIENTO O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



3.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Par el desarrollo del proyecto de investigación se tomará como referencia estudios a nivel internacional, nacional y local que tiene una temática afín con el objeto de estudio de la investigación a realizar:

3.1.1 A Nivel Internacional

- **MOLINA, N. (2012)** realizó la investigación: “Estandarización y mejora de los procesos del área de post-cosecha de la empresa Florícola Floreloy S.A. en la ciudad de Cayambe”. Tesis de grado para obtener el título de Ingeniera Industrial en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.

Concluye, que La estandarización de procesos facilita el reconocimiento de factores que alteran a nuestros procesos y que son difíciles de notar a simple vista. Al Estandarizar los procesos principales de la empresa se logra un comportamiento estable para generar el producto con calidad homogénea según las necesidades del cliente y a bajos costos.

Con la propuesta se observa que el proceso tiene un flujo lineal que ahorra espacio, reduce tiempos de transporte y actividades innecesarias. Además que el estudio de tiempos en las actividades permite determinar datos base para llegar a estándares de rendimiento pero no se debe olvidar que no se puede exigir el 100% de estos estándares, debido a que hay factores que alteran el rendimiento y no se los puede controlar por su naturaleza, por ejemplo el clima. Al tener estos datos estándar el jefe del área puede realizar su plan de recursos en tiempo, mano de obra y materiales con mayor control y que además con los procesos levantados y documentados se logra un mejor desempeño de los trabajadores, las actividades se reducen, debido a la mejora y capacitación de los procesos establecidos.

- **VACA, C. (2009)**: “La administración por procesos en la productividad de las empresas”. Tesis de grado para la obtención del título de Máster en Economía con énfasis en Administración en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuador.

Concluye, que es posible mejorar la rentabilidad de las empresas a través del monitoreo y optimización de los procesos, cómo la disminución de



tiempos y eficiencia, permite eliminar procesos repetitivos, la reducción de productos imperfectos, reducción en los costos, lo que da como resultado de un consumo menor de materias primas y por tanto mejorar la rentabilidad de las organizaciones.

El establecimiento de una administración en base a procesos, asegura el éxito de la organización, la calidad de los productos y/o servicios que provee y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Sin una filosofía y una política tendiente a la mejora continua de los procesos y por lo tanto de calidad, productividad y satisfacción del cliente, la empresa no está preparada para los nuevos retos de la administración de las organizaciones a nivel mundial.

De esto se desprenden ventajas que se pueden obtener de la aplicación de procesos en las organizaciones: se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles, si existe reducción de productos imperfectos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas, contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos, permite eliminar procesos repetitivos, incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

GUILLOMEN, O. (2004): "Estandarización de productos y procesos de alimentos en una cadena de pizzerías familiar". Tesis profesional para obtener el título en Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes en la Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla-México.

Llego a la conclusión de que la estandarización de productos y procesos ayuda a agilizar el proceso de preparado y acortar el tiempo de entrega de productos al cliente, así con todos los tiempos debidamente registrados, podrán ser evaluados constantemente y corregidos en caso de ser necesario ya que demostraría que unidades están trabajando de una forma incorrecta; la estandarización será más fácil aplicar con el equipo de trabajo actual, ya que la mano de obra, que es donde la calidad puede variar, será empleada



con todos los instrumentos y equipo necesarios para evitar errores y variaciones en la preparación de los productos.

Consecuencia de ello conlleva a mejorar de gran manera la calidad de la empresa; así como también permite una mejor planeación por parte de los administradores ya que pueden controlar correctamente un establecimiento.

3.1.2 A Nivel Nacional

- **FERNÁNDEZ, M. (2009):** “Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en el Perú”. Tesis para optar el grado académico de doctor en contabilidad y finanzas en la universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú.

Concluyo, que los procesos productivos no estandarizados no permite la producción personalizada en masa; la estandarización de los procesos productivos fue gravitante para ganar en “competitividad” por las empresas del sudeste asiático y materializar crecientes exportaciones de productos, así como mejorar su gestión financiera; la mayor “competitividad en las exportaciones del productos chinos tuvo el respaldo de factores resumidos en la estandarización con el respaldo de: reducción de precios de venta; Incremento de procesos tecnológicos; mayores nichos de mercado; y el aporte de la inversión directa extranjera. Además que los procesos de revisión de las industrias en el Perú (incidencias), no se encuentran estandarizados y esto no permite mantener la calidad y la mejora continua de productos, así como la eficiencia en el cumplimiento de normas y metas.

- **LOAIZA, M. (2007):** “Análisis, evaluación y mejora de procesos logísticos de ingreso de mercadería bajo régimen de depósito autorizado en un operador logístico: teoría y ejemplo aplicativo”. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.

Llego a la conclusión de que la mejora de procesos es una herramienta que es fundamental para todas las empresas porque permite renovar los procesos administrativos y operativos, pero para el proyecto en estudio el objetivo era optimizar el servicio de atención al cliente.



- **VALDIVIA, J. (2011):** "Optimización del procedimiento de trabajo para reducción de la necesidad de mantenimiento en tornos CNC". Tesis para optar el título de ingeniero industrial en la Pontificia universidad católica del Perú, Lima-Perú.

Concluyo que al aplicarse la estandarización de procesos se tiene que sin un adecuado levantamiento de información y documentación, se va a tener una desorganización en la realización de los procesos productivos, cayendo en la improvisación. Esto se ve reflejado en los costos de oportunidad asumidos, además que los beneficios obtenidos con la estandarización de procesos y distribución de planta son mayores al largo plazo.

3.1.3 A Nivel Local

- **NOVOA, R.; TERRONES, L. (2012):** "Diseño de mejora de métodos de trabajo y estandarización de tiempos de la planta de producción de embotelladora Trisa E.I.R.L. En Cajamarca para incrementar la productividad". Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Perú.

Llegaron a la conclusión de que para determinar el tiempo estándar de cada operación se toma tolerancias como: suplemento por necesidades personales, suplemento por trabajar de pie, suplemento básico por fatiga, suplemento por postura anormal, uso de fuerza/energía muscular y condiciones ambientales. En general las tolerancias se calculan en relación con el ciclo de días de trabajo, puesto que aumentarán considerablemente o pueden resultar estándares bastante estrechos.

- **SALIRROSAS, C.; GONZALES, P. (2011):** "Implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales - ERP y su efecto en la reducción de costos de la empresa de Transportes Turismo Directo Asegurado S.A". Tesis para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Perú.

Llegaron a la conclusión de que se ocasionan procesos logísticos ineficientes e inoportunos porque no hay procesos definidos, por duplicidad de



funciones, personal no capacitado ni adecuado, manual de organización y funciones que determine responsabilidades para el desarrollo óptimo del área, por no existir adecuada selección de proveedores, no presentar un historial de proveedores frecuentes, no tener estándares de calidad de los materiales comprados, un flujo que muestre la secuencia del proceso de compras entre otros.

- **VÍLCHEZ, J. (2012):** "Optimización del proceso de atención de los clientes del centro oftalmológico Buena Visión de la ciudad de Cajamarca". Tesis para optar el título profesional de ingeniero de sistemas en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Perú.

Llego a la conclusión de que el factor tiempo es uno de los requerimientos más importantes para el éxito de los procesos. Ello exige que cuenten con todos los elementos que aseguren la fluidez y oportunidad del proceso desde principio a fin. Por el contrario, su eficiencia se ve disminuida cuando de por medio existen actividades que no agregar valor al proceso, conllevando a la inevitable insatisfacción de los clientes.

Modernizar las herramientas que permiten la administración de la información, constituye hoy en día un factor útil e imprescindible para aumentar la capacidad del proceso. Asimismo, las organizaciones y en especial los clientes, demandan la modernización de sus proveedores a nivel técnico, ya que hablar de tecnología del momento, es sinónimo de confianza hacia la organización y satisfacción del servicio.

3.2 MARCO TEÓRICO

a. Teoría de la administración científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo xx por el ingeniero



estadounidense Frederick W. Taylor (1856-1915), a quien se considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbert, Emerson, Ford, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

La administración como ciencia

Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (incluso de los tiempos y movimientos), de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal- aun el de dirección- e instalar una oficina de planeación, en resumen, de asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura adoptando ese criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización.

Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad.

Organización racional del trabajo

Taylor comprobó que los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso originaba diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que lo demás. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de Organización Racional de Trabajo. Para Taylor, el obrero no tiene capacidad ni formación ni medios para



analizar científicamente su trabajo y determinar racional mente cual es el metodo o proceso más eficiente.

Los principales aspectos de la Organización Racional del Trabajo:

1. Análisis del trabajo y estudio del tiempo y movimientos: el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimiento. Comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea.
2. Estudio de la fatiga humana: Se considera que la fatiga reduce la eficiencia. Para disminuir la fatiga Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que puede clasificarse en tres grupos:
 - a. relativo al uso de cuerpo humano.
 - b. Relativo a la distribución físicas del sitio de trabajo.
 - c. Relativo al desempeño de las herramientas y del equipo.
3. División de trabajo y especialización del obrero: El análisis del trabajo y el estudio del tiempo y movimiento crearon condiciones para la total reestructuración de las operaciones empresariales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo.
4. Diseño de cargo y tareas: definir y establecer racionalmente los cargos y tareas.
 - Tarea: es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización.
 - Cargo: es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva.
 - Diseñar un cargo: es especificar su contenido (tarea). el diseño de cargo es el mediante el cual estos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos ejecución de tareas mayores.
5. Incentivos salariales y premios por producción: Para lograr la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes incentivos salariales y de premios por producción.



6. Concepto de Homo Economicus: según el cual, se cree que toda persona está motivada a la recompensa salariales, económicas y materiales.
7. Condiciones de trabajo: Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida de tiempo de la tarea; distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción; Mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación, y comedia general en el trabajo no reduzca la eficiencia del trabajo; diseño de instrumento y equipos especiales para cargos específicos como transportadores clasificadores contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.
8. Estandarización de métodos y de máquinas: La organización racional del trabajo no solo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio del tiempos y movimiento la fatiga del obrero la división del trabajo la especialización del obrero y los planes del incentivos salariales, sino fue el más allá y empezó a preocuparse además por la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y estandarización de los métodos y proceso de trabajo y la estandarización de equipos. Una estandarización es una unidad de medidas adoptada y aceptada comúnmente como criterios de referencia para la evaluación. La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad para obtener uniformidad y reducir costo.
9. La supervisión funcional: Dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones siempre que sea posible.

b. Teoría de la logística

La logística en teoría comprende los procesos de estrategia de planeación, abastecimiento, fabricación, movimiento o distribución y venta, desde los proveedores hasta los clientes que permita obtener una optimización sobre las variables que determinan una ventaja competitiva, ya sean costo, flexibilidad, calidad, servicio e innovación mediante la máxima integración de su estructura organizacional a través de la adopción de una estrategia de "coevolucion" entre proveedores, gestión interna y clientes que permita administrar la estructura



como una sola idea de negocio que beneficie a todos los eslabones que participen en ella, y que a su vez requiere de total sincronización basándose en el uso de plataformas idóneas que permitan un elevado grado de comunicación en tiempo real.

Orígenes de la logística

La palabra logística etimológicamente proviene del término "logistikos", término usado en el siglo VII antes de Cristo, que a su vez significa "diestro en el cálculo" o "saber calcular". En Grecia en el año 489 antes de Cristo, ya se usaba la palabra logística, y esta definía el "hacer algo lógico". La primera concepción de la logística moderna se le atribuye al barón Antoine-Henri Jomini, quien en su texto *Précis de l'art de la guerre* (compendio del arte de la guerra), hace referencia a una teoría de abastecimiento y distribución de tropas y estrategia de guerra.

La concepción de la logística como concepto que maneje las actividades relacionadas con el movimiento y el almacenamiento de manera coordinada, además de la percepción de la utilidad de la logística como generadora de valor agregado se remonta a 1844, cuando el ingeniero, matemático y economista francés Jules Juvenel Dupuit, establece la idea de asociar comercialmente los costos de inventario por los costos de transporte.

Los avances posteriores conceptuales de la logística son atribuidos al desarrollo militar estadounidense, debido a sus más sobresalientes miembros estrategas como Alfred Thayer Mahan, Cyrus Thorpe y Henry E. Eccles, quien en el año 1917 su famoso libro "logística pura" "La ciencia para la preparación para la guerra", esta obra considerada como fundamental en el campo de los principios de la logística moderna fue durante años ignorados, hasta que en 1945 se encontraron algunos ejemplares en la biblioteca de la Escuela de Guerra Naval de los Estados Unidos; ha sido al Almirante Henry E. Eccles (U.S. Navy), quien recogió las ideas contenidas en el libro de Thorpe, es el que ha sentado las bases conceptuales de la lógica.

Actualmente son muchos los especialistas que en todos los países del mundo han producido y producen obras que enriquecen el ya considerable acervo científico sobre el que se orientan los conocimientos generales y particulares de



esta moderna ciencia que tienen hoy en día una aplicación grandiosa en la consecuencia de los objetivos de una empresa.

Concepto de logística

Parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales hacia delante y hacia atrás, el almacenaje de bienes, la prestación de servicios y la información relacionada entre un punto de origen y un punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Clasificación de la logística:

- ✓ La logística como disciplina
- ✓ Logística pura
- ✓ Logística aplicada
- ✓ Logística empresarial
- ✓ Logística de alto nivel

3.3 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1 GESTIÓN LOGÍSTICA

3.3.1.1 DEFINICIÓN

Lamb, Hair y McDaniel (2002, p. 383) Podría decirse que la misión de la logística es proveer los productos y servicios a los consumidores de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, de la manera más eficiente posible, es decir, obtener los productos correctos, en el lugar correcto, en el tiempo correcto, y en las condiciones deseadas, mientras se hace la mayor contribución a la empresa.

"La logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo"

"La logística es parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el eficiente flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de



consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente (CLM, 1998, citado en Stock y Lambert 2001 p.57).

Bastos, A. (2007, p. 2) La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercadería, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, y Flores (2004, p. 282) la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes"

3.3.1.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES

Ballou (2004, 10) en su libro de logística básica para los negocios, plantea que estas actividades son consideradas en todo proceso logístico porque logran el efecto manejo logístico, contribuyen a la mayor parte de los costos totales logístico y son esenciales para obtener una coordinación efectiva.

1. Transportación

La transportación es la más importante de las actividades logísticas simplemente por que absorbe aproximadamente en promedio de un tercio a dos tercios de los costos logísticos. La transportación se refiere a los distintos métodos para mover el producto de un punto a otro, esto incluye escoger el método de transportación la utilización de su capacidad y la creación de las rutas. Ninguna empresa puede operar sin proveer este servicio".

2. Administración del inventario

Los costos en esta actividad suelen menores comparados con los de la transportación o mantenimiento de inventario, pero aun así es considerada una actividad principal, esta actividad es esencial porque es un elemento crítico al entregar los productos al cliente, también es una actividad que une al movimiento del producto con la entrega, su



operación es entregar el producto al cliente en el lugar y tiempo adecuado.

3. Procesamiento de órdenes

Los costos en esta actividad suelen ser menores comparados con los de la transportación o mantenimiento de inventario, pero aun así es considerada una actividad principal, esta actividad es esencial porque es un elemento crítico al entregar los productos al cliente, también es una actividad que une al movimiento del producto con la entrega, su operación es entregar el producto al cliente en el lugar y tiempo adecuado.

3.3.1.3 ACTIVIDADES DE SOPORTE

Las actividades de soporte son un número adicional de actividades que soportan a las primarias del proceso logístico de la organización incluye:

- 1. Almacenamiento**, se refiere a la administración del espacio, requerido para la retención del inventario, esto incluye la selección del lugar, la determinación del espacio y su configuración.
- 2. Manejo de materiales**, se refiere al movimiento del producto en el punto de almacenaje incluye seleccionar el equipo de manejo, el procedimiento y un balance de las cargas de trabajo. Esta actividad está ligada al almacenamiento y mantenimiento del inventario.
- 3. Empaque protectorio**, el objetivo de esta actividad logística es mover los productos sin que ocurra algún daño económicamente razonable, un buen diseño del empaque ayuda a proteger al producto en el movimiento del mismo, esto incluye sus dimensiones.
- 4. Adquisición**, es la actividad que permite que el producto se encuentra disponible en el sistema logístico. Le concierne la selección del proveedor las cantidades que van a ser adquiridas, periodos de compras y la forma en la que el producto es adquirido. Esta actividad es importante ya que incluye decisiones de tipo geográfico y dimensiones de tiempo que afectan los costos logísticos. Adquiridos no se debe confundir con compra ya que esta última incluye más actividades y detalles.



5. **Programación del producto**, se refiere principalmente a las cantidades de producto que van a ser producidas también donde y cuando serán producidas.
6. **Mantenimiento de la información**, ninguna función logística de una empresa puede operar de manera eficiente sin un buen desempeño de la información. Dicha información es esencial para la planeación logística y su control, además de que da un soporte efectivo en el manejo de las actividades primarias y de soporte.

Las actividades clave y de soporte son separadas porque algunas de ellas generalmente toman lugar en todo canal logístico y otras toman lugar dependiendo de las circunstancias en las que se encuentra la organización. Por lo regular las actividades clave son las que contribuyen más a los costos logísticos y las que son esenciales para que exista una coordinación efectiva en la labor logística. Las actividades de soporte pueden ser tan importantes como las claves, pero esto depende de la estructura de la organización, ya que algunas de ellas pueden no formar parte de la labor logística.

3.3.1.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

Ballou (2004, p. 13) La logística es importante porque ayuda a crear valor reduciendo los costos y pasando el beneficio de ello a los consumidores, porque permite a las empresas encontrar maneras para diferenciarse de sus competidores al ofrecer un mejor servicio al cliente y de esta manera penetrar a nuevos mercados o simplemente extender su mercado actual para aumentar las ventas y así incrementar las utilidades.

“la logística se refiere a crear valor para los clientes y para los miembros de la cadena logística. El valor en la logística puede ser expresado en términos de tiempo y de lugar, ya que los productos o servicios no tienen valor si los clientes no los encuentran en el tiempo y lugar exacto en el que quieren consumirlos.”

La logística ve a cada actividad en la cadena de suministro como una forma de contribuir al proceso de agregar valor al producto ya que los



consumidores están dispuestos a pagar más si el producto o servicio se encuentra en el lugar y tiempo indicado.

3.3.1.5 OBJETIVOS LOGÍSTICOS

Ballou (2004, p. 27) explica que las organizaciones pretenden varios objetivos logísticos, pero específicamente desean el desarrollo de una mezcla de actividades logísticas que en un futuro resulte en el más alto posible retorno de la inversión. Este objetivo tiene dos dimensiones: (1) el impacto del diseño del sistema logístico en el retorno de la inversión, y (2) el costo del diseño. Pero el primero no se puede saber con gran certeza a menos que no se piense en minimizar los costos.

Par a ello los costos logísticos por lo regular se dividen en costos de operación y en costos de capital. Los primeros se refieren a los que se recurren periódicamente y que varían directamente con los niveles de actividad, por ejemplo administrativos, o gastos de almacenamiento. Los segundos son los que por lo regular solo ocurren en una ocasión y que no varían con los niveles de actividad, por ejemplo la construcción de un almacén. Si lo anterior es asumido, entonces un objetivo financiero logístico podría ser:

“maximizar con el tiempo el nivel anual de retorno de la inversión (correspondido al nivel de servicio otorgado al cliente), y reducir los costos de operación del sistema logístico comparado con la inversión anual hecha al mismo”.

