

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADO, MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MADERAS EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO. (CASO ILUSTRATIVO).

PRESENTADO POR:

ELVIN EZEQUIEL MATA CÓRDOVA

NELSON JOSUÉ ARAGÓN CORTÉZ

VANESSA ESTEFANY FERNÁNDEZ DE ORELLANA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Juan Rosa Quintanilla.
Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario general: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Coordinador General de Procesos de
Graduación: MAF. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Director de la Escuela de Administración de
Empresas: MSc. Abraham Vásquez Sánchez.
Coordinador General de Procesos de la Escuela
de Administración de Empresas: Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Esaú Artiga Mejía.
Lic. Segismundo Hedilberto Chacón López.
Lic. José Ricardo Rivas Nuila. (Docente Asesor)

JUNIO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profunda gratitud, en primer lugar, a Dios y luego a mi madre Wendy de Fernández, Padre Mario Fernández, Abuela Lucia de Santamaria, Bisabuela Angela de Salvador, Hermana Gabriela Fernández, Esposo Bladimir Orellana y toda mi familia por su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este camino, fue mi principal motivación para perseguir mis metas académicas. También agradezco a mis compañeros, asesor de trabajo de graduación Lic. Rivas Nuila, quienes compartieron conmigo ideas, perspectivas valiosas, orientación y apoyo en este proceso.

Vanessa Estefany Fernández de Orellana

“Eben Ezer”. Primeramente, agradecer a mi Padre celestial porque hasta aquí me ayudó y respaldó mi carrera. A mi padre Nelson Aragón y mi madre Milagro de Aragón, lo cual fueron apoyo emocional y sus oraciones me dieron las fuerzas para seguir adelante en mi carrera. A mi abuela Miriam Josefina de Aragón quien me apoyó económicamente para continuar mis estudios y no detener mi proceso profesional. A mi esposa que incondicionalmente me animaba día a día a no rendirme a pesar de las dificultades, también a nuestro asesor Lic. Rivas Nuila quien nos apoyó.

Nelson Josué Aragón Cortéz

Amado Creador, agradezco infinitamente por tenerme aquí donde hoy estoy, por sentirme tan amado por mis semejantes, ahora, con mis brazos extendidos hacia el cielo, me entrego a Ti para que seas la luz que guíe mi camino, agradezco y amo con todo mi ser a todas las personas que has puesto en mi vida, a mis padres, mis hermanos, mi familia, profesores, amigos, compañeros e inclusive aquellos que ya partieron a tu presencia, por ellos, ¡por todos ellos!, no estaría donde estoy y es a ellos a quienes les dedico este logro. ¡El que no vive para servir, no sirve para vivir!

Elvin Ezequiel Mata Córdoba

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| “MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LAS GENERALIDADES RELACIONADAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MADERAS EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO”..... | 1 |
| A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1. Descripción de la problemática de la entidad de estudios..... | 1 |
| 2. Caracterización del problema..... | 2 |
| 3. Formulación del problema | 2 |
| B. ANTECEDENTES DEL SECTOR MADERERO EN EL SALVADOR | 3 |
| 1. Empresas dedicadas al comercio de maderas en el Municipio de San Salvador Centro y atributos macroeconómicos en general | 3 |
| C. GENERALIDADES LA EMPRESA MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V..... | 5 |
| 1. Historia de Carpicentro | 5 |
| 2. Productos relevantes de distribución..... | 7 |
| D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL..... | 8 |

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Marco Legal | 8 |
| | a) Constitución de la República de El Salvador..... | 8 |
| | b) Código Tributario de El Salvador..... | 9 |
| | c) Código de Trabajo..... | 10 |
| | d) Ley del Seguro Social..... | 11 |
| | e) Ley Integral del sistema de pensiones | 12 |
| | f) Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano..... | 13 |
| 2. | Marco institucional | 13 |
| E. | TEORÍA APLICADA..... | 14 |
| 1. | Proyectos de mejora aplicables | 14 |
| | a. Las 5S..... | 14 |
| | b. KPI | 15 |
| | c. Digitalizar | 16 |
| | d. Capacitación y seguimiento | 17 |
| 2. | Conceptos y aspectos relacionados | 20 |
| | a. Definiciones | 20 |
| | b. Elementos..... | 22 |
| | c. Características de instalaciones..... | 23 |
| | d. Tipos de valuación y control de inventarios | 24 |
| | i. Método PEPS | 25 |
| | ii. Método UEPS | 25 |
| | iii. Método precio promedio ponderado..... | 27 |
| | e. La merceología aplicada a las líneas de distribución maderas | 28 |
| 3. | Origen y niveles de exportación de los productos relevantes de distribución | 30 |
| | CAPÍTULO II..... | 37 |

| | |
|--|----|
| “DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y EL CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LA SOCIEDAD MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V.” | 37 |
| OBJETIVOS | 37 |
| General..... | 37 |
| Específicos | 37 |
| A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 38 |
| 1. Método | 38 |
| 2. Enfoque | 38 |
| B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 38 |
| 1. Técnicas..... | 38 |
| 2. Instrumentos..... | 39 |
| C. FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 39 |
| 1. Primarias | 39 |
| 2. Secundarias | 40 |
| D. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS..... | 40 |
| 1. Objeto de estudio..... | 40 |
| 2. Unidades de análisis..... | 40 |
| E. UNIVERSO Y MUESTRA | 40 |

| | | |
|----|--|----|
| F. | PROCESAMIENTO, TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 43 |
| G. | DIAGNÓSTICO REFERENTE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS INSTRUMENTOS..... | 43 |
| | 1. Resultados de la entrevista realizada al área corporativa..... | 43 |
| | 2. Resultados de la encuesta electrónica realizada a los colaboradores..... | 45 |
| | 3. Resultados de la encuesta electrónica realizada a los clientes..... | 46 |
| | 4. Resultados con base a las visitas de la empresa Carpicentro..... | 47 |
| | a. Gerencia de operaciones..... | 47 |
| | i. Bodega..... | 48 |
| | ii. Logística..... | 50 |
| | b. Gerencia de ventas..... | 50 |
| H. | ALCANCES Y LIMITACIONES..... | 52 |
| | 1. Alcances..... | 52 |
| | 2. Limitaciones..... | 53 |
| I. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 53 |
| | 1. Conclusiones..... | 53 |
| | 2. Recomendaciones..... | 54 |
| | CAPÍTULO III..... | 56 |
| | DESARROLLO DE PROPUESTAS SOBRE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA | |

| | |
|--|----|
| SOCIEDAD MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. DENOMINADA CC&M (CONTROL, CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA) | 56 |
| Tabla 13 | 59 |
| <i>PROPUESTA DE MEJORA INTERNA: Implementación de las 5S & creación de KPIS</i> | 59 |
| Implementación de 5S..... | 60 |
| <i>Creación de KPIS</i> | 72 |
| <i>PROPUESTA DE MEJORA COMBINADA DE LAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS:</i> <i>Implementación de capacitaciones y digitalización</i> | 77 |
| Plan de capacitaciones: | 78 |
| Digitalización:..... | 84 |
| <i>PROPUESTA DE MEJORA EXTERNA: Gestión de cadena de suministro y La medición de satisfacción a través de redes sociales</i> | 88 |
| Gestión de cadena de suministro: | 89 |
| <i>CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE PROPUESTA.</i> | 94 |
| BIBLIOGRAFÍA | 95 |
| ANEXOS | 99 |
| ANEXO 1: Guía de Entrevista para el personal corporativo de la empresa CARPICENTRO | |
| ANEXO 2: Guía de Encuesta dirigida para los colaboradores de la empresa CARPICENTRO | |
| ANEXO 3: Guía de Encuesta dirigida para los clientes de la empresa CARPICENTRO | |
| ANEXO 4: Data de registro de clientes de la empresa para determinación de la muestra | |

ANEXO 5: Sugerencias de mejora, aplicable al capítulo de propuestas

ANEXO 6: Imagen QR y enlace utilizados para difundir la encuesta en los clientes de la empresa

Carpicentro

ANEXO 7: Carta de aceptación de la empresa

ANEXO 8: Fotografías de visita y diagnóstico de la situación actual de la empresa

ANEXO 9: Fotografías de los productos que comercializa la empresa

ANEXO 10: Reglamento del código aduanero uniforme centroamericano

ANEXO 11: Lista de cotejo digital

ANEXO 12: Indicadores para el personal corporativo

ANEXO 13: Indicadores para los colaboradores

ANEXO 14. Desarrollo de caso

ANEXO 15: Diseño de encuesta para medir satisfacción por redes sociales

ANEXO 16: Cronograma de actividades

RESUMEN EJECUTIVO

El sistema de gestión de inventarios desempeña un papel crucial en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas, ya que influye directamente en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente. El trabajo de graduación se centra en investigar cómo un eficiente sistema de gestión de inventarios puede actuar como una estrategia efectiva de control de calidad en esta cadena de suministros.

El objetivo principal de esta investigación es examinar la relación entre la gestión de inventarios y la calidad del producto en empresas distribuidoras de maderas, identificando las mejores prácticas y estrategias para mejorar la calidad a lo largo de la cadena de suministros.

La importancia de un sistema de gestión de inventarios enfocados a las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de maderas fue el motivo para poder desarrollar la investigación, ya que se identificó que las empresas de este rubro no cuentan con un sistema específico enfocado a la mejora y control de calidad en la cadena de suministros.

Incluso poder optimizar los recursos financieros, mejora del servicio al cliente, reducción de pérdidas, mejora de la planificación y de toma de decisiones.

El equipo de graduación consideró realizar el estudio a una empresa que ya era conocida por uno de los miembros del equipo de trabajo, debido a que previamente había brindado servicios profesionales, esto facilitó la gestión y aprobación para tener acceso a la realización del trabajo de investigación dentro de las instalaciones de Maderas Industrializadas Depot S.A de C.V, fundada en 1997 y se encuentra ubicado en el municipio de San Salvador centro. Con esto se buscó proponer que las sociedades del rubro maderero posean un sistema de gestión eficiente del

inventario y la cadena de suministro, debido a que no solo es fundamental para garantizar la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente, sino también para impulsar la competitividad y la rentabilidad a largo plazo.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico deductivo con un tipo de Enfoque Cuantitativo, debido a que se pretendía obtener análisis estadísticos de datos de inventario, por medio de entrevistas con el personal corporativo, encuestas con colaboradores y clientes

Las empresas obtuvieron una visión más completa de las operaciones de la empresa, pero también del sistema de gestión de inventarios incluyendo su cadena de suministros, permitiéndoles así tomar decisiones precisas y estratégicas para mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente.

En conclusión, se descubrió que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de inventarios para tener control sobre sus cadenas de suministros, dejando en ocasiones desabastecidas sus bodegas y como consecuencia la pérdida de clientes ya que no se logra cubrir en su totalidad la necesidad del mercado del rubro maderero.

Es por ello por lo que se recomendó la creación de un sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad para poder ser aplicado a todas las empresas que se dedican a la distribución de maderas en El Salvador.

En resumen, un sistema de gestión de inventarios es esencial para las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de madera, ya que les permite optimizar recursos financieros, mejorar el servicio al cliente, reducir pérdidas, optimizar la cadena de suministro y mejorar la planificación y toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación expone el desarrollo de un sistema de gestión de inventarios, como estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas, en el Distrito de San Salvador, del Municipio de San Salvador Centro:

Capítulo I: Contiene el marco teórico referencial de las generalidades relacionadas al sistema de control de inventarios como estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de las empresas distribuidoras de maderas, el cual contine cinco apartados, el primero de ellos es: El planteamiento del problema, el cual engloba los aspectos de mejora identificados en sociedad del caso ilustrativo; El segundo apartado es: antecedentes del sector maderero en El Salvador, que abarca información relevante las sociedades del giro relacionado a la venta de madera además de los niveles de importación y exportación de esta actividad; El tercer apartado son las generalidades de la empresa Maderas Industrializadas Depot, que contiene su historia, sus conceptos de información y los productos que distribuye; El apartado cuatro es: el marco legal e institucional, que presenta las leyes, códigos y reglamentos que regulan e influyen en el objeto de estudio; El quinto y último apartado de este capítulo es: la teoría aplicada, que menciona los conceptos relacionados, los orígenes y niveles de importación.

Capítulo II: Contiene el diagnóstico y situación actual de la gestión de inventarios y el control de la cadena de suministros de la sociedad Maderas Industrializadas Depot, como las conclusiones y recomendaciones que dan origen a la propuesta

Capitulo III: Contiene el desarrollo de las propuestas sobre la gestión de inventarios como estrategia de control de calidad en la cadena de suministros en la sociedad maderas industrializadas Depot, S.A. de C.V. denominada CC&M (control, capacitación y mejora continua). Que contiene los aspectos de la propuesta para las áreas de operaciones y ventas

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LAS GENERALIDADES RELACIONADAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MADERAS EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO”

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción de la problemática de la entidad de estudios

La empresa Maderas Industrializadas Depot S.A de C.V con el giro venta al por mayor de maderas no cuenta con filosofía empresarial ya que esta no posee su misión, visión, valores y objetivos como organización, además posee debilidades administrativas y de sistemas en el área de operaciones, en los departamentos de bodega y logística, donde se identificaron problemas de integración de información entre departamentos, registros manuales, falta de estandarización en la codificación de los productos, el flujo de la información entre departamentos no está actualizado y es deficiente, no cuentan con procesos establecidos para la realización de las actividades.

Respecto del área de ventas, la problemática viene relacionada con la falta de información actualizada para la toma de decisiones gerenciales, ya que los valores de existencias de productos para la venta y para la compra se le trasladan al área bodega están siempre desactualizados o presentan cruces entre productos similares, generando problemas con el servicio al cliente, existen quejas al respecto en las redes sociales que generan mala imagen al consumidor que cotiza o compra a través de esos medios.

2. Caracterización del problema

En la sociedad Maderas Industrializadas Depot se identificó que la carencia de sistemas parametrizados para sus procesos de inventarios, ventas y cadena de suministros afecta directamente la imagen ante el cliente, causando retrasos en las cotizaciones y en las entregas según pedidos y órdenes de compra en los plazos establecidos con el comprador, los cuales generan cuello de botella al momento de procesar, buscar y compartir la información relacionada con los registros de inventario reales para la venta.

La deficiente actualización de la información hacia el área de bodegas genera que los clientes reciban información errónea respecto de existencias al momento de recibir las cotizaciones, la parte estructural de la bodega de almacenaje de productos para la venta se encuentra descuidada lo que genera daño al producto y en consecuencia merma de productos, reduciendo el margen de ganancia.

3. Formulación del problema

¿En qué medida influye un sistema de gestión de inventarios en el control de calidad de la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas en el Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro?

B. ANTECEDENTES DEL SECTOR MADERERO EN EL SALVADOR

El Salvador no destaca por ser un país productor de madera como materia prima y sus derivados, ya sea esta madera procesada o productos terminados con elaboración de madera. Históricamente, El Salvador se ha dedicado a la importación de madera; mayormente proveniente de Guatemala, Honduras, China, Sudamérica, entre otros.

A causa de esto, el país se ha vuelto dependiente del mercado internacional de madera, por lo que cualquier cambio o fluctuación en dicho mercado o en la cadena de suministros ha de influir directamente al mercado nacional y a las empresas que dependen directamente de ello, específicamente se ve afectado al abastecimiento, así como el encarecimiento de estos productos junto con su operatividad, por consecuencia afectando a trabajadores, clientes y usuarios.

1. Empresas dedicadas al comercio de maderas en el Municipio de San Salvador

Centro y atributos macroeconómicos en general

Dentro de San Salvador existen una diversidad de empresas que comercializan maderas, la gran mayoría de ellas empezaron operaciones en los años ochenta y noventa, sin embargo, en algunos casos sus registros se modifican o cambian de nombre social, manteniendo el nombre comercial y entre algunas de las más conocidas y que aparecen en redes sociales e internet están:

Tabla 01

Listado de empresas dedicadas al comercio de maderas radicadas en San Salvador

| NOMBRE DE EMPRESAS | SERMA | MADERAS EL VOLCÁN | TABLEROS Y MADERAS DE MARIA | CARPI-CENTRO | PINARES DEL RÍO |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| NUMERO DE LOCALES | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| LOCALES EN SAN SALVADOR | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| AÑO DE FUNDACION | 1974 | 2017 | 2011 | 1997 | 2014 |
| PRODUCTOS RELEVANTES | Melamina, plywood, laminados | Plywood, madera rústica | Madera rústica, durapanel | Melamina, plywood, laminados | Laminados, durapanel, melamina |
| PÁGINA WEB | https://www.serma.com.sv/ | https://www.facebook.com/Maderas-El-Volcán | http://sv.paginaya.com/tableros-y-maderas-de-maria-s-a-de-c-v.html | https://www.facebook.com/carpicentroelsalvador/ | https://www.maderaspinaresdelrio.com/ |

Nota: el listado incluye algunas de las empresas más conocidas, sin embargo, este es solo un extracto del universo de empresas radicadas en el municipio de San Salvador Centro, y la elaboración fue a criterio del equipo de graduación.

Considerando esta información, a continuación, se presentan datos de valores de transferencia en materia de importaciones de El Salvador con los demás países, esto a nivel mundial, top 12:

Tabla 02

*NÍVELES DE IMPORTACIÓN DE MADERA EN EL SALVADOR
AÑO 2020 vs 2010*

| No. | Países Asociados | Importación Valor del comercio en 2020 (en US\$) | Importación: Valor del comercio en 2010 (en US\$) | % de aumento o disminución respecto a 2010 |
|-----|------------------|--|---|--|
| 1 | Estados Unidos | \$ 97,066,050.00 | \$ 139,912,480.00 | -31% |
| 2 | Guatemala | \$ 74,121,350.00 | \$ 51,539,820.00 | 44% |
| 3 | México | \$ 51,659,930.00 | \$ 46,916,400.00 | 10% |
| 4 | Chile | \$ 41,914,340.00 | \$ 10,841,020.00 | 287% |
| 5 | China | \$ 25,482,730.00 | \$ 12,100,700.00 | 111% |
| 6 | Costa Rica | \$ 25,108,690.00 | \$ 10,486,550.00 | 139% |
| 7 | Honduras | \$ 18,285,770.00 | \$ 12,548,310.00 | 46% |
| 8 | Colombia | \$ 9,718,670.00 | \$ 9,025,330.00 | 8% |
| 9 | Vietnam | \$ 7,951,220.00 | \$ 52,820.00 | 14,953% |
| 10 | Indonesia | \$ 5,394,410.00 | \$ 4,922,700.00 | 10% |
| 11 | Nicaragua | \$ 3,412,220.00 | \$ 2,640,690.00 | 29% |
| 12 | Corea | \$ 2,844,590.00 | \$ 6,650.00 | 42676% |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación, con fuente en la página World Integrated Trade Solution. (2024). *Programa informático Solución Comercial Integrada Mundial (WITS)*

<https://wits.worldbank.org/>

C. GENERALIDADES LA EMPRESA MADERAS INDUSTRIALIZADAS

DEPOT, S.A. DE C.V.

1. Historia de Carpicentro

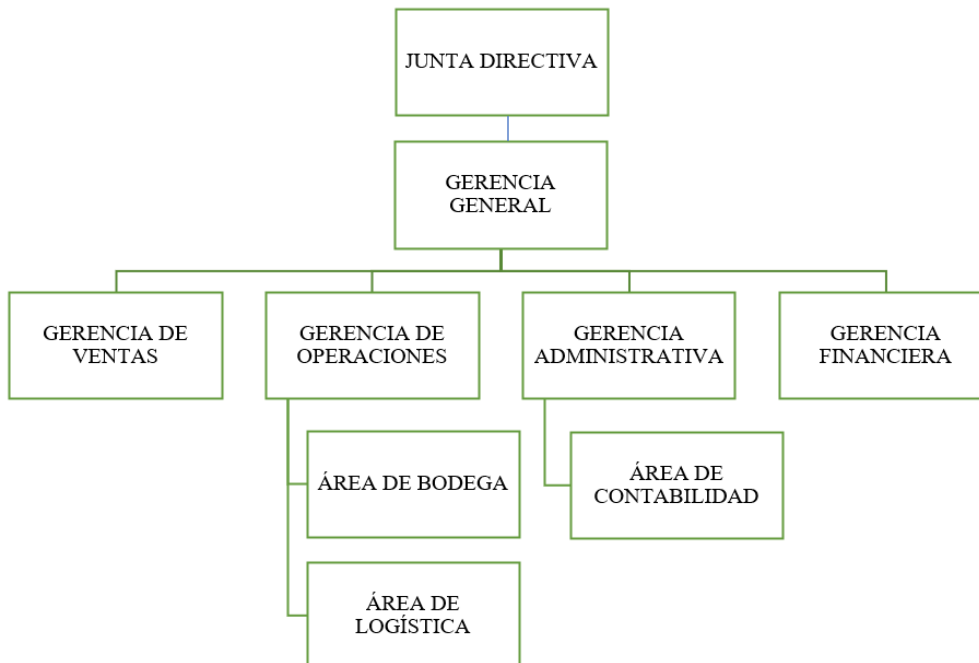
Fundada por el economista guatemalteco Hugo Quinto en 1997, con capital propio y capital de socios familiares, la empresa inició operaciones con la línea de productos de madera, luego incorporó la línea de herrajes y laminados, las cuales son ahora las tres líneas de distribución que actualmente posee la entidad.

Datos generales de Carpicentro:

- **Razón social:** Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.
- **Nombre comercial:** Carpicentro.
- **Giro:** Venta al por mayor de maderas (según tarjeta de IVA).
- **Dirección:** Bulevar Venezuela, Colonia Dreyfus, #1718, frente a Cementerio la Bermeja, Distrito de San Salvador, San Salvador Centro.
- **Misión:** La empresa no cuenta
- **Visión:** La empresa no cuenta
- **Valores:** La empresa no cuenta
- **Principales proveedores:** Fulltac, S.A de C.V, Tableros Alianza SAS, Carpicentro Guatemala.
- **Organigrama:**

Figura 01

Organigrama de la sociedad MIDE, SA de CV



Fuente: elaboración del equipo de graduación, con base a los resultados del instrumento realizado al área corporativa (ver **ANEXO 1**).

2. Productos relevantes de distribución

Se presentan los productos más importantes y que mayor flujo de demanda representan:

- **Melamina:** También conocido como aglomerado melamínico, es un tablero formado por partículas de madera que están cubiertas por una de las caras, o por las dos, con láminas compuestas por folios decorativos de diversos diseños y colores, impregnados en resinas melamínicas. (Miroytengo, (2024). ¿Qué es la melamina? <https://miroytengo.es/blog/que-es-la-melamina/>).
- **Plywood:** Hace referencia a los tableros compuestos por la unión de varias capas, chapas o láminas de madera natural. También lleva otros nombres en la industria de la madera, multilaminado, madera terciada o contrachapados (EDIMCA, (2024). Usos y beneficios del plywood. <https://edimca.com.ec/blogs/usuarios-beneficios-plywood.html>).
- **Laminados decorativos:** También conocido como laminado plástico o fórmica este material de cobertura y acabado versátil que permite mejorar las características de los diferentes tipos de tableros o superficies donde se aplican. (DCP Diseños en Corrugado y Publicidad México. (8 de febrero 2022). Usos y beneficios del laminado plástico dentro del material POP. <https://www.linkedin.com/pulse/usuarios-y-beneficios-del-laminado-plastico-/>)

(Para las fotografías ver **ANEXO 9**)

D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

El marco legal para la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V. Es el siguiente:

1. Marco Legal

a) Constitución de la República de El Salvador.

(Constitución de la República de El Salvador., Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983)

Art. 37. El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38. El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art. 115. El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

b) Código Tributario de El Salvador.

(Código Tributario de El Salvador., Decreto Legislativo N°.230 de 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°. 241, Tomo N°. 349, de 22 de diciembre de 2000.)

Artículo 140. Todos los sujetos pasivos están obligados a llevar con la debida documentación, registros especiales para establecer su situación tributaria de conformidad a lo que disponga este Código y las respectivas leyes y reglamentos tributarios...

Literal:

e) Agentes aduaneros: Llevarán registro pormenorizado de los servicios que presten a los clientes, indicando fecha, nombre, domicilio y residencia del cliente, naturaleza del servicio prestado, número de póliza o registro en que intervienen, cantidad cobrada por el servicio. Registrarán también los egresos necesarios para la presentación de los servicios en una forma detallada y precisa a fin de que pueda determinarse con facilidad los hechos generadores...

Artículo 141. Los contribuyentes inscritos del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, deberán llevar los libros o registros de Compras y de Ventas relativos al control del referido impuesto, así como registros y archivos especiales y adicionales que sean necesarios y abrir las cuentas especiales requeridas para el control del cumplimiento de dicho impuesto...

Artículo 143. El valor para efectos tributarios de los bienes se consignará en el inventario utilizando cualesquiera de los siguientes métodos, a opción del contribuyente, siempre

que técnicamente fuere apropiado al negocio de que se trate, aplicando en forma constante y de fácil fiscalización...

c) Código de Trabajo.

(Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No. 142 Tomo 236, Publicación de 31 de julio de 1972)

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Art. 29. Son obligaciones de los patronos:

- 1ª) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título Tercero de este Libro;
- 2ª) Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- 3ª) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
- 4ª) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

5ª) Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;

6ª) Conceder licencia al trabajador...

7ª) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos...

8ª) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

9ª) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y

10ª) Todas las que les impongan este Código, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de la Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

d) Ley del Seguro Social.

(Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, de 3 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 de 11 de diciembre de 1953.)

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

a) Enfermedad, accidente común;

b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,

c) Maternidad;

d) Invalidez;

e) Vejez;

f) Muerte; y

g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración...

e) Ley Integral del sistema de pensiones

(Instituto Salvadoreño de Pensiones, Decreto legislativo No 614 del 21 de diciembre del 2022. Publicado en el Diario Oficial No 241 Tomo 437.)

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

Art. 8.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la institución administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

f) Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano
(Ver Anexo 10)

2. Marco institucional

Tabla 03

Estructura del Marco Institucional

| Leyes | Instituciones |
|--|---|
| Constitución de la República de El Salvador | Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional |
| Código Tributario | Ministerio de Hacienda de El Salvador |
| Código de Trabajo | Ministerio de Trabajo y Previsión social |
| Ley Integral del sistema de pensiones | Instituto Salvadoreño de Pensiones |
| Ley del Seguro Social | Instituto Salvadoreño del Seguro Social |
| Reglamento del Código Aduanero Uniforme C.A. | Dirección general de aduanas de la república de El Salvador |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

E. TEORÍA APLICADA

A continuación, se presenta la teoría aplicada a la investigación y que tiene que ver con el caso ilustrativo:

1. Proyectos de mejora aplicables

a. Las 5S

Dentro de cualquier negocio catalogado de micro o pequeña empresa, siempre existen necesidades de mejora en cualquier área o ámbito, por lo que se propone la implementación del programa de trabajo de las 5S (Sacristán, (2005). Las 5S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo. FC Editorial), los cuales son cinco principios japoneses que, en esencia, consisten en desarrollar actividades de orden, limpieza y detección de anomalías en los puestos y áreas de trabajo, todos estos principios tienen por inicial la letra “S”, estos nombres son:

- i. **Seiri/ Organizar y seleccionar:** Se trata de organizar todo, separa lo que sirve de lo que no sirve y clasificar esto último. Por otro lado, se aprovecha la organización para establecer normas que permitan trabajar con el equipo y o maquinaria.
- ii. **Seiton/ Ordenar:** Se desecha lo que no sirve y se establecen normas de orden para cada elemento o cosa. Estas normas se colocan a la vista de todo el personal del área para que sean conocidas y de esa forma practicar la mejora permanente, bajo el lema “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- iii. **Seiso/Limpiar:** Realizar siempre una limpieza inicial o previa con el fin de que el operador/ administrativo se identifique con su puesto de trabajo y máquinas/ equipos que este tenga asignados, enseñándole como son las máquinas/ equipos por dentro e indicarle, en una operación conjunta con el responsable asignado donde están los

focos de suciedad de su máquina/ puesto para evitar que haya polvo, salpicaduras o virutas, ni en el piso ni en las maquinas/ equipos, eliminando fuentes de suciedad.

- iv. **Seiketsu/ Mantener la limpieza:** A través de controles, iniciar los estándares de limpieza, tratando de mantener un nivel de referencia alcanzable y previamente establecido. Básicamente, esta “S” consiste en distinguir una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos los involucrados.
- v. **Shitsuke/ Rigor en la aplicación de consignas y tareas:** Realizar de manera cotidiana una autoinspección o autoevaluación, esto se puede realizar en cualquier momento sin previa planeación de este, y ver si se está mejorando los estándares en las actividades realizadas, en definitiva, se trata de ser rigurosos y responsables con mantener un nivel de referencia previamente establecido, logrado a través de disciplina y autonomía.

Así podemos ver que las primeras tres “S”, son de carácter operativo, mientras que la cuarta es de control y la quinta es de mejora continua dentro del área o lugar de trabajo.

b. KPI

Sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo un equipo o empresa progresa hacia los objetivos empresariales más importantes. Las empresas usan KPI en varios niveles administrativos o comerciales. Pueden establecerse a toda la empresa, a puestos específicos del equipo o individuales, dependiendo de las métricas a las que se quiere dar seguimiento.

c. Digitalizar

(Uanataca., (2022). Digitalizacion, el gran paso del area comercial de las empresas. web.uanataca.com/sv/blog/transformacion-digital/digitalizacion-el-gran-paso-del-area-comercial-en-las-empresas)

Desde hace algún tiempo, la digitalización también es tendencia en la industria maderera. La conexión en red de las modernas tecnologías de la información y la comunicación con la producción ha adoptado formas concretas y orientadas a la práctica, también para los oficios y las pequeñas y medianas empresas.

Por lo que, a la hora de digitalizar un negocio, se experimenta un proceso de cambio de lo analógico a lo digital. La digitalización implica que las empresas recurran a la tecnología para interactuar con personas, tanto externas como internas y resolver sus necesidades. Para conseguir esto, es indispensable transformar y mejorar procesos y actividades dentro de la empresa con la ayuda de herramientas digitales.

