



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**ESTUDIO DEL PROCESO DE LOS PROBLEMAS DE LA LOGÍSTICA E
INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE
LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL,
PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS**

AUTORAS:

Briones Loor, Fabiola Fernanda

Coello Gómez, Jenniffer Amelia

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Econ. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello Gómez, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

TUTOR

Eco. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello
Gómez**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **ESTUDIO DEL PROCESO DE LOS PROBLEMAS DE LA LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS** previo a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Marzo del 2015

AUTORAS

Fabiola Fernanda Briones Loor

Jenniffer Amelia Coello Gómez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello
Gómez**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ESTUDIO DEL PROCESO DE LOS PROBLEMAS DE LA LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2015

AUTORAS

Fabiola Fernanda Briones Loor

Jenniffer Amelia Coello Gómez

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna:

A Dios, por su guía, protección e infinito amor, al permitirme cumplir con este sueño.

A mis padres por su ternura, apoyo y fortaleza que me sirvió de ejemplo para cumplir la meta que me propuse.

A mi Tutor de Tesis: Econ. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs. Por su constante apoyo, al dotarme de las herramientas necesarias para culminar con éxito este trabajo investigativo.

A la Universidad Católica y a sus docentes, por la entrega de sus sabias enseñanzas.

A las personas que me brindaron su valioso aporte, al facilitarme material bibliográfico.

A mis compañeros por compartir sueños, ideales y realizaciones.

AUTORA

Fabiola Fernanda Briones Loor

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna:

A Dios, por su guía, protección e infinito amor, al permitirme cumplir con este sueño.

A mis padres por su ternura, apoyo y fortaleza que me sirvió de ejemplo para cumplir la meta que me propuse.

A mi Tutor de Tesis: Econ. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs. Por su constante apoyo, al dotarme de las herramientas necesarias para culminar con éxito este trabajo investigativo.

A la Universidad Católica y a sus docentes, por la entrega de sus sabias enseñanzas.

A las personas que me brindaron su valioso aporte, al facilitarme material bibliográfico.

A mi enamorado por apoyarme en todo este proceso.

A mis compañeros por compartir sueños, ideales y realizaciones.

AUTORA

Jennifer Amelia Coello Gómez

DEDICATORIA

Con mucho cariño, dedico este trabajo a:

MIS PADRES:

Felipe Briones Reyes, quien desde ese lugar infinito donde se encuentra, siempre me acompaña, y bendice mis pasos. “Padre, siempre recordaré tus consejos”

Alexandra Loor de Briones, por apoyarme incondicionalmente por el amor, la fe y las esperanzas que día a día siembras en mi corazón. “Gracias por ser mi mejor amiga”

MIS HERMANOS:

Felipe y Anthony Briones Loor, por los momentos maravillosos que vivimos juntos, por brindarme siempre una sonrisa que fue aliento para continuar esforzándome.

A MIS TIOS Y A TODA MI FAMILIA por estar junto a mí, brindándome su comprensión y ayuda.

A mi amiga y compañera: **Coello Gómez Jenniffer Amelia**, porque siempre estuvo dispuesta a colaborar con el equipo que formamos, para así culminar con éxito este trabajo.

AUTORA

Fabiola Fernanda Briones Loor

DEDICATORIA

Con mucho cariño, dedico este trabajo investigativo a:

MIS PADRES:

Guillermo Rafael Coello Franco, por su amor, dedicación y apoyo incondicional.

Herlinda Gómez Parraga, que aunque no está presente físicamente, la llevo en mi corazón.

MI SEGUNDA MADRE:

Katuska Marmolejo Sacoto, por estar siempre a mi lado, velando por mi bienestar.

MIS HERMANOS:

Joselyn, Guillermo, por su cariño, ternura y complicidad, prodigados en cada instantes de nuestras vidas.

A GUSTAVO ARIEL:

Por su amor, paciencia y apoyo.

A MIS TIOS Y A TODA MI FAMILIA por estar junto a mí, brindándome su comprensión y ayuda.

A mi amiga y compañera: **Briones Loor Fabiola Fernanda**, por su disposición constante para el trabajo en equipo, lo que permitió que este trabajo se lleve a feliz realización.

AUTORA

Coello Gómez Jenniffer Amelia

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento / Formulación del Problema	3
1.1.1. Ubicación del problema en el contexto	3
1.1.2. Situación conflicto	3
1.1.3. Delimitación del Problema	4
1.1.4. Formulación del Problema	5
1.1.5. Sistematización del problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO II	7
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Reseña Histórica de la empresa AVIPRILOOR S.A.....	8
2.2.1. Descripción de las áreas.....	9
2.2.2. Estudio del Área Logística de la Empresa AVIPRILOOR S.A.....	11
2.2.2.1. Problemas logísticos en la Empresa AVIPRILOOR.....	12
2.3. Actividad comercial de la empresa.....	13
2.3.1. Canales de distribución de la empresa AVIPRILOOR	15
2.3.1.1. Funciones de los Canales de Distribución.....	16
2.4. La logística y el crecimiento empresarial	16
2.4.1. Importancia de la Logística en la empresa	18
2.4.2. Actividades claves en el sistema logístico	19
2.5. Sistemas Logísticos	19
2.5.1. Sistema de Control de Inventario.....	20
2.5.2. Sistema de Almacenamiento	22
2.5.2.1. Métodos de almacenamiento.....	23
2.5.3. Sistema de almacenamiento picking y packing	30
2.5.4. Sistema Diseño de Ruta	31
2.6. Subsistemas de la Logística	37
2.6.1. Cadena de abastecimiento	38

2.6.1.1.	Subsistemas de Abastecimiento.....	40
2.6.1.2.	Subsistema de Negociación	41
2.7.	Distribución física	44
2.8.	Importancia de la satisfacción del Servicio al cliente	44
2.8.1.	Elementos de servicio al cliente:.....	44
2.8.2.	Sistema de Servicio al Cliente	45
2.8.3.	Calidad en el Servicio	46
2.9.	Base Legal	47
CAPITULO III		54
3.	MARCO METODOLÓGICO	54
3.1.	Tipo, diseño y perspectiva de la investigación	54
3.2.	Población y muestra.....	56
3.2.1.	Tamaño de la muestra	56
3.3.	Técnicas e instrumentos utilizados	57
3.3.1.	Instrumentos para la Investigación	57
3.4.	Tratamiento de la información.....	57
CAPÍTULO IV.....		58
4.	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO. ..	58
4.1.	Análisis de la situación actual	58
CAPÍTULO V.....		86
5.	PROPUESTA	86
5.1.	Título de la propuesta	86
5.2.	Descripción de la propuesta.....	86
5.3.	Justificación	87
5.4.	Objetivo de la propuesta	99
5.4.1.	Objetivo General.....	99
5.4.2.	Objetivos Específicos.....	100
5.5.	Beneficiarios de Proyecto Directo e indirecto.....	100
5.6.	La empresa	100
5.6.1.	Logotipo	101
5.6.2.	Colores	101
5.6.3.	Objetivos de la empresa	103
5.6.4.	Misión	103

5.6.5. Visión	104
5.6.6. Recursos.....	104
5.6.6.1. Talento humano:.....	104
5.6.6.1.1. Organigrama estructural.....	123
5.6.6.1.2. Organigrama de posición	124
5.6.6.2. Financieros.....	126
5.6.7. Análisis del FODA.....	126
5.6.8. Análisis de la Situación Logística actual de la Empresa.	129
5.6.9. Nuestros clientes	132
5.6.9.1. Diagrama de Pareto	133
5.6.9.2. Los Proveedores	137
CAPÍTULO VI.....	153
6. ANALISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA	153
6.1. Inversión	153
6.2. Estado Marginal de Pérdidas y Ganancias	155
6.3. Flujo de Caja Marginal	156
6.4. Balance General Marginal	158
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	161
GLOSARIO	163
ANEXOS.....	166

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tipos de estanterías y Estructuras	24
Ilustración 2 Almacenamiento móvil.....	24
Ilustración 3 Apilamiento ordenado.....	25
Ilustración 4 Almacenaje al piso.....	25
Ilustración 5 Almacenaje de bloques apilados	26
Ilustración 6 Sistema convencional.....	26
Ilustración 7 Estantería selectiva	27
Ilustración 8 Sistema compacto	27
Ilustración 9 Sistema dinámico	28
Ilustración 10 Estantería de flujo.....	29
Ilustración 11 Estantería de Flujo pesado.....	29
Ilustración 12 Proceso Picking	30
Ilustración 13 Proceso de Packing.....	30
Ilustración 14 Modelo de Ruta por puntos	34
Ilustración 15 Puntos origen-destino.....	35
Ilustración 16 Modelo de barrido.....	35
Ilustración 17 Modelo de Ahorro	36
Ilustración 18 Cadena de Abastecimiento.....	39
Ilustración 19 Clases de almacenamiento	89
Ilustración 20 Ubicación Fija	90
Ilustración 21 Ubicación aleatoria	90
Ilustración 22 Ubicación agrupada.....	91
Ilustración 23 Transpaleta manual.....	92
Ilustración 24 Carretilla Contrapesado.....	92
Ilustración 25 Apiladores.....	93
Ilustración 26 Carretilla retráctil.....	93
Ilustración 27 Carretilla trilateral.....	94
Ilustración 28 Carretillas elevadoras	94
Ilustración 29 Transpaleta eléctrica	95
Ilustración 30 Transpaleta eléctrica de conductor montado.....	95
Ilustración 31 Croquis de la Empresa	102
Ilustración 32 Almacenamiento actual de la empresa Avipriloor	129
Ilustración 33 Flujo logístico Avipriloor S.A.	139
Ilustración 34 Almacenamiento Push Back.....	141
Ilustración 35 Distribución del área de Almacenamiento	146
Ilustración 36 Hoja de control de recepción de mercadería	147
Ilustración 37 Hoja de control de devolución de mercadería	148
Ilustración 38 Propuesta de volante.....	150
Ilustración 39 Propuesta de Logo en camiones	150
Ilustración 40 Zona de Almacenaje Avipriloor	166
Ilustración 41 Apilamiento al piso (Arroz).....	166
Ilustración 42 Informe del Urkund	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Canales de Distribución.....	15
Gráfico 2 Subsistema de Logística	37
Gráfico 3 Género - Clientes	59
Gráfico 4 Comparación del servicio de distribución y entrega con la competencia.....	60
Gráfico 5 Grado de satisfacción en la atención recibida	62
Gráfico 6 Tiempo de entrega del pedido	63
Gráfico 7 Condiciones del producto en el momento del despacho a clientes	64
Gráfico 8 Información completa a los clientes	66
Gráfico 9 Motivo de elección de los productos de AVIPRILOOR.....	67
Gráfico 10 Calificación del servicio de transporte de la empresa AVIPRILOOR	68
Gráfico 11 Implementación de centros de distribución	69
Gráfico 12 Emisión de devoluciones debido a la cantidad de productos	70
Gráfico 13 Frecuencia con la que se realizan devoluciones por mala presentación de los productos	72
Gráfico 14 Género - Empleados	73
Gráfico 15 Calificación de la gestión logística de la empresa	74
Gráfico 16 Consideraciones por parte de empleados, sobre el servicio brindado a clientes.....	75
Gráfico 17 Empleados capacitados para el servicio otorgado al cliente	75
Gráfico 18 Empleados capacitado para el servicio otorgado al cliente	76
Gráfico 19 Definición de funciones	77
Gráfico 20 Consideraciones en el impacto ambiental y en los procesos de trabajo.....	78
Gráfico 21 Opinión de los empleado respecto a reclamaciones, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes.....	79
Gráfico 22 Coordinación entre las áreas logísticas.....	80
Gráfico 23 Razones para la distribución física del almacén.....	81
Gráfico 24 Grado de satisfacción realizando el trabajo asignado en la empresa AVIPRILOOR	82
Gráfico 25 Sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR	83
Gráfico 26 Incidencia de la variedad de productos en el volumen de ventas	84
Gráfico 27 Existencia de rutas para transportar la carga	85
Gráfico 28 Diagrama de Pareto: Análisis de los clientes de la empresa Avipriloor S.A	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estudio de la problemática de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A., del Cantón Guayaquil, y propuesta de un plan de mejoras	51
Tabla 2 Población y muestra de Clientes.....	56
Tabla 3 Población y muestra de Personal de la empresa.....	56
Tabla 4 Género - Clientes.....	59
Tabla 5 Comparación del servicio de distribución y entrega con la competencia.....	60
Tabla 6 Grado de satisfacción en la atención recibida.....	61
Tabla 7 Tiempo de entrega del pedido	63
Tabla 8 Condiciones del producto en el momento del despacho a clientes.	64
Tabla 9 Información completa a los clientes	65
Tabla 10 Motivo de elección de los productos de AVIPRILOOR	67
Tabla 11 Calificación del servicio de transporte de la empresa AVIPRILOOR	68
Tabla 12 Implementación de centros de distribución	69
Tabla 13 Emisión de devoluciones debido a la cantidad de productos.....	70
Tabla 14 Frecuencia con la que se realizan devoluciones por mala presentación de los productos	71
Tabla 15 Género - Empleados	73
Tabla 16 Calificación de la gestión logística de la empresa.....	73
Tabla 17 Consideraciones por parte de empleados, sobre el servicio brindado a clientes.....	74
Tabla 18 Definición de funciones	76
Tabla 19 Consideraciones en el impacto ambiental y en los procesos de trabajo.....	77
Tabla 20 Opinión de los empleado respecto a reclamaciones, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes	79
Tabla 21 Coordinación entre las áreas logísticas	80
Tabla 22 Razones para la distribución física del almacén	81
Tabla 23 Grado de satisfacción realizando el trabajo asignado en la empresa AVIPRILOOR	82
Tabla 24 Sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR.....	83
Tabla 25 Incidencia de la variedad de productos en el volumen de ventas .	84
Tabla 26 Existencia de rutas para transportar la carga.....	85
Tabla 27 Almacenamiento, según las características del producto	88
Tabla 28 Criterios para la selección del transporte	98
Tabla 29 Manual de funciones	105
Tabla 30 Personal.....	125
Tabla 31 Análisis Foda	128
Tabla 32 Matriz de control de dificultades en el área logística.....	130

Tabla 33 Matriz de análisis de dificultades encontradas en el dpto. De logística.....	131
Tabla 34 Clientes A.....	134
Tabla 35 Clientes B.....	134
Tabla 36 Clientes C	135
Tabla 37 Clasificación de clientes.....	135
Tabla 38 Listado de proveedores.....	138
Tabla 39 Plan de mejoras propuesto para su aplicación en la empresa Avipriloor	144
Tabla 40 Depreciación	153
Tabla 41 Tabla de Amortizacion	154
Tabla 42 Dividendos del préstamo bancario	155
Tabla 43 Intereses del préstamo bancario	155
Tabla 44 Cálculo del TIR del proyecto	157
Tabla 45 Cálculo del TIR para el Inversionista	157

RESUMEN

El presente proyecto contiene un estudio de los problemas de Logística e incidencia en la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR S.A., del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas y determinar su factibilidad para la implementación de un Plan de Mejoras. La Logística es un nexo entre las ventas y la producción, que permite lograr un nivel de servicio satisfactorio para el cliente y la empresa; los procesos productivos de aprovisionamiento, producción, distribución física y diseño de ruta deben fusionarse convenientemente para que permitan la obtención de altos estándares de calidad y rendimiento a las organizaciones. El proyecto se inicia con el análisis del problema, sus causas, consecuencias e importancia que tienen los procesos logísticos para el desarrollo de las empresas. El estudio de los Canales de distribución, sistema de inventarios, almacenamiento y sus diferentes métodos, estanterías y equipos, diseño de rutas, sus métodos y técnicas sencillas de obtención, el abastecimiento, distribución, canales de comercialización y satisfacción al cliente, son aspectos en los que se profundizó, por cuanto son herramientas importantes para la productividad empresarial. Entre los objetivos principales de esta investigación se encuentra el estudio de los problemas logísticos de la empresa, el mismo que permite establecer los puntos a mejorar, en los que se ahondó a través del análisis de dos matrices, con ello se pudo realizar el estudio de factibilidad de la propuesta. Por medio de investigación bibliográfica se proporciona información que justifica su estudio, El diseño metodológico se realizó mediante investigación de campo, bibliográfica, exploratoria, descriptiva, explicativa, cuali-cuantitativa e histórica, a través de fuentes primarias, secundarias, encuesta y entrevista, cuyos resultados se demuestran en los análisis e interpretación de datos que prueban la necesidad de implementar un Plan de Mejoras en la empresa, Manual de Funciones y diseño de la distribución física del almacén,

PALABRAS CLAVES: Logística, Cadena de Abastecimiento, almacenamiento, distribución, diseño de rutas, proveedores, clientes,

INTRODUCCIÓN

Vivimos un proceso económico globalizado, donde predomina la competitividad, aspecto, que sumado a la presión por elevar los índices de productividad, de lograr la reducción de costos, se convierten en desafíos que debe afrontar la nueva generación empresarial; esto obliga a empresarios a preocuparse por mejorar los estándares de calidad, a través de la entrega eficiente y eficaz de servicios y/o productos.

Es importante reconocer que la estabilidad y éxito de una empresa en gran parte obedece a la calidad del servicio que se ofrece, a la participación adecuada de la cadena de distribución, que integran varias empresas, con las cuales nos conviene promover alianzas estratégicas para cumplir con nuestros objetivos, la satisfacción del cliente.

La supervivencia de una organización depende de la toma de decisiones inteligentes relacionadas con las cadenas de suministros; las empresas requieren estar vinculadas entre sí y conservar una red de proveedores que le permitan satisfacer sus necesidades y entregar un servicio de calidad.

La descoordinación entre las ventas y la producción, dio origen a la logística en las empresas, convirtiéndose en un medio para resolver el conflicto entre dichas actividades, ésta sirvió de nexo entre la demanda del mercado y las actividades de producción del negocio, es decir la relación entre cliente y proveedor.

Los procesos productivos: aprovisionamiento, producción, distribución física y logística deben fusionarse convenientemente, con la finalidad de lograr un nivel de servicio satisfactorio para el cliente, con un costo mínimo y siendo amigable con el medio ambiente. Se debe considerar que el rol del mercadeo es estimular la demanda, mientras que el rol de la logística será satisfacerla.

El primer capítulo de este proyecto se analiza cuidadosamente el problema, sus causas, consecuencias e importancia que tienen los procesos logísticos para el desarrollo de las empresas, en el segundo capítulo con el Marco Teórico se pretende profundizar sobre los procesos Logísticos, en cuanto a Almacenamiento, sistema de inventarios, distribución física de los productos, abastecimiento, diseño de ruta, que a no dudarlo servirá de punto de partida para futuros proyectos de la misma índole.

El tercer capítulo se refiere al tipo de investigación que se pretende realizar, los instrumentos que se utilizan y la validación de los expertos, luego en el capítulo cuarto se incluye el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas, entrevistas y realizadas a clientes en tiendas y mercados del sur de la ciudad de Guayaquil, así como también se aplicó encuesta al personal que labora en la empresa, lo cual nos sirvió al momento de efectuar las conclusiones generales y las recomendaciones pertinentes. Para concluir con nuestro trabajo investigativo se elaboró la Propuesta de un Plan de Mejoras para su posible implementación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento / Formulación del Problema

1.1.1. Ubicación del problema en el contexto

Al inicio de la creación, el ser humano consumía los productos en el lugar donde se hallaban, en algunos casos eran transportados a un determinado lugar, donde se los almacenaba para su posterior consumo, especialmente ciertos productos que se cosechaban abundantemente en ciertas épocas del año.

El sistema de transporte y almacenamiento era incipiente, debido a que los productos perecederos se los podía guardar por un período muy corto. Este sistema fue perfeccionándose, a la par que las comunidades se fueron especializando en la siembra, cosecha, fabricación y trueque de ciertos productos. Este avance permitió que el exceso de producción se entregue a otras regiones y los bienes que no se elaboraban en la zona, se las adquiría; de esta manera se inició el comercio, mediante la oferta y la demanda. Este proceso dio beneficios a la producción y al consumo.

Ante la exigencia de un mejor servicio surge una mayor preocupación por satisfacer al cliente, y es la logística, la que permite ser más efectivos, en cuanto a la calidad y al tiempo de entrega de mercancías, así como también tener control preciso de la cantidad de materiales; con esto se logra subsanar una de las falencias y desventajas competitivas.

1.1.2. Situación conflicto

Es muy frecuente encontrar pequeñas y medianas empresas que enfrentan hábitos tradicionales, que no les permiten avanzar y posicionarse en el mercado, por la carencia de una visión global, especialmente en los procesos logísticos, debido a la desinformación, abastecimiento inadecuado

de productos, devoluciones, expiración de productos, entre otros aspectos que generan inexactitudes y costos en todo el proceso y por consiguiente la presencia de un alto porcentaje de clientes insatisfechos.

Es notorio la informalidad con la que se manejan determinadas empresas, lo que da lugar a la presencia de dificultades en el proceso de distribución y entrega de mercaderías, tales como: la insuficiencia en el suministro de materias primas e insumos, la distribución incorrecta de productos o servicios, esto se presenta por inconvenientes en el transporte, una de las causas puede ser la falta de señalización de rutas; así como también errores en el procesamiento de pedidos, en la planificación de adquisiciones, en el embalaje de protección.

Generalmente la ubicación errónea de los productos crea inconvenientes en la gestión de inventarios, por el descuido en la selección del sitio donde se coloca la mercadería, al momento de la recepción y despacho. Otro aspecto negativo en el cumplimiento de este proceso se refiere a la cantidad insuficiente de personal en el almacén y la falta de un manual de funciones.

En el cumplimiento del proceso, la empresa puede verse afectada por conflictos de intereses, en algunos casos desde el nivel directriz hasta los empleados de menor rango, una de las causas que la origina es la falta de comunicación, que conducen a desacuerdos entre el personal y los clientes, que no solamente afecta al clima organizacional, sino al cumplimiento de objetivos, a los valores de la empresa, incluso puede conducir a la pérdida de clientes.

1.1.3. Delimitación del Problema

CAMPO: Empresarial

ÁREA: Comercial

ASPECTO: Logística: Distribución y entrega de productos.

TEMA: " Estudio del proceso de los problemas de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor

S.A., del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas y propuesta de un plan de mejoras”

1.1.4. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que ocasionan los problemas logísticos en la entrega de productos al cliente para el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas?

1.1.5. Sistematización del problema.

- ¿En qué incide el desconocimiento de los problemas logísticos en la entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas?
- ¿Al analizar la situación actual de los problemas de logística en la entrega de productos al cliente de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas mejorará el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos planteados?
- Con la adecuada distribución y aplicación de un Plan de Mejoras contribuirá a la satisfacción del cliente en la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas?
- ¿Cómo nos ayuda la adecuada aplicación logística en la entrega de productos al cliente de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, para la optimización de recursos?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Estudiar la problemática de la logística y su incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa AVIPRILOOR S.A. el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas incluyendo una propuesta de un plan de mejoras.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual en la entrega de productos al cliente de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil.
2. Realizar un seguimiento y control del Proceso de la distribución del producto de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil
3. Establecer la logística a ser utilizada por los empleados y trabajadores de la Empresa AVIPRILOOR S.A. del cantón Guayaquil.
4. Evaluación económica de la propuesta del plan de mejoras.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En el desenvolvimiento de una actividad productiva, todo administrador se interesa en buscar soluciones logísticas que vayan a agilizar los procesos de distribución y entrega de bienes, con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Dentro de esta investigación es importante analizar los trabajos que tiene relación con el tema que se está tratando: “Estudio del proceso de los problemas de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Aviprilloor S.A., del cantón Guayaquil, Provincia del Guayas y propuesta de un plan de mejoras”

Entre los trabajos investigativos realizados se consideró el estudio presentado por Zambrano Banchón Roxana Nataly, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana, en la ciudad de Guayaquil, cuyo tema es: “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo, en el año 2011”, en el que se incluye como propuesta un Manual, con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos de este departamento, donde constan los lineamientos bajo los cuales se deberá proceder, con la descripción de las actividades directrices y los documentos a utilizar.

Se revisó el trabajo investigativo presentado por Melo Larrea, Gabriela Verónica, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, en la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2010 cuyo tema es: “La Logística y su incidencia en las Ventas de la Empresa Provo industrias de la ciudad de Ambato”, en el que se incluye la implementación de un sistema de

operación logística en la empresa Provo Industries, que permitirá desarrollar eficientemente la distribución de productos e incrementar las ventas.

Se investigó el proyecto de Eugenio Barrionuevo Regina de Jesús, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, en la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2010, cuyo tema es “Logística de Inventario y su incidencias en las ventas de la Farmacia Cruz Azul Internacional, de la ciudad de Ambato”, en el que consta como propuesta un Sistema de Control de Inventario para la distribución de los productos farmacéuticos, a través del método ABC que ayudará a clasificar y determinar los productos o fármacos, para mejor la rotación de los medicamentos en la farmacia.

Los proyectos mencionados anteriormente son diferentes al nuestro, porque el primero, su propuesta está dirigida al Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística, el segundo presenta la implementación de un sistema de operación logístico y el tercero plantea un Sistema de Control de Inventario para la distribución de productos farmacéuticos, a través del método ABC. En tanto que el nuestro comprende la presentación de un Plan de Mejoras en Logística, en los sistemas de distribución y entrega de productos.

2.2. Reseña Histórica de la empresa AVIPRILOOR S.A.

Avipriloor S. A., inició sus actividades en el año 2000, actualmente cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el comienzo, la empresa se especializó en la venta de aves (pollos, en pie o faenados), con los principales proveedores: Nikamar S.A. y Liris S.A.. Se estableció en un local alquilado en la Séptima y Colón con tres congeladores y con un RUC como persona natural, el cual pertenecía a Holger Ramón Loor Loor, con el que trabajamos cuatro años; por el volumen de ventas se hizo necesario cambiar el RUC a persona jurídica.

Inicialmente la empresa se denominó AVIGRANSA, Avícola la Granja S.A. , nombre con el que permaneció por espacio de 6 años, tiempo en el que ganó prestigio, al ser reconocidos en el mercado como La Granja. Se puede afirmar que durante ese lapso se obtuvo un 80% en ventas, circunstancia favorable que permitió construir un edificio propio, conformado por tres pisos, en la planta baja se encuentran las bodegas y cuatro cámaras, de las cuales dos se utilizan y las dos restantes están en construcción; en el primer piso están ubicadas las oficinas, en el segundo las bodegas de productos secos y el último piso se encuentra el comedor.

Durante estos últimos años logramos ser líderes empresariales con la marca “LA GRANJA”, denominación con la que es reconocida, con cerca del 70% del mercado en la provincia del Guayas. Hemos invertido ochocientos mil dólares en desarrollar nuestros centros de almacenamiento y actualmente estamos impulsando un proyecto de crear un logotipo para distribuir nuestros pollos faenados, con el sticker de nuestra empresa y crear más presentaciones de chifles y maduros con el registro sanitario debidamente legalizado.

La empresa Avipriloor nace bajo la dirección de Holger Ramón Loor Loor y Artemio Arnulfo Loor quienes mediante estudio de mercado palparon la escasez de negocios de productos de primera necesidad en ese sector de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente consta en el Registro Mercantil No. 15483, inscrita en 09-08-2013. Es una Sociedad Anónima.

2.2.1. Descripción de las áreas

Se encuentran definidas las siguientes áreas: Comercial, Logística y Contabilidad.

El área comercial está dirigido por un Asistente, quien se encarga de la facturación, toma de pedidos, así como también trámites de tipo

administrativos, como cartas de presentación para clientes, lista de precios, promociones, entre otras actividades.

El área logística está a cargo de un Asistente de Bodega, quien realiza la compra y recepción de insumos, empaques, control de stock, inventarios, registro y revisión de implementos que se requieren para promoción y ventas.

En el área contable se encuentra representado por Asistente de Cobranza, quien realiza transacciones bancarias, créditos, cobranzas, pago a proveedores.

Aunque en cada una de estas áreas no se encuentran definidas totalmente las funciones, existen falencias en cuanto al detalle de procedimientos y responsabilidades. Se debe realizar un análisis de la situación y elaborar una reforma en la gestión de acuerdo a la necesidad de la empresa.

La empresa se dedica a la compra, venta, distribución de productos de consumo masivo. Ha crecido significativamente gracias a la colaboración del personal

Principalmente se distribuyen:

En líneas de pollo, de las clases conocidas como:

- Aves: ave en pie, faenado, pollo blanco (Liris) y mister (Pronoca).
- Chanco: en las presentaciones como fritada, grasa de chicharrón, patas de chanco, cabeza al granel. Se manejan con los proveedores Liris y Nikamar.
- Pavo: entero, pavita, pavo listo para hornear y pechuga de pavo. Sopa y seco de pavo. Solo en diciembre.
- Embutidos de Pronaca.
- Mermeladas Gustadina.
- Arroz en todas las presentaciones.

- Mantequilla
- Aceite. La favorita, alesol, requisito
- Chifle y maduro. Varias presentaciones
- Papel higiénico elite.
- Servilletas elite
- Pañales babysec
- Toallas húmedas babysec.
- Toallas de cocina elite
- Pañuelos faciales elite.
- Desinfectantes
- Detergentes
- Suavizante

2.2.2. Estudio del Área Logística de la Empresa AVIPRILOOR S.A.

El área Logística de la Empresa AVIPRILOOR S.A., planifica actividades incipientes que afectan la actividad operativa de la empresa, redundando en su productividad. Existe inquietud en su gerente por implantar estrategias que logren un crecimiento sostenido, consolidación en el mercado y por ende conseguir rendimientos atractivos que le permitan alcanzar ventajas competitivas.

Entre las falencias detectadas en un primer acercamiento encontramos la falta de una implementación eficaz de los procesos logísticos, porque la información y la entrega de materiales no fluían adecuadamente; Se observó una incorrecta atención al cliente, en cuanto a la distribución de los productos, así como fallas en el cumplimiento al momento de entregar la mercadería.

Al no contar con un plan logístico se presentan dificultades en la distribución y entrega de productos, esto impide establecer y cumplir compromisos de entrega a los clientes en fechas señaladas con anterioridad. A ello se suma la pésima distribución de los productos e inadecuado control de la mercancía

en existencia. Otro inconveniente encontrado son los períodos prolongados entre el pedido y su entrega, también existe respuesta tardía a las reclamaciones presentadas por los clientes.

Todas las dificultades encontradas conducen a la insatisfacción de los clientes y consiguiente imposibilita el crecimiento comercial y económico de la empresa.

2.2.2.1. Problemas logísticos en la Empresa AVIPRILOOR

Es frecuente que en la mayoría de las empresas se presente problemas similares, así tenemos:

- Por negligencia en ocasiones se procesan guías con destinos errados, ocasionando graves perjuicios; en esos casos se hace preciso hacer la devolución al lugar de origen.
- En temporadas de mucho movimiento, como son los meses de diciembre, abril, mayo, octubre, entre otros, en el almacén se aglomera la mercadería, por lo que se hace necesario improvisar sitios, que incluso se utilizan los pasillos.
- La distribución inadecuada de productos se da por cuanto no se realiza la ubicación correcta de productos, considerando que sean compatibles entre ellos, por esta razón se presentan dificultades al momento de realizar el despacho de productos.
- Falta de prolijidad en la revisión de Guías de remisión, por cuanto se cometen como entregar mercadería tardía, incompleta o con algún inconveniente que ocasiona reclamaciones y descontentos entre los clientes.
- No existe mayor control en las devoluciones.
- Generalmente se improvisan las rutas de entrega de mercadería, lo hacen de acuerdo a las necesidades momentáneas, esto da lugar a reclamaciones de los clientes por la falta de visita, a la vez que genera disminución en las ventas.

- Incumplimiento de los transportistas, en ocasiones los causantes de los retrasos en la entrega de la mercadería son los choferes porque no se presentan a la hora señalada para el cumplimiento de la ruta.
- No existe periodicidad en la verificación de los inventarios, en ocasiones se presenta inexactitud en los inventarios de la mercadería almacenada, es necesario revisar minuciosamente porque podría darse el caso que exista omisiones en los procedimientos, o no se registró alguna salida de mercadería. Ineficacia en el control de los máximos y mínimos de las existencias.
- Determinados repartidores no cumplen eficientemente, con las funciones.
- Un error común de la mayoría de las empresas es la de almacenar material inservible, reduciendo la capacidad de las bodegas, aspecto que debe ser controlado; estos elementos bien pueden ser vendidos como chatarra.
- Otro de los problemas se refiere a las instalaciones inadecuadas o mal distribuidas. (López, 2011)

2.3. Actividad comercial de la empresa

La empresa AVIPRILOOR se dedica a la compra y venta de productos de consumo masivo, distribuye productos de reconocidas marcas, desde sus inicios mantiene relaciones con sus proveedores y clientes, que en la mayoría de los casos han demostrado fidelidad.

Como empresa comercial su función principal es la compra y venta de productos terminados, transacción en la que intervienen dos intermediarios que son el productor y el consumidor, Se dedica al expendio de productos de consumo masivo.

Se denominan **productos de consumo masivo** a aquella mercadería que tiene mucha demanda, solicitados por todos los grupos sociales; por el hecho de ser mercadería de consumo masivo, también existe mucha competencia porque su compra venta también lo es; de manera que las

empresas de esta índole luchan por atraer clientela, para ello ofrecen todo tipo de promociones y opciones en cuanto a calidad, precio, diversidad de productos.

La empresa es **Sociedad Anónima** porque está formada por un capital social, producto de un fondo común, repartidas en acciones que corresponden a varios socios.

La empresa es un sistema. “Un sistema es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos”. (Sablich, 2010)

Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema, conformado de partes que están vinculadas entre sí, y necesitan de las demás para formar un todo.

Entre las formas de comercio, AVIPRILOOR es una empresa familiar de carácter Independiente, se constituyó por la iniciativa de dos hermanos.

“En una empresa familiar, una deficiente planeación de la sucesión puede tener fuertes implicaciones para el futuro de la familia, así como de la empresa. De forma óptima, la sucesión es un proceso, no un evento único se enseña a los miembros de la siguiente generación a desarrollar un sentido de custodia y administración de modo que comprendan que tienen prioridad las necesidades de la empresa, y no sus deseos personales” (Valenzuela Migoya, 2012)

AVRIPILLOOR es una empresa constituida por familiares, en la que trabajan: hermanos, primos y tíos.