3.3.1.6 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Garcés, C. (2010, p. 32) Tradicionalmente muchas empresas giran alrededor de las funciones de la comercialización y de la producción dando tratamiento marginal a otras tareas como las compras, la contabilidad, la ingeniería, la gestión del talento humano, entre otras, por considerarlas de apoyo. Dicha actitud quizás se justifica en el hecho que si una empresa no puede producir y vender sus productos, lo demás poco importa. Sin embargo dicho reduccionismo es extremadamente peligroso toda vez que las actividades que deben ocurrir entre los



tiempos de compra y producción y entre los tiempos de producción y consumo, pueden agregar o destruir valor. Estas son las actividades de la logística empresarial y afectan la eficiencia y la eficacia del mercadeo y la producción, por lo que deben atenderse con especial cuidado de tal manera que se conviertan en generadores de valor y ventajas competitivas. Dichos elementos se tratarán a continuación en lo que se ha denominado la logística empresarial, corporativa o de negocios.

3.3.1.7 LA LOGÍSTICA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Garcés, C. (2010, p. 32) Como se expuso anteriormente, la logística tiene relevancia en la creación de valor (tiempo y lugar), para el consumidor que desea el producto o servicio. Esta característica se ha acentuado debido a una creciente presión de los consumidores por la inmediatez en la entrega, los ciclos de vida cada vez más cortos y las exigencias de mayor calidad a un menor costo, todo esto sin tener en cuenta el incremento en los costos que genera la creación de valor en el cumplimiento de estos requerimientos.

Empresarialmente estas responsabilidades han venido siendo asignadas al departamento de logística, quien asume los pedidos y directamente logra incrementos en la productividad y disminución en los costos (Long, 2005).

No obstante, la influencia de la logística no se circunscribe únicamente a la relación con la creación de valor de tiempo y lugar, sino que para cumplir su papel empresarial también debe ser considerada en reciprocidad con otras áreas funcionales al interior de la organización tales como, finanzas, mercadeo y producción (Lamber et al, 1998; Murphy & Wood, 2008). Estas relaciones definen el rol de la logística dentro de la organización empresarial por lo que es importante proceder a abordar sus principales correspondencias.

El departamento de logística se vincula con el área de finanzas básicamente porque las decisiones logísticas son dependientes de la calidad de la información y de la contabilidad de costos con la cual trabaja. A su vez, el departamento financiero depende del área de



logística para predecir flujos de caja y necesidades de capital de trabajo operativo basado en los procesos de compras de materias primas, administración de inventarios y procesos de entrega y facturación de productos terminados. Esta estrecha relación es sumamente importante porque permite monitorear la condición de liquidez de la empresa y recursos de capital de trabajo operativo, variables básicas para su supervivencia (García, 1999). De otro lado, el departamento de finanzas, es a menudo el responsable de definir los límites de los recursos para proyectos deseados por varios departamentos de operación, y por esta razón puede influir en la logística y en acciones como la adquisición o contratación de equipos para el mejoramiento de la producción, almacenamiento, movimiento de materiales y distribución (Lambert et al, 1998).

Por su parte, la relación de la logística con el mercadeo está en la esencia misma de los dos conceptos: satisfacción del cliente a una rentabilidad esperada. Aunque en la realidad su interacción no es tan simple, Lambert et al (1998) expone tres elementos críticos de interrelación: satisfacción del cliente, sistema integrado de soporte funcional y rentabilidad del negocio. Ya se ha expuesto como la logística impacta en términos de oportunidad y lugar, así como en la dimensión económica, por lo que vale la pena ahondar en la relación funcional existente entre logística y mercadeo. El concepto de las Cuatro P's (Price, Place, Product and Promotion) expuesto por Kotler et al (2003) expone plausiblemente la estrecha relación entre la necesidad que tiene el mercadeo de tener el producto correcto, a un precio razonable, publicitado en idóneas condiciones y disponible en el lugar adecuado. La figura 7 expone esquemáticamente esta estrecha relación.



GRAFICO N° 01: RELACIÓN DE LA LOGÍSTICA CON EL CONCEPTO DE LAS 4 P'S



FUENTE: Carlos Duván Garcés Ramírez con base a Kotler et al (2003) y Lamber et al (1998)

Otros autores han identificado en las estrategias logísticas una manera para que la compañía se diferencie de sus competidores y un camino para que muchas empresas desarrollen superioridad de mercadeo (Murphy & Wood, 2008).

Por último, y siguiendo el orden de las ideas, se considera la relación de la logística con el área de producción, quizás siendo ésta la más común. El principal conflicto entre estos procesos está en los tirajes de producción, ya que grandes y continuas cantidades de éstos favorecen la productividad y costos productivos, situación deseada por el personal de producción, pero generan grandes cantidades de inventarios que son responsabilidad del personal de logística que lo debe manipular incurriendo en costos de almacenamiento, transporte y eventualmente obsolescencia y pérdida. Tal dilema es comúnmente dirimido por un



proceso de planificación de la demanda en el marco de la administración de la cadena de suministro. Otras relaciones entre producción y logística son más recientes tales como el "postponement" que buscan retrasar todo lo posible actividades finales de valor de la cadena productiva tales como ensamble y empaçado logrando la minimización del capital invertido en productos terminados y al mismo tiempo ofrecer múltiples variantes de un mismo producto al consumidor final (Murphy & Wood, 2008; Carranza, 2005 y Pau I Cos, 2001).

3.3.1.8 LA LOGÍSTICA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Garcés, C. (2010, p. 35) La estrategia empresarial es un conjunto de objetivos a largo plazo tales como cumplir con las finanzas, crecimiento, participación en el mercado y otros que acompañados de una línea de acción y una asignación de recursos, regulan bajo un modelo de decisión el cumplimiento de tales objetivos primordiales. En ese orden de ideas, el proceso de planeación estratégica es la manera como la empresa busca dar respuesta a tres preguntas primordiales: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde queremos estar? y ¿Cómo llegaremos allí? (Long, 2005). Éste es un proceso creativo y visionario de la alta dirección y que por lo general se divide en sub planes hacia las áreas funcionales de la empresa tales como financiera, ventas, mercadeo, producción y logística.

En lo que respecta a la logística, planear la cadena de suministros es una tarea compleja. Entre otros, los asuntos estratégicos de la logística están relacionados con el diseño de estructuras de apoyo a los procesos de manufactura o de servicio, localización de plantas, planeación de la capacidad de largo plazo, localización de centros de distribución y puntos de venta, selección de tecnología y sistemas de control (Contreras, 2006 y Hurtubise et al, 2004). No obstante, la atención que pueda darse a la estrategia logística depende de la naturaleza de ésta y de la cadena de suministro de cada empresa en particular (Dornier et al, 1998 y Long, 2005). Aunque cada empresa lleva a cabo operaciones de logística y de cadena de suministros en algún grado, tales funciones no son de la misma importancia para todas ellas y de ahí la necesidad de diferentes



sistemas logísticos que regulen y sincronicen este proceso con los demás procesos estratégicos y con la estrategia general de la organización. Sin embargo, el aspecto más importante a nivel estratégico es la génesis del sistema logístico, la cual está constituida por un plan estratégico logístico, un plan maestro de logística y una planeación operativa (Contreras, 2006). A continuación se aborda cada uno.

3.3.1.8.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA

Es una derivación y contribución al plan estratégico del negocio; en él se detallan la misión, visión, los objetivos estratégicos y el programa de acciones para guiar la gestión logística a todo nivel. Se desarrolla en los niveles más altos de la compañía y su horizonte de tiempo se despliega en un lapso de tres a cinco años (Long, 2005; Miltenburg, 2005; Domínguez, 1995 y Ballou, 2004). Se ha dicho que una estrategia logística cuenta con tres objetivos fundamentales (Ballou, 2004):

- I. Reducción de costos, busca minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y almacenamiento
- II. Reducción de capital, enfocado hacia la minimización de inversión en el sistema logístico logrando la elección de un enfoque de abastecimiento justo a tiempo, almacenes tercerizados y evitando almacenamiento
- III. Mejora de servicios, reconocimiento en los ingresos, dependiendo del nivel proporcionado por el servicio de logística.

La planeación a largo plazo de la logística, debe contemplar otros parámetros como la administración de los tiempos rectores (¿cuánto tiempo lleva convertir un pedido en dinero?), la integración de los aspectos inherentes a la organización (concepto de la administración de la cadena de suministro), la administración concertada (proceso por el cual la fabricación y los tiempos de entrega se vinculan a las necesidades del mercado) y la globalización (Christopher, 2004; Conpes 3547, 2008).



3.3.1.8.2 PLAN MAESTRO DE LOGÍSTICA (PLANEACIÓN TÁCTICA)

Su elaboración, ejecución y control permite lograr los objetivos estratégicos logísticos mediante el establecimiento de itinerarios, recursos y actividades en un horizonte de mediano plazo, es decir, su ejecución se planea para un periodo de entre un año y dieciocho meses (Domínguez, 1995; Long, 2005; Ballou, 2004).

De manera funcional, para Contreras (2006), el plan logístico maestro maneja el plan de requerimientos de materiales, la gestión de inventarios, el plan maestro de almacenamiento y el plan de recursos de distribución. Todos estos procesos permiten establecer, planificar, controlar y procesar materiales e información a través de la cadena de suministros. De esta manera es posible dimensionar con anticipación los niveles de inventarios y recursos asociados a estos tales como bodegas, equipos, sistemas de seguridad, talento humano, entre otros, logrando la optimización de costos y el nivel de servicio definidos por la estrategia.

3.3.1.8.3 PLANEACIÓN OPERATIVA

Decisiones que con frecuencia se toman sobre la base de cada hora o a diario (Ballou, 2004 y Long, 2005). Entre las actividades se encuentran: cantidades de tiempos y reabastecimiento, asignación de ruta, despacho, procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados, aceleración de entregas, selección de pedidos y reaprovisionamiento, liberación de pedidos y aceleración de suministros, entre otros (Ballou, 2004).

En síntesis, la logística no debe ser asumida como un grupo de actividades que trabajan independientemente, sino como parte de un proceso integral dentro de la empresa y de la cadena de suministros que está seriamente relacionadas con otras áreas como producción, mercadeo, distribución, almacenamiento, transporte y finanzas, entre otros, contribuyendo así al desarrollo de las estrategias empresariales (Long, 2005), puesto que dicha unificación favorecerá la disminución de errores debido a la comunicación entre grupos funcionales y a la

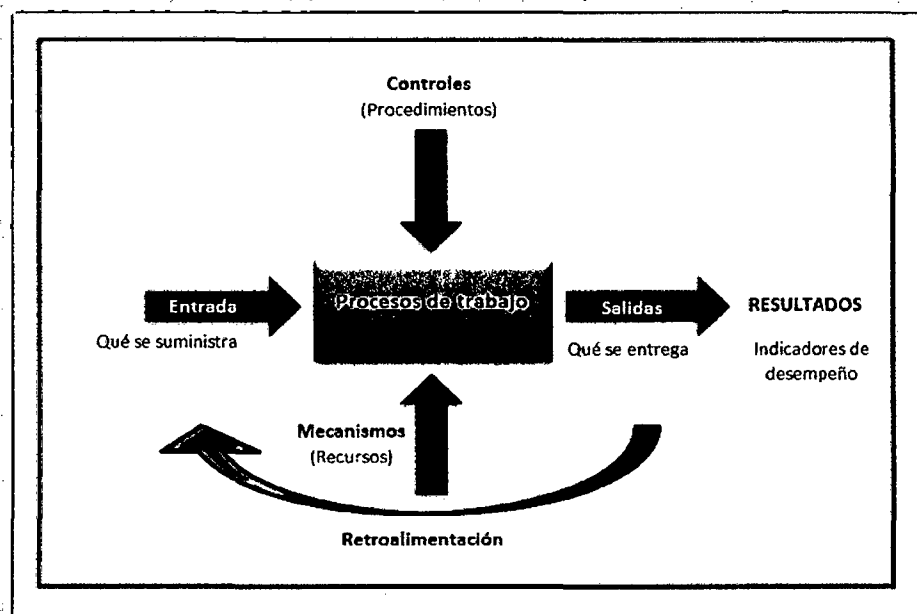


disminución en la duplicación de procesos (documentación, registro, etc.).

3.3.2 PROCESOS

Mariño (2001, p. 9) Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (Inputs. Productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados.

GRAFICO N° 02: MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO

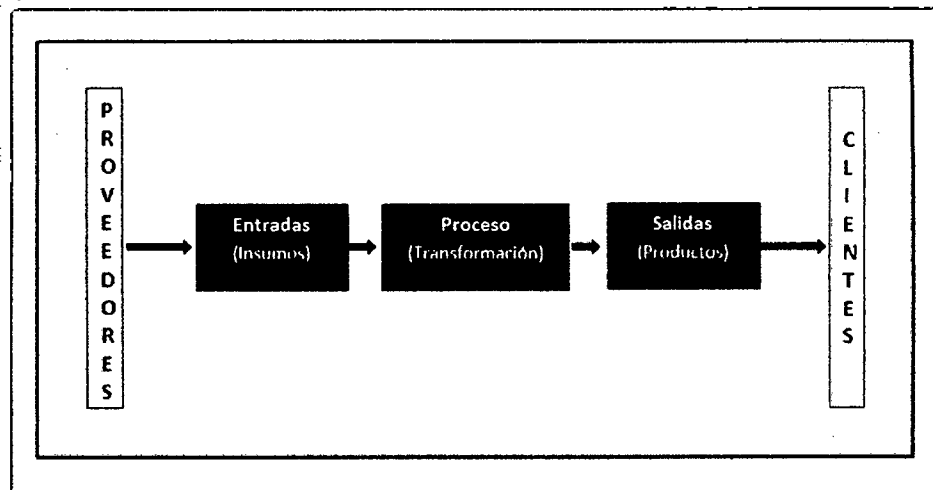


FUENTE: Mariño Hernando, *Gerencia de Procesos*.

Según Norma Internacional ISO 9000. (2000, p. 11) apartado 3.4.1 define un "proceso" como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.



GRAFICO N° 03: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO



FUENTE: Mariño Herando, Gerencia de Procesos.

Mariño (2001, p. 11) Otra posible definición indica que un proceso es una gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido, o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, un procedimiento, como hacerlo.

Pérez y Múnera (2007, p. 49) No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro
- La actividad contiene entradas y salidas e pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas



- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes)
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona

Mariño (2003, p. 15) Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

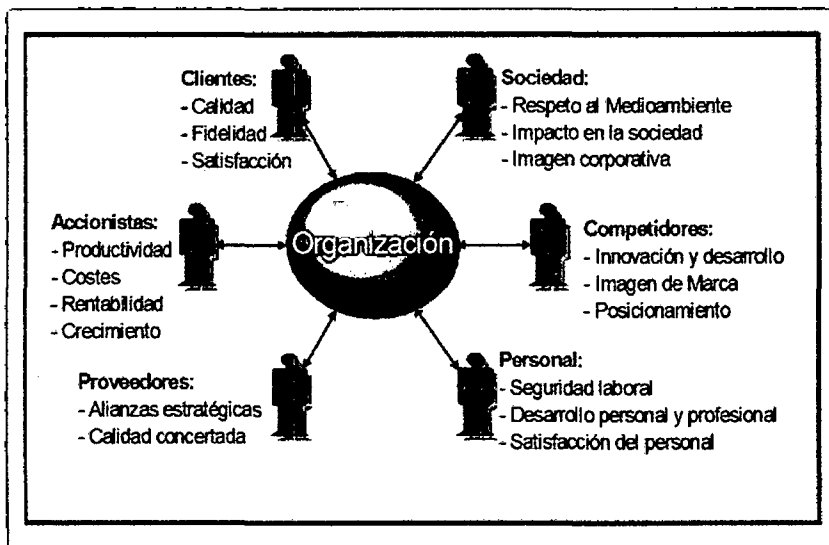
3.3.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS

Martines y Baeza (2011, p. 21) La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente (sus necesidades y expectativas).

Rey (2005, parr. 2) Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).



GRAFICO Nº 04: PARTES INVOLUCRADAS EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Rey Peteiro Domingo

La norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1 a) que se deben “identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1 b) se requiere “determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza que: “la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

Toledo (2002, p. 6) La gestión por procesos (Business Process Management) es la forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por lo



tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

3.3.3.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Rojas (2003, p. 11) Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- ✓ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- ✓ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
- ✓ Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej.: Información)

3.3.3.2 FASES DE LA GESTION DE PROCESOS

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma de que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

3.3.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Koontz, Harold y weihrich (2004, p. 35) Tal vez sean los objetivos que puedan plantearse la principal característica de la gestión de procesos:

- Incrementar la eficacia
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.



Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos por ejemplo. Si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Ministerio de fomento. (2005, p. 14) Además están presentes. En la gestión de procesos, otras características que lo confiere una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vistas radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales así podemos aproximar las siguientes:

- a. **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión la característica del enfoque que nos ocupa es define explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Estos permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- b. **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales la gestión de procesos introduce la figura esencial del propietario del proceso del proceso.
- c. **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya
- d. **Simplificación:** intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- e. **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles



para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

f. Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.

Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.

La implantación llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

g. Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

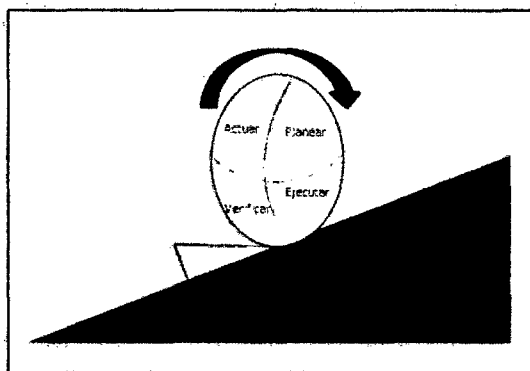
3.3.4 ESTÁNDAR

Tadeo (2011, p. 9) Los estándares que se establecen en una empresa son documentos concisos que indican el fin, en lo referente a las especificaciones del producto, los recursos y los procesos como medios ineludibles para establecer las responsabilidades y los responsables, de modo que se cumpla con la calidad que se quiere lograr y, así mismo, promueve la mejora continua. Éstos se hallan al alcance de todos en la empresa, ya sea de manera específica o general.

Como lo compendia Deming, se puede mostrar a los estándares como un estabilizador de control en el proceso (cuña), en un plano inclinado, que simbolizaría el progreso (rueda) que se aspira lograr en la empresa. De este modo, la cuña que soporta a la rueda impide que el proceso retroceda, y más bien escale a lo largo del plano.



GRAFICO N° 05: ESQUEMA DE ESTÁNDARES



FUENTE: Norma ISO 9001: 2000

3.3.4.1 ESTANDARIZACIÓN

Tadeo (2011, p. 9) La estandarización permite poseer procesos de calidad ya que se plasma en un documento la mejor manera de realizarlos, así diferentes personas operan de la misma manera y se alcanzan resultados similares en cada operación. Con dicha documentación es posible examinar específicamente los procesos y hallar el procedimiento exacto donde puedan causarse las fallas, asimismo se identifican las áreas donde es posible ejecutar mejoras, todo esto es posible ya que los procesos están determinados. Entonces, la estandarización es la manera de tener control de los procesos y actividades de una empresa, de modo que se alcance la completa satisfacción del cliente.

3.3.4.2 TIPOS DE ESTÁNDARES

Según Idalberto (1993, p. 62) Existen cuatro tipos de estándares.

- a. **Estándares de cantidad:** como volumen de producción, cantidad de existencias de materia prima, número de horas trabajadas, capacidad de producción, etcétera.
- b. **Estándares de calidad:** como control de calidad (de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, etcétera.



- c. **Estándares de tiempo:** como tiempo patrón para producir determinado producto o servicio, tiempo promedio de estos de cierta materia prima, etcétera.
- d. **Estándares de costo:** como costos de producción, costos de ventas, costos de almacenamiento, etcétera.