Y si esta digitalización es clave en el conjunto de la empresa, lo es aún más en el área comercial. Los clientes están cada vez más familiarizados con la tecnología y la inmediatez y es la mejor forma de acercarnos a ellos y responder a sus demandas de una manera más ágil e incluso deslocalizada. Los procesos de venta se dan cada vez más en entornos digitales y solo avanzarán las empresas que tengan una estrategia comercial que vaya en esa línea.

d. Capacitación y seguimiento

(OEC. (2023). Frontera de la diversificación. <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>)

i. Justificación:

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios o vende productos, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan para lograr una venta efectiva. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

ii. Propósitos del plan de capacitación:

- Generar ambientes de formación participativa y práctica, orientados a la mejora de habilidades de liderazgo, comunicación y técnicas.
- Fortalecer las habilidades personales frente a circunstancias de vulnerabilidad e incertidumbre.

iii. Estrategias:

- Realizar actividades de formación en ambientes virtuales.
- Alianzas estratégicas con entidades y cooperación internacional, para temas técnicos, de investigación y certificaciones.
- Capacitación con fondos propios para temas específicos.

iv. Tipos de capacitación:

- Inductiva: Estará orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general para el conocimiento institucional, normativo y funcional. También se podrá utilizar para personal con cambio de funciones por reestructuración o introducción de nuevas metodologías de trabajo.
- Desarrollo de habilidades: Procesos de formación que permitan adquirir nuevos conocimientos y habilidades técnicas, de desarrollo humano, de seguridad y salud ocupacional.
- Desarrollo de Carrera: Son aquellos eventos de formación que brindan una ventaja competitiva adicional a los empleados y los prepara para que a futuro puedan asumir nuevos roles o aplicar a nuevas plazas dentro de la Institución.

v. Modalidades de capacitaciones:

- Capacitación interna: Los eventos internos que podrán ser por medios virtuales, plataformas colaborativas o eventos semi presenciales de grupos pequeños, liderados por Jefaturas o Autoridades de la institución.
- Capacitación externa: se dará a través de subcontrataciones de facilitadores o empresas a quienes se les solicitará este servicio para cubrir necesidades específicas de formación o asistir a eventos organizados por empresas dedicadas a este rubro, ya sea con fondos propios o financiadas por la cooperación externa.
- Procesos de formación virtual: Se realizará a través de la plataforma interna de formación, como de aquellas instituciones que ofrezcan cursos que se requieran para adquirir conocimientos técnicos o de habilidades sociales, que fortalezcan la gestión de las personas de la institución.

vi. Financiamiento:

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

vii. Presupuesto:

Tabla 04

Ejemplo de presupuesto

| DESCRIPCION | UNID. | CANT. | COSTO UNIARIO | COSTO TOTAL |
|---------------------------|--------|-------|---------------|--------------------|
| Pasajes | pasaje | 10 | \$ 0.25 | \$ 2.50 |
| Viáticos | h/día | 9 | \$ 5.00 | \$ 45.00 |
| Plumones de colores | Unid. | 6 | \$ 2.50 | \$ 15.00 |
| Fólder | Unid. | 60 | \$ 0.15 | \$ 9.00 |
| Separadores | Unid. | 60 | \$ 0.10 | \$ 6.00 |
| Borradores | Unid. | 60 | \$ 0.40 | \$ 24.00 |
| lapiceros | Unid. | 65 | \$ 0.40 | \$ 26.00 |
| Papel A4 | Ciento | 3 | \$ 5.50 | \$ 16.50 |
| Refrigerios | Unid. | 70 | \$ 4.50 | \$ 315.00 |
| Honorarios de expositores | Global | 1 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 |
| Imprevistos | Unid. | 1 | \$ 25.00 | \$ 25.00 |
| TOTAL, PRESUPUESTO | | | | \$ 1,484.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

viii. Cronograma:

Tabla 05

Ejemplo de Cronograma

| ACTIVIDADES POR DESARROLLAR | MESES | | | | | | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Seminario: Planeamiento Estratégico | ■ | | | | | | | | | | | |
| Conferencia: Cultura Organizacional | | ■ | | | | | | | | | | |
| Taller: Relaciones Humanas | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Curso: Administración y organización | | | | | ■ | | | | | | | |
| Seminario: Control Patrimonial | | | | | | ■ | | | | | | |
| Conferencia: Relaciones Públicas | | | | | | | ■ | | | | | |
| Seminario: Mejoramiento clima Laboral | | | | | | | | ■ | | | | |
| Cursillo: Gestión del Cambio | | | | | | | | | ■ | | | |
| Seminario: Auditoria y Normas de Control | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Conferencia: Administración por Valores | | | | | | | | | | | | ■ |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

2. Conceptos y aspectos relacionados

a. Definiciones

- **Gestión:** Según el sitio web economipedia.com la palabra puede relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar su objetivo de ventas o ganancias.

(Economipedia, (Actualizado el 19 febrero 2024. Westreicher, Redactado por Guillermo) Qué es, pasos a seguir y tipos.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>)

- **Sistema:** Se define como el conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí, ya se trate de elementos materiales o conceptuales.

(Institución Universitaria ESCOLME. (2022). Inventario y sistema, https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/Contabilidad/Unidad%202/Inventario.pdf).

- **Inventario:** Se define como el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

(Institución Universitaria ESCOLME. (2022). Inventario y sistema, https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/Contabilidad/Unidad%202/Inventario.pdf).

- **Control:** En el blog realizado el 31 de marzo por la universidad autónoma de Perú se puede definir como el proceso de comparación del desempeño real con los estándares establecidos por la empresa.

(Universidad Autónoma del Perú, (31 de marzo 2023). ¿Qué es el control en la Administración de empresas y por qué es importante? <https://www.autonoma.pe/blog/control-administracion-empresas/>)

- **Calidad:** Totalidad de funciones o características de un bien o servicio. (Significados (07/12/2023). "Calidad". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/calidad/>)
- **Clientes:** De acuerdo con el sitio web enciclopedia.net el término puede utilizarse para definir al agente para el cual una unidad económica desarrolla sus actividades. (Enciclopedia.net, (2014). Definición de clientes. Escrito por Editorial para la Edición #20 de Enciclopedia Asigna. <https://enciclopedia.net/cliente/>)
- **Proveedores:** Según el sitio web Economipedia puede entenderse como aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades. (Cartagena Barahona et al (Enero 2005). Normas internacionales de contabilidad aplicadas al sistema de control de inventario en la industria de la confitería de El Salvador. {Trabajo de grado Universidad Dr. Jose Matias Delgado})
- **Cadena de suministros:** De acuerdo con el sitio web Economipedia se define como conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto. (Economipedia.com, (25 de abril 2017) Cadena de suministro: Qué es, tipos y ejemplos. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>)
- **Plan:** De acuerdo con el blog de Euroinnova sv se define que el plan es una lista de pasos con detalle de tiempo y recursos, utilizados para lograr un objetivo.

(Euroinnova, (2024). Que es el plan. <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-el-plan>)

b. Elementos

(Guzmán Huevo et al. (2018), Plan de gestión administrativo para el uso eficiente y control de inventarios de las pequeñas empresas que se dedican a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehiculos automotores en el distrito #2 de San Salvador [Tesis de grado] UES.).

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/27255/>

Para la planeación, elaboración e implementación de un inventario es necesario conocer los siguientes elementos con los que cuenta la empresa y determinar hacia donde quiere llegar:

- i. **Misión:** La razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.
- ii. **Visión:** Se refiere a dónde se dirige esta compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.
- iii. **Valores:** Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa.
- iv. **Recurso económico:** Representan la cantidad de dinero que la empresa tiene como patrimonio, incluyendo sus bienes y su capacidad tanto de endeudamiento como de financiamiento externo. Estos son fundamentales para poner en marcha la implementación de un inventario y mantener al resto de los recursos de la empresa operando.

- v. **Recurso humano:** Son las personas u empleados con las que cuenta físicamente el establecimiento y con eso se determina la capacidad laboral que posee la empresa.
- vi. **Recurso tecnológico:** Existen recursos tecnológicos tangibles e intangibles con los que la empresa cuenta para cubrir sus necesidades. Entre los recursos tecnológicos tangibles se encuentran los computadores y la maquinaria de producción. En cambio, los recursos tecnológicos intangibles son los que no tienen un componente físico, como el Internet, Intranet u otras redes informáticas y software tanto de ofimática o especializados.

c. Características de instalaciones

Como cualquier sociedad que dedica su giro a la venta y comercialización de maderas, se puede observar áreas comunes que se repiten en las instalaciones entre cada comercio, estas son:

- i. **Sala de ventas:** Espacio designado por la gerencia de ventas de casa empresa del rubro distribución de maderas para la recepción, atención y espera del cliente, mientras a este se le efectúa la presentación de productos disponibles, se le realizan cotizaciones o se le generan cotizaciones; Es el área de trabajo de vendedores, supervisores de ventas y gerentes de ventas.
- ii. **Bodega de productos:** Área de resguardo, estiba o almacenaje de los productos disponibles para la venta, la cual posee sus áreas delimitadas de circulación y perímetro de almacenaje; Área de trabajo de bodegueros, cargadores, auxiliares de bodega y supervisores de bodega.

- iii. **Zona de corte de materiales:** Esta área no se encuentra en el cien por ciento de las empresas de venta y comercialización de maderas de la zona metropolitana de San Salvador, pero las que lo poseen tienen esta área cerca de la bodega de productos, ya que desde allí pasan los productos ya vendidos para proceder a corte según peticiones o necesidades del cliente; es el área de trabajo de operarios de máquina de corte y auxiliares de estos.
- iv. **Área de entrega:** Recibe los productos desde el área de bodega o del área de corte para su despacho a cliente, usualmente se encuentra cerca de la salida de bodega y cerca del parqueo para facilitar la carga de los productos; zona común de auxiliares de bodega y personal de carga.
- v. **Oficina administrativa:** Lugar designado para las operaciones del cuerpo gerencial y personal administrativo en general, que no tienen nada que ver con la atención al cliente, pero sí con los demás aspectos de funcionamiento de la venta y comercialización de maderas.

d. Tipos de valuación y control de inventarios

A continuación, se presentan tres métodos para la valuación de inventarios, aplicable a las empresas distribuidoras de maderas en El Salvador.

i. Método PEPS

(Cartagena Barahona et al (Enero 2005). Normas internacionales de contabilidad aplicadas al sistema de control de inventario en la industria de la confitería de El Salvador. {Trabajo de grado Universidad Dr. Jose Matias Delgado})

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/CPU/ADCN0000830.pdf>

A través de este tipo de valuación y control de inventario, los productos que se hayan producido primero son los primeros en venderse y los productos que ingresaron posteriormente son las existencias, debido que son los últimos producidos.

En el caso de las compras de materiales, serán las que se utilizarán al inicio del proceso productivo, de tal manera que todos los inventarios se les dará la salida, según la primera adquisición y así sucesivamente.

Tabla 06

Estructura del Método PEPS

Empresa: Carpicientro

Período: abril 2024

Almacén

: S.S.

Categoría: Herrajes

Método: PEPS

Código:

LGN

Producto: Laminado genérico

negro

Unidad/Medida: Par

| Fecha | Detalle | Entradas | | | Salidas | | | Saldo | | |
|--------|---------------|----------|-------|------------|----------|-------|--------|----------|-------|----------|
| | | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total |
| 1-4-24 | IMP:2 CCF1 | 50 | 20.00 | 1,000 | 0 | 20.00 | 0.00 | 50 | 20.00 | 1,000.00 |
| 7-4-24 | F2 | 0 | 20.00 | 0.00 | 38 | 20.00 | 760.00 | 12 | 20.00 | 240.00 |
| 9-4-24 | IMP:4 | 25 | 20.00 | 500.0 0 | 0 | 20.00 | 0.00 | 37 | 20.00 | 740.00 |
| | | | | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación

ii. Método UEPS

(HubSpot (3 de agosto de 2023). Método UEPS: definición, características y ejemplo (+ plantilla). <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-metodo-ueps>)

El UEPS es un método de inventario basado en últimas entradas, primeras salidas, el cual consiste en vender primero lo que entró al último al almacén.

En el caso de la comercialización de maderas y sus derivados. Este método puede ser una opción para una mejor administración de sus inventarios y la cadena de suministros.

El sistema UEPS sirve para vender a un precio diferente la mercancía que ya está almacenada; al basar su costo en las últimas entradas, el costo de las primeras entradas se eleva. Es decir, los productos más antiguos pierden su valor inicial, que aumenta conforme entran nuevos productos al inventario.

Tabla 07

Estructura del Método UEPS

| Empresa: Carpicentro | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------|----------|---------------------------------------|-------|----------|---------------------------|-------|----------|------|--------|
| Período: abril 2024 | | | | | | | | | | |
| Almacén: S.S. | | | Categoría: Herrajes | | | Método: UEPS | | | | |
| Código: BCO | | | Producto: Bisagra canto oculto | | | Unidad/Medida: Par | | | | |
| Fecha | Detalle | Entradas | | | Salidas | | | Saldo | | |
| | | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total |
| 1-4-24 | I:1; F2 | 125 | 0.75 | 93.75 | 42 | 0.75 | 31.5 | 83 | 0.75 | 62.25 |
| 2-4-24 | F6 | 0 | 0.75 | 0.00 | 25 | 0.75 | 18.75 | 58 | 0.75 | 43.50 |
| 4-4-24 | IMP:3 | 100 | 0.75 | 75.00 | 0 | 0.75 | 0.00 | 158 | 0.75 | 118.50 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

iii. Método precio promedio ponderado

(TeamSystem (2021). ¿Qué es precio medio ponderado?. <https://www.billin.net/glosario/precio-medio-ponderado/>)

Por su abreviatura, el PMP, es un método de medición contable para bienes que no se puede medir su costo de producción de forma individual y, por ende, debe utilizarse este método como determinación de las existencias en bodega, que en este caso sería aplicable a los inventarios de bodega de maderas.

El método PMP consiste en relacionar los costos totales de comprar o de producción de unas mercancías y la cantidad de estos, de manera que se obtenga una valoración homogénea. Las empresas que no tienen criterio específico a la hora de dar salida a sus productos utilizan el precio medio ponderado, es decir, no importa el orden de entrada y salida del producto.

La fórmula del precio medio ponderado se compone de las siguientes variables.

- $\sum P_i$: la suma del precio de cada bien
- Q_i : cantidad total de bienes comprados
- $\sum Q_i$: la cantidad total de bienes, donde:

$$PMP = \frac{\sum P_i \times Q_i}{\sum Q_i}$$

Ejemplo de aplicar el precio medio ponderado

Un supermercado que tiene en el almacén 1,000 cartones de leche, a un precio de \$0,20 centavos por cartón y se adquiere 500 cartones más a \$0,30 centavos. Entones, tendría en total unas existencias de 1.500 cartones de leche, pero el precio para su valoración no será el que nos costó, sino que lo calculamos con el precio medio ponderado, es decir,

$$\text{PMP} = (1,000 \times 0,20) + (500 \times 0,30) / 1.500 = \$0,23 \text{ centavos por cartón de leche.}$$

Es decir, el precio medio ponderado de cada cartón de leche es \$0,23 la unidad, el cual, será el referente a la hora de valorar las salidas que se vayan produciendo hasta el momento en el que se realice alguna nueva entrada de producto, ya que, habrá que volver a realizar la operación para obtener un nuevo precio medio ponderado.

Tabla 08

Estructura del Método precio promedio ponderado

Empresa:

Carpicentro

Período: abril

2024

Almacén: S.S.

Categoría: Madera

Método: CPP

Código: AG5/8

Producto: Aglomerado de
5/8 4*8

Unidad/Medida: Par

| Fecha | Detalle | Entradas | | | Salidas | | | Saldo | | |
|---------|---------|----------|-------|---------|----------|-------|--------|----------|-------|---------|
| | | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total | Cantidad | C.U. | Total |
| 7-4-24 | IMP:5 | 150 | 10.50 | 1575 | 0 | 10.50 | 0.00 | 150 | 10.50 | 1575.00 |
| 8-4-24 | CCF 6 | 0 | 10.50 | 0.00 | 25 | 10.50 | 262.50 | 125 | 10.50 | 1312.50 |
| 9-4-24 | IMP:6 | 80 | 12.50 | 1000.00 | 0 | 11.50 | 0.00 | 205 | 11.50 | 2357.50 |
| 10-4-24 | CCF 8 | 0 | 11.50 | 0.00 | 44 | 11.50 | 506.00 | 161 | 11.50 | 1851.50 |
| 20-4-24 | IMP: 10 | 75 | 12.48 | 936.00 | 0 | 11.99 | 0.00 | 236 | 11.99 | 2829.64 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

e. La merceología aplicada a las líneas de distribución maderas

La merceología: Es una expresión aduanera que estudia la naturaleza u origen, composición o función de todas las cosas muebles susceptibles o no de comercio y conforme a ella, su designación y codificación (clasificación), encargándose también del conocimiento de las impurezas y falsificaciones y de los métodos para reconocerlas. (Estudio de las mercancías objeto de comercio internacional, 2017)

Es la disciplina que estudia las características de las mercancías, ya sea por su origen animal, vegetal o mineral, o por función, de acuerdo con el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

El equipo investigador considera, que el ámbito maderero es muy extenso como para abarcar todos y cada uno de los productos que se importan y distribuyen a nivel de la región metropolitana de San Salvador, por lo que se tendrá a bien considerar la merceología que brinda el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Aduanas, y su página web de “Arancel Electrónico” (Ministerio de Hacienda - Dirección General de Aduanas (2020). Aranceles Electronicos. Aduana El Salvador. <https://aduana2.mh.gob.sv/SAC/>), donde se clasifican los productos de la siguiente forma:

- Capítulos (orden 00)
 - Partidas (orden 0000)
 - SubPartidas (orden 0000.00)

Considerando lo anterior, la clasificación de los productos relevantes de distribución de la empresa Maderas Industrializas Depot:

44 MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA

- 4410 TABLEROS DE PARTÍCULAS...
 - 4410.32 Recubiertos en la superficie con papel impregnado con melamina.
- 4412 MADERA CONTRACHAPADA...

- 4412.10 – Madera contrachapada constituida exclusivamente por hojas de madera de espesor unitario.
- 3921.90.20 A base de capas de papel impregnadas con resinas melamínicas o fenólicas (tipo fórmica).

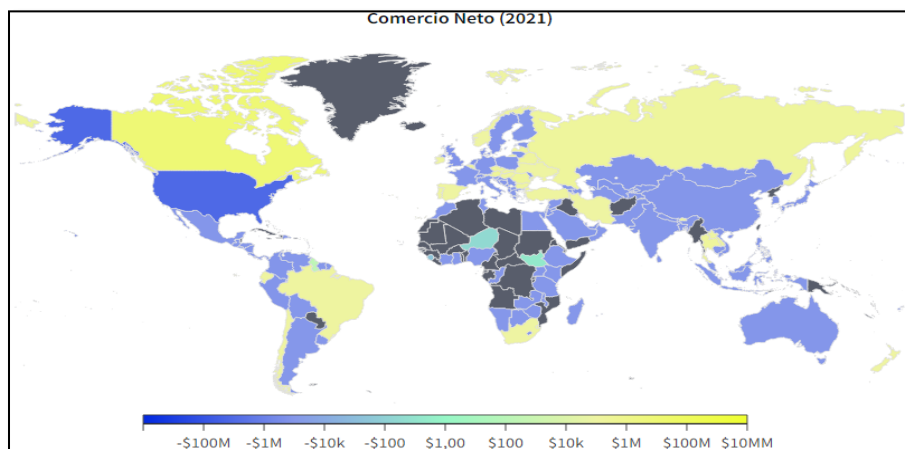
3. Origen y niveles de exportación de los productos relevantes de distribución

El siguiente apartado tiene por finalidad mostrar de manera gráfica cuales son los principales países exportadores, por ende, proveedores del mercado salvadoreño, de los materiales mencionados en el punto anterior, según el caso, estos son:

- **Melamina:** A través de la página web OEC (página web de datos de comercio mundial), para el año 2021 se tienen los siguientes resultados en cuanto al flujo de la mercadería denominada “tablero de partículas”, en la cual se encuentra la melamina, se tiene que:

Figura 02

Mapa de los niveles de importación y exportación de los tableros de partículas (tipo merceológico de la melamina) a nivel mundial para el año 2021.



Nota: figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Tablero de Partículas de Madera* <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>

Lectura y comentarios del mapa: los países de color azul, entre más fuerte dicho color es mayor su destacamento como importador de tablero de partículas, por otra parte, los colores amarillos, entre más intensos, es mas alto el grado de exportación en la comparativa mundial para el periodo del año 2021, Expresado en cifras de USD.

Es notable ver cómo los países en color gris oscuro no integran la lista de importadores o exportadores ya que no presentan o no registran los datos para manejo público y, por ende, no se manejan datos a nivel mundial para el año en cuestión.

En la página web oec.world, se brindan los datos referentes a las importaciones y exportaciones del tablero de partículas (rama al que pertenece la melamina) y los resultados son los siguientes:

Tabla 09

“Cifras de crecimiento de exportación e importación de Tableros de partículas (melamina) top cuatro mundial comparado”

“MM: miles de millones; M: millones”

(Cifras en USD para el año 2021)

| Mayores exportadores | Cifra de crecimiento | Mayores importadores | Cifra de crecimiento |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Canadá | 2,09 MM | Estados Unidos | 2,36 MM |
| Austria | 365 M | Alemania | 321 M |
| Rusia | 344 M | Polonia | 216 M |
| Alemania | 299 M | Reino Unido | 192 M |

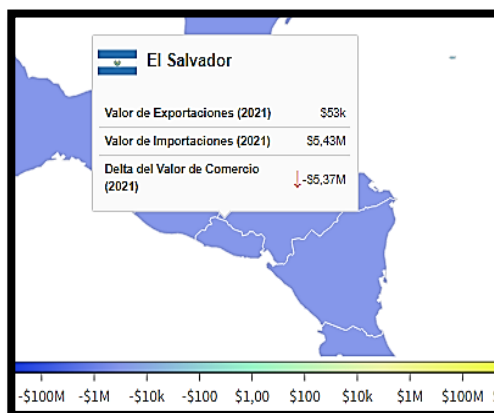
Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Tablero de Partículas de Madera*
<https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>

Con respecto a El Salvador se tiene exportaciones por \$53,000.00 e importaciones por \$5,430,000.00 lo que representa menos del 1% si comparamos las entradas contra las

salidas en el periodo de 2021, por lo que El Salvador es un consumidor en gran medida de los tableros de partículas.

Figura 03

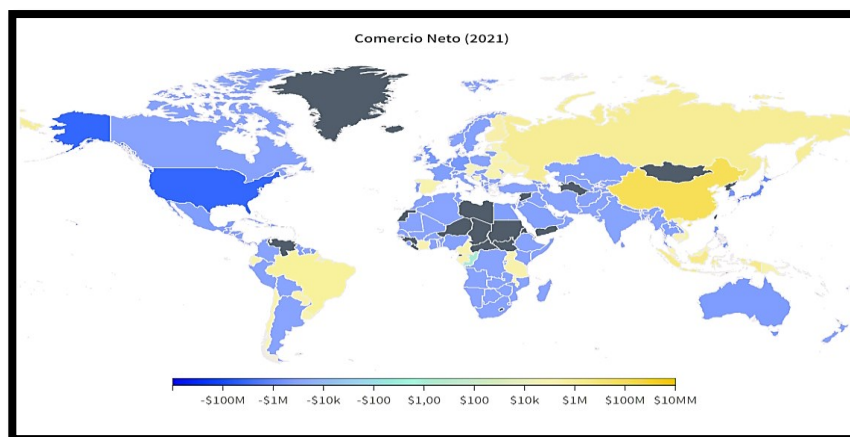


Nota: Anexo de la tabla 09; Figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Tablero de Partículas de Madera* <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>

Plywood: Según datos de la página OEC (página web de datos de comercio mundial), para el año 2021, las importaciones y exportaciones a nivel mundial de madera contrachapada quedaron distribuidas de la siguiente manera:

Figura 04

Mapa de los niveles de importación y exportación del plywood (madera contrachapada) a nivel mundial para el año 2021.



Nota: Figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.* <https://oec.world/es/profile/hs/plywood>

Lectura y comentarios del mapa: La escala muestra en color azules los países que su tasa de importación es mayor a la exportación del plywood, en cambio los países representados en color amarillo son aquellos que su nivel de exportación supera las importaciones anuales para el año 2021, en cifras de dólares estadounidenses.

El mayor importador mundial de plywood es Estados Unidos, mientras que el mayor exportador es China continental. Este dato queda mejor explicado con la siguiente tabla de contenido:

Tabla 10

“Cifras de crecimiento de exportación e importación de Madera contrachapada (plywood) top cuatro mundial comparado”

“MM: miles de millones; M: millones”

(cifras en USD para el año 2021)

| Mayores exportadores | Cifra de crecimiento | Mayores importadores | Cifra de crecimiento |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| China | 1,52 MM | Estados Unidos | 1,85 MM |
| Rusia | 765 M | Japón | 413 M |
| Indonesia | 729 M | Alemania | 347 M |
| Brasil | 563 M | Reino Unido | 253 M |

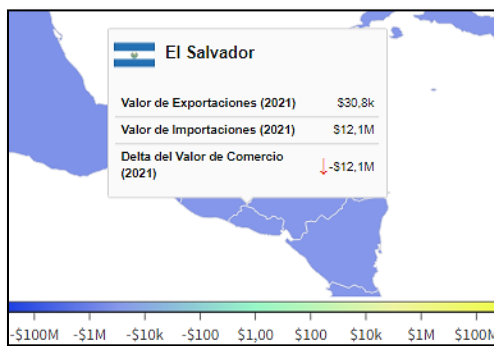
Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar*. <https://oec.world/es/profile/hs/plywood>

Para el caso de El Salvador con respecto al plywood se tiene el siguiente dato:

Exportaciones de \$30,800.00 e importaciones de \$12,100,000.00, por lo que país consume más de lo que produce, en cuanto a este producto se refiere.

Figura 05



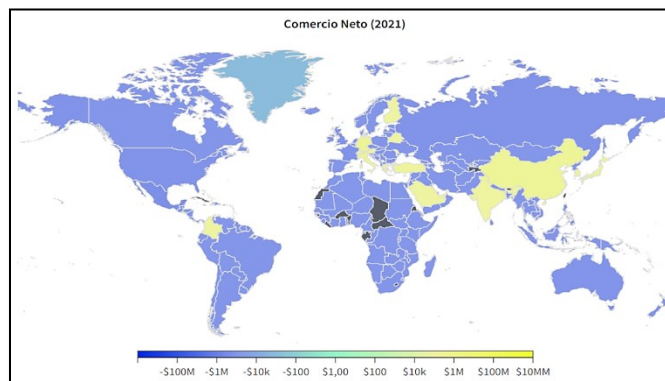
Nota: Anexo de tabla 10; Figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.*

<https://oec.world/es/profile/hs/plywood>

Laminados decorativos: En tema de merceología, los laminados decorativos se conocen como laminados plásticos y están catalogados aduanalmente como tal, pero su mayor contenido es de láminas o capas de papel compactado, se tiene:

Figura 06

Mapa de los niveles de importación y exportación del laminado plástico (laminado decorativo) a nivel mundial para el año 2021.



Nota: Figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Placas, láminas, hojas y tiras, de plástico, reforzadas, estratificadas o combinadas de forma similar con otras materias, con soporte, sin trabajar o trabajadas solo en una superficie o solo cortadas en forma cuadrada o rectangular (exc. Productos celulares).* <https://oec.world/es/profile/hs/other-plastic-sheets>

Lectura y comentarios del mapa: se observa pocos países exportadores, la mayoría de ellos en los continentes europeo y asiático, representados en tono amarillo, mientras que los demás países son, en su mayoría, importadores, donde en África no sobresale ningún país que venda más de lo que compre, todo ello representado en tono azul.

Es remarcable que en el continente americano los únicos dos países que sobresalen como exportadores son Colombia y El Salvador, debido a su tono de marca que tiende al amarillo.

Tabla 11

“Cifras de crecimiento de exportación e importación de laminado plástico (laminado decorativo) top cuatro mundial comparado”

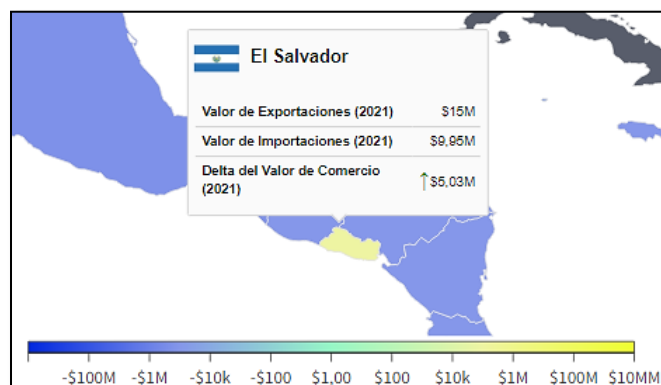
“M: millones”

(cifras en USD para el año 2021)

| Mayores exportadores | Cifra de crecimiento | Mayores importadores | Cifra de crecimiento |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alemania | 432 M | China | 285 M |
| China | 376 M | Alemania | 280 M |
| Italia | 313 M | Estados Unidos | 280 M |
| Estados Unidos | 294 M | Polonia | 160 M |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación, con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Placas, láminas, hojas y tiras, de plástico, reforzadas, estratificadas o combinadas de forma similar con otras materias, con soporte, sin trabajar o trabajadas solo en una superficie o solo cortadas en forma cuadrada o rectangular (exc. Productos celulares)*. <https://oec.world/es/profile/hs/other-plastic-sheets>

Figura 07



Nota: Figura con fuente del sitio web: OEC. (2023). *Placas, láminas, hojas y tiras, de plástico, reforzadas, estratificadas o combinadas de forma similar con otras materias, con soporte, sin trabajar o trabajadas solo en una superficie o solo cortadas en forma cuadrada o rectangular (exc. Productos celulares)*. <https://oec.world/es/profile/hs/other-plastic-sheets>

Para el caso de El Salvador se tiene que el producto laminado plástico o decorativo representa una mayor exportación que importación, en lo que a cifras económicas se refiere, ya que las entradas son de \$9,950,000.00 al año, contra \$15,000,000.00 en lo que a salidas respecta, siendo el único país centroamericano que destaca del resto.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y EL CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LA SOCIEDAD MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V.”

OBJETIVOS

General

Proponer un sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas, aplicado en el municipio de San Salvador.

Específicos

1. Recopilar información que permita la construcción de un marco teórico que sirva de base para el estudio de sistemas de gestión de inventarios, enfocados al control y la mejora en la cadena de suministros de las empresas distribuidoras de madera.
2. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa con respecto al control de inventarios y la cadena de suministros.
3. Diseñar un plan de mejora para la gestión de calidad de inventarios y cadena suministros.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Método

Se tiene que, para la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V. se utilizó el MÉTODO CIENTIFICO de tipo DEDUCTIVO, ya que esta parte de una serie de fases con el objetivo de emitir conclusiones y recomendaciones sobre una problemática de la realidad o el medio, en este caso aplicable al rubro maderero en general, del conglomerado de empresas privadas de la República de El Salvador.

2. Enfoque

Según Sampieri et al. (2010), afirma que “**Enfoque cuantitativo** usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Es por ello por lo que el equipo de trabajo tomó a bien utilizar dicho enfoque para la realización de este trabajo de graduación.

B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Técnicas

Entrevista: Para el personal corporativo y gerencial de la sociedad Maderas Industrializadas Depot, los cuales realizan sus actividades diarias dentro y fuera de la empresa y con el fin de obtener información sobre la temática de estudio.

Encuesta: Para los clientes y los empleados en general, para obtener información sobre la temática de estudio.

2. Instrumentos

Guía de entrevista: Diseñada especialmente para el área corporativa y gerencial de la sociedad Maderas Industrializadas Depot, la cual se desarrolló de manera presencial y por correo electrónico

Cuestionario: Realizada a los clientes y a los colaboradores de la empresa; para los clientes se utilizó un código QR (ver **ANEXO 6**) lo cual se colocó en las instalaciones y para los colaboradores se realizó por medio de correo electrónico.

3. Análisis e interpretación de datos:

Para la presente investigación se elaboraron tablas de frecuencias de respuestas y sus respectivos gráficos utilizando la herramienta de Google Forms. Adicionalmente se utilizó la herramienta Excel como apoyo para la generación de reportes y tendencias.

C. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Primarias

Para la investigación estas fuentes tienen que ver con los resultados cuantitativos obtenidos a través de los métodos y técnicas (**ver Anexo 1 y 2**), realizados a la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V., además de la observación directa realizada por el equipo investigador se utilizó una lista de cotejo (**ver Anexo 11**), siendo este un instrumento que permite visualizar y validar información básica de las instalaciones de estudio, todo lo anterior constituye información novedosa y de primera mano para la investigación.

2. Secundarias

En la investigación constituyen aquellos elementos ya recabados, estudiados o generados con anterioridad, tal es el caso de las leyes, los códigos, los libros de información relacionada y las páginas web de información relacionada y que sirvan de guía para estructurar o enriquecer el contenido de esta investigación.

D. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS

1. Objeto de estudio

Corresponde a la sociedad de realización de este estudio, denominada Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V., y de nombre comercial Carpicentro.

2. Unidades de análisis

- Clientes que visitan la sala de ventas
- Empleados (de todos los niveles) que trabajan en la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.

E. UNIVERSO Y MUESTRA

Universo 1: 5 personas a quienes se les realizó el Censo.

Para el caso ilustrativo se tomará la sociedad Maderas Industrializadas Depot. Lo que respecta en su totalidad al universo de gerentes (general, de ventas, de operaciones, administrativo y financiero)

Universo 2: 19 Personas a quienes se les realizó el Censo.

Personal de bodega, personal administrativo, de ventas, financiero, entre otros, la elección de este universo recae sobre la necesidad de comprender los métodos y técnicas que dichos líderes aplican para con sus subalternos, ya que son ellos los encargados de las decisiones y resultados de sus áreas dentro de la organización. Adicional hay que considerar que estas personas son los que influyen de forma directa en la gestión de sus inventarios, las ventas y sus cadenas de suministros.

Universo 3: 220 registros de clientes.

Considerando el tipo de investigación (cuantitativa) se tomó a bien considerar la base de datos de la empresa, por ello se solicitó el total de registros de clientes al gerente de ventas para determinar la muestra de la investigación.