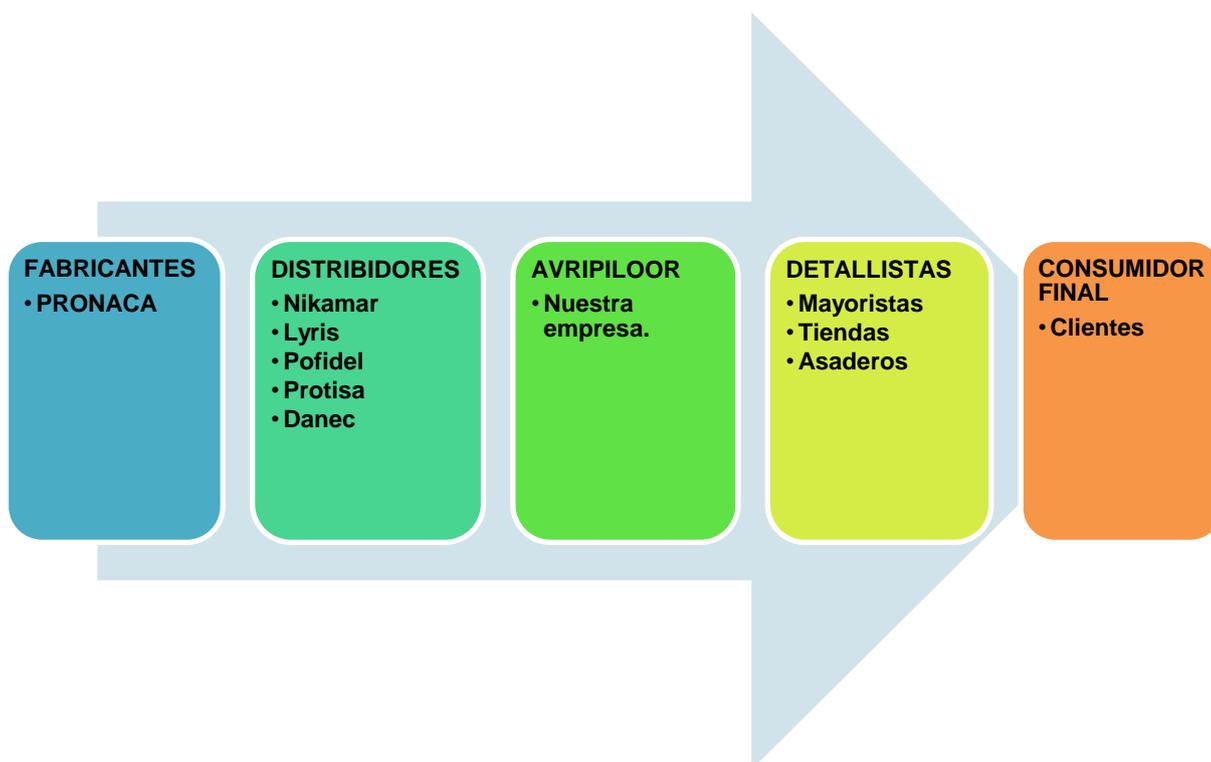
La empresa AVRIPILLOOR, posee la cobertura en las tiendas del sur de la ciudad de Guayaquil, también distribuye productos en mercados y en asaderos. El principal proveedor es Nikamar. Entre sus compromisos AVIPRILOOR cumple con la responsabilidad social corporativa que

corresponde a la relación que existe entre esta organización y la comunidad, contribuyendo al bienestar a través de múltiples acciones que de alguna manera le dan legitimidad a sus transacciones (Ventura, 2008)

2.3.1. Canales de distribución de la empresa AVIRILOOR

La empresa se dedica a la distribución de productos de consumo masivo; para que lleguen estos productos a la organización, pasan por dos canales (Fabricantes y distribuidores), cada uno de ellos gana un porcentaje por las venta que realizan. Según (Wheeler & Hirsh, 2006, pág. 29) flujo de información del cliente al fabricante y en dirección contraria resulta esencial para el proceso de gestión de canales

Gráfico 1 Canales de Distribución



Año 2015. Fuente: Empresa AVIRILOOR

Las autoras del proyecto

2.3.1.1. Funciones de los Canales de Distribución

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran con la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante. (Muñiz, 2010)

2.4. La logística y el crecimiento empresarial

Según (Correa & Luna, 2011, pág. 11) nos indica que “la logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento”.

El propósito de toda empresa está enmarcado al crecimiento y bienestar económico, este desarrollo se evidencia en una nueva inversión, en el incremento de capital, en fuentes de empleo; y especialmente en el aumento

de su productividad. **La Logística** es una de las herramientas que contribuye al crecimiento de la economía empresarial.

Es importante para las empresas mantener un óptimo nivel de servicio, en cuanto a la comercialización, distribución y entrega de productos, para ellos es conveniente conocer las necesidades de los clientes, definir adecuadamente los servicios a ofrecerse, así como también se debe controlar la calidad del servicio, revisando si se está cumpliendo con lo establecido.

La logística es, una de las actividades dentro de la empresa que más ha evolucionado en los últimos 20 años, convirtiéndose en un área estratégica empresarial. Procurar un excelente servicio al cliente siempre ha sido uno de los mayores retos logísticos, que tiene impacto en la demanda y lealtad del cliente, debido a que es fundamental contar con la satisfacción del cliente, esto permitirá conservar los existentes y atraer a nuevos.

La logística ofrece un aporte en los métodos de distribución, es un complemento de los modos de producción que facilita la reducción de los costos reales. Así como también ayuda al cumplimiento de los procesos si se tiene una mejor infraestructura, que posibilite una distribución física acorde con el crecimiento económico del negocio.

“La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia”. (Cedillo Cantos, 2008)

The Logistics Institute citado por Patronato de la Fundación Observatorio Prospectiva Tecnológica Industrial define la **logística** como: “el amplio rango de actividades que se ocupan con eficacia y eficiencia del movimiento de productos desde una empresa a otra y desde el fabricante a la cadena distribuidores/vendedores/ consumidor final” (Institute, 2006)

2.4.1. Importancia de la Logística en la empresa

En la actualidad la Logística ha evolucionado mucho, uno de sus mayores logros es su participación efectiva en la expansión del comercio y surgimiento del comercio electrónico, el mismo que permite la adquisición de todo tipo de suministros para el hogar o la oficina, desde cualquier lugar del mundo, únicamente mediante un clic.

Se considera una herramienta clave y efectiva a las estrategias logísticas, ya que una vez realizada la negociación y posicionada el producto en el mercado, la distribución del mismo es trascendental. Los sistemas de transportación avanzados y adecuados ayudan a realizar la entrega del producto en el tiempo justo, con esto se protege la calidad del bien y del servicio. Aspectos que sin lugar a dudas lograrán la satisfacción del cliente y por consiguiente el crecimiento empresarial.

(Ballou, 2004) nos indica que el proceso logístico es el conjunto de actividades que tiene como objetivo aproximar o situar en el mercado bienes, mercancías, artículos, etc., con un coste mínimo.

Lo mencionado anteriormente nos enseña que el proceso logístico es un todo, pues a través de sus funciones y actividades permite al consumidor final disfrutar de un bien y/o servicio.

Council of Supply Chain of Management Professionals, CSCMP conocido como Council of Logistics Management, (CLM) “La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores” (Council of Supply Chain of Management Professionals, 2008)

(Anaya Tejero, 2011), indica que en la empresa la logística se relaciona con todas las actividades inherentes al proceso de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos.

Por medio del gráfico señalamos el engranaje y la regularidad cómo funcionan los ciclos de aprovisionamiento, fabricación y distribución, permitiendo un flujo continuo de productos, mecanismo que siempre debe estar acorde con las necesidades reales de suministro del mercado.

2.4.2. Actividades claves en el sistema logístico

Según (Reyes López, 2014) considera que las actividades claves dentro del proceso logístico, van orientadas al servicio al cliente, esto requiere reconocer las necesidades y deseos del consumidor, establecer adecuadamente los niveles de servicio al cliente; para ello se deberá considerar lo siguiente:

- a. Procesar los pedidos correctamente.
- b. Controlar la interacción que debe existir entre la gestión de los pedidos y la de inventarios.
- c. Considerar normas para la elaboración de pedidos.

2.5. Sistemas Logísticos

Dentro del estudio investigativo es oportuno revisar los sistemas:

- **Sistema de Control de Inventario**
- **Sistema de Almacenamiento**
- **Sistema de Diseño de Ruta**
- **Sistema de Picking y Packing**

2.5.1. Sistema de Control de Inventario

(Figuera, 2005), afirma que “la gestión de inventarios, tiene por objeto primordial proporcionar la requerida disponibilidad de los productos que solicita la demanda”

Parafraseando a Serra se puede afirmar que la importancia de la gestión de inventarios radica en la relación que debe existir entre el inventario y la atención al cliente, puesto que sirve como base en los procesos para llegar a la toma de decisiones.

Los inventarios se crean con la finalidad de servir a los clientes, debido a que permite el flujo productivo y compensar las posibles oscilaciones relativas a la demanda y al plazo de entrega de los proveedores.

Según Bowerson Donald los requerimientos del inventario de una empresa se vinculan directamente con la red de la planta y el nivel deseado de servicio al cliente. Las empresas deben diseñar estrategias logísticas que mantengan la inversión financiera más baja posible en el inventario. La meta básica es alcanzar una rotación máxima del inventario al mismo tiempo que satisfagan los compromisos de servicio (Bowerson, 2007)

La importancia del Sistema de Inventarios radica en la protección que ofrece contra la incertidumbre producida por la demanda, así como también su aporte es valioso porque facilita el tiempo de entrega, favorece el nivel de servicio del cliente, controla inestabilidad en el suministro efectuado por los proveedores, descuentos por cantidad en las adquisiciones, costo menor en fletes, se logra disminución de los costos en la elaboración y seguimiento de los pedidos, atención oportuna de los pedidos. Además permite realizar un control sobre la producción o la compra de mercaderías en condiciones económicas ventajosas para la empresa. También contribuye en gran medida para las revisiones cuando se presentan cambios que podrían suscitarse en la oferta y en la demanda.

Entre las **Funciones del Control de Inventarios** tenemos: Facilita la independencia en las operaciones, Ajustarse a la variación de la demanda de productos. Permite la flexibilidad en la programación de la producción. Contar con una garantía para la variación en el tiempo de entrega de la materia prima. Obtener mayor porcentaje de utilidad en relación con el tamaño de inversión de la compra.

(Martínez, 2005), señala que entre las funciones más importantes de la gestión de inventarios están:

- Coordinar programas (venta – producción – compras).
- Establecer el nivel de los inventarios de cada material en función del servicio que se quiera ofrecer y de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Conseguir que los procesos de producción y venta mantengan su ciclo con la mayor flexibilidad posible, dentro de los límites de conveniencia económica y rentabilidad e independiente de los desajustes en el aprovisionamiento o la producción.
- Preparar los planes de aprovisionamiento de acuerdo con la planificación de la producción y ventas.
- Asegurar el lanzamiento sistemático de los pedidos a los proveedores.
- Realizar el seguimiento sistemático de las entregas de proveedores, contactando personalmente, si fuera necesario.
- Conocer las existencias, entradas, salidas, transferencias, entre otros.
- Detectar y gestionar su caducidad y/o tiempo de vida útil de los materiales obsoletos o con baja rotación.

Se consideran **inventarios** a las provisiones de materias primas, suministros, equipos, productos en proceso, productos terminados que intervienen en la cadena de suministros, en proporción con el pronóstico de la demanda, o con la producción que pueden presentar cierto grado de incertidumbre en menor o mayor cuantía.

En lo que se refiere al **Control de Inventario** es conveniente que la empresa implemente un sistema acorde con normas y disposiciones establecidas previamente que abarque desde la recepción de insumos y continúe con el registro y seguimiento de cada proceso

Es indudable que el Control de Inventario involucra a varios departamentos, cada uno de ellos con responsabilidad en cuanto a los movimientos que se efectúen en el control de productos, de acuerdo con los diferentes procesos de los inventarios. Estos controles incluyen desde el procedimiento en la elaboración de presupuestos y pronósticos de ventas y producción, a la vez que desarrollar un sistema de costo.

2.5.2. Sistema de Almacenamiento

El almacenamiento consiste en guardar, proteger y conservar la mercancía adecuadamente en un período de tiempo, en un lugar que facilite la labor de despacho cuando se requiera.

El sistema de almacenamiento es un proceso que incluye la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier mercancía.

Es importante señalar que se almacena con la finalidad de lograr reducción de los costos de producción – transportación, para que exista coordinación entre suministros y demanda; así como también para cubrir las necesidades de producción.

Al ubicar los nuevos bienes se debe registrar y actualizar el inventario de existencia, llamado **sistema de stock**. En el sistema se custodian físicamente los bienes, en tanto que los sistemas computarizados proveen de información sobre el registro de entradas y salidas de stock.

El inventario de Stock es el conjunto de mercancías acumuladas en un almacén en espera de ser vendidas o utilizadas. (Bastos Boubeta, 2007)

Función del sistema de almacenamiento

Este sistema conserva las materias primas, en lo posible, libre de incendios, robos y deterioros. Permite el acceso al personal autorizado. Proporciona constante información a los departamentos que lo requieran, especialmente al departamento de compras para conocer las existencias reales de materias primas. Facilita los controles de las materias primas: entradas y salidas.

Almacenamiento según las características del producto.

Cuando se almacena productos inflamables es importante contar con edificios e instalaciones a prueba de fuego. Existen productos que requieren de seguridad extrema, para ello es necesario almacenar en cajas de seguridad. Cuando se trata de almacenar productos perecederos se les debe conservar en refrigeración especial.

Para almacenar productos secos se debe acondicionar un ambiente seco, que facilite su manipulación, con estanterías de almacenamiento adecuadas para estos productos, con bodegas cubiertas y equipos de mantenimiento especial.

2.5.2.1. Métodos de almacenamiento

Estanterías

Consiste en colocar los distintos tipos y formas de cargas en estantes y estructuras alveolares de altura indefinida, utilizando equipos manuales o mecánicos. Se debe calcular la capacidad y resistencia, los materiales más pesados, voluminosos y tóxicos, se deben almacenar en la parte baja.

Almacenamiento estático

Ilustración 1 Tipos de estanterías y Estructuras

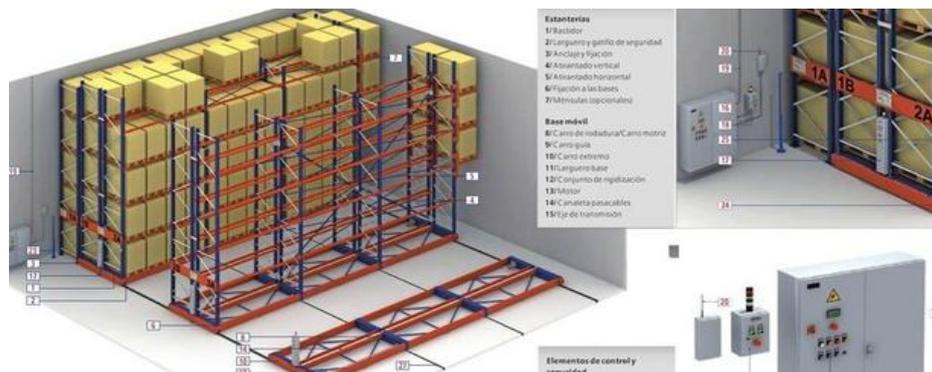


Fuente: Sistemas y proyectos, soluciones inteligentes (2012) [Imagen].

Son sistemas en los que el dispositivo de almacenamiento y cargas permanecen inmóviles durante todo el procedimiento.

Almacenamiento móvil

Ilustración 2 Almacenamiento móvil



Fuente: Salazar, Bryan (2012). [Imagen].

En estos sistemas las cargas unitarias permanecen inmóviles sobre el dispositivo de almacenamiento, ambos experimentan movimiento durante todo el proceso. Este sistema requiere de estanterías convencionales instaladas en unas plataformas situadas sobre los carriles. Permite el almacenamiento de mercadería

Apilamiento ordenado

Ilustración 3 Apilamiento ordenado



Fuente: Método de almacenamiento. (2008)

En este sistema hay que considerar la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación de embalaje. Se debe cubrir para proteger el material, cuando este lo requiera.

Almacenaje al piso

Ilustración 4 Almacenaje al piso



Fuente: López, M (2011) [Imagen]

Se define al acomodamiento de productos que por sus formas y características físicas no permiten su apilamiento en un pallet y requieren de un espacio directamente en el piso.

Almacenaje de bloques apilados

Ilustración 5 Almacenaje de bloques apilados



Fuente: Palacios, M. (2010). Almacenamiento [Fotografía].

Consiste en ir apilando las cargas unitarias en forma de bloques separados por pasillos con el fin de tener un acceso fácil a cada uno de ellos. Este sistema se utiliza cuando la mercancía está paletizada y se recibe en grandes cantidades de distintas referencias.

Sistema convencional:

Ilustración 6 Sistema convencional



Fuente: Sistema de almacenamiento convencional [Imagen].

Permite almacenar productos combinando el empleo de mercancías paletizadas con artículos individuales. Este sistema es el más empleado porque permite el acceso directo y unitario a cada paleta almacenada, además se puede adaptar a cualquier tipo de carga, en lo que se refiere a peso y volumen.

Estantería selectiva

Ilustración 7 Estantería selectiva



Fuente: Maxrac. (2014). Estantería para paletización selectiva [Fotografía].

Es utilizada para almacenar, clasificar y ordenar todo tipo de mercancías a cualquier altura, logrando un acceso directo mediante montacargas y/o manualmente. Permite ajustar los niveles con las dimensiones de la mercancía.

Sistema compacto

Ilustración 8 Sistema compacto



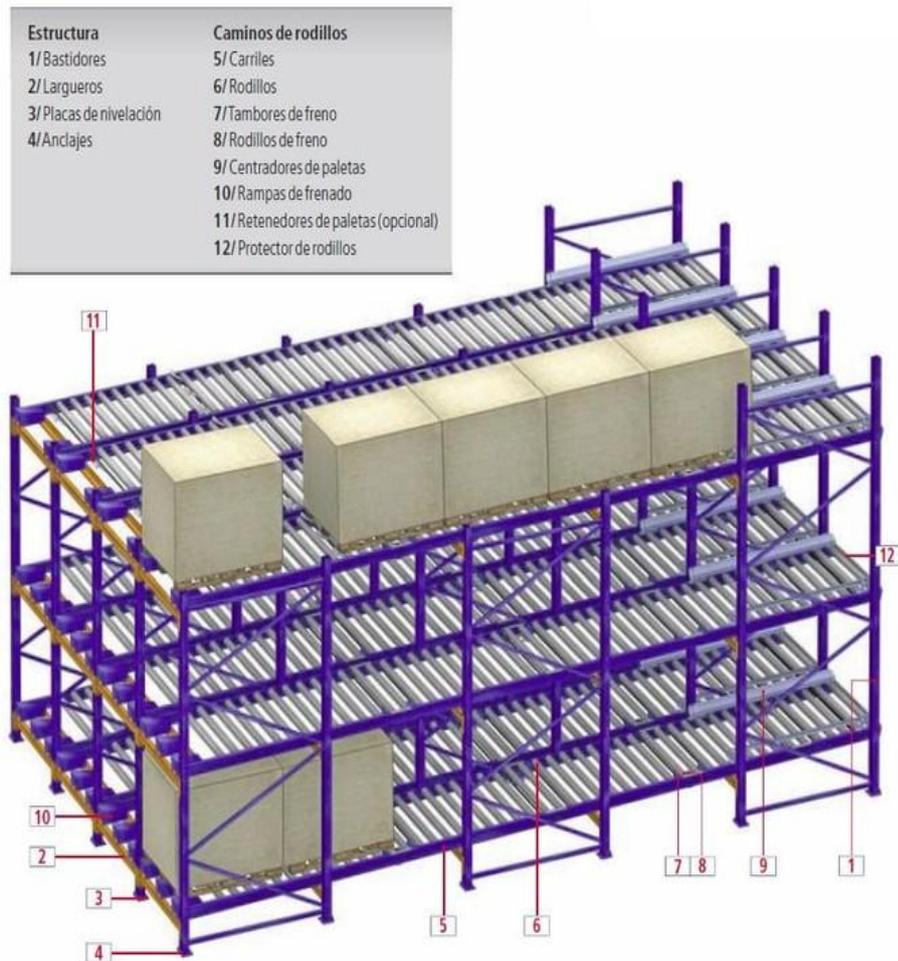
Fuente: Sistema de almacenamiento compacto [Imagen].

Con este sistema se aprovecha el espacio dentro del almacén, se requiere poca inversión en construcción. La mercancía almacenada no sufre deterioros, ya que no se colocan una encima de otra y podemos aplicar el método FIFO. Existe ahorro de espacio en los pasillos.

Este sistema presenta inconveniente por las limitaciones para establecer clasificaciones o fechas de caducidad, permite contar con una sola referencia por pasillo.

Sistema dinámico

Ilustración 9 Sistema dinámico



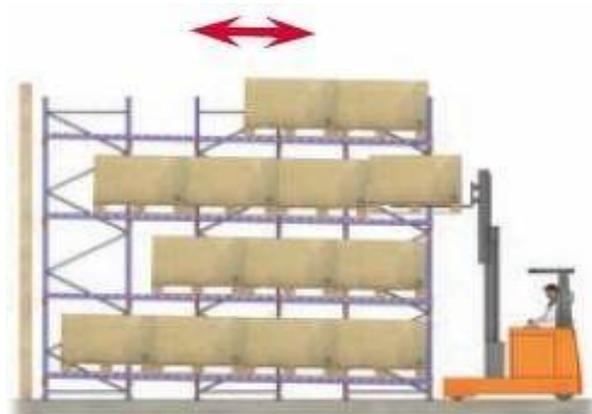
Fuente: Mecalux, Sistema de almacenamiento dinámico [Imagen].

Este sistema permite aplicar el método Fifo (consiste en dar salida por orden de entrada). Es apropiado para el almacenamiento de mercancías que requieren una rotación perfecta.

Se utilizan estanterías de estructura metálica compacta, que se incorporan en las diferentes alturas como unos caminos formados por rodillos que pueden tener una inclinación o bien estar dispuestas horizontalmente si se automatizan.

Flujo liviano (Push Back)

Ilustración 10 Estantería de flujo



Fuente: Push Back. [Imagen].

Es diseñada para picking dinámico, la mercancía se almacena sobre rieles con ruedas, colocados en un plano inclinado de modo que esta se desplaza por gravedad.

Flujo pesado

Ilustración 11 Estantería de Flujo pesado



Fuente: Almacenamiento de almacén de estanterías de hierro [Fotografía].

Este sistema es diseñado para un manejo de mercancía en estivas con una rotación de inventario FIFO (Primero en entrar, primero en salir). Facilita la organización y control de inventarios, disminución de errores en los pedidos, reducción de los tiempos de carga y descarga.

2.5.3. Sistema de almacenamiento picking y packing

Sistema picking

Ilustración 12 Proceso Picking



Fuente: Muñoz A. (2009). Picking y logística [Imagen].

Se refiere a la preparación del pedido y comprende la recolección y agrupación de una serie de productos para conformar los envíos a los clientes. Puede llevarse a cabo a través de procedimientos manuales, automatizados o mixtos. (Mauleón, 2013)

Sistema packing

Ilustración 13 Proceso de Packing



Fuente: Bustamante, K. (2013). picking & packing [Imagen].

Se refiere al empaque, embalaje y envase. Se origina debido a las propiedades físicas, comportamientos químicos e inclusive biológicos que se deben considerar en la presentación al consumidor y por consiguiente al ingresar a las cadenas de abastecimiento logístico y distribución.

Ubicación de existencias

Es indudable que existe dificultad al momento de adoptar una adecuada disposición física de la mercadería dentro del almacén, para ello es conveniente considerar que se debe minimizar los gastos, establecer una máxima utilización del espacio dentro del almacén, pero respetando las restricciones. Existen ubicaciones fijas, al azar, aleatoria, caótica y posición transitoria.

2.5.4. Sistema Diseño de Ruta

Generalmente los costos de la transportación de la mercadería son onerosos, pues fluctúan entre un tercio y dos tercios de los costos logísticos, para minimizar este gasto, se debe establecer un sistema de diseño de ruta.

En la **preparación del embarque** es importante reconocer que los pedidos son atendidos por grupos, de manera que se procesan alternadamente, se consideran las características de los envíos y la ubicación de cada uno de los clientes, para ello se diseñan rutas, con la finalidad de hacer la entrega a clientes que se localizan en la misma área, y se programa para que al momento del embarque lleguen simultáneamente a esta área y al camión.

Para su carga se controla el volumen y peso de los pedidos que van en un camión y siguen la ruta asignada. Se considera una ruta eficiente cuando se organiza la mercadería para su entrega oportuna

Al diseñar rutas de transportación nos encontramos con el problema de cómo encontrar un camino por medio de una red que se conecte desde el punto de origen a los diferentes puntos de destino, cuando es indudable que existen múltiples puntos de origen y destinos. Una de las técnicas más sencillas se refiere al **método de la ruta más corta**, para plasmarlo recurrimos al formato gráfico. (Antún, 2005)

Para el efecto nos sirve el **Paquete de Herramientas WinQSB 2.0**, que permite resolver problemas de programación lineal gráficamente o a través del algoritmo del Simplex que permite solucionar problemas de programación lineal entera por medio del procedimiento de Ramificación y Acotación.

El método de transporte es otro de los métodos que se aplican para el diseño de estas rutas, buscar determinar un plan de transporte de una mercancía de varias fuentes a diferentes destinos. Para la aplicación de este método se requiere:

- Nivel de oferta de cada fuente y la cantidad de demanda en cada destino.
- El costo de transporte unitario de la mercancía de cada fuente a cada destino.

Es un modelo matemático que se utiliza para la representación de la realidad, se pueden obtener resultados exactos, si los supuestos que se incorporan concuerdan con la realidad. Estos supuestos son:

- Se trasladará una sola especie de bien, no se debe combinar con otros productos.
- Los costos son directamente proporcionales a la cantidad de bienes enviados, es decir, entre más bienes se transporten el costo se elevará comportándose como una línea recta. (Díaz Mata, 2004)

Para el diseño de ruta por carretera se debe considerar algunos principios que permiten un mejor servicio:

1. Cargar los camiones con volúmenes similares y cuyos destinos sean los más cercanos, unos de otros.
2. Establecer una ruta empezando con el destino más lejano del depósito.

3. Ordenar los destinos en días diferentes, asignándoles grupos perennes.
4. La secuencia de paradas en una ruta por carretera debería parecer una figura de una lágrima.
5. Generalmente las rutas más eficientes son los que se fija más grandes.
6. Las cobranzas deberían realizarse dentro de las rutas de reparto, en lugar de hacerlo al culminar el recorrido.
7. Cuando existe un destino de gran distancia se debe crear una ruta alternativa de reparto.

Ruta de acuerdo a los puntos múltiples de origen y destino

Existen puntos múltiples de origen que dan servicio a múltiples puntos de destino, se presentan dificultades para la asignación de rutas, esta situación se presenta porque existe más de un vendedor o almacén para atender con un mismo producto, a más de un cliente. En estos casos para el diseño de rutas se aplica un algoritmo de programación lineal, llamado **método de transporte**.

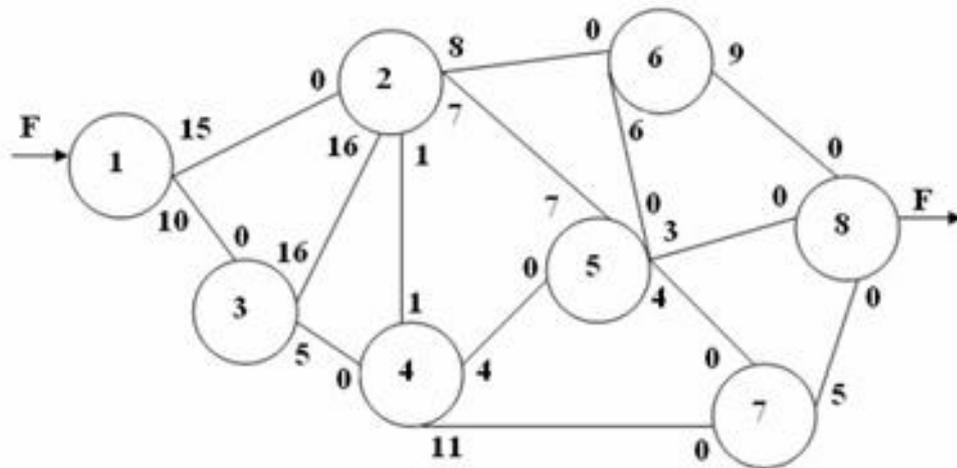
Método de transporte se refiere a la distribución de mercancía desde cualquier punto de acopio, denominado orígenes, hasta cualquier centro de recepción, llamados destino, de manera que se minimizan los costos de distribución.

Cada origen tiene que distribuir ciertas unidades a los destinos y cada destino tiene cierta demanda de unidades que deben recibir de los orígenes.

Ruta considerando que los puntos se relacionan espacialmente

Una ruta con paradas adecuadas son aquellas cuando los caminos de la ruta no se cruzan, al momento de diseñar una ruta su perfil se abultará, formando una figura parecida a una gota.

Ilustración 14 Modelo de Ruta por puntos



Fuente: García, F. (2012) [Imagen]

Programación y diseño de rutas de los vehículos

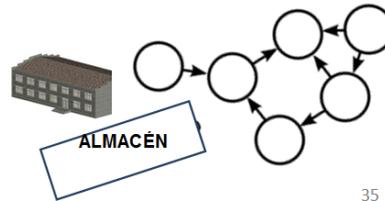
Para el diseño de rutas se debe considerar lo siguiente:

1. Cada parada debe contener un volumen para ser recogido y entregado.
2. Se puede utilizar varios transportes con diferente capacidad, tanto en peso como en volumen.
3. Es conveniente controlar un tiempo máximo de conducción en ruta, para incluir un período de descanso de por lo menos 1 hora, de acuerdo a lo establecido en el sistema de seguridad.
4. Las paradas se realizan tanto para la recolección, como para las entregas, sólo en determinadas horas del día (a estas paradas se llaman momentos oportunos)
5. En una ruta, después de concluir con las entregas se permite hacer las recolecciones.
6. Los conductores se les asigna breves descansos, para comer en determinadas horas del día.

Puntos coincidentes de origen y destino

En determinadas oportunidades se presentan casos donde el punto de origen es el mismo que el punto de destino, esta situación se da cuando los vehículos son de propiedad privada.

Ilustración 15 Puntos origen-destino

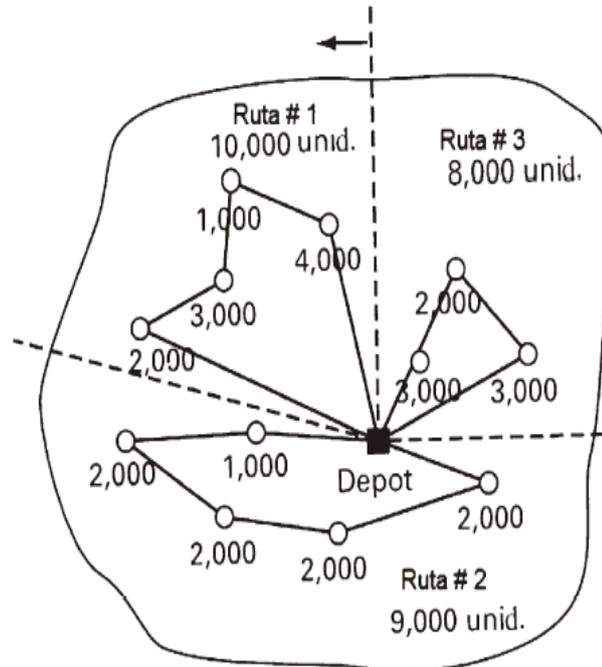


35

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Método de barrido

Ilustración 16 Modelo de barrido



Fuente: Ballou, (2004) Método del barrido [Imagen]

Se bosqueja la ruta sobre un mapa o cuadrícula, ahí señalamos las paradas, incluyendo el depósito, luego se traza una línea recta desde el depósito a cualquier dirección. Se gira la línea de manera que intercepte una

parada, es necesario fijarse si está incluida en la ruta y si la carga no excede al volumen del camión.

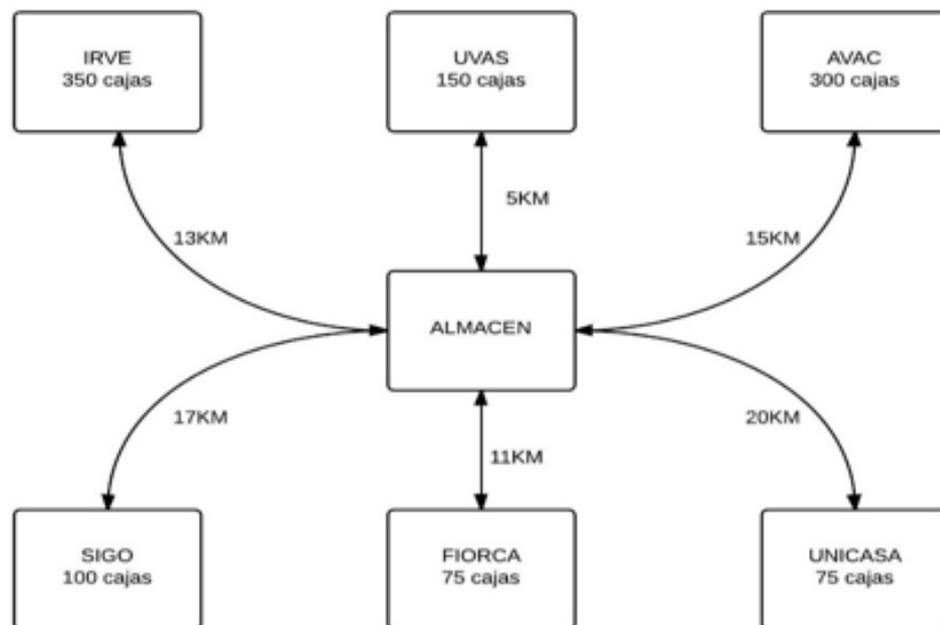
Es importante considerar que dentro de cada ruta debe existir una secuencia de las paradas, hasta formar una lágrima. Este método es un excelente recurso, cuando el volumen de la carga es una pequeña fracción de la capacidad del camión.

Método de ahorro

Este proceso tiene dos etapas:

- Las paradas se asignan a los vehículos
- Se determina la secuencia de las paradas dentro de las rutas

Ilustración 17 Modelo de Ahorro



Fuente: Pastor, C.A. Propuesta de un sistema de distribución para la cadena de suministro de la empresa [Imagen].

2.6. Subsistemas de la Logística

Es indudable que el sistema logístico contribuye al desarrollo eficiente de la administración empresarial por cuanto su gestión tiene relación con el flujo de bienes y servicios y en su accionar intervienen algunas áreas de la firma, lo importante es armonizar sus funciones para conseguir un flujo ágil que permita atender la demanda.