3.3.4.3 VENTAJAS DERIVADAS DE LA ESTANDARIZACIÓN

Según Agustín (1988, p. 21) las ventajas derivadas de la estandarización son, entre otras las siguientes:

- Disminución de los costos de mantenimiento
- Disminución de desperdicios
- Mejor control de calidad
- Aplicación a la producción en serie y en masa

3.3.4.4 ESTUDIO DE TIEMPOS

Palacios (2009, p. 268) Tomando como referencia un número determinado de observaciones, el estudio de tiempos determina con la mayor exactitud posible el tiempo necesario para llevar a cabo una tarea determinada, reducir y eliminar el tiempo improductivo, y fijar tiempos estándar de ejecución del trabajo.

Para poder determinar este tiempo estándar se debe considerar el ritmo de trabajo de cada operario, la fatiga, las demoras personales y las interrupciones inevitables que se presenten durante la ejecución del proceso teniendo en cuenta que esta persona debe ser un trabajador calificado, que conoce cada actividad determinada y sigue el método preestablecido.

Los sistemas más empleados para la toma de tiempos son: estimación, datos históricos, muestreo, tiempos predeterminados, empleo de aparatos de medida: el cronometraje.

3.3.4.4.1 Ventajas de efectuar el estudio de tiempos en un proceso

- Monitorear el desempeño de los operarios.
- Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Comparar la eficiencia de varios métodos de trabajo.
- Conservar los recursos y minimizar costos.



- Cumplir los compromisos con los clientes.
- Disminuir los costos para ser, competitivos y sostenibles.
- Aumento de producción.
- Proporcionan un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.

3.3.5 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.

Gómez (2011, p. 12). Es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.

- Estandarizar significa homogeneizar, ajustarse a un patrón, seguir unas pautas concretas.
- La razón de estandarizar se basa en la necesidad de obtener resultados predecibles y siempre con la calidad prevista.
- Al ser un proceso en el que intervienen otros agentes externos hay que acogerse a un estándar internacional, aceptado por todos.

3.3.5.1 Importancia de la estandarización de los procesos

Arcos (2003, p. 21) La importancia de estandarizar es que es una forma fácil y práctica de demostrar a los empleados los procedimientos en detalle y que tengan una visión clara de lo que se espera de ellos porque al estandarizar no solo se ofrece calidad sino también se obtiene productividad, además a través de ella se puede explicar en forma clara lo que es la empresa, porque se produce una mejora de la calidad desde la gerencia hasta los niveles operativos de la organización.

El contar con estándares documentados es de suma importancia porque sirve de guía de consulta disponible en todo momento para el desempeño eficaz de todas las actividades.

La estandarización es muy importante porque es el paso inicial que conduce al desarrollo de los manuales operacionales y de procedimientos.



3.3.5.2 ¿Por qué es necesario la estandarización de procesos?

Según Gómez (2011, p. 12), es necesario por lo siguiente:

- Eliminar la variabilidad de los procesos
- Asegurar resultados esperados
- Optimizar el uso de materiales y herramientas
- Mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización
- Acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida

3.3.5.3 Beneficios de la estandarización de procesos

Según Molina, N. (2012, p. 6):

- Seguridad (Se eliminan las condiciones de trabajo inseguras al estandarizar la secuencia de operaciones y al retirar elementos innecesarios en la estación de trabajo)
- Calidad (El trabajo estandarizado tiene un enfoque especial en satisfacer las expectativas del cliente, y por ende resalta aquellas actividades críticas que están destinadas a cumplir con los estándares de calidad)
- Costo (Se eliminan los costos por daños, por pérdidas de material, y se elimina en un alto grado el re-trabajo que es tremendamente costo)
- Capacidad de Respuesta (Disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga operativa, de tal forma que se puede aumentar la velocidad de línea y ganar productividad al liberar horas/hombre)
- Desarrollo Organizacional (Las actividades de trabajo estandarizado son desarrolladas por la misma gente que realiza el trabajo, lo que inculca mayor organización en el trabajo y conocimientos de estandarización y mejora continua)

Un reto importante en el diseño de producto es reducir las variaciones a la vez que se preserva la creatividad. Toyota crea flexibilidad a alto nivel en su sistema gracias a la estandarización de las tareas de bajo nivel.

Se pueden definir tres grandes categorías de estandarización.



- **Estandarización de los diseños:** Toyota lo consigue por medio de una arquitectura común para sus productos, módulos y componentes compartidos o reutilizables.
- **Estandarización de los procesos:** Toyota lo logra diseñando sus productos conforme a sus procesos de manufactura.
- **Estandarización de las competencias de ingenierías:** provee flexibilidad en sus recursos humanos y su programa de planificación.

La estandarización provee la fundación para desarrollar soluciones efectivas al problema de demanda altamente cíclico de recursos en el diseño de producto. También contribuye a crear entregas predecibles y estables tanto en tiempo como en calidad, en un entorno que sabemos por definición impredecible.

3.3.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS.

Miranda, Mera y Rubio (2007, p. 76) Es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. El diagrama de flujo tiene como finalidad ordenar los procesos, permite entender de un vistazo el proceso en su conjunto, sus problemas y los puntos críticos.

3.3.6.1 Objetivos del diagrama de flujo

García (2009, p. 30) Proporcionar una imagen clara de toda secuencia de acontecimientos del proceso. Mejorar la distribución de los locales y el manejo de los materiales. También sirve para disminuir las esperas, estudiar las operaciones y otras actividades en su relación recíproca. Igualmente para comparar métodos, eliminar el tiempo improductivo y escoger operaciones para su estudio detallado.

3.3.6.2 Ventajas de los diagramas de flujo

Según Álvarez, M. (1996, p. 42) las ventajas de los diagramas de flujo son:



✓ **Proporcionan una comprensión del conjunto**

Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. Una figura dice más que mil palabras.

✓ **Facilitan la comunicación**

Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin tantas palabras y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos.

✓ **Descubren los clientes ignorados previamente**

Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que "todo el mundo" sabe quiénes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes. En el caso de procesos críticos, es vital identificar claramente a todas las personas o departamentos involucrados.

✓ **Descubren las oportunidades para mejorar**

La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o "ciclos", que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades. Por ejemplo, una empresa de manufactura hace inspección de materias primas porque no tiene proveedores confiables o repite dos y tres veces la revisión de un mismo documento para asegurarse que no tiene errores, todos estos ciclos deben eliminarse.

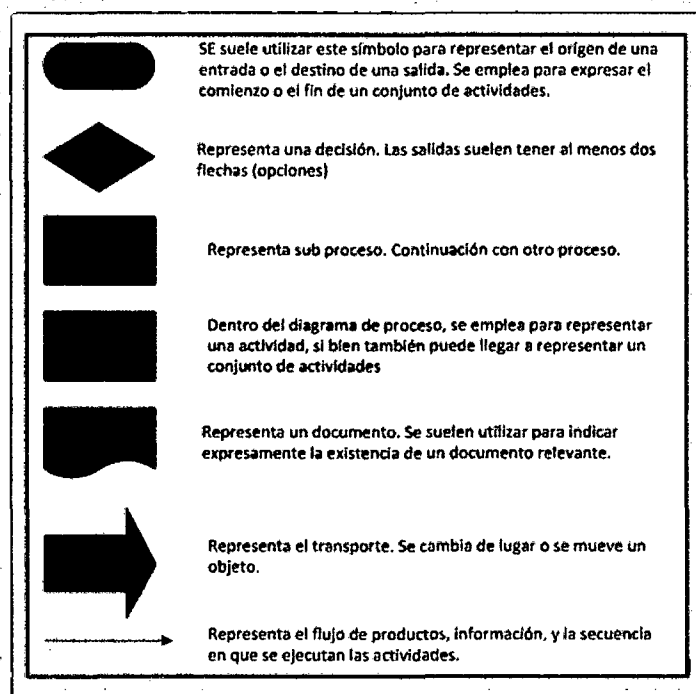
Actividades de transformación del producto o servicio si dan valor. Las actividades de inspeccionar, mover, transportar, almacenar y demorar no le dan valor a la organización, por lo que en la medida de lo posible, hay que minimizarlas o eliminarlas.



✓ **Hacen más fácil establecer los límites**

Cuando nos ponemos a planificar/replanificar algún proceso, pronto nos damos cuenta de que tenemos que establecer un límite a nuestra tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización. Esos otros, intercalan además, con otros procesos. Por último, todos los procesos de la organización, se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme nos alejamos más y más de nuestra tarea específica. Es imposible perseguir estas interacciones hasta el final, acabaríamos por planificar el trabajo de toda la organización (los manuales son los que documentan todo este trabajo). Por tanto, es necesario establecer un límite según el nombre del procedimiento y del alcance. Abarca hasta donde nos indique el sentido común. Los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer los límites.

GRAFICO N° 06: SÍMBOLOS BÁSICOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO



FUENTE: Martín G. Álvarez Torres



3.3.6.3 Organización para Estandarizar

Valdivia, M. (2011, p. 11) a través de la determinación y consenso sobre los procedimientos de estandarización, se forma el equipo de trabajo (organización).

La organización de estandarización cambiará de acuerdo a la magnitud de las actividades que realice la empresa, sin embargo, existen tres aspectos que se deben tomar en cuenta:

- La estandarización es la responsabilidad de la mayor autoridad de la empresa.
- El procedimiento de estandarización debe ser organizado.
- Las funciones que tenga dicho procedimiento deben ser dirigidos y controlados por algún agente interno. Estos aspectos nos indican que el proceso de estandarización es necesariamente administrado y controlado por miembros de la empresa, puesto que son ellos los interesados en que se desenvuelva óptimamente este proyecto y, asimismo son los que conocen a detalle cada uno de los procesos que se realizan en la empresa. Sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda contratar a terceros para que conformen esta organización, ya que éstos serán dirigidos y controlados por miembros internos en la empresa.

Lo primero que se debe establecer es el Comité de Dirección de Estandarización, el cual será un subcomité del comité de Calidad Total, en el caso que se esté llevando en la empresa

3.3.6.4 ¿Qué hacer para Estandarizar los Procesos?

Pelaez (2010, parr. 1) el concepto moderno de calidad implica una revolución del pensamiento gerencial sabiendo que su puesta en marcha permite mejorar la eficiencia productiva. Por tanto el convencimiento, compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección es el primer gran paso que debemos dar al iniciar el proceso de estandarización.

La estandarización debe abarcar todos los procesos desarrollados en la empresa que tengan influencia sobre la calidad de los productos y servicios.



Hay que recordar que al estandarizar los procesos, buscamos establecer la mejor forma de hacer las cosas para obtener calidad uniforme y productos estandarizados, solo así mantendremos la preferencia de los clientes, reducimos la variación y logramos mayor eficiencia productiva. Desarrollar un sistema de gestión de calidad con procesos estandarizados en una organización significa construir una nueva estructura con cultura y sabiduría propias las cuales generen un ambiente de confianza y participación del personal. Los pasos para estandarizar nuestros procesos estarán basados en establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de gestión de Calidad para asegurar la conformidad con los requisitos especificados.

❖ **Primer paso: Definir los macro procesos**

Los macro procesos son los grandes bloques de actividades que de forma general identifican las operaciones que realiza cada área en la organización. Definiendo los macro procesos tendremos determinados clara y concretamente los procesos involucrados en cada área de la organización.

Cada macro proceso estará compuesto por procesos, los cuales deben ser identificados ajustándose al concepto que todo proceso viene a ser el conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

❖ **Segundo paso: Identificar los procesos.**

Para identificar los procesos involucrados en cada macro proceso debemos entender que todo proceso deberá tener un inicio y un fin, contar con elementos de entrada y productos valiosos de salida, debe estar conformado por actividades relacionadas entre sí, además debe permitir su control mediante elementos de detección y análisis de los motivos de no conformidad (ítems de control).

Definir adecuadamente los procesos nos permitirá estandarizar solo aquellos procesos que nos lleven a garantizar el resultado final y con



ello satisfacer la demanda de nuestros clientes. Debemos identificar todos los procesos y sus interrelaciones.

❖ **Tercer paso: Definir los subprocesos.**

Cada proceso puede ser detallado en los llamados subprocesos. Hay que entender que cada subproceso estará compuesto por un conjunto de actividades las cuales pueden ser identificadas independientemente. El obtener mayor detalle mediante la definición de los subprocesos, facilitara la descripción final de las operaciones involucradas en cada proceso, entendiendo que estos se dan por etapas que siguen una secuencia lógica.

❖ **Cuarto paso: Elaborar los diagramas operacionales.**

Un diagrama operacional describe la secuencia ordenada de actividades que se ejecutan para realizar un proceso, para este fin se empleara la simbología. Para elaborar los diagramas de operación seguiremos la lógica descrita en la definición de los subprocesos, incluyendo a las áreas o personas responsables de la ejecución de las actividades.

Los diagramas deben ser sencillos, deben definir los procesos prioritarios, deben ser fácilmente comprendidos y de aplicación práctica para el usuario, deben representar el flujo de un proceso, usando símbolos de conexión, decisión, proceso, documento, archivo, inspección, transporte, depósito, etc.

❖ **Quinto paso: Documentar los procesos.**

El Sistema de Gestión de Calidad requiere la definición de un manual de calidad y procedimientos generales que se ajusten a todos los centros de producción y sirvan como referencia permanente durante la implantación y aplicación de dicho Sistema.

La documentación desarrollada debe ser un medio de comunicación donde las palabras escritas conlleven autoridad. Lo que escribamos (procedimientos, registros, etc.) debe agregar valor al proceso y ser documentos de continuo análisis.



La descripción documentaria debe ser lo más sencilla posible, además debe ser de fácil comprensión y aplicación para el usuario.

Debemos describir los procesos en forma concreta, basándonos en la práctica, determinando para cada caso criterios de control. Finalmente lo descrito en cada proceso debe tener coherencia con los estándares, debe tener nombres y formas estandarizadas, indicando las fechas de emisión y actualización.

❖ **Sexto Paso: Formalizar los procesos**

Todo documento usado en la organización debe ser autorizado por esta, por tanto debe contar con la aprobación del área con mayor responsabilidad sobre cada proceso. La propuesta del nuevo proceso estandarizado debe ser aprobada a nivel de jefatura y/o gerencias. Luego el paso es buscar la aprobación formal del Gerente Corporativo de cada área.

❖ **Séptimo Paso: Implantar los procesos**

La estandarización es una tarea de especialistas, por tanto la implantación de los procesos desarrollados deben ser efectuada por los especialistas de cada área. Los procesos documentados deben servir como herramienta para el entrenamiento de las personas, por tanto constituyen un material muy importante para la capacitación constante de nuestro personal.

El especialista responsable de implantar los procesos en cada área debe asegurar un ambiente de confianza, seguridad, motivación y máxima participación en todos los niveles donde se implementen los procedimientos de gestión desarrollados.

❖ **Octavo Paso: Revisar los procesos.**

La definición de estandarización nos hace concluir que siempre existe una mejor manera de hacer las cosas pues los estándares no son eternos, sino que deben ser modificados dentro del ambiente del mejoramiento continuo, los nuevos estándares deben ser difundidos a todos los involucrados a fin que sean verdaderamente bien utilizados. Los usuarios de los estándares deben participar en la actualización de los mismos, haciendo sugerencias de mejoramiento e informando



sobre las anomalías. Debe existir un ente coordinador que centralice toda la parte administrativa del manejo de los estándares, sus cambios, los nuevos estándares y su difusión y aprobación.

❖ **Pensamiento Estadístico en el control de los procesos.**

El pensar en forma estadística impulsa el análisis y el estudio de los procesos en base a datos, remplazando el antiguo concepto basado solo en experiencias o percepciones. Dos conceptos básicos que debemos interiorizar si buscamos alcanzar la excelencia serán:

- Si cambiamos nuestra manera de medir, cambiaremos nuestra forma de pensar y de actuar.
- Lo que no medimos no lo podemos controlar, lo que no controlamos no lo podemos mejorar.

El Control Estadístico de Procesos se basa en utilizar un conjunto de herramientas estadísticas para recopilar, estudiar y analizar la información de procesos repetitivos y así tomar decisiones acertadas para mejorar estos. El control estadístico es aplicable tanto a procesos de producción y de servicio, siempre y cuando estos cumplan con dos condiciones: ser observables y repetitivos.

El Control Estadístico de Procesos servirá para llevar a la empresa del Control de Calidad "Correctivo" por inspección, de pendiente de una sola área, al Control de Calidad "Preventivo" por producción, dependiente de cada área productiva.

Una empresa que cuenta con Control Estadístico en sus operaciones, podrá mejorar sus procesos, reducir desperdicios y re procesos, reduciendo los costos pues el control estadístico involucra no solo crear el producto perfecto, sino también asegura que los procesos internos son llevados apropiadamente con equipos que reciben mantenimiento oportuno utilizando recursos de operación apropiados.

Al interior de nuestras empresas, la variación es el principal enemigo, debemos entender que el cliente no percibe el promedio, el percibe la variación. El propósito fundamental del control estadístico es identificar y eliminar las causas especiales de variación para llevar los



procesos bajo control con una media centrada al requerimiento del cliente y con mínima desviación.

Entender y reducir la variación permite a las empresas tener una visión más completa sobre el comportamiento de sus procesos, lo cual constituye una verdadera ventaja competitiva para aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.

3.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- ✓ **Administrar:** Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones. (Hitt, Black y Porter, 2006)

- ✓ **Calidad:** La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparando con sus requerimientos establecidos o no establecidos, consientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. (ARMAND V. FEIGENBAUM, "Control Total de la Calidad", 3º ed. 1994).

- ✓ **Costo:** Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. (Bueno, Cruz y Durán, 1995)

- ✓ **Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en qué medida se están logrando. La eficacia es un concepto que da cuenta del grado de cumplimiento superior con valor agregado de los propósitos, cuya perspectiva es medir el grado de avances respecto al universo, la focalización, cobertura y el impacto (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

- ✓ **Estandarización:** Aplicación, orden y mejora de normas establecidas a procesos productivos con el fin de tener un ordenamiento de cada área y una buena calidad en el producto.



- ✓ **Estandarización de procesos:** Con frecuencia los procesos no están documentados; la estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso [Harrington, 1993].
- ✓ **Flujograma:** Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. También es conocido como proceso, recorrido u hoja de ruta. Señala los procesos y procedimientos que se siguen.
- ✓ **Gestión:** El concepto de gestión, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Cassini, 2008).
- ✓ **Logística:** "proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo" (Lamb, Hair y McDaniel, 2002) - "Movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado" (Franklin, 2004).
- ✓ **Mejoramiento de Procesos:** Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico de empresario y de proceso. (Harrington. Mejoramiento de Procesos.1993)
- ✓ **Mercadería:** "aquello que se puede vender o comprar", usualmente el término se aplica a bienes económicos. (Wikipedia, 8 mar 2014)
- ✓ **Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (Finchz, Freeman, Gilbert, 1996)



- ✓ **Planeación:** Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarla y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (robbins y coulter, 2005, p. 158)
- ✓ **Proceso:** "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos." (Harrington. Mejoramiento de Procesos.1993)

3.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

- La Propuesta de estandarización del proceso logístico en la Empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L de la ciudad de Bambamarca, Provincia de Hualgayoc – Cajamarca, y su posterior implementación, le permitirá mejorar la gestión logística, mediante la eficiencia y eficacia del proceso y el control de calidad, la disminución de los costos de mantenimiento y de desperdicios.

3.6 VARIABLES

- **Variable Independiente:**

Estandarización del Proceso Logístico

- **Variable Dependiente:**

Gestión Logística



- Definición conceptual y operacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Estandarización del proceso logístico	Modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones	Aplicación de una encuesta elaborada en función a las actividades que se desarrollan en el proceso.
Gestión logística	Actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.	Aplicación de técnicas de recolección de datos como la encuesta.



• Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices de Medición
Estandarización del proceso logístico	<ul style="list-style-type: none">-Definir los Macro Procesos-Identificar los procesos-Definir los subprocesos.-Elaborar los diagramas operacionales-Documentar los procesos-Formalizar los Procesos-Implantar los Procesos-Revisar los Procesos	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de un proceso documentado, distribución de funciones, capacitaciones.- Pedidos atendidos que llegaron a tiempo a los clientes.- secuencia de actividades- Inconvenientes con el cliente.- Consecuencias de incumplimiento de pedidos.- Control del proceso.- Opinión de modificar el proceso.	Encuesta por cuestionario
Gestión logística	<ul style="list-style-type: none">-Compras-Gestión de Stock-Almacén-Distribución física	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación de proveedores, documentación que describan los productos a comprar, cumplimiento de detalles de las compras.- Programación de compras, problemas por exceso o agotamiento de stock, inventarios.- Forma de almacenamiento, procedimiento de despacho al cliente, distribución de almacén.- Capacidad para trasladar sus mercaderías, problemas en el traslado, estado de las entregas a los clientes incumplimiento de los plazos de entrega.- Opinión acerca del proceso actual.	Encuesta por cuestionario



CAPITULO IV: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO



4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva-explicativa, porque pretende describir e identificar los elementos y características del problema de investigación, poniendo de manifiesto sus peculiaridades y la relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas. Además contiene una propuesta de estandarización del proceso logístico con la finalidad de poder cumplir oportunamente con los pedidos.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de estas. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal o transeccional porque se estudia y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones

4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de la investigación que a continuación se indican:

a. Método inductivo:

En el método inductivo se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llevar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan determinar los puntos base de estudio y posteriormente elaborar la propuesta de estandarización del proceso logística.

b. Método deductivo:

Se dio inicio con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.

c. Método analítico:

Se identificó cada una de las partes que constituye la variable basado en el objetivo del trabajo de investigación.



d. Método sintético:

Se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo de los principios a las consecuencias. Es decir analice las variables para arribar a conclusiones.

4.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

4.4.1 Población y muestra

Población de colaboradores:

Se tomó como unidad de análisis al área de logística de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. y los 15 colaboradores.

Muestra de colaboradores:

Se tomó como unidad muestral a toda la población por ser una población pequeña (CENSO)

Población de clientes:

Se tomó como unidad de análisis a los clientes que solicitaron compras de productos al por mayor por un monto no menor de 50,000 nuevos soles en el año 2013. El cual alcanza a 20 clientes.

Muestra de clientes:

Se tomó una muestra por conveniencia de 10 clientes de toda la población por el rápido acceso a ellos (ENCUESTA)

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1 Técnicas de recopilación de datos

✓ **Análisis bibliográfico y documental:**

Referidos a la bibliografía básica de profundización y especializada relacionada con gestión de procesos.

✓ **Encuestas:**

Para la presente investigación se utilizó encuesta por cuestionario, los mismos que se aplicó a los colaboradores del área logística de la



empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., como también a los clientes mayoritarios establecidos anteriormente y la información obtenida servirá para comprobar la hipótesis.

✓ **Entrevistas:**

Se aplicó una entrevista estructurada solamente al jefe del área de logística de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

✓ **Internet:**

Para la presente investigación se utilizó esta técnica puesto que mediante ella se puede recabar amplia información que me permitió complementar el cuerpo de mi tesis.

4.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

4.6.1 Técnicas de procesamiento de datos

- ✓ una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos primeramente se procedió a trabajar de forma manual revisando que las encuestas estén llenas y conformes, para luego, proceder a la codificación y registrar datos con lápiz y papel, realizando el conteo respectivo de los resultados obtenidos por cada respuesta
- ✓ En una segunda fase a través de una computadora y con la ayuda del procesador de textos Excel, se ingresó cada uno de los datos en un cuadro resumen, para luego, mediante las herramientas de este programa, insertar los gráficos correspondientes a cada una de las preguntas realizadas, obteniendo a través de este sistema información rápida y confiable.

4.6.2 Técnica de análisis e interpretación de los resultados

Se utilizaron las siguientes formas de análisis:

- ✓ El análisis de resultados se realizó en base a los resultados obtenidos en los gráficos del Excel, mediante la observación y análisis de los mismos.
- ✓ Se analizó y evaluó cada una de las preguntas, obteniendo la información que sirvió para determinar resultados de acuerdo a las variables e indicadores establecidos.



CAPITULO V:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



5.1 ANÁLISIS FODA

Como parte del diagnóstico realizado a la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L. se ha realizado el análisis FODA que es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Ésta descripción se ha podido lograr con la contribución de los colaboradores que labora en la empresa en estudio, además de la observación directa.

Luego del análisis realizado se pudo determinar el siguiente FODA para la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Servicio personalizado al cliente	Acceso a nuevas tecnologías
Instalaciones propias y ubicación céntrica	Posicionamiento
Capacidad de compra	Búsqueda de nuevos mercados (expansión)
Personal suficiente	Edificación de nuevos barrios
Diversificación del portafolio de productos	Ampliación del mercado
Buena relación con el cliente tanto interno como externo	Buscamos la exclusividad en otros productos
Facilidades de financiamiento en la adquisición	Préstamos bancarios
Tiene productos de marcas reconocidas a buen precio, debido a las buenas relaciones con sus proveedores logradas a través de los años.	La inversión y el desarrollo regional
Reconocimiento como empresa confiable, dada su larga trayectoria en el mercado	Obtención de contratos con las municipalidades
Buen sistema de comunicación a través de sistema RPM que les permite estar en contacto con el personal y clientes principales	Aprovechar la relación con sus proveedores y realizar publicidad conjunta con ellos
Buena relación y reputación con los proveedores, formada a través de los años, lo cual permite mejores costos	Reinversión constante e incrementar los productos de comercialización
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ineficiencia en la gestión de inventarios (mecanismos de control)	Mercado saturado
Falta de control de la mercadería, lo cual desencadena en pérdidas, capital muerto y robos	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
Una sola sede	Competencia desleal
Falta de conocimiento de los empleados	Inflación en los precios
Manejo de mercaderías de manera empírica	Incertidumbre
Falta de una clara dirección estratégica	Situación económica del país



Falta de confianza con el personal	Inestabilidad política y económica
No contar con una página web	Reducción de la calidad en los productos
La información de los clientes es escasa	Contrabando y corrupción
Desfase físico entre el inventario físico y el Kardex	La competencia maneja buen plan de marketing
Falta de precios estandarizados	El surgimiento de la competencia informal.
Sólo tienen contabilidad tributaria, lo cual no les sirve para tomar decisiones	Del nivel de capital, publicidad y experiencia de los nuevos competidores
Todo el trabajo se realiza de manera espontánea	Ingreso de nuevos y grandes competidores en el sector (Multinacionales)
El personal no tiene sus funciones bien definidas pues el organigrama no lo tienen plasmado, con lo cual cada quien realiza sus funciones de manera espontánea	potencial, al ver el crecimiento del sector y por la poca visión de crecimiento que tiene la empresa, podrían llevar a que perdiera participación de mercado
Se dedican a resolver "los problemas del día a día", sin tener en cuenta el largo plazo	
No existe una jerarquía establecida	
Se producen retrasos en los tiempos de entrega	
Retrasos en el servicio (Depende de la percepción del tipo de cliente al momento de la venta)	
Mala impresión del local hacia el público: desorden, aspecto de descuido	

FUENTE: *Elaboración propia*

5.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Para complementar el diagnóstico, se ha elaborado entrevista al jefe del área de logística (Anexo N° 1) y encuestas a los colaboradores y clientes de la empresa.

Una vez obtenidos los datos suministrados por la muestra a través de los instrumentos aplicados se procedió a la tabulación y agrupación de la misma para representar con mayor facilidad los resultados en los gráficos. Posteriormente los



datos recolectados se analizaron y se interpretaron por medio de la estadística descriptiva.

A continuación se presentara de forma secuencial los resultados obtenidos en cada uno de los ítems del instrumento.

A. Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de logística de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

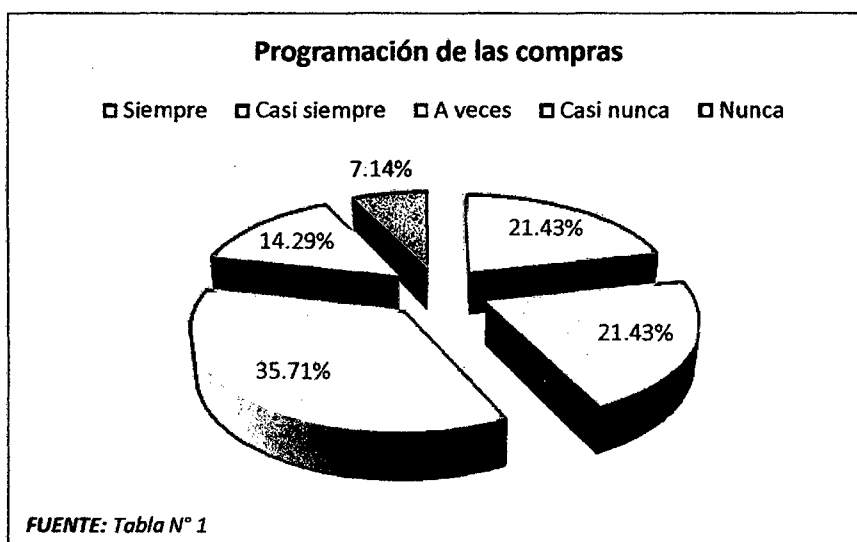
✓ PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

TABLA N° 1. ¿Las compras que realiza la empresa son programadas?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	3	21.43%
Casi siempre	3	21.43%
A veces	5	35.71%
Casi nunca	2	14.29%
Nunca	1	7.14%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*

GRÁFICO N° 1





ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

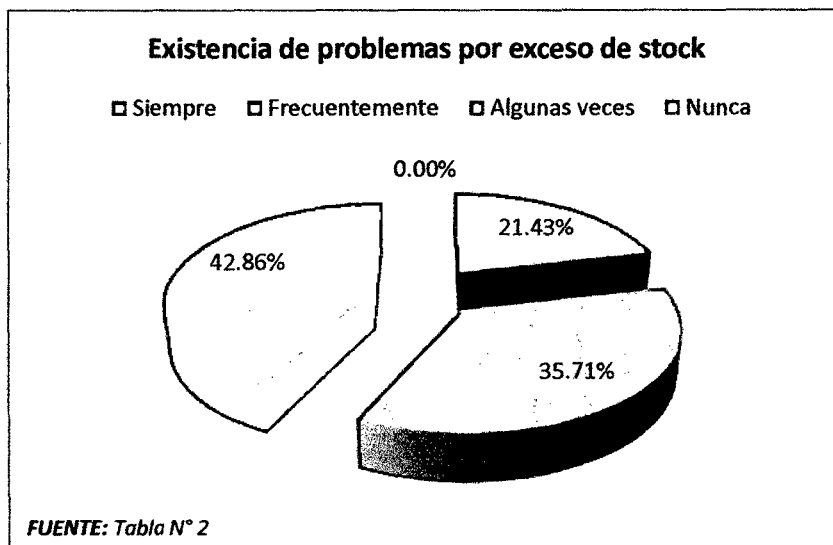
Según la gráfica podemos apreciar que la mayoría (35.71%) de los encuestados manifiesta que la empresa a veces realiza sus compras según una programación, el 21.43% manifestó que siempre, el 21.43% manifestó que casi siempre, por el contrario el 7.14% manifestó que nunca programan las compras. Esto quiere decir que la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. no mantiene una política de programación de compras.

TABLA N° 2. ¿Han tenido problemas por exceso de stock en los últimos meses?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	3	21.43%
Algunas veces	5	35.71%
Nunca	6	42.86%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Esta gráfica refleja que el 42.86% de los encuestados indicaron que nunca se han presentado problemas por exceso de stock, por el contrario el 35.71%, indicó que solamente algunas veces se presentaron problemas de este tipo y el 21.43% manifestó que este tipo de problemas es frecuente.

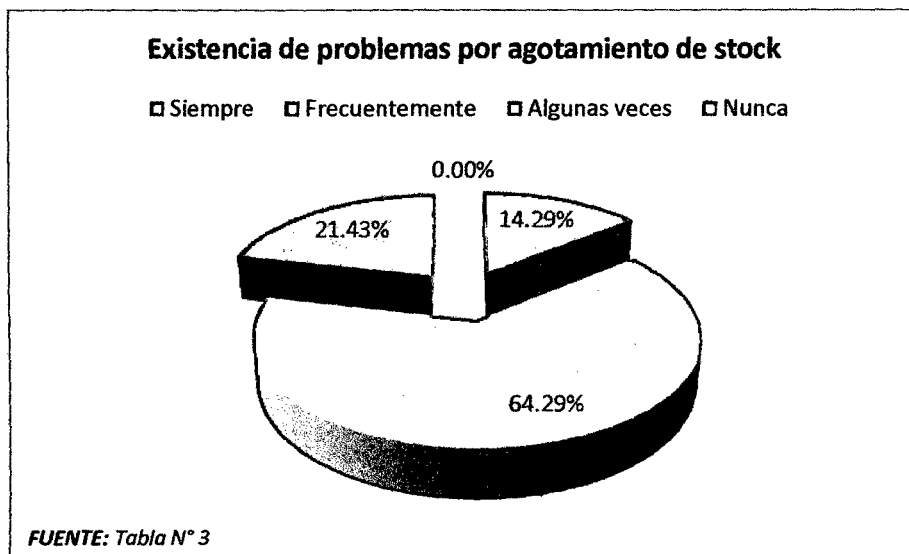


TABLA N° 3. ¿Han tenido problemas por agotamiento de stock en los últimos meses?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	2	14.29%
Frecuentemente	9	64.29%
Algunas veces	3	21.43%
Nunca	0	0.00%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la gráfica el 64.29% de los encuestados expresaron que es frecuente el problema por agotamiento de stock, el 21.43% expreso que algunas veces se presentan problemas de esta índole y el 14.29% indicaron que siempre tienen problemas de este tipo. Por lo que es necesario que se implementen mecanismos de control para hacer frente a este tipo de problemas ya que puede contribuir a que la empresa pierda clientes.

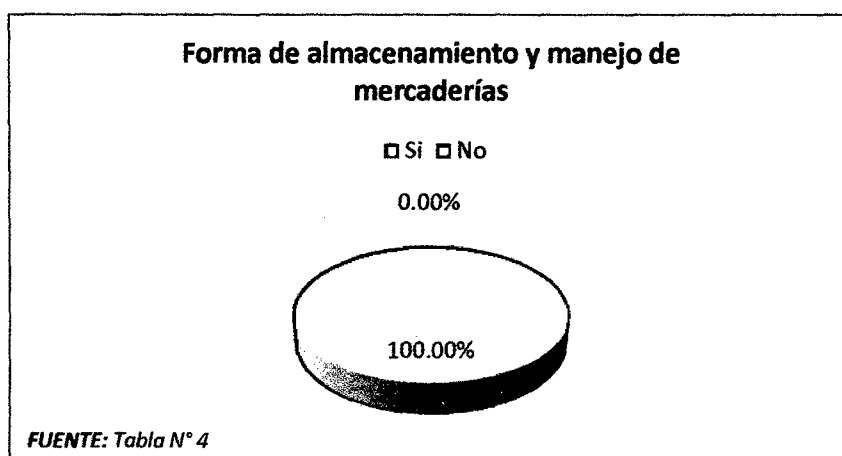


TABLA N° 4. ¿Cuentan con algún manual de procedimiento para el almacenamiento y manejo de mercaderías?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	0	0.00%
No	14	100.00%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 100% afirmó que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que les oriente a realizar un debido almacenamiento y manejo de mercaderías.

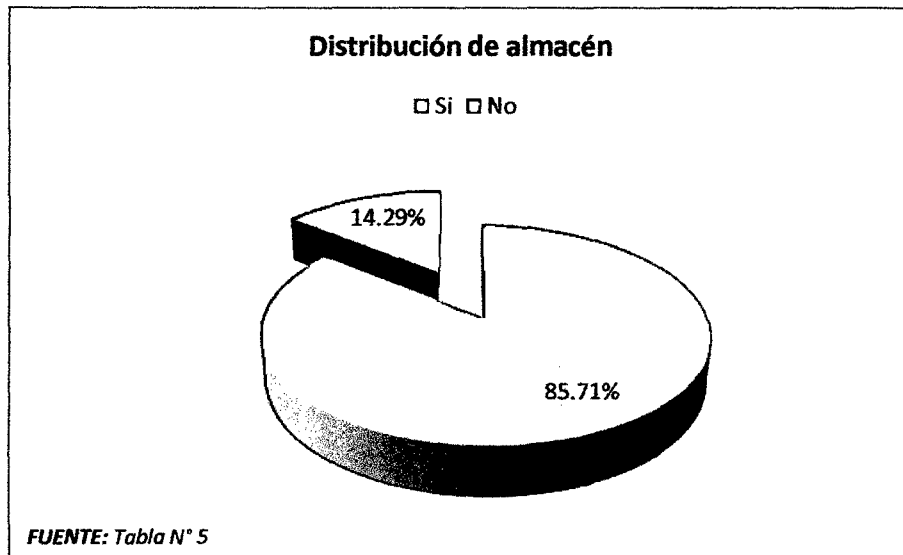
TABLA N° 5. ¿La empresa cuenta con espacios asignados para cada tipo de mercaderías?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	12	85.71%
No	2	14.29%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*



GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos apreciar que el 85.71% de los encuestados mencionan que la empresa cuenta con espacios asignados para cada tipo de mercaderías, el 14.29% indica lo contrario. Es por esto que el encargado del área de logística debe orientar a todos los trabajadores acerca de la distribución del almacén para que tengan conocimiento de ello.

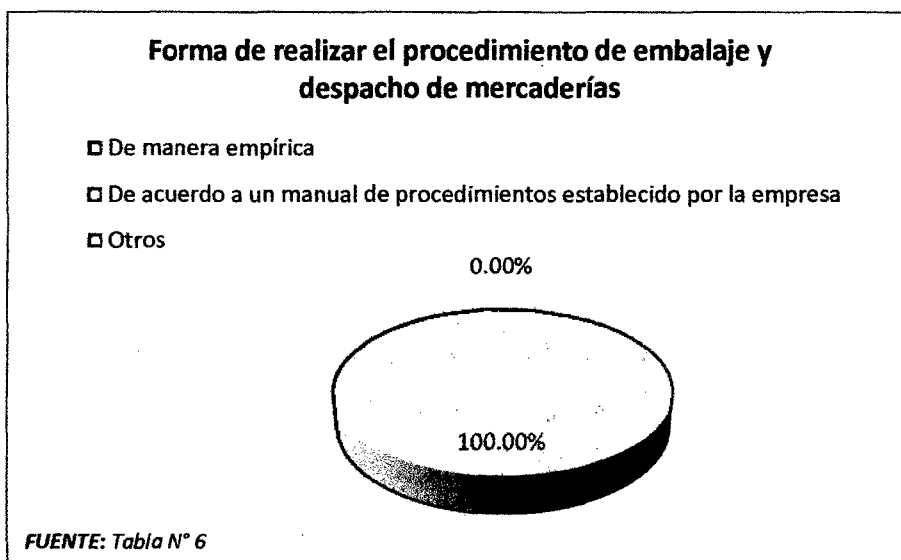
TABLA N° 6. El procedimiento para el embalaje y despacho de mercaderías se realiza:

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
De manera empírica	14	100.00%
De acuerdo a un manual de procedimientos establecido por la empresa	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como puede observarse en la gráfica con respecto al procedimiento de embalaje y despacho todos los encuestados (100%) manifestaron que se realiza de manera empírica y no cuentan con alguna herramienta que le guíe a realizar mejor su trabajo.