Como respuesta a esta petición se recibió un correo corporativo el cual brindó las cantidades numéricas de los registros para proceder a determinar la muestra (ver **ANEXO 4**), con ello se tienen los siguientes datos y el desarrollo del cálculo de la muestra de este estudio:

Fórmula para el cálculo de la muestra, para universos finitos:

- N = Tamaño de la población o del universo.
- Z = Parámetro estadístico, que depende del nivel de confianza.
- p = Probabilidad de que ocurra el evento (éxito), se registra en %
- $q = (1-p)$ Probabilidad de que no ocurra el evento, depende del valor de “p”.
- e = Margen de error.

- n = Muestra

Valores, fórmula y desarrollo:

- $N=220$

Nivel de confianza 0.95 ó 95%

- $Z=1.96$

- $p=0.50$

- $q=0.50$

- $e=0.05$

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$$n = [220 * (1.96^2) * 0.50 * 0.50] / [(0.05^2) * (220 - 1) + (1.96^2) * 0.50 * 0.50]$$

$$n = 211.288 / (0.5475 + 0.9604)$$

$$n = 211.288 / 1.5079$$

$$n = 140.120698$$

$$n = 141$$

MUESTRA a encuestar será de 141 clientes.

F. PROCESAMIENTO, TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El siguiente apartado se encuentra determinado por los resultados contenidos en el desarrollo y procesamiento de los instrumentos que se utilizaron en la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de S.V. La guía de entrevista realizada al área corporativa y gerencial (ver ANEXO 1), El cuestionario realizado a los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa (ver ANEXO 2) y a los clientes (ver ANEXO 3).

G. DIAGNÓSTICO REFERENTE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS INSTRUMENTOS.

Luego de realizado el procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de resultados para cada área de la empresa, se recopiló las respuestas más relevantes con relación al tema de gestión de inventarios y cadena de suministros, en este caso los resultados más relevantes para cada instrumento fueron:

1. Resultados de la entrevista realizada al área corporativa

- Se realiza control interno generalmente cada 15 días. (ver ANEXO 1, pregunta 4, 4.1, 5 y 6 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Todas las áreas concuerdan en que otorgan valor agregado solo en algunos productos que comercializan, donde lo que más prevalece o se entrega son los diseños personalizados (ver ANEXO 1, pregunta 7, 8, 9, 10 y 10.1 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

- No poseen el control completo de los tiempos de entrega en todas las líneas de productos que ofrecen (ver **ANEXO 1**, pregunta 11 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Pocas veces implementan las sugerencias de mejora realizadas por el personal bajo su cargo (ver **ANEXO 1**, pregunta 12, 13, 13.1 y 14 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- No cuentan con un plan de capacitaciones para sus empleados (ver **ANEXO 1**, pregunta 15 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Todo el personal corporativo mencionó que no conocen el estatus de riesgo de su agente aduanal (ver **ANEXO 1**, pregunta 16, 17, 22 y 23 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- No cuentan con indicadores de máximos y mínimos en sus inventarios (ver **ANEXO 1**, pregunta 18, 19, 20, 21, 24, 25, 25.1 y 26 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- No cuentan con un sistema computarizado integrado para la gestión y registro de inventarios (ver **ANEXO 1**, pregunta 27 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Todo el personal corporativo mencionó que solo ciertos productos poseen una normativa de etiqueta y codificación. (ver **ANEXO 1**, pregunta 28 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Los problemas más comunes según la percepción de cada gerente corporativo con relación a la gestión realizada a los inventarios se mencionan a continuación (ver

ANEXO 1, pregunta 29 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

2. Resultados de la encuesta electrónica realizada a los colaboradores

- Los colaboradores opinaron que los registros de clientes y su historial de compra son llevados de forma manual (ver **ANEXO 2**, pregunta 4 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados).
- Los colaboradores comentaron que ocasionalmente se les da seguimiento y retención a los clientes por medio de llamadas o mensajes (ver **ANEXO 2**, pregunta 5 y 6 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados).
- Algunos de los colaboradores opinaron que pocas veces son escuchadas sus sugerencias de mejora respecto a su puesto de trabajo, valor agregado que ofrecen, factores que influyen, composición de los productos que comercializan, tiempos de respuesta a clientes internos y externos u otros aspectos (ver **ANEXO 2**, pregunta 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Los colaboradores manifiestan que carecen de indicadores de calidad, planes de capacitación, equipos y herramientas para las áreas en las cuales están asignados (ver **ANEXO 2**, pregunta 14, 15 y 16 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- No existen manuales de procedimientos y procesos establecidos según indican los colaboradores (ver **ANEXO 2**, pregunta 17, 18, y 19 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

- La mayoría de los colaboradores indica que no existen o desconocen la existencia de políticas para determinar los tiempos de abasto de la bodega, (ver **ANEXO 2**, pregunta 20 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Todo el personal operativo opina que las entradas y salidas de inventario son llevadas con KARDEX MANUALES (ver **ANEXO 2**, pregunta 21 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Se realizó pregunta abierta para conocer la opinión de los colaboradores sobre el impacto que existe entre el desabastecimiento de inventario y el desempeño de sus funciones, a continuación, se enlistan las respuestas (ver **ANEXO 2**, pregunta 22 y 23 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

3. Resultados de la encuesta electrónica realizada a los clientes

- El 52% de los clientes que consumen en la empresa indican que son empleados o solo el 18% son negociantes propios (ver **ANEXO 3**, pregunta 2 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Más del 60% de clientes indican que visitan las instalaciones únicamente entre 1 a 3 veces por año (ver **ANEXO 3**, pregunta 4 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- El 43% de los clientes opina que pocas veces se le da seguimiento a sus pedidos o cotizaciones, mientras que un 21% de los clientes opina que nunca les dan seguimiento a sus pedidos (ver **ANEXO 3**, pregunta 6 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

- Casi el 70% percibe que los precios de la empresa son parcialmente competitivos (ver ANEXO 3, pregunta 9 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- El 23% de los clientes ha llegado a sufrir de algún tipo de retraso en la compra de sus productos (ver ANEXO 3, pregunta 14 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)
- Se realizó pregunta para identificar cuáles son los problemas más comunes que los clientes perciben con respecto a la entrega de productos; el 45% coincide con la inexistencia de productos, mientras que el otro 43% menciona las entregas parciales o tardías (ver ANEXO 3, pregunta 16 del procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de datos procesados)

4. Resultados con base a las visitas de la empresa Carpicerito.

Con base a las visitas se obtuvo distintas oportunidades de mejora en las áreas relacionadas al tema de esta investigación, las gerencias a considerar son la gerencia de operaciones, específicamente en sus áreas de bodega y logística, además de la gerencia de ventas, la situación actual obtenida, junto con su evidencia es la siguiente:

a. Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones de la sociedad Maderas Industrializadas Depot se compone de dos áreas, y estas son:

i. Bodega

En las visitas a la empresa se pudo observar la forma de trabajo y el orden de la papelería, herramientas y equipo en general que posee el área de bodega, los cuales existen los siguientes aspectos:

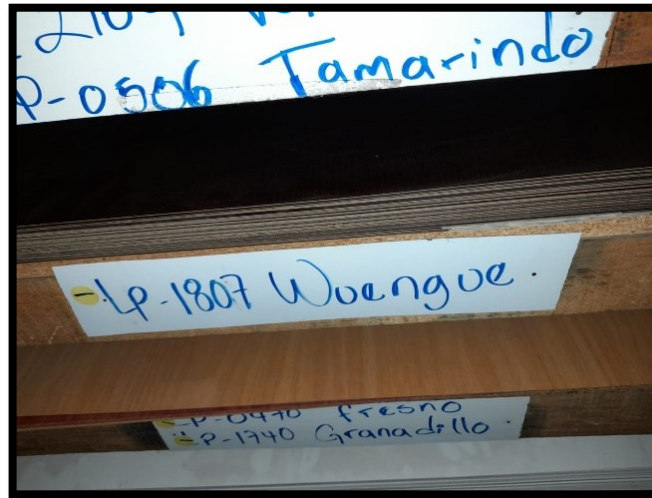
- Los registros de los Kardex son llevados a mano.
- La codificación de los productos no posee una uniformidad ni orden.
- Existen enmendaduras y tachaduras en los documentos de registro del Kardex.
- Se registran cruces de productos con nombres y colores similares a la hora de darle salida del Kardex.
- El respaldo y almacenaje de los Kardex de años anteriores no es el adecuado, ya que se dejan al alcance de cualquier elemento del exterior, humedad, polvo, roedores u otros vectores que pueden dañar la integridad y el contenido de dichos documentos.
- El almacenado y apilado del inventario no es el adecuado
- Los estantes son de madera rústica y de cierta inestabilidad
- De todo lo anterior mencionado, se deja evidencia fotográfica a continuación:

Figura 08

| Fecha | Concepto | Debe | Haber | Saldo |
|----------|---|-------|----------|----------|
| 02-01-21 | | | | 50 |
| 10-02-21 | Promote SIA de CV | 10640 | 5 | 45 |
| 06-03-21 | Asac Antonio Canales | 10682 | 9 | 36 |
| 10-03-21 | Nota: El cliente de la papelería de los cuales regreso 4 pillos a Bodegas de crecientos para el material en este caso. Hay en | | 10-03-21 | 10-03-21 |
| | | | total | 36+4=40 |

Nota: Kardex de un producto de la empresa; Fuente: captura propia del equipo de graduación.

Figura 09



Nota: Espacio del producto relacionado al Kardex anterior y su codificación en el estante;

Fuente: captura propia del equipo de graduación.

Figura 10



Figura 11



Nota: Estado actual de los estantes y algunos materiales almacenados; Fuente: captura propia del equipo de graduación.

ii. Logística

Entre algunos de los hallazgos durante las visitas, con respecto al área de logística se tuvo:

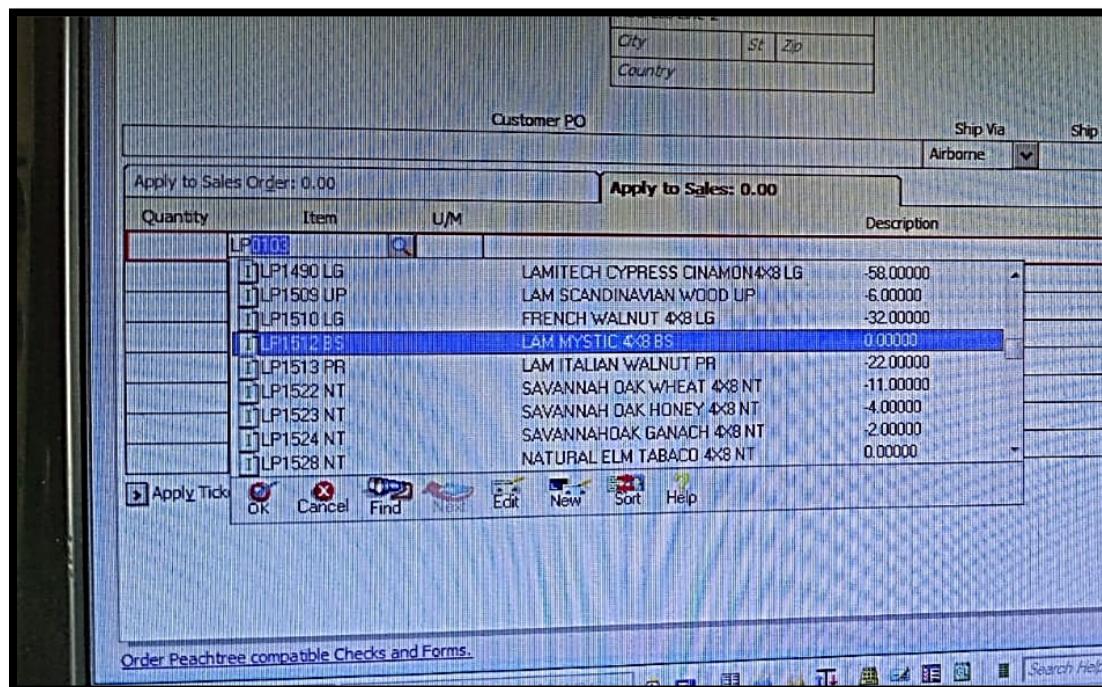
- Aunque se integra a la gerencia de operaciones, el área de logística solo ve los asuntos relacionados a importaciones y entregas a los clientes.
- No existe control ni indicadores relacionados a la medición del tiempo en las importaciones.
- No cuentan con rutas de distribución establecidas.
- No cuentan con entregas a domicilio (salvo por compras grandes que involucren el tamaño de un contenedor).

b. Gerencia de ventas

Los aspectos de mejora encontrados en la gerencia de ventas son:

- El programa de facturación corresponde a un sistema de más de 15 años en uso.
- Los valores de existencias digitales no coinciden con los registros de Kardex en físico (no se descargan del sistema).
- Los tiempos de respuesta a los clientes por redes sociales son muy lentos y no son controlados.
- Poseen valores de existencias en el sistema que reflejan valores negativos:

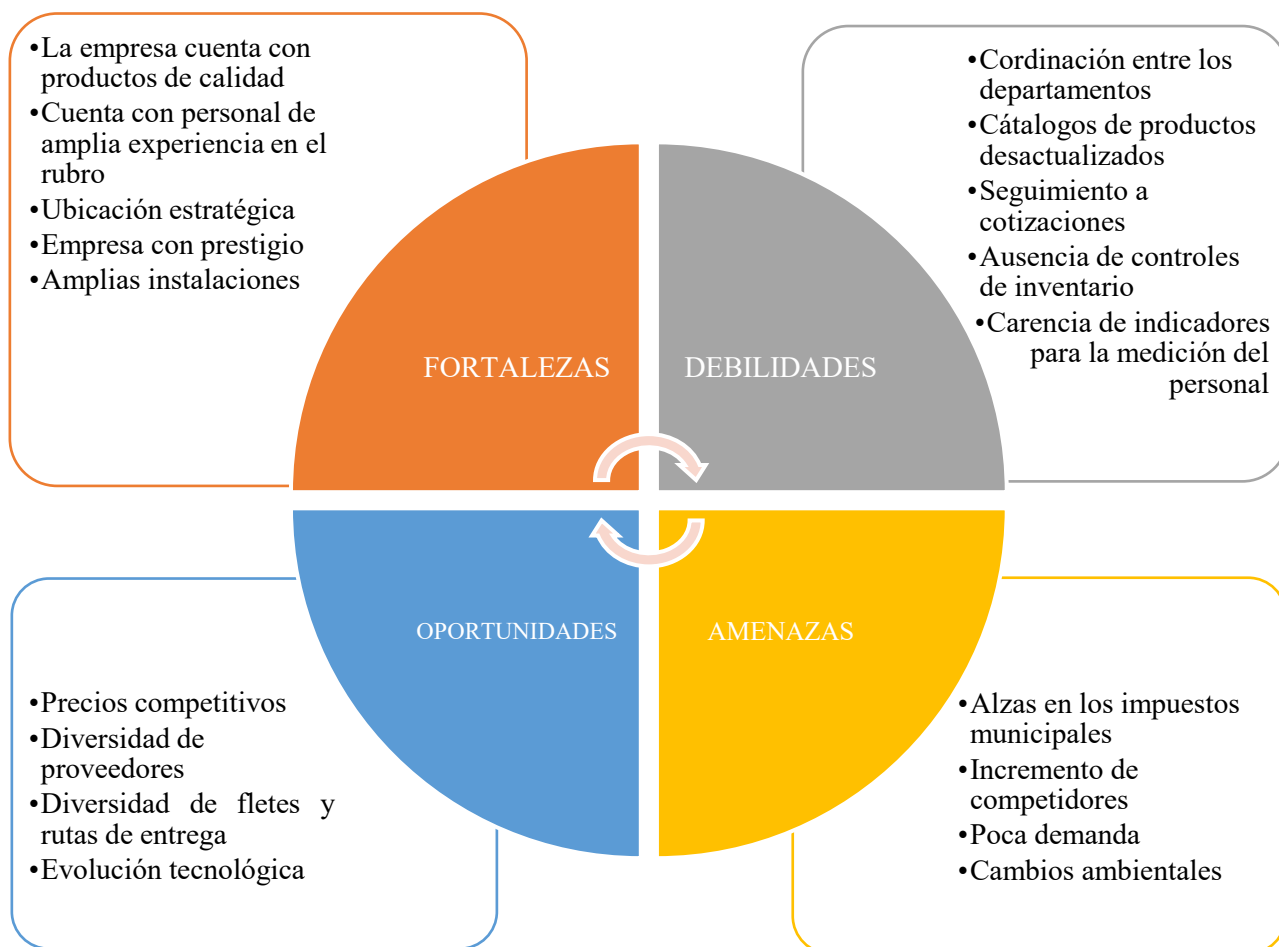
Figura 12



Nota: fotografía propia del equipo de graduación al sistema de facturación; donde se aprecian a la derecha los valores en negativo, señal de que no se han registrado las cargas o ingresos de productos.

Figura 13

Con base al diagnóstico de las visitas realizadas a las instalaciones y a las respuestas obtenidas en los instrumentos de entrevistas y cuestionario (ver ANEXO 1 y ANEXO 2), se realiza el siguiente FODA como diagnóstico referente de la situación actual de la sociedad Maderas Industrializadas Depot:



Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Factibilidades con las que el equipo tuvo acceso:

- Acceso a los datos: se obtuvo el permiso oficial por medio de una carta firmada por el gerente de operaciones, dando acceso a las instalaciones e información confidencial. (ver ANEXO 7)

2. Limitaciones

Al llevar a cabo la investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- Disposición de tiempo del área corporativa: el equipo debe adaptarse a los tiempos en los que pueden ser recibidos por el personal corporativo para recopilar información de la empresa
- Tamaño de la muestra de clientes: la empresa cuenta con una base de 504 clientes lo cual la han generado por el hecho de haber comprado al menos una vez, sin embargo, en información brindada se observa que existen registros de clientes duplicados y clientes que no han comprado en más de 5 años. Alterando la veracidad del total de clientes con la que cuentan en sus registros. (ver **ANEXO 4**)
- Falta de estudios previos: las empresas que se dedican al giro de distribución de maderas en El Salvador no cuentan con estudios sobre sus operaciones, por lo que limita la información y antecedentes de la misma.

I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Como equipo de graduación se llegó a la conclusión general, que la implementación de un sistema de gestión de inventarios como estrategia de control de calidad en las empresas distribuidoras de maderas en San Salvador, se presenta como una solución integral para mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar

la calidad y disponibilidad de los productos, promoviendo así la competitividad y satisfacción del cliente en el mercado.

- La empresa carece de un sistema de gestión de inventarios que le permita tener el control del inventario real en tiempo; siendo éste uno de los factores principales que afecta las entregas, servicio a clientes, reabastecimiento de sus bodegas e información actualizada entre los departamentos.
- De acuerdo con el diagnóstico realizado, se concluye que la empresa carece de políticas para poder determinar los máximos y mínimos de sus inventarios, tampoco posee indicadores para medir la eficiencia en las funciones de sus colaboradores, así también se evidencio una desorganización en el área de bodega, dado que el inventario no se encuentra etiquetado y los Kardex se llevan de manera manual en una ficha de control y finalmente no poseen un plan de capacitaciones anual para la formación profesional de sus colaboradores, por ello no permite que el personal se desarrolle con nuevos conocimientos que pueden ser utilizados a favor de la operatividad de la empresa.
- No se cuenta con una metodología o instrumento que le permitan medir la satisfacción de sus clientes, respecto a la atención brindada, precios y calidad.

2. Recomendaciones

- Como recomendación general del equipo de graduación, se sugiere implementar una evaluación inicial y diagnóstico, seleccionar la tecnología adecuada, capacitación del personal, integración de otros sistemas, monitoreo y la mejora continua, gestión de

relaciones con proveedores, enfoque en la calidad de los productos, adaptación de las condiciones locales, evaluación de los costos u beneficios y finalmente el compromiso de la alta dirección, con la finalidad que las empresas distribuidoras de maderas en San Salvador puedan mejorar significativamente su gestión de inventarios, optimizar la calidad de sus productos y aumentar la satisfacción del cliente, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

- Se recomienda la creación de un sistema para gestionar los inventarios como una estrategia de control (tiempo y calidad), estandarizar los procesos de compra a sus proveedores; evitando así el desabastecimiento de la bodega y se sugiere la implementación de una plataforma digital integrada para mantener la información actualizada entre departamentos y asimismo no retrasar o afectar todo lo relacionado al proceso de venta.
- Se recomienda la creación de políticas que permitan medir y optimizar los máximos y mínimos de sus inventarios, de acuerdo con las líneas de productos que comercializan; asimismo establecer indicadores de desempeño para cada área dentro de la empresa, también realizar una programación de revisión del etiquetado (códigos) de todo el inventario físico para validar que se encuentre conforme al Kardex y además contar con una calendarización de capacitaciones anuales para fortalecer los conocimientos técnicos de todo el personal, desarrollar habilidades y aptitudes con la finalidad de hacer más eficiente toda la operatividad de la empresa.
- Se recomienda la creación de una herramienta o instrumento que permita medir la satisfacción de los clientes (atención, precios y tiempos de entrega).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE PROPUESTAS SOBRE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS COMO ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA SOCIEDAD MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. DENOMINADA CC&M (CONTROL, CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA)



Resumen ejecutivo de la propuesta

El presente plan estratégico tiene como objetivo posicionar a la empresa Maderas Industrializadas Depot S.A. de C.V. ubicada en Bulevar Venezuela, entre las empresas más competitivas en el rubro de comercialización y distribución de maderas a nivel nacional, con el propósito de rentabilizarla.

La propuesta se centra en lograr potenciar la empresa por medio del ordenamiento de procesos internos, capacitaciones y lineamientos abordando puntos de mejora en las debilidades encontradas, dichas propuestas serán de manera innovadoras para que puedan ser utilizadas en el rubro de distribución de maderas y similares.

Por lo que se realizó un análisis exhaustivo de la empresa y sus competencias para determinar sus fortalezas, debilidades y oportunidades, para poder plasmar las propuestas

enfocados a su mercado foco de clientes, lo cual se identificó por medio de instrumentos que fueron completados por personal interno y clientes actuales de la empresa.

Las propuestas incluirán la integración de todos los factores, tanto internos y externos, es por ello que se plantean 3 propuestas para cada escenario: **La primera** impactará directamente de manera interna el ordenamiento implementando las 5S en conjunto con la creación de KPIs, **la segunda** beneficiará elementos combinados con la creación de un plan de capacitación y digitalización, y **la tercera** impactará directamente en un proceso externo con las mejoras en la gestión de cadena de suministros y la medición de satisfacción de clientes; cada propuesta será dividida en dos partes integradas que fortalecerán a la empresa.

Con la implementación de dichas propuestas en conjunto se pretende promover los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, logrando un crecimiento reputacional y rentable para sus accionistas.

Tabla 12

Presupuesto general de la propuesta CC&M

| Nombre de la propuesta | Inversión |
|---|--------------------|
| PROPUESTA DE MEJORA INTERNA: Implementación de las 5S & creación de KPIs | \$7,765.00 |
| PROPUESTA DE MEJORA COMBINADA DE LAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS: Implementación de capacitaciones y digitalización | \$11,845.00 |
| PROPUESTA DE MEJORA EXTERNA: Gestión de cadena de suministro y La medición de satisfacción a través de redes sociales | \$8,045.00 |
| Total | \$27,655.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Objetivo general de la propuesta:

Investigar y elaborar propuestas que brinden una mejora continua al sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control y calidad en los productos comercializados por la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.

Objetivos Específicos de la propuesta:

- Apoyar a la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V. con aspectos de mejora en los campos de optimización de niveles de inventario, capacitación de su personal y lineamientos para su cadena de suministros actual.
- Presentar las propuestas de mejora a la junta general de la sociedad Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V., para lectura, análisis y toma de decisiones en cuanto a la ejecución de estas.
- Llevar a cabo propuestas de mejora que apoyen a las empresas del sector comercio, y giro venta de maderas, en sus áreas interna (la empresa) y externa (el mercado).

Según el autor Francisco Rey Sacristán, en su libro “Las 5S Orden y limpieza en el puesto de trabajo”, publicado en el año 2005 menciona que “las 5S son una herramienta popular en la gestión de calidad total y la mejora continua, se aplican no solo en entornos de fabricación, sino también en oficinas, entornos de servicios, comercialización y otros contextos laborales para optimizar la eficiencia, la seguridad y la satisfacción del personal”, es por ello que el equipo de graduación ve a bien brindar una propuesta basada en la herramienta de las 5S, la cual se unirá a la creación de KPIS en miras de brindar mejoras interna dentro de la sociedad a la cual va dirigido este proyecto:

Tabla 13

PROPUESTA DE MEJORA INTERNA: Implementación de las 5S & creación de KPIS.

| | |
|---|--|
| Responsable: Gerencia general, gerencia de operaciones y ventas. | |
| Encargados de la implementación: Empleados y gerentes de las áreas de operaciones y venta. | |
| Descripción: La propuesta consiste en ordenar los espacios y mejorar los procesos de gestión de inventarios en el área de bodegas y ventas, con el acompañamiento de creación de políticas para la evaluación del desempeño de cada área y cargo dentro de la organización, específicamente se tratarán de dos ejes, las 5S y los KPIS , los cuales se desarrollarán de manera ordenada y periódica en el lapso de un año, después del visto bueno. | |
| Importancia: Recae en ordenar los procesos y establecer métricas de medición para garantizar el correcto funcionamiento de todo lo relacionado al abastecimiento del inventario y así lograr que la empresa se posicione a un nivel competitivo en el mercado. | |
| Período de ejecución: | Doce meses (desde la fecha en que se presente la propuesta al comité ejecutivo, se tiene como fecha estimada de su inicio el periodo de junio 2024 a mayo 2025). |
| Presupuesto: | \$7,765.00 (según detalle de la implementación de las 5s) |
| Alcance: | <p>Los resultados esperados tendrán aspectos de mejora en las áreas internas de la empresa, más específicamente las gerencias de operaciones y ventas, los cuales tienen efectos positivos en los espacios físicos de bodega y sala de ventas, se estiman valoraciones positivas que apoyen la comunicación entre las áreas relacionadas y las demás gerencias de la sociedad.</p> <p>Los que recibirán la mejora serán los trabajadores y supervisores de las gerencias antes mencionadas, ya que los tiempos de los procesos, la integración y facilidad de la realización serán notorias con la aplicación de los aspectos de mejora propuestos por el equipo de graduación, donde dichos aspectos son aplicables no solo a la sociedad de este trabajo de investigación, sino también será aplicable a todo el rubro de las empresas dedicadas a la importación y distribución de maderas y similares. Todo ello migrando a procesos más actualizados y que consideran evaluación y supervisión continua en áreas que anteriormente no las tenían.</p> |
| Objetivos de la propuesta: | <p>General: Implementar las 5S y las KPIS como oportunidad de mejora en los procesos de la empresa en cuanto a las áreas de operaciones y ventas.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los espacios físicos y la fluidez de las actividades internas y correlacionadas entre las gerencias de operaciones y ventas de la sociedad Maderas Industrializadas Depot. • Realizar una propuesta de control y gestión de costos adaptados a los precios de mercado actuales de las actividades, así como el periodo de ejecución de estas, enfocadas en las 5S y en las KPIS. • Crear indicadores de medición para evaluar el índice de satisfacción de los clientes con respecto a servicios, calidad y precios brindados por la empresa. |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 1:

PRIMERA PARTE DE LA PROPUESTA UNO:

Implementación de 5S

Esta propuesta tiene dos ejes que le dan forma a su esencia de aplicación en la empresa, el primero de ellos a través del método de las **5S**; a continuación, se describe la aplicación de cada término junto con su presupuesto:

1. **Clasificación (Seiri):**

Objetivo: Organizar el espacio físico con etiquetas, revisión de inventarios con personal externo.

Tabla 14

Presupuesto anual de este apartado

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión final |
|--|---------------|-----------------|------------------------|
| Honorarios de auditor externo | \$640.00 | 1 | \$640.00 |
| Papelería, enseres relacionados | \$100.00 | 1 | \$100.00 |
| Diseños de pegatinas y etiqueta | \$150.00 | 1 | \$150.00 |
| Honorario por elaboración de sistema de codificación | \$1,200.00 | 1 | \$1,200.00 |
| TOTAL | | | \$2,090.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Acciones:

a. Realizar un inventario de todos los productos y materiales.

Los realizadores de esta actividad serán los bodegueros, el encargado de bodegas y el gerente de operaciones con el apoyo de los auditores financieros y fiscales externos.

Se establecerá el uso del memorándum, el cual se girará a la gerencia de operaciones de la empresa y en ello se sugiere realizar un inventario selectivo al siguiente día hábil de haber finalizado el mes (ejemplo: el inventario de junio 2024 se realizará el día hábil siguiente que será 1 de julio del mismo año), donde se esperará realizar en ese día por lo menos un conteo de entre el 15% y 20% de cada línea de negocio del total de las existencias en inventario, a excepción de los inventarios correspondientes a los meses de junio y diciembre (semestralmente), se realizará un conteo global (se sabe por parte de la sociedad que este inventario total se realiza en dos días en horario ordinario), los resultados se compararán con los registros digitales o físicos del Kardex y en el caso de los inventarios semestrales se realizarán con la supervisión del auditor externo.

Elementos por considerar:

- Registros de Kardex
- Notas de hallazgos e inconsistencias en el inventario
- Reporte diario de ventas.

A continuación, se muestra un Ejemplo de formulario a utilizar para el control de artículos vendidos:

Tabla 15

MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V.
CARPICENTRO
REPORTE DIARIO DE ARTÍCULOS VENDIDOS
GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE VENTAS

Omar Rodríguez, código de empleado
 Responsable: 13

Fecha: 17/01/2024

| No. De Solicitud | Nombre de Cliente / Empresa | Código | Descripción | Cantidad | Referencia |
|------------------|-----------------------------|--------|-------------------------------|----------|------------|
| 1 | CARPINTERÍA SAN JOSÉ | TC | TAPÓN PARA TORNILLO CAOBA | 15 | F1 |
| 2 | CARPINTERÍA SAN JOSÉ | BCO | BISAGRA CANTO OCULTO | 24 | F1 |
| 3 | JUAN LÓPEZ | LP2004 | LAMINADO SMOKED MIRROR | 8 | F2 |
| 4 | AMBIENTE MODULAR | TE | TAPÓN PARA TORNILLO ENCINO | 36 | CCF 1 |
| 5 | AMBIENTE MODULAR | LP2103 | LAM.POST.LAM. ALUMINA | 12 | CCF 1 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación, datos de inventario y codificación de la empresa.

Indicaciones de uso del formulario anterior: Tomar los comprobantes de venta, digitar los datos según indica cada columna, entregar este cuadro al gerente de operaciones para su uso respectivo (principio de comparabilidad)

Al finalizar la revisión de los documentos y el inventario en físico se llevará a cabo como producto final la emisión de un reporte de las inconsistencias encontradas.

El reporte final considerará los siguientes elementos:

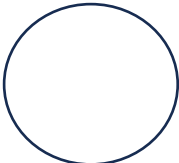


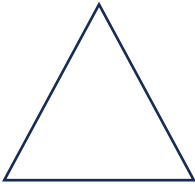

- Hora de inicio del inventario
- Finalización de inventario
- Quien estuvo involucrado
- Hallazgos:
 - Faltantes (unidades y costos)
 - Sobrantes (unidades y costos)
 - Firmas de los involucrados

b. Separar la madera según tipo, calidad y estado.

Los realizadores de esta actividad serán los bodegueros de la gerencia de operaciones.

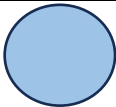

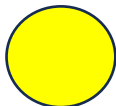

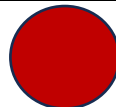
Se les brindará material para marcar los productos que se encuentren dañados (tipo pegatinas y rotuladores) para poder visualizarlos e identificarlos más fácilmente del resto, donde se le asignará un código de colores de conformidad al nivel de daño que el producto presente:

Tabla 16*Simbología para las líneas principales de distribución*

| Inventario | Simbología | Imagen de referencia de la bodega |
|------------|---|--|
| Maderas |  |  |
| Laminados |  |  |
| Herrajes |  |  |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Tabla 17*Registro de daño porcentual para los productos distribuidos*

| Color | Condición porcentual de daño | Lectura |
|---|------------------------------|---|
|  | 20% | Daño mínimo, solo rayaduras o falta de empaques |
|  | 40% | Poco daño, no afecta su traslado ni su instalación y uso |
|  | 60% | Daño moderado, no afecta su traslado, pero si compromete si instalación y uso |
|  | 80% | Daño alto, afecta su traslado, instalación y uso |
|  | 100% | Daño total, no recomendable para la venta |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Con estas pegatinas se tendrá una referencia visual del estado de cada producto, según el tipo de inventario al que este pertenezca, las pegatinas se pueden colocar en el producto, empaque, caja o directamente en el estante donde estos se apilen o almacenen.