Es necesario revisar el sistema logístico con los **subsistemas**:

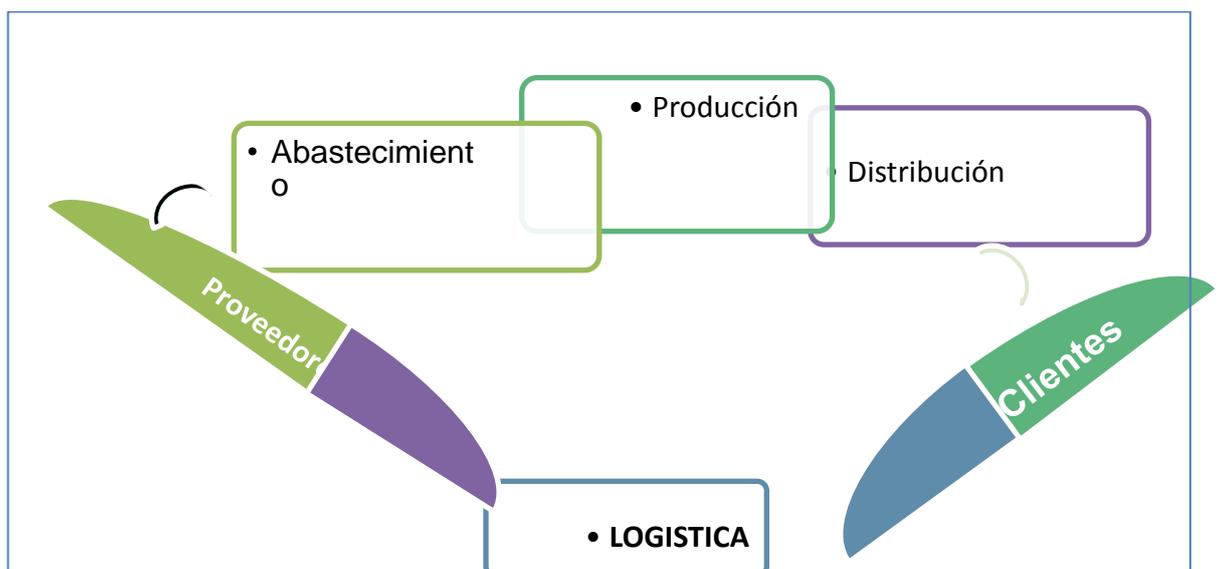
- a. Logística de Abastecimiento.
- b. Logística de Planta
- c. Logística de Distribución

La Logística de Abastecimiento tiene que ver con las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios.

La Logística de Planta se refiere a las actividades de mantenimiento y los servicios de planta, como suministro de agua, luz, combustible, seguridad industrial y el cuidado al medio ambiente, entre otros.

La Logística de Distribución que abarca la distribución de los productos terminados a los diferentes mercados.

Gráfico 2 Subsistema de Logística



Elaborado por: Las autoras del proyecto

2.6.1. Cadena de abastecimiento

“Una cadena de abastecimiento está formada por varias entidades conectadas por el proceso de compra y venta de productos, bienes y servicios, que finalmente serán parte del producto final, porque lo que lo que es producto final en una parte de la cadena abastecedora, para otra empresa es la materia prima”. (Long Douglas, 2012)

La cooperación entre los miembros de la cadena reduce el riesgo y aumenta la eficiencia de todo el proceso logístico.

El sistema de abastecimiento comprende los procesos técnicos de planeamiento, programación, recepción, almacenamiento y distribución, también la administración y disposición final de los bienes duraderos adquiridos u obtenidos.

Dentro del Sistema de Abastecimiento es importante considerar los siguientes aspectos:

- a. **Procesos Técnicos.** Se aplican en todas las actividades del sistema de abastecimiento.
- b. **Normas Generales.** Sirven como Orientaciones técnico – operativas que rigen en los procesos técnicos y facilitan la gestión del abastecimiento.
- c. **Normas Técnicas y Control Interno.** Son mecanismos de control interno del proceso de abastecimiento, así como también para el uso, conservación, custodia y protección de bienes.

Se puede decir que cadena de abastecimiento es el proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información, y el movimiento de recursos y/o bienes. (Calderon Sotero, 2008)

Cuando se trata de logística, se discute sobre la configuración de los canales de distribución, excluyen a la cadena de abastecimiento; cuando es vital para generar valor agregado a los clientes y obtener rentabilidad a la empresa. Son indudables los beneficios que brinda una eficiente gestión de compras o abastecimiento. (Pires & Carretero Díaz, 2007, pág. 24)

Entre los propósitos de la cadena de abastecimiento se encuentran el mejoramiento de procesos, actividades y funciones de los suministros, a partir de la reducción de las existencias y los plazos de entrega.

Una cadena de suministros está conformada por una red de medios de distribución, cuya finalidad es la obtención y transformación de materiales en productos intermedios y/o terminados, para su distribución a los consumidores. El suministro, la fabricación y la distribución son elementos de la cadena de suministros.

El **suministro** comprende el cómo se consigue la materia prima, dónde y cuándo se logra, con la propósito de utilizarlos en la fabricación.

La **fabricación** es el proceso que convierte la materia prima en productos terminados.

La **distribución** se refiere al comportamiento de una red de distribuidores, almacenes y comerciales minoristas que se encargan de la entrega del producto final a los consumidores.



Fuente: Ramírez, Natalia (2012)

2.6.1.1. Subsistemas de Abastecimiento

Son los instrumentos Técnicos del sistema de abastecimiento que sirven para hacer más dinámico, funcional y operativo el sistema. Entre los subsistemas tenemos:

- a. **Información:** Catalogación, Programación, Registro de Proveedores, Registro y Control.
- b. **Negociación:** Adquisiciones y contrataciones, Recuperación de bienes y servicios.
- c. **Utilización y Preservación:** Almacenamiento, Mantenimiento, Seguridad. Disposición y Distribución.

El Subsistema de Información comprende la captación, procesamiento, clasificación y actualización de datos para proporcionar y conservar información sobre bienes y servicios requeridos, también de los proveedores que suministran el producto, precio de mercado, condiciones de venta, seguridad, garantía que ofrecen, las acciones de seguimiento y control.

La catalogación comprende las siguientes actividades:

- Identificación de bienes no codificados.
- Actualización de bienes no codificados

En la catalogación se llevan registros y control de los bienes, con informes técnicos y estadísticos.

En el **Registro de Proveedores de Bienes** constan las empresas acreditadas, donde está la información suficiente acerca de la naturaleza y objeto de sus actividades, las habilita para intervenir como oferentes y/o contratistas en los procesos de contratación de bienes.

En el **Registro de Proveedores de Servicios** constan las empresas acreditadas, en este listado se encuentra la información suficiente acerca de

la naturaleza y objeto de sus actividades, con ello las habilita para intervenir como oferentes y/o contratistas de servicios en general y servicios de consultoría de diferentes obras.

Registro y Control: En este proceso se realizan las siguientes actividades:

- Elaboración de datos estadísticos de la información sobre el abastecimiento.
- Desarrollar un sistema de registros que posibilite controles posteriores sobre el abastecimiento.

En cuanto a la **Programación** es conveniente planificar la cantidad de mercadería que necesitamos en stock, el valor que se invertirá en su adquisición, cantidad que se puede asignar en el presupuesto para la adquisición de esos productos. Es importante, en ciertos casos hacer reajustes en nuestra programación semestral, para ello es conveniente realizar controles periódicos para decidir qué cantidad de mercadería se puede incluir o descartar de la planificación, para evitar excesos o faltantes en determinados productos.

Entre los registros e informes a realizar en este proceso técnico tenemos:

- Cuadro Anual de Necesidades.
- Formulación del plan de adquisiciones.
- Presupuesto.
- Ejecución de la programación.
- Plan de Ajustes.
- Evaluación y de la programación y reportes.

2.6.1.2. Subsistema de Negociación

Está constituido por Adquisiciones y contrataciones y Recuperación de Bienes y servicios.

En cuanto a las **Adquisiciones** se requiere de una Perspectiva Presupuestaria, para conocer los valores presupuestados con que se dispone para la compra de mercaderías. la cantidad de mercadería que se requiere para contar en stock, cuanto es el valor estimado para afrontar la compra, así como también la fecha que se realizaría la compra.

Para cumplir con este aspecto es necesario considerar la convocatoria y los asuntos formales y al momento de seleccionar los productos se debe escoger la calidad apropiada y el precio acorde a los intereses de la empresa.

Recuperación de Bienes. Este proceso comprende las siguientes actividades:

- Recolección o selección.
- Reparación o reconstrucción.
- Utilización.

Utilización y Preservación

Durante este proceso se prevé, se orienta, supervigila la movilización, el uso, la habilitación, la conservación, la custodia de los bienes y servicios hasta de las obras ejecutadas, dentro de una concepción integral, para una adecuada utilización y preservación.

Este subsistema está constituido por los siguientes procesos:

- Almacenamiento,
- Mantenimiento,
- Seguridad.
- Distribución y Disposición,
- Distribución Final.

El **almacenamiento** comprende un conjunto de actividades de naturaleza técnico- administrativa que se encargan de la ubicación temporal de bienes en un espacio físico determinado con fines de custodia.

Para el almacenamiento se debe contar con un Programa de recepción, en donde se detalle las funciones a cumplirse, el personal responsable, el espacio disponible, los medios de almacenamiento que se requieren, los recursos indispensables, la mercadería en stock y la cantidad a ubicarse.

Entre los datos a registrarse están la fecha de recepción, lugar o espacio a ubicarse la mercadería, debiendo tomar en cuenta las especificaciones del producto para su ubicación, de manera que estén seguras y adecuadas para su conservación.

El Mantenimiento es un proceso que tiene como objetivo evitar la paralización de los servicios que presta la entidad y consiste en realizar acciones destinadas a conservar en óptimo estado los equipos, las instalaciones, los materiales y bienes que posee la empresa.

La seguridad, es el proceso mediante el cual se previenen, detectan y/o eliminan situaciones que pueden causar daño o perjuicios en las personas, en cuanto a la información o medios naturales, con la finalidad de evitar paralizaciones de los procesos productivos.

La Distribución es el conjunto de actividades técnico-administrativas con las cuales se cierra el círculo y permite la satisfacción de las necesidades del usuario con la entrega de los bienes o servicios solicitados.

La Disposición Final es el conjunto de actividades orientadas a detectar, verificar y regular el empleo adecuado de los bienes proporcionados a las diferentes unidades operativas de la entidad.

2.7. Distribución física

Un sistema de distribución conveniente es aquel que se apoya en las tecnologías informáticas y telemáticas. Existen sistemas de rastreo de productos en tránsito que brindan seguridad y tranquilidad tanto a clientes como a empresarios, e incluso existen sistemas de rastreo de embarques satelital; información que está disponible en el internet. Es indispensable considerar cinco elementos en la distribución de física de un producto:

El procesamiento de pedidos: Al personal que está a cargo le corresponde manejar la información del cliente para transferirlo a la planta de producción, o al departamento de compras para tener conocimiento de sus necesidades.

Control de inventario: Tiene la responsabilidad de supervigilar los movimientos de entrada y salida de los productos, con la finalidad de contar con un registro de los flujos de producción o ventas.

Transporte: Tiene a cargo la movilización de insumos o productos, según sea para la producción, venta o entrega final.

El manejo de materiales: En el caso que un insumo productivo requiera de un tratamiento específico.

2.8. Importancia de la satisfacción del Servicio al cliente

(Logistics Resources International, 2011), afirma que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

2.8.1. Elementos de servicio al cliente:

- Pre-transacción
- Transacción
- Post-transacción

En la **Pre-transacción** es importante considerar las políticas de la empresa, para ello se debe definir los niveles de desempeño y transmitirlos al cliente, contar con una Estructura organizacional adecuada, demostrar flexibilidad, ofrecer servicios técnicos en los casos que se requieran.

En la **Transacción** es indispensable tener toda la información de la orden de compra, hacer una explicación sobre la conveniencia de la compra, detallar el tiempo en que se cumplirá con los envíos, para ello se hace necesario calcular el tiempo, tanto el máximo como el mínimo; se debe planificar el acuerdo de la negociación bajo parámetros establecidos en las políticas de la empresa, para que no existan errores. Para cumplir con el compromiso adquirido hay que revisar que los niveles de inventario sean los apropiados.

Entre los aspectos importantes de la **Post-transacción** están la ubicación correcta del producto, que exista disponibilidad suficiente para satisfacer al cliente, que las instalaciones brinden las garantías para el almacenamiento adecuado de la mercancía, en caso de presentarse algún deterioro ofrecer la reparación, reemplazar o aceptar la devolución del producto. De presentarse reemplazo del producto informar sobre las políticas que existen al respecto y transferirlo al Departamento de quejas. Es conveniente revisar constantemente la documentación correspondiente.

Dentro del sistema logístico, el canal de distribución juega un papel importante porque es el conducto que facilita el desplazamiento de bienes, desde el lugar de producción hasta el consumidor final, cuando cumple con estándares de calidad se convierte en el motor que produce el incremento de las ventas, una mayor participación en el mercado y aumentan las ganancias.

2.8.2. Sistema de Servicio al Cliente

Es primordial establecer un excelente Sistema de Servicio al Cliente, para lo cual se debe tener presente las características del producto a ofrecer, hacer

un análisis del costo/beneficio, utilizar la tecnología y medir el impacto que causa cada uno de estos elementos, en nuestra transacción, señalar los objetivos, políticas y controles que se adoptarán.

Para ello se debe investigar lo que necesita el cliente, como por ejemplo:

- ¿Qué le gustaría recibir?

2.8.3. Calidad en el Servicio

Se brinda calidad cuando el servicio excede a las expectativas del cliente, en cuanto al conocimiento de los servicios, la mercadería e información que se brinde, a través de la cordialidad en el trato, el respeto y la empatía hacia el cliente.

Pérdida de un Cliente:

- Indiferencia
- Negligencia
- Abusos
- Olvidos
- Falta de preparación técnica del servidor

Un cliente se conquista con:

- Conocimiento
- Seriedad
- Simpatía
- Confianza
- Profesionalismo

2.9. Base Legal

En un Estado unitario, democrático, constitucional de derechos y justicia, soberano, independiente, intercultural, plurinacional y laico, tenemos como respaldo para este proyecto, varios artículos que reposan en la Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el año 2008.

En la Constitución actual, dentro del Título II “Derechos”, en el Capítulo segundo “Derechos del buen vivir”, y en su Sección octava “Trabajo y seguridad social”; amparamos este proyecto legalmente en sus artículos 33 y 34, a continuación se detalla el contenido de los mismos:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Además, dentro del Título II “Régimen del buen vivir”, en el Capítulo tercero “Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria”, y en su Sección primera “Adultas y adultos mayores”; se respalda legalmente en sus artículos 37 y 38, a continuación se detalla el contenido de los mismos:

Art. 37.- El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones.

La jubilación universal.

Art 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

En particular, el Estado tomará medidas de:

Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.

Por otra parte, dentro del Título II “Régimen del buen vivir”, en el Capítulo tercero “Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria”, y en su Sección sexta “Personas con discapacidad”; se respalda legalmente en su artículo 47, dispone:

Art. 47.- El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.

Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas.

Dentro del Título II “Régimen del buen vivir”, en el Capítulo tercero “Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria”, y en su Sección novena “Personas usuarias y consumidores”; se respalda legalmente en sus artículos 52 y 55, detallándose a continuación:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

Igualmente, dentro del Título VI “Régimen de desarrollo”, en el Capítulo sexto “Trabajo y producción”, y en su Sección tercera “Formas de trabajo y su retribución”; tomamos el artículo 325, donde dispone lo siguiente:

Art. 325.- El Estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconoce todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales y productivos, a todas trabajadoras y trabajadores.

2.2. Definición operacional

“ESTUDIO DEL PROCESO DE LOS PROBLEMAS DE LA LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS”

Tabla 1 Estudio de la problemática de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A., del Cantón Guayaquil, y propuesta de un plan de mejoras

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTOS	ITEMS
<p>Empresa (AVIPRILOOR)</p> <p>La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos, o subsistemas, interrelacionados entre sí, y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos.</p>	Base Histórica	<p>Reseña Histórica de la empresa.</p> <p>Descripción de áreas</p> <p>Estudio del área Logística de la empresa.</p> <p>Problemas logísticos de la empresa.</p> <p>Actividad comercial de la empresa.</p> <p>Canales de distribución de la empresa.</p> <p>Funciones de canales de distribución.</p>	Encuesta	Cuestionario	<p>1. ¿Cómo calificaría la distribución y entrega de productos de AVIPRILOOR, en comparación con la competencia?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Deficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Sin respuesta</p> <p>2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención recibida por parte del personal que labora en esta empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Deficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Sin respuesta</p>

<p>Problemas Logísticos</p> <p>Logística. Función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes.</p>	<p>La Logística y el crecimiento empresarial</p>	<p>Importancia de la logística</p> <p>Actividades claves en el sistema logístico.</p> <p>Sistemas Logísticos</p> <p>Sistema de Inventarios</p> <p>Sistemas de Almacenamiento.</p> <p>Sistema de Diseño de Rutas.</p> <p>Logística de Abastecimiento</p> <p>Logística de Distribución</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>3. ¿Cuál fue el tiempo de entrega de su pedido?</p> <p><input type="checkbox"/> De inmediato</p> <p><input type="checkbox"/> Fecha fijada</p> <p><input type="checkbox"/> Dos días de atraso</p> <p><input type="checkbox"/> Tres a diez días de atraso</p> <p><input type="checkbox"/> Más de diez días de atraso</p> <p>4. ¿En qué estado recibió el producto?</p> <p><input type="checkbox"/> Buen estado</p> <p><input type="checkbox"/> Con deterioro parcial</p> <p><input type="checkbox"/> Mala presentación</p> <p><input type="checkbox"/> Mal estado</p> <p>5. ¿Recibió explicaciones por parte del vendedor sobre las condiciones de pago y tiempos de entrega al momento de procesar su pedido?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>6. Cuando usted elige nuestros productos, lo hace por:</p> <p><input type="checkbox"/> Calidad</p> <p><input type="checkbox"/> Atención esmerada</p>
--	--	--	-----------------	---------------------	--

					<input type="checkbox"/> Precio justo <input type="checkbox"/> Servicio de entrega <input type="checkbox"/> Recomendación 7. ¿Cómo considera usted, el servicio de transporte? <input type="checkbox"/> Óptimo <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Pésimo 8. Para su comodidad considera oportuno que la empresa AVIPRILOOR implemente centros de distribución, para agilizar el proceso. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 9. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la cantidad de los productos? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca 10. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la calidad de los productos? <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
--	--	--	--	--	--

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, diseño y perspectiva de la investigación

En este trabajo investigativo se utilizó la **Investigación de campo**, por cuanto se levantó la información en el lugar donde se desenvuelve el fenómeno, además porque se utilizó fuentes primarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Se aplicó la **investigación bibliográfica y documental**, porque permite profundizar juicios, concepciones, teorías, criterios, que se requieren para la elaboración del Marco Teórico, Marco conceptual y en la propuesta. Se fundamenta en fuentes primarias y secundarias.

Al analizar el problema de la empresa AVIPRILOOR, relacionadas con las falencias que existen en Logística, especialmente en la distribución y entrega de producto, se utilizó la **investigación exploratoria**.

Esta investigación es aplicada por cuanto se utiliza los conocimientos en la práctica, porque depende de los descubrimientos y aportes teóricos para confrontarlos con la realidad. Además porque se enriquece con los avances científicos y se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Busca el conocer para hacer, para construir, para modificar.

Descriptiva

Es descriptiva porque permite determinar datos y características de la población o fenómeno en estudio. Su aplicación comprende el detalle de características, componentes y factores del trabajo investigativo, a través de la presentación de frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos. Por

medio de su estudio se describen procesos, situaciones sobre la problemática de la Logística en la Empresa AVIPRILOOR.

Explicativa

Por medio de este tipo de investigación se logra realizar una explicación de la ocurrencia del fenómeno en estudio y las relaciones que podrían existir entre fenómenos. Está dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da.

Cuantitativa

Es cuantitativa porque por medio de la recolección y análisis de datos de las variables se estudian las propiedades y fenómenos cuantitativos, se explican eventos a través de métodos, técnicas e instrumentos propios de esta investigación, esto significa que se miden cantidades y por consiguiente se producen respuestas concretas y cuantificables que respaldan a la propuesta.

Cualitativa

Es cualitativa porque se describen las cualidades del fenómeno referido, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible, con la finalidad de percibir las particularidades del objeto en estudio, de reconocer el comportamiento de los involucrados en el análisis de la Logística de la empresa que permitan fortalecer la propuesta.

Histórica

Es Histórica porque mediante la revisión de evidencias se puede reconstruir de manera objetiva y exacta argumentos confiables que permitan obtener conclusiones válidas del fenómeno, mediante su control y seguimiento.

3.2. Población y muestra

En el presente trabajo investigativo está direccionado al estudio de la Problemática de Logística e Incidencia en la Distribución y Entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR, con una Propuesta de un Plan de Mejoras, de manera que el universo estará integrado por los Directivos, los clientes y el personal que labora en esta organización que consta con un total de 29 empleados.

A continuación se detalla los clientes que se encuestó en el proceso de titulación.

Tabla 2 Población y muestra de Clientes.

ALTERNATIVAS	VARONES	MUJERES	TOTAL
Clientes	89	33	122
TOTAL	89	33	122

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Tabla 3 Población y muestra de Personal de la empresa.

ALTERNATIVAS	VARONES	MUJERES	TOTAL
Directivos	2	0	2
Empleados	22	7	29
TOTAL	24	7	31

Elaborado por: Las autoras del proyecto

En la tabla 2, se muestra el resumen de todos los clientes encuestados, podemos observar que el total de clientes encuestados es de 122, y en la tabla 3 se muestra el resumen de todo el personal que conforma la empresa Avipriloor S.A.

3.2.1. Tamaño de la muestra

Se intentó realizar un censo a los 364 clientes que conforman la población de Avipriloor S.A., sin embargo este levantamiento puede tomar de dos a

tres meses realizarlo, tiempo con el que no se contó. Por esta razón se decidió hacer un muestreo no probabilístico, a conveniencia de la investigación alcanzando a encuestar a 122 clientes.

Las 122 personas que conforman la muestra, de tipo No Probabilística permitieron la aplicación de instrumentos de evaluación o recolección de datos.

3.3. Técnicas e instrumentos utilizados

La recolección de datos del presente trabajo investigativo lo vamos a realizar a través de una encuesta dirigida a los clientes, empleados y entrevista dirigida a los directivos de la Empresa AVIPRILOOR S.A., así determinaremos las falencias y requerimientos que servirán para considerar e implementar en la propuesta.

3.3.1. Instrumentos para la Investigación

Se planificó una guía para la entrevista con la finalidad de identificar los temas generales que seguirán una secuencia y el tipo de preguntas a formularse y otro instrumento será el cuestionario para la encuesta debido a que no se puede entrevistar a todos a profundidad sin obtener datos precisos que nos permitan aclarar dudas y tener conocimiento de la problemática que se estudia de la Empresa AVIPRILOOR.

3.4. Tratamiento de la información.

Se aplicará la encuesta con preguntas cerradas que no servirá para medir los indicadores, Se utilizará cuadros estadísticos para representar los resultados obtenidos además de obtener un cruce de información de datos tabulados. Con la información se tendrá datos que aportarán en la presentación de la propuesta que será un soporte de control y monitoreo de resultados del plan estratégico de la empresa, analizando las principales causas y efectos en el manejo de los métodos en la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

4.1. Análisis de la situación actual

La investigación se inició mediante el contacto con los propietarios de la Empresa AVIPRILOOR en la ciudad de Guayaquil quien nos prometió dar toda clase de apoyo para llevar a cabo esta investigación, que requirió de dos tipos de instrumentos:

Encuesta En primera instancia se diseñó el instrumento y se validó con la Lcda. Dioconda Gavilánez MSc y la Dra. Juanita Coka Echeverría MSc, docentes investigadores de la Universidad Estatal de Milagro, quienes actuaron como expertos en la validación del instrumento y se agregó lo sugerido.

El 15 de diciembre del 2014 se aplicó la encuesta a 151 involucrados, que constituyen la muestra que corresponde a los clientes y personal que labora en la Empresa AVIPRILOOR, los mismos que respondieron de buen a grado todas las preguntas.

Entrevista.- Se aplicó una entrevista a los señores Holger Ramón Loor Loor y Artemio Arnulfo Loor, quien abordó el tema con mucho interés y aportó con datos que permiten dar solidez a nuestra propuesta.

Los señores Ramón Holger Loor Loor y Loor Vásquez Artemio Arnulfo, tuvieron en su mayoría coincidencias en sus respuestas, ante la entrevista realizada, quienes afirmaron que siempre tuvieron la visión para los negocios, consideran que dentro de la empresa hay un ambiente familiar, así lo demuestran los empleados al cumplir con entusiasmo sus funciones. Afirman que la empresa cumple con normas de cuidado al medio ambiente. Consideran que una de las falencias en cuanto a Logística se refieren a las

devoluciones, esta dificultad se presenta más a nivel de comerciantes del mercado. En lo que se refiere a la distribución física de los productos piensan que en su mayor parte lo hacen correctamente porque el almacenamiento de pollos, cerdos y sus derivados se encuentran en bodegas de refrigeración, así como también que consideran el peso y el espacio del almacén. Con el método de distribución y entrega señalan que están estudiando la posibilidad de contar con un mejor servicio. Con las rutas establecidas aseveran que diariamente direccionan los puntos de recorrido, que son 4. Referente a las reclamaciones, devoluciones se tiene previsto acciones de mejora, con respecto al procedimiento de coordinación de las áreas indican que el proceso es: facturación – bodega – cliente. Dan como recomendación a las personas que deseen incursionar en el comercio de productos de primera necesidad, que el éxito se logra con paciencia, además responsabilidad y mucha entrega.

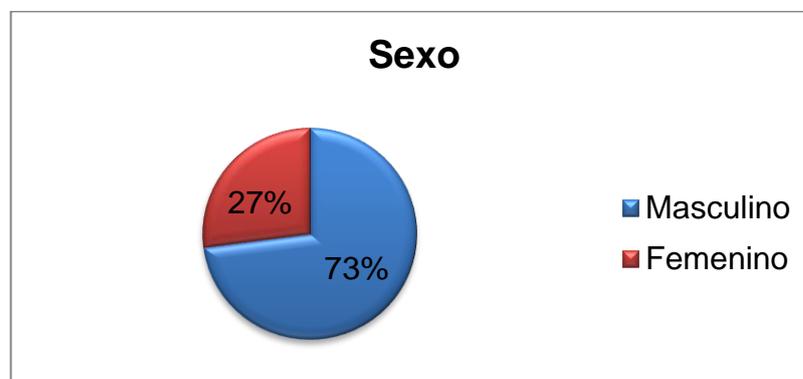
Muestra

En el trabajo de investigación la muestra está integrado por:

Tabla 4 Género - Clientes

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	89	73%
Femenino	33	27%
Total	122	100%

Gráfico 3 Género - Clientes



Fuente: Secretaría de Empresa AVIPRILOOR
Elaborado por: Las autoras del proyecto

ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,
DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS.

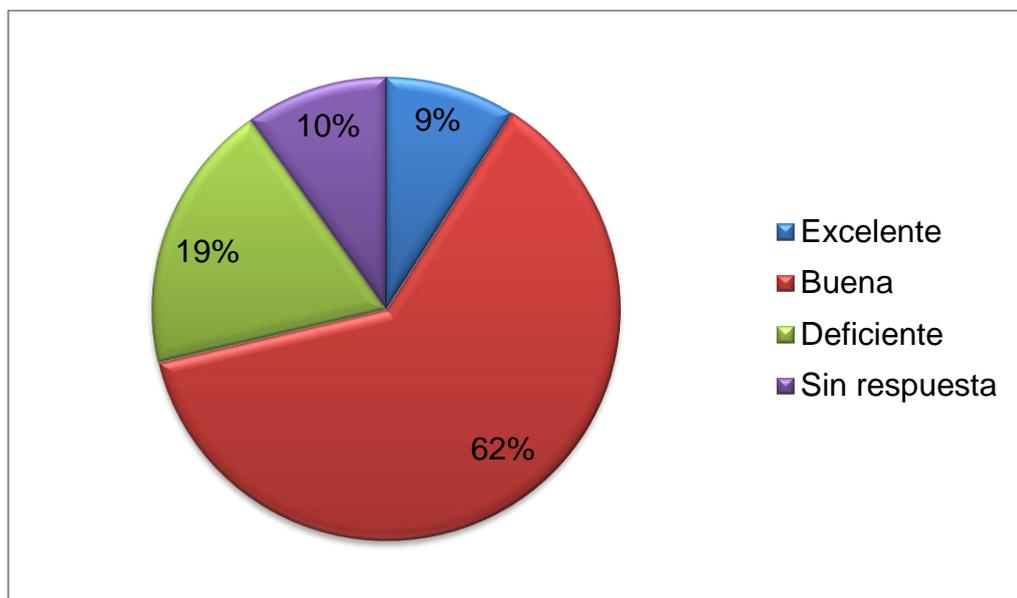
1. ¿Cómo calificaría la distribución y entrega de productos de AVIPRILOOR, en comparación con la competencia?

Tabla 5 Comparación del servicio de distribución y entrega con la competencia

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Excelente	11	9%
Buena	76	62%
Deficiente	23	19%
Sin respuesta	12	10%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 4 Comparación del servicio de distribución y entrega con la competencia



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Podemos observar en este gráfico que en relación con la competencia, la empresa AVIPRILOOR es calificada en distribución y entrega como buena, por el 62% de los clientes encuestados, mientras que el 9% lo califica como excelente, un 19% de los encuestados lo califica como deficiente y un 10% no tiene respuesta

Interpretación: En base a estos datos, se puede concluir que los clientes de la empresa AVIPRILOOR, califican como buena la distribución y entrega de productos al compararla con la competencia, sin embargo existen clientes que lo califican como deficiente, por lo cual se debe tomar medidas, para corregir las fallas y aumentar el nivel de servicio entregado.

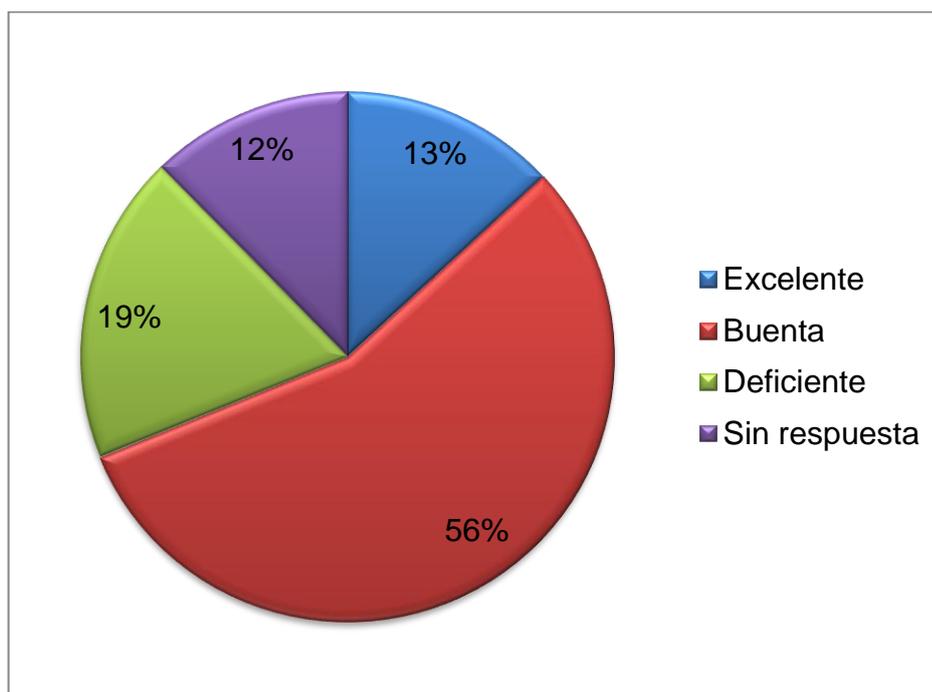
2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención recibida por parte del personal que labora en esta empresa?

Tabla 6 Grado de satisfacción en la atención recibida

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Excelente	16	13%
Buena	68	56%
Deficiente	23	19%
Sin respuesta	15	12%
<i>TOTAL</i>	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 5 Grado de satisfacción en la atención recibida



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Este gráfico datos nos demuestra, que la opinión de los clientes encuestados sobre la atención recibida por parte de personal tiene los siguientes porcentajes: Un 13% la califica excelente, esto representa a 16 de los clientes encuestados; el 56% la califica como buena, esto representa a 68 clientes; el 19% la considera deficiente, esto representa a 23 clientes; mientras que el 12% no tiene respuesta.

Interpretación: En base a los resultados, se puede observar que los clientes consideran que reciben una buena atención por parte de los trabajadores, pero se puede advertir que existen clientes que no están satisfechos con el trato que reciben, por ello se hace indispensable capacitar a los empleados para mejorar la atención al cliente, tanto a despachadores y choferes como a los vendedores.

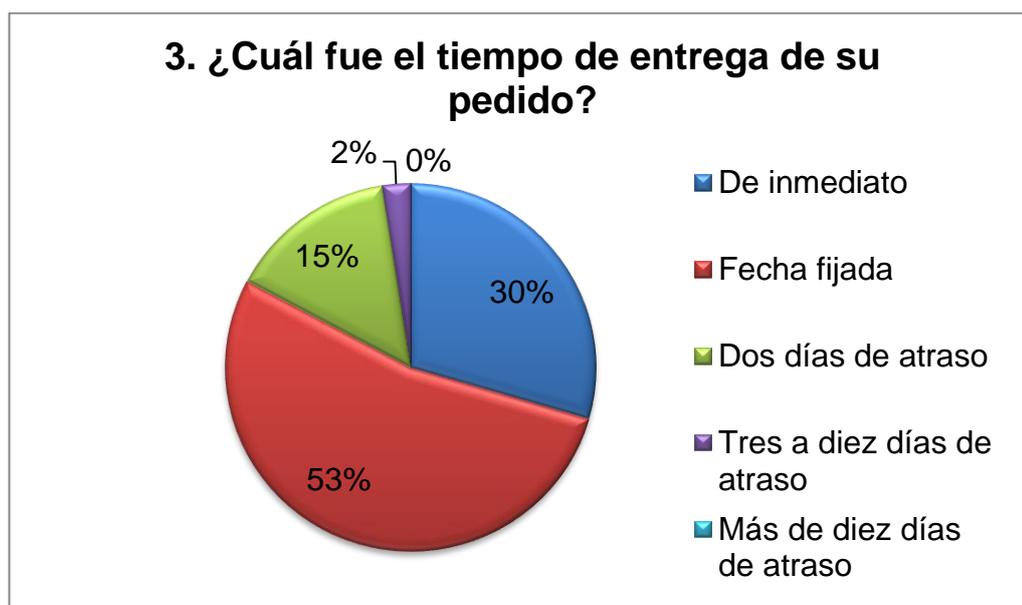
3. ¿Cuál fue el tiempo de entrega de su pedido?