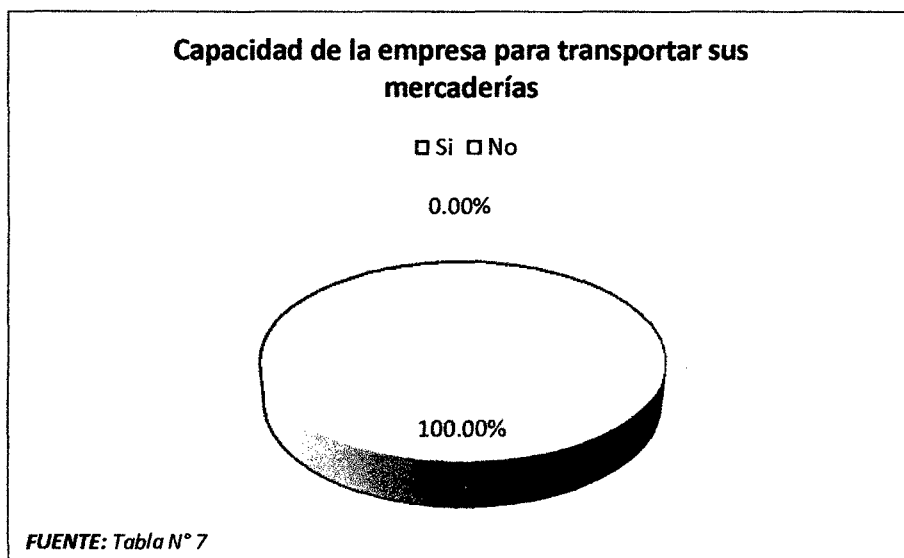
TABLA N° 7. ¿La empresa cuenta con unidades vehiculares propias para el traslado de sus mercaderías?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
Total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados respondieron que la empresa cuenta con sus propias unidades vehiculares para el traslado de sus mercancías lo que se traduce en una ventaja importante para empresa porque puede disponer de las mismas cuando lo solicite.

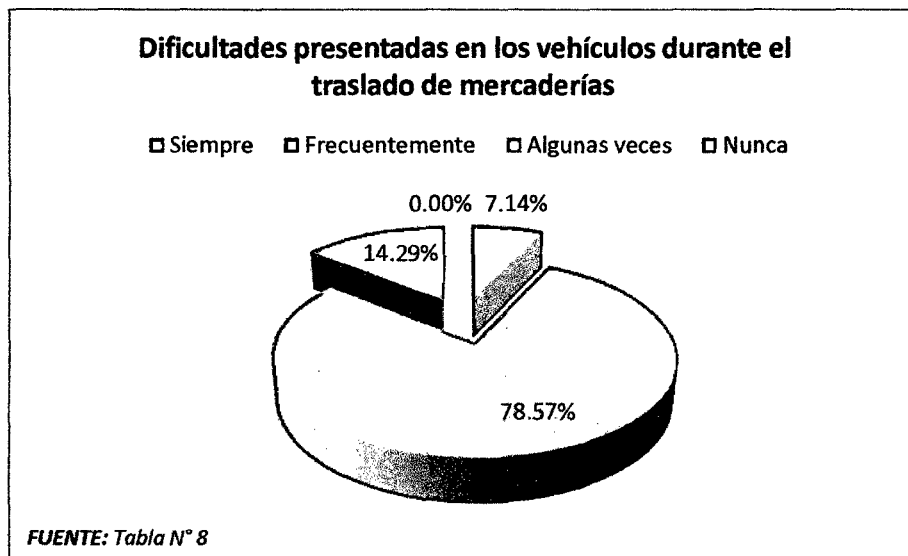
TABLA N° 8. ¿Se han presentado problemas en los vehículos durante el traslado de mercaderías?/ cuales

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre		0.00%
Frecuentemente	1	7.14%
Algunas veces	11	78.57%
Nunca	2	14.29%
Total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a este enunciado, 78.57% de los encuestados respondió que algunas veces se han presentado problemas y un 7.14% respondió que es frecuente estos casos, por el contrario el 14.29% respondió que nunca han tenido problemas durante el traslado de mercaderías, pues existen diversos factores que contribuyen para que se presenten problemas.

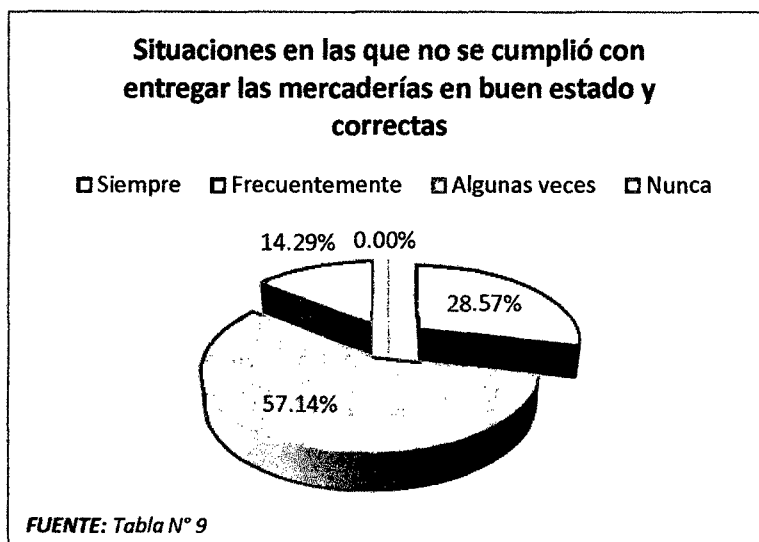
TABLA N° 9. ¿Se le presentaron situaciones en las que al momento de entregar las mercaderías estas llegaron faltantes, incorrectas o defectuosas?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	4	28.57%
Algunas veces	8	57.14%
Nunca	2	14.29%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*



GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos visualizar que la mayoría de los encuestados (57.14%) menciono que algunas veces se les presentaron inconvenientes con las entregas de las mercaderías porque no llegaron completos, cambiados o defectuosos; mientras que el 28.57% menciono que con frecuencia les sucede estas situaciones, solamente un 14.29% manifestó lo contrario. Al mantener esta información podemos decir que es necesario que se preste más atención al momento de hacer la verificación y el traslado de los productos.

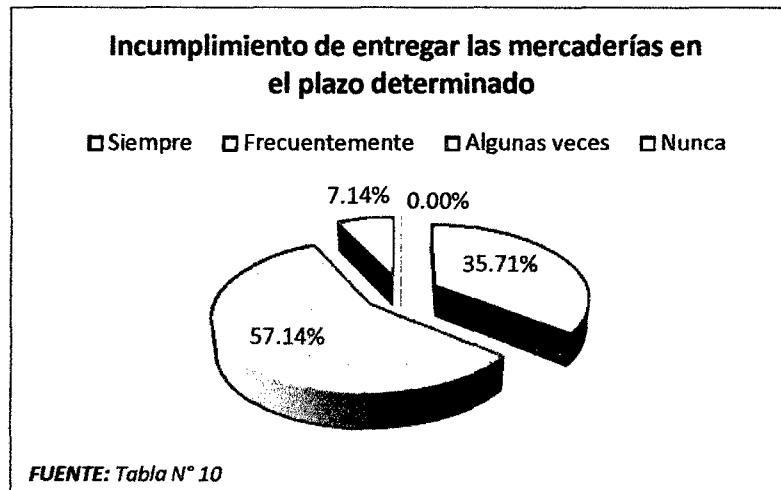
TABLA N° 10. ¿Han tenido retrasos en la entrega de mercancías a obra?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	0	0.00%
Frecuentemente	5	35.71%
Algunas veces	8	57.14%
Nunca	1	7.14%
Total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados se observa que el 57.14% respondieron que algunas veces se presentaron retrasos en las entregas de mercaderías a obra, el 35.71% respondieron que es frecuente los retrasos, solamente un 7.14% manifestó lo contrario. Es por esto que el área de logística debe enfocarse en prever que no sucedan retrasos y aumentar positivamente los porcentajes para mantener satisfechos a sus clientes.

✓ PREGUNTAS DE ESTANDARIZACIÓN

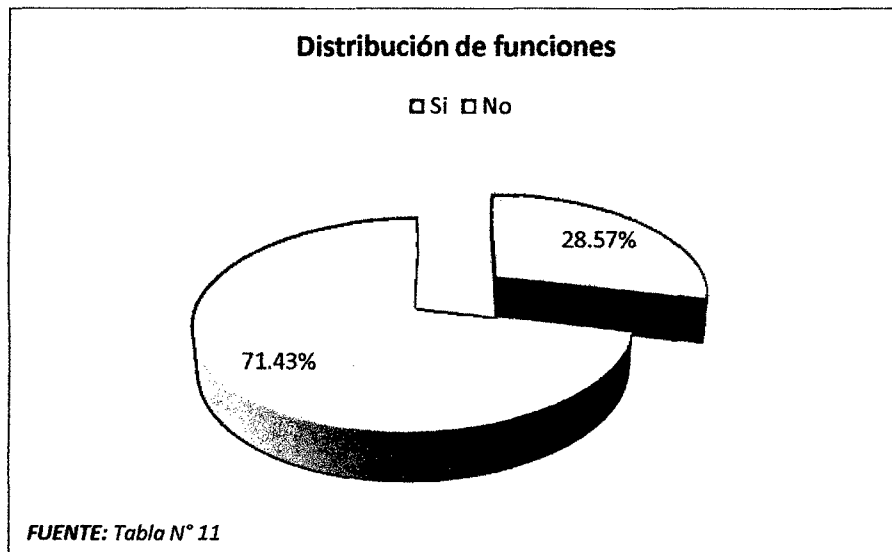
TABLA N° 11. ¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	4	28.57%
No	10	71.43%
Total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*



GRÁFICO N° 11.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De lo expuesto en el gráfico se observa que el 71.43% de los trabajadores no tienen claro las funciones y tareas a su cargo, solamente el 28.57% opina lo contrario. El no contar con métodos de trabajo efectivos ocasiona que se produzcan repetición de actividades, pérdida de tiempo, también que se pueda incurrir en costos innecesarios, etc. en el área de logística.

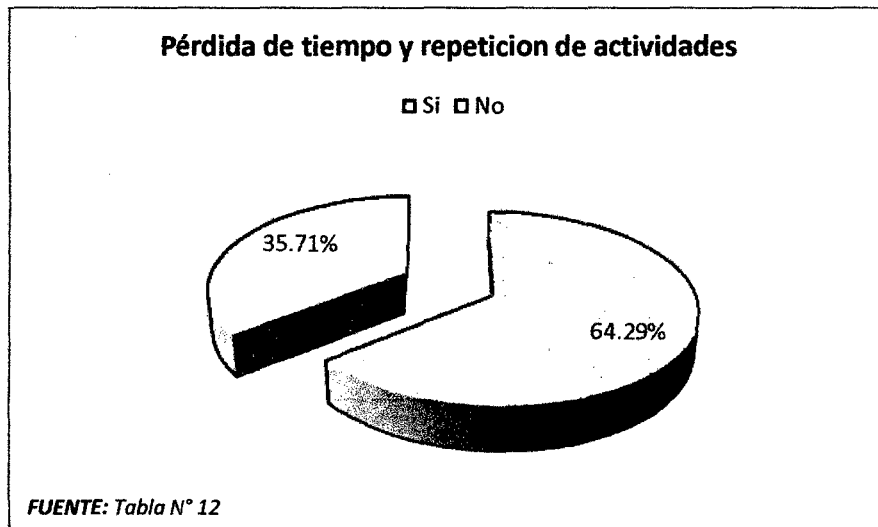
TABLA N° 12. ¿Cree que en el actual proceso logístico existe una excesiva pérdida de tiempo y repetición de actividades?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	9	64.29%
No	5	35.71%
Total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Este ítem es importante ya que el 64.29% de los encuestados opina que existe una excesiva pérdida de tiempo y repetición de actividades, solamente el 35.71% indica lo contrario. Al mantener esta información podemos decir que es necesario contar con nuevos métodos de trabajo.

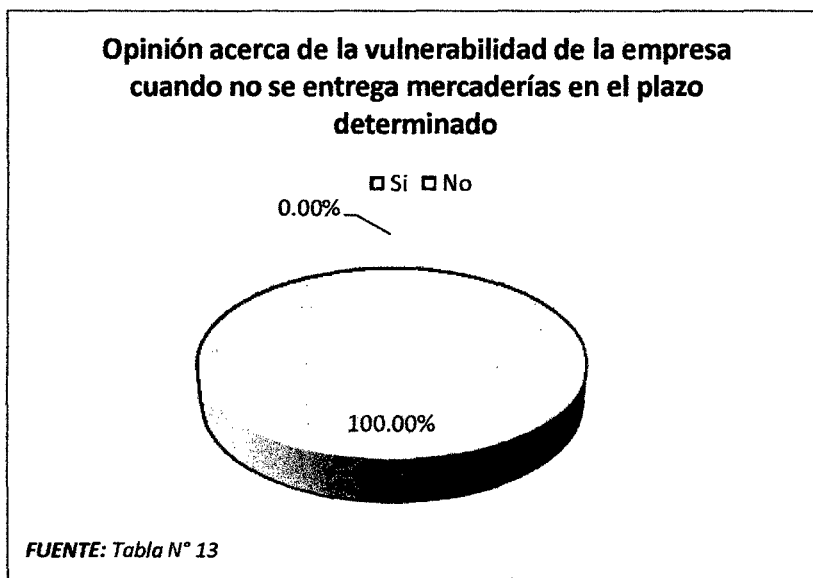
TABLA N° 13. ¿Cree que la empresa pierde mercado cuando no se entrega las mercaderías en el plazo determinado?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
total	14	100.00%

FUENTE: *Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores*



GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos apreciar en esta gráfica que el 100% de los encuestados son conscientes que cuando no se entregan las mercaderías en el tiempo establecido trae consigo la desconfianza, mala imagen y además provocaría la pérdida de clientes.

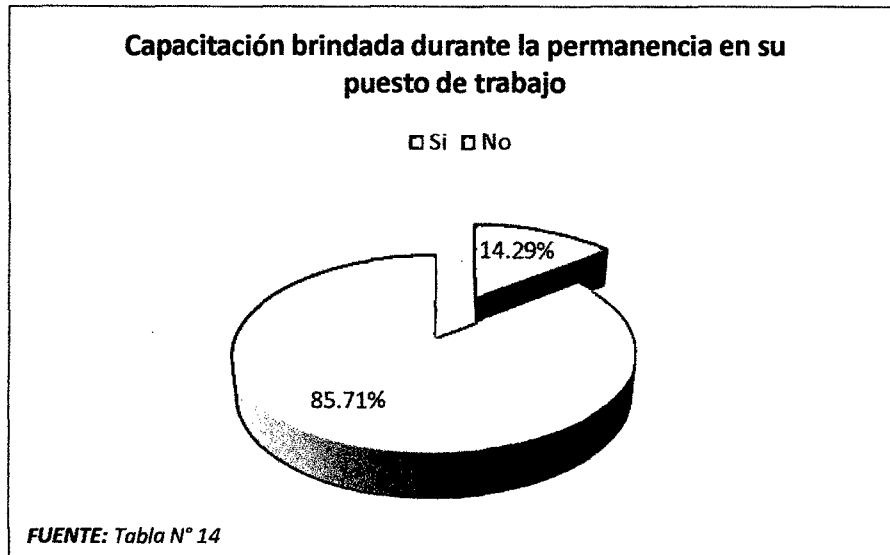
TABLA N° 14. ¿Durante el tiempo que viene laborando, ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	2	14.29%
No	12	85.71%
total	14	100.00%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores



GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a este enunciado 85.71% respondieron que no reciben capacitación alguna para mejorar el desempeño de su trabajo, solamente el 14.29% expreso lo contrario. Cabe indicar que los trabajadores son un factor importante en las empresas es por ello que se debe hacer énfasis en potencializar sus capacidades ya que se traducirá en mejores prácticas laborales y por ende mejora el servicio de la empresa.

B. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

✓ PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

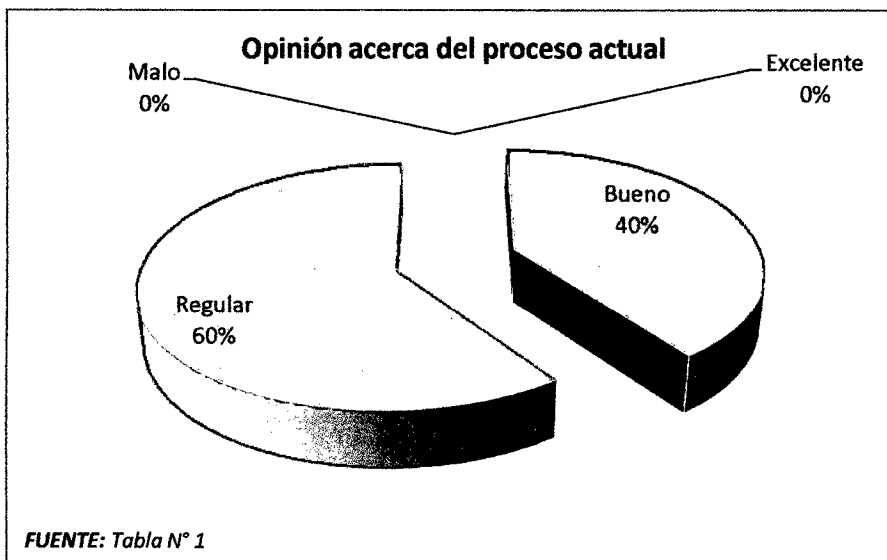
TABLA N° 1. ¿Qué opinión le merece en forma global el servicio que brinda el personal del Área de Logística de la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L.?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0%
Bueno	4	40%
Regular	6	60%
Malo	0	0%
total	10	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los clientes



GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el gráfico podemos observar que el 60% de los clientes encuestados les merece una opinión regular acerca de la atención que brinda el personal del área de logística y el otro 40% contestaron que la atención es buena. Esto implica para el área que la mayor parte de sus clientes no está completamente conforme con la atención brindada. Y hace notar que hay factores por mejorar para obtener una opinión más favorable por parte de sus clientes.

✓ PREGUNTAS DE ESTANDARIZACIÓN

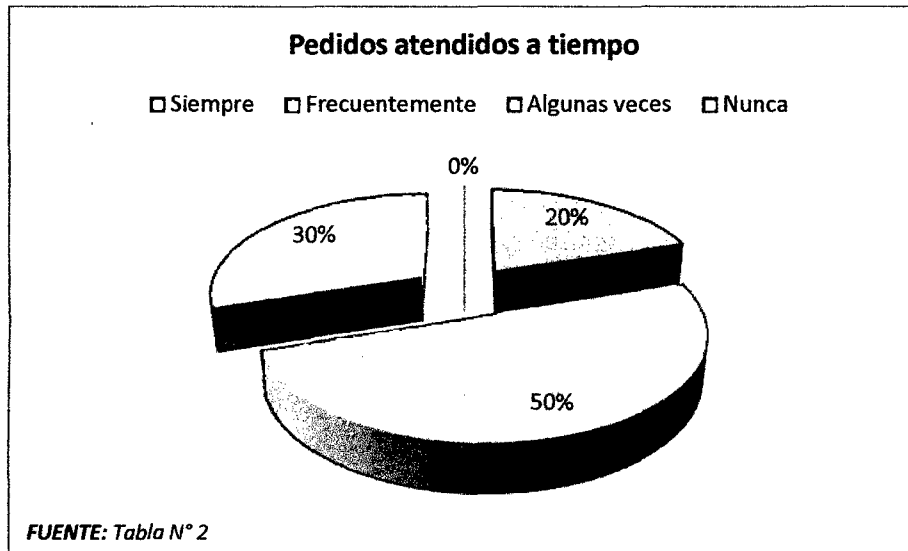
TABLA N° 2. ¿Cuándo solicita mercaderías entregadas en obra, éstas son entregadas a tiempo?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	20%
Algunas veces	5	50%
Nunca	3	30%
total	10	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los clientes



GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el gráfico podemos observar que el 50% de los clientes encuestados respondieron que algunas veces les entregan sus mercaderías a tiempo, 20% que es frecuente las entregas a tiempo y el 30% respondió lo contrario aduciendo que nunca son entregadas sus mercaderías en el tiempo establecido. Esto implica para el área que gran parte de sus clientes no está completamente conforme con la atención brindada. Y hace notar que hay factores por mejorar para obtener una opinión más favorable por parte de sus clientes.