Se recomienda que la empresa establezca un descuento a los productos que posean daño entre el rango del 20% y 60% con base al color de la pegatina que se le haya asignado, en este caso serían las pegatinas celeste, verde y amarillo. Para los productos que posean más del 60% de deterioro, no se aconseja venderlo, además de ello se recomienda retirarlo del inventario: reciclarlo, liquidarlo al costo o donarlo, según se estime conveniente para los productos con pegatina anaranjada y roja.

c. Identificar y suprimir productos obsoletos, defectuosos o que sean de líneas de productos discontinuados.

Se recomienda que la empresa establezca una política para los productos discontinuados, con algún tipo de daño o que tengan tres o más años de no tener movimiento o rotación en bodega.

En caso de tomar acción el gerente de operación con esta decisión, los encargados de realizar esta actividad serán los bodegueros de la gerencia de operaciones.

Realizando un reporte oficial firmado y autorizado por el gerente general.

d. Establecer un sistema de almacenamiento con etiquetado estandarizado.

Se propone una nueva codificación para la etiqueta o de codificación con base a términos únicamente numéricos aplicables a los productos que comercializa y distribuye la sociedad:

Tabla 18

Guía de codificación para el etiquetado de los productos

| Línea de orden 1 | | Línea de orden 2 | | Línea de orden 3 | |
|------------------|--------|------------------|--------|----------------------|--------|
| Línea | Código | Calidad | Código | Unidad de medida | Código |
| Laminado | 01 | Alta | 01 | Sin unidad de medida | 01 |
| Madera | 02 | Media | 02 | Centímetros | 02 |
| Herraje | 03 | Baja | 03 | Pulgadas | 03 |
| | | | | Pies | 04 |
| | | | | Metros | 05 |
| | | | | Otra media | 06 |

| Línea de orden 4 | | Línea de orden 5 | |
|-------------------------|--------|-------------------------|--------|
| Medidas | Código | Color | Código |
| Definida por la empresa | 01 | Definida por la empresa | 01 |
| Definida por la empresa | 02 | Definida por la empresa | 02 |
| Definida por la empresa | 03 | Definida por la empresa | 03 |
| Definida por la empresa | XX | Definida por la empresa | XX |

Nota:Elaboración propia del equipo de graduación

Ejemplo de como quedaria la codificación con base a términos únicamente numéricos versus la codificación actual que posee la empresa.

Tabla 19:

Ejemplo de codificación para el etiquetado de los productos

| Línea de orden 1 | | Línea de orden 2 | | Línea de orden 3 | |
|------------------|--------|------------------|--------|----------------------|--------|
| Línea | Código | Calidad | Código | Unidad de medida | Código |
| laminado | 01 | Alta | 01 | Sin unidad de medida | 01 |
| Madera | 02 | Media | 02 | Centímetros | 02 |
| Herraje | 03 | Baja | 03 | Pulgadas | 03 |
| | | | | Pies | 04 |
| | | | | Metros | 05 |
| | | | | Otra media | 06 |

| Línea de orden 4 | | Línea de orden 5 | |
|-------------------------|--------|-------------------------|--------|
| Medidas | Código | Color | Código |
| Definida por la empresa | 01 | Definida por la empresa | 01 |
| Definida por la empresa | 02 | Definida por la empresa | 02 |
| Definida por la empresa | 03 | Definida por la empresa | 03S |
| Definida por la empresa | XX | Definida por la empresa | XX |

- Nombre del producto: laminado, calidad media, medida en pies, de “4x8”, color negro.
- Codificación actual: LGNEGROTX
- Nueva codificación. Ejemplo: 0102040302

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación e información obtenida de los productos de la empresa.

2. Orden (Seiton):

Objetivo: Organizar eficientemente los elementos esenciales.



Tabla 20*Presupuesto anual del apartado de orden*

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión final |
|-----------------------------------|------------|----------|-------------------|
| Migración a estanterías metálicas | \$2,225.00 | 1 | \$2,225.00 |
| Total | | | \$2,225.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Actualmente, los estantes de la empresa se encuentran en mal estado, por la antigüedad que estos tienen; Adicional a esto la empresa no realiza mantenimientos para prevenir el deterioro de los productos que comercializa y distribuye la empresa. (ver **ANEXO 8**)

Acciones:

- Definir áreas específicas para cada tipo de madera.
- Utilizar estanterías y racks metálicas para almacenar ciertas líneas de producto del inventario de forma ordenada.
- Etiquetar claramente cada sección y producto.
- Facilitar el acceso a los productos de alta rotación.

3. **Limpieza (Seiso):**

Objetivo: Mantener un entorno limpio y seguro.

Tabla 21*Presupuesto anual del apartado de limpieza*

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión final |
|---------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Equipo y utensilios de limpieza | \$250.00 | 1 | \$250.00 |
| Total | | | \$250.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Acciones:

- Implementar un programa de limpieza regular.
- Capacitar al personal en la importancia de mantener áreas de trabajo limpias.
- Establecer procedimientos para la limpieza de maquinaria y equipos.
- Asignar responsabilidades para la limpieza de áreas específicas.

4. **Estandarización (Seiketsu):**

Objetivo: Establecer estándares y procedimientos para mantener las mejoras.

Tabla 22

Presupuesto anual del apartado de estandarización

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión final |
|---|---------------|-----------------|------------------------|
| Papelería y enseres relacionados | \$100.00 | 1 | \$100.00 |
| Mantenimientos de equipo y herramientas | \$700.00 | 1 | \$700.00 |
| Total | | | \$800.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Acciones:

- Utilizar el manual interno de procedimientos para la gestión de inventarios (desarrollo en el apartado de KPIS).
- Crear una calendarización de mantenimiento preventivo para equipos y herramientas.
- Implementar lista de chequeo de inspección diaria.
- Establecer rutinas para revisar y mantener la organización en constantes mejoras.

5. Disciplina (Shitsuke):

Objetivo: Desarrollar una cultura de mejora continua.

Tabla 23

Presupuesto anual del apartado de disciplina

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión |
|---|----------|----------|-------------------|
| Bono semestral por \$75.00 en concepto de cumplimiento (Considerando que son 12 empleados operativos) | \$900.00 | 2 | \$1,800.00 |
| Honorario de institución capacitadora | \$600.00 | 1 | \$600.00 |
| Total | | | \$2,400.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Acciones:

- Proporcionar entrenamiento continuo sobre los principios 5S.
- Reconocer y recompensar la adherencia a los estándares.
- Fomentar la participación de los empleados en la mejora continua.
- Implementar un sistema de retroalimentación para recibir sugerencias.
- Implementar círculos de calidad (*planificar, desarrollar, controlar, actuar*)

Implementación:

Formación:

- Capacitar a todos los empleados en los principios y prácticas de 5S.
- Proporcionar material educativo y sesiones de capacitación práctica.

Piloto:

- Seleccionar una sección o área específica para implementar 5S como piloto.
- Evaluar la efectividad y realizar ajustes antes de expandir a otras áreas.

Comunicación:

- Informar a todo el personal sobre los cambios y los beneficios esperados.
- Fomentar la participación y la retroalimentación.

Medición y Evaluación:

- Realizar auditorías de operaciones, logística y despacho de manera regular para verificar el cumplimiento de los estándares.
- Obtener retroalimentación continua de los empleados y realizar ajustes según sea necesario.

Beneficios Esperados

- Mayor eficiencia en la gestión de inventarios.
- Reducción de pérdidas o desperdicios.
- Mejora en la seguridad laboral.
- Incremento en la productividad y calidad de los productos.
- Desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

SEGUNDA PARTE DE LA PROPUESTA UNO:

Creación de KPIS

Con la puesta en práctica de las 5S se da paso al segundo eje importante que sería la creación de políticas e indicadores para continuar con el ordenamiento y buscar la mejora constante focalizado en los procesos de gestión de inventarios.

Tabla 24

| | |
|--|---|
| Responsable: | Gerente General y Gerente de operaciones |
| Encargado de la implementación: | Gerentes de las áreas de operaciones y venta. |
| Descripción: | Creación de lineamientos o políticas que busquen potenciar y definir las funciones de cada área, con esto se busca obtener indicadores de medición para evaluar el debido funcionamiento. |
| Importancia: | Ordenar los procesos y establecer métricas para la medición, garantizando el correcto funcionamiento de todo lo relacionado al abastecimiento del inventario y así lograr que la empresa se posicione a un nivel competitivo en el mercado. |
| Periodo de ejecución: | El primer mes, de cada año |
| Presupuesto: | \$0.00 |
| Alcance: | Todo el personal de la empresa |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

La propuesta consiste en la realización de una política donde se establecerán los indicadores de medición de funciones por área:

Áreas corporativas:

- a. Anualmente se realizará una encuesta a los colaboradores de cada área, con preguntas puntuales para evaluar el desempeño de su jefe inmediato (gerente de área).

La encuesta se realizará de manera anónima. Con el objetivo de determinar el impacto de la labor realizada por el líder en cada área, sobre su personal a cargo, a su vez validar si se están realizando las funciones de manera eficiente. Este indicador puede

ayudar a establecer la decisión del área corporativa para destituir o rotar a algún líder de área por falta de resultados. (ver **ANEXO 12**)

- b. Para la gerencia de operaciones y de ventas donde los indicadores que se evaluarán serán el orden de las instalaciones o áreas de trabajo, la eficiencia en tiempos y manejo de la información por parte de los empleados, la efectividad o relación que se tenga con las necesidades de los clientes. Adicionalmente se agregará la escala de cumplimiento de las 3 gerencias con la finalidad de brindar un informe para la toma de decisiones de la gerencia general. (ver **ANEXO 12**)
- c. Para la gerencia de operaciones, el indicador que se evaluará será los valores mínimos permitidos establecidos en el sistema, por cada línea de producto, en este caso para la empresa se manejan tres líneas de productos y con ello solicitar al área de compras los materiales requeridos para el abastecimiento de la bodega. (ver **ANEXO 12**)
- d. Para la gerencia de ventas, el indicador que se evaluará será el cumplimiento de metas, lo cual se establecerá cada inicio de año por la junta directiva de la empresa, lo cual establecerá la tasa de rendimiento esperado por los accionistas, todo lo anterior con base a proyecciones de ventas por estimación histórica acumulada. (ver **ANEXO 12**)
- e. Para la gerencia financiera, se evaluará la optimización de los recursos económicos, evaluación y aprobación de manera óptima de las cotizaciones de compra a los proveedores.

Tabla 25*Indicadores de medición y frecuencia de aplicabilidad*

| # | AREA | INDICADOR | FRECUENCIA |
|---|-------------|--|--------------|
| 1 | Corporativo | Medición de funciones a través de una encuesta | 1 vez al año |
| 2 | Logística | Orden en las instalaciones, eficiencia en los tiempos de respuestas. | 1 vez al mes |
| 3 | Bodega | Valores mínimos en el inventario | 1 vez al mes |
| 4 | Ventas | Cumplimiento de metas | 1 vez al año |
| 5 | Finanzas | Optimización de recursos (evaluado en términos monetarios) | 1 vez al año |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Colaboradores:

- a) Para el personal de ventas, el primer indicador que se evaluara será el buen servicio y seguimiento a las cotizaciones realizadas ya sea de manera presencial o por medio de redes sociales, este indicador se medirá por medio de una encuesta de satisfacción a los clientes y como segundo indicador los colaboradores serán evaluados de acuerdo al crecimiento (rentabilidad) de la empresa; esto con la finalidad de garantizar que el personal del área que esté interesado en realizar de manera correcta y efectiva todo el proceso de venta. (ver **ANEXO 13**)
- b) Para el personal de logística, el indicador que se evaluará será el debido abastecimiento de bodega con todos los artículos disponibles y las cantidades óptimas para maximizar los recursos de la empresa y que reducir los desperdicios o desabastecimiento; para este indicador el personal, se basará en los resultados de estudio de mercado que la empresa realiza. Se aconseja utilizar el formato planteado por el equipo de graduación, literal c (ver **ANEXO 12**)

- c) Para el personal de bodega, el indicador que se evaluará será el debido registro de ingreso de entradas y salidas al Kardex digital, todo lo anterior actualizado de manera diaria, esto con el fin de garantizar que a diario el inventario este actualizado, ya que el flujo de efectivo depende en su mayoría de esta actualización. La cual ayuda a que las demás áreas realicen sus debidas funciones a tiempo.

Este indicador se desarrollará por medio de una auditoria del gerente general una vez por semana, para garantizar la efectividad del encargado de bodega

Como segunda parte de la elaboración de KPIS se propone un manual de procedimientos para adecuar el proceso de manera correcta y ordenada, que conlleva toda la línea cronológica de venta; estableciendo así, cada paso de manera puntual y coordinada en el sistema computarizado, de la siguiente manera:

- I. Cotización a los proveedores de materia prima (Personal Administrativo)
- II. Al recibir una o varias cotizaciones, se escala al gerente financiero para su análisis y aprobación. (Personal Financiero)
- III. Se realiza la compra al proveedor (Personal Administrativo)
- IV. Proveedor, envía mercancía al país (Personal de logística)
- V. Se realizan los procesos y pagos aduanales correspondientes (Personal Administrativo y Financiero)
- VI. El pedido llega a la empresa al personal (Personal Administrativo)
- VII. Se realiza el descargo de la mercancía al personal (Personal de Bodega)

- VIII. Se realiza el ingreso de la nueva mercancía al sistema (Personal de Bodega)
- IX. Los vendedores, validan las existencias en sistema y realizan ventas a los clientes
- X. Se extrae producto de bodega y se realiza el descargo de inventario en sistema al personal (Personal de Ventas y Bodega)
- XI. Se entrega de inmediato al cliente o se envía a domicilio (Personal de Ventas y Logística)
- XII. Seguimiento a la entrega del cliente. (Personal Administrativo y Ventas)
(ver **ANEXO 13**)

Tabla 26

Indicadores de medición y frecuencia de aplicabilidad

| # | AREA | INDICADOR | FRECUENCIA |
|---|-----------------------|---|--------------|
| 1 | Vendedores | Medición de servicio brindado a través de una encuesta de satisfacción al cliente | 1 vez al mes |
| 2 | Personal de logística | Se evaluará el debido abastecimiento de bodega | 1 vez al mes |
| 3 | Personal de bodega | Se evaluará el registro del Kardex digital en tiempo real | 1 vez al mes |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Tabla 27

*PROPUESTA DE MEJORA COMBINADA DE LAS ÁREAS INTERNAS Y EXTERNAS:
Implementación de capacitaciones y digitalización*

| | |
|--|---|
| Responsable: | Gerencia y jefaturas de ventas, operaciones, administrativa, financiera y logística. |
| Encargado de la implementación: | A Continuación, se detalla algunas de los capacitadores que prestan este tipo de servicio en El Salvador y existen otros planes de Capacitaciones Empresarial que se imparten de manera presencial y virtual: <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Formación Empresarial Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (camarasal.com) • Cursos y diplomados ITCA FEPADE • Fundación Centromype Capacitaciones para emprendedores El Salvador |
| Descripción: | La propuesta consiste en aplicar un plan de capacitación al personal de la empresa en múltiples temas para profesionalizarlos y desarrollar nuevos conocimientos en ellos. Estas capacitaciones permitirán que el personal también tenga la capacidad de migrar la información de manera digital y a consecuencia de esto, se busca una mejora potencial en los procesos de la línea de ventas. |
| Importancia: | La importancia radica en lograr desarrollar al equipo de graduación en las diferentes áreas y con eso potenciar el desarrollo de procesos internos relacionados al abastecimiento de inventarios; con esto se logrará que la empresa se posicione de una mejor manera en el mercado maderero, debido a la diversidad de productos que ofrece a sus clientes. |
| Periodo de ejecución: | Un año a partir de la fecha de implementación, distribuido en 38 horas de desarrollo de los diferentes cursos de capacitación. |
| Presupuesto | El costo de las capacitaciones, cursos o talleres dependerá de la duración y el tipo de capacitación. |
| Alcance: | Las capacitaciones beneficiaran de manera interna a todo el personal de la empresa (áreas de ventas, operaciones, administrativa, financiera y logística) Y de manera externa favorecerá a los clientes con los tiempos de respuesta al implementar la digitalización. |
| Objetivos: | <p>General: Presentar estrategias de mejora enfocadas a la capacitación al personal y digitalización que incidan en las áreas internas y externas de la empresa.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal para las mejores prácticas de gestión de inventarios y poder fomentar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar un control preciso de los productos almacenados. • Integrar la información de los productos de inventario de manera que se encuentren actualizados en línea para ser vista por todos los departamentos involucrados. |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Antecedentes: Mediante evaluaciones del equipo del proyecto, se ha detectado las habilidades actuales y las brechas de conocimiento en el equipo de graduación. Además, se identifica las áreas clave de mejora y las tendencias para una buena gestión de inventarios.

Según el estudio realizado se puede observar que la empresa no cuenta con un sistema en línea, donde los diferentes departamentos vean la información actualizada sobre su stock de productos disponibles para la venta entre otros.

Como parte de la propuesta se sugiere la digitalización de todo el Kardex que actualmente la empresa lleva de forma manual, esto ocasiona que el personal corporativo no tenga un control lo suficientemente efectivo para controlar el desabastecimiento del inventario, así mismo, también el departamento de ventas se ve afectado ya que no cuentan con la información real del stock para dar cotizaciones a la brevedad cuando el cliente solicita información sobre los productos a la brevedad posible, para este caso se presenta constancia de la situación actual de la empresa en cuanto a ello (ver **ANEXO 8**)

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 2:

PRIMERA PARTE DE LA PROPUESTA DOS:

Plan de capacitaciones:

- a) **Título:** Diseño de un plan de Capacitación considerando las recomendaciones y sugerencias del personal y clientes.
- b) **Desarrollo:** Se ha considerado dividir los temas de interés para el personal con respecto a la gestión de los inventarios y mejora en su cadena de suministros.

Tabla 28

Nombre del Curso No.1: Introducción a la Gestión de Inventarios

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|--|----------------------------------|--------------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Definición de inventario y su importancia. Objetivos de la gestión de inventarios. Impacto de una gestión efectiva en la cadena de suministro. | 2 horas durante el año (Virtual) | Cámara de comercio | \$375.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Ventas y Logística

Objetivo: Conocer los productos para su comercialización y distribución de manera eficiente.

Motivo: Las áreas carecen de un conocimiento general de los productos y procesos de entrega a los clientes.

Tabla 29

Nombre del Curso No.2: Clasificación de Inventarios

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|---|-------------------------------------|--------------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Clasificación de productos según su importancia. Clasificación según la variabilidad de la demanda. Herramientas de software para la clasificación. | 4 horas durante el año (Presencial) | Cámara de comercio | \$750.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Bodega

Objetivo: Dotar al personal con conocimientos técnicos para lograr que la organización de los inventarios sea de manera adecuada y oportuna.

Motivo: El área de bodega esta ordenada actualmente de una manera inadecuada, es decir, que no optimiza los espacios y difiere con los tiempos de despacho.

Tabla 30

Nombre del Curso No.3: Técnicas de Conteo y Auditoría

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|---|-------------------------------------|----------------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Métodos de conteo cíclico y su implementación. Auditoría de inventarios: procedimientos y buenas prácticas. Uso de tecnologías como (Radio Frequency Identification) y códigos de barras. | 4 horas durante el año (Presencial) | Fundación centromype | \$750.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Bodega.

Objetivo: Mejorar los controles físicos y digitales que implementa la empresa para evitar pérdidas o desperdicios.

Motivo: El control no lo realizan de manera periódica por lo que puede existir un riesgo empresarial abarcando todas las áreas de la empresa

Tabla 31

Nombre del Curso No.4: Software de Gestión de Inventarios.

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|--|-----------------------------------|-------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a sistemas de gestión de inventarios • Demostración práctica del software utilizado en la empresa. • Configuración y personalización según las necesidades específicas de cada departamento | 16 horas durante el año (Virtual) | ITCA | \$3,000.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Operaciones.

Objetivo: Involucrar a todas las áreas que intervienen directamente en el manejo y control de los inventarios.

Motivo: Adaptar el sistema actual debido que necesitan incluir nuevas funciones y configuraciones personalizadas para cada departamento.

Tabla 32

Nombre del Curso No.5: Procesos de Reabastecimiento y Optimización

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|---|----------------------------------|----------------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Punto de pedido y cantidad de pedido óptima. • Técnicas para minimizar el costo total de inventario. • Estrategias de reorden y gestión de stocks de seguridad. | 8 horas durante el año (Virtual) | Fundación centromype | \$1,500.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Compras y finanzas

Objetivo: Establecer puntos óptimos de unidades en el inventario para garantizarle a la empresa la rentabilidad y disponibilidad de productos para la venta.

Motivo: Existen retrasos en la fecha de entrega pactada con los clientes debido a que los pedidos a proveedores no se realizan de manera anticipada.

Tabla 33

Nombre del Curso No.6: Habilidades de Comunicación y Trabajo en Equipo.

| Descripción del curso | Duración | Capacitador | Presupuesto |
|---|-------------------------------------|-------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva en el equipo de gestión de inventarios. Colaboración con otros departamentos: ventas, bodega, compras. Resolución de conflictos y toma de decisiones en equipo. | 4 horas durante el año (Presencial) | ITCA | \$750.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Área funcional a que aplica: Gerencia general.

Objetivo: Relacionar a todo el equipo por medio de la comunicación efectiva, logrando alcanzar los planes y estrategias que la empresa se trace.

Motivo: Actualmente las áreas no trabajan de manera efectiva en conjunto.

c) Evaluación y Seguimiento:

- Pruebas de conocimiento al final de cada módulo.
- Evaluación continua mediante estudios de caso y ejercicios prácticos.

- Sesiones de retroalimentación y mejora continua.

d) Elementos de refuerzo (opcionales):

- Material de lectura adicional.
- Webinars y conferencias sobre tendencias en gestión de inventarios.
- Acceso a foros y comunidades en línea para compartir experiencias y mejores prácticas.

e) Certificación:

- Certificado de finalización para los empleados que completen con éxito la capacitación.

f) Importancia del plan de capacitación:

- Mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Fortalece los procesos para la gestión de inventarios.
- Garantiza una buena experiencia del cliente.

SEGUNDA PARTE DE LA PROPUESTA DOS:

Tabla 34

Digitalización:

Dando seguimiento a la propuesta de mejora integrada se presenta a continuación la segunda parte que tiene como objetivo lograr la digitalización de las áreas de operaciones y ventas, lo cual vendría a relacionarse con el apartado anterior de capacitaciones, que busca fortalecer y mantener a la vanguardia al personal, brindándole los recursos necesarios:

Tabla 34

| | |
|-------------------------------------|--|
| Responsable: | Gerente de operaciones, finanzas y Gerente de ventas |
| Encargado de implementación: | Personal de bodega |
| Descripción: | Creación de hojas de cálculo (Excel o similares) disponibles en una nube virtual para poder canalizar, además mantener información actualizada y en línea sobre el inventario. |
| Importancia: | La importancia radica en la migración de la información de productos e inventarios a un sistema digital en línea, con el objetivo de unificar la información y agilizar así el proceso de ventas acompañado de un ágil despacho de inventarios |
| Periodo de ejecución: | 3 meses después de la presentación y aprobación de la propuesta. |
| Presupuesto: | \$4,720.00 |
| Alcance: | Área de bodega y ventas. |

Desarrollo:

La propuesta consiste en la creación de hojas de cálculo en los equipos informáticos de la empresa donde pueda estar en línea la información de ingresos y egresos de inventario lo cual estén actualizados en tiempo real. El encargado directo de alimentar las entradas y salidas del inventario será el área de bodega, debido que el personal de dicha área es el

que recibe la mercadería y realizar el cruce entre el listado de compra con las unidades físicas que recibe. Por lo tanto, son los responsables directos de hacer el ingreso al sistema digital. También deben descargar del inventario con el respaldo de la orden de compra.

Nota: se anexa la ¹

Tabla 35

Costos que considerar de la digitalización

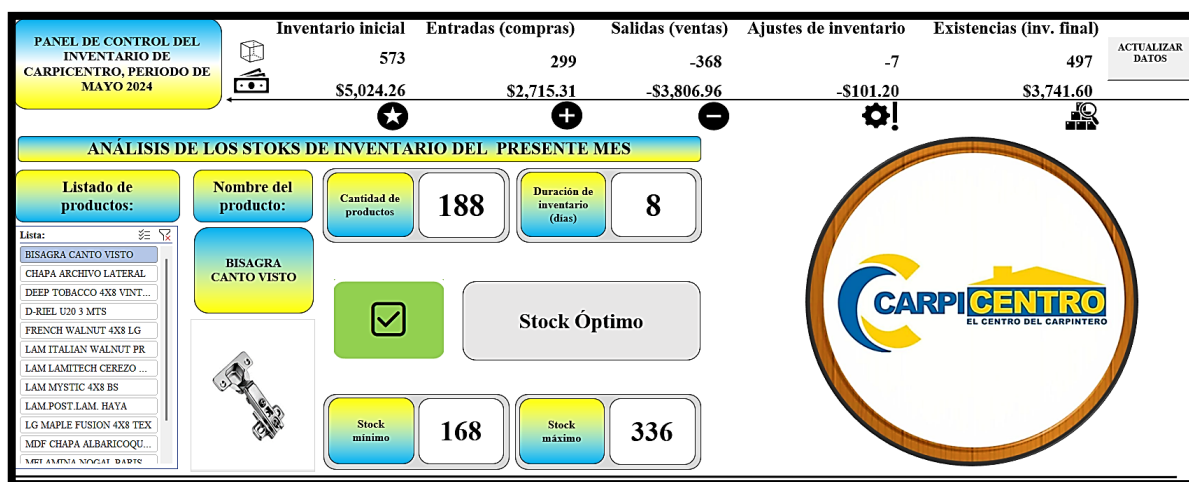
- Según la página de office los costos varían entre los \$6 hasta los \$22 mensual por usuario. (inversión por año)
- Equipo informático: 10 laptops a \$ 400.00 cada una. (una sola inversión)

| Detalle | Precio | Cantidad | Inversión final |
|---------------------------|----------|----------|-------------------|
| Licencias de Office anual | \$720.00 | 10 | \$720.00 |
| Equipo informático | \$400.00 | 10 | \$4,000.00 |
| Total | | | \$4,720.00 |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Figura 14

Panel de control (Dashboard)



¹ <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products>

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

A través de este Dashboard diseñado el encargado de los inventarios(bodega) podrá gestionar el inventario físico, además de generar alertas de stock mínimo por cada producto. También se tendrá un vistazo general de los inventarios, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias para conocimiento del personal corporativo.

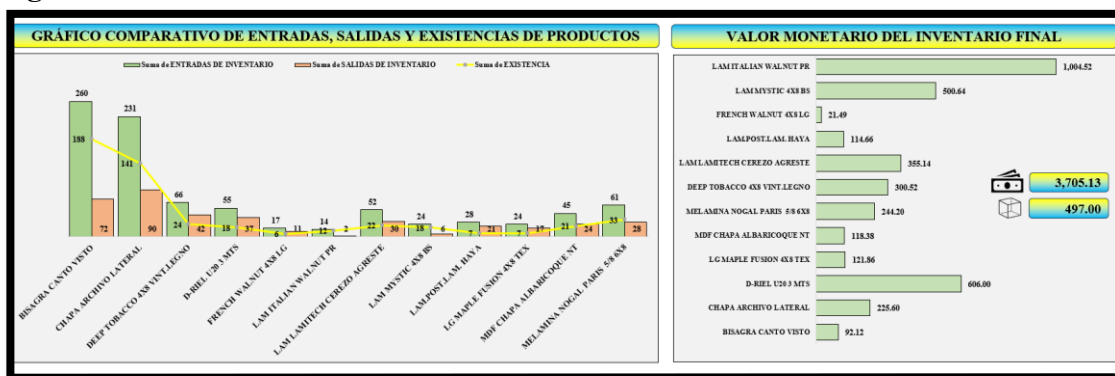
Figura 15



Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Se tendrá un vistazo dinámico con imágenes de los productos seleccionados, esto permite identificar de manera óptima cada artículo. El programa permite administrar las entradas y salidas del inventario (compras y ventas), con el objetivo de medir las unidades que salen o entran junto con el porcentaje que representan cada uno de esos movimientos.

Figura 16



Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

Tabla 36

PROPUESTA DE MEJORA EXTERNA: Gestión de cadena de suministro y La medición de satisfacción a través de redes sociales

| | |
|---|---|
| Responsable: Gerente de operaciones y financiero. | |
| Encargados de la implementación: Encargados de las áreas logística, bodega y finanzas. | |
| Descripción: La propuesta consiste el ordenamiento y delegación a las partes que componen la cadena de suministros, haciendo referencia al personal involucrado con sus responsabilidades asignadas, la secuencia de pasos a seguir en el proceso de abastecimiento, así como el nivel de riesgo que cada uno de los pasos representa para la empresa en cuestión. | |
| Importancia: Mejorar los tiempos de entrega y abastecimiento, además de evitar multas, rechazos y otros gastos relacionados como el almacenaje por retrasos, con ello lograr siempre la satisfacción de los clientes y que la empresa sea competitiva en la actividad a la que se dedica. | |
| Periodo de ejecución: | Mensual (periódico) |
| Presupuesto: | \$ 0.00 |
| Alcance: | Expansión en el mercado local de clientes relacionado a la gerencia de ventas y aumento de los beneficios para el área financiera, reducción de los costos relacionados a las importaciones que también tiene que ver con la gerencia financiera, reducción de la obsolescencia de inventarios y generar más rotación de estos para la gerencia de operaciones. |
| Objetivos: | <p>General: Establecer lineamientos para el proceso de compras a proveedores, relacionando todas las áreas la cadena de suministros y brindar puntos de mejora de estos.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los tiempos de entrega a clientes, además del abastecimiento de la bodega de la empresa por parte del área logística de la empresa. • Maximizar los pedidos de manera óptima a proveedores para la reducción de costos de fletes y almacenaje. • Medir la satisfacción del cliente con respecto a los tiempos de entrega y el abastecimiento óptimo de productos |
| Antecedentes: | <p>Por los resultados obtenidos en los instrumentos realizados a los empleados y a los clientes en general, se sabe que existe desabastecimiento recurrente en las líneas de distribución que posee la empresa y que ello genera retrasos y aumenta los costos de los productos ya puestos en bodega o en el domicilio del cliente.</p> <p>Históricamente, no se realizan pedidos de manera efectiva, ya que no existen un lineamiento de máximos y mínimos de existencia de inventarios, lo que influye en el desabastecimiento o falta de inventarios según los requerimientos de los clientes y las sugerencias de los empleados.</p> <p>El equipo de graduación ve a bien brindar apoyo en las oportunidades de mejora que el área de compras, logística y bodegas presentan actualmente.</p> <p>La empresa cuenta con redes sociales activas, a través de las cuales brinda atención a los clientes que por medio de las plataformas mencionadas realizan pedidos, cotizaciones, consultas de precios, ubicación, entre otros similares. Sin embargo, no existe determinación de la satisfacción cuantitativa y cualitativa ya que no se tiene datos de clientes nuevos por periodo, no se tiene registro de ventas concretadas o no concretadas, ni del tiempo medio de respuesta a los mismo, entre otros similares que brinden información para mejora de estos aspectos.</p> |

Nota: Elaboración propia del equipo de graduación.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 3:

PRIMERA PARTE DE LA PROPUESTA TRES:

Gestión de cadena de suministro:

Nuevamente se han considerado dos ejes principales enfocados en la empresa a la cual va dirigido este proyecto, estas serán la gestión en áreas de la cadena de suministros, tanto nacional como internacional y la medición de la satisfacción del cliente, a través de redes sociales. Para gestionar eficientemente las áreas de la cadena de suministro de una empresa maderera, aquí tienes una propuesta detallada:

Desarrollo:

Secuencia de pasos a seguir en el proceso de abastecimiento de la cadena de suministros de empresa del rubro comercial maderero.