Tabla 7 Tiempo de entrega del pedido

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
De inmediato	36	30%
Fecha fijada	65	53%
Dos días de atraso	18	15%
Tres a diez días de atraso	3	2%
Más de diez días de atraso	0	0%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 6 Tiempo de entrega del pedido



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Este gráfico demuestra que los tiempos de entrega de los pedidos en la empresa, tienen los siguientes porcentajes; un 30% consideran que fue de inmediato, la mayoría con el 53% considera que fue en la fecha fijada, un 15% recibió su pedido con tres a diez días de atraso, mientras que el 2%

considera que recibió su pedido con un atraso de tres a diez días y un 0% con un atraso de más de diez días.

Interpretación: Con los resultados obtenidos, se puede señalar que los pedidos llegan a tiempo a los clientes, lo cual indica que la empresa AVRIPILLOOR no presenta inconvenientes en lo que se refiere al transporte y tiempo de entrega; más se debe tener en cuenta que se debe agilizar los procesos de picking y packing.

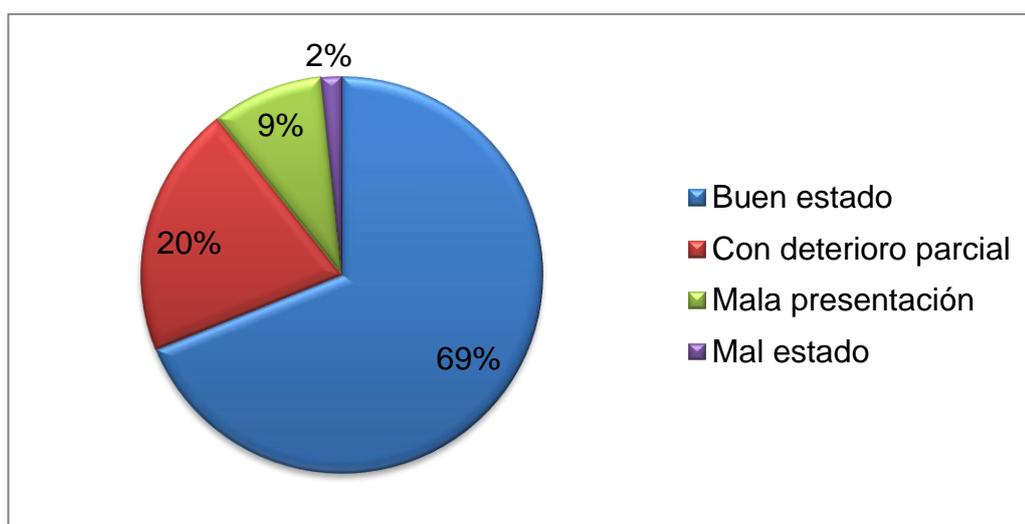
4. ¿En qué estado recibió el producto?

Tabla 8 Condiciones del producto en el momento del despacho a clientes

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Buen estado	84	69%
Con deterioro parcial	25	20%
Mala presentación	11	9%
Mal estado	2	2%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 7 Condiciones del producto en el momento del despacho a clientes



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Los resultados muestran que, la mayoría de los clientes encuestados con un 69% reciben los productos en buen estado, el 20% lo recibe con deterioro parcial, un 9% con mala presentación y un 2% de los clientes reciben los productos en mal estado.

Interpretación: Según los datos obtenidos, los clientes encuestados opinan que los productos llegan en buen estado, sin embargo hay que tomar en consideración lo importante que es preservar los productos, de tal manera que se eviten devoluciones o pérdida de clientes, para evitar que sucedan casos, se debe llevar un control de cómo sale el producto de la empresa y para tener la seguridad que el producto llega en óptimas condiciones a los clientes.

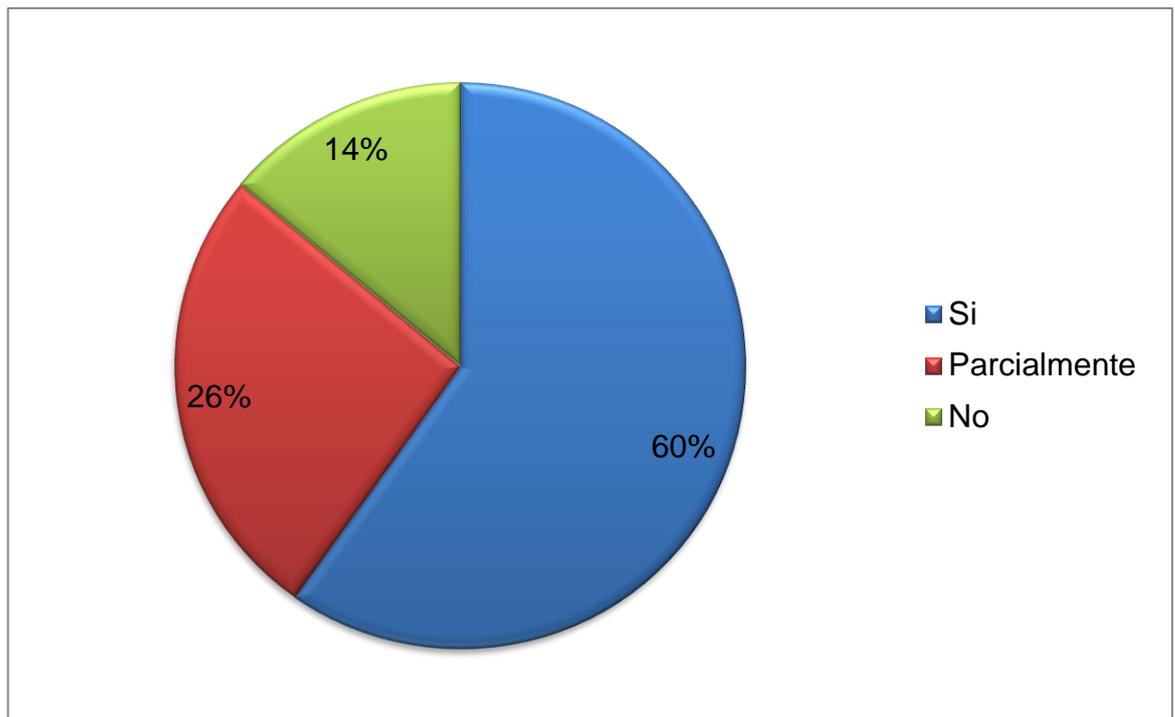
5. ¿Recibió explicaciones por parte del vendedor sobre las condiciones de pago y tiempos de entrega al momento de procesar su pedido?

Tabla 9 Información completa a los clientes

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	73	60%
Parcialmente	32	26%
No	17	14%
<i>TOTAL</i>	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 8 Información completa a los clientes



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Este gráfico nos demuestra que un 60% de los encuestados sí recibió las explicaciones sobre condiciones de pago y tiempos de entrega, mientras que el 26% opina que las recibió parcialmente, en cambio el 14% considera que no se le dio las explicaciones correspondientes.

Interpretación: En base a los resultados, podemos observar que los clientes encuestados sí recibieron la información pertinente, por otro lado un gran número de clientes opina que no se les informó en forma correcta, lo que puede crear malos entendidos y problemas con los clientes al momento del pago o en la recepción del pedido.

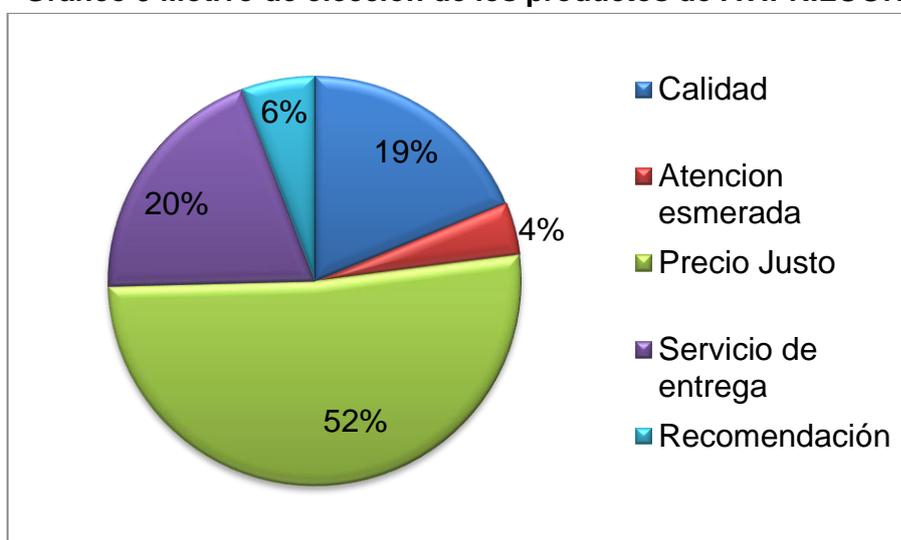
6. Cuando usted elige nuestros productos, lo hace por:

Tabla 10 Motivo de elección de los productos de AVIPRILOOR

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Calidad	23	19%
Atención esmerada	5	4%
Precio Justo	63	52%
Servicio de entrega	24	20%
Recomendación	7	6%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 9 Motivo de elección de los productos de AVIPRILOOR



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Los resultados muestran como los clientes de AVRIPILLOOR eligen los productos: De un total de 122 clientes, el 52% eligen los productos por precio justo, mientras que el 19% prefieren productos de calidad, un 4% prefieren una atención esmerada, el 20% considera que el servicio de entrega es lo más importante, y un 6% lo elige por la recomendación.

Interpretación: Según los datos, los clientes de la empresa AVRIPILLOOR, eligen los productos por un precio justo, debido a las exigencias del mercado, debido a que los sectores a los que la empresa ofrece sus

productos, son mercados, y tiendas de barrio, ellos necesitan precios competitivos y variedad de sus productos.

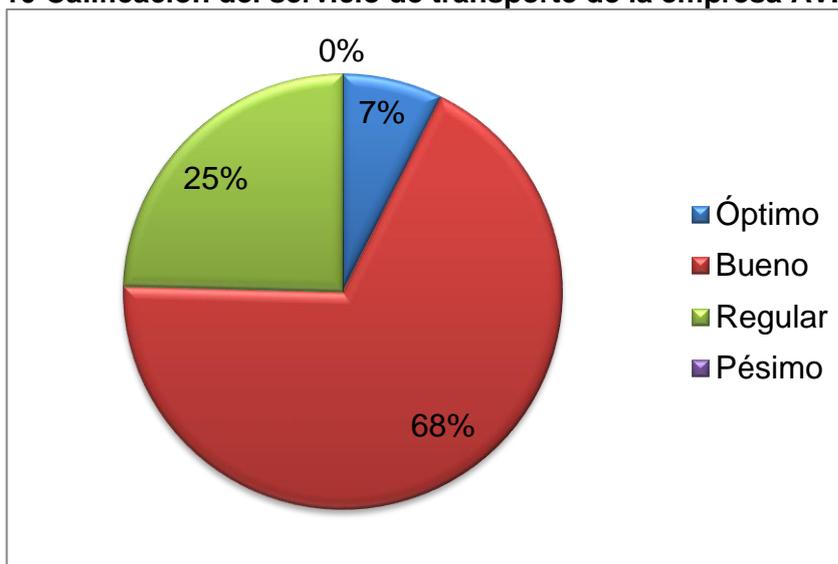
7. ¿Cómo considera usted, el servicio de transporte?

Tabla 11 Calificación del servicio de transporte de la empresa AVIPRILOOR

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Óptimo	9	7%
Bueno	83	68%
Regular	30	25%
Pésimo	0	0%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 10 Calificación del servicio de transporte de la empresa AVIPRILOOR



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Según el gráfico, se puede observar que la mayoría de los clientes con un 68% considera que el servicio de transporte es bueno, en cambio, el 7% opina que reciben un óptimo servicio de transporte, el 25% cree que reciben un servicio regular, y no existen clientes que piensen que reciben pésimo servicio de transporte.

Interpretación: Los resultados muestran que los clientes consideran que la empresa les brinda un buen servicio, lo cual nos indica que existe un

porcentaje de clientes, a los cuales no se les brinda un servicio que satisfaga sus necesidades.

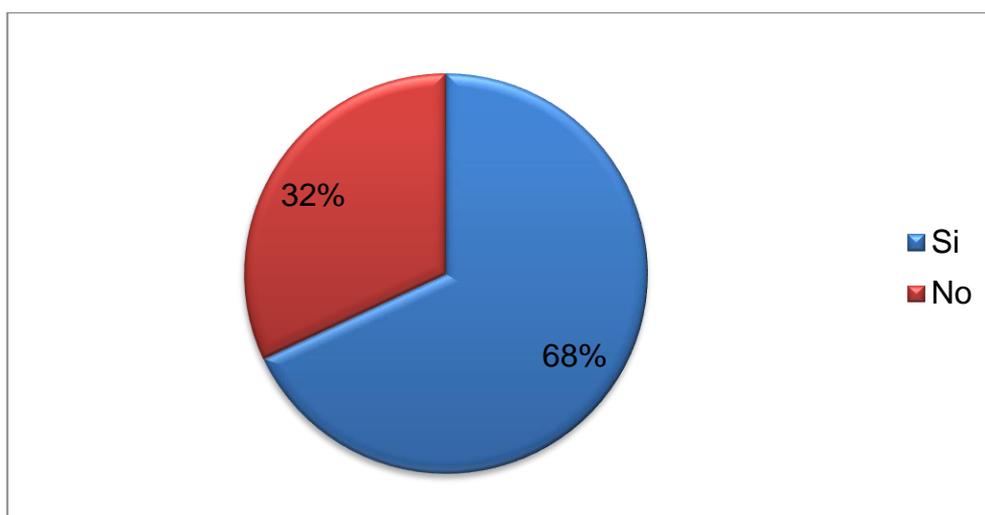
8. Para su comodidad considera oportuno que la empresa AVIPRILOOR implemente centros de distribución, para agilizar el proceso.

Tabla 12 Implementación de centros de distribución

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	83	68%
No	39	32%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 11 Implementación de centros de distribución



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El gráfico establece en sus datos que el 68% de los encuestados corresponde a 83 clientes que consideran que la implementación de centros de distribución si es oportuna, mientras que el 32% que corresponde a 39 clientes opina que no es necesaria su implementación.

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, los clientes consideran idóneo la implementación de centros de distribución, con el fin de

facilitar y agilizar tanto sus pedidos, como las entregas, para de esta manera evitar devoluciones y atrasos.

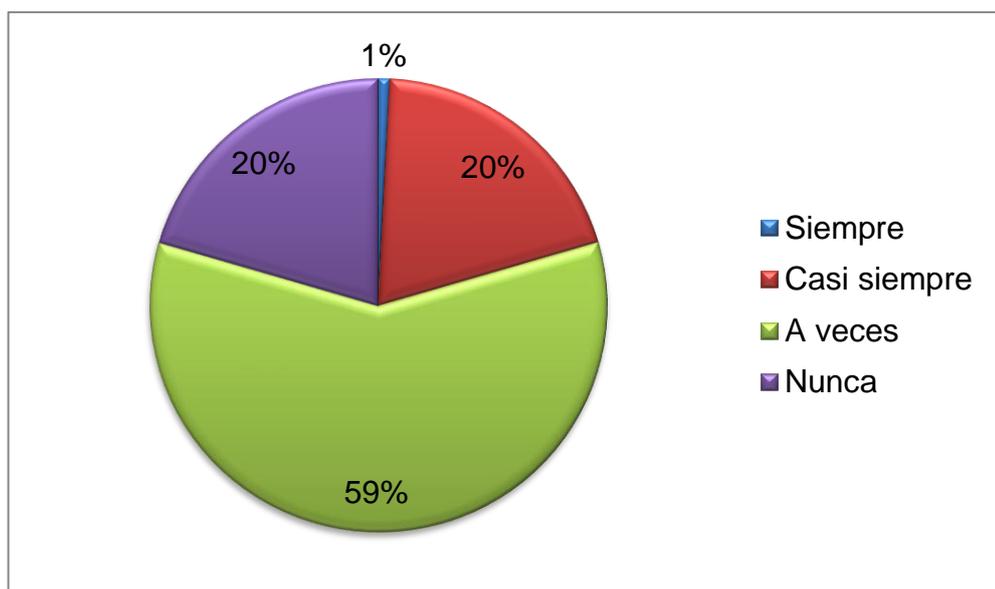
9. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la cantidad de los productos?

Tabla 13 Emisión de devoluciones debido a la cantidad de productos

<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	1	1%
Casi siempre	24	20%
A veces	72	59%
Nunca	25	20%
<i>Total</i>	<i>122</i>	<i>100%</i>

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 12 Emisión de devoluciones debido a la cantidad de productos



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: En este gráfico se puede observar que: la mayoría de los clientes de AVRIPILLOR, con un 59% a veces ha experimentado la realización de devoluciones debido a la cantidad de productos erróneos o averiados al momento de su entrega, por otro lado el 1% siempre experimenta

devoluciones, en cambio el 20% casi siempre, mientras que otro 20% nunca ha realizado una devolución por este motivo.

Interpretación: En base a los datos se determina que los clientes realizan devoluciones con la frecuencia "a veces", lo cual nos demuestra que la empresa AVRIPILLOOR, tiene fallas en lo que se refiere al despacho de la mercadería, pues las cantidades requeridas por los clientes no llegan completas o llegan averiados, para evitar esta falla se necesita implementar que el chofer revise con la guía de remisión lo ingresado al camión. Así como también tomar medidas en lo que se refiere al empaque o embalaje de los productos, para evitar su deterioro.

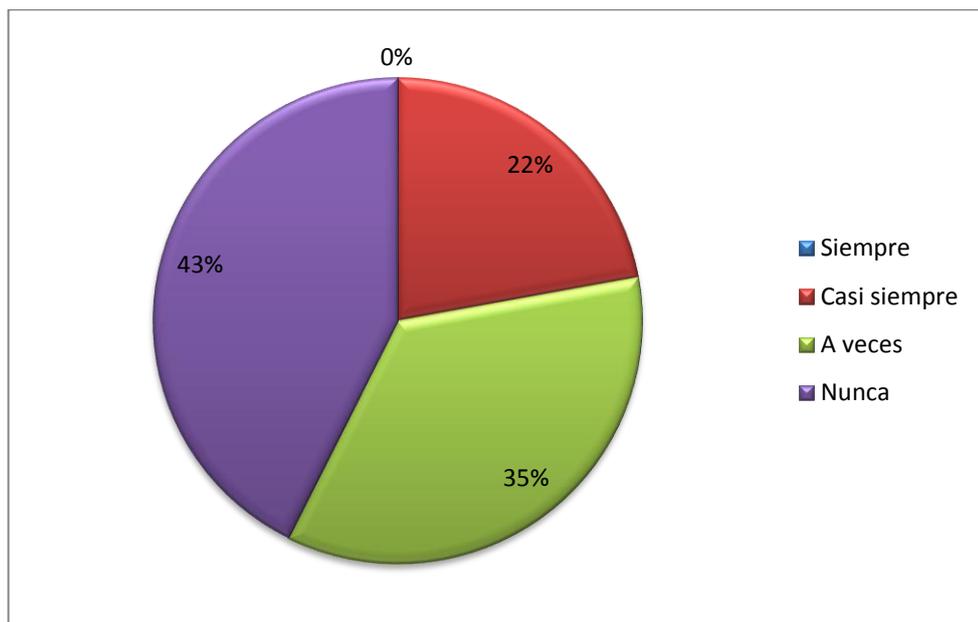
10. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la calidad de los productos?

Tabla 14 Frecuencia con la que se realizan devoluciones por mala presentación de los productos

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	27	22%
A veces	43	35%
Nunca	52	43%
TOTAL	122	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 13 Frecuencia con la que se realizan devoluciones por mala presentación de los productos



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Interpretación: Este gráfico muestra que el 0% opina que siempre realiza devoluciones debido a la calidad del producto, el 22% las realiza casi siempre, con un 35% realiza las devoluciones a veces, mientras que el 43% opina que nunca realiza devoluciones debido a la calidad de los productos.

Conclusión: Según los resultados los clientes tienen problemas con la calidad de los productos con un frecuencia de "a veces", lo que nos da a entender que se deben tomar medidas en lo que se refiere al empaque o embalaje de los productos, para evitar su deterioro y en el estado en el que se transportan si no son maltratados en el transcurso.

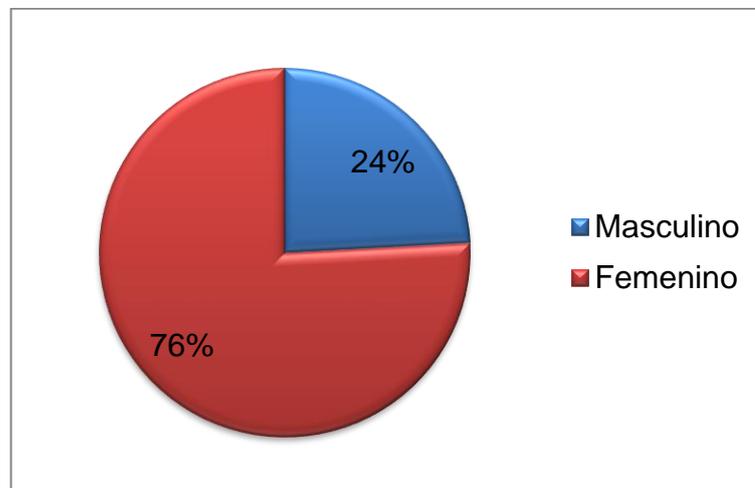
ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,
DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS.

Tabla 15 Género - Empleados

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	7	24%
Femenino	22	76%
Total	29	100%

Gráfico 14 Género - Empleados



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

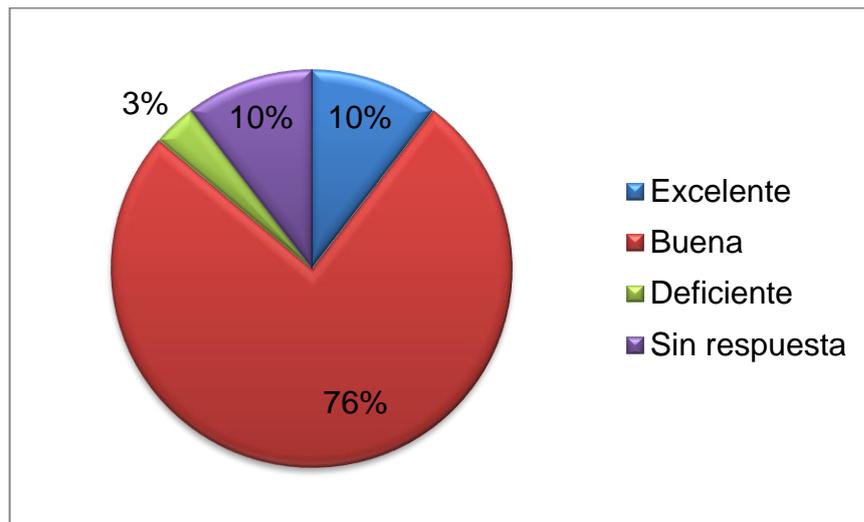
1. ¿Cómo calificaría la gestión logística de la empresa, en comparación con la competencia?

Tabla 16 Calificación de la gestión logística de la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	10%
Bueno	22	76%
Deficiente	1	3%
Sin Respuesta	3	10%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 15 Calificación de la gestión logística de la empresa



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: Los resultados muestran que, la mayoría de los empleados encuestados con un 76% califica la gestión logística de la empresa en comparación con la competencia como buena, el 10% la califica como excelente, otro 10% no respondió y un 3% como deficiente.

Interpretación: Según los datos obtenidos los empleados califican como buena, pero a la vez tenemos una respuesta no deficiente, y para lograr que todos contesten excelente es imprescindible mejorar la entrega y distribución desde la empresa en las instalaciones hasta el momento que le llegue al cliente.

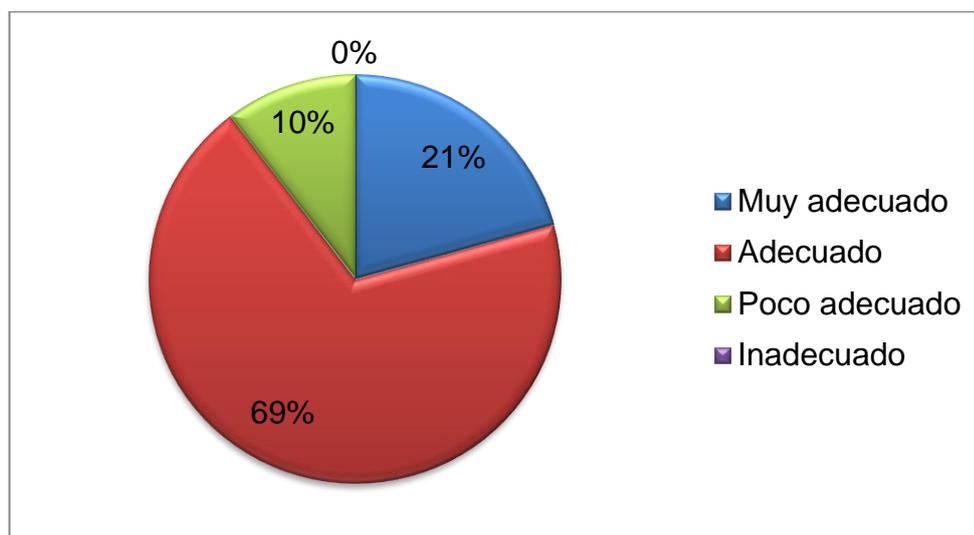
2. ¿Considera usted adecuado y eficiente el servicio que se brinda a los clientes?

Tabla 17 Consideraciones por parte de empleados, sobre el servicio brindado a clientes

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy adecuado	6	21%
Adecuado	20	69%
Poco adecuado	3	10%
Inadecuado	0	0%
<i>Total</i>	<i>29</i>	<i>100%</i>

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 16 Consideraciones por parte de empleados, sobre el servicio brindado a clientes



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que un 69% del personal considera que es adecuado el servicio que se brinda al cliente, un 21% opina que es muy adecuado y el 10% nos indica que es poco adecuado.

Interpretación: Según los datos podemos ver que el servicio que la empresa brinda a los clientes es adecuado, pero lo importante es lograr que sea muy adecuado y para esto se debería encuestar a los clientes una vez al mes o según se crea mejor para la empresa, y de esta manera ver el avance del servicio brindado a los clientes.

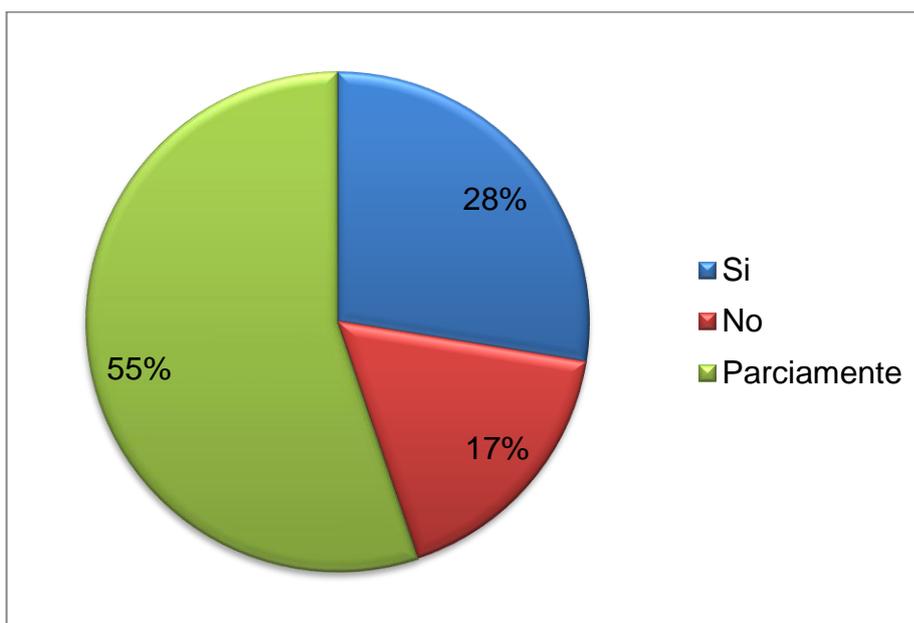
3. ¿Los empleados que brindan servicios al cliente están preparados para el cumplimiento de esas funciones?

Gráfico 17 Empleados capacitados para el servicio otorgado al cliente

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	8	28%
No	5	17%
Parcialmente	16	55%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 18 Empleados capacitado para el servicio otorgado al cliente



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que un 55% está parcialmente de acuerdo con que cumplen bien las funciones para dar un buen servicio al cliente, un 28% nos indica que sí están bien y el 17% que no.

Interpretación: Según los datos debemos implementar charlas, seminarios o cursos para el personal sobre el servicio al cliente y de esta manera lograr que todos los empleados de la empresa estén 100% capacitados para brindar un excelente servicio a los clientes.

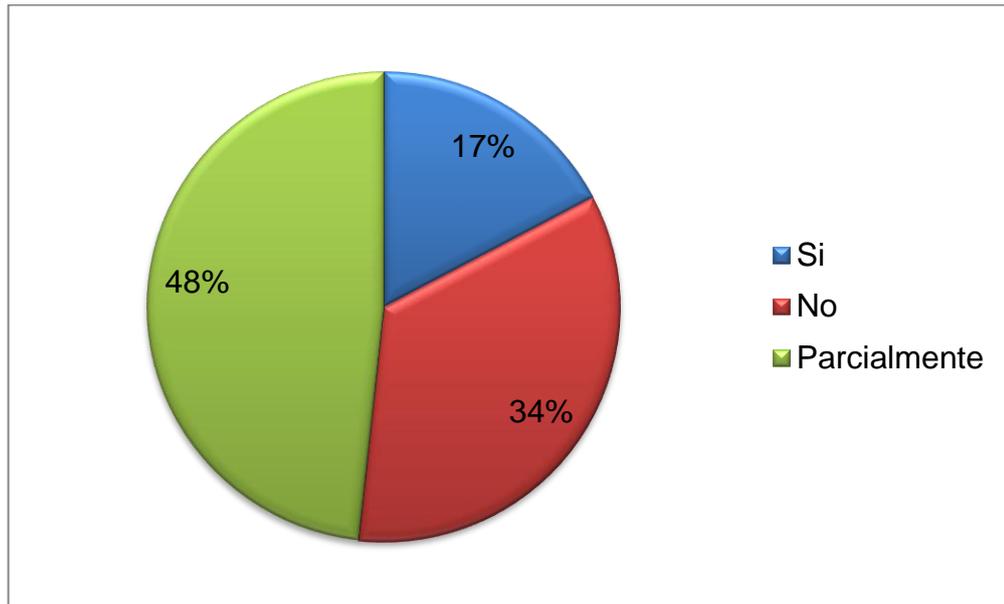
4. ¿Las funciones y tareas asignadas a cada uno de los empleados están claramente definidas?

Tabla 18 Definición de funciones

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	5	17%
No	10	34%
Parcialmente	14	48%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 19 Definición de funciones



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis nos indica que las funciones y tareas asignadas a cada uno de los empleados de la empresa en un 48% están parcialmente definidas, un 34% de empleados opinan que no y un 17% que sí.

Interpretación: Según los datos para mejorar las estadísticas lo primordial es implementar un manual de funciones para establecer las funciones por áreas y cada empleado conozca las actividades y responsabilidades que le corresponden dentro de la empresa.

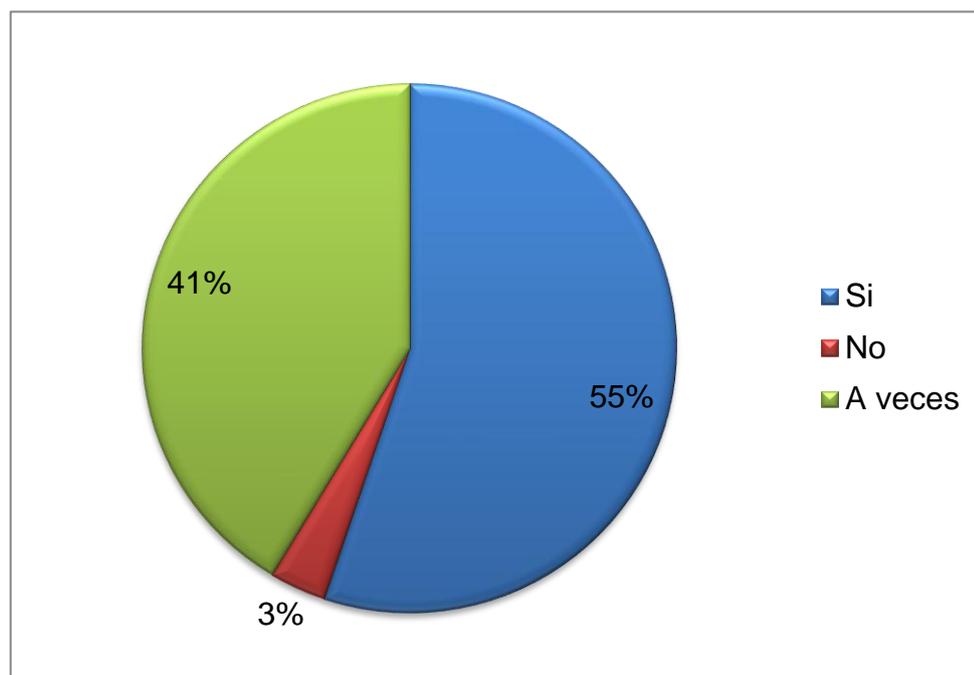
5. La empresa considera las posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en sus procesos de trabajo (ahorro de energía, recursos, reciclaje, gestión de recursos)

Tabla 19 Consideraciones en el impacto ambiental y en los procesos de trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	16	55%
No	1	3%
A veces	12	41%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 20 Consideraciones en el impacto ambiental y en los procesos de trabajo



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que la empresa en un 55% considera las posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en sus procesos de trabajo, un 41% opina que a veces se lo hace y otro 3% que no.

Interpretación: Según los datos los empleados nos indican que la empresa si considera las posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en sus procesos de trabajo, pero un porcentaje nos indica que a veces; es importante que dentro de una empresa se genere una cultura de cuidado al medio ambiente y lo mejor sería comprar tachos para reciclar y seguir implementando o mejorando los métodos que actualmente utiliza la empresa.