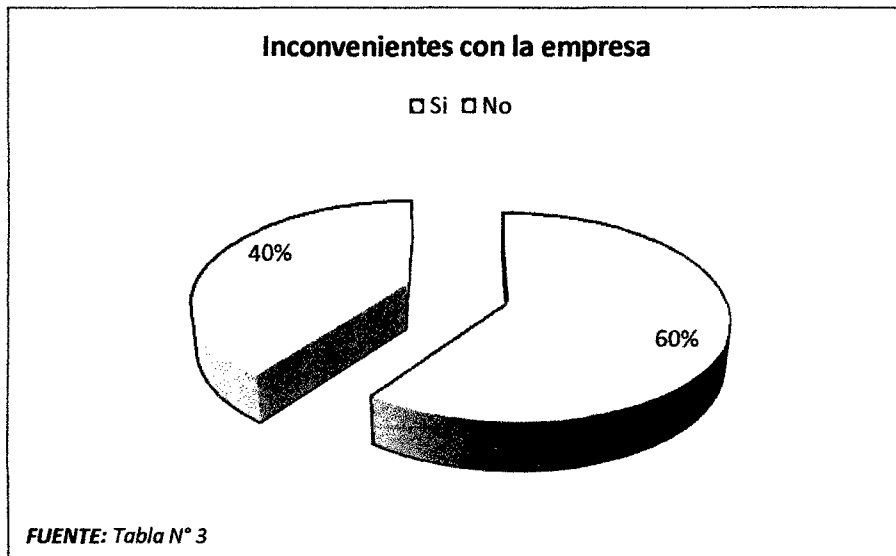
TABLA N° 3. ¿Ha tenido inconvenientes con la empresa porque alguna vez le entrego productos deficientes?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	6	60%
No	4	40%
total	10	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los colaboradores clientes



GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se observa que el 60% de los clientes encuestados mencionan que alguna vez se presentaron inconvenientes porque se les entregaron productos deficientes, por el contrario solamente el 40% contestaron lo contrario. Es por eso que el responsable de logística tiene que preveer y tomar las medidas necesarias para que las mercaderías llegues en buen estado y poder satisfacer plenamente a sus clientes.

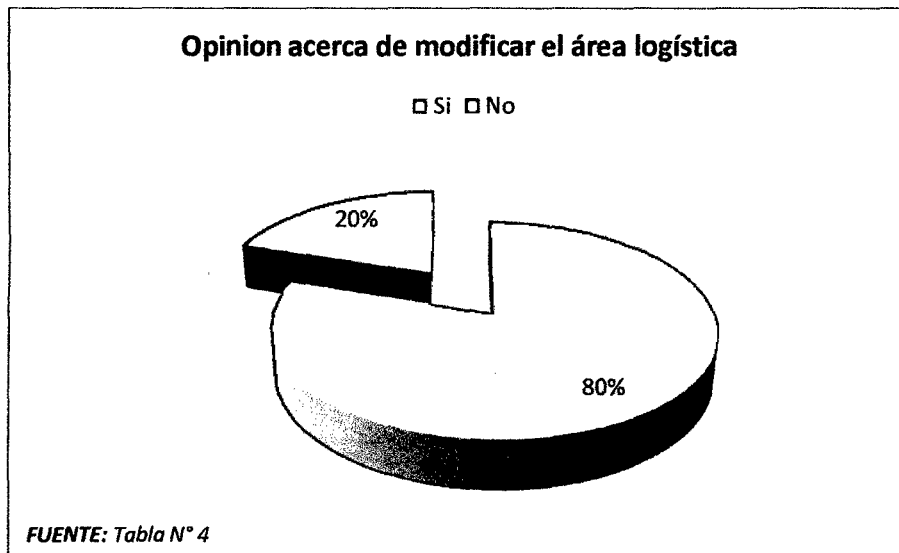
TABLA N° 4. ¿Cree que el área logística de la empresa Inversiones Ferronor necesita ser modificado?

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
Si	8	80%
No	2	20%
total	10	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a los clientes



GRÁFICO N° 4.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De lo expuesto en el gráfico se observa que el 80% de los clientes consideran que sería más efectivo al implementar nuevas formas de trabajo, solamente el 20% opina lo contrario. El no contar con métodos de trabajo efectivos ocasiona que se produzcan repetición de actividades, pérdida de tiempo, también que se pueda incurrir en costos innecesarios, etc. en el área de logística.

5.3 DIAGNÓSTICO AL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.

Según la evaluación realizada al área logística de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., mediante la utilización de las técnicas empleadas y además en base a la observación se pudo identificar las deficiencias existentes en las variables que intervienen en el proceso logístico.

Abastecimientos:

De los datos obtenidos 35.71% de los encuestados manifestaron que la empresa solamente a veces realiza sus compras según una programación, pues se puede indicar que el área logística no mantiene la política de programación de compras, pues esto indica que la empresa se no tenga control de sus inventarios, lo que puede ocasionar pérdidas económicas.



Inventarios:

Según la encuesta aplicada el 64.29% de los colaboradores indicaron que es frecuente los problemas por agotamiento de stock, por otro lado también el 21.43% manifestaron que se presentan problemas por exceso de stock, por lo tanto se puede indicar que existe ineficiencia en la gestión de inventarios pues no hay certeza de datos por el notorio desfase entre el inventario físico y el Kardex, esto ocasionado por la falta de mecanismos de control, lo cual desencadena en pérdidas, capital muerto y robos.

Almacén:

El total de los encuestados afirmó que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos que les oriente a realizar un debido almacenamiento y manejo de mercaderías, ni tampoco para el procedimiento de embalaje y despacho de mercaderías pues los trabajos son desarrollados de manera empírica, ocasionando que exista repetición de actividades por la falta de coordinación entre trabajadores. Esto trae consigo la existencia de pérdidas de tiempo y que se retrasen las entregas; solamente se puede resaltar la que en el almacén existe espacios asignados para cada tipo de mercaderías como lo indica el 85.71% de los encuestados.

Distribución física:

A pesar que la empresa cuenta con unidades vehiculares propias, muchas veces se han presentado problemas en los vehículos durante el traslado de las mercaderías como lo indica 78.57% de los encuestados, pues esto ha ocasionado que existan retrasos en las entregas (92.85 %) respondieron esto. Además que el 57.14% de los encuestados indicó que se ha presentado inconvenientes con las entregas de las mercaderías porque estas no llegaron completas o llegaron a su destino cambiadas o defectuosas; pues esto ocasiona desconfianza, mala imagen y pérdida de clientes.



CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO



6.1 ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO

6.1.1 PRESENTACIÓN INTRODUCTORIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de mejora en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. se basa en la estandarización del proceso logístico, la misma que se ha logrado con la recolección, registro y análisis de toda la información obtenida y también de la observación; para poder estandarizar se ha trabajado bajo el procedimiento establecido en la teoría, realizando el mapa de proceso de la empresa para determinar las actividades del ciclo logístico, posteriormente el desarrollo de esquemas (diagramación) lo que permitirá comprender el funcionamiento del proceso de manera más sencilla y fácil, no se ha determinado tiempos, ya que estos varían de acuerdo al tipo de pedido, posteriormente pasara a la documentación, aprobación y puesta en marcha.

Esta propuesta ofrece beneficios como, simplificación de actividades, disminución de desperdicios, programar las entregas, lo que permitirá entregar oportunamente las mercaderías.

Sin embargo, esta nueva opción requerirá de un monitoreo constante en su funcionamiento, ya sea para el correcto funcionamiento de las actividades a desarrollar, así como también para que la información transmitida entre cada etapa sea integra y concuerde con la realidad del proceso. Para ello se tendrá que incluir una función de Auditoria y Control permanente del proceso.

6.1.2 FINALIDAD

Esta propuesta tiene por finalidad establecer los lineamientos necesarios que posibiliten la aplicación y desarrollo del proceso logístico de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. de forma tal que se pueda mejorar la operacionalización de actividades y funciones, lo que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia del proceso.

6.1.3 OBJETIVO

Elaborar la propuesta de estandarización del proceso logístico para mejorar la gestión logística en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.



6.1.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

A continuación se muestra la propuesta de estandarización del proceso logístico la cual consta de 3 Fases:

Fase I: Identificación del proceso logístico mediante la elaboración de un mapa de procesos de la empresa.

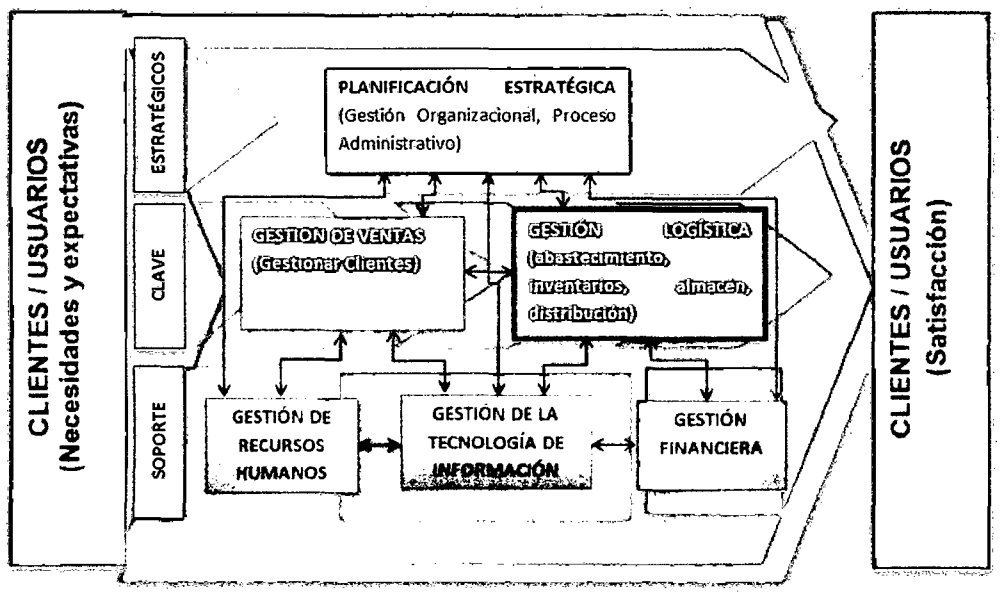
Fase II: elaboración de la diagramación del proceso logístico actual.

Fase III: elaborar la diagramación de los sub procesos de abastecimiento, recepción de mercaderías en instalaciones del proveedor, sub proceso de gestión de almacén y sub proceso de distribución y entrega de mercaderías en obra, así como la descripción de cada sub proceso ya estandarizado.

6.1.5 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.

Para poder realizar la estandarización del proceso primeramente identificamos el mapa de procesos el cual contiene los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo o de soporte; los procesos estratégicos y de soporte o de apoyo contribuyen a los procesos claves, para alcanzar satisfacción en los clientes.

GRÁFICO N° 1: MAPA DE PROCESOS INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.



FUENTE: Elaboración propia



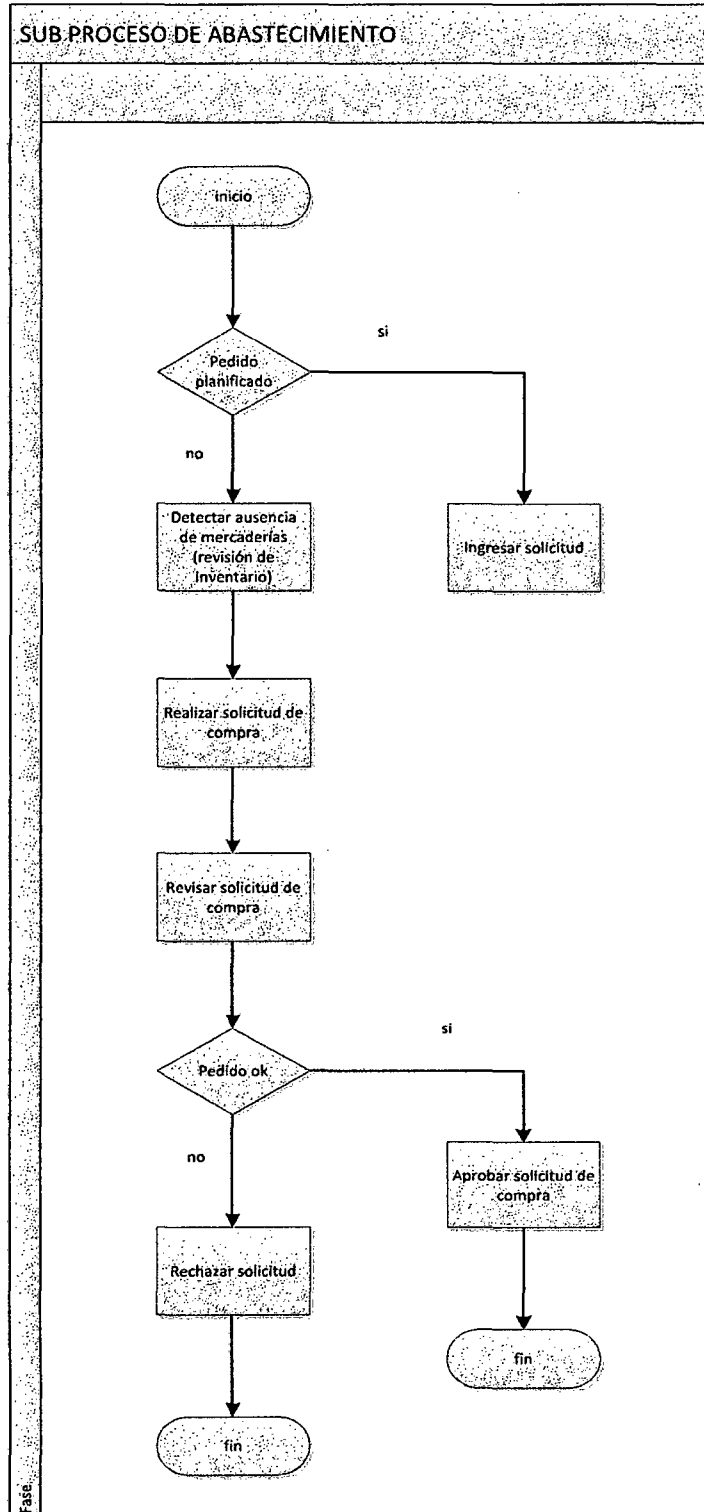
El mapa de procesos de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., nos presenta una visión clara de los procesos existentes en la organización, en la cual podemos observar que la gestión logística es un proceso clave para la empresa y también las actividades que la comprenden (abastecimientos, inventarios, almacén y distribución).

6.1.6 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL

A continuación se procede a realizar el levantamiento de información acerca del proceso logístico que actualmente presenta la empresa, en la cual se diagrama en base a la información que se brindó por los colaboradores de la empresa en la actualidad; La empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., no cuenta con un proceso logístico plasmado; actualmente se está manejando un proceso empírico, la cual es resultante de las reacciones individuales y colectivas de los colaboradores es decir los colaboradores realizan sus actividades de maneja espontanea, a esto se suma a esto que la empresa no cuenta con un organigrama estructural. Se estima que el organigrama actual tiene una organización funcional, porque dificulta la diferenciación de funciones y autoridad; todos hacen de todo no existe un orden jerárquico.