- I. Generar y enviar orden de compra al proveedor seleccionado:** con los detalles y costos del pedido, más la información general de la empresa para la facturación.
- II. El proveedor recibe la orden de compra, valida las existencias o producción de lo solicitado:** confirmando la recepción de la orden de compra según los detalles solicitados.
- III. El proveedor envía los detalles de la facturación y las formas de pagos:** notificando los tiempos de producción (si aplica), tiempos de espera de la carga de la mercadería y el traslado a puerto.
- IV. El proveedor despacha la mercadería vía terrestre a puerto de salida (País de origen):** Este paso aplica para proveedores del exterior que surten las bodegas de herrajes y madera contrachapada de empresa en cuestión.

- V. La mercadería es descargada del transporte terrestre y cargada en el barco para su traslado hasta el puerto de llegada.**
- VI. La mercadería es descargada en el puerto de llegada y almacenada en las bodegas de la administración aduanal.**
- VII. Se realizan los pagos y otros trámites relacionados a la naviera.**
- VIII. Se gestiona la empresa transportadora de la mercadería vía terrestre desde el almacén aduanero hasta la bodega de la empresa.**
- IX. Se gestiona a través del agente aduanal la elaboración de la declaración de impuestos y el pago de estos.**
- X. Si existen permisos especiales u otros pagos relacionados se deberán realizar a la brevedad posible, para darle salida a la mercadería de los almacenes aduanales de CEPA.**
- XI. Se le da salida a la mercadería desde la almacenadora aduanal, hasta la bodega de destino de la empresa.**
- XII. Se descarga el producto en las bodegas de la empresa.**

(ver ANEXO 14)

SEGUNDA PARTE DE LA PROPUESTA TRES:

Tabla 37

Medición de satisfacción a través de redes sociales:

| | |
|--|--|
| Responsable: | Gerente de ventas |
| Encargado de la implementación: | Empleado encargado de redes sociales de la gerencia de ventas |
| Descripción: | La propuesta consiste en la medición del nivel de satisfacción de los clientes que realizan cotizaciones y compras por medio de redes sociales |
| Importancia: | Garantizar el correcto funcionamiento y mejora de los procesos de venta y atención al cliente. |
| Periodo de ejecución: | Mensualmente (final de cada mes calendario) |
| Presupuesto: | \$ 8,045.00 anuales |
| Alcance: | Clientes de redes sociales en general y gerencia de ventas |

Título:

Creación de escalas de registro de satisfacción de los clientes de redes sociales, con informe gerencial de ventas al finalizar cada mes.

Propuesta:

Tras recibir mensajes a través de redes sociales se enviará un pequeña y breve encuesta, ello sin importar que la venta o cotización se haya dado por finalizada satisfactoriamente, esta medirá los siguientes aspectos:

- **Nivel de satisfacción de la atención recibida:** con escala del 0 al 10, entre mayor sea el número, mayor la satisfacción.
- **Tiempos de respuesta:** con escala del 0 al 10, entre mayor el número, mayor la satisfacción.

- **Existencias y precios:** con escalas de insatisfecho hasta muy satisfecho, enfocado en si el cliente encontró lo que buscaba y si está conforme con el precio pagado por los productos adquiridos.

- **Opinión de aspectos de mejora:** pregunta abierta que podrá captar cualquier sugerencia o queja de la atención recibida a través de redes sociales. (ver **ANEXO 15**)

Estos aspectos se recopilarán a fin de cada mes para brindar un informe al gerente de ventas, que lo deberá recibir como máximo en los próximos tres días hábiles del siguiente mes en cuestión.

Conforme a los resultados obtenidos se tomarán decisiones de mejora para con la atención prestada y se reconocerá de manera verbal y con retribuciones económicas (bonos) si existen resultados de atención positiva; se evaluará si se solicitaron tonos, medidas y calidades de productos que la empresa no cuenta, además de medir la demanda por cada línea de producto que la empresa cuenta, y que ello favorezca a determinar en qué medida realizar órdenes de compra al exterior, conforme a existencias y niveles de alerta de poco producto en existencia, según la demanda, la oferta, las rutas y tiempos de compra.

Costos que considerar:

- Sueldo de la persona encargada de la actividad: mensual \$450.00, anual \$ 5,400.00
- Vacaciones de la persona encargada: \$292.50
- Aguinaldo de la persona encargada: \$225.00
- Indemnización anual provisionada: \$450.00
- Gastos patronales de ISSS y AFP anuales: \$ 877.50

Equipos electrónicos para realizar actividades (laptop, impresor, otros): \$800.00



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Américo Alexis Serrano Ramírez. (2011). *Administración I y II, Segunda edición*. Editorial UCA.

Ciro Martínez Bencardino. (2012). *Estadística y muestreo*. Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri et al. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta edición*. Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Monge y Arce. (2017). *Estudio de las mercancías objeto de comercio internacional*. (2017). San José, Costa Rica. Editorial de la Imprenta Nacional.

LEYES Y CÓDIGOS

Código de Trabajo. (Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972 Diario Oficial No. 142 Tomo 236, Publicación de 31 de julio de 1972). Art.1. Art. 2. Art.29

Código Tributario de El Salvador. (Decreto Legislativo N°.230 de 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°. 241, Tomo N°. 349, de 22 de diciembre de 2000.). Art. 86, Art. 140, Art.141, Art.142, Art.143.

Constitución de la República de El Salvador. (Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983). Art. 1, Art. 37. Art. 38. Art.40. Art.44. Art.115. Art. 116.Art 117.Art. 118

Instituto Salvadoreño de Pensiones. (Decreto legislativo No 614 del 21 de diciembre del 2022. Publicado en el Diario Oficial No 241 Tomo 437.). Art. 1. Art.6. Art.7. Obtenido de

<https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-Integral-del-Sistema-de-Pensiones.pdf>

Ley del Seguro Social. (Decreto Legislativo No. 1263, de 3 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 de 11 de diciembre de 1953.). Art. 2. Art 3.

RECAUCA. ((2008). Res.-No.-224-2008-COMIECO-XLIX).

TRABAJOS DE GRADO Y TESIS

Cartagena Barahona et al. (Enero 2005). *Normas internacionales de contabilidad aplicadas al sistema de control de inventario en la industria de la confitería de El Salvador*. {Trabajo de grado Universidad Dr. Jose Matias Delgado}. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/CPU/ADCN0000830.pdf>

Guzmán Huevo et al. (2018). *Plan de gestión administrativo para el uso eficiente y control de inventarios de las pequeñas empresas que se dedican a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores en el distrito #2 de San Salvador* [Tesis de grado] UES.). Obtenido de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/27255/>

PAGINAS WEB

Andrés Rivas (mayo 25, 2023). Generador de citas en Formato APA en línea <https://normasapa.in/citar-apa-online/>

Aragón, Fernández, Mata. Microsoft "Excel". (2023) *Dashboard*. Obtenido de <https://1drv.ms/x/s!AuZoXntYBENbgYkcaiKw5Kh9WTKVIw?e=QXBOSr>.

DCP Diseños en Corrugado y Publicidad México. (8 de febrero 2022). *Usos y beneficios del laminado plástico dentro del material POP*. <https://www.linkedin.com/pulse/usos-y-beneficios-del-laminado-plástico/>. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/usos-y-beneficios-del-laminado-plástico/>

Economipedia. (2024). *Qué es gestión, pasos a seguir y tipos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Economipedia.com. (25 de abril 2017) *Cadena de suministro: Qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

EDIMCA. (2024). *Usos y beneficios del plywood*. Obtenido de <https://edimca.com.ec/blogs/usos-beneficios-plywood.html>

Enciclopedia.net. (2014). *Definición de clientes*. Escrito por Editorial para la Edición #20 de Enciclopedia Asigna. <https://enciclopedia.net/cliente/>). *Edición #20 de Enciclopedia Asigna*. Obtenido de <https://enciclopedia.net/cliente/>

Euroinnova. ((2024). *Que es el plan*. <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-el-plan>). Obtenido de <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-el-plan>

HubSpot (3 de agosto de 2023). *Método UEPS: definición, características y ejemplo*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-metodo-ueps#:~:text=E1%20UEPS%20es%20u>

Insititución Universitaria ESCOLME. (2022). *Inventario y sistema*. Obtenido de https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/Contabilidad/Unidad%202/Inventario.pdf.

Linkedin.com. (s.f.). Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/usos-y-beneficios-del-laminado-plastico>

Ministerio de Hacienda - Dirección General de Aduanas (2020). *Aranceles Electronicos. Aduana El Salvador*. Obtenido de <https://aduana2.mh.gob.sv/SAC/>

Miroytengo. (2024). *¿Qué es la melamina?*. Obtenido de <https://miroytengo.es/blog/que-es-la-melamina/>

OEC. *Frontera de la diversificación*. <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>

OEC. *Laminado plástico*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/other-plastic-sheets>

OEC. *Melamina*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/particle-board-of-wood>

OEC. *Plywood*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/plywood>

Tamayo. (2007). Enfoque cuantitativo. Enciclopedia virtual eumed.net https://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html#google_vignette

World Integrated Trade Solution. (2024). *Programa informático Solución Comercial Integrada Mundial (WITS)*

ANEXOS

ANEXO 1:

Guía de Entrevista para el personal corporativo de la empresa CARPICENTRO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Entrevista dirigida al personal corporativo de la empresa “.....”

Objetivo: Recopilar información para conocer la forma de trabajo y operaciones e implementación de estrategias consideradas en los procesos de manejo de inventarios y cadena de suministros, aplicadas por el área corporativa y sus colaboradores.

Egresados de la carrera de Administración de Empresas se encuentran desarrollando el proyecto de investigación con tema: **“Sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas en el distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro (Caso ilustrativo)”**.

Y como objetivo general del proyecto: Proponer un sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas comercializadoras de maderas, aplicado en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Responder las interrogantes de manera ordenada, si su respuesta no se encuentra en las opciones, agregarlo en el apartado otro/ otra, según sea el caso.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Determinar la edad del personal corporativo entrevistado.

- Menos de 20 años
- De 21 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- Más de 51 años

2. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Objetivo: Conocer el cargo desempeñado por el corporativo entrevistado.

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Ventas
- Gerente Financiero
- Gerente Administrativo

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Saber el nivel de estudios del corporativo entrevistado.

- No posee estudios
- Nivel Básico (1ro a 9no grado)
- Bachiller
- Educación Superior
- Postgrado/ maestría/ doctorado

PREGUNTAS DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS

4. ¿Realiza control interno del personal bajo su cargo?

Objetivo: Determinar la existencia de control interno ejecutado por el corporativo.

- Sí
- No
- Algunas veces

4.1 Si la respuesta a la pregunta anterior fue "Si" o "Algunas veces", por favor responda:
¿Con que frecuencia realiza dicho control?

Objetivo: Determinar la influencia en las decisiones de abastecimiento y cadena de suministros por parte de todo el corporativo.

- Sí
- No
- En algunas ocasiones

5. ¿Su cargo y el personal bajo su mando tienen influencia en la toma de decisiones con respecto al abastecimiento de inventarios y cadena de suministros?

Objetivo: Determinar la influencia en las decisiones de abastecimiento y cadena de suministros por parte de todo el corporativo.

- Sí
- No
- En algunas ocasiones

6. ¿Conoce usted los elementos que inciden en el sistema de gestión de inventarios?

Objetivo: conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal corporativo con respecto al sistema de gestión de inventarios

- Sí
- No

6.1 Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí" favor responda: ¿Podría mencionar cuáles son esos elementos que considera que inciden en la gestión de inventarios?

Objetivo: conocer la opinión sobre cuales elementos inciden sobre la gestión de inventarios

PREGUNTAS DE PRECIO

7. ¿Con que frecuencia realizan estudios de mercado para evaluar la asignación de los precios de los productos que comercializan o distribuyen?

Objetivo: Investigar la frecuencia en cuanto al tiempo de los estudios de mercado de la empresa.

- No se realizan estudios de mercados

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Mi gerencia no ve asignación de precios

8. Con base a este estudio ¿Considera usted que la empresa se encuentra a un nivel competitivo en precios en el mercado salvadoreño?

Objetivo: Obtener el nivel interno de estimación de competitividad en el mercado.

- Si es competitiva
- No es competitiva
- No se realizan estudios de mercado

PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN Y TIEMPOS DE ENTREGA

9. ¿Considera que los productos que comercializan cumplen los estándares de calidad que el mercado y las normativas exigen?

Objetivo: Averiguar el debido cumplimiento normativo de los productos distribuidos por la empresa.

- Si
- No
- Solo algunos productos

10. ¿Otorga algún valor agregado a los productos que comercializa?

Objetivo: Averiguar si la empresa otorga valor agregado a los productos que comercializa.

- Si, en todos los productos
- Solo en algunos productos
- No, en ningún producto

10.1 Si su respuesta fue "Sí, en todos los productos" o ""Solo algunos productos" favor responda: ¿Cuál es ese valor agregado?

- Precio
- Calidad

Diseño personalizado

11. ¿Cuentan con controles o lineamientos que incidan en los tiempos de entrega de los productos que ofrece?

Objetivo: Obtener información con respecto a tiempos de entrega y si existen lineamientos internos para este.

Si se cuenta

Solo en algunas líneas de productos

No se cuenta

PREGUNTAS DE GESTIÓN

12. ¿Ha implementado las sugerencias de mejora o cambios en la gestión de inventarios por parte de los colaboradores?

Objetivo: Averiguar si los corporativos escuchan e implementan las sugerencias del personal bajo su cargo.

Si

No

Algunas veces

13. ¿Poseen indicadores de gestión o parámetros de medición para evaluar las funciones o rendimiento de sus empleados?

Objetivo: Determinar la existencia de indicadores o parámetros para la medición del rendimiento de empleados en la empresa.

Si

No

En ciertas áreas

13.1 Si su respuesta a la pregunta anterior fue "En ciertas áreas", por favor responda: ¿Cuál o cuáles son esas áreas?

14. ¿Brindan todo el equipo y herramientas necesarias para el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona todo el equipo necesario en las distintas áreas operativas.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- No se brindan

15. ¿Con qué frecuencia capacitan a su personal?

Objetivo: Identificar el período de tiempo transcurrido entre cada capacitación y si este existe.

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No se capacita al personal

16. ¿Conoce cuál fue el criterio de contratación de su agente aduanal?

Objetivo: conocer el factor que influyó en la contratación del agente aduanal de la organización.

- Precio
- Garantía
- Recomendación

17. ¿Conoce usted el estatus de riesgo de su agente aduanal ante el Ministerio de Hacienda?

Objetivo: Indagar sobre a factibilidad de trabajar con el agente aduanal contratado.

- Si
- No
- Desconozco a que se refiere este punto

PREGUNTAS DE POLÍTICAS

18. ¿Cuenta con un proceso establecido para la gestión de inventario en la empresa?

Objetivo: verificar la existencia de procesos predeterminados para proceder con las compras de materiales para la venta.

- Si

- No
- Desconozco
- No es mi área de gestión

19. ¿El área corporativa participa en los procesos de compra y autorización mayores a \$1,000?

Objetivo: Conocer si existe autorización previa del corporativo para proceder con cualquier compra de material para la venta

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- No se participa porque no existe una política

20. ¿La empresa cuenta con las instalaciones, distribución y herramientas necesarias para el eficiente funcionamiento de sus operaciones?

Objetivo: Conocer de parte del corporativo de la empresa si las instalaciones son las adecuadas para comercializar y almacenar el material para la venta.

- Si
- No
- Solo en algunas áreas

21. ¿Qué política o métodos implementa para garantizar la calidad de la gestión de inventarios?

Objetivo: Saber si existen políticas o métodos que garanticen la calidad de los productos en cada nivel de entrega o llegada a bodega.

- PEPS
- UEPS
- Costo promedio
- Políticas internas

22. ¿La empresa cuenta con diversidad de fletes y rutas de entrega para el transporte de los productos que comercializa y distribuye?

Objetivo: Establecer si existen opciones de servicios de flete disponibles para la empresa, según esta lo quiera.

- Sí cuenta con fletes y rutas de entrega definidas
- No cuenta con fletes ni con rutas de entrega definidas
- Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida
- No se cuenta con fletes, pero si con rutas de entrega definida

23. ¿La empresa cuenta con diversidad de proveedores nacionales e internacionales de los productos que se comercializan y distribuyen?

Objetivo: Saber con certeza si existen diversos proveedores a disponibilidad para surtir la empresa en caso de que alguno de ellos falte o ya no produzca.

- Sí se cuenta con diversidad de proveedores nacionales e internaciones
- No se cuenta con diversidad de proveedores nacionales e internaciones
- Solo se cuenta con diversidad de proveedores nacionales
- Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales

PREGUNTAS DE CIERRES DE INVENTARIOS

24. ¿La empresa posee algún indicador de alerta para mantener controlado los mínimos y máximos de existencias en el inventario?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con algún indicador que le indique alerta de pocas o muchas existencias en bodega de todos los productos que esta distribuye.

- Si posee indicadores
- No posee indicadores
- Desconozco si existen

25. ¿Realizan auditoría o control de los inventarios?

Objetivo: Reconocer si existe la aplicación de auditorías dirigidas al inventario recibido y almacenado.

- Si
- No

25.1 Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", por favor responda: ¿Con que frecuencia realiza dicho control?

Objetivo: Conocer la frecuencia de realización de las auditorias, en caso de que estas se ejecuten.

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otra _____

PREGUNTAS DE SISTEMAS

26. ¿La empresa posee procesos y políticas internas de guía establecidos para la venta y distribución de los inventarios?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con procesos o manuales de aplicación a los inventarios que esta compra o vende.

- Sí, los posee
- No, los posee
- Solo, para algunas áreas

27. ¿La empresa cuenta con un sistema computarizado-integrado que le permita la gestión oportuna y adecuada de sus inventarios?

Objetivo: Conocer si la empresa lleva su registro y gestión de inventarios a través de métodos computarizados.

- Sí, lo posee
- No, lo posee

28. ¿Cuenta la empresa con una normativa de etiqueta y codificación de los productos que distribuye y comercializa?

Objetivo: Saber si la empresa lleva su control de productos que esta comercializa con códigos o etiquetas.

- Sí en todas sus líneas
- Solo ciertos productos
- No cuenta

29. ¿Cuáles son los problemas más comunes que atraviesa la empresa con relación a la gestión de inventarios?

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Resultados de la entrevista al personal corporativo de Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.

Pregunta N.º 1: ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Determinar la edad del personal corporativo entrevistado.

CUADRO N.º 1

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-----------------|
| Fabio Lobo | Más de 51 años |
| Nicolas Ramírez | De 41 a 50 años |
| Nelson Ramos | De 31 a 40 años |
| Alexis Salmerón | Más de 51 años |
| Gerson Arita | De 31 a 40 años |

Pregunta N.º 2: ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Objetivo: Conocer el cargo desempeñado por el corporativo entrevistado.

CUADRO N.º 2

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|------------------------|
| Fabio Lobo | Gerente General |
| Nicolas Ramírez | Gerente de Operaciones |
| Nelson Ramos | Gerente de Ventas |
| Alexis Salmerón | Gerente Financiero |
| Gerson Arita | Gerente Administrativo |

Pregunta N.º 3: ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Saber el nivel de estudios del corporativo entrevistado.

CUADRO N.º 3

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--------------------------------|
| Fabio Lobo | Postgrado/ maestría/ doctorado |
| Nicolas Ramírez | Educación Superior |
| Nelson Ramos | bachiller |
| Alexis Salmerón | Educación Superior |
| Gerson Arita | Educación Superior |

Pregunta N. ° 4: ¿Realiza control interno del personal bajo su cargo?

Objetivo: Determinar la existencia de control interno ejecutado por el corporativo.

CUADRO N.º 4

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Algunas veces |
| Nicolas Ramírez | Algunas veces |
| Nelson Ramos | Algunas veces |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N. ° 4.5: Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Si” o “Algunas veces”, por favor responda: ¿Con que frecuencia realiza dicho control?

Objetivo: Obtener la frecuencia con la que se realizan los controles internos, en caso de que estos existan.

CUADRO N.º 4.5

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Ocasionalmente |
| Nicolas Ramírez | Quincenalmente |
| Nelson Ramos | Diariamente |
| Alexis Salmerón | Quincenalmente |
| Gerson Arita | Semanalmente |

Pregunta N. ° 5: ¿Su cargo y el personal bajo su mando tienen influencia en la toma de decisiones con respecto al abastecimiento de inventarios y cadena de suministros?

Objetivo: Determinar la influencia en las decisiones de abastecimiento y cadena de suministros por parte de todo el corporativo.

CUADRO N.º 5

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Si |
| Nelson Ramos | Algunas ocasiones |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | No |

Pregunta N.º 6: ¿Conoce usted los elementos que inciden en el sistema de gestión de inventarios?

Objetivo: conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal corporativo con respecto al sistema de gestión de inventarios.

CUADRO N.º 6

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Si |
| Nelson Ramos | Si |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N.º 6.1: Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí” favor responda: ¿Podría mencionar cuáles son esos elementos que considera que inciden en la gestión de inventarios?

Objetivo: conocer la opinión sobre cuales elementos inciden sobre la gestión de inventarios.

CUADRO N.º 6.1

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--|
| Fabio Lobo | Los tiempos de entrega y como se regula todo el proceso de las compras y almacenaje, a través procedimientos, papeles de trabajo y las políticas internas de la empresa. |
| Nicolas Ramírez | Las políticas internas de manejo y distribución, además del buen el trato al cliente. |
| Nelson Ramos | el manejo de la bodega los fletes y los proveedores |
| Alexis Salmerón | Los métodos y formas de registro y control, el seguimiento de los embarques para bodega y el correcto funcionamiento de la bodega por su personal, entre otros. |
| Gerson Arita | Proveedores, precios, fletes y almacenaje. |

Pregunta N.º 7: ¿Con que frecuencia realizan estudios de mercado para evaluar la asignación de los precios de los productos que comercializan o distribuyen?

Objetivo: Investigar la frecuencia en cuanto al tiempo de los estudios de mercado de la empresa.

CUADRO N.º 7

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|---|
| Fabio Lobo | Quincenalmente |
| Nicolas Ramírez | Mensualmente |
| Nelson Ramos | Quincenalmente |
| Alexis Salmerón | Quincenalmente |
| Gerson Arita | Mi gerencia no ve asignación de precios |

Pregunta N.º 8: Con base a este estudio ¿Considera usted que la empresa se encuentra a un nivel competitivo en precios en el mercado salvadoreño?

Objetivo: Obtener el nivel interno de estimación de competitividad en el mercado.

CUADRO N.º 8

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si es competitivo |
| Nicolas Ramírez | Si es competitivo |
| Nelson Ramos | Si es competitivo |
| Alexis Salmerón | Si es competitivo |
| Gerson Arita | Si es competitivo |

Pregunta N.º 9: ¿Considera que los productos que comercializan cumplen los estándares de calidad que el mercado y las normativas exigen?

Objetivo: Averiguar el cumplimiento normativo de los productos distribuidos por la empresa.

CUADRO N.º 9

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|------------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Si |
| Nelson Ramos | Solo algunos productos |

| | |
|------------------------|----|
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N.º 10: ¿Otorga algún valor agregado a los productos que comercializa?

Objetivo: Averiguar si la empresa otorga valor agregado a los productos que comercializa.

CUADRO N.º 10

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|------------------------|
| Fabio Lobo | Solo algunos productos |
| Nicolas Ramírez | Solo algunos productos |
| Nelson Ramos | Solo algunos productos |
| Alexis Salmerón | Solo algunos productos |
| Gerson Arita | Solo algunos productos |

Pregunta N.º 10.1: Si su respuesta fue “Sí, en todos los productos” o “Solo algunos productos” favor responda: ¿Cuál es ese valor agregado?

CUADRO N.º 10.1

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|---|
| Fabio Lobo | Se hacen diseños personalizados y se realizan descuentos por compras en volumen |
| Nicolas Ramírez | Diseños personalizados |
| Nelson Ramos | Se corta la medida del cliente y se da precio al mayoreo. |
| Alexis Salmerón | Diseños personalizados |
| Gerson Arita | Calidades |

Pregunta N.º 11: ¿Cuentan con controles o lineamientos que incidan en los tiempos de entrega de los productos que ofrece?

Objetivo: Obtener información con respecto a tiempos de entrega y si existen lineamientos internos para este.

CUADRO N.º 11

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------------------------|
| Fabio Lobo | Solo en algunas líneas de productos |
| Nicolas Ramírez | Solo en algunas líneas de productos |
| Nelson Ramos | Solo en algunas líneas de productos |
| Alexis Salmerón | Solo en algunas líneas de productos |
| Gerson Arita | Solo en algunas líneas de productos |

Pregunta N.º 12: ¿Ha implementado las sugerencias de mejora o cambios en la gestión de inventarios por parte de los colaboradores?

Objetivo: Averiguar si los corporativos escuchan e implementan las sugerencias del personal bajo su cargo.

CUADRO N.º 12

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Algunas veces |
| Nelson Ramos | Algunas veces |
| Alexis Salmerón | Algunas veces |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N.º 13: ¿Poseen indicadores de gestión o parámetros de medición para evaluar las funciones o rendimiento de sus empleados?

Objetivo: Determinar la existencia de indicadores o parámetros para la medición del rendimiento de empleados en la empresa.

CUADRO N.º 13

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | En ciertas áreas |
| Nicolas Ramírez | En ciertas áreas |
| Nelson Ramos | Si |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | En ciertas áreas |

Pregunta N.º 13.1: Si su respuesta a la pregunta anterior fue “En ciertas áreas”, por favor responda: ¿Cuál o cuáles son esas áreas?

CUADRO N.º 13.1

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-----------------------|
| Fabio Lobo | Solo en ventas |
| Nicolas Ramírez | Ventas por su volumen |
| Nelson Ramos | Ventas |
| Alexis Salmerón | Ventas |
| Gerson Arita | Ventas |

Pregunta N.º 14: ¿Brindan todo el equipo y herramientas necesarias para el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona todo el equipo necesario en las distintas áreas operativas.

CUADRO N.º 14

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Casi siempre |
| Nicolas Ramírez | Casi siempre |
| Nelson Ramos | Algunas veces |
| Alexis Salmerón | Casi siempre |
| Gerson Arita | Casi siempre |

Pregunta N.º 15: ¿Con qué frecuencia capacitan a su personal?

Objetivo: Identificar el período de tiempo transcurrido entre cada capacitación y si este existe.

CUADRO N.º 15

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|----------------------------|
| Fabio Lobo | No se capacita al personal |
| Nicolas Ramírez | No se capacita al personal |
| Nelson Ramos | No se capacita al personal |
| Alexis Salmerón | No se capacita al personal |
| Gerson Arita | No se capacita al personal |

Pregunta N.º 16: ¿Conoce cuál fue el criterio de contratación de su agente aduanal?

Objetivo: conocer el factor que influyó en la contratación del agente aduanal de la organización.

CUADRO N.º 16

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Recomendación |
| Nicolas Ramírez | Recomendación |
| Nelson Ramos | Desconozco |
| Alexis Salmerón | Recomendación |
| Gerson Arita | Recomendación |

Pregunta N.º 17: ¿Conoce usted el estatus de riesgo de su agente aduanal ante el Ministerio de Hacienda?

Objetivo: Indagar sobre la factibilidad de trabajar con el agente aduanal contratado.

CUADRO N.º 17

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--|
| Fabio Lobo | No |
| Nicolas Ramírez | No |
| Nelson Ramos | Desconozco a que se refiere este punto |
| Alexis Salmerón | No |
| Gerson Arita | No |

Pregunta N.º 18: ¿Cuenta con un proceso establecido para la gestión de inventario en la empresa?

Objetivo: verificar la existencia de procesos predeterminados para proceder con las compras de materiales para la venta.

CUADRO N.º 18

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Si |
| Nelson Ramos | Si |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N.º 19: ¿El área corporativa participa en los procesos de compra y autorización mayores a \$1,000?

Objetivo: Conocer si existe autorización previa del corporativo para proceder con cualquier compra de material para la venta.

CUADRO N.º 19

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Casi siempre |
| Nicolas Ramírez | Casi siempre |
| Nelson Ramos | Algunas veces |
| Alexis Salmerón | Casi siempre |
| Gerson Arita | Algunas veces |

Pregunta N.º 20: ¿La empresa cuenta con las instalaciones, distribución y herramientas necesarias para el eficiente funcionamiento de sus operaciones?

Objetivo: Conocer de parte del corporativo de la empresa si las instalaciones son las adecuadas para comercializar y almacenar el material para la venta.

CUADRO N.º 20

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-----------------------|
| Fabio Lobo | Solo en algunas áreas |
| Nicolas Ramírez | Solo en algunas áreas |
| Nelson Ramos | Solo en algunas áreas |
| Alexis Salmerón | Solo en algunas áreas |
| Gerson Arita | Solo en algunas áreas |

Pregunta N.º 21: ¿Qué política o métodos implementa para garantizar la calidad de la gestión de inventarios?

Objetivo: Saber si existen políticas o métodos que garanticen la calidad de los productos en cada nivel de entrega o llegada a bodega.

CUADRO N.º 21

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | PEPS |
| Nicolas Ramírez | PEPS |

| | |
|------------------------|------|
| Nelson Ramos | PEPS |
| Alexis Salmerón | PEPS |
| Gerson Arita | PEPS |

Pregunta N.º 22: ¿La empresa cuenta con diversidad de fletes y rutas de entrega para el transporte de los productos que comercializa y distribuye?

Objetivo: Establecer si existen opciones de servicios de flete disponibles para la empresa, según esta lo quiera.

CUADRO N.º 22

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--|
| Fabio Lobo | Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida |
| Nicolas Ramírez | Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida |
| Nelson Ramos | Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida |
| Alexis Salmerón | Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida |
| Gerson Arita | Si se cuenta con fletes, pero no con rutas de entrega definida |

Pregunta N.º 23: ¿La empresa cuenta con diversidad de proveedores nacionales e internacionales de los productos que se comercializan y distribuyen?

Objetivo: Saber con certeza si existen diversos proveedores a disponibilidad para surtir la empresa en caso de que algo de ellos falte o ya no produzca.

CUADRO N.º 23

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--|
| Fabio Lobo | Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales |
| Nicolas Ramírez | Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales |
| Nelson Ramos | Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales |
| Alexis Salmerón | Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales |
| Gerson Arita | Solo se cuenta con diversidad de proveedores internacionales |

Pregunta N.º 24: ¿La empresa posee algún indicador de alerta para mantener controlado los mínimos y máximos de existencias en el inventario?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con algún indicador que le indique alerta de pocas o muchas existencias en bodega de todos los productos que esta distribuye.

CUADRO N.º 24

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-----------------------|
| Fabio Lobo | No posee indicadores |
| Nicolas Ramírez | No posee indicadores |
| Nelson Ramos | Desconozco si existen |
| Alexis Salmerón | No posee indicadores |
| Gerson Arita | No posee indicadores |

Pregunta N.º 25: ¿Realizan auditoría o control de los inventarios?

Objetivo: Reconocer si existe la aplicación de auditorías dirigidas al inventario recibido y almacenado.

CUADRO N.º 25

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Si |
| Nicolas Ramírez | Si |
| Nelson Ramos | Si |
| Alexis Salmerón | Si |
| Gerson Arita | Si |

Pregunta N.º 25.1: Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, por favor responda: ¿Con que frecuencia realiza dicho control?

Objetivo: Conocer la frecuencia de realización de las auditorias, en caso de que estas se ejecuten.

CUADRO N.º 25.1

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | Semestralmente |
| Nicolas Ramírez | Semestralmente |
| Nelson Ramos | Semestralmente |
| Alexis Salmerón | Semestralmente |
| Gerson Arita | Semestralmente |

Pregunta N.º 26: ¿La empresa posee procesos y políticas internas de guía establecidos para la venta y distribución de los inventarios?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con procesos o manuales de aplicación a los inventarios que esta compra o vende.

CUADRO N.º 26

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-----------------------|
| Fabio Lobo | Solo en algunas áreas |
| Nicolas Ramírez | Solo en algunas áreas |
| Nelson Ramos | Solo en algunas áreas |
| Alexis Salmerón | Solo en algunas áreas |
| Gerson Arita | Si los posee |

Pregunta N.º 27: ¿La empresa cuenta con un sistema computarizado-integrado que le permita la gestión oportuna y adecuada de sus inventarios?

Objetivo: Conocer si la empresa lleva su registro y gestión de inventarios a través de métodos computarizados.

CUADRO N.º 27

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|-------------------|
| Fabio Lobo | No lo posee |
| Nicolas Ramírez | No lo posee |
| Nelson Ramos | No lo posee |
| Alexis Salmerón | No lo posee |
| Gerson Arita | No lo posee |

Pregunta N.º 28: ¿Cuenta la empresa con una normativa de etiqueta y codificación de los productos que distribuye y comercializa?