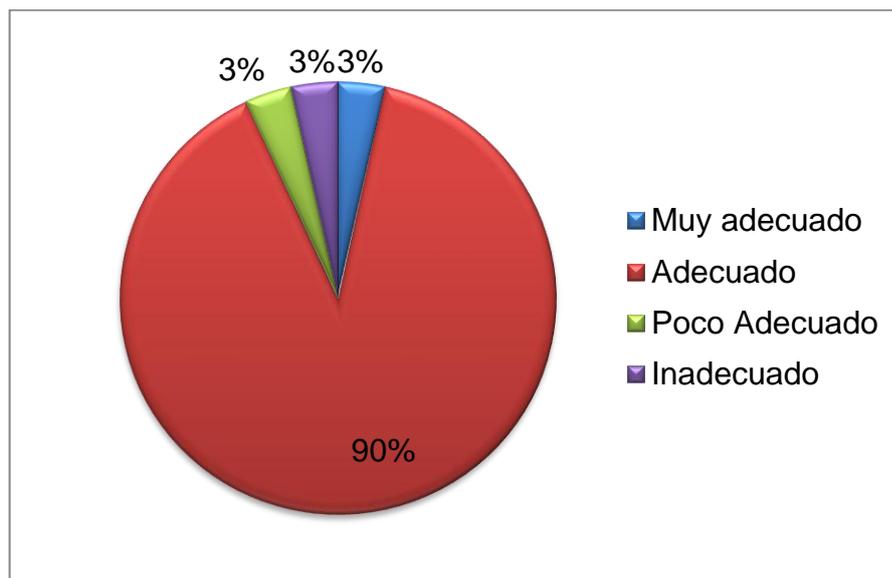
6. ¿Considera usted, que la empresa responde de manera adecuada, en tiempo y forma, a las reclamaciones, devoluciones, y sugerencias realizadas por los clientes?

Tabla 20 Opinión de los empleado respecto a reclamaciones, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes

<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy Adecuado	1	3%
Adecuado	26	90%
Poco Adecuado	1	3%
Inadecuado	1	3%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 21 Opinión de los empleado respecto a reclamaciones, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que la empresa en un 90% responde de manera adecuada a las reclamaciones, devoluciones y sugerencias hechas por los clientes, un 3% indica que es muy adecuado, otro 3% que es poco adecuado y el 3% restante que es inadecuado.

Interpretación: Según los datos la empresa si toma en cuenta los reclamos, devoluciones y sugerencias que le hacen los clientes y eso está muy bien, porque debido a estas acciones se puede analizar en que se está fallando y buscar la manera de mejorar y evitar que vuelva a ver una queja del mismo tipo.

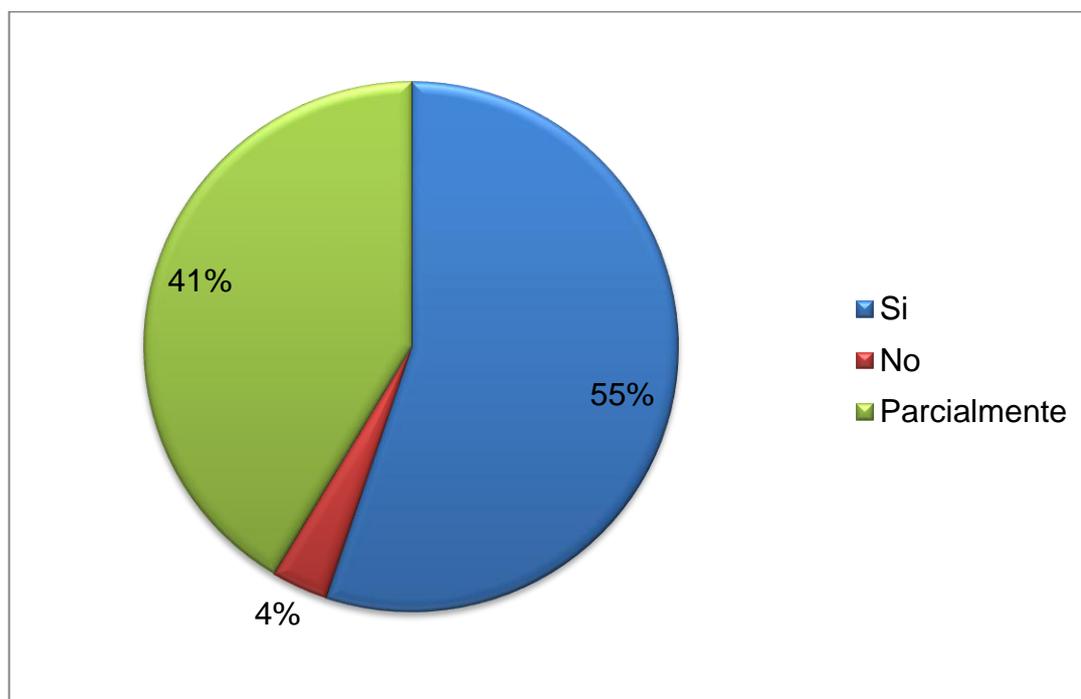
7. ¿Existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos logísticos?

Tabla 21 Coordinación entre las áreas logísticas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	16	55%
No	1	4%
Parcialmente	12	41%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 22 Coordinación entre las áreas logísticas



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 55% sí existe una coordinación adecuada entre los procesos logísticos, un 41% indica que

parcialmente, es decir, que a veces sí y otras veces no, y un 3% indica que no.

Interpretación: Según los datos en la empresa existe una adecuada coordinación en sus procesos logísticos, pero debe ser excelente para evitar cualquier tipo de falla y esto evite inconvenientes en el momento de hacer la entrega de productos al cliente, por un pedido mal despachado o no informado.

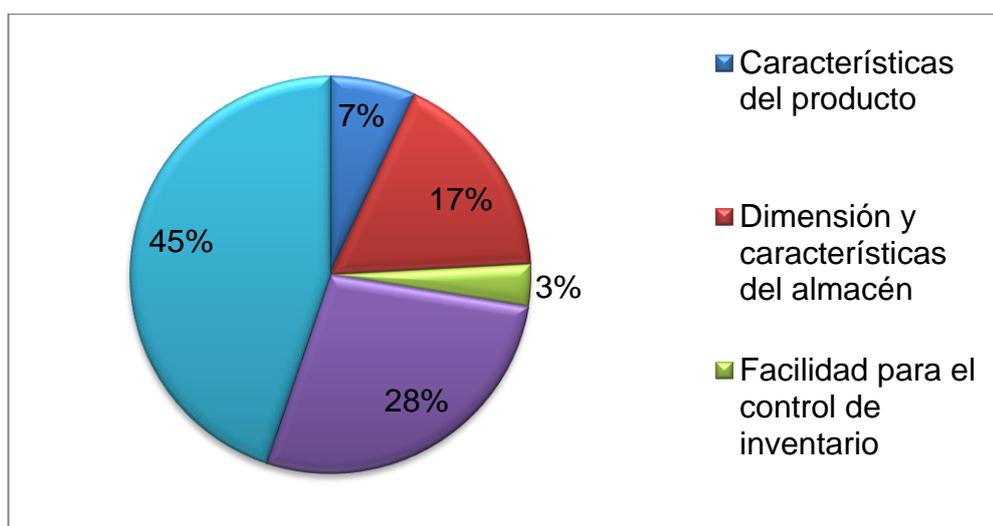
8. ¿Qué aspectos se consideró en la distribución física de los productos en el almacén?

Tabla 22 Razones para la distribución física del almacén

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Características del producto	2	7%
Dimensión y características del almacén	5	17%
Facilidad para el control de inventario	8	28%
Disposición para el embalaje	1	3%
Ubicación para embarque y transportación rápida	13	45%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 23 Razones para la distribución física del almacén



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 45% el aspecto que se considera en el momento de la distribución física es la ubicación para

embarque y transportación rápida, un 28% para la facilidad para el control de inventario, un 17% considera la dimensión y características del almacén, un 7% considera las características del producto y un 3% la disposición para embalaje.

Interpretación: Según los datos el aspecto más importante para la empresa es la ubicación para embarque y transportación rápida, esto les da mayor facilidad en el momento de despachar sus productos porque mediante ese tipo de clasificación ahorran tiempo.

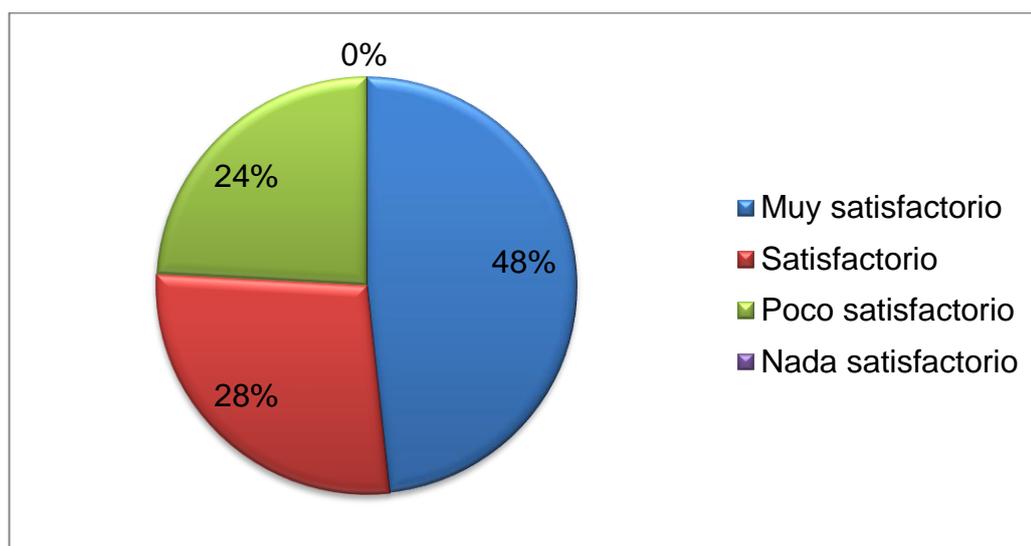
9. ¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento de cumplir con las actividades que le fueron asignadas dentro de la empresa?

Tabla 23 Grado de satisfacción realizando el trabajo asignado en la empresa AVIPRILOOR

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfactorio	14	48%
Satisfactorio	8	28%
Poco satisfactorio	7	24%
Nada satisfactorio	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 24 Grado de satisfacción realizando el trabajo asignado en la empresa AVIPRILOOR



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 48% está muy satisfecho con las actividades que cumplen dentro de la empresa, un 28% está satisfecho y un 24% poco satisfecho.

Interpretación: Según los datos la mayoría de empleados dentro de la empresa están muy satisfechos con las actividades que cumplen dentro de la empresa y al momento que se implemente un manual de funciones, con seguridad todo el personal estará totalmente satisfecho, debido que cada persona sabe qué labor cumplir dentro de su rol.

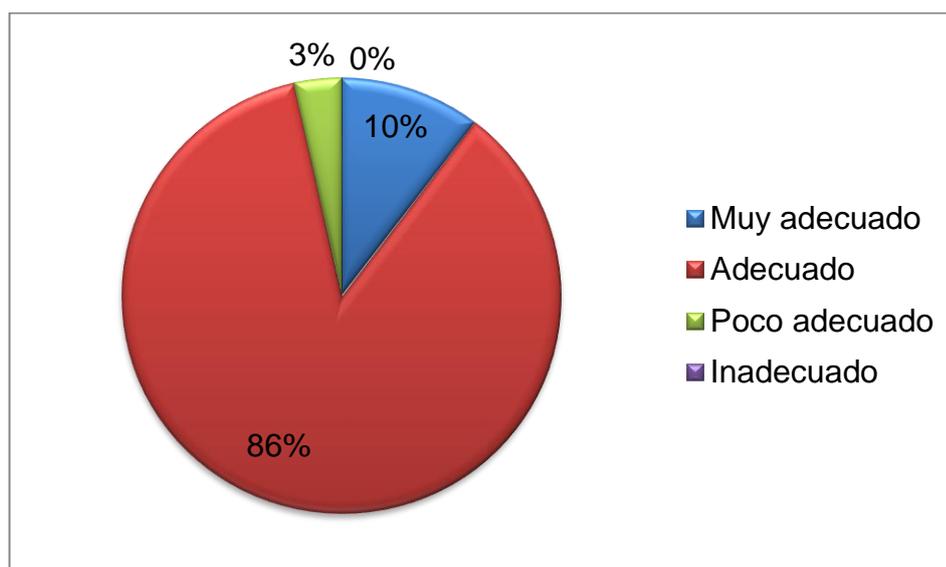
10. ¿Considera adecuado el sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR?

Tabla 24 Sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy Adecuado	3	10%
Adecuado	25	86%
Poco Adecuado	1	3%
Inadecuado	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 25 Sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 86% es adecuado el sistema de abastecimiento de la empresa, en un 10% muy adecuado y en un 3% poco adecuado.

Interpretación: El resultado de estos datos nos indica que es adecuado el sistema de abastecimiento, pero se debe lograr que sea excelente para tener mayores beneficios que ofrecer como empresa.

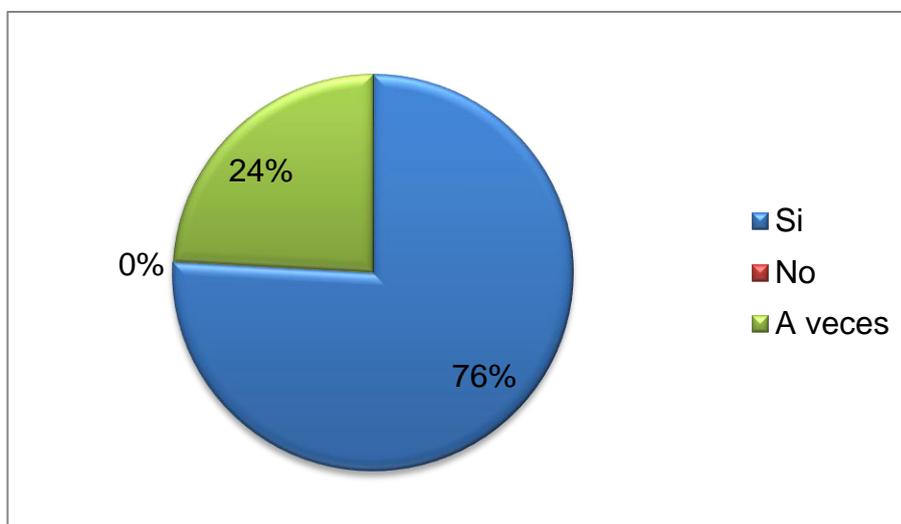
11. ¿Considera usted que la variedad de productos incide en el volumen de ventas?

Tabla 25 Incidencia de la variedad de productos en el volumen de ventas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	22	76%
No	0	0%
A veces	7	24%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 26 Incidencia de la variedad de productos en el volumen de ventas



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 76% piensa que es importante tener una variedad de productos para aumentar el volumen de ventas, un 24% opina que a veces.

Interpretación: El resultado de estos datos nos indica que es importante que la empresa tenga una variedad de productos y de esta manera pueda aumentar las ventas de la empresa y esto incide a que la misma tenga una mayor porcentaje de utilidad.

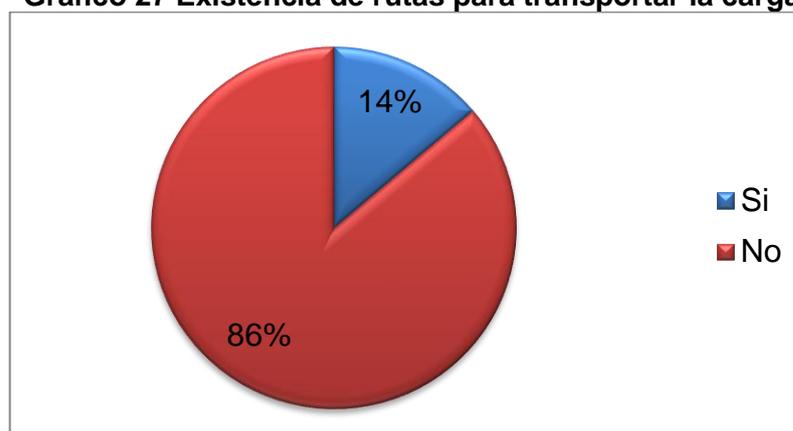
12. ¿Conoce si existen rutas de destino para transportar la carga?

Tabla 26 Existencia de rutas para transportar la carga

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	14%
No	25	86%
Total	29	100%

Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 27 Existencia de rutas para transportar la carga



Fuente: Campo de investigación
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Análisis: El análisis de datos nos indica que en un 86% de los empleados opinan que no existe una ruta de destino para transportar la carga y un 14% que sí.

Interpretación: El resultado de estos datos nos indica que la empresa no tiene un diseño de ruta establecida para mejorar la distribución de los pedidos y de esta manera poder indicarle al cliente un tiempo estimado en que pueden recibir el producto y no tener devoluciones por entregas de pedidos tardías.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Plan de Mejoras en la Empresa AVIPRILOOR S. A.

5.2. Descripción de la propuesta

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en nuestro trabajo investigativo y ante las necesidades detectadas en la Empresa AVIPRILOOR se ha diseñado una propuesta de Mejoras, de manera que se pueda aportar con innovaciones que permitan afrontar los inminentes cambios que diariamente se presentan en el campo empresarial.

A través del plan de mejoras se espera dotar de elementos que contribuyan a encauzar las actividades comerciales, a enfrentar con ímpetu los grandes desafíos del mundo empresarial, entre ellos, los tecnológicos, ambientales, laborales, financieros y de mercado. Es obvio que las transacciones económicas se desarrollan en un ambiente sin límites, debido a que tanto la producción, como la tecnología y la comercialización están vinculadas e integradas entre sí, a nivel mundial.

Como la empresa presenta falencias en cuanto a determinados elementos dentro de su organización se ha considerado oportuno incluirlos. Así tenemos que además de la propuesta de mejoras relacionadas con la Logística, en lo que se refiere a la Distribución y Entrega de productos; también se aportará con Misión, Visión, Logotipo, Valores, Manual de Funciones, Organigrama Estructural, Organigrama Funcional, Recursos Humanos, Análisis del FODA, Distribución de Áreas de la empresa, entre otros valiosos aspectos.

5.3. Justificación

Es evidente la utilidad que ofrece el presente Plan de Mejoras en el desenvolvimiento de la Empresa AVIPRILOOR, de acuerdo a la percepción que se tiene de Directivos, clientes y empleados, quienes apoyan la optimización de recursos para hacer más ágil y funcional los sistemas de distribución y entrega de productos.

En el presente trabajo se proponen lineamientos para el manejo correcto de la logística en la empresa, que con seguridad será de gran ayuda y permitirá ser más competitivos, eficientes y productivos. La perspectiva del plan de mejora está dirigida a corregir las dificultades de la Gestión Administrativa y Logística, optimizando los procesos y los recursos encaminados a lograr un eficiente desempeño comercial.

Los mecanismos que incluimos permitirán a la empresa alcanzar las metas; con las estrategias planteadas, sin lugar a dudas van a optimizar la gestión logística, con ello se conseguirá la reducción de costos, eficacia y eficiencia en la organización, se conservará las ventajas competitivas, aumentarán las ventas y por ende la satisfacción del cliente, que redundará en mayor rentabilidad para la empresa

Luego de realizar los estudios de la situación actual de la empresa, revisar los resultados de la investigación y de analizar las dificultades encontradas en el Departamento de Logística de la Empresa AVIPRILOOR, se determina la necesidad de innovar los sistemas de almacenaje, distribución y entrega de productos.

Dentro de nuestro trabajo es indispensable considerar los **Componentes básicos del costo logístico**, que son: (Mauleón, 2013)

- Stock: inversión en stock y costo financiero del mismo. Hay que añadir los costos ocultos tales como: obsolescencia, roturas, seguros
- Almacenaje.

- Preparación de pedidos
- Transporte: Larga o distancia corta.
- Envase y embalaje
- Sistema de distribución

El **sistema de almacenaje** permite darle funcionalidad al área logística de una empresa; en lo que se refiere al abastecimiento y a la distribución física; con la finalidad de conservar el estado físico de los materiales almacenados. Este sistema se encarga del control de las instalaciones, de los equipos, del personal responsable y las técnicas a utilizar.

Su diseño depende de las características del material a ubicar, en cuanto al tamaño, peso, durabilidad, ubicación en anaqueles, así como del espacio físico con que se cuenta y los valores a invertir en su funcionamiento. Permite una correcta distribución física de los artículos, así como facilita la asignación de pasillos para el acceso del personal autorizado. De la distribución física dependerá el control de las mercaderías, las entradas y salidas y así evitar su caducidad.

Tabla 27 Almacenamiento, según las características del producto

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	ESPACIOS REQUERIDOS
Productos inflamables	Espacios protegidos a prueba de fuego	Edificios con resistencia al fuego, mediante estabilidad estructural.
Productos que requieren seguridad	Espacios que preserven la seguridad	Cajas de seguridad
Productos perecederos	Refrigeración especial.	Cámaras de refrigeración.
Productos secos	Condiciones libres de humedad.	Bodegas cubiertas, Estanterías para almacenamiento

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Ilustración 19 Clases de almacenamiento



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Ubicaciones de los productos en las estanterías

Para ubicar los productos en anaqueles y estanterías se debe considerar la capacidad de estos equipos, analizar la superficie que necesita el producto para su acondicionamiento, debido a que existen productos pequeños y otros son voluminosos, otro aspecto a tener presente es la rotación de cada producto.

Es importante considerar que se debe utilizar al máximo el espacio disponible y de la ubicación de los productos dependerá que se reduzca su manipulación, que en algunos de los casos se podían averiar. También es conveniente tener presente que se debe disminuir los recorridos del personal operario.

Ubicación Fija

Ilustración 20 Ubicación Fija



Fuente: Bernal, J. (2013) Zonificación de almacenes

Los productos tienen un determinado lugar de almacenaje, de manera que cada referencia debe ubicarse en el sitio señalado previamente. Esto se traduce en una ventaja para los empleados conocer el “hueco” designado a cada ítem, sin embargo de debe realizar el acondicionamiento para maximizar la capacidad de almacenaje, y teniendo en cuenta que no siempre el almacén esta con el stock máximo, deriva en costos altos de almacenaje.

Ubicación aleatoria

Ilustración 21 Ubicación aleatoria



Fuente: Editorial McGraw-Hill (2010). Distribución y almacenaje de los productos [Imagen].

Es la que nos permite situar a la mercancía en cualquier espacio libre, con la finalidad que esté lista para rotar, de acuerdo con la regularidad de entrada y salida de cada producto.

Ubicación agrupada.

Ilustración 22 Ubicación agrupada.



Fuente: Rivas, K (2012) [Imagen]

Esta técnica se utiliza para minimizar los movimientos de la mercadería, a veces se los coloca en la misma zona de recepción, generalmente por su alto nivel de rotación.

Equipos de Manipulación de Mercaderías

Algunos almacenes se encuentran automatizados, por ello el manejo de los productos se los realizan con máquinas de carga y descarga. Estos equipos que pueden ser de operatividad manual o automatizada; son elementos que facilitan la transportación de la mercancía dentro y fuera del almacén.

Se utiliza para la carga pesada que debe ser trasladada con rapidez por el almacén, en su recepción o entrega.

Montacargas

Transpaleta manual

Ilustración 23 Transpaleta manual



Fuente: Simplemente logística (2010) [Imagen]

Sirve para para carga y descarga de mercadería a camiones de pequeño tonelaje.

Carretilla contrapesada:

Ilustración 24 Carretilla Contrapesado



Fuente: Simplemente logística (2010)

Su característica principal es su capacidad para manipular pesos elevados. Su elevación aproximada es de 5 a 6 metros de altura en el manejo de pallets.

Apiladores

Ilustración 25 Apiladores



Fuente: SolutionLift (2014). Apiladores Manuales [Imagen]

Su característica esencial es contar con una mayor capacidad de elevación.

Carretilla retráctil

Ilustración 26 Carretilla retráctil



Fuentes: Lallave H. (2014). Carretilla retráctil cuatro caminos [Imagen].

La característica esencial es que sus horquillas o cuernos se pueden extender o contraer frontalmente, permite llevar a cabo trabajos delicados con mucha precisión. Su capacidad de elevación es de 6 a 10 metros.

Carretilla trilateral

Ilustración 27 Carretilla trilateral



Fuente: Producerservice (2014) [Imagen]

Su principal característica es la de manipular cargas desde la izquierda, desde la derecha y desde la parte frontal de la carretilla, sin tener que maniobrar, ya que son las horquillas las que se mueven en distintas direcciones.

Carretillas elevadoras

Ilustración 28 Carretillas elevadoras



Fuente: Casas Blancas (2014). Carretillas Elevadoras [Imagen].

Tiene dos horquillas con las que puede transportar y apilar cargas, montadas sobre tarimas o palés.

La transpaleta eléctrica de conductor a pie.

Ilustración 29 Transpaleta eléctrica



Fuente: Simplemente logística (2010) [Imagen]

Está dotada de motor eléctrico, situado encima de la rueda trasera. Permite automatizar los movimientos de traslación y elevación. El operador acompaña caminando a la transpaleta.

Transpaleta eléctrica de conductor montado

Ilustración 30 Transpaleta eléctrica de conductor montado



Fuente: Simplemente logística (2010) [Imagen]

Dispone de una pequeña plataforma que permite al operario manejar y desplazarse sin tener que caminar.

Distribución física de los productos

La distribución física de productos tiene como finalidad buscar una solución más cómoda para llevar la mercadería desde el origen al lugar de destino, en el menor tiempo y a un costo mínimo.

La Distribución física de los productos se inicia con el **Procesamiento del pedido**, que se refiere a las actividades relacionadas con la obtención, comprobación y transferencia de órdenes de compra.

Automatización de pedidos al menudeo: La mayoría de las empresas minoristas han automatizado los pedidos, por la facilidad que presta para controlar el inventario, para estar atentos en el reaprovisionamiento, como para conocer la disponibilidad de mercadería. En algunos casos se presenta reducción del servicio de almacenaje, por cuanto se entrega la mercadería directamente al cliente.

Al automatizar se puede conectarse con las áreas que participan en el proceso y comprobar la disponibilidad del producto, desde los inventarios o los programas de producción, según sea el caso; al ubicarse el producto en la red de suministros se podría indicar el tiempo estimado de entrega, de manera que se puede proceder a emitir la orden de pedido y asignar el producto al cliente, inmediatamente se disminuye del inventario y cuando el envío se confirme se emite la factura.

Para el **Manejo de materiales** es necesario determinar los equipos o materiales a utilizar para la manipulación de la mercancía, como carretillas, bandas, transportadoras, ganchos, entre otros, que nos ayudan a la movilización de los productos dentro y entre los espacios físicos; para su embalaje, embarque y entrega.

Algunos productos requieren de **embalaje**, para ello es necesario elegir los sistemas, formas de protección y conservación de los productos, como: papel, plástico, cajas de cartón o madera.

El servicio de **transporte** está a cargo del cumplimiento de su objetivo desde el origen hasta un destino, en condiciones de calidad; en lo que se refiere al tiempo y forma acordados, recayendo la responsabilidad sobre los transportistas, la custodia de la mercadería, durante el trayecto hasta culminar con su cometido.

Para la transportación y entrega de productos es indispensable determinar el medio a utilizar, sea este, terrestre, marítimo, aéreo y el plan de rutas a seguir para movilizar el producto desde el punto de origen al lugar de destino.

En lo referente al **transporte terrestre** la cobertura geográfica es extensa e intensa, se manejan todo tipo de mercadería, el servicio es flexible, rápido y con salidas frecuentes.

El **transporte fluvial** beneficia al transporte de mercaderías de gran peso, el flete es el más bajo, su capacidad es mayor y de preferencia se la utiliza para transportar mercadería de poco valor.

El **transporte aéreo** es la modalidad más rápida y la más utilizada en distancias intermedias y largas, reduce los costos de los inventarios; la capacidad es cada vez mayor.

Es de gran utilidad la aplicación del **Sistema de Manejo del Transporte** por cuanto se maneja los pedidos, peso y volumen del artículo, cantidad, fecha que se pactó la entrega y la programación de la empresa para el envío. En definitiva este sistema se encarga de la planeación y control de la transportación de mercadería, que comprende:

- Selección del método de transporte.
- Flete.
- Ruta de destino.

- Tramitación de reclamos, devoluciones y sugerencias realizadas por los clientes.
- Rastreo a los envíos
- Información y pago de la facturación del flete.

Las tuberías-oleoductos son utilizadas para transportar líquidos y gas, en grandes cantidades, el costo operativo unitario es muy reducido.

Combinación de transportes permite combinar las ventajas de las distintas modalidades utilizadas, reduce pérdidas y desperfectos, presenta mayor eficiencia y economía en los costos.

Tabla 28 Criterios para la selección del transporte

Transportes Criterios	Terrestre	Marítimo	Aéreo
Costos	Evaluar el servicio. Cobertura extensa	El flete es más bajo. Transporta mercadería de poco valor	Modalidad rápido, el flete reduce costos de inventario
Tiempos en tránsito	Tiempo adecuado q la mercadería en poder de transportista	Pasa mayor tiempo la mercadería en este medio	Transportación rápido. La mercadería pasa poco tiempo en este medio
Confiabilidad	Seriedad en el servicio, salidas frecuentes	Servicio confiable y certero	Confiabilidad en el servicio
Capacidad	Espacio adecuado para transportación.	Amplia capacidad	Capacidad cada vez mayor
Experticia	Conocimiento de la ruta.	Conocimiento de la ruta.	Conocimiento de la ruta.
Seguridad	Alto porcentaje de seguridad que los productos llegan en excelentes condiciones	Alto porcentaje de seguridad que los productos llegan en excelentes condiciones	Alto porcentaje de seguridad que los productos llegan en excelentes condiciones

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Distribución de los productos en el almacén

En lo que se refiere a la Distribución de los productos dentro del almacén o bodegas es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Los artículos pesados deben ubicarse cerca del área de despacho y embarque, esto es en los primeros niveles del almacén.
- Los productos de mayor rotación se localizarán cerca de la salida y mediante el sistema de almacenaje de apilamiento ordenado.
- Las reservas deben almacenarse en el área de selección, donde se encuentra la posición fija del artículo.
- Es necesario dar la máxima utilización a la altura, cuando se trata almacenaje de artículos que permitan ubicarlos en la parte superior, por cuanto la mercancía almacenada no sufre deterioros.
- Al distribuir la superficie se debe planificar la facilidad del acceso del personal y del equipo a utilizar para almacenarlos y despacharlos.
- Es necesario la selección de equipos para la manipulación de productos, de acuerdo a las características de los artículos.
- Es recomendable minimizar las posiciones fijas.

5.4. Objetivo de la propuesta

5.4.1. Objetivo General

Proponer un Plan de Mejoras, dirigidos a mejorar la Gestión Administrativa y Logística, por medio de un sistema de almacenamiento y distribución de productos de la Empresa AVIPRILOOR.

5.4.2. Objetivos Específicos.

Efectuar un análisis comparativo de la situación actual de la empresa para establecer alternativas de gestión, almacenamiento y distribución de productos en la empresa AVIPRILOOR.

Definir el sistema de almacenamiento para optimizar el servicio del área Logístico de la empresa.

Determinar los lineamientos logísticos orientados al mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, para optimizar la Gestión Administrativa y Logística de la empresa.

Motivar a directivos de la empresa AVIPRILOOR para la aplicación del Plan de Mejoras propuesto.

5.5. Beneficiarios de Proyecto Directo e indirecto

Entre los beneficiarios directos del proyecto se encuentran directivos, clientes y personal que labora en la empresa AVIPRILOOR.

Son beneficiarios indirectos toda la ciudadanía guayaquileña, por la oportunidad que tienen de recibir los beneficios del desempeño comercial eficiente de la empresa, de la reducción de costos logísticos.

5.6. La empresa



Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.1. Logotipo

Este logotipo será la representación de la marca empresarial AVIPRILOOR, y será el ícono del protagonismo de esta organización, mediante este símbolo se está señalando los principales productos que personifican a toda una gama de mercadería de calidad que se distribuye y que a partir de la presente propuesta será el estandarte de nuestra empresa.

5.6.2. Colores

Los colores utilizados en el logotipo están transmitiendo la inmensa productividad de nuestro país, la riqueza de nuestro suelo y el verdor de nuestros campos, que nos brinda todo su rendimiento y que está a nuestro alcance, por medio de esta empresa que con excelencia y calidad está presto a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los colores principales que se ha utilizado en el logotipo son: verde, amarillo y azul, que significan:

Verde: es un color que se identifica con la naturaleza, nos hace conectar con ella y nos aporta sentimientos de frescura, armonía, crecimiento y fertilidad.

Amarillo: es el color del sol, implica energía, resplandor, brillantez. Es un color con una gran importancia, porque es el color de la felicidad, y de la fuente de la vida, simboliza la riqueza de nuestro territorio. También significa sabiduría, aunque es un color que tiene representaciones contradictorias, se dice que es un color estimulante de la mente, que se debe utilizarlo con cuidado, porque con exceso de esta tonalidad produce agotamiento. Denota honor, lealtad.

Azul: es el color del agua, del cielo, del planeta, por lo tanto es color de vida, de crecimiento, de esperanza de futuro. Implica constancia, autoridad, confianza.

Localización Comercial

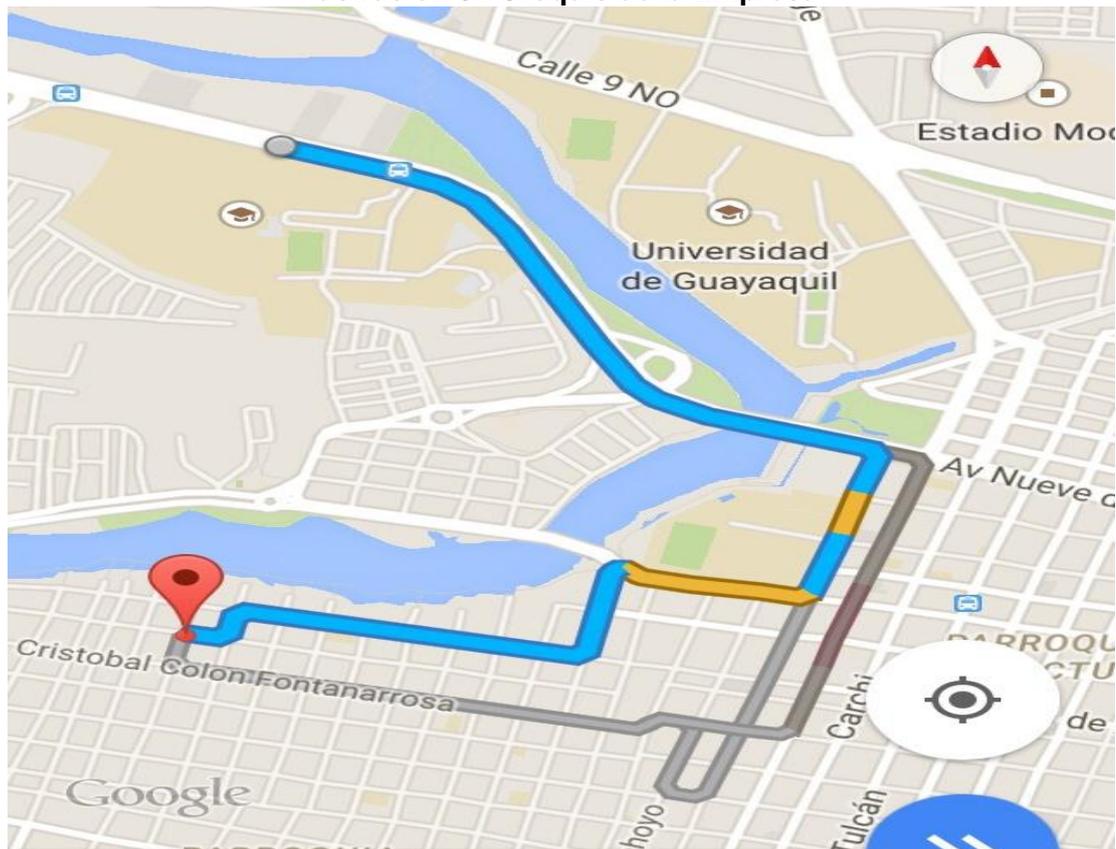
La empresa AVIPRILOOR inició sus actividades hace 15, en la Ciudad de Guayaquil, la ubicación le permite tener la fidelidad de sus clientes, cuenta con clientes potenciales que tienen su actividad comercial en barrios y mercados, como su especialidad es el expendio de productos de consumo masivo su representatividad es notoria en el sector.