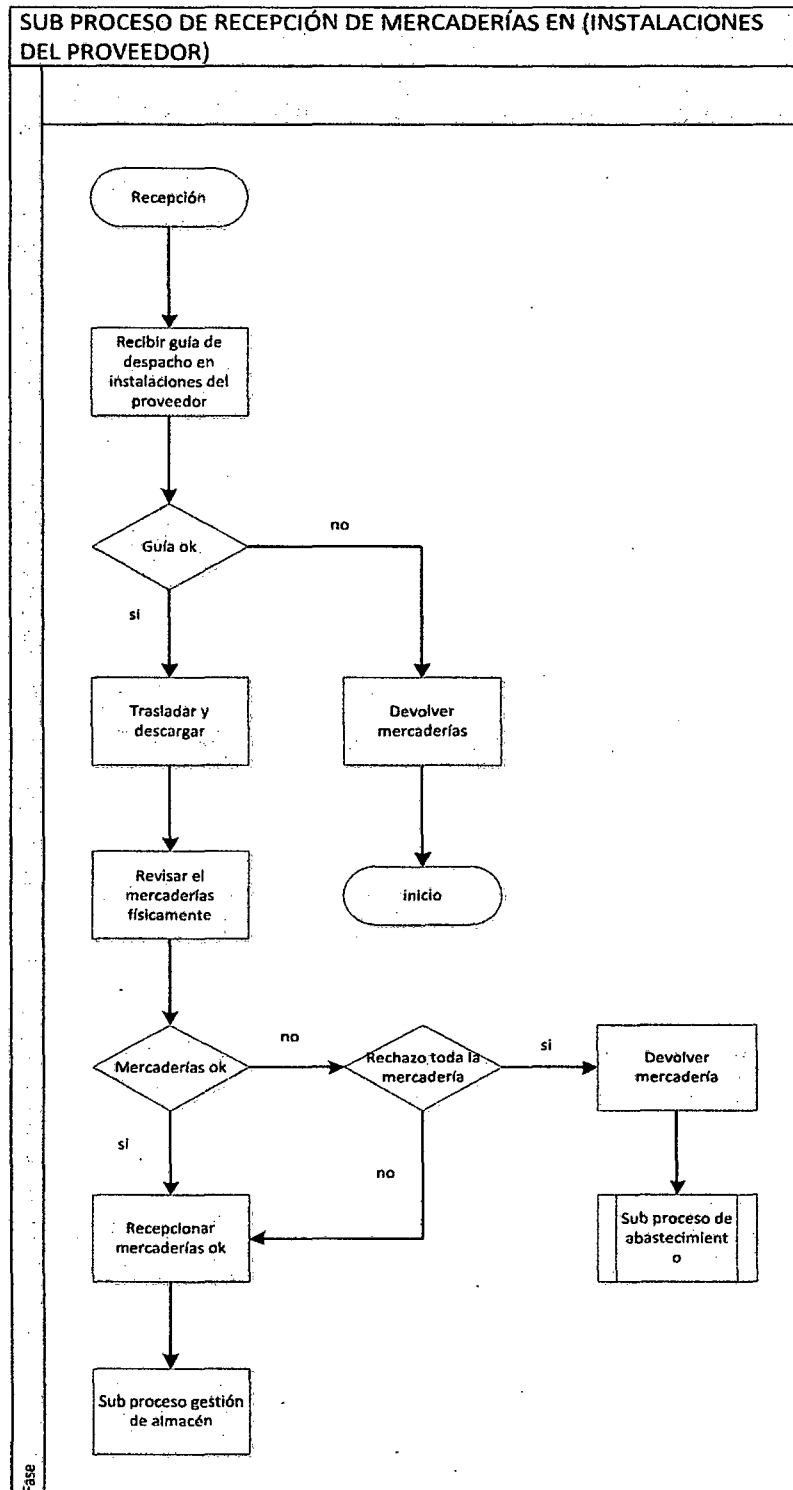
GRÁFICO N° 2



FUENTE: Elaboración propia



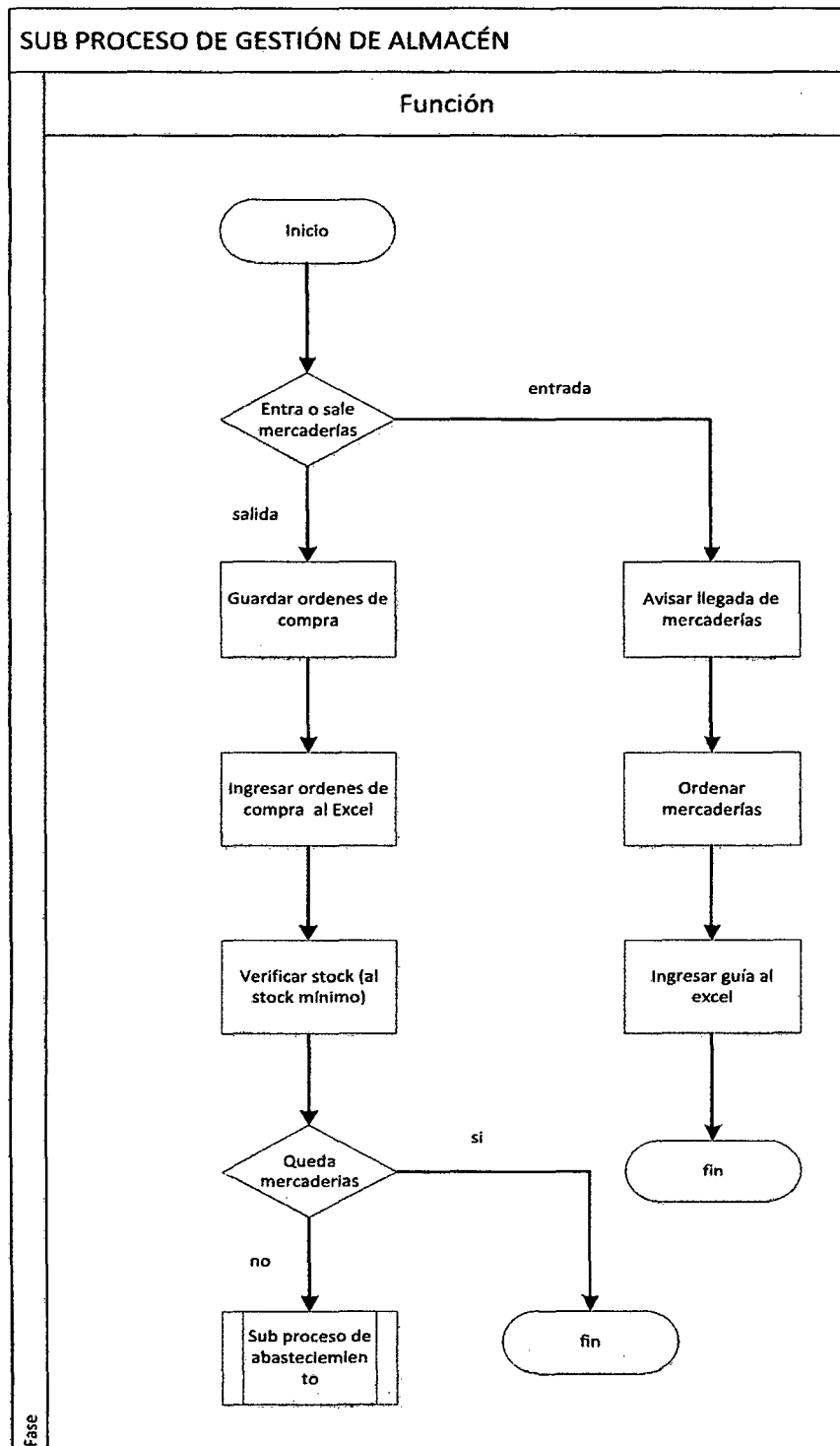
GRAFICO N° 3



FUENTE: Elaboración propia



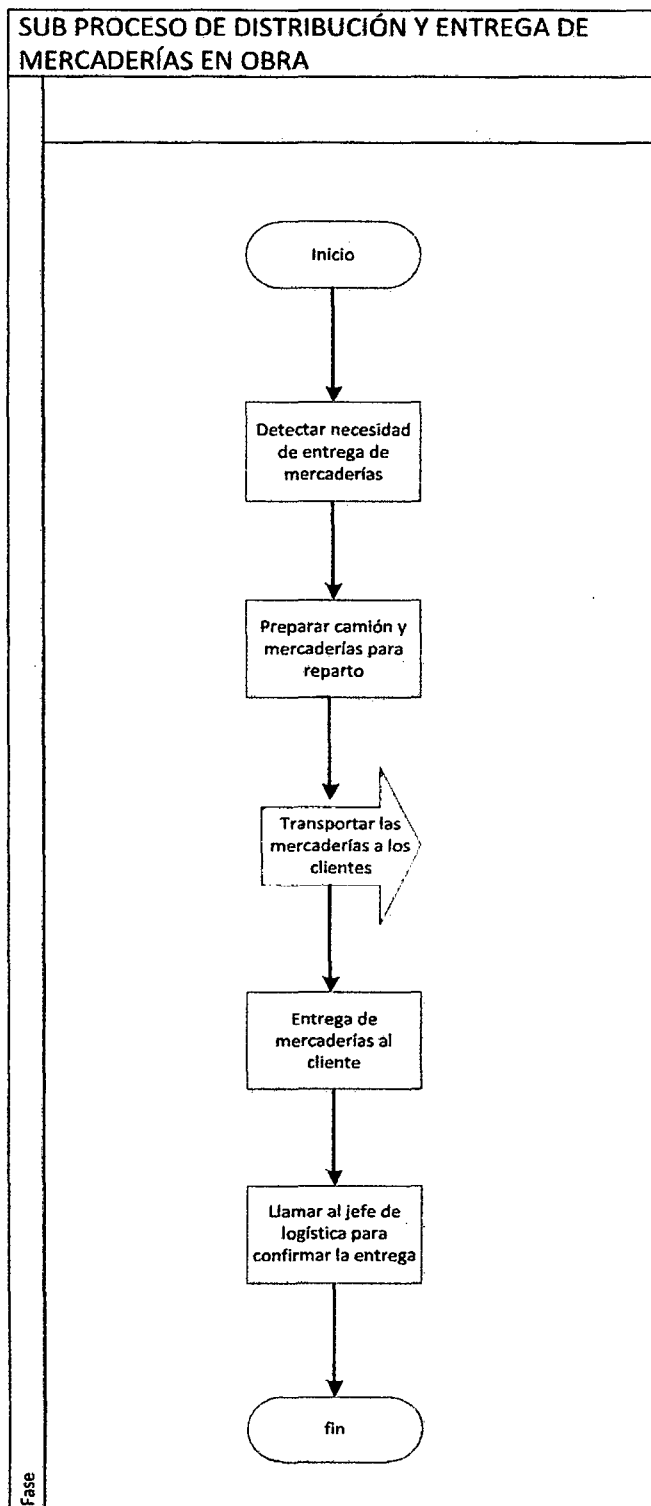
GRÁFICO N° 4



FUENTE: Elaboración propia



GRÁFICO N° 5



FUENTE: Elaboración propia



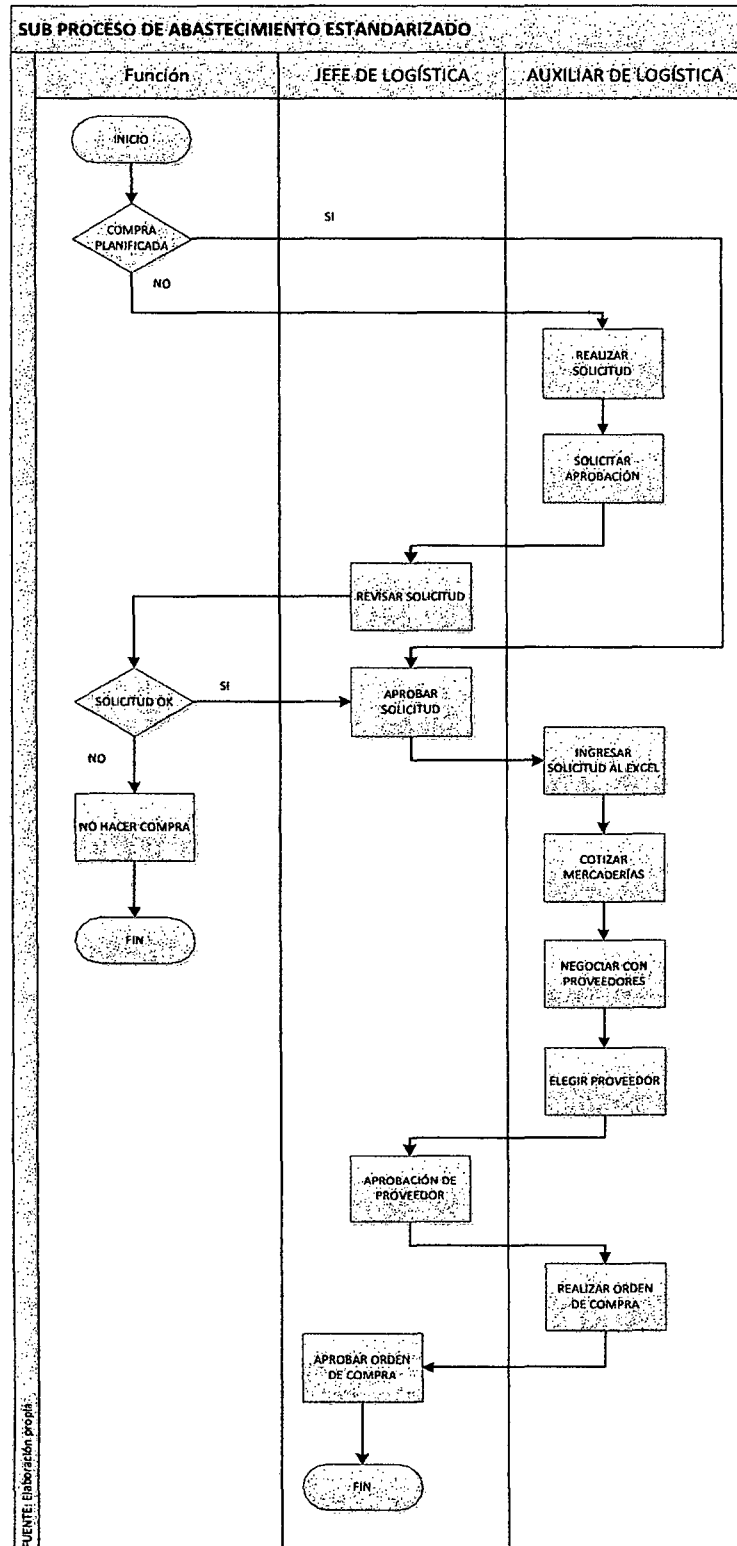
6.1.7 DIAGRAMACIÓN DE SUB PROCESOS YA ESTANDARIZADOS

A continuación se presenta los diagramas de flujo de sub procesos ya estandarizados, que es la representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso; los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en el proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, el número de pasos del proceso, cada actividad a cargo de un responsable.



GRÁFICO N° 6



FUENTE: Elaboración propia

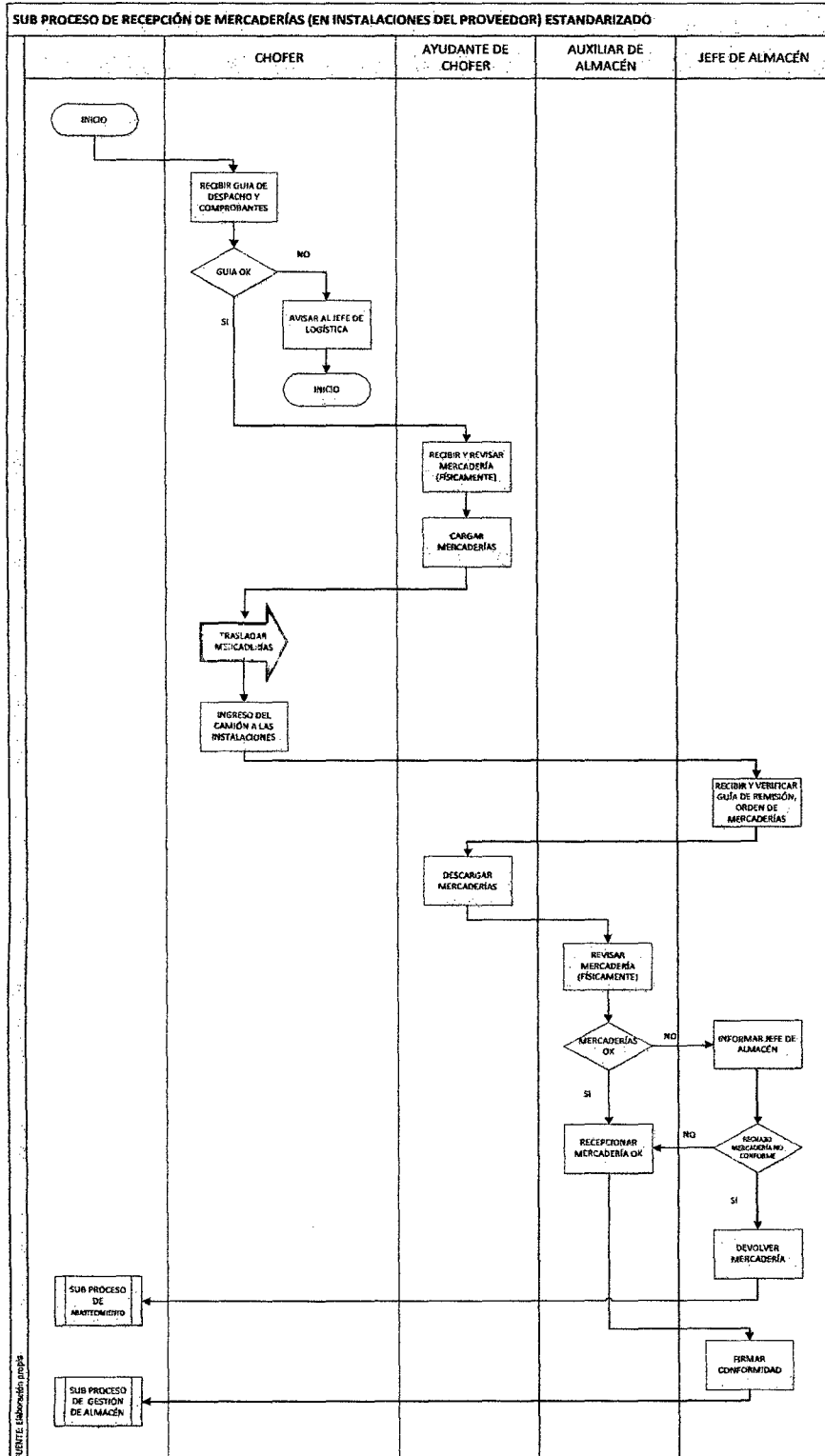


Descripción del proceso:

El proceso de abastecimiento se inicia con la compra planificada o no planificada, de ser el segundo caso, el auxiliar de logística realiza una solicitud de los mercaderías y solicita la aprobación de esta solicitud al jefe de logística, el mismo que lo revisa, de no aprobarlo finaliza el proceso de la compra; por el contrario de ser aprobada la solicitud por el jefe de logística así como en el caso de una compra planificada, luego de la aprobación se ingresan los datos de esta solicitud al Excel por el auxiliar de logística, para que este mismo realice las cotizaciones, negociación y elección del proveedor ganador, luego de elegido el proveedor este pasa al jefe de logística para es analizado y aprobado por el jefe de logística, para posteriormente el auxiliar de logística realice la orden de compra y finalmente la apruebe el jefe de logística para solicitar las adquisiciones.



GRÁFICO N° 7



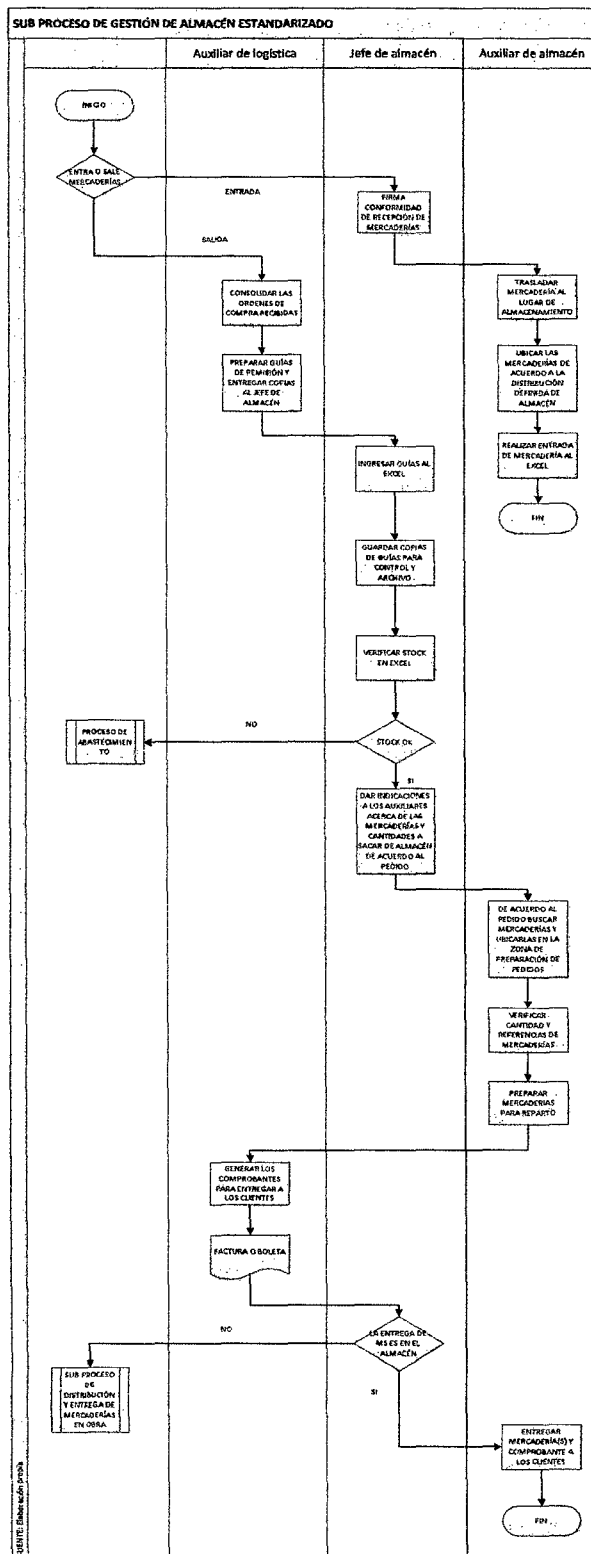


Descripción del proceso:

Para el proceso de recepción de mercaderías en las instalaciones de los proveedores empieza con la recepción guía de despacho y comprobantes del proveedor para que el chofer contraste con la orden de compra, si las cantidades de las mercaderías no está conforme con lo solicitado este pone en aviso al jefe de logística para poder dar solución y se proceda nuevamente al inicio del proceso; por el contrario si la documentación está en orden el ayudante del chofer procede a recibir y verificar físicamente las mercaderías así como a cargar a la unidad móvil, para luego el chofer conducir la unidad y trasladar hacia las instalaciones de la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L., luego de llegado a las instalaciones el jefe de almacén procede a recibir y verificar la documentación, el ayudante de chofer procede a descargar las mercaderías para que el auxiliar de almacén pueda revisarlas físicamente, si están en orden se procede a recepcionar, el jefe de almacén firmar la conformidad y pasar al sub proceso de gestión de almacén; por el contrario si las mercaderías no están conforme el ayudante de almacén procede a informar al jefe de almacén para que pueda tomar la decisión de rechazar o recibir la mercaderías previa coordinación con el jefe de logística, si la mercadería se rechazada el jefe de almacén procede hace la devolución al proveedor y dar inicio nuevamente el proceso de abastecimiento.