Objetivo: Saber si la empresa lleva su control de productos que esta comercializa con códigos o etiquetas.

CUADRO N.º 28

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|------------------------|
| Fabio Lobo | Solo ciertos productos |
| Nicolas Ramírez | Solo ciertos productos |
| Nelson Ramos | Solo ciertos productos |
| Alexis Salmerón | Solo ciertos productos |
| Gerson Arita | Solo ciertos productos |

Pregunta N.º 29: ¿Cuáles son los problemas más comunes que atraviesa la empresa con relación a la gestión de inventarios?

Objetivo: Conocer la opinión corporativa de conformidad a las problemáticas primarias que afectan a la sociedad.

CUADRO N.º 29

| Nombre | Respuestas |
|------------------------|--|
| Fabio Lobo | Los tiempos de los proveedores son muy variables después de la pandemia y similares |
| Nicolas Ramírez | Los proveedores y los fletes no siempre llegan a tiempo a nuestra bodega o al almacén del cliente. |
| Nelson Ramos | Falta de productos o productos sin existencias por largos periodos y escasos para mayoreo, falta integrar todas las áreas. |
| Alexis Salmerón | Coordinación entre gerencias |
| Gerson Arita | Los tiempos de entrega para clientes grandes y falta transporte para compras al detalle |

ANEXO 2:

Guía de Encuesta dirigida para los colaboradores de la empresa CARPICENTRO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa “.....”

Objetivo: Recopilar información para conocer la forma de trabajo y operaciones e implementación de estrategias consideradas en los procesos de manejo de inventarios y cadena de suministros, aplicadas por el área corporativa y sus colaboradores.

Egresados de la carrera de Administración de Empresas se encuentran desarrollando el proyecto de investigación con tema: **“Sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas en el distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro (Caso ilustrativo)”**.

Y como objetivo general del proyecto: Proponer un sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas comercializadoras de maderas, aplicado en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Responder las interrogantes de manera ordenada, si su respuesta no se encuentra en las opciones, agregarlo en el apartado otro/ otra, según sea el caso.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Determinar la edad del personal corporativo entrevistado.

- Menos de 20 años
- De 21 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- Más de 51 años

2. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Objetivo: Conocer el cargo desempeñado por el corporativo entrevistado.

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Ventas
- Gerente Financiero
- Gerente Administrativo

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Saber el nivel de estudios del corporativo entrevistado.

- No posee estudios
- Nivel Básico (1ro a 9no grado)
- Bachiller
- Educación Superior
- Postgrado/ maestría/ doctorado

PREGUNTAS DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO:

4. ¿Cuentan con un sistema de registro de clientes frecuentes y su historial de compras?

Objetivo: Determinar si existe un registro histórico de las compras que se les realiza

- Si se cuenta con un sistema
- Si, pero de forma manual
- No se cuenta con un sistema, ni se lleva registro

5. ¿Con que frecuencia se realizan llamadas o envío de mensajes por redes sociales para el seguimiento y la retención de los clientes?

Objetivo: Determinar si existe una estrategia de retención

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- No se realiza

6. ¿Conoce la composición, componentes y aplicaciones de todos los productos que distribuye la empresa?

Objetivo: Sondear si el personal conoce los productos o artículos que la empresa comercializa

- Si conozco
- No conozco
- Tal vez

PREGUNTA DE PRECIO

7. ¿Con que frecuencia recibe queja o reclamo por parte de los consumidores acerca del precio de los productos que comercializan?

Objetivo: Medir la aceptación de precios por parte del consumidor

- Nunca
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN

8. ¿Con que frecuencia recibe quejas o reclamos por parte de los consumidores acerca de la calidad de los productos que comercializan o envían a sus clientes?

Objetivo: Medir la aceptación de calidad por parte del consumidor

- Ninguna vez

- De una a cinco veces por semana
- De una a cinco veces por mes
- De una a cinco veces por semestre
- De una a cinco veces por año

9. ¿Qué valor agregado ofrecen para mantener la satisfacción del cliente que solicita sus productos?

Objetivo: Indagar que beneficios adicionales ofrecen para mejorar la experiencia al cliente

- Descuentos por pago al contado
- Descuentos al mayoreo
- Oasis de agua
- Sala de espera
- Instalaciones amplias
- Aire acondicionado
- Atención personalizada
- Entrega a domicilio de cliente
- Otros

PREGUNTAS DE TIEMPO DE ENTREGA

10. ¿Cuáles son los factores que influyen en los tiempos de respuesta a los clientes, basados en su cargo dentro de la empresa?

Objetivo: Evaluar el grado de influencia que el cargo tiene sobre los tiempos de respuesta a los clientes

11. ¿Existe apertura por parte de su superior para poder expresar sugerencias y mejoras al puesto de trabajo?

Objetivo: Evaluar si los líderes de la empresa son receptores de sugerencias por parte de sus empleados

- Si existe
- Pocas veces
- No existe

12. ¿Transmite a sus superiores las sugerencias o quejas brindadas por los clientes?

Objetivo: Evaluar si los colaboradores transmiten o escalan las sugerencias de los usuarios

- Sí se transmite el mensaje de los clientes a los superiores
- Algunas veces se traslada el mensaje a los superiores
- No se traslada el mensaje de los clientes a los superiores

13. ¿Las sugerencias transmitidas son tomadas en cuenta y puestas en marcha?

Objetivo: Conocer si aplican las sugerencias de los clientes

- Siempre
- A veces
- Nunca

PREGUNTAS DE GESTIÓN

14. ¿Conoce si las funciones de su puesto trabajo son medidas con algún indicador de calidad para evaluar su rendimiento?

Objetivo: Conocer si el colaborador es evaluado en su puesto de trabajo

- Si conozco
- Desconozco

15. ¿Considera que la empresa le brinda todo el equipo y herramientas necesarias para poder realizar sus funciones?

Objetivo: Evaluar si se cuenta con todo el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de funciones

- Sí brinda todo lo necesario
- Pocas veces brinda todo lo necesario
- No brindan lo necesario

16. ¿Le brindan capacitaciones que fortalezcan las funciones en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe plan de capacitación por área o cargo

- Sí las brindan
- No las brindan
- Desconozco

PREGUNTAS DE POLÍTICAS

17. ¿Conoce si la empresa posee un proceso establecido para realizar la gestión de compras?

Objetivo: Conocer si existe un proceso establecido de compras

- Sí hay un proceso establecido
- No hay un proceso establecido
- Desconozco

18. ¿La gestión de compra culmina con una autorización de un alto mando dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si el proceso de compra es autorizado por el personal corporativo

- Sí
- No
- Algunas veces
- Desconozco

19. ¿En el desarrollo de sus actividades utiliza manuales de procedimientos que le ayuden a fortalecer el servicio al cliente y la distribución de productos?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada área o cargo

- Sí
- No
- Algunas veces

20. Para inventarios ¿Conoce si existen políticas para determinar cada cuanto tiempo abastecer la bodega?

Objetivo: Conocer si existen políticas de abastecimiento de inventarios

- Sí
- No
- Desconozco

PREGUNTA DE INVENTARIO

21. ¿De qué manera controlan las entradas y salidas de inventarios?

Objetivo: Conocer cómo se controlan los movimientos de inventarios

- Kardex manual
- Sistema Software
- No existe control

PREGUNTAS DE SISTEMAS

22. ¿Su jefe inmediato le proporciona un plan de trabajo establecido de forma ordenada con indicadores, objetivos, metas y tiempos de entrega de los productos que comercializan o distribuyen?

Objetivo: Conocer si existe un camino establecido para todo el proceso de compra de un cliente

- Sí se trabaja con un plan ordenado del cargo
- No se proporciona un lineamiento ordenado de mi cargo
- Desconozco si existe un plan de trabajo ordenado para mi cargo

23. ¿Qué incidencia tiene el desabastecimiento de inventarios sobre las funciones que desempeña en la empresa?

Objetivo: Recopilar información sobre el impacto que tiene el desabastecimiento de inventarios en la empresa

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa de Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.

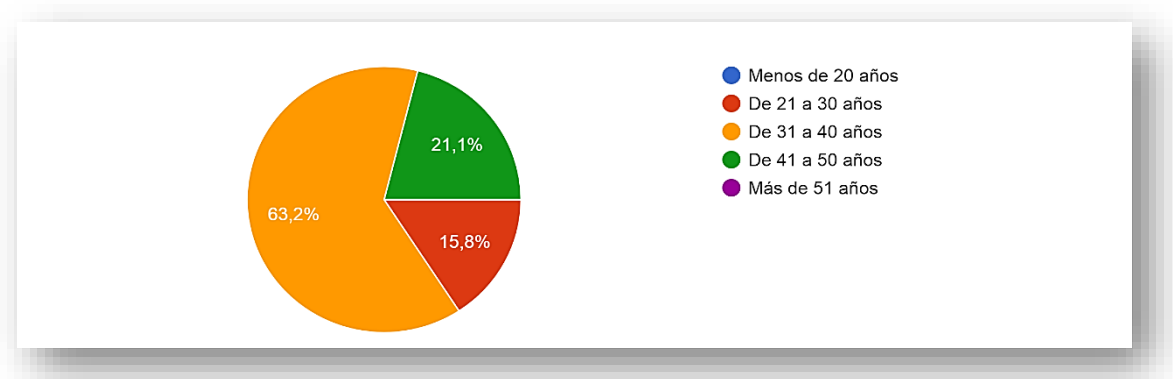
Pregunta N.º 1 ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Determinar la edad del personal encuestado.

CUADRO N.º 1

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| De 21 a 30 años | 3 | 15.8% |
| De 31 a 40 años | 12 | 63.2% |
| De 41 a 50 años | 4 | 21.1% |
| Menos de 20 años | 0 | 0% |
| Más de 51 años | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 1:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: 12 encuestados de un total de 19 respondieron que la edad de los colaboradores ronda entre los 31 a 40 años, mientras que otros 3 poseen una edad entre los 21 a 30 años y los otros 4 restantes oscilan entre los 41 a 50 años.

Interpretación: Se observa que la mayoría de sus colaboradores poseen una edad donde se puede asumir que cuentan con experiencia laboral, ya que rondan entre los 31 a 40 años, que por lo general son personas experimentadas en el rubro.

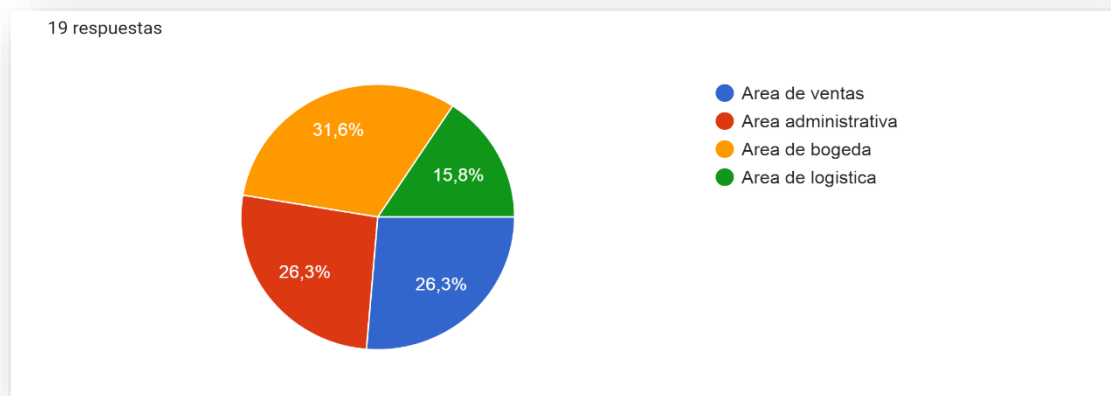
Pregunta N.º 2 ¿A qué área de la empresa pertenece?

Objetivo: Conocer el área en que se desempeña el encuestado.

CUADRO N.º 2

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Área administrativa | 5 | 26.3% |
| Área de bodega | 6 | 31.6% |
| Área de logística | 3 | 15.8% |
| Área de ventas | 5 | 26.3% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 2:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: 6 de los 19 colaboradores son del área de bodega, para las áreas administrativa y ventas son 5 colaboradores, es decir 5 en cada área y el resto de los colaboradores pertenecen al área de logística.

Interpretación: de acuerdo con lo anterior se considera que la empresa cuenta con una estructura equilibrada de colaboradores en cada área, permitiendo que la operatividad de la empresa fluya de manera constante.

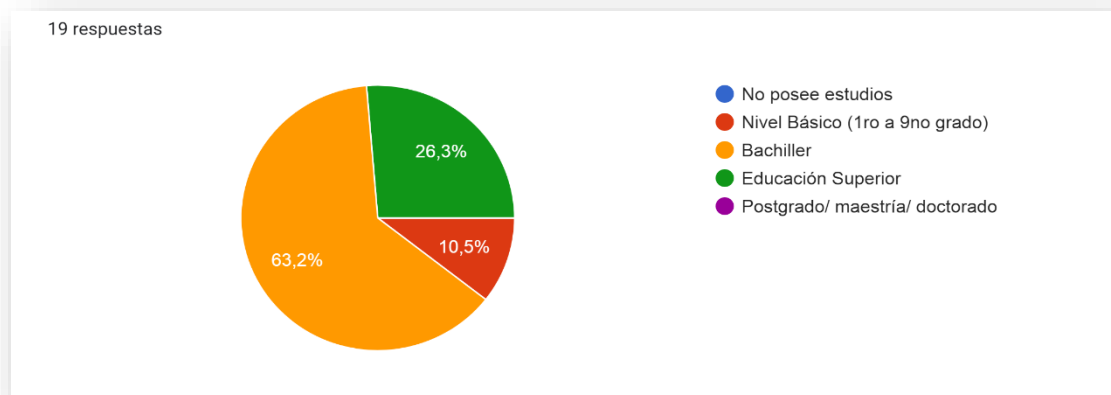
Pregunta N. ° 3 ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Saber el nivel de estudios del encuestado.

CUADRO N.° 3

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Bachiller | 12 | 63.2% |
| Educación Superior | 5 | 26.3% |
| Nivel Básico (1ro a 9no grado) | 2 | 10.5% |
| No posee estudios | 0 | 0% |
| Posgrado/ maestría/ doctorado | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 3:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 12 de los 19 encuestados tienen un nivel de estudio hasta bachillerato, 5 tienen nivel de educación superior y 2 tienen nivel de educación básico.

Interpretación: Es importante conocer el nivel de estudio del personal de la empresa ya que es un factor que influye en el desempeño, toma de decisiones y el potencial de un empleado,

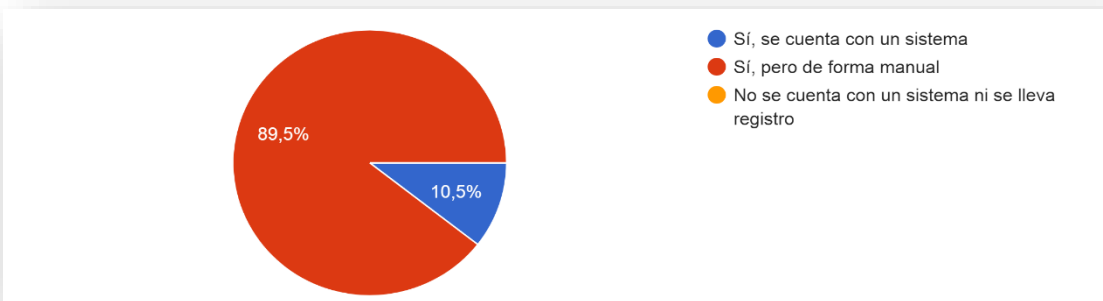
Pregunta N. ° 4 ¿Cuentan con un sistema de registro de clientes frecuentes y su historial de compras?

Objetivo: Determinar si existe un registro histórico de las compras que se les realiza

CUADRO N.º 4

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--|---------------------|---------------------|
| Sí, pero de forma manual | 17 | 89.5% |
| Sí, se cuenta con un sistema | 2 | 10.5% |
| No se cuenta con un sistema ni se lleva registro | 0% | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 4:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 17 de los 19 encuestados afirman llevar un registro manual de sus clientes frecuentes y las compras que realizan estos, Sin embargo, 2 colaboradores indican llevar un registro personal en digital.

Interpretación: La empresa cuenta con un registro de clientes frecuentes y su historial de compras de forma manual, pero también existen 2 colaboradores que han tenido la iniciativa de llevar su propio registro de manera digital (Excel). Con lo anterior podemos deducir que el seguimiento a los clientes frecuentes y su historial de compras es muy importante dado que se crean y mantienen relaciones empresariales, personaliza la experiencia del cliente, fomenta la fidelidad y la toma de buenas decisiones para el negocio. En consecuencia, un sistema ayuda de manera significativa a la retención de clientes y al crecimiento sostenible de la empresa.

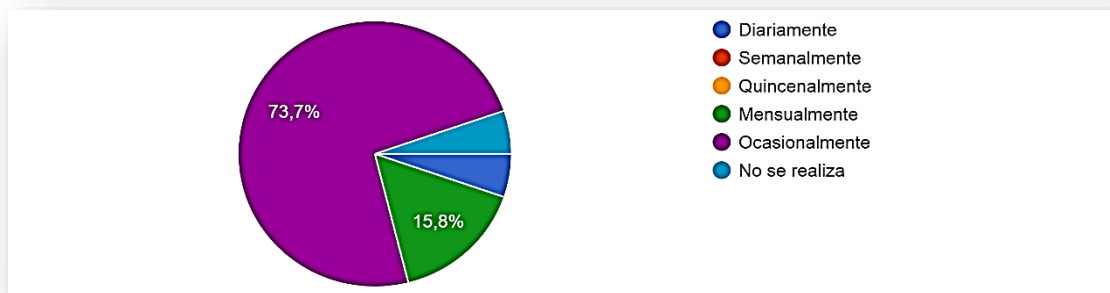
Pregunta N. ° 5 ¿Con que frecuencia se realizan llamadas o envío de mensajes por redes sociales para el seguimiento y la retención de los clientes?

Objetivo: Determinar si existe una estrategia de retención

CUADRO N.º 5

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Diariamente | 1 | 5.3% |
| Mensualmente | 3 | 15.8% |
| No se realiza | 1 | 5.3% |
| Ocasionalmente | 14 | 73.7% |
| Semanalmente | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 5:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 14 de los 19 encuestados indican que ocasionalmente se realizan llamadas de seguimiento y retención de clientes, mientras que el resto confirman que el seguimiento es diariamente, mensualmente y no se realiza

Interpretación: Se ha identificado que la mayoría de los colaboradores confirman que el seguimiento a los clientes no es constante y no tienen una política o lineamiento que establezca una buena práctica que contribuya al crecimiento y éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial competitivo.

Pregunta N. ° 6. ¿Conoce la composición, componentes y aplicaciones de todos los productos que distribuye la empresa?

Objetivo: Sondear si el personal conoce los productos o artículos que la empresa comercializa

CUADRO N.º 6

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Sí conozco | 18 | 94.7% |
| Tal vez | 1 | 5.3% |
| No Conozco | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

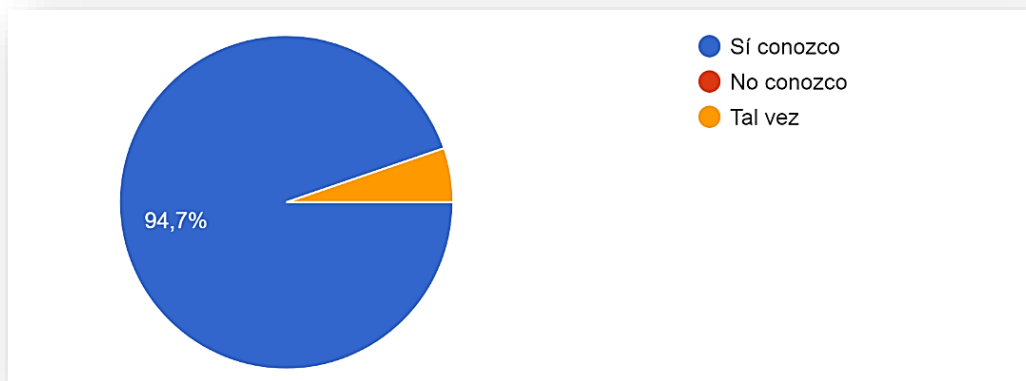


Gráfico de resultados No. 6:

Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: Se puede comprobar que 18 de los 19 colaboradores conocen la composición, componentes y aplicaciones de todos los productos que distribuye la empresa, sin embargo, solo uno de los colaboradores indica tener dudas al respecto.

Interpretación: Se identifica que la mayoría de los empleados tienen el conocimiento general y específico de los productos que distribuye y comercializa la empresa. Por lo que se vuelve esencial ya que se brinda un mejor servicio al cliente, construye confianza, impulsa las ventas y mejora la eficiencia.

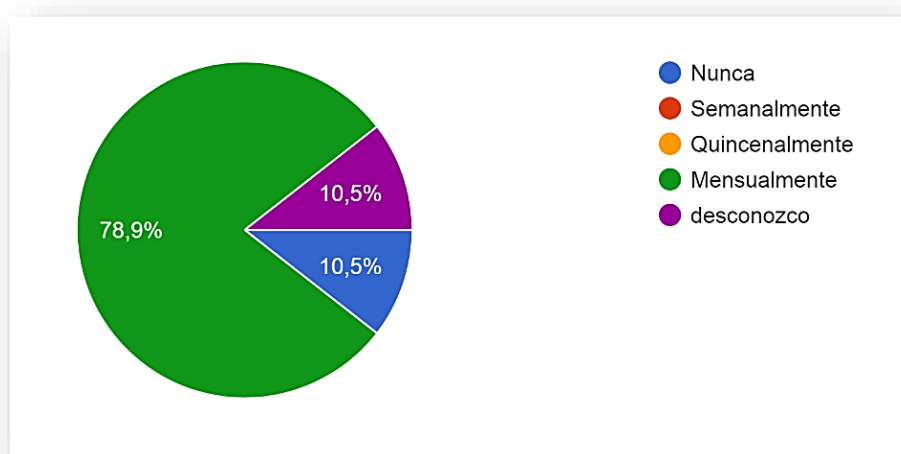
Pregunta N. ° 7. ¿Con que frecuencia recibe queja o reclamo por parte de los consumidores acerca del precio de los productos que comercializan?

Objetivo: Medir la aceptación de precios por parte del consumidor

CUADRO N.º 7

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Desconozco | 2 | 10.5% |
| Mensualmente | 15 | 78.9% |
| Nunca | 2 | 10.5% |
| Semanalmente | 0 | 0% |
| Quincenalmente | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 7:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 15 de los 19 colaboradores manifiestan atender quejas o reclamos mensualmente del precio de los productos que se comercializa o distribuye, 2 indican que desconocen y 2 nunca han recibido queda o reclamos.

Interpretación: Se identifica que la empresa posee precios arriba de la media en el mercado, es por ello por lo que se recibe de manera mensual quejas o reclamos de los precios que poseen actualmente.

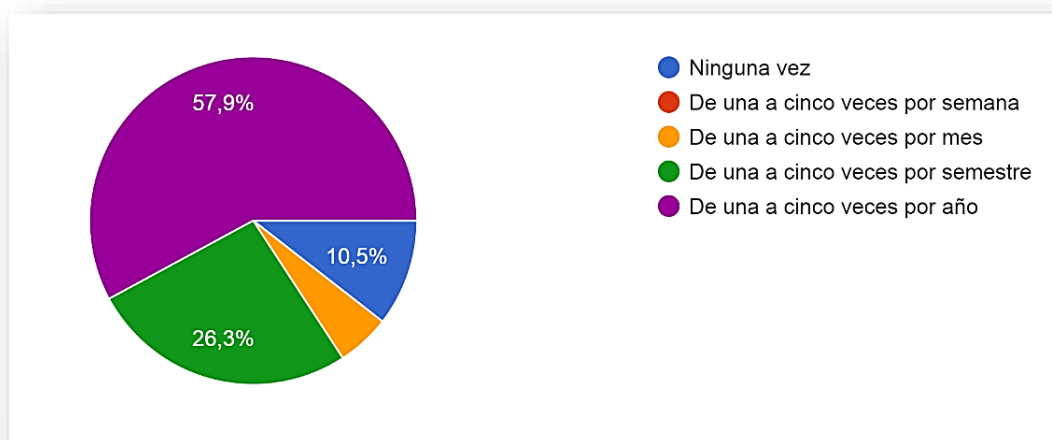
Pregunta N.º 8. ¿Con que frecuencia recibe quejas o reclamos por parte de los consumidores acerca de la calidad de los productos que comercializan o envían a sus clientes?

Objetivo: Medir la aceptación de calidad por parte del consumidor

CUADRO N.º 8

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| De una a cinco veces por año | 11 | 57.9% |
| De una a cinco veces por mes | 1 | 5.3% |
| De una a cinco veces por semestre | 5 | 26.3% |
| Ninguna vez | 2 | 10.5% |
| De una a cinco veces por semana | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 8:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 11 de los 19 encuestados manifiestan tener un promedio de una a cinco quejas o reclamos durante el año, 5 un promedio de una a cinco veces por semestre, 2 de ellos ninguna vez y 1 de los colaboradores de una a cinco veces por mes.

Interpretación: Según el índice de reclamos se reconoce que la calidad de los productos comercializados es aceptable en el mercado y por ello existe una baja cantidad de reclamos.

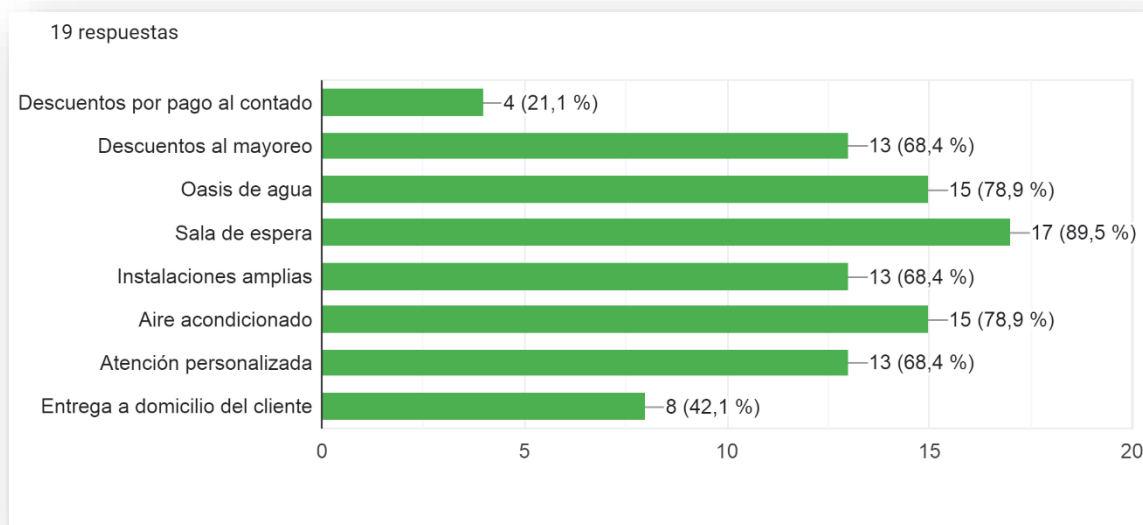
Pregunta N. ° 9. ¿Qué valor agregado ofrecen para mantener la satisfacción del cliente que solicita sus productos?

Objetivo: Indagar que beneficios adicionales ofrecen para mejorar la experiencia al cliente.

CUADRO N.° 9

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Descuentos al mayoreo, Oasis de agua, Sala de espera, Aire acondicionado | 2 | 10.5% |
| Descuentos al mayoreo, Oasis de agua, Sala de espera, Aire acondicionado, Atención personalizada | 1 | 5.3% |
| Descuentos al mayoreo, Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado | 2 | 10.5% |
| Descuentos al mayoreo, Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado, Atención personalizada, Entrega a domicilio del cliente | 4 | 21.1% |
| Descuentos al mayoreo, Sala de espera, Atención personalizada | 1 | 5.3% |
| Descuentos por pago al contado, Atención personalizada | 1 | 5.3% |
| Descuentos por pago al contado, Descuentos al mayoreo, Atención personalizada | 1 | 5.3% |
| Descuentos por pago al contado, Descuentos al mayoreo, Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado, Atención personalizada, Entrega a domicilio del cliente | 1 | 5.3% |
| Descuentos por pago al contado, Descuentos al mayoreo, Sala de espera, Instalaciones amplias, Atención personalizada | 1 | 5.3% |
| Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado, Atención personalizada | 2 | 10.5% |
| Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado, Atención personalizada, Entrega a domicilio del cliente | 1 | 5.3% |
| Oasis de agua, Sala de espera, Instalaciones amplias, Aire acondicionado, Entrega a domicilio del cliente | 2 | 10.5% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 9:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 17 de los 19 encuestados seleccionaron la sala de espera, 15 de ellos seleccionaron el Oasis de agua y Aire Acondicionado, 13 el descuento al mayoreo, instalaciones amplias y atención personalizada y finalmente las menos seleccionadas fueron entregas a domicilio y descuento por pago al contado.

Interpretación: 17 de los encuestados coincidieron que la sala de espera, en conjunto con los descuentos al mayoreo, oasis del agua, instalaciones amplias, aire acondicionado y la atención personalizada son los elementos que generan ese valor agregado para los clientes frecuentes de la empresa

Pregunta N. ° 10. ¿Cuáles son los factores que influyen en los tiempos de respuesta a los clientes, basados en su cargo dentro de la empresa?

Objetivo: Evaluar el grado de influencia que el cargo tiene sobre los tiempos de respuesta a los clientes.

RESPUESTAS

- retraso en despacho de bodega
- El desabastecimiento de casi todos los productos
- si no envío luego las cotizaciones que solicitan los vendedores, los clientes se van con otro proveedor
- producto dañado, no puedo despacharlo.
- a veces por la saturación de trabajo, se alargan los tiempos de entrega al cliente
- Las horas y días hábiles para atender clientes y la disponibilidad en bodega
- actualización de sistemas y costos
- disponibilidad inmediata de productos en bodega
- retraso de los proveedores para el abastecimiento de nuestras bodegas
- que haya disponibilidad en nuestro inventario
- al no tener personal directo que se encargue de las entregas, dependemos de la disponibilidad del proveedor
- retraso en los envíos de nuestros proveedores
- De eso se encarga el área de ventas
- la relación y comunicación que existe entre todos los departamentos
- direcciones y teléfonos de clientes desactualizados
- Tiempos tardíos de los proveedores y el alto costo de los fletes
- desabastecimiento de inventario
- el despacho de bodega
- desabastecimiento de inventarios

Análisis e interpretación de los datos:

Interpretación: Los tiempos de respuesta a los clientes pueden variar según su cargo o la posición de los colaboradores dentro de la empresa, según la opinión de los colaboradores los factores que más influyen en los tiempos de respuesta son: desabastecimiento de inventario, producto dañado, retraso de los proveedores y falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

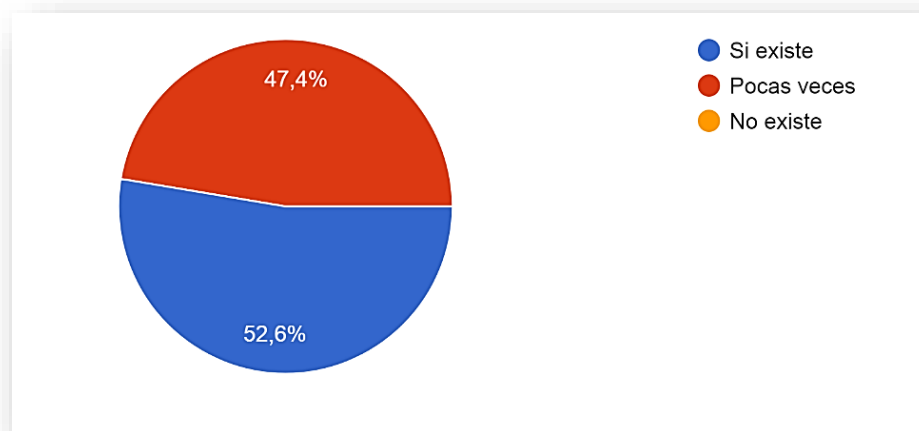
Pregunta N. ° 11. ¿Existe apertura por parte de su superior para poder expresar sugerencias y mejoras al puesto de trabajo?