Razón Social: Empresa AVIPRILOOR

Actividad económica: Comercial, productos de consumo masivo

Localización: La Novena 904 entre Colón y Alcedo

Ilustración 31 Croquis de la Empresa



Dirección: La Novena 904 entre Colón y Alcedo

5.6.3. Objetivos de la empresa

- Impulsar y conservar el reconocimiento de la marca empresarial a nivel local y regional.
- Lograr mayor rentabilidad que garantice una sana competencia.
- Generar y conservar una cultura de servicio al cliente con estándares de calidad.
- Optimizar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa mediante capacitación constante.
- Disponer de abastecimiento de calidad que garanticen nuestra permanencia en el mercado.
- Propiciar un ambiente favorable que permita interactuar al personal para lograr un mejor desenvolvimiento organizacional.
- Impulsar el mejoramiento continuo de los integrantes de la empresa.
- Promover y brindar atención a labores de índole social a través de estrategias.

Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.4. Misión

Somos una empresa dedicada a la compra y venta de productos de consumo masivo, que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante el expendio de mercadería de calidad, a precios competitivos, recursos humanos comprometidos con el éxito empresarial y altos estándares de responsabilidad social y ambiental.

Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.5. Visión

Ser una empresa con representación local y regional, reconocida por la calidad y variedad de nuestros productos, comprometida con la satisfacción de los clientes, bienestar integral de sus colaboradores y una relación estable con sus proveedores, que asegure una mayor rentabilidad a la organización.

Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.6. Recursos

5.6.6.1. Talento humano:

La empresa AVIPRILOOR está conformada por un personal calificado, **comprometido con el desarrollo de la organización y con la satisfacción de los clientes**

El personal se encuentra distribuido en los siguientes departamentos: Gerencia General, Departamento Administrativo y Financiero, Departamento Técnico

Manual de Funciones: El presente Manual de Funciones se elaboró con la finalidad de aportar con la gestión administrativa y lograr un mejor desenvolvimiento de la empresa, es un instrumento de gestión en el que se puntualiza las funciones y actividades de cada uno de los cargos que se han establecido en la organización.

Alcance: Las funciones del presente manual son para el estricto cumplimiento del Personal que labora en la empresa AVIPRILOOR, luego de contar con su respectiva aprobación por parte de los Directivos. Podrá ser modificado en los procesos y detalle de actividades cuando la empresa lo requiera.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 1 de

Tabla 29 Manual de funciones

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente
DEPENDENCIA:	Gerencia
NÚMERO DE CARGOS:	Dos (2)
REPORTA A:	Junta de Accionistas
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	Se encarga de planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad administrativa, civil y penal, se encarga de establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Título Profesional en carreras afines a la actividad.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Cursos de Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. Inglés (Nivel Básico)
FUNCIONES	

- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo
- Analizar datos estadísticos del crecimiento, para elaboración del presupuesto anual.
- Controlar el cumplimiento de los volúmenes y presupuestos establecidos
- Controlar el cumplimiento de las estrategias de comercialización y distribución.
- Analizar los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, entre otros.
- Supervisar el trabajo del personal administrativo y ventas.
- Responsable de inversiones de capital.
- Autoriza pagos a proveedores
- Autoriza gastos de viaje, vales de cajas, notas de crédito, notas de débito, entre otras
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.
- Mantener reuniones periódicas con su equipo de trabajo
- Dar seguimiento y continuidad a las directrices del Jefe de Ventas.

ACTITUDES: Capacidad de liderazgo, Eficaz en la toma de decisiones, Honesto, con espíritu empresarial, responsable y comprometido,, respetuoso, tolerante, puntual, entre otras.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 2 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Administración y Finanzas
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Uno (1)
REPORTA A:	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	Planificar y controlar contratación del personal, Controlar realización y rendimiento en trabajo, Planificar proceso de pago
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad

	administrativa, optimización de procesos administrativos, de recursos humanos, físicos y financieros.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Título Profesional en Administración de empresas, Contaduría,
EXPERIENCIA:	3 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Cursos de Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. Inglés (Nivel Básico)
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar la ejecución de actividades administrativas. • Garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos. • Establecer las metas de los indicadores de gestión administrativa y efectuar seguimiento al cumplimiento de las metas. • Elaborar los informes de gestión. • Establecer medidas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa. • Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de servicios administrativos y logísticos que requiera la empresa. • Gestionar la adquisición de bienes y servicios, además se encarga de controlar los suministros, almacenamiento y uso. • Coordinar el manejo y actualización del inventario de los materiales, suministros, bienes muebles inmuebles de la empresa. • Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado para el funcionamiento de la Dirección Administrativa. • Participar en las reuniones de trabajo. • Detectar situaciones o dificultades causadas o previsibles en el área administrativa y solucionarlas, con autorización de la Gerencia. • Planificar y efectuar cursos de capacitación al personal. • Mantener actualizada la información correspondiente a su área. • Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de trabajo, normas de higiene y Seguridad. • Cumplir con funciones que le sean asignadas por la Gerencia, relacionadas con su trabajo. • Analizar y tomar decisiones financieras • Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiamiento. 	

- Elaborar presupuesto que detallen la situación económica y financiera de la empresa.

ACTITUDES: Independencia de criterio, Capacidad de análisis, de liderazgo, actitud matemática, imaginación creadora, sentido de orden, organización, expresión verbal y escrita, Eficaz en la toma de decisiones, negociador, evaluador, entre otras.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 3 de.....

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR DE LOGISTICA
DEPENDENCIA:	LOGISTICA
NÚMERO DE CARGOS:	Uno (1)
REPORTA A:	Gerente
DESCRIPCION DEL CARGO:	Dirección y Organización de actividades de Recepción, almacenaje, despacho y distribución de mercadería
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su conocimiento en organización logística.
Perfil del cargo	
EDAD:	30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Ingeniero Comercial, con mención en Logística, Economista o títulos afines
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en Dpto. de Logística

CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas: Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. Conocimiento y experiencia comprobada en auditoría, legislación, gestión contable Inglés (Nivel Medio)
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar, planear, organizar y supervisar las actividades logísticas de la empresa. • Revisar el inventario físico de mercancía. • Controlar y ubicar los productos y mercancías en la bodega. • Llevar a cabo el control de entradas y salidas de mercancías de almacén. • Verificar que la documentación contenga los requisitos establecidos. • Responsabilizarse por el manejo de la mercadería, en las entradas y salidas. • Otras que se requieran para el normal desenvolvimiento de la empresa relacionada con el área o en apoyo a otras gestiones. 	
ACTITUDES: responsabilidad, puntualidad, disciplina, Capacidad de análisis, iniciativa, organización, capacidad y criterio en toma de decisiones, excelente manejo de relaciones interpersonales, habilidad matemática, capacidad de trabajo bajo presión, trabajo grupal, entre otras.	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 4 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador General
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Uno (1)
REPORTA A:	Gerente
DESCRIPCION DEL CARGO:	Planificar, organizar, y coordinar actividades del área contable, para obtener consolidaciones y estados financieros. Estable políticas del área. Elabora y supervigila labor

	presupuestaria y de costos.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad, optimización de procesos contables.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Título de Contador Público Autorizado
EXPERIENCIA:	4 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas: Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. Conocimiento y experiencia comprobada en auditoría, legislación, gestión contable Inglés (Nivel Básico)
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros en fechas requeridas, con información veraz y oportuna. • Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. • Examinar el valor de los inventarios de mercadería y realizar los ajustes necesarios. • Revisar reportes de ventas diarias y semanales. • Coordinar la elaboración del presupuesto general y darle seguimiento. • Asignar y supervisar las actividades del personal de contabilidad. • Capacitar al personal a su cargo. • Asistir a reuniones cuando la Gerencia lo solicitare, para el análisis de la información contable. • Confeccionar declaraciones de impuestos. • Revisar conciliaciones bancarias. • Revisar y comparar gastos mensuales. 	
ACTITUDES: Capacidad de análisis, iniciativa, organización, capacidad y criterio en toma de decisiones, excelente manejo de relaciones interpersonales, habilidad matemática, capacidad de trabajo bajo presión, trabajo grupal, entre otras.	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 5 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Dos (2)
REPORTA A:	Director Administrativo
DESCRIPCION DEL CARGO:	Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar. Aplica normas y procedimientos del área.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad, optimización de procesos administrativos, control de personal.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 20 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Licenciatura en Administración, Contabilidad, Secretariado, Computación
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas: Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. Conocimiento en principios básicos de contabilidad Inglés (Nivel Básico)

FUNCIONES:

- Llevar el control de la agenda del Director Administrativo.
- Apoyar el proceso de desarrollo de los programas de la Unidad Administrativa.
- Ejecutar las actividades que correspondan al área, según lo establecido.
- Verificar y supervisar las actividades de los colaboradores a su cargo.
- Controlar las existencias del almacén.
- Elaborar reportes estadísticos necesarios, resultantes del control del almacén.
- Vigilar que se cumplan las normas de almacenamiento
- Recibir los suministros solicitados y ubicarlos según procedimiento establecido.
- Archivar los documentos generados y control de expedientes.
- Presentar informes sobre necesidades de capacitación.
- Dar atención a los clientes, de acuerdo a lo establecido y las normas de cortesía.

ACTITUDES: Competencias comunicacionales, interpersonales, intrapersonales, de gestión, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, prudencia, pro actividad, orientación al servicio, entre otras.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:
Página: 6 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIER
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Dos (2)
REPORTA A:	Director Administrativo
DESCRIPCION DEL CARGO:	Realizar actividades administrativas de cobranza, recuperación de cartera.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad, y eficacia para la recuperación de carteras

	vencidas y por vencer, optimización de procesos administrativos,
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 23 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Estudiante o Egresado en Ingeniería en Gestión Empresarial, Comercial, Administración de Empresas, o afines
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y herramientas: Word, Excel Financiero y estadístico, Power Point. manejo de tablas dinámicas. Manejo de carteras de cobro. Sistema de información Conocimiento en principios básicos de contabilidad Inglés (Nivel Medio)
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente el estado de cuentas de los clientes. • Realizar la gestión efectiva de cobro a clientes con cuentas vencidas y por vencer. • Mantener un alto nivel de recuperación de cartera • Establecer y coordinar con los recaudadores las rutas de cobro diarias. • Presentar reportes e informes de cartera, cuando lo solicite Gerencia • Realizar procesos administrativos e informáticos para el ingreso de cobros realizados. • Cumplir con las tareas que le asignare su Jefe inmediato. 	
ACTITUDES: Gestión de la Información, Criterio Analítico, proactividad, planificación y organización, monitoreo y control, responsable y disciplinado, transparente, honrado, trabajar en equipo.	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 7 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Dos (2)
REPORTA A:	Director Administrativo
DESCRIPCION DEL CARGO:	Mantener las instalaciones de las oficinas, limpias, de acuerdo a norma sanitaria y las estipuladas en la empresa. Reportar desperfectos o deterioros en las instalaciones
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad, y cumplimiento de las normas sanitarias en el aseo y mantenimiento de oficina.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 20 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Secundaria. Deseable
EXPERIENCIA:	1 años de experiencia en limpieza y mantenimiento.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Limpieza de almacén, con experiencia en fumigación en estas áreas Mantenimiento básico de oficinas. Deseable. Inglés (0.5%)
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las instalaciones en condiciones presentables e higiénicas 	

- Trabajar de manera eficiente y eficaz.
- Realizar limpieza de diferentes áreas
- Utilizar y controlar los materiales de limpieza, eficazmente.
- Mantener en óptimas condiciones las herramientas y equipos de trabajo.
- Reportar desperfectos y averías para su inmediata reparación.
- Realizar funciones básicas de mantenimiento.
- Mantenimiento en áreas del jardín.
- Cumplir con estándares de limpieza conforme a lo señalado por la empresa.
- Manejar adecuadamente los desperdicios o productos en mal estado.
- Programar adecuadamente los horarios de limpieza de cada área.

ACTITUDES: Gestión de la Información, Criterio Analítico, proactividad, planificación y organización, monitoreo y control, responsable y disciplinado, transparente, honrado, trabajar en equipo.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 8 de

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Uno (1)
REPORTA A:	Director Administrativo y de Finanzas
DESCRIPCION DEL CARGO:	Responsable de la recepción y rendición de dinero y/o valores a cargo
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su responsabilidad, en el manejo de dinero, valores o documentos. Confiable porque resguardará la privacidad de cierta información financiera de la empresa.
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 25 a 35 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	

NIVEL ACADÉMICO:	Bachiller
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cobranza.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo básico de PC y de paquete Office. Manejo de recaudaciones y/o documentos mercantiles. Conocimiento de rutas. Conducción de motocicleta
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza corporativa. • Recepción de documentos que representan valores de pago. • Emisión y entrega de boletas de servicios y cobro. • Resguardar los documentos y efectivos recibidos por el lapso de la jornada diaria de trabajo. • Rendir cuenta de los valores recibidos en efectivo o documentos al Departamento de Contabilidad, previo visto bueno del Director Administrativo y de Finanzas. • Apoyo administrativo en almacén. • Apoyo parcial en operaciones de oficina • Cooperar con su jefe directo en funciones y tareas específicas, cuando se requiera. 	
ACTITUDES: Proactivo, empático para atención al público, puntual, responsable, confiable, comprometido con los logros y objetivos	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 9 de.....

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
DEPENDENCIA:	Administración
NÚMERO DE CARGOS:	Tres (3)
REPORTA A:	Director Administrativo y de Finanzas
DESCRIPCION DEL CARGO:	Responsable de las ventas, promociones de

	productos, de aplicar condiciones de venta y de formas de pago y de entrega de productos, dar solución a conflictos
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su capacidad para interactuar con los clientes, para aplicar técnicas de venta, por su conocimiento sobre diversidad de mercadería
Perfil del cargo	
EDAD:	Mayor de 25
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Bachiller
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en ventas.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Sistemas informáticos. Matemáticas y estadística, Documentos contables, tributarios, administrativos, de operación, facturación
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el producto, ubicar el material publicitario en los puntos de venta. • Seleccionar y preparar los implementos y documentos que facilite la transacción de venta. • Establecer contacto con el cliente para determinar sus necesidades, de acuerdo a sus características y naturaleza, también brindarle información sobre el producto. • Establecer forma de pago y entrega del producto. • Registrar volumen de venta por producto. • Solicitar la reposición de stock al Jefe inmediato. • Atender los reclamos de los clientes y elaborar el reporte respectivo 	
ACTITUDES: Capacidad para interactuar con una o varias personas, capacidad para negociar condiciones de venta, técnicas de venta y solución de conflictos, compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, seriedad, responsabilidad, coraje, honradez.	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 10 de.....

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	DESPACHADOR/ PERCHERO
DEPENDENCIA:	Bodega
NÚMERO DE CARGOS:	Cuatro (4)
REPORTA A:	Director de Logística
DESCRIPCION DEL CARGO:	Responsable de ejecutar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su capacidad para responsabilidad y agilidad para carga, descarga, almacenamiento, consolidación y despacho de mercadería.
Perfil del cargo	
EDAD:	20 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Bachiller
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en bodegas.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Matemáticas.
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despacho, conforme lo establecido por la empresa. • Sugerir mejoras en los respectivos procesos a su jefe inmediato. • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa 	
ACTITUDES: dinamismo, responsabilidad, honradez, disciplinado.	



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 11 de.....

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Mecánico
DEPENDENCIA:	LOGISTICA
NÚMERO DE CARGOS:	Uno (1)
REPORTA A:	Director de Logística
DESCRIPCION DEL CARGO:	Responsable del mantenimiento de vehículos de la empresa.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su capacidad para diagnosticar, reparar y/o modificar los diferentes elementos que permiten el normal funcionamiento de vehículos. Asesor servicios
Perfil del cargo	
EDAD:	30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Bachiller Técnico en Mecánica Automotriz.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en mantenimiento de vehículos.
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Conducción de vehículos y habilidades y destrezas operativas Conocimientos tecnológicos de los procesos de producción y servicios a vehículos.
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, analizar y solucionar problemas de los vehículos de la empresa. • Manejo de equipos, herramientas e instrumentos de mecánica automotriz. • Elaborar programas de mantenimiento y seguridad, 	

- Aplicar normas ambientales.

ACTITUDES: dinamismo, responsabilidad, honradez, disciplinado, con criterio e iniciativa para comprender instrucciones variadas. Capacidad para interactuar con personal del área de transporte.



MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Página: 12 de.....

Identificación del Cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Chofer
DEPENDENCIA:	LOGISTICA
NÚMERO DE CARGOS:	Siete (7)
REPORTA A:	Director de Logística
DESCRIPCION DEL CARGO:	Conducción de vehículos de carga pesada, responsable del mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo a su cargo.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su conocimiento y aplicación de normas de conducción comercial. Conocimiento de rutas
Perfil del cargo	
EDAD:	30 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante
Requisitos Mínimos	
NIVEL ACADÉMICO:	Licencia de Chofer Profesional, tipo E.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en conducción de vehículos de carga
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo de calculadora, habilidad numérica, conocimientos de ruta

FUNCIONES:

- Operar la unidad vehicular asignada.
- Distribuir la mercadería a los clientes, conforme al programa de entrega y al requerimiento de cada pedido.
- Transportar y resguardar la documentación que se genere de su recorrido al entregar la mercadería
- Verificar las condiciones mecánicas de la unidad de transporte a su cargo, vigilando que sean las adecuadas para el uso normal del vehículo
- Mantenimiento del vehículo.
- Llevar la bitácora del vehículo asignado y reportar su funcionamiento.

ACTITUDES: responsabilidad, honradez, disciplina, Criterio e iniciativa para comprender reglas e instrucciones generales. Capacidad para interactuar con clientes.

**MANUAL DE FUNCIONES**

Fecha:

Página: 13 de.....

Identificación del Cargo

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE BODEGA
DEPENDENCIA:	LOGISTICA
NÚMERO DE CARGOS:	Cinco (5)
REPORTA A:	Director de Logística
DESCRIPCION DEL CARGO:	Organización de mercadería, recepción, almacenaje en la bodega.
CARACTERÍSTICAS:	Se caracteriza por su conocimiento para organizar las actividades de recepción, acomodo de mercancías en la bodega.

Perfil del cargo

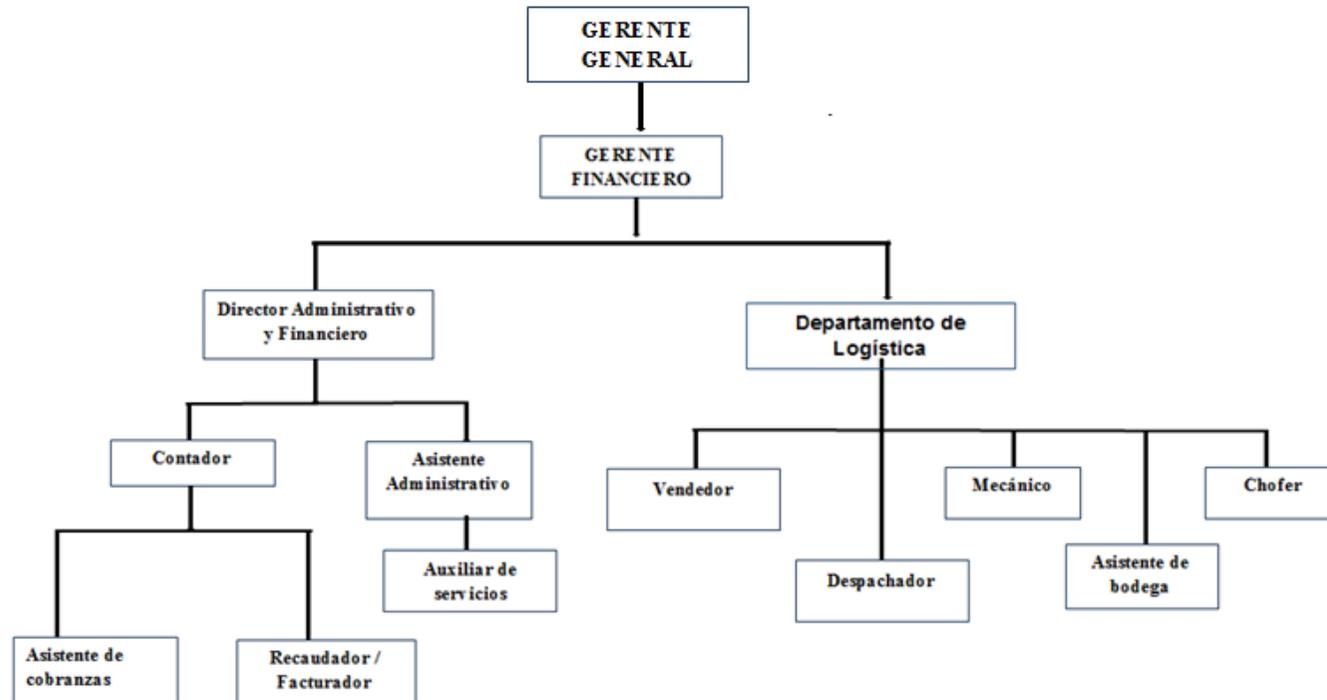
EDAD:	20 años
ESTADO CIVIL	No determinante
SEXO:	No determinante

Requisitos Mínimos

NIVEL ACADÉMICO:	Bachiller Técnico en Logística.
EXPERIENCIA:	1 años de experiencia en bodega
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Manejo de computadora personal, calculadora, habilidad aritmética y capacidad de negociación.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el inventario físico de mercancía. • Controlar y ubicar los productos y mercancías en la bodega. • Llevar a cabo el control de entradas y salidas de mercancías de almacén. • Verificar que la documentación contenga los requisitos establecidos. • Responsabilizarse por el manejo de la mercadería, en las entradas y salidas. 	
ACTITUDES: responsabilidad, puntualidad, disciplina, agilidad y certeza porque a menudo se requiere del desarrollo de trabajos urgentes. Criterio e iniciativa para organizar mercadería.	

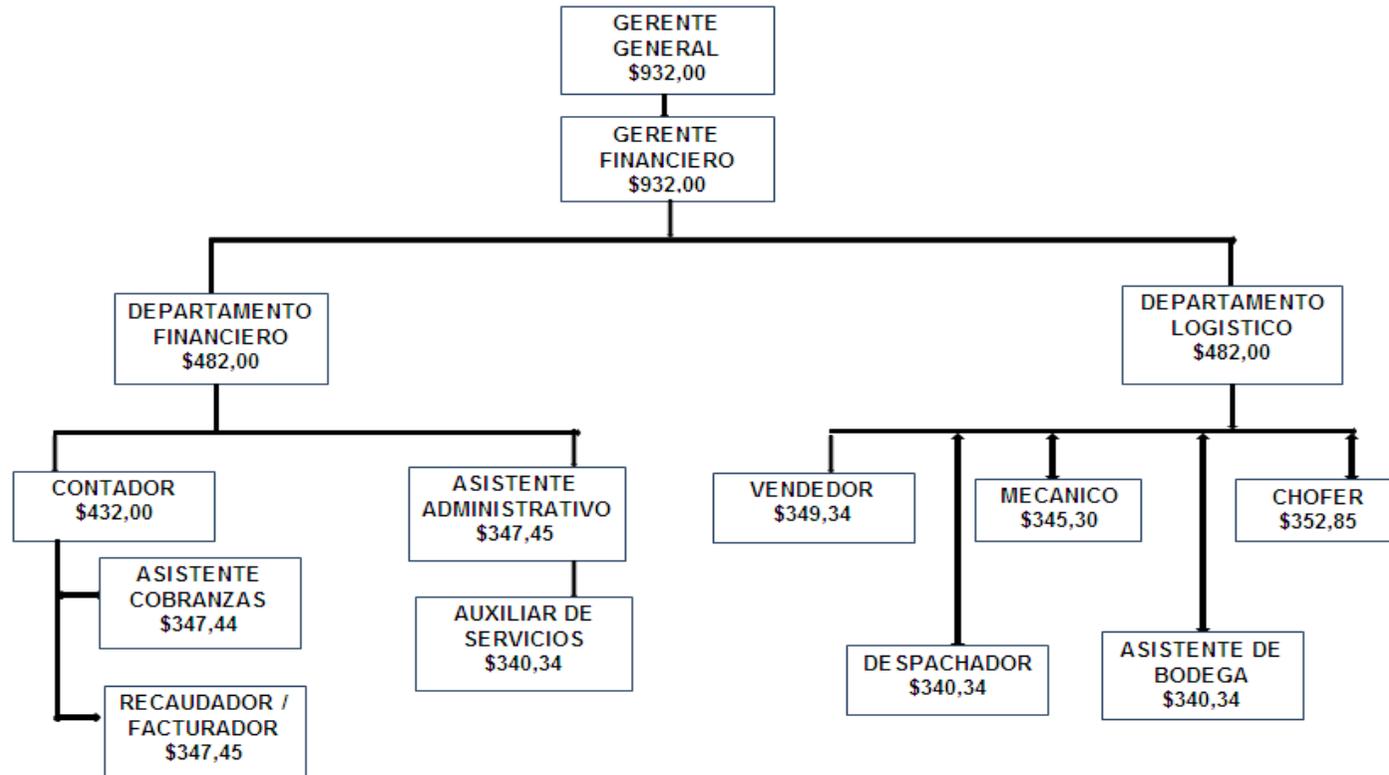
Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.6.1.1. Organigrama estructural



Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.6.1.2. Organigrama de posición



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Avipriloor S.A.

Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Tabla 30 Personal

N°	Nombre	Cédula	Actividad	Fecha de Ingreso
1	LOOR LOOR RAMON HOLGER	0913209813	GERENTE	1 de Septiembre del 2,013
2	LOOR VASQUEZ ARTEMIO ARNULFO	1303189227	SUBGERENTE	1 de Septiembre del 2,013
3	DELGADO GARCIA MARIA MARTHA	0913500344	JEFE DE ADMINISTRACION	1 de Septiembre del 2,013
4	ESPINOZA CONSTANTE JOSE LUIS	0911353415	CONTADOR / CONTADOR GENERAL	1 de Septiembre del 2,013
7	ALVAREZ VILLEGAS MELBA PATRICIA	0918390378	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1 de Noviembre del 2,013
8	JALON RUIZ ALICIA JULIETH	0921407805	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1 Noviembre del 2,014
9	GANCHOZO DELGADO JOMAYRA VANESSA	1205194465	ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIER	15 de Febrero del 2,014
10	GUERRERO VELEZ HERMINIA CARLOTA	0919978411	ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIER	1 de Septiembre del 2,013
5	FALCONES ORRALA IRENE MARGARITA	0904562394	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	1 de Septiembre del 2,013
6	LOOR LOOR MARIA LILIANA	0923228712	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	1 de Septiembre del 2,013
11	LOOR LOOR CRISTINA MONSERRATE	0923228704	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR	1 de Septiembre del 2,013
12	CASTRO CASTRO WILLIAM ANTONIO	0930920905	VENDEDOR / A	1 de Diciembre del 2,014
13	LEON CASTRO JENNY ALEXANDRA	0929546976	VENDEDOR / A	1 Noviembre del 2,014
14	SANTOS HERNANDEZ ALFONSO VICENTE	0925991598	VENDEDOR / A	1 de Diciembre del 2,014
15	LOOR CEDEÑO RAMON VICENTE	1300796248	DESPACHADOR / PERCHERO	1 de Septiembre del 2,013
16	LOOR GUERRERO YANDRI FABIAN	0918515693	DESPACHADOR / PERCHERO	1 de Septiembre del 2,013
31	LOOR SALTOS FREDDY RICARDO	2200139075	DESPACHADOR / PERCHERO	1 de Septiembre del 2,013
29	LOOR LOOR FREDY VICENTE	1305402214	DESPACHADOR / PERCHERO	1 de Septiembre del 2,013
17	GUALE MAGALLANES FRANCISCO ANTONIO	0919836437	MECANICO EN GENERAL	1 de Octubre del 2,014
28	QUIJIJE ESPINOZA MANUEL BENJAMIN	1307317774	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Diciembre del 2,014
26	MONTENEGRO RODRIGUEZ LEONARDO GABRIEL	0929352052	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Diciembre del 2,014

20	CORDERO UBE JACINTO RUBEN	0910934017	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Septiembre del 2,013
30	RODRIGUEZ GUERRERO MANUEL OMAR	0926038969	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Septiembre del 2,013
24	LOOR LOOR FREDDY JAVIER	0926133364	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Septiembre del 2,013
22	LOOR LOOR ARNULFO MISAEL	0918508482	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Octubre del 2,014
18	BRAVO SALVATIERRA MARLON EDUARDO	1308884350	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	1 de Septiembre del 2,013
19	ALVAREZ VILLEGAS CARLOS FELIX	0925048753	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	1 de Septiembre del 2,013
21	BRAVO BRAVO RAMON ADOLFO	1310151772	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	1 de Diciembre del 2,014
23	LOOR ALVAREZ JOSUE FABIAN	0929526382	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	1 de Noviembre del 2,013
25	LOOR VASQUEZ CLEVER NABOR	1302939085	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	1 Marzo del 2,014
27	PANTALEON BARAHONA DANY ROGEL	0910484518	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	1 de Diciembre del 2,014

Fuente: Empresa Avipriloor
Elaborado por: Autoras de proyecto

5.6.6.2. Financieros.

Recursos particulares de los propietarios.

5.6.7. Análisis del FODA

La matriz FODA se la realiza con la finalidad de identificar los nudos críticos, examinar posibles estrategias de solución, sin determinar cuáles son las mejores.

El FODA es una matriz que permite establecer la situación actual de la empresa, a manera de diagnóstico, con la finalidad de contar con alternativas que permitan llegar a la toma de decisiones.

FORTALEZAS:

- Reconocimiento en el mercado por espacio de 15 años.
- Posee una estructura organizacional estable.
- Compra y venta de productos de consumo masivo de calidad.
- Compromiso con la satisfacción de los clientes.
- Personal experimentado.
- Excelente clima organizacional.
- Edificio propio.
- Vehículos apropiados.

OPORTUNIDADES

- Locación de la empresa en un sector comercial.
- Proveedores que ofrecen productos y servicios de calidad, con variedad de precios.
- Los productos comercializados corresponden a la línea de consumo masivo.
- Los clientes potenciales aumentan.
- Crecimiento físico.
- Excelente imagen que proyecta la empresa.

DEBILIDADES:

- No existe Manual de Funciones.
- Errores en los procesos de recepción y entrega de pedidos.
- No se cuenta con un sistema Logístico adecuado.
- Fallas en el diseño de rutas.

AMENAZAS:

- Gran variedad de empresas comerciales en el sector,
- Aumento de tasas y trámites complejos.

- Inestabilidad en la economía del país.
- Surgimiento de competidores de rápido crecimiento.
- Alejamiento de los clientes
- Disminución de la rentabilidad de la empresa

Tabla 31 Análisis Foda

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Localización de la empresa en un sector comercial. • Proveedores que ofrecen productos y servicios de calidad, con variedad de precios. • Los productos comercializados corresponden a la línea de consumo masivo. • Los clientes potenciales aumentan. • Crecimiento físico. • Excelente imagen que proyecta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de empresas comerciales en el sector, • Aumento de tasas y trámites complejos. • Inestabilidad en la economía del país. • Surgimiento de competidores de rápido crecimiento. • Alejamiento de los clientes • Disminución de la rentabilidad de la empresa.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el mercado por espacio de 15 años. • Posee una estructura organizacional estable. • Compra y venta de productos de consumo masivo de calidad. • Compromiso con la satisfacción de los clientes. • Personal experimentado • Excelente clima organizacional. • Edificio propio. • Vehículos apropiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarnos en el mercado como una empresa de calidad, a nivel local y regional. • Optimización de los servicios administrativos y logísticos. • Promover la fidelización de los clientes. • Realizar campañas publicitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas creativos para la captación de clientes. • Perfeccionar los sistemas logísticos y diseño de rutas. • Innovar equipos de movilización de mercaderías. • Implementar estrategias de incentivos al personal por su desarrollo profesional.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • No existe Manual de Funciones. • Errores en los procesos de recepción y entrega de pedidos. • No se cuenta con un sistema Logístico adecuado. • Fallas en el diseño de rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Manual de Funciones. • Seleccionar talento humano con experiencia. • Optimización de recursos. • Planificar estrategias de precios y ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar estrategias de confiabilidad de los clientes. • Garantizar la calidad de los productos. • Aprovechar los recursos existentes. • Generar planes de progreso.

Elaborado por: Las autoras del proyecto

5.6.8. Análisis de la Situación Logística actual de la Empresa.

La empresa AVIPRILOOR actualmente en sus bodegas almacena los productos mediante el sistema de Apilamiento al piso, sin mayor técnica, por cuanto en el mismo espacio se ubica arroz, papel higiénico, aceites, mantequillas, salsas, productos de limpieza y aseo personal, entre otros productos; incumpliendo determinadas normas de higiene y seguridad.

Ilustración 32 Almacenamiento actual de la empresa Avipriloor



Año 2015. Fuente: Empresa AVIPRILOOR
Elaborado por: Las autoras del proyecto

Con la finalidad de analizar la situación actual del área Logística de la empresa, se llevó a cabo un control de dificultades en el área Logística, para lo cual se diseñó dos matrices, las mismas que se incluyen a continuación:

Avipriloor S.A.

Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Tabla 32 Matriz de control de dificultades en el área logística

No.	CONTROL DE DIFICULTADES EN EL AREA LOGISTICA	PONDERACION	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1	Presentación tardía en la entrega de pedidos pequeños y grandes hacia los diferentes destinos.	100%	75	No se cumple con los tiempos de entrega de los pedidos hacia los diferentes destinos.
2	Revisión para que los pedidos lleguen con las cantidades facturadas hacia el cliente.	100%	60	Existen malos despachos por falta de revisión.
3	Determinación de las funciones que deben desempeñar los repartidores en la empresa para desarrollar un trabajo eficiente.	100%	55	Algunos repartidores no cumplen con las funciones para brindar un trabajo eficiente.
4	Control de las devoluciones realizadas por los clientes	100%	70	Ciertos repartidores no informan de las devoluciones.
5	Distribución de los productos en el área de almacenaje	100%	45	Dificultades al momento de despachar.
6	Estructuración de rutas	100%	45	Mal diseño de rutas al momento de la entrega.
7	Verificación de inventario contra productos físicos	100%	80	Faltantes de productos debido a que no se realiza inventarios periódicamente.
8	Control del recibimiento de las compras	100%	80	En ocasiones no llegan las cantidades correctas.

Elaborado por las autoras del proyecto

Avipriloor s. A.

Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Tabla 33 Matriz de análisis de dificultades encontradas en el dpto. De logística

CARÁCTERÍSTICA	CONDICION	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDANDACIONES
Entrega de mercadería a tiempo	Se ocasiona retrasos.	Demora en la salida de la empresa.	Pérdida de clientes.	Cientes afectados por la entrega retrasada de mercadería.	Al Director del Área de Logística: <ol style="list-style-type: none"> Determinar personal que incumple con funciones asignadas. Organizar charlas de motivación, para mejorar atención al cliente.
Entrega de productos completos	Se crean devoluciones	Ineficacia en el trabajo del personal de bodega.	Disminución de las ventas y margen de utilidad.	Cientes molestos por el mal despacho de pedido.	Al Supervisor del Área de Logística: Revisar las guías de remisión junto al chofer.
Desempeño de los repartidores	Se originan molestias al cliente	Carencia de cordialidad para con los clientes	Disgusto por parte de los clientes.	Se pierde la lealtad a la empresa.	Al encargado al Director de Área Logística: Entrenamiento y capacitación a repartidores.
Recepción de las devoluciones	Se producen perdidas	Falta de control y revisión de los pedidos.	Pérdidas para la empresa.	Se adquieren clientes insatisfechos.	Al encargado de camión: <ol style="list-style-type: none"> Realizar la correcta revisión de las guías de remisión. Control de la mercadería a fin de evitar su pérdida.
Distribución de los productos	Crean atrasos	Productos ubicados (distribuidos) en sitios con	Reclamos de clientes, e incluso devoluciones	Genera inconvenientes en la entrega.	Al Director de Área Logística y Supervisor de Bodega: <ol style="list-style-type: none"> Reestructuraci

		dificultad para su manejo.	de pedido.		ón de la distribución del almacén. 2. Búsqueda de un método de almacenamiento que beneficie el manipuleo de los productos.
Diseño de Rutas	Se improvisa las rutas de acuerdo a las necesidades.	No hay diseño de ruta.	Improvisación en las rutas. Reclamación por falta de visitas.	Genera disminución en las ventas	Al Gerente Comercial: 1. Diseñar rutas. 2. Comprometer a los vendedores con el cumplimiento de los horarios de visita a clientes
Control de Inventario	Falta de capacidad de subordinados.	Ineficiencia en el registro y control de los máximos y mínimos de existencias.	Insuficiencia de productos para satisfacer el pedido.	Mal manejo de las requisiciones de compra.	Al Director de Área Logística y Supervisor de Bodega: 1. Diseño de un manual de funciones para facilitar y agilizar el trabajo. 2. Capacitación y entrenamiento del personal.
Recepción de compras	Crean problemas	Omisión de la revisión de los pedidos realizados a proveedores	Productos dañados y faltantes.	Devoluciones	Al Supervisor de Bodega: Control del personal.

Elaborado por las autoras de proyecto

5.6.9. Nuestros clientes

El reconocimiento y éxito empresarial obedece en gran medida a la demanda de sus clientes, por cuanto es un elemento imprescindible para conservar una posición y categoría de renombre dentro del mercado. Actualmente nos corresponde coexistir con una economía de expansión y de

rápido crecimiento, situación que requiere conservar a nuestros clientes, integrar a nuevos y buscar relaciones rentables y duraderas.

Es indudable que nuestro interés primordial es retener a nuestros clientes, por este motivo se brinda una atención preferente y se pretende provocar una satisfacción total, para así lograr su lealtad.

5.6.9.1. Diagrama de Pareto

(Arnoletto, 2007), afirma que “El diagrama de Pareto consiste en un método gráfico para determinar cuáles son los problemas más importantes de una determinada situación y por consiguiente las prioridades de intervención”.

Son herramientas de representación utilizadas para visualizar el Análisis de Pareto, se aplica en áreas de gestión de calidad con la finalidad de conocer cuál es el factor o factores más importantes de un problema, a través de la aplicación del principio de Pareto, que explica que hay muchos problemas, pero pocos son los que merecen atención; este diagrama nos ayuda a decidir el objetivo de mejora y los elementos que se deben optimizar.

La empresa AVIPRILOOR cuenta con 364 clientes.

Se ha creído conveniente separarlos, para identificar cuáles son los principales, por ello hemos establecido 3 categorías:

- Clientes A.
- Clientes B.
- Clientes C.

Para realizar la división de categorías con la finalidad de hacer el análisis de los resultados, establecimos que los clientes A son aquellos que se concentran hasta el 80%, los clientes B hasta el 95% y los clientes C hasta el 100%.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A través de esta herramienta, identificamos y clasificamos por medio de niveles la importancia de los clientes de la empresa AVRIPILLOOR, cuyos resultados se mostraron así:

Los clientes A constituyen el 13,46% del total de nuestros clientes, y representan el 80,31% (\$7.636.026,68) de las ventas de la empresa, esto nos indica que las ventas de AVRIPILLOOR están concentradas en muy pocos clientes.

Tabla 34 Clientes A

Total de clientes	364
Principales clientes	49
% Principales clientes	13,46%
Total de ventas	\$ 9.507.876,12
Total de compra clientes A	\$ 7.636.026,68
% Ventas de Clientes A	80.31%

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Los clientes B constituyen el 18,41%, y son aquellos que representan el 15,11% (\$1.436.462,25) del total de las ventas de la empresa AVRIPILLOOR. Estos resultados nos muestran que existen más clientes en esta categoría, pero las compras que realizan son menores.

Tabla 35 Clientes B

Total de clientes	364
Clientes secundarios (Zona dudosa)	67
% Clientes B	18,41%
Total de ventas	\$ 9.507.876,12
Total de compra clientes B	\$ 1.436.462,25
% Ventas de Clientes B	15,11%

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Los clientes C están compuestos de un 68,13% del total de clientes y constituyen el 4,58% (435.387,19) de las ventas realizadas por la empresa AVRIPILLOOR, a través de estos resultados podemos observar que la mayoría de los clientes se concentran en esta categoría, sin embargo no representan un ingreso significativo para la organización, por ello se los llama “muchos triviales”.

Tabla 36 Clientes C

Total de clientes	364
Clientes C (Muchos triviales)	248
% Clientes C	68,13%
Total de ventas	\$ 9.507.876,12
Total de compra clientes C	\$ 435.387,19
% Ventas de clientes C	4,58%

Elaborado por: Las autoras del proyecto

En conclusión la empresa AVRIPILLOOR de un total de 364 clientes, posee:

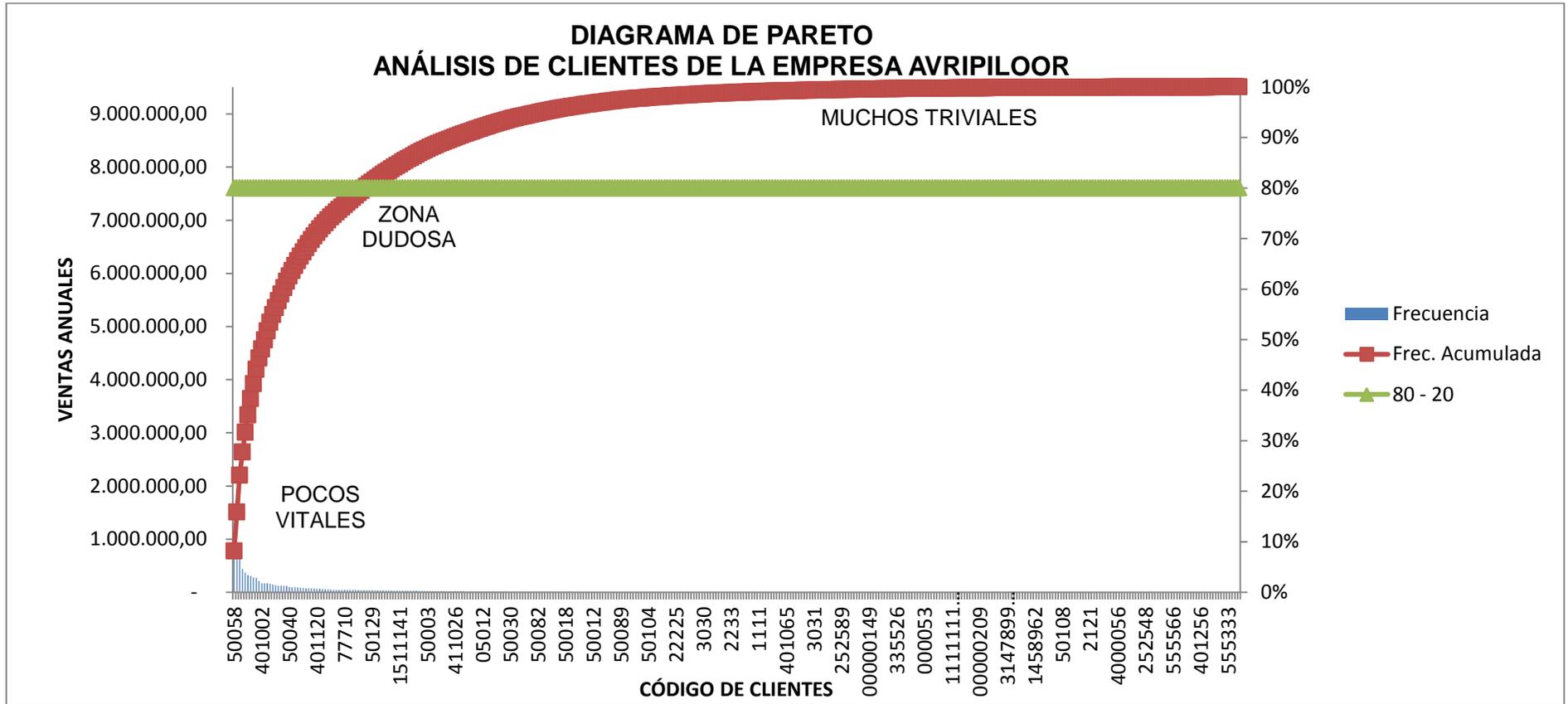
Tabla 37 Clasificación de clientes

CATEGORIA	TOTAL DE CLIENTES
Clientes A	49
Clientes B	67
Clientes C	248
TOTAL DE CLIENTES	364

Fuente: Avipriloor S.A

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Gráfico 28 Diagrama de Pareto: Análisis de los clientes de la empresa Avripiloor S.A



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Descripción de las categorías

Clientes A: Son los clientes del mercado, pues ellos realizan compras diariamente. Entre estos existen clientes exclusivos a los que se les otorga un crédito de 8 días. Esta categoría se conforma del 13,46% del total de clientes, el monto de sus compras oscilan entre \$3,500.00 y \$65.000.00

Clientes B: Corresponden a los asaderos (restaurantes), el único producto que se les distribuye es el pollo. Todos tienen un crédito de 8 días. Esta clasificación está compuesta de 18,41% de clientes, el monto de las compras que realizan es de \$1,000.00 a \$3,000.00.

Clientes C: Son las tiendas de barrio, su cobertura comprende el sur de la ciudad de Guayaquil. Esta categoría se conforma por un 68,13%. El monto de las compras que realizan es de \$300.00 a \$900.00.

Los clientes son parte esencial dentro de la empresa y como tal son atendidos, así lo demuestran los resultados de la encuesta donde con un porcentaje de 56% califican de buena, la atención recibida por parte del personal que labora en esta empresa, además señalan que en la fecha fijada le entregan su pedido, también afirmaron que eligen los productos por el precio justo y la calidad.

5.6.9.2. Los Proveedores

Los proveedores más frecuentes son:

Avipriloor s. A.

Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Tabla 38 Listado de proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTO/SERVICIO	PROVEEDOR PRINCIPAL	PROVEEDOR SUSTITUTO	OBSERVACIONES
Nikamar	Pollo, Cerdo, Embutidos y congelados	X		Excelente calidad y servicio
Liris	Pollo		X	Ofrece productos con precios bajos
Pofidel	Arroz	X		Brinda un producto rendidor y con aceptación en el mercado
Protisa	Servilletas, pañales, papel higiénico, toallas sanitarias, protectores diarios, toallas de cocina, pañitos húmedos	X		Cuenta con variedad de precios y líneas de productos
Danec	Aceites, margarinas, mantecas, limpieza	X		Producen productos de grasas comestibles y productos de limpieza para el hogar

Elaborado por: Las autoras del proyecto

6.6.9. Productos

Descripción de líneas de productos. Se procedió a clasificar los productos en las bodegas, considerando características que se acondicionan entre sí.

CLASIFICACION POR PRODUCTOS Y SU UBICACION		
1	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	PRODUCTOS 1 - PRODUCTOS 2
2	PRODUCTOS DE ASEO PERSONAL	
3	PRODUCTOS PERSONALES (TS-PH)	PRODUCTOS 3
4	PRODUCTOS VARIOS (ACEITES-MANTEQUILLAS-SALSAS-AJI)	
5	ARROZ	PRODUCTOS 4 - PRODUCTOS 5 - PRODUCTOS 6
6	CHIFLES	
7	PRODUCTOS CARNICOS (MORTADELA-SALCHICHAS-POLLOS- PAVOS-CHULETAS)	PRODUCTOS 7 (CAMARAS DE REFRIGERACION)

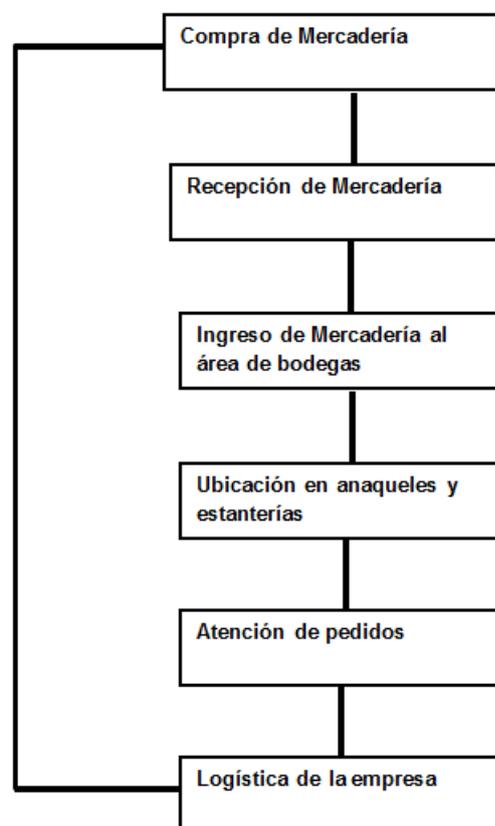
Elaborado por: Las autoras del proyecto

6.6.10. Situación Propuesta. Mejoramiento de Sistemas Logísticos

La empresa tiene una cobertura en las tiendas del sur de la ciudad de Guayaquil, distribuye productos en mercados y en asaderos, se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, cuenta con un almacén que se encarga de regular el flujo de salida de mercancía hacia el mercado, asegurando su disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes

Diagrama de flujo del proceso logístico de la empresa Avipriloor

Ilustración 33 Flujo logístico Avipriloor S.A.



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Plan de Mejoras

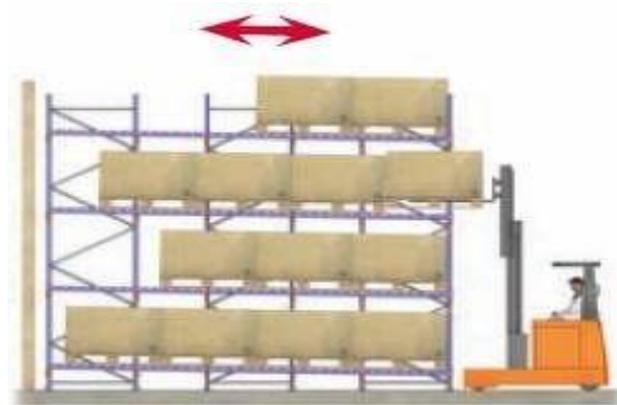
Descripción del proceso: Para su diseño se consideró los resultados de las encuestas y entrevistas, las matrices aplicadas sobre las dificultades existentes en el Departamento de Logística de la empresa AVIPRILOOR y de acuerdo a sus prioridades se determinaron acciones de mejora, detalle de actividades, personas responsables, fechas de inicio y finalización, los recursos a utilizarse y los beneficios que se podrían obtener al implementar nuestra propuesta.

Es importante destacar que el sistema Logístico es una herramienta que permite conseguir un máximo rendimiento empresarial en eficiencia y efectividad. En lo que se refiere a **la eficiencia**, la empresa obtendrá mayor capacidad de productividad y optimización de los recursos, si los productos permanecen en una cadena logística, por un menor tiempo; esto permitirá disminuir los costos que se asignarán al valor final del producto. La **efectividad** de la empresa se traducirá en el incremento de utilidades operacionales, al momento que se reducen los gastos.

En lo que se refiere a la Implementación del Sistema de Almacenamiento, como proponentes se sugiere el **Sistema de Almacenamiento Dinámico**, con estantería PUSH – BACK. Por cuanto facilita la carga y descarga de mercadería desde un mismo pasillo. Mediante el depósito de la primera paleta, en la primera ubicación de cada nivel; con la **carretilla contrapesada**, se introduce la segunda paleta y ésta empuja la primera ocupando su posición, y así en lo sucesivo. **Orden de carga:** A, B, C, D. - **Orden de descarga:** D, C, B, A.

Este sistema es apropiado para la carga y descarga de aceites, salsas, productos de limpieza y aseo personal, papel higiénico. El sistema de almacenamiento móvil se sugiere utilizarlo para el arroz y en lo que se refiere a los chifles se seguir utilizando almacenamiento al piso.

Ilustración 34 Almacenamiento Push Back



Fuente: Salazar, B. (2012)

Para evitar inconformidad de clientes por el despacho incorrecto de pedidos se bosquejó una **hoja de control de devoluciones y novedades** para utilizarlas al momento de la entrega de productos, para así evitar ineficacia en el trabajo del personal de bodega y/o repartidores, disminución de las ventas y baja rentabilidad.

Se elaboró un plano con la **Distribución del área de Almacenamiento**, con la finalidad de darle funcionalidad al área, demarcar zonas, manipular adecuadamente la mercadería, mejorar los procesos y brindar una eficiente atención al cliente.

Dentro de las necesidades se detectó como prioridad el **Reacondicionamiento del área de Bodega**, mediante la construcción e instalación de una pared divisoria de placa metálica, así como también la compra y ubicación de 5 estanterías PUSH BACK, 4 ESTIBADORES (Transpaleta manual) y una carretilla contrapesada con la finalidad de dar agilidad a los procesos y contar con una adecuada distribución de la mercadería.

En el plan consta la necesidad de **Señalar las áreas** mediante la elaboración y ubicación de carteles, para agilizar las acciones y brindar seguridad al personal.

Dentro de las mejoras se **incluye la Creación de una salida de emergencia**, por medio de la construcción e instalación de una puerta de emergencia, con su correspondiente señalización de salida.

Se hace constar la revisión y mejoramiento del **sistema eléctrico**, en caso de ser necesario, para contar con suficiente iluminación.

Como mejora consta la **adquisición y ubicación de 6 extintores** en zonas con alta probabilidad de riesgo, como medida de apoyo en situaciones de riesgo.

Se considera indispensable la aplicación y sociabilización de **normas de seguridad**.

Para lograr un mejor desenvolvimiento del Talento Humano, satisfacción de los clientes, incremento de ventas y mayor rentabilidad se elaboró un **Manual de Funciones** y se recomienda su aprobación y sociabilización con los involucrados.

Para brindar un excelente servicio de entrega de mercadería y conseguir la satisfacción de clientes, es indispensable realizar un **Diseño de rutas**, es decir designar los camiones de la empresa distribuir la mercadería en zonas o áreas específicas. Además se debe proceder al entrenamiento de vendedores, choferes y repartidores.

La planificación contiene la realización de Cursos de Capacitación y Charlas de motivación encaminadas a lograr un desenvolvimiento eficaz del Talento Humano, satisfacción del cliente, incremento de las ventas y mayor rentabilidad. También es importante establecer un **Sistema de incentivos** para el Talento Humano más destacado.

En lo que se refiere a las Unidades de carga se requiere de **Pallets**, los mismos que se utilizaran para los productos pesados como arroz, productos de limpieza y aseo personal.

Pallet. Un pallet es una plataforma portátil generalmente hecha de madera o de cartón especial que permiten agrupar varias cargas para su transporte y/o almacenamiento. A menudo, ya en el proceso de fabricación se colocan los productos sobre el pallet, permanecen en el mismo hasta su salida del almacén. Los pallets pueden ser del tamaño que se necesite. Las medidas más corrientes son 80x120 cm y 100x120 cm. Los factores que influyen en el tamaño y configuración de los pallets son el tamaño, peso y forma de la mercadería, y la capacidad del equipo de traslado. (Garavito, 2013)

Otro de los aspectos a considerar dentro del Plan de Mejoras se refiere a la disposición de los productos en el almacén, para ello se debe tener en cuenta los siguientes factores para su óptimo funcionamiento, que son:

- a. Utilización máxima de las bodegas, para ello se estableció **zonas de los alimentos** que constan en el plano propuesto.
- b. **Reducción de costos de manipulación**, al ubicarlos adecuadamente se evitará afectaciones de los productos, en cuanto a su presentación.
- c. La distribución correcta ayudará a que exista un **recorrido mínimo del personal de bodega**.
- d. Para **distribuir los productos** se tuvo presente que entre ellos exista **compatibilidad**, o que no se afecten unos a otros, por el olor o características propias de los productos.
- e. Se debe proporcionar **seguridad al personal** que labora en las bodegas, para ello los pasillos de circulación deben estar delimitadas, señaladas y bien iluminadas; en lo que se refiere a las estanterías, tanto su ubicación, como el material con el que fue construido debe ser de material resistente; así vamos a evitar una serie de riesgos y fallos de organización.

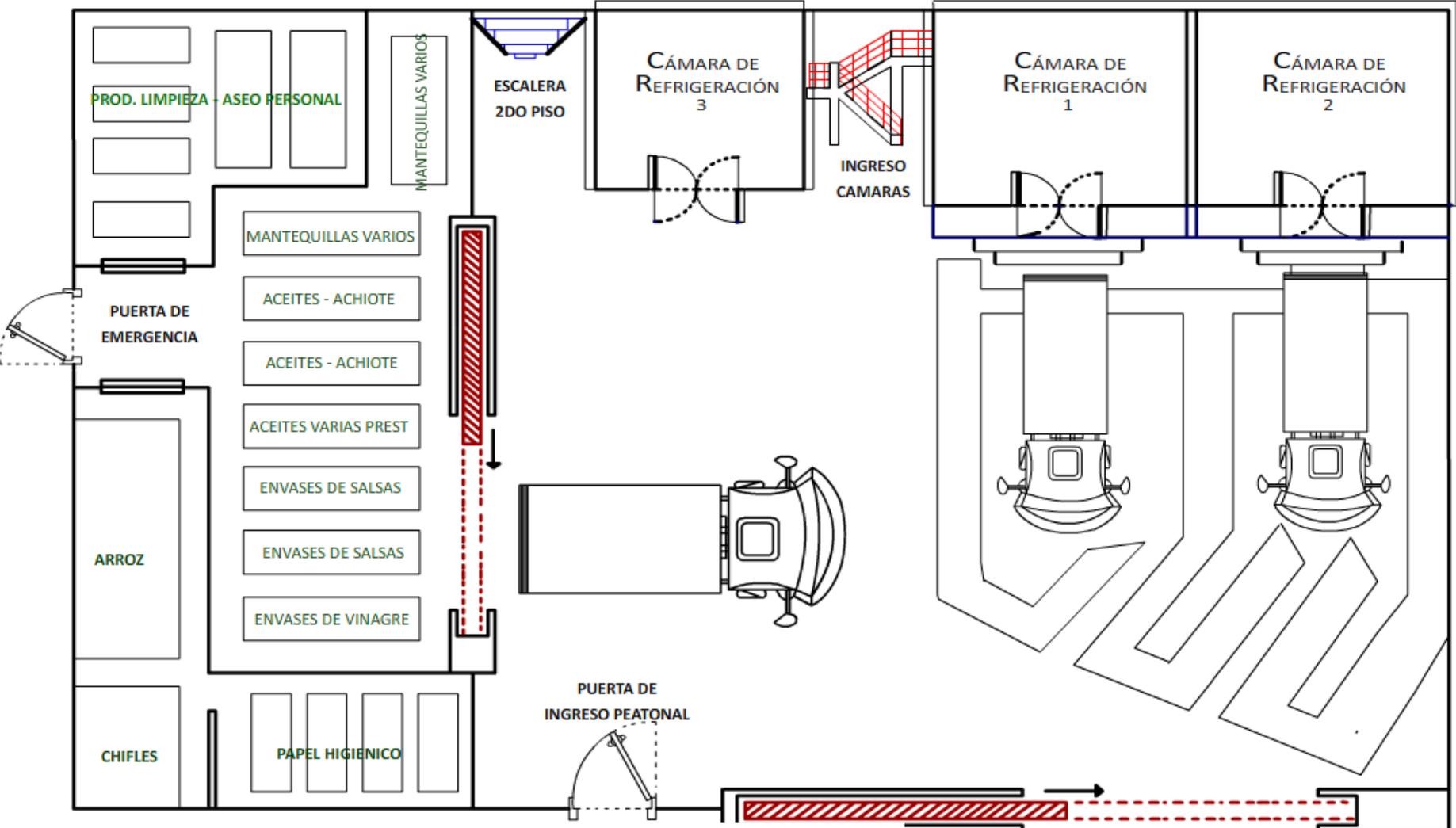
Tabla 39 Plan de mejoras propuesto para su aplicación en la empresa Avipriloor

ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS	BENEFICIOS ESPERADOS
Implementación Sistema de Almacenamiento	-Sesiones de trabajo. -Seleccionar sistema.	Propietarios y Proponentes	12 de enero 2015	14 de enero/2015	Propietarios y Proponentes	Eficiente desenvolvimiento del Almacén, en recepción, almacenamiento y entrega de productos. Agilizar procesos de inventarios
Hoja de control de recepción de compras.	-Diseñar Hoja de control recepción de compras. -Diseñar Hoja de control devoluciones.	Proponentes	5/ enero 2015	9/enero/2015	Propios de proponentes	Eficacia en los procesos. Satisfacción cliente. Mayor rentabilidad
Distribución del área de Almacenamiento.	-Elaborar plano	Proponentes	14/ enero 2015	10 de febrero 2015	Proponentes	Manipulación adecuada de mercadería. Funcionalidad de área, mejoramiento de procesos y de atención al cliente.
Acondicionamiento del área de Almacenaje (Bodega)	-Construir e Instalar una pared divisoria de placa metálica. Comprar y ubicar estanterías Push Back y/o convencional. Carretilla contrapesada.	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Distribución correcta de mercadería. Desenvolvimiento eficaz del área Logística.
Demarcación de zonas	Elaborar plano	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Agilidad y seguridad en las acciones.
Señalizaciones	Elaborar y ubicar carteles de indicación de áreas.	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Agilidad y seguridad en las acciones.

Creación de salida de emergencia	Construir e instalar puerta de emergencia, Señalizar salida.	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Agilidad y seguridad en las acciones.
Revisión y corrección del sistema eléctrico. Iluminación	Revisar y remediar falencias en iluminación.	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Agilidad y seguridad en las acciones.
Ubicación de extintores en zonas con probabilidad de riesgo.	Adquirir y ubicar 6 extintores. Agilidad y seguridad en las acciones.	Propietarios	Propuesta	Propuesta	Propietarios	Apoyo en situaciones de riesgo.
Aplicación de normas de seguridad.	Socialización de normas	Director Área de Logística	Propuesta	Propuesta	Empresa	Seguridad en las acciones.
Mejoramiento en proceso despacho de mercadería	Control y Socialización de Procesos y Manual de Funciones.	Director Área de Logística	Propuesta	Propuesta	Empresa	Satisfacción de clientes. Incremento ventas Mayor rentabilidad.
Diseño de rutas	Diseñar rutas. Socialización y entrenamiento vendedores, choferes y repartidores.	Gerente Comercial. Director Área Logística	Propuesta	Propuesta	Empresa	Satisfacción de clientes. Incremento ventas Mayor rentabilidad.
Cursos de Capacitación. Charlas de Motivación	Planificar cursos.	Director Área Logística	Propuesta	Propuesta	Empresa	Desarrollo eficaz. Satisfacción de clientes y Talento Humano Incremento ventas. Mayor rentabilidad.
Incentivos Talento Humano	Establecer sistema de incentivos a Talento Humano. Selección personal destacado.	Gerente Comercial. Director de R.R.H.H	Propuesta	Propuesta	Empresa	Desarrollo eficaz. Satisfacción de clientes y Talento Humano Incremento

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Ilustración 35 Distribución del área de Almacenamiento



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Ilustración 36 Hoja de control de recepción de mercadería



HOJA DE CONTROL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR

Nombre del Proveedor:	R.U.C.:
Responsable de la Entrega:	Vehículo No.:

DETALLE DE ADQUISICION	No. de Tipos de Productos:		DETALLE DE NOVEDADES	No. Incompletos de Tipos de Productos:	
	Unidades Solicitadas:			Tipos de Productos:	Unidades Incompletas:
	Unidades Completas:				
	Tipos de Productos:	Cantidades Solicitada:			

OBSERVACIONES DE LA ADQUISICIÓN

RESPONSABLE DE COMPRAS

RESPONSABLE DE DISTRIBUCIÓN

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Ilustración 37 Hoja de control de devolución de mercadería



HOJA DE CONTROL DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA

INFORMACIÓN DEL CLIENTE	
Nombre del Cliente:	R.U.C.:
Responsable de la Entrega:	Vehículo No.:

DETALLE DE MERCADERIA ADQUIRIDA	No. de Tipos de Productos:		DETALLE DE MERCADERIA DEVUELTA	No. de Tipos de Productos:	
	Unidades Solicitadas:			Unidades Solicitadas:	
	Unidades Completas:			Unidades Completas:	
	Tipos de Productos:	Cantidades Solicitadas:		Tipos de Productos:	Cantidades Devueltas:

OBSERVACIÓN DE DEVOLUCIÓN

CLIENTE

RESPONSABLE DE DISTRIBUCIÓN

Elaborado por: Las autoras del proyecto

6.7. Plan Operativo o de Actividades

Nuestro servicio comprende la venta de productos de consumo masivo, para cumplir con este cometido se plantea lo siguiente:

Marketing Mix

La estrategia en marketing que debe implementar la empresa según lo que observamos en el análisis realizado, se refiere a la Estrategia de posicionamiento, pues la empresa AVIPRILOOR no cuenta con un programa de publicidad, lo que impide el incremento de las ventas y que no tenga el impacto que se requiere. El target al que están dirigidos los productos es a la clase media, pues las mayores ventas se concentran en los mercados.

Con las estrategias de publicidad, el posicionamiento de la empresa se puede lograr, esto servirá para definir la imagen de la empresa y diferenciarse de los competidores y para obtener mayor captación de nuevos clientes e incluso de nuevos mercados (target).

Por ello proponemos, el reparto de volantes, en los mercados en los que la empresa distribuye sus productos, ya que estos clientes componen la categoría A; esto nos indica que debemos reforzar esta área, que es el fuerte de la empresa y maximizar nuestros esfuerzos en estos clientes.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se desea conferir a la empresa y al producto, de manera que el target comprenda, perciba y valore la diferencia competitiva que se tiene por sobre la competencia directa. Para que el posicionamiento sea efectivo, ha de hacerse de manera que el producto tenga los atributos y características deseados por el segmento objetivo.

El volante que proponemos lo diseñamos, incluyendo las marcas y productos que más se venden en los mercados. Además contiene el logotipo y la información de contacto de la empresa; el mismo que lo exponemos a continuación:

Ilustración 38 Propuesta de volante



Elaborado por: Las autoras del proyecto

A su vez proponemos que la empresa agregue el logotipo creado en el camión con el fin de que se diferencie de los demás y los clientes reconozcan su marca y servicio. Lo presentemos a continuación.

Ilustración 39 Propuesta de Logo en camiones



Elaborado por: Las autoras del proyecto

Actualmente, la estrategia de posicionamiento es de fundamental importancia, porque nos encontramos en una era en que ni las características del producto, ni los beneficios que recibe el comprador con su compra, son tan influyentes o determinantes en el proceso de compra como lo es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

Estrategia Comercial

Producto: Se propone a la empresa AVIPRILOOR la elaboración de etiquetas para el chifle y el pollo que no las tienen, de esta manera se dará a conocer, no solo entre sus clientes sino también entre los consumidores finales.

Precio: La empresa AVIPRILOOR, cuenta con una variedad de productos significativos, con diferentes características físicas y económicas, para de esta manera adaptarse a las necesidades del mercado que tiene como objetivo.

Plaza: La empresa posee vendedores comisionistas, con la finalidad de crear en ellos el compromiso de aumentar sus ventas constantemente.

Promoción: Proponemos que se realice la entrega de las hojas volantes que se mencionó, únicamente en los mercados en los que distribuyen sus productos. Además con el fin de conseguir la fidelización de nuestros mejores clientes se hará promociones, dependiendo del monto de la compra, lo cual se convertirá en una ventaja competitiva y a la vez se incrementarán las ventas.

Post-Venta: Se realizará el seguimiento constante a través de los vendedores con los que cuenta la empresa, debido a que ellos informarán sobre las promociones, precios y productos a los clientes fijos y potenciales.

6.8. Estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto

La factibilidad de este proyecto es posible por las siguientes razones:

- Las empresas requieren del aporte logístico, en el desarrollo eficiente de sus actividades comerciales.