GRÁFICO N° 8



FUENTE: Elaboración propia



Descripción del proceso:

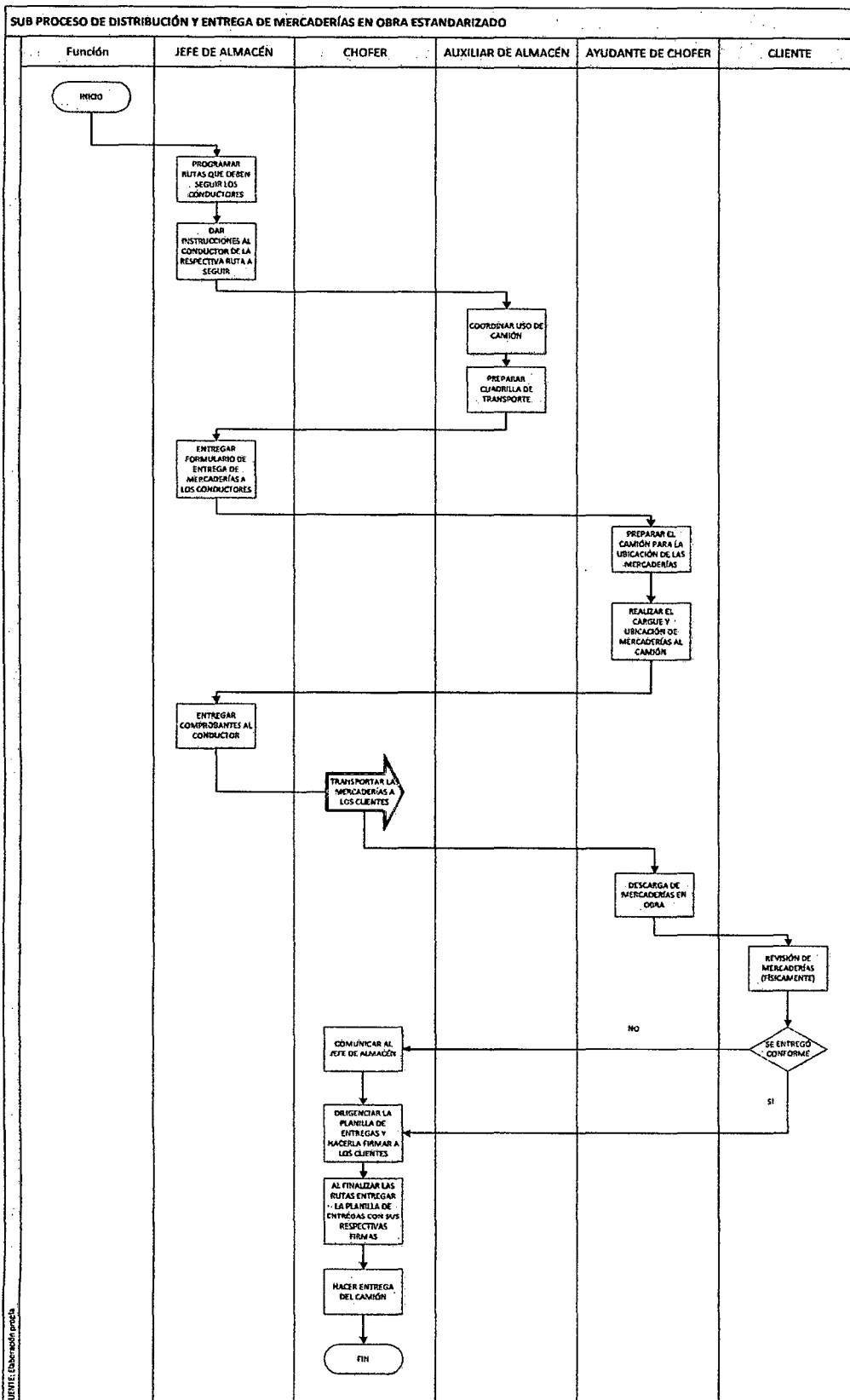
Para el sub proceso de gestión de almacén se dan los siguientes casos de ingreso o salida de mercaderías:

- ✓ Para el ingreso de mercaderías, se da inicio con la firma de conformidad de recepción de mercaderías por el jefe de almacén, para luego el auxiliar de almacén proceder a trasladar las mismas hacia el lugar de almacenamiento (almacén) para ubicarlas de acuerdo a la distribución definida del almacén y posteriormente ingresar a la base de Excel.

- ✓ Para la salida de mercaderías, el auxiliar de logística da inicio con la consolidación de las órdenes de compra recibidas producto de las ventas así como también preparar las guías de remisión y entregar copias al jefe de almacén, estas son recibidas e ingresadas al Excel y archivadas para el control respectivo, al tener la información de mercaderías a entregar el jefe de almacén procede a verificar el stock existente, si no existe stock suficiente se pasa al sub proceso de abastecimiento, caso contrario el jefe de almacén procede a dar indicaciones a los auxiliares de almacén acerca de las cantidades de mercaderías a sacar de almacén, luego buscar y ubicarlas en la zona de despacho y verificar cantidades para luego prepararlos para las entregas, por otro lado el auxiliar de logística se encarga de generar los comprobantes para entregar las mercaderías, el jefe de logística verifica si la entrega es en el almacén de la empresa o es puesto en obra si sucede el primer caso el auxiliar de almacén procede con la entrega correspondiente junto con sus comprobantes; caso contrario se pasa al sub proceso de distribución y entrega de mercaderías en obra.



GRÁFICO N° 9



FUENTE: Elaboración propia



Descripción del proceso:

El proceso de distribución y entrega de mercaderías en obra empieza con la preparación de rutas para las entregas e instrucción a los conductores por parte del jefe de logística, seguidamente el auxiliar de almacén coordina el uso y salida del vehículo a la vez que prepara la cuadrilla de transporte que se encargara del traslado, posteriormente el jefe de logística se encarga de entregar los formularios de entrega de mercaderías al chofer, que servirá para su control respectivo; a la vez que el ayudante del chofer realiza la preparación del vehículo así como el cargue y ubicación de mercaderías, simultáneamente el jefe de almacén entrega los comprobantes de pago al conductor para que junto con las mercaderías haga entrega de estos a los clientes, luego el conductor procede a trasportar las mercaderías hacia el lugar de entrega; luego de llegado al lugar de entrega el ayudante de chofer procede con el descargue del camión, seguido el cliente realiza la revisión física de las mercaderías; si existiera alguna observación en la entrega el conductor informa al jefe de almacén para dar solución al problema, caso contrario si la entrega es exitosa y luego de solucionado el impase el conductor prepara la planilla de entregas para ser firmada por el cliente, para una vez finalizada la faena hacer la entrega al jefe de almacén junto con el vehículo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado al área de logística se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se logró determinar la implicancia negativa que tiene el manejo empírico del proceso logístico ya que este no se encuentra organizado, constituido, establecido como tal, pues no existe de manera clara una orientación para el desarrollo de actividades de los colaboradores, de forma tal que un incorrecto desempeño del proceso conllevara a generar pérdidas económicas por entregar productos defectuosos, faltantes o incorrectos, lo que ocasiona la existencia de clientes insatisfechos.
- ✓ En cuanto al abastecimiento, según la información obtenida existe gran deficiencia en la gestión de los inventarios, ya que este se lleva en forma empírica, no existiendo una programación, ni mecanismos de control, como consecuencia de ello es que no se tiene certeza en cuanto a la cantidad de existencias, desencadenando pérdidas, capital muerto, problemas por agotamiento o exceso de stock.
- ✓ La empresa cuenta con espacios suficientes y asignados para cada tipo de mercaderías lo que contribuye a tener una clasificación de los productos, pues es un aspecto importante, ya que le permite a la empresa una buena utilización de sus instalaciones, además que favorece para la implementar de métodos de control de inventarios.
- ✓ A pesar de que la empresa cuenta con unidades vehiculares propias para el reparto de sus mercaderías, estas presentan dificultades mecánicas, además que a veces los accesos a los lugares de entrega son deficientes lo que ha contribuido a que existan retrasos en las entregas.
- ✓ En base a los datos recolectados y mediante la graficación del mapa de procesos de la empresa se logró determinar las actividades que intervienen en el proceso logístico, además que el proceso logístico es uno de los procesos clave de la



empresa, ya que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y es factor indispensable para el éxito de la empresa.

- ✓ Mediante la diagramación del proceso logístico se logró definir la secuencia de actividades que intervienen en los sub procesos, pues esto contribuirá a tener una orientación más clara del desarrollo de actividades de cada colaborador, facilitando la apreciación en conjunto del proceso además de la coordinación y comunicación entre ellos.

- ✓ El personal no tiene sus funciones bien definidas pues el organigrama no lo tienen plasmado, con lo cual cada quien realiza sus funciones de manera espontánea, no existiendo una jerarquía establecida.



RECOMENDACIONES

- ✓ La principal recomendación que se puede realizar a la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L. es que los directivos aprueben la propuesta y posteriormente la implementen, pues la estandarización del proceso permitirá la existencia de mayor ordenamiento y por ende control de sus actividades, disminución de costos, provocará que de manera coordinada los involucrados aúnan esfuerzos para el desempeño de su trabajo, es decir, todos verán lo mismo (una única forma de trabajo), este lenguaje único permitirá mejorar la comunicación y dará soporte en todo momento a la toma de decisiones. La organización que pretenda una evolución y crecimiento controlado podrá tomar esta iniciativa.
- ✓ Para la puesta en marcha se requiere de la capacitación del personal y principalmente de la comunicación de los beneficios que dicha aplicación tendría para la empresa y para cada uno de sus integrantes, para que comprendan la importancia y los beneficios que trae su cumplimiento, y no dejar de entrenar, a medida que los procesos se vayan modificando ir capacitando tanto al personal nuevo como al antiguo, el personal verá esto con buenos ojos ya que siempre espera crecer personal y profesionalmente.
- ✓ Se recomienda señalar toda el área logística con carteles enfocados a la distribución del área de acuerdo a cada tipo de producto, además de instruir al personal para adecuar los nuevos métodos de trabajo.
- ✓ Para la entrega de mercaderías con servicio de transporte, se ha considerado aspectos acerca de capacitar al personal y hacerles conocer las rutas mediante un mapa de rutas y conocer algunos aspectos que deben considerar al momento de transportar las mercaderías.
- ✓ Se recomienda realizar una retroalimentación de este proceso, mediante la cual se deberá corregir los errores que se vayan presentando a medida que se vaya implementando.



- ✓ Se debe contar con estándares documentados, esto ayudará a que no se produzcan confusiones, evita malas interpretaciones, sirve de guía en todo momento, sirve para capacitar el personal y para analizar en forma periódica si estos cumplen con los objetivos de la empresa.

- ✓ Se recomienda la elaboración de manuales que oriente a los trabajadores para el buen almacenamiento y distribución de mercaderías, así como también para que les oriente a realizar los trabajos de cargue y descargue de manera adecuada.

- ✓ Realizar planes de contingencia para los vehículos en caso de que ocurra fallas mecánicas o de otra índole.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **AGUSTÍN, M. (1988)** Administración de la producción. México: Editorial trillas
- ✓ **Álvarez, M. (1996)** Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama editorial S.A.
- ✓ **Ballou, R. (2004)** Logística, Administración de la cadena de suministro (5^a Edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ **Bastos, A. (2007)** Distribución logística y comercial: La logística en la empresa. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- ✓ **Chiavenato I. (1993)** Iniciación a la Administración de la producción. México: M.C. Graw – Hill.
- ✓ **Ferrel, O., Hirt, G., Ramos L., Adriaenséns, M. y Flores M. (2004)** Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, (4^{ta} Edición). Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ **Koontz, Harold y wehrich Henz. (2004)** Administración: una perspectiva global. 12 ed. México: McGraw-Hill.
- ✓ **Lamb, C., Hair, J y McDaniel, C. (2002)** Marketing, (6^{ta} Edición). Mexico: International Thompson Editores S.A.
- ✓ **Miranda, J, Miranda, F., Mera, A., Rubio, S. (2007)** Introducción a la gestión de la calidad. España: Delta publicaciones
- ✓ **MARIÑO, H. (2001)** Gerencia de Procesos (2º Edición). Colombia: Alfaomega Editores.
- ✓ **Martínez, M. y Baeza, N. (2011)** Calidad y calidez en la atención a las personas en situación de exclusión: herramientas elaboradas para una intervención más integral y global. España: Cáritas Española.



- ✓ **Ministerio de fomento. (2005)** Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. España - Página 14
- ✓ **NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. (2000)** Sistemas de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario. Suiza – página 11
- ✓ **Palacios, L. (2009)** ingeniería de métodos, movimientos y tiempos. Colombia: Editorial ECOE Ediciones
- ✓ **Pérez, P. y Múnera, F. (2007)** Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Colombia: Universidad cooperativa de Colombia
- ✓ **Rojas, J. (2003)** Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud. Bolivia: Grupo Editorial La Hoguera

LINKOGRAFIA

- ✓ Arcos, N. (2003). Estándares, calidad y generación de desechos en procesos de producción de alimentos y bebidas de los hoteles de primera categoría de la ciudad de Quito, Tesis. Consultado el 13 de enero del 2014, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9234/1/19976_1.pdf
- ✓ Garcés, C. (2010). Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de caldas, Tesis. Consultado el 20 de febrero del 2014, de, <http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>
- ✓ García, V. (2009). Reubicación del almacén de equipos reparados y disminución de traslados de la empresa HIDROBOMBAS C.A para la mejora en su proceso aplicando las herramientas de Ingeniería de Métodos. Consultado el 07 de enero del 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/estudio-movimiento-y->



tiempo-mejora-procesos-hidrobombas-c-a/estudio-movimiento-y-tiempo-mejora-procesos-hidrobombas-c-a.pdf

- ✓ Gómez, A. (2011). Propuesta para la estandarización y optimización de los procesos de gestión implementados en los proyectos de vivienda, desarrollados por la empresa arinca ltda., en la ciudad de barranquilla, Tesis. Consultado el 13 de enero del 2014, de <http://uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP978.pdf>

- ✓ Gómez, S. (2011, diciembre). Fundamentos de gestión empresarial. Consultado el 14 de diciembre de 2013, de <http://www.igestionempresarial.com/2013/05/fundamentos-de-gestion-empresarial.html>

- ✓ Molina, N. (2012, julio). "Estandarización y Mejora de los Procesos del Área de Post-Cosecha de la empresa florícola FLORELOY S.A. en la ciudad de Cayambe". Consultado el 10 de enero del 2014, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1068/2/04%20IND%200001-articulo%20-esp%C3%B1ol%202012%20ok.pdf>

- ✓ Pelaez, I. (2010, 08 de febrero). Estandarización de Procesos como Herramienta de Gestión en la Industria Avícola. Consultado el 19 de diciembre del 2013, de <http://www.engormix.com/MA-avicultura/industria-carnica/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t2830/p0.htm>

- ✓ Rey, D. (2005, febrero) La gestión tradicional y la gestión por procesos. Consultado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

- ✓ Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Sescam. (2002, 21 de octubre) consultado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

- ✓ Valdivia, M. (2011, noviembre). Optimización del procedimiento de trabajo para reducción de la necesidad de mantenimiento en tornos CNC, Tesis. Consultado el



16 de diciembre del 2013, de
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1277/VALDIVIA_ALVAREZ_JUAN_OPTIMIZACION_MANTENIMIENTO_TORNOS.pdf?sequence=1

- ✓ Vásquez, D. (2010, 03 de febrero). Fundamentos de gestión empresarial. Consultado el 12 de diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/peerla09/fundamentos-de-gestion-empresarial-unidad-uno>



ANEXOS



ANEXO 01: ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EL JEFE DE LOGÍSTICA

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objetivo diagnosticar la situación actual del proceso logístico en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

1. Tipo de inventarios que realiza para comprobar las existencias reales

Periódico

Permanente

Esporádico

2. programación de repartos de mercaderías a obra

.....
.....
.....

3. Seguimiento de las entregas de mercaderías en obra

.....
.....
.....

4. Asignación de responsables en orden jerárquico para cada actividad

.....
.....
.....

5. Programación de rutas a seguir durante los repartos de mercaderías

.....
.....
.....

6. Los productos comprados cumple con los requisitos de compra especificados

.....
.....
.....

7. Los productos a entregar estén acorde a lo solicitado por el cliente

.....
.....
.....

8. Personal suficiente para el desarrollo de actividades





-
.....
.....
9. Indicador o indicadores que maneja para controlar los tiempos de entrega de mercancías
-
.....
.....
10. Existencia del proceso logístico plasmado
-
.....
.....
11. Con el actual proceso logístico se logra controlar todas las actividades
-
.....
.....



ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
INVERSIONES FERRONOR E.I.R.L.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo diagnosticar la situación actual del proceso logístico en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

1. ¿Las compras que realiza la empresa son programadas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Han tenido problemas por exceso de stock en los últimos meses?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

3. ¿Han tenido problemas por agotamiento de stock en los últimos meses?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

4. ¿Cuentan con algún manual de procedimiento para el almacenamiento y manejo de mercaderías?

SI NO

Si su respuesta es sí cual(es)

.....

5. ¿La empresa cuenta con espacios asignados para cada tipo de mercaderías?

SI NO

6. El procedimiento para el embalaje y despacho de mercaderías se realiza:

De manera empírica De acuerdo a un manual de procedimientos
establecido por la empresa

Otros Cual (es).....



7. ¿La empresa cuenta con unidades vehiculares propias para el traslado de sus mercaderías?

SI

NO

8. ¿Se han presentado problemas en los vehículos durante el traslado de mercaderías?/
cuales

Siempre

Frecuentemente

Algunas veces

Nunca

9. ¿Se le presentaron situaciones en las que al momento de entregar las mercaderías estas
llegaron faltantes, incorrectas o defectuosas?

Siempre

Frecuentemente

Algunas veces

Nunca

10. ¿Han tenido retrasos en la entrega de mercancías a obra?

Siempre

Frecuentemente

Algunas veces

Nunca

11. ¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?

SI

NO

12. ¿Cree que en el actual proceso logístico existe una excesiva pérdida de tiempo y repetición
de actividades?

SI

NO

Porque:

13. ¿Cree que la empresa pierde mercado cuando no se entrega las mercaderías en el plazo
determinado?



SI

NO

14. ¿Durante el tiempo que viene laborando, ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

SI

NO



ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR
E.I.R.L.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo diagnosticar la situación actual del proceso logístico en la empresa Inversiones Ferronor E.I.R.L.

1. ¿Qué opinión le merece en forma global el servicio que brinda el personal del Área de Logística de la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L.?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

2. ¿Cuándo solicita mercaderías entregadas en obra, éstas son entregadas a tiempo?

Siempre
Frecuentemente
Algunas veces
Nunca

3. ¿Ha tenido inconvenientes con la empresa porque alguna vez le entrego productos deficientes?

SI NO

4. ¿Cree que el área logística de la empresa Inversiones Ferronor necesita ser modificado?

SI NO