Objetivo: Evaluar si los líderes de la empresa son receptores de sugerencias por parte de sus empleados

CUADRO N. °11

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Pocas veces | 9 | 47.4% |
| Si existe | 10 | 52.6% |
| No existe | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 11:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 10 de los 19 encuestados afirman que si existe apertura por parte del personal corporativo (Jefes o Gerentes de área) y 9 de ellos mencionan que pocas veces hay apertura para poder expresar sugerencias y mejoras dentro de la empresa.

Interpretación: Se observa que la empresa en la mayoría de los departamentos muestra apertura para tomar las opiniones de los colaboradores.

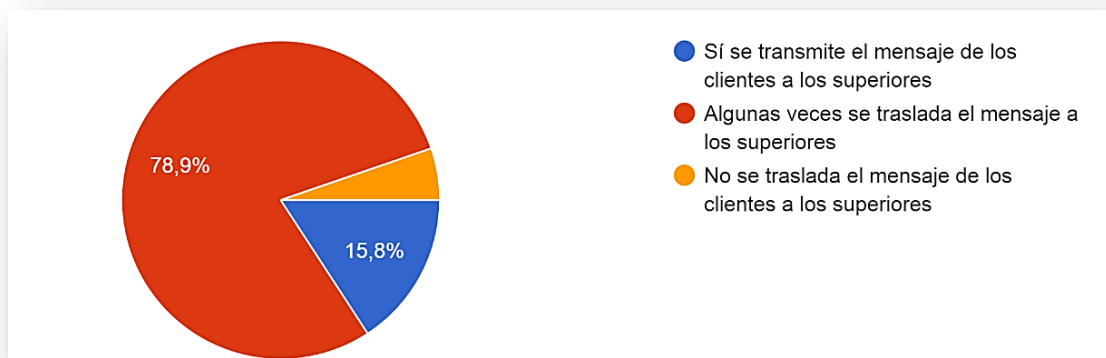
Pregunta N. ° 12. ¿Transmite a sus superiores las sugerencias o quejas brindadas por los clientes?

Objetivo: Evaluar si los colaboradores transmiten o escalan las sugerencias de los usuarios

CUADRO N. °12

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|---|---------------------|---------------------|
| Algunas veces se traslada el mensaje a los superiores | 15 | 78.9% |
| No se traslada el mensaje de los clientes a los superiores | 1 | 5.3% |
| Sí se transmite el mensaje de los clientes a los superiores | 3 | 15.8% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 12:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 15 de los 19 colaboradores encuestados indican que algunas veces trasladan el mensaje a sus superiores, 3 transmiten el mensaje de los clientes a los superiores y solo uno de ellos no traslada el mensaje de los clientes a los superiores.

Interpretación: Se observa una tendencia en que la mayoría de sus colaboradores no transmiten de manera constante las sugerencias o quejas brindadas por los clientes, por lo que esto puede ser perjudicial para el desarrollo de una buena atención por parte de la empresa.

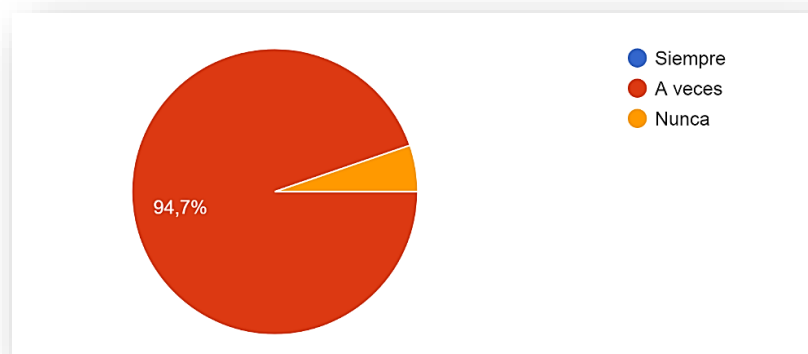
Pregunta N. ° 13. ¿Las sugerencias transmitidas son tomadas en cuenta y puestas en marcha?

Objetivo: Conocer si aplican las sugerencias de los clientes

CUADRO N.º 13

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| A veces | 18 | 94.7% |
| Nunca | 1 | 5.3% |
| Siempre | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 13:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 18 de los 19 encuestados aseguran que a veces el personal corporativo toma en cuenta y pone en marcha las sugerencias transmitidas y solo 1 de ellos opina que nunca se toman en cuenta las sugerencias brindadas por los clientes.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores opinan que sus líderes (jefes o gerentes de área) a veces toman en consideración las sugerencias de los clientes para mitigar las deficiencias o fallas que está cometiendo la empresa.

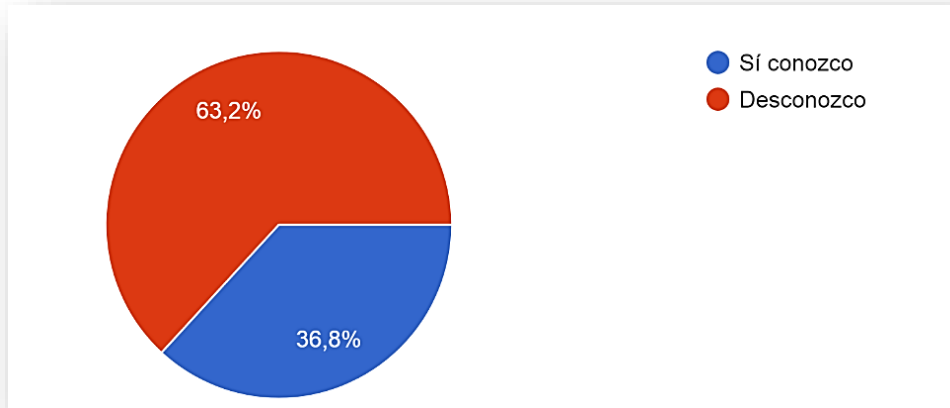
Pregunta N.º 14. ¿Conoce si las funciones de su puesto de trabajo son medidas con algún indicador de calidad para evaluar su rendimiento?

Objetivo: Conocer si el colaborador es evaluado en su puesto de trabajo

CUADRO N.º 14

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Desconozco | 12 | 94.7% |
| Sí conozco | 7 | 5.3% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 14:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 12 de los 19 encuestados confirman que desconocen que exista algún indicador de calidad para evaluar su rendimiento y los otros 7 encuestados si tienen conocimiento que su puesto de trabajo sea medido con algún indicador de calidad para evaluar su rendimiento.

Interpretación: Mas de la mitad de los colaboradores desconocen si su rendimiento dentro de la empresa es medido por algún indicador de calidad, esto puede generar un bajo desempeño en las actividades que realizan los colaboradores.

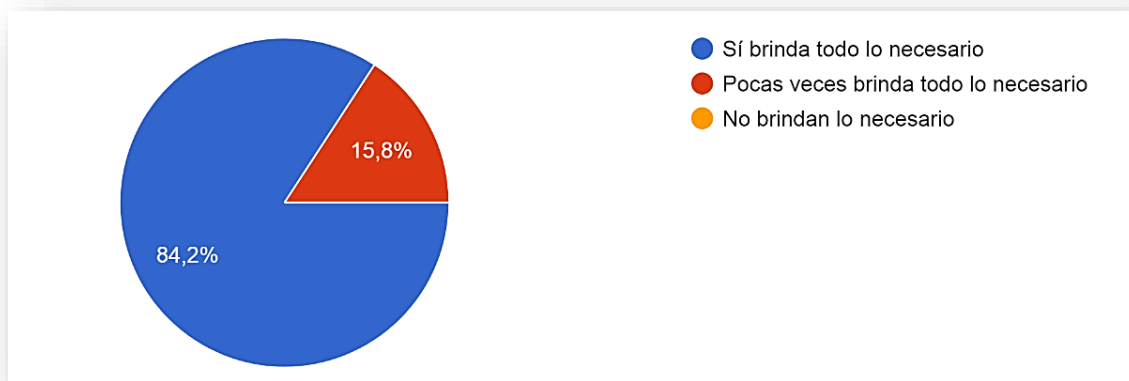
Pregunta N. ° 15. ¿Considera que la empresa le brinda todo el equipo y herramientas necesarias para poder realizar sus funciones?

Objetivo: Evaluar si se cuenta con todo el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de funciones

CUADRO N.º15

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Pocas veces brinda todo lo necesario | 3 | 15.8% |
| Sí brinda todo lo necesario | 16 | 84.2% |
| No brindan lo necesario | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 15:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 16 de los 19 encuestados aseguran que la empresa brinda todo el equipo y herramientas necesario para realizar sus funciones y solo 3 de los encuestados aseguran que pocas veces se les brinda lo necesario.

Interpretación: Según la opinión de la mayoría de los colaboradores la empresa procura entregar todo el equipo y herramientas necesarias para la debida ejecución de las actividades que realiza cada área.

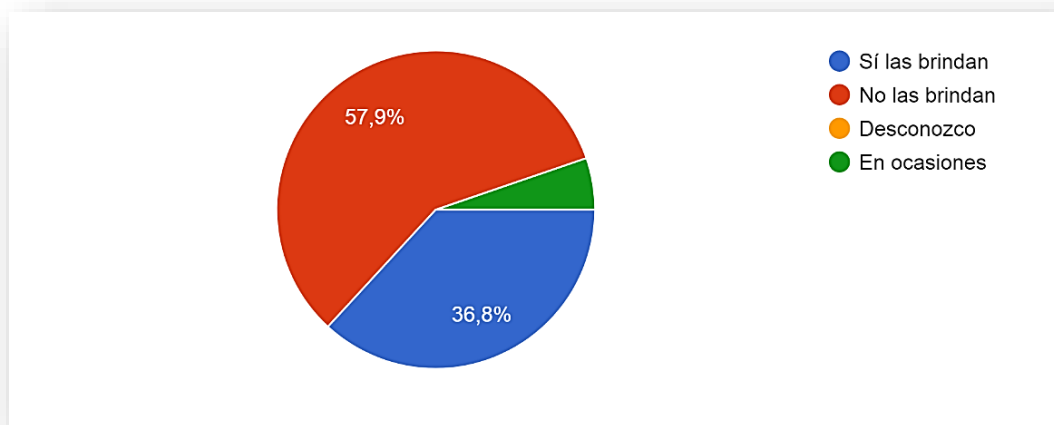
Pregunta N. ° 16. ¿Le brindan capacitaciones que fortalezcan las funciones en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe plan de capacitación por área o cargo

CUADRO N. °16

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| En ocasiones | 1 | 5.3% |
| No las brindan | 11 | 57.9% |
| Sí las brindan | 7 | 36.8% |
| Desconozco | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 16:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 11 de los 19 colaboradores encuestados mencionan que no les brindan capacitaciones que les permita fortalecer la realización de sus funciones en el área de trabajo, 7 de ellos indican que si brindan capacitaciones y solo 1 de los encuestados afirma que en ocasiones.

Interpretación: De acuerdo con las opiniones de los colaboradores de la empresa se puede deducir que no en todas las áreas existe un plan de capacitaciones ya que el 57.9% de los empleados manifiestan no recibir capacitaciones. Sin embargo, el 36.8% manifiestan recibir capacitaciones.

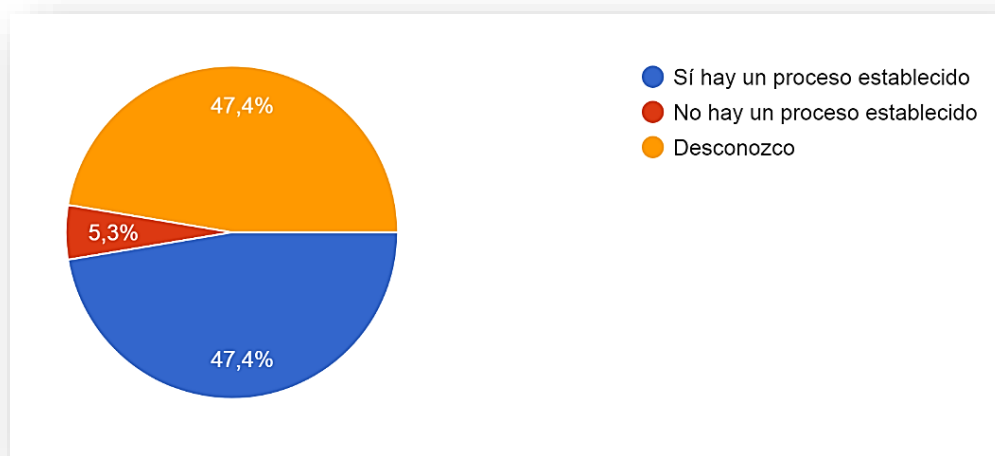
Pregunta N. ° 17. ¿Conoce si la empresa posee un proceso establecido para realizar la gestión de compras?

Objetivo: Conocer si existe un proceso establecido de compras

CUADRO N. °17

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| Desconozco | 9 | 47.4% |
| No hay un proceso establecido | 1 | 5.3% |
| Sí hay un proceso establecido | 9 | 47.4% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 17:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 9 de los 19 empleados afirman que la empresa sí posee un proceso establecido para la gestión de compras, 9 de ellos indica que desconoce que exista un proceso y solo uno de los encuestados nos confirma que no hay un proceso establecido para la gestión de compras.

Interpretación: La mitad de los empleados al no pertenecer a áreas relacionadas con la gestión de compras desconocen y confirman que no existen procesos para el abastecimiento de inventarios

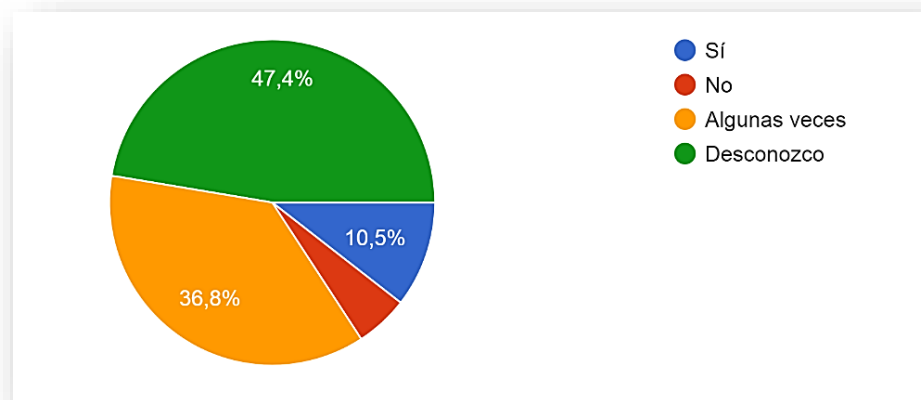
Pregunta N. ° 18. ¿La gestión de compra culmina con una autorización de un alto mando dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si el proceso de compra es autorizado por el personal corporativo

CUADRO N. °18

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Algunas veces | 7 | 36.8% |
| Desconozco | 9 | 47.4% |
| No | 1 | 5.3% |
| Sí | 2 | 10.5% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 18:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 9 de los 19 encuestados desconocen que se requiere una autorización de un alto mando para finalizar la gestión de compra, 7 indica que, si se requiere en algunas ocasiones, 2 confirman que si se necesita de una autorización para culminar la gestión de compra y finalmente 1 indica que no se requiere una autorización para dicho proceso.

Interpretación: El 47.4% de los colaboradores al no pertenecer a un área relacionada al proceso de gestión de compras, desconocen si se requiere una autorización de un alto mando en dicho proceso, el otro 47.3% si tienen conocimiento sobre las autorizaciones que se requieren en la gestión de compras.

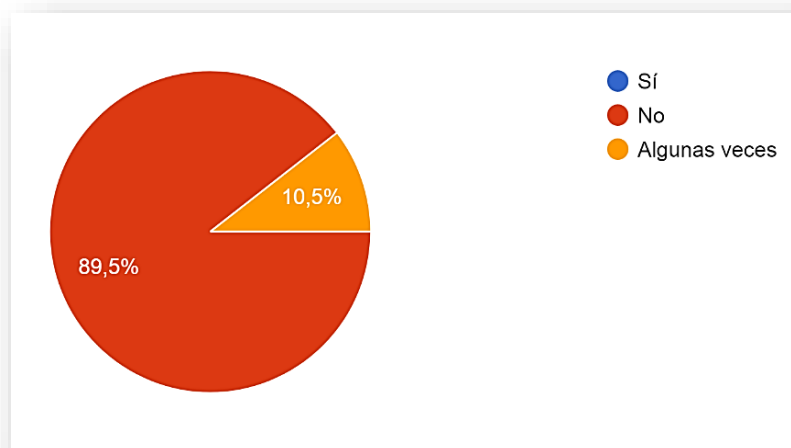
Pregunta N. ° 19. ¿En el desarrollo de sus actividades utiliza manuales de procedimientos que le ayuden a fortalecer el servicio al cliente y la distribución de productos?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada área o cargo

CUADRO N. °19

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Algunas veces | 2 | 10.5% |
| No | 17 | 89.5% |
| Sí | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 19:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 17 de 19 encuestados indican que no utilizan manuales de procedimientos para el desarrollo de sus actividades y solamente 2 de ellos si los utilizan.

Interpretación: Se visualiza que la empresa si cuenta con manuales de procedimientos, pero solo algunos colaboradores lo utilizan para el desarrollo de sus actividades dentro de su jornada laboral.

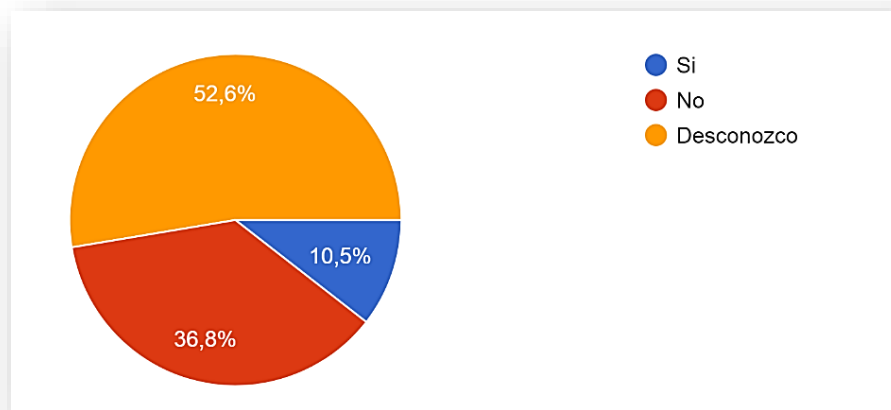
Pregunta N. ° 20. Para inventarios ¿Conoce si existen políticas para determinar cada cuanto tiempo abastecer la bodega?

Objetivo: Conocer si existen políticas de abastecimiento de inventarios

CUADRO N. °20

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Desconozco | 10 | 52.6% |
| No | 7 | 36.8% |
| Si | 2 | 10.5% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 20:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 10 de los 19 encuestados confirman que desconocen si hay políticas para determinar cada cuando tiempo se tiene que abastecer la bodega, 7 de ellos indica que no existen políticas y solamente 2 afirman que si existen políticas para abastecer la bodega.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores desconocen si existen políticas para el abastecimiento de la bodega. Sin embargo, una buena cantidad de colaboradores confirman que no existen políticas.

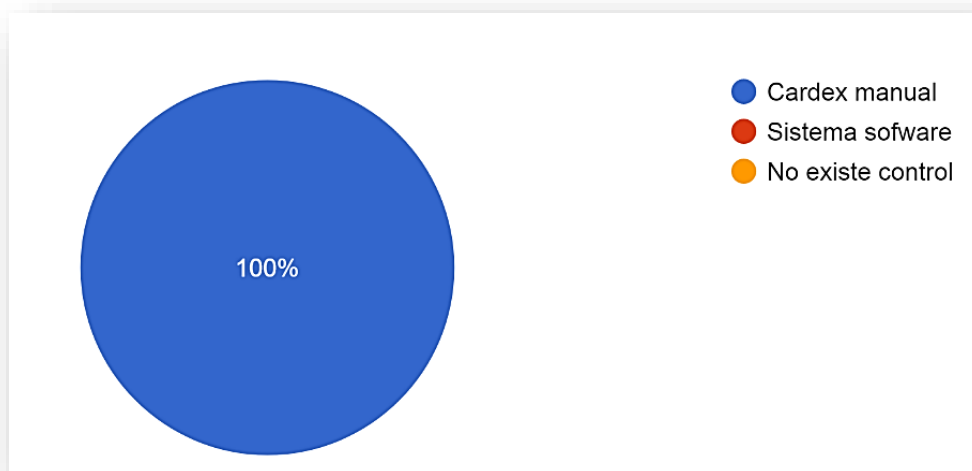
Pregunta N. ° 21. ¿De qué manera controlan las entradas y salidas de inventarios?

Objetivo: Conocer cómo se controlan los movimientos de inventarios

CUADRO N. °21

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Kardex manual | 19 | 100.0% |
| Sistema de software | 0 | 0% |
| No existe control | 0 | 0% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 21:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: El 100% de los colaboradores expresaron que la manera en que se controlan las entradas y salidas de inventario son por medio de Kardex Manual.

Interpretación: Se identifica que todos los colaboradores concuerdan que el control de entradas y salidas de inventarios se realizan por medio de Kardex Manual.

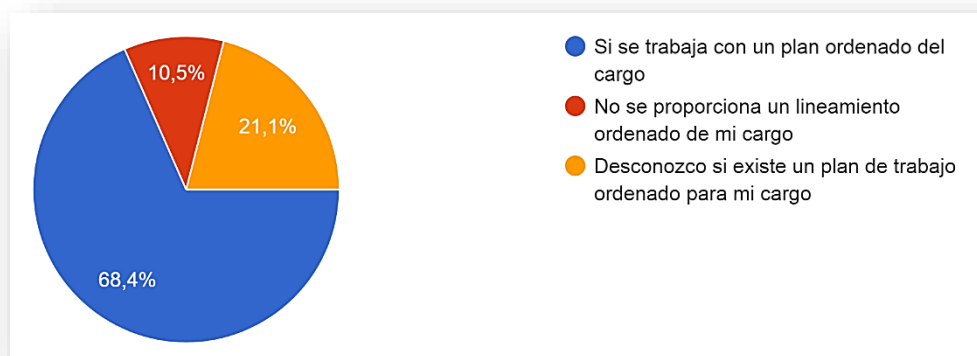
Pregunta N. ° 22. ¿Su jefe inmediato le proporciona un plan de trabajo establecido de forma ordenada con indicadores, objetivos, metas y tiempos de entrega de los productos que comercializan o distribuyen?

Objetivo: Conocer si existe un camino establecido para todo el proceso de compra de un cliente

CUADRO N. °22

| Respuestas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--|---------------------|---------------------|
| Desconozco si existe un plan de trabajo ordenado para mi cargo | 4 | 21.1% |
| No se proporciona un lineamiento ordenado de mi cargo | 2 | 10.5% |
| Si se trabaja con un plan ordenado del cargo | 13 | 68.4% |
| Total general | 19 | 100.0% |

Gráfico de resultados No. 22:



Análisis e interpretación de los datos:

Análisis: 13 de los 19 encuestados afirman que su jefe inmediato les proporciona un plan de trabajo de manera ordenada, 4 de ellos que desconocen que existe un plan de trabajo y los últimos 2 colaboradores informan que no saben si se les proporciona un lineamiento ordenado del cargo que poseen dentro de la empresa.

Interpretación: Actualmente la empresa cuenta con un plan de trabajo para sus colaboradores lo cual permite tener claridad en los procesos y directrices que se desarrollan en cada área de trabajo incluyendo la evaluación de estos.

Pregunta N. ° 23. ¿Qué incidencia tiene el desabastecimiento de inventarios sobre las funciones que desempeña en la empresa?

Objetivo: Recopilar información sobre el impacto que tiene el desabastecimiento de inventarios en la empresa

RESPUESTAS LITERALES DE LOS EMPLEADOS:

- las ventas pueden bajar por falta de inventarios
- Hay pocas ventas y los clientes no llegan
- no puedo cotizar si no hay inventario en sistema.
- a veces hay pedidos, sin embargo, el inventario de materiales no se ha recibido en el país por parte del proveedor
- cuando no hay inventario, tengo más tiempo ocioso
- Hay poca existencia y rotación de inventarios que afectan las ventas
- la facturación electrónica se da en menor cantidad
- no puedo despachar pedidos de mis clientes frecuentes
- nos quedamos sin despachar producto
- las ventas no las puedo realizar al no haber producto
- no se puede despachar si no hay inventario
- por la urgencia de compra de inventarios, se pagan costos más altos para que vengan al país con prontitud
- Ninguna
- la coordinación de entregas a los clientes se retrasa
- por ser el área contable, al no haber inventarios, se dejan de percibir ingresos por ventas
- Hay poco trabajo, por falta de productos para vender
- si no hay pedidos de los vendedores, no tenemos movimiento en bodega
- no se puede despachar a tiempo los pedidos de los clientes
- los clientes se van a otra empresa, por lo que no podemos cerrar los negocios

Análisis e interpretación de los datos:

Interpretación: De acuerdo con los comentarios recibidos por los colaboradores la mayoría coincidió en que la falta de abastecimiento de inventario retrasa las operaciones que realizan todas las áreas de la empresa, debido a que al no haber disponibilidad de productos el área administrativa se limita a brindar cotizaciones, esto a su vez genera un falta de negocios concretados para el área de ventas; En consecuencia el personal de bodega y el área de logística quedan con tiempos ociosos debido a que no tienen inventario que despachar.

ANEXO 3:

Guía de Encuesta dirigida para los clientes de la empresa CARPICENTRO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa “.....”

Objetivo: Conocer las opiniones y experiencias de los clientes o posibles clientes de la empresa Carpicientro, con respecto a las áreas de atención al cliente, precios y calidad.

Egresados de la carrera de Administración de Empresas se encuentran desarrollando el proyecto de investigación con tema: **“Sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas distribuidoras de maderas en el distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro (Caso ilustrativo)”**.

Y como objetivo general del proyecto: Proponer un sistema de gestión de inventarios como una estrategia de control de calidad en la cadena de suministros de empresas comercializadoras de maderas, aplicado en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Responder las interrogantes de manera ordenada, si su respuesta no se encuentra en las opciones, agregarlo en el apartado otro/ otra, según sea el caso.

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Conocer las edades de la población que se está analizando para la investigación

- Menos de 20 años
- De 21 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- Más de 51 años

2. ¿Cuál es su ocupación u oficio?

Objetivo: Obtener información acerca de la fuerza de trabajo de los encuestados en la investigación

- Estudiante
- Empleado
- Profesional independiente
- Negocio propio o comerciante
- Jubilado

2.1 Si su respuesta fue "Negocio Propio" o "Comerciante" por favor responda: ¿A qué rubro pertenece?

- Ferretería
- albañilería
- carpintería
- Diseñador de interiores

3. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Permite identificar el nivel de conocimiento implicado en el problema de investigación

- Educación básica
- Educación media
- Educación superior

4. ¿Con que frecuencia visita las instalaciones de la empresa para adquirir sus productos?

Objetivo: Conocer la frecuencia y demanda de nuestros clientes

- De 1 a 3 veces al año
- De 1 a 3 veces al mes
- De 1 a 3 veces por semana
- Diariamente
- Nunca he visitado las instalaciones

5. ¿Por qué otro medio realiza compras o cotizaciones a la empresa?

Objetivo: Conocer las opciones o facilidades de ventas que posee la empresa.

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Redes sociales

6. ¿Alguna vez ha recibido seguimiento a sus pedidos ó cotizaciones por parte del personal de la empresa?

Objetivo: Analizar los procesos, para cumplir con los tiempos de solicitud de cotizaciones, entrega u otros

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

7. ¿Para qué finalidad dispone el uso de los materiales adquiridos?

Objetivo: Obtener información sobre el uso o manejo de material adquirido en nuestra empresa con la finalidad de mejorar estrategias de venta

- Fines personales
- Fines comerciales
- Fines educativos
- Materia prima para proyectos de construcción

8. ¿Cuál de las siguientes empresas conoce que distribuyen y comercializan madera?

Objetivo: Conocer dentro del mercado si hay varios ofertantes y demandantes de un bien o servicio.

- Carpicientro El salvador
- Serma
- Maderas el volcán

- Tableros y maderas de maría
- Pinares del rio

9. ¿Considera que los precios de la empresa son competitivos a comparación de otras empresas que distribuyen el mismo producto y con la misma calidad?

Objetivo: Conocer la perspectiva del cliente de acuerdo con los precios según la calidad de los productos comercializados.

- Si en todos sus productos
- Parcialmente en algunos productos
- No manejan precios competitivos

10. ¿Qué tan satisfecho se siente con la calidad de los productos adquiridos?

Objetivo: Evaluar la calidad de los productos disponibles para la venta

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

11. ¿Qué valor agregado considera que la empresa ofrece para influir en su decisión de compra?

Objetivo: Identificar los factores que motivan a nuestros clientes a visitarnos frecuentemente

- La atención y servicio al cliente personalizado
- Tiempos de entrega
- Calidad y precios accesibles
- Productos personalizados
- Productos amigables con el medio ambiente

12. ¿Qué tan satisfecho se ha encontrado con la atención por el personal de la empresa?

Objetivo: Desarrollar planes de capacitación para el personal

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho

Nada satisfecho

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los tiempos de entrega de productos ya sea en material disponible o bajo pedido?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción, sobre el tiempo de entrega de los productos

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

14. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún retraso en los productos?

Objetivo: Recabar información que sea de útil, para evitar un una posible queja o reclamo

Si

No

15. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia ocurren los retrasos?

Objetivo: Medir el margen de error de los tiempos de entrega de productos.

Pocas veces

Muchas veces

Siempre

16. ¿Qué problemas logra identificar con la entrega de sus productos?

Objetivo: Identificar la opinión de los consumidores con respecto

Producto dañado

Inexistencia de algunos productos

Entrega tardía

Entregas parciales

17. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a la empresa con respecto a mejoras en la atención o productos?

Objetivo: Obtener una opinión adicional de parte del encuestado conforme al instrumento solicitado.

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa de Maderas Industrializadas Depot, S.A. de C.V.

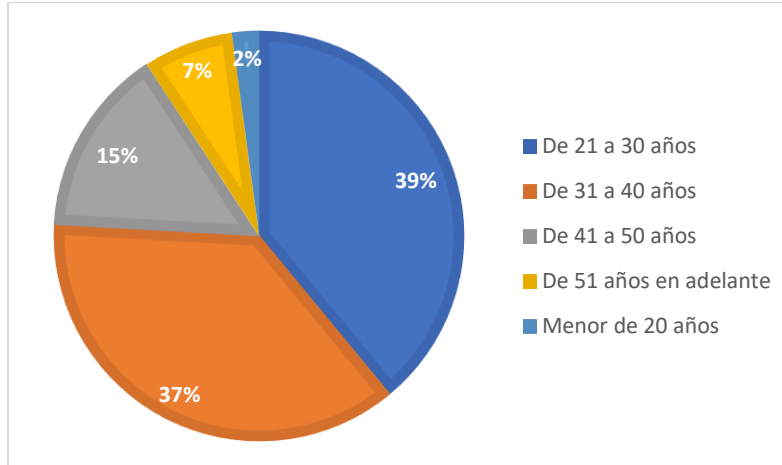
Pregunta N. ° 1. ¿Cuál es su edad?

Objetivo: Conocer las edades de la población que se está analizando para la investigación

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| De 21 a 30 años | 55 | 39% |
| De 31 a 40 años | 52 | 37% |
| De 41 a 50 años | 21 | 15% |
| De 51 años en adelante | 10 | 7% |
| Menor de 20 años | 3 | 2% |
| Total general | 141 | 100% |

CUADRO N. °1

Gráfico de resultados No.1



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: Un promedio del 75% de la población encuestada se encuentra en el rango de edad entre los 21 a 40 años. El otro 21% ronda de los 41 años en adelante. Y solo el 4% restante oscilan en las edades menor a 20 años.

Interpretación: Se puede observar que el mayor flujo de clientes con capacidad económica ronda entre los 21 y 40 años, lo cual representa el mayor volumen de clientes de la empresa. Siendo este rango en el mercado donde más oportunidad comercial existe. Sin embargo, también existe una amplia oportunidad

dentro del rango de edades mayor a 41 años, ya que según la muestra representan un 22% promedio de los clientes que se reciben.