- Con este proyecto se aspira a optimizar la distribución física del almacén, a través de la propuesta de zonificación de los productos, conseguir la disminución de las devoluciones que se presentan por motivos de calidad y/o cantidad, obtener un mayor cumplimiento de entrega de los productos, en los tiempos pactados con los clientes, con esto se logrará la fidelidad de los clientes, convertirnos en líderes en el mercado local y regional.
- Toda empresa necesita tener legalizado su funcionamiento y entre los requerimientos constan Visión, Misión, Objetivos, Manual de Funciones, Distribución física del almacén.
- Se cuenta con el espacio físico adecuado, cámaras frigoríficas, clientes fieles que tienen negocios en tiendas y mercados de Guayaquil, los proveedores son garantizados, productos variados, de calidad y de marcas reconocidas.
- Plan de Mejoras que fue diseñado analizando las dificultades encontradas en la empresa AVIPRILOOR S. A.
- Marketing Mix estratégico.
- Recursos financieros y capital de trabajo suficientes.

6.9. Seguimiento y Evaluación

Los lineamientos evaluadores de la propuesta presentada destacan los siguientes aspectos.

- Los efectos deseados del Plan de Mejoras de la empresa AVIPRILOOR , se puede constatar a través del mejoramiento de los procesos logísticos y el reconocimiento a nivel local y regional
- En la propuesta se puede observar su efectividad, por la serie de aportes que se ofrecen para su ejecución.
- Por medio de la aplicación del Plan de Mejoras se logrará mayor rentabilidad a la empresa.

CAPÍTULO VI

6. ANALISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA

6.1. Inversión

Dentro de la propuesta se indico lo que se requiere para la implementacion del plan de mejoras para optimizar el sistema de almacenamiento de la empresa Avipriloor S.A.

A continuacion se detallara la inversion:

AVIPRILOOR S. A.

DETALLE DE LA INVERSION PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD EN US \$ DOLARES

Adecuaciones de nuevas paredes 390 m2 a razón de \$ 50,00 c/m2	19,500.00
Elaboración de puerta de fierro incluida la instalación 42 m2	5,850.00
Compra de 4 Transpaletas \$ 260,00 c/u	1,040.00
Compra de montacarga FDT25T-JB - 2,5TM	22,600.00
Compra de 5 estantería push back	10,500.00
Total a Invertir - Mejora Productividad	59,490.00

Tabla 40 Depreciación

	RUBROS	VALORES	DEPRECIACION
2	Infraestructura	25.350,00	1.267,50
10	Carretilla contrapesada	22.600,00	2.260,00
10	Estibadora 1	260,00	26,00
10	Estibadora 2	260,00	26,00
10	Estibadora 3	260,00	26,00
10	Estibadora 4	260,00	26,00
10	Muebles (PUSH BACK)	10.500,00	1.050,00
	TOTAL INVERSION	59.490,00	
	CAPITAL DE TRABAJO	-	
	TOTAL INVERSION	59.490,00	4.681,50

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Tabla 41 Tabla de Amortizacion

AVIPRILOOR S. A.

PRESTAMO INVERSION BODEGA DE SECOS

TABLA DE AMORTIZACION					
	BENEFICIARIO				
	INSTIT. FINANCIERA	CFN			
	MONTO EN USD	59.490,00			
	TASA DE INTERES	15,94%	T. EFECTIVA	17,1577%	
	PLAZO	2 años			
	GRACIA	0 años			
	FECHA DE INICIO	05/03/2015			
	MONEDA	DOLARES			
	AMORTIZACION CADA	30 días			
	Número de períodos	24 para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		59.490,00			
1	04-abr-2015	57.369,12	790,23	2.120,88	2.911,11
2	04-may-2015	55.220,06	762,05	2.149,06	2.911,11
3	03-jun-2015	53.042,45	733,51	2.177,60	2.911,11
4	03-jul-2015	50.835,92	704,58	2.206,53	2.911,11
5	02-ago-2015	48.600,08	675,27	2.235,84	2.911,11
6	01-sep-2015	46.334,55	645,57	2.265,54	2.911,11
7	01-oct-2015	44.038,91	615,48	2.295,63	2.911,11
8	31-oct-2015	41.712,79	584,98	2.326,13	2.911,11
9	30-nov-2015	39.355,76	554,08	2.357,03	2.911,11
10	30-dic-2015	36.967,43	522,78	2.388,33	2.911,11
11	29-ene-2016	34.547,37	491,05	2.420,06	2.911,11
12	28-feb-2016	32.095,16	458,90	2.452,21	2.911,11
13	29-mar-2016	29.610,38	426,33	2.484,78	2.911,11
14	28-abr-2016	27.092,60	393,32	2.517,79	2.911,11
15	28-may-2016	24.541,37	359,88	2.551,23	2.911,11
16	27-jun-2016	21.956,25	325,99	2.585,12	2.911,11
17	27-jul-2016	19.336,79	291,65	2.619,46	2.911,11
18	26-ago-2016	16.682,53	256,86	2.654,25	2.911,11
19	25-sep-2016	13.993,02	221,60	2.689,51	2.911,11
20	25-oct-2016	11.267,79	185,87	2.725,24	2.911,11
21	24-nov-2016	8.506,35	149,67	2.761,44	2.911,11
22	24-dic-2016	5.708,23	112,99	2.798,12	2.911,11
23	23-ene-2017	2.872,95	75,82	2.835,29	2.911,11
24	22-feb-2017	(0,00)	38,16	2.872,95	2.911,11
Totales			10.376,65	59.490,00	69.866,65

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Tabla 42 Dividendos del préstamo bancario

Dividendo 1	22.522,57
Dividendo 2	31.259,19
Dividendo 3	5.708,23
TOTAL	59.490,00

Elaborado por: Las autoras del proyecto

Tabla 43 Intereses del préstamo bancario

Interés 1	6.588,53
Interés 2	3.674,13
Interés 3	113,99
TOTAL	10.376,65

Elaborado por: Las autoras del proyecto

6.2. Estado Marginal de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MARGINAL DEL PLAN DE MEJORAS

	0	1	2	3
Ingreso por Ventas		798.876,68	1.485.997,23	2.465.823,97
Costo de Venta		715.745,44	1.248.791,86	2.083.810,43
Utilidad bruta en ventas		83.131,24	237.205,37	382.013,54
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS				
SUELDOS DEL PERSONAL		1.125,75	27.302,43	41889,32
BENEFICIOS SOCIALES Y SEGURO SOCIAL		438,11	8.595,25	15636,52
DEPRECIACIONES		4.681,50	4.681,50	4.681,50
MANTENIMIENTO		82,38	1.000,00	2646,33
SEGUROS		197,10	4.000,00	6331,29
SERVICIOS BASICOS		222,57	3.000,00	7149,53
COMBUSTIBLES		73,36	500,00	2356,44
AMORTIZACIONES		-	-	-
ARRIENDO DE INSTALACIONES		296,55	10.000,00	10.454,00
COMUNICACIONES		64,50	1.000,00	2071,98
MANTENIMIENTO VEHICULOS		39,02	800,00	1438,09
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		7.220,83	60.879,18	94.655,00
UTILIDAD OPERATIVA		75.910,41	176.326,19	287.358,54
GASTOS FINANCIEROS				
		6.588,53	3.674,13	113,99
UTILIDAD antes de participacion trabajadores e impuestos		69.321,88	172.652,06	287.244,55
15% Part. Trabajadores		10.398,28	25.897,81	43.086,68
Utilidad Gravable		58.923,59	146.754,25	244.157,87
22% Impuesto a a Renta		12.963,19	32.285,94	53.714,73
UTILIDAD NETA	(59.490,00)	45.960,40	114.468,32	190.443,14

Elaborado por: Las autoras del proyecto

6.3. Flujo de Caja Marginal

FLUJO DE CAJA				
FLUJO PROVENIENTE DE OPERACIONES				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS POR COBROS		798.876,68	1.485.997,23	2.465.823,97
EGRESOS				
COSTO DE VENTAS		715.745,44	1.248.791,86	2.083.810,43
SUELDOS DEL PERSONAL		1.125,75	27.302,43	41889,32
BENEFICIOS SOCIALES Y SEGURO SOCIAL		438,11	8.595,25	15636,52
MANTENIMIENTO		82,38	1.000,00	2646,33
SEGUROS		197,10	4.000,00	6331,29
SERVICIOS BASICOS		222,57	3.000,00	7149,53
COMBUSTIBLES		73,36	500,00	2356,44
ARRIENDO DE INSTALACIONES		296,55	10.000,00	10.454,00
COMUNICACIONES		64,50	1.000,00	2071,98
MANTENIMIENTO VEHICULOS		39,02	800,00	1438,09
15 % TRABAJADORES		10.398,28	25.897,81	43.086,68
IMPUESTO RENTA		12.963,19	32.285,94	53.714,73
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		741.646,25	1.363.173,28	2.270.585,34
FLUJO NETO DE OPERACIONES		57.230,43	122.823,95	195.238,63
FLUJO DE INVERSIONES				
ACTIVOS FIJOS	(59.490,00)			
FLUJO NETO DE INVERSIONES	(59.490,00)			
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	59.490,00			
INTERES		(6.588,53)	(3.674,13)	(113,99)
PAGO CAPITAL		(22.522,57)	(31.259,19)	(5.708,23)
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO	59.490,00	(29.111,10)	(34.933,32)	(5.822,22)
FLUJO GENERADO	-	28.119,33	87.890,62	189.416,40
SALDO INICIAL	-	-	28.119,33	116.009,95
SALDO FINAL	-	28.119,33	116.009,95	305.426,36

Elaborado por:
Las autoras del proyecto

Al realizar el flujo de caja marginal, proyectando los 3 años del proyecto, cabe notar el aumento del flujo operativo de la empresa, con la implementación de plan de mejoras propuesto.

Tabla 44 Cálculo del TIR del proyecto

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	(59.490,00)			
FLUJO OPERATIVO		57.230,43	122.823,95	195.238,63
VALOR DE RECUPERACION				45.445,50
FLUJO NETO OPERATIVO	(59.490,00)	57.230,43	122.823,95	240.684,13

TIR	147%
VAN	235.680,46

Elaborado por: Las autoras del proyecto

El TIR y el VAN, son indicadores fundamentales para la evaluación de un proyecto, pues determinan la factibilidad de una inversión.

Se puede observar que la inversión inicial del proyecto propuesto es de \$59,490.00, lo cual genera un valor a 3 años de \$235,680.46. En este caso el VNA es mucho mayor al costo (inversión inicial), es decir que la aplicación del proyecto es rentable y agrega un valor económico a la empresa.

Los valores de la TIR y el VAN, que se muestran en la tabla 44, reflejan la ganancia que generaría el proyecto, si la empresa no incurre en un préstamo.

Tabla 45 Cálculo del TIR para el Inversionista

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	(59.490,00)			
FLUJO GENERADO PARA INVERSIONISTA		28.119,33	87.890,62	189.416,40
VALOR DE RECUPERACION				45.445,50
FLUJO NETO OPERATIVO	(59.490,00)	28.119,33	87.890,62	234.861,90

TIR	109%
VAN	180.847,82

Elaborado por: Las autoras del proyecto

En la tabla 45 se puede observar la diferencia que existe para el inversionista en los valores del TIR y el VAN, debido a que en este cálculo se toma en cuenta el préstamo (deuda) que la empresa obtuvo con el fin de implementar el proyecto.

6.4. Balance General Marginal

BALANCE GENERAL MARGINAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	-	28.119,33	116.009,95	305.426,36
TOTAL ACT CORRIENTE		28.119,33	116.009,95	305.426,36
ACTIVO FIJO				
Infraestructura	25.350,00	25.350,00	25.350,00	25.350,00
Carretilla contrapesada	22.600,00	22.600,00	22.600,00	22.600,00
Estibadora 1	260,00	260,00	260,00	260,00
Estibadora 2	260,00	260,00	260,00	260,00
Estibadora 3	260,00	260,00	260,00	260,00
Estibadora 4	260,00	260,00	260,00	260,00
Muebles (PUSH BACK)	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
TOTAL ACT FIJO	59.490,00	59.490,00	59.490,00	59.490,00
DEPRECIACIÓN		4.681,50	9.363,00	14.044,50
ACTIVO FIJO NETO	59.490,00	54.808,50	50.127,00	45.445,50
TOTAL ACTIVO	59.490,00	82.927,83	166.136,95	350.871,86
PASIVO Y PATRIMONIO				
DEUDA A LARGO PLAZO	59.490,00	36.967,43	5.708,23	-
TOTAL PASIVO	59.490,00	36.967,43	5.708,23	0,00
PATRIMONIO				
CAPITAL				
UT EJERC		45.960,40	114.468,32	190.443,14
UT RETENIDAS			45.960,40	160.428,72
TOTAL PATRIMONIO	0,00	45.960,40	160.428,72	350.871,86
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	59.490,00	82.927,83	166.136,95	350.871,86

Elaborado por: Las autoras del proyecto

En conclusión se determina que la implementación de las mejoras propuestas es rentable y viable, ya que genera un mayor valor económico para la organización.

CONCLUSIONES

- El sistema de almacenamiento dentro de los procesos logísticos es fundamental porque permite guardar, proteger y conservar la mercadería, por un tiempo, en un lugar que facilite su despacho.
- La distribución adecuada del producto es primordial, una vez posicionado el producto en el mercado.
- Los sistemas de transportación adecuados ayudan para la entrega del producto en el tiempo justo y así proteger su calidad.
- Un aprovisionamiento conveniente permite el flujo continuo de los productos.
- Las actividades claves del proceso logístico se encuentran en el manejo correcto de los pedidos, interacción entre la gestión de pedidos y los inventarios y así como normar los pedidos.
- Con el desempeño eficiente del Talento Humano se logrará la fidelización de los clientes, incremento en las ventas y mayor rentabilidad.
- En los procesos administrativos y logísticos de la empresa se detectaron las siguientes novedades: inexistencia de Misión, Visión, Objetivos de la Empresa, Logotipo, Manual de Funciones, Distribución de Bodegas, zonificación, señalización, control de riesgos, entre otros aspectos.

RECOMENDACIONES

- Es preciso implementar un Sistema de Almacenamiento para un mejor desenvolvimiento del almacén y agilizar los procesos logísticos.
- Se recomienda aplicar una distribución adecuada de los productos, acordes con la compatibilidad de la mercadería.
- Es importante diseñar un sistema de rutas para cumplir satisfactoriamente con la entrega de los pedidos.
- Se exhorta a los propietarios de la empresa llevar un control de inventarios en forma periódica.
- Se recomienda acciones de mejora en el control de recepción de mercaderías y en la facturación.
- Toda empresa requiere un Manual de Funciones donde se especifique las actividades que cada Talento Humano debe cumplir.
- Con la finalidad de optimizar los procesos administrativos y logísticos se propone aplicar un Plan de Mejoras.

BIBLIOGRAFIA

- Anaya Tejero, J. J. (2011). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. España: ESIC.
- Antún, J. P. (2005). *Logística de Distribución Física a Minoristas*. México: McGraw-Hill.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Argentina: Juan Carlos Martínez Coll.
- Ballou, R. H. (2004). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial: La logística en la empresa*. España: Ideaspropias.
- Bowerson, D. (2007). *Administración y Logística*. México: McGraw-Hill.
- Calderon Sotero, J. (21 de Agosto de 2008). *Que es cadena de abastecimiento (SCM)*. Obtenido de LogisticWeb: <https://logistweb.wordpress.com/2008/08/21/%C2%BFque-es-cadena-de-abastecimiento-scm/>
- Cedillo Cantos, G. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Comimsa.
- Cedillo, G. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Comimsa.
- Correa, B., & Luna, A. (2011). Logística integral: la voz del cliente es el primer eslabón. *Revista Científica Ingeniería y Desarrollo*, 106.
- Council of Supply Chain of Management Professionals. (2008). *La logística y la cadena de suministro*. Estados Unidos: CSCMP.
- Díaz Mata, A. (2004). *Matemáticas Financieras*. México: McGraw-Hill.
- Figuera, D. S. (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. España: Gestion 2000.
- Garavito, E. A. (2013). *Diseño de Plantas*. México : Limusa.
- Institute, T. L. (2006). *Fundación Observatorio Prospectiva Tecnológica Industrial*. España: Esic.
- Logistics Resources International, .. (2011). *Cadena de Abastecimiento de Clase Mundial*. Costa Rica.
- Long Douglas, .. (2012). *Logística Internacional "Administración de la cadena de abastecimiento global"*. España: Internacional logística.
- López, G. A. (2011). *Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte*. México: Limusa.

- Martínez, R. (2005). *Control de inventario con Análisis de la Demanda, para la Empresa "Sport B"*. Lima: Universitarios e Investigación Científica en Lima .
- Mauleón, M. (2013). *Logística y costos*. Madrid: Diaz Santos S.A.
- Muñiz, G. R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros .
- Pires, S. R., & Carretero Díaz, L. E. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros*. España: McGraw - Hill.
- Reyes López, O. (2014). *Gestión Logística de los Negocios Internacionales*. México: Limusa.
- Sablich, H. C. (2010). *Módulo de administración y dirección de empresas*. España: SABLICH CONSULTORES E.I.R.L.
- Soret, L. S. (2004). *Logística Comercial y Empresarial*.
- Valenzuela Migoya, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: MCGraw-Hill.
- Ventura, V. J. (2008). *Análisis Estratégicos de la empresa*. Oviedo: Paraninfo.
- Wheeler, S., & Hirsh, E. (2006). *Los canales de distribución*. Colombia: Norma.

GLOSARIO

Logística: Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes.

Aprovisionamiento: Conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa.

Distribución física: Alude únicamente al desplazamiento de productos terminados o semi terminados desde su lugar de producción a su lugar de consumo.

Cadena de suministros: La cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

Productos de consumo masivo: Son aquellos productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales.

Stock: Es la cantidad de mercaderías, herramientas o materia prima que permanece almacenada como repuesto, para compensar a las que están en uso o destinadas a la venta.

Sistema: es un conjunto de partes o acontecimientos que son interdependientes e interaccionan entre sí.

Estantería: Mueble con anaqueles o entrepaños, y generalmente sin puertas, que sirve para colocar libros, papeles u otras cosas.

Pallets: Plataforma o bandeja construida de tablas, donde se apila la carga que posteriormente se habrá de transportar.

Embalaje: Es el acondicionamiento de la mercadería para proteger las características y la calidad de los productos que contiene, durante su manipuleo y transporte.

Manipuleo: El manipuleo o manejo de la carga es la acción de mover la carga en los distintos lugares por donde ésta deberá pasar (fábrica, terminales, almacenes), así como cargarla y descargarla del o los vehículos que habrán de trasladarla a su destino.

Almacenaje: Es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o el cliente.

Apilamiento: Amontonar en forma ordenada. Poner una cosa sobre otra haciendo una pila o montón.

Preservación: proteger, resguardar anticipadamente a una persona, animal o cosa, de algún daño o peligro.

Perecibles: poco durable y que, por lo tanto, ha de perecer (dejar de ser, acabar)

Picking: Es un proceso básico de la preparación de pedidos en los almacenes

Packing: Abarca empaque, embalaje y envase.

Diseño de ruta: Es programar cada una de las entregas de mercaderías, asignando a los vehículos un determinado recorrido.

Satisfacción del cliente: El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas

Plan de mejoras: Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso.

Análisis de Pareto: Es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”.

Devoluciones: La devolución es el acto de entregar algo nuevamente a alguien.

Entrega:

Operación o proceso mediante el cual se da una cosa a otra persona

Categorización de productos: En la segmentación en elementos singulares, o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo.

Mercadería: Son todos los artículos o productos que fueron adquiridos con el objeto de ser vendidos y que se utilizan en operaciones de compra y venta.

Hoja de control: Sirve para reunir y clasificar los datos e informaciones según determinadas categorías.

Pedido: Encargo de mercancías o materiales que se hace a un fabricante o a un vendedor.

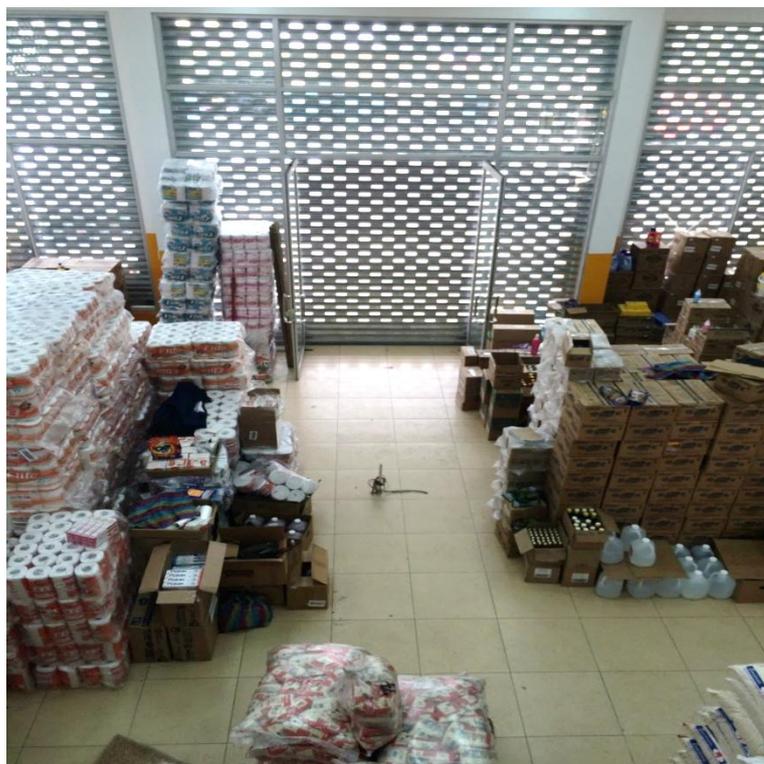
Clientes: Persona que utiliza los servicios de un profesional/empresa o que regularmente compra.

Talento humano: Constituyen las habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Organigrama funcional: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

ANEXOS

Ilustración 40 Zona de Almacenaje Avipriloor



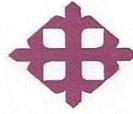
Año 2015. Fuente: Empresa AVIPRILOOR

Ilustración 41 Apilamiento al piso (Arroz)



Año 2015. Fuente: Empresa AVIPRILOOR

ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO

“ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA
DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL
GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS”

ENTREVISTA

DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,

Instrucciones: Agradecemos su colaboración y nos permitimos solicitarle se digne contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de Elaborar un Plan de Mejoras Logísticas relacionadas con la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR.

NOMBRE: *Holguez Ramon lopez lopez*

CARGO: *Gerente General*

1. ¿Qué lo impulsó a dedicarse al comercio de productos de primera necesidad?

Siempre he tenido visión para los negocios y analice que los productos de consumo masivo se venden todos los días, son ventas que nunca terminan.

2. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la empresa es el adecuado?

Si, nuestro ambiente laboral se ha hecho familiar, el estar día a día con los empleados se ve el entusiasmo con que cumplen sus funciones.

3. Como directivo de la empresa qué medidas ha manejado para evitar posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en los diferentes procesos de trabajo. (ahorro de energía, recursos, reciclaje, gestión de recursos, entre otros).

En energía tratamos de tener equipos nuevos que multiten menos el medio ambiente, como las de feio ahorcadores de energía, a nivel de reciclaje nosotros reutilizamos el papel y se clasifica la basura.

4. ¿Qué problemas relacionados con la Logística ha detectado en la empresa?

A nivel de devoluciones a clientes los manejamos poco debido a que se trabaja con mayoristas y hay mayor seriedad. En cambio en cobertor se ocasionan dificultades a veces por la hora de entrega del producto.

5. ¿Qué aspectos se considera para la distribución física de los productos en el almacén?

Nuestras áreas de trabajo están calificadas para mantener todos los productos, el chifle se mantiene en bodegas frías, el pollo se maneja todo con feio.

6. ¿Está de acuerdo con el método de distribución y entrega de productos a los clientes?

El cien por ciento no porque tengo perspectiva de tener un nuevo servicio mejorando el tipo de entrega, haciendo cambio de vehículos, mantener nuevos contenedores para el producto.

7. ¿Qué opinión le merecen las rutas de destino establecidas para transportar la carga?

El método es adecuado porque la división de ruta por día se trata de direccionar bien los puntos, con

cuatro puntos para que el producto llegue a tiempo al cliente

8. ¿Qué medidas toma la empresa ante las reclamaciones, devoluciones, y sugerencias realizadas por los clientes?

tomamos esto como una mejora para el servicio y no volver a cometer el mismo error, cada sugerencia de nuestros clientes nos ayuda a mejorar.

9. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza la empresa para que exista coordinación entre las diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos logísticos?

El proceso es de ventas a fabricación/facturación - bodega cliente si no existiera un procedimiento, no llegaría nada a nuestros clientes.

10. ¿Qué sugerencias podría mencionar a quienes deseen dedicarse al comercio de productos de primera necesidad?

Es un punto de venta muy habitado, pero el mercado está dispuesto para todo esto, solo es tener paciencia y acogida con el cliente.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO

“ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA
DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL
GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS”

ENTREVISTA

DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,

Instrucciones: Agradecemos su colaboración y nos permitimos solicitarle se digne contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de Elaborar un Plan de Mejoras Logísticas relacionadas con la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR.

NOMBRE: *Artemio Arnulfo Roso Varquez*

CARGO: *Gerente Financiero*

1. ¿Qué lo impulsó a dedicarse al comercio de productos de primera necesidad?

*Fue lo primero que se nos ocurrió, al instalarnos
en Guayaquil.*

2. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la empresa es el adecuado?

*Claro que sí, porque estoy en contacto con mis
empleados y escucho sus necesidades.*

3. Como directivo de la empresa qué medidas ha manejado para evitar posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en los diferentes procesos de trabajo. (ahorro de energía, recursos, reciclaje, gestión de recursos, entre otros).

Como somos comerciantes, nuestro impacto es mínimo y nuestras oficinas tienen luces led incorporadas, además se reciclan todos los documentos como papelería

4. ¿Qué problemas relacionados con la Logística ha detectado en la empresa?

La logística es un tema muy delicado, en el afán de hacer más eficiente nuestros camiones manejamos una carga óptima, y por ello muchas veces hemos incurrido en daños mecánicos, por cargarlos de esta manera.

5. ¿Qué aspectos se considera para la distribución física de los productos en el almacén?

Temperatura, peso y espacio

6. ¿Está de acuerdo con el método de distribución y entrega de productos a los clientes?

Claro, porque sino no tendríamos buena comercialización y no obtendríamos los ingresos que mantenemos.

7. ¿Qué opinión le merecen las rutas de destino establecidas para transportar la carga?

Las rutas son dinámicas por ende tenemos que ser ágiles diariamente.

8. ¿Qué medidas toma la empresa ante las reclamaciones, devoluciones, y sugerencias realizadas por los clientes?

En el momento que nos realizan un reclamo, que es rara vez, tratamos de que no vuelva a ocurrir.

9. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza la empresa para que exista coordinación entre las diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos logísticos?

La comunicación, pues tenemos radios de frecuencia y teléfonos de uso comercial, es decir sólo para uso de la empresa.

10. ¿Qué sugerencias podría mencionar a quienes deseen dedicarse al comercio de productos de primera necesidad?

Responsabilidad y mucha entrega.

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

PROYECTO: ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS* 2014 – 2015

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

NOMBRE: Dra. Mercedes Ochoa Maldonado MSc
PROFESION: Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte
DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Ciudadela Alborada Novena etapa.
TELÉFONO: 2232732

Escala de valoración Aspectos	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Objetivo	X				
Pertinencia	X				
Secuencia de preguntas	X				
Estético (cuestionario)	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				

COMENTARIO: Es un trabajo meticuloso, los ítems se han definido con precisión, especificando lo que desea investigar, con exactitud, se ha utilizado preguntas objetivas que darán facilidad al momento de tabular la información.

El cuestionario ha sido construido en forma objetiva, considerando la regularidad, lo cual permite al encuestado responder bajo su propia opinión y no bajo la influencia, ni el punto de vista del encuestador.

Guayaquil, 3 de diciembre del 2014


 Dra. Mercedes Ochoa Maldonado MSc
 C. I. 0903530053

VALIDACION DE ENCUESTA

PROYECTO: ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A., DEL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS 2014 – 2015

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

NOMBRE: Lic. Ángela Dioconda Gavilánez Idrovo MSc

PROFESION: Docente

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Urbanización Santorini. M.9 V.34. Guayaquil.

TELÉFONO:6034302

Escales de valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente Adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Objetivo	X				
Pertinencia	X				
Secuencia de preguntas	X				
Estético (cuestionario)	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				

COMENTARIO: Es un trabajo minucioso, debido a que la encuesta ha sido formulada adecuadamente, se han considerado las variables de la investigación, se ha descrito con exactitud las preguntas, de manera que facilitará la tabulación de la información.

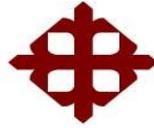
El contenido del cuestionario tiene relación con la operacionalización de las variables, es así que permitirá conocer la veracidad de los resultados de la investigación.

Guayaquil, 3 de diciembre del 2014



Lic. Ángela Dioconda Gavilánez Idrovo MSc
C.I. 1200588836

MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

**DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,
DEL CANTÓN GUAYAQUIL.**

Instrucciones:

Agradecemos de antemano por la información que pueda facilitarnos, la misma que permitirá conocer los problemas logísticos en cuanto a la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR S.A.

Marque con una X la alternativa de su preferencia, las mismas que serán estrictamente confidenciales, utilizadas únicamente para el estudio investigativo.

1. ¿Cómo calificaría la distribución y entrega de productos de AVIPRILOOR, en comparación con la competencia?

- Excelente
- Buena
- Deficiente
- Sin respuesta

2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención recibida por parte del personal que labora en esta empresa?

- Excelente
- Buena
- Deficiente
- Sin respuesta

3. ¿Cuál fue el tiempo de entrega de su pedido?

- De inmediato
- Fecha fijada
- Dos días de atraso
- Tres a diez días de atraso
- Más de diez días de atraso

4. ¿En qué estado recibió el producto?

- Buen estado
- Con deterioro parcial
- Mala presentación
- Mal estado

5. ¿Recibió explicaciones por parte del vendedor sobre las condiciones de pago y tiempos de entrega al momento de procesar su pedido?

- Sí
- Parcialmente
- No

6. Cuando usted elige nuestros productos, lo hace por:

- Calidad
- Atención esmerada
- Precio justo
- Servicio de entrega
- Recomendación

7. ¿Cómo considera usted, el servicio de transporte?

- Óptimo
- Bueno
- Regular
- Pésimo

8. Para su comodidad considera oportuno que la empresa AVIPRILOOR implemente centros de distribución, para agilizar el proceso.

Sí

No

9. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la cantidad de los productos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

10. ¿Con qué frecuencia emite devoluciones relacionados con la calidad de los productos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

MODELO DE ENCUESTA A EMPLEADOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

**DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AVIPRILOOR S.A.,
DEL CANTÓN GUAYAQUIL.**

Instrucciones:

Agradecemos de antemano por la información que pueda facilitarnos, la misma que permitirá conocer los problemas logísticos en cuanto a la Distribución y entrega de productos de la Empresa AVIPRILOOR S.A.

Marque con una X la alternativa de su preferencia, las mismas que serán estrictamente confidenciales, utilizadas únicamente para el estudio investigativo.

1. ¿Cómo calificaría la gestión logística de la empresa, en comparación con la competencia?
 - Excelente
 - Buena
 - Deficiente
 - Sin respuesta

2. ¿Considera usted adecuado y eficiente el servicio que se brinda a los clientes?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado
- Inadecuado

3. ¿Los empleados que brindan servicios al cliente están preparados para el cumplimiento de esas funciones?

- Sí
- No
- Parcialmente

4. ¿Las funciones y tareas asignadas a cada uno de los empleados están claramente definidas?

- Sí
- No
- Parcialmente

5. La empresa considera las posibles consecuencias de tipo ambiental en el entorno y en sus procesos de trabajo (ahorro de energía, recursos, reciclaje, gestión de recursos

- Sí
- No
- A veces

6. ¿Considera usted, que la empresa responde de manera adecuada, en tiempo y forma, a las reclamaciones, devoluciones, y sugerencias realizadas por los clientes?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado
- Inadecuado

7. ¿Existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos logísticos?

- Sí
- No
- Parcialmente

8. ¿Qué aspectos se consideró en la distribución física de los productos en el almacén?

- Características del producto
- Dimensión y características del almacén
- Facilidad para el control de inventario
- Disposición para el embalaje
- Ubicación para embarque y transportación rápida

9. ¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento de cumplir con las actividades que le fueron asignadas dentro de la empresa?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Nada satisfactorio

10. ¿Considera adecuado el sistema de abastecimiento de la empresa AVIPRILOOR?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Poco adecuado
- Inadecuado

11. ¿Considera usted que la variedad de productos incide en el volumen de ventas?

- Sí
- No
- A veces

12. ¿Conoce si existen rutas de destino para transportar la carga?

- Sí
- No

Ilustración 42 Informe del Urkund

The screenshot displays the Urkund web application interface within a Windows Internet Explorer browser. The browser's address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/13305931-906821-751347#Dca5EcMwFEPBxh5/gAA+L7XicQmOHrcu5j>. The document being analyzed is titled "PROYECTO DE MEJORAS EMPRESA AVIPRILOOR BRIONES CUELLO.docx" (ID: D13298979), submitted on 2015-02-19 18:25 (-05:00) by DANIEL GUTIERREZ (dgutierrez@hiltonguayaquil.com) to the receiver freddy.camacho.ucsg@analysis.orkund.com.

The interface shows a "List of sources" on the right, listing several external documents that match the content of the submitted document. The top source is "Cap. II diseño.docx" with a 76% match. Other sources include "UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO2 con el arbol del proble...", "germania cajas.docx", "http://gavilan.uis.edu.co/~garavito/docencia/asignatura1/p...", "https://erods.files.wordpress.com/2012/02/manual_almace...", and "http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1594/1/...".

The main content area displays a comparison between the document text and the selected external source. The document text (left) is highlighted in yellow and shows a 76% match. The external source text (right) is highlighted in grey and also shows a 76% match. The text in both windows is: "a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido. Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015 LAS AUTORAS _____ Fabiola Fernanda Briones Loor _____ Jenniffer Amelia Coello Gómez UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AUTORIZACIÓN". The external source text continues with "Nosotras, Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello Gómez Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: ESTUDIO DE LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA E INCIDENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y".

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the Start button, several open applications (Inbox - Microsoft Out..., F&B), and the current window title "D13298979 - PROYE...". The system clock shows 1:55 PM.

Guayaquil, 21 de Febrero de 2015.

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

DIRECTOR CARRERA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Eco. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs., Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de titulación de las Srtas. Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello Gómez por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “Estudio del proceso de los problemas de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A., del cantón Guayaquil, provincia del guayas y propuesta de un plan de mejoras” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa de URKUND quedando el 3%.

En consecuencia autorizo a las señoritas Fabiola Fernanda Briones Loor y Jenniffer Amelia Coello Gómez para que entregue el trabajo en formato digital en 4 CD's y 3 empastados del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue de **Diez (10/10)**

Atentamente,



Eco. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel, Mgs.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE TITULACIÓN