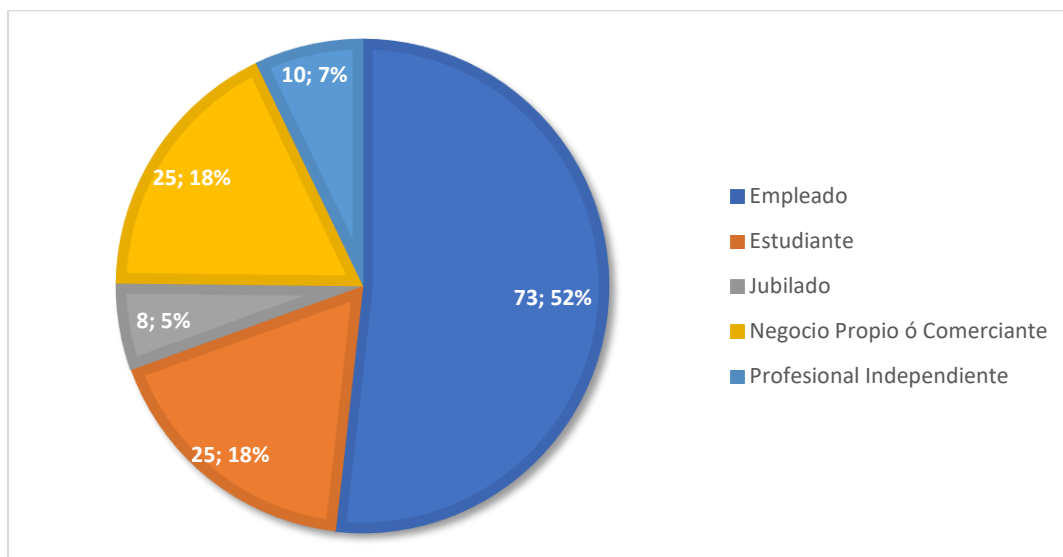
Pregunta N. ° 2. ¿Cuál es su ocupación u oficio?

Objetivo: Obtener información acerca de la fuerza de trabajo de los encuestados en la investigación.

CUADRO N. °2

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Empleado | 73 | 52% |
| Estudiante | 25 | 18% |
| Jubilado | 8 | 6% |
| Negocio Propio o Comerciante | 25 | 18% |
| Profesional Independiente | 10 | 7% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.2



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: 73 de los encuestados tienen la ocupación de empleado, para la ocupación estudiantes y negocio propio respondieron un total de 25 personas de cada segmento, para el sector profesional independiente respondieron 10 y 8 se encuentran jubilados.

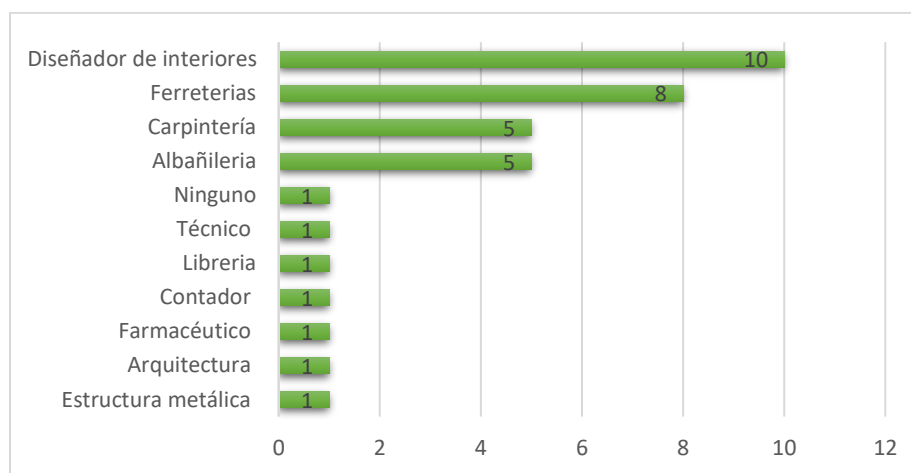
Interpretación: se identifica que el sector empleado es el rubro con mayor volumen de clientes que le generan negocios a la empresa, luego del sector negocios junto con los estudiantes son los clientes que más visitan el comercio. Esta información sirve para la identificación del sector que genera más movimientos de ingresos por ventas.

Pregunta N. ° 2.1 Si su respuesta fue "Negocio Propio" o "Comerciante" por favor responda: ¿A qué rubro pertenece?

CUADRO N. °2.1

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Estructura metálica | 1 | 3% |
| Arquitectura | 1 | 3% |
| Farmacéutico | 1 | 3% |
| Contador | 1 | 3% |
| Librería | 1 | 3% |
| Técnico | 1 | 3% |
| Ninguno | 1 | 3% |
| Albañilería | 5 | 14% |
| Carpintería | 5 | 14% |
| Ferreterías | 8 | 23% |
| Diseñador de interiores | 10 | 29% |
| Total general | 35 | 100% |

Gráfico de resultados No.2.1



Análisis e Interpretación de los datos:

Análisis: 10 de los 35 que manifestaron tener negocio o ser comerciante pertenecen al rubro de diseñador de interiores, 8 al sector ferretería, para el sector albañilería y carpintería respondieron 5 personas en cada rubro; sin embargo, también se obtuvo una respuesta de comerciantes en los rubros de arquitectura, farmacéuticos, estructuras metálicas, contador y librería.

Interpretación: se observa que el profesional independiente dedicado al diseño de interiores es un rubro con bastante potencial como cliente de la empresa. Adicionalmente también los negocios dedicados al rubro

de ferreterías, carpintería y albañilería son clientes potenciales generadores de negocio. Siendo el conjunto de todos ellos una cuarta parte de los clientes de la empresa.

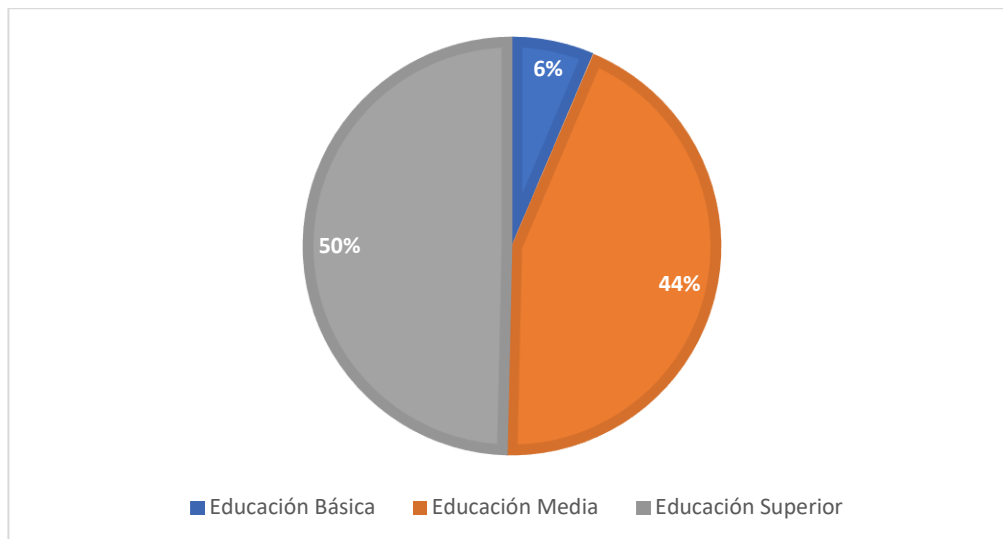
Pregunta N. ° 3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Permite identificar el nivel de conocimiento implicado en el problema de investigación

CUADRO N. °3

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Educación Básica | 9 | 6% |
| Educación Media | 62 | 44% |
| Educación Superior | 70 | 50% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.3



Análisis e Interpretación de los datos:

Análisis: 70 de los clientes poseen un nivel de estudio superior, 62 una educación media y solo 9 de ellos una educación básica.

Interpretación: Se visualiza que la mayoría de los clientes son personas que poseen conocimientos académicos, lo cual les permite analizar la calidad y composición de los materiales distribuidos por la empresa. Sin embargo, existe un pequeño grupo de personas que con educación básica analizan de la misma manera y conocen la calidad de productos comercializados en este rubro.

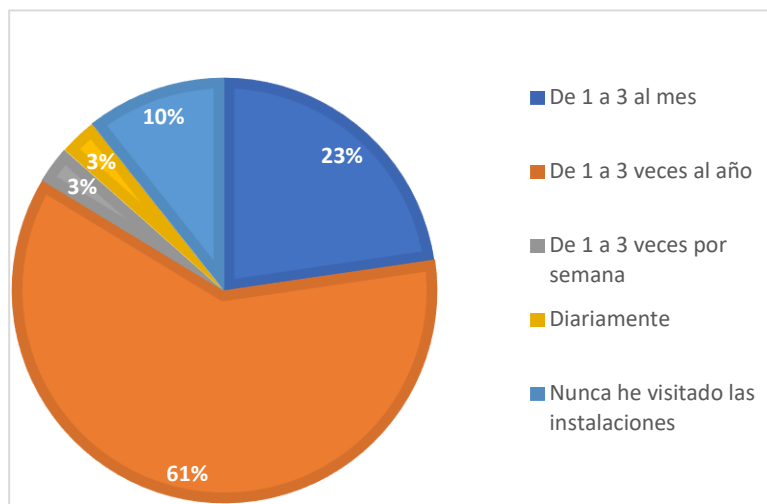
Pregunta N. ° 4. ¿Con que frecuencia visita las instalaciones de la empresa para adquirir sus productos?

Objetivo: Conocer la frecuencia y demanda de nuestros clientes

CUADRO N. °4

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| De 1 a 3 al mes | 32 | 23% |
| De 1 a 3 veces al año | 86 | 61% |
| De 1 a 3 veces por semana | 4 | 3% |
| Diariamente | 4 | 3% |
| Nunca he visitado las instalaciones | 15 | 11% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.4



Análisis e Interpretación de los datos:

Análisis: 86 de las personas encuestadas visitan las instalaciones de 1 a 3 veces al año, 32 personas la visitan de 1 a 3 veces por mes, 15 manifestaron que nunca han visitado la empresa. De 1 a 3 veces por semana la visitan 4 personas y diariamente la visitan otras 4 personas.

Interpretación: se puede identificar que casi tres cuartas partes de los clientes no son recurrentes en las instalaciones, sin embargo, existe otro 29% que, si visita constantemente en el mes la empresa para realizar sus compras, este segmento puede ser aprovechado para promocionar y realizar publicidad por medio de muestrarios físicos dentro de las instalaciones ya que visitan más frecuentemente la empresa.

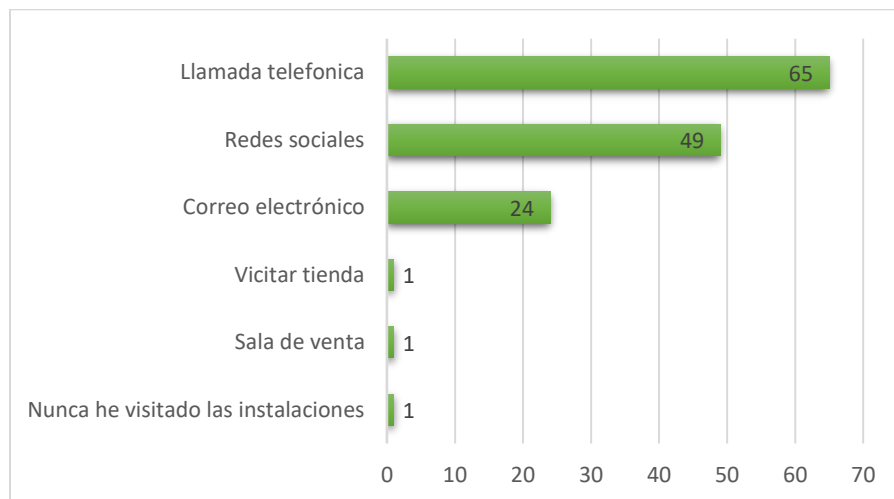
Pregunta N. ° 5. ¿Qué otro medio realiza compras o cotizaciones a la empresa?

Objetivo: Conocer las opciones o facilidades de ventas que posee la empresa.

CUADRO N. °5

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Nunca he visitado las instalaciones | 1 | 1% |
| Sala de venta | 1 | 1% |
| Visitar tienda | 1 | 1% |
| Correo electrónico | 24 | 17% |
| Redes sociales | 49 | 35% |
| Llamada telefónica | 65 | 46% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.5



Análisis e Interpretación de los datos:

Análisis: 65 personas realizan sus compras por medio de llamadas telefónicas, 49 por medio de redes sociales, 24 por medio de correo, mientras que las otras visitan la tienda de manera presencial.

Interpretación: se concluye que casi el 100% de sus clientes utilizan opciones digitales para poder realizar sus cotizaciones y compras, esto con el fin de facilitar y agilizar sus compras desde su lugar de trabajo o vivienda. Con lo anterior podemos deducir que los clientes son potenciales y receptivos a recibir información digital

Si. Implementan un tracking de satisfacción en las llamadas telefónicas ya que es el medio más utilizado por los clientes para pedir cotizaciones y realizar compras. Adicional a eso garantizar que sus redes sociales se mantengan actualizadas con precios, productos y disponibilidad de ellos.

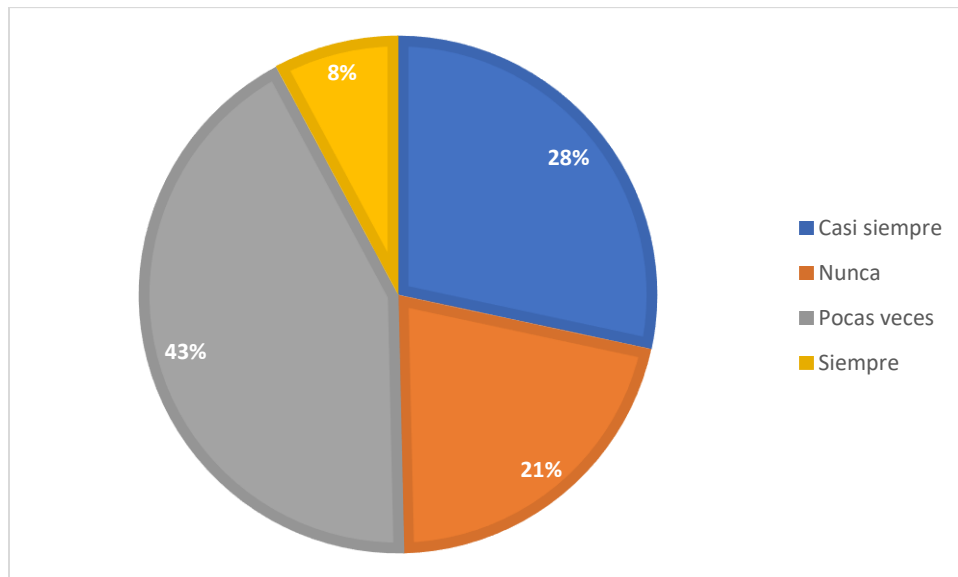
Pregunta N. ° 6. ¿Alguna vez ha recibido seguimiento a sus pedidos o cotizaciones por parte del personal de la empresa?

Objetivo: Analizar los procesos, para cumplir con los tiempos de solicitud de cotizaciones, entrega u otros.

CUADRO N. °6

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Casi siempre | 40 | 28% |
| Nunca | 30 | 21% |
| Pocas veces | 60 | 43% |
| Siempre | 11 | 8% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.6



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: 60 personas mencionan recibir pocas veces seguimiento a sus pedidos y cotizaciones, 40 manifiestan que casi siempre se les da seguimiento, 30 dijeron que nunca y 11 manifestaron que siempre.

Interpretación: se puede identificar que no a todos los clientes se les da el seguimiento adecuado u oportuno a sus cotizaciones, de acuerdo con la opinión de un 43% de encuestados. Por otro lado, solo un pequeño grupo del 8% mencionaron que siempre se les da seguimiento, por lo que puede existir en este punto una oportunidad de mejora.

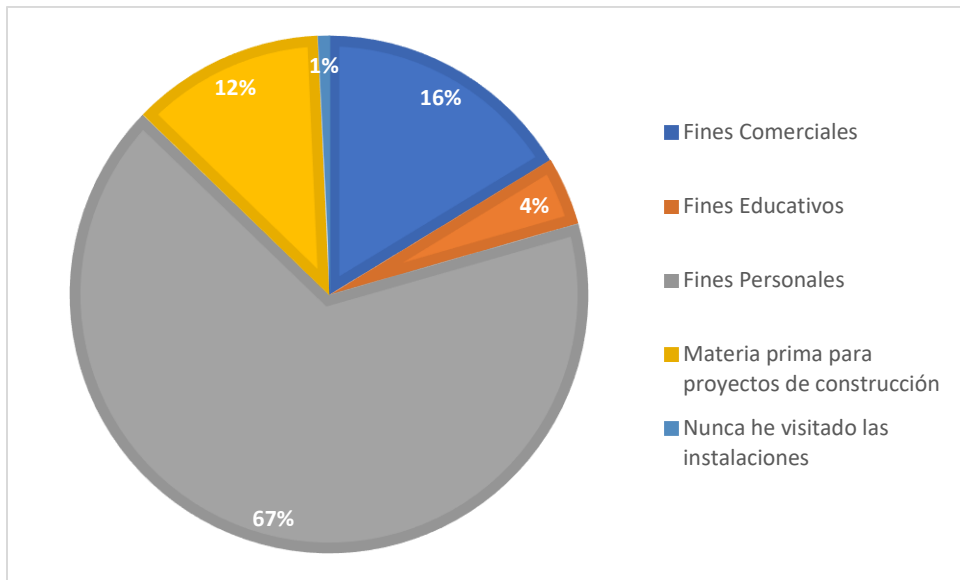
Pregunta N. ° 7. ¿Para qué finalidad dispone el uso de los materiales adquiridos?

Objetivo: Obtener información sobre el uso o manejo de material adquirido en nuestra empresa con la finalidad de mejorar estrategias de venta.

CUADRO N. ° 7

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|--|---------------------|---------------------|
| Fines Comerciales | 23 | 16% |
| Fines Educativos | 6 | 4% |
| Fines Personales | 94 | 67% |
| Materia prima para proyectos de construcción | 17 | 12% |
| Nunca he visitado las instalaciones | 1 | 1% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No. 7



Análisis e Interpretación de los datos:

Análisis: 94 personas mencionan utilizar los materiales adquiridos para fines personales, 23 para fines comerciales, 17 lo utilizan como materia prima para proyectos de construcción, y 6 para fines educativos.

Interpretación: Se identifica que la mayoría de los clientes que la empresa posee, utilizan sus materiales para fines personales, por lo que se visualiza que la empresa no es vista como un proveedor comercial. Sin

embargo, existe una pequeña parte representativa que, si utiliza los bienes y servicios de la empresa para fines comerciales.

Pregunta N. ° 8. ¿Cuál de las siguientes empresas conoce que distribuyen y comercializan madera?

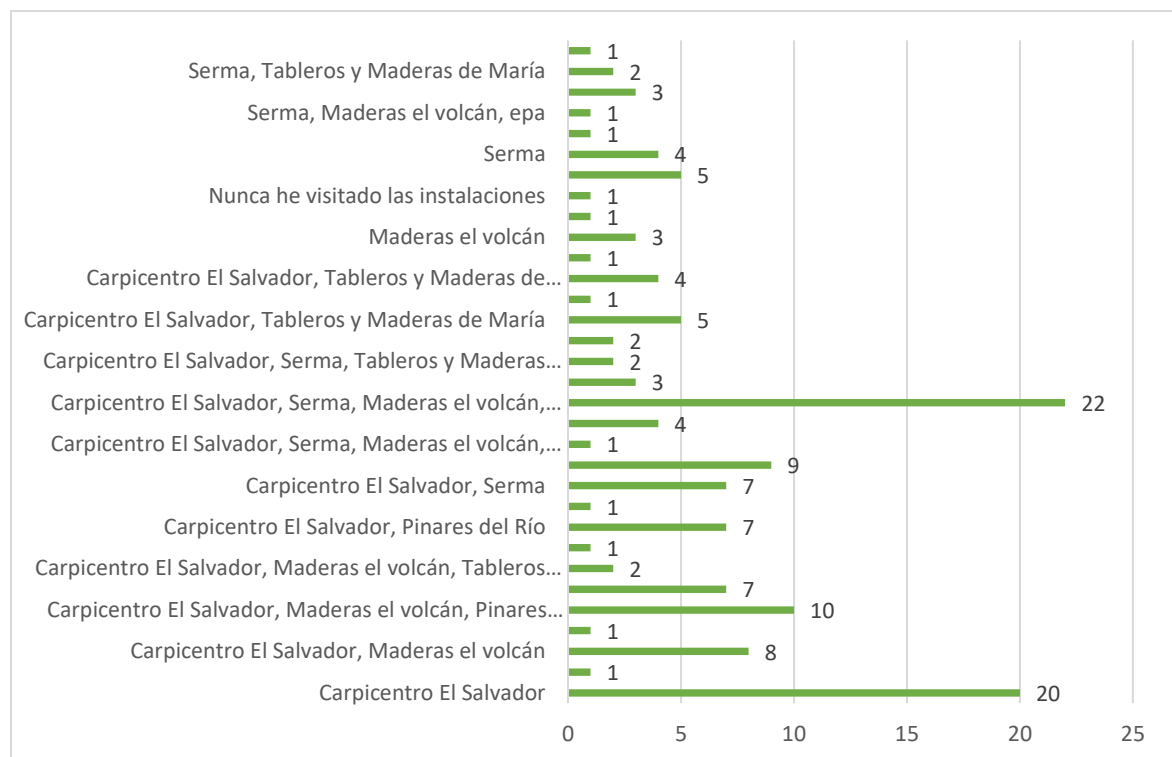
Objetivo: Conocer dentro del mercado si hay varios ofertantes y demandantes de un bien o servicio.

CUADRO N. °8

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|--|---------------------|---------------------|
| Carpicentro El Salvador | 20 | 14% |
| Carpicentro El Salvador, | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Maderas el volcán | 8 | 6% |
| Carpicentro El Salvador, Maderas el volcán, | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Maderas el volcán, Pinares del Río | 10 | 7% |
| Carpicentro El Salvador, Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María | 7 | 5% |
| Carpicentro El Salvador, Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María, Pinares del Río | 2 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, PINABETE | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Pinares del Río | 7 | 5% |
| Carpicentro El Salvador, Pinares del Río, Epa | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Serma | 7 | 5% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Maderas el volcán | 9 | 6% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Maderas el volcán, Pinares del Río | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María | 4 | 3% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María, Pinares del Río | 22 | 16% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Pinares del Río | 3 | 2% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Tableros y Maderas de María | 2 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Serma, Tableros y Maderas de María, Pinares del Río | 2 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Tableros y Maderas de María | 5 | 4% |
| Carpicentro El Salvador, Tableros y Maderas de María, epa | 1 | 1% |
| Carpicentro El Salvador, Tableros y Maderas de María, Pinares del Río | 4 | 3% |
| El Robel | 1 | 1% |
| Maderas el volcán | 3 | 2% |
| Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María | 1 | 1% |
| Nunca he visitado las instalaciones | 1 | 1% |
| Pinares del Río | 5 | 4% |
| Serma | 4 | 3% |
| Serma, Maderas el volcán | 1 | 1% |
| Serma, Maderas el volcán, epa | 1 | 1% |

| | | |
|--|------------|-------------|
| Serma, Maderas el volcán, Tableros y Maderas de María | 3 | 2% |
| Serma, Tableros y Maderas de María | 2 | 1% |
| Tableros y Maderas de María, Pinares del Río | 1 | 1% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.8



Análisis e Interpretación de los datos

Se aprecia que los resultados brindan los nombres más sonados entre los clientes que compran madera y sus derivados, por lo que, para este caso, la empresa que más se repite es Carpicentro, le sigue Tableros y Maderas de María, luego Maderas El Volcán y Serma, cabe resaltar que existen personas que realizan compras y nunca han visitado las instalaciones de dichas empresas, aunque solo lo representa un individuo. Con ello se puede apreciar que las personas conocen la bastedad de distribuidores de madera y sus derivados que existen en San Salvador, además de ello, se debe considerar que el instrumento tuvo su origen de recolección en la primera empresa mencionada.

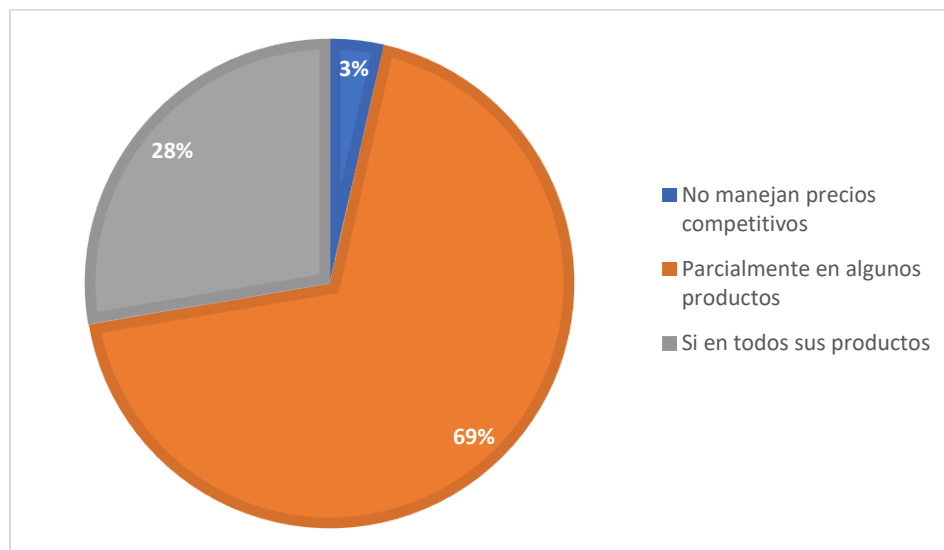
Pregunta N. ° 9. ¿Considera que los precios de la empresa son competitivos a comparación de otras empresas que distribuyen el mismo producto y con la misma calidad?

Objetivo: Conocer la perspectiva del cliente de acuerdo con los precios según la calidad de los productos comercializados.

CUADRO N. °9

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| No manejan precios competitivos | 5 | 4% |
| Parcialmente en algunos productos | 97 | 69% |
| Si en todos sus productos | 39 | 28% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.9:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: Se tiene que el 69% dice que “parcialmente en algunos productos”, 28% opinan que “si en todos los productos” y el 4% restante dice que “no manejan precios competitivos”, siendo estos 97, 39 y 5, respectivamente.

Interpretación: Podemos apreciar que aproximadamente siete de diez personas dicen que la empresa maneja precios competitivos, pero de manera parcial, y que tres de diez individuos opinan que los precios competitivos son en todos los productos que la empresa ofrece al público y solo cinco personas opinaron que no se manejan precios competitivos o que no perciben que los productos cumplan el factor calidad/precio.

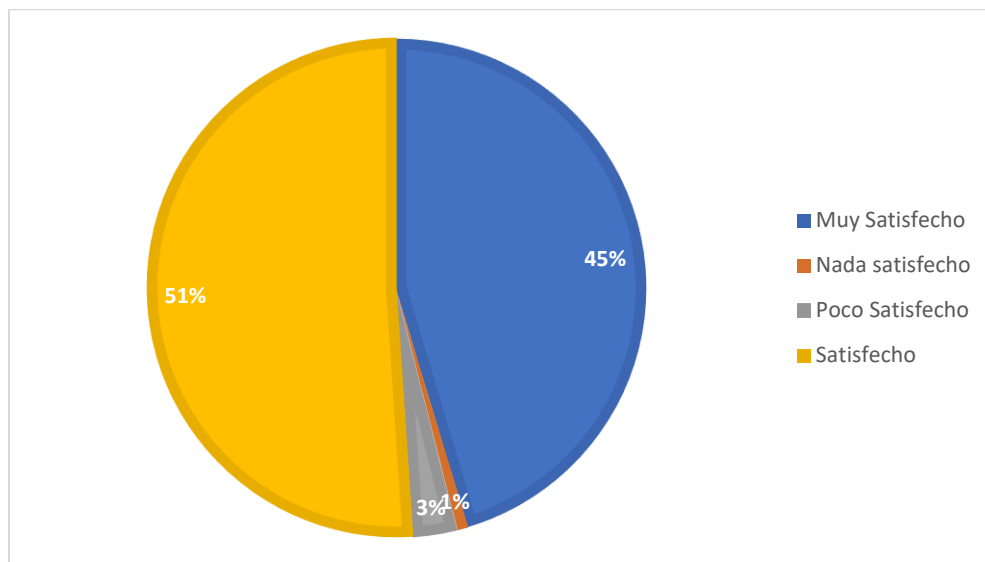
Pregunta N. ° 10. ¿Qué tan satisfecho se siente con la calidad de los productos adquiridos?

Objetivo: Evaluar la calidad de los productos disponibles para la venta.

CUADRO N. °10

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Muy Satisfecho | 64 | 45% |
| Nada satisfecho | 1 | 1% |
| Poco Satisfecho | 4 | 3% |
| Satisfecho | 72 | 51% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.10:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: La gran mayoría opina dos factores, los cuales son “satisfecho” y “muy satisfecho”, siendo los porcentajes de estos un 51 y 45%, respectivamente, el otro 3 y 1% lo componen “poco satisfecho” y “nada satisfecho”.

Interpretación: La opinión por parte de la mayoría de clientes brinda un resultado favorable y es que dichos clientes se sienten por lo menos, satisfechos con respecto a la calidad de los productos derivados de la madera que reciben por parte de la empresa, no obstante, vemos una oportunidad de mejora, con el otro porcentaje del cuatro por ciento que no se siente satisfecho y queda la necesidad de conocer las opiniones o deseos de mejora de parte de las personas que respondieron de dicha forma.

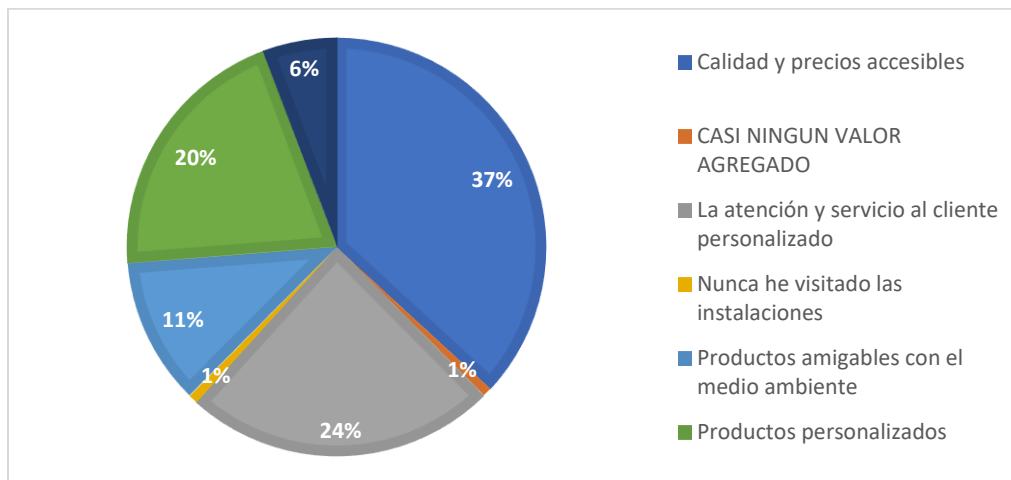
Pregunta N. ° 11. ¿Qué valor agregado considera que la empresa ofrece para influir en su decisión de compra?

Objetivo: Identificar los factores que motivan a nuestros clientes a visitarnos frecuentemente

CUADRO N. °11

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|---|---------------------|---------------------|
| Calidad y precios accesibles | 52 | 37% |
| CASI NINGUN VALOR AGREGADO | 1 | 1% |
| La atención y servicio al cliente personalizado | 34 | 24% |
| Nunca he visitado las instalaciones | 1 | 1% |
| Productos amigables con el medio ambiente | 16 | 11% |
| Productos personalizados | 29 | 21% |
| Tiempos de entrega | 8 | 6% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No 11:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: 52 personas se inclinaron a la calidad y precios accesibles como valor agregado, 34 prefirieron la atención y el servicio personalizado, 29 productos personalizados, 16 mencionaron que les atrae que los productos sean amigables con el medio ambiente y solamente 8 se inclinaron por los tiempos de entrega.

Interpretación: cómo se puede observar casi la mitad de los clientes prefieren recibir calidad y precio justo para preferir el comercio donde comprar sus productos, sin embargo, también una cantidad bastante representativa de clientes se inclinan por el buen servicio que reciben y que los productos sean personalizados de acuerdo con su necesidad. Con esto concluimos la importancia del valor agregado para definir la decisión de compra de los clientes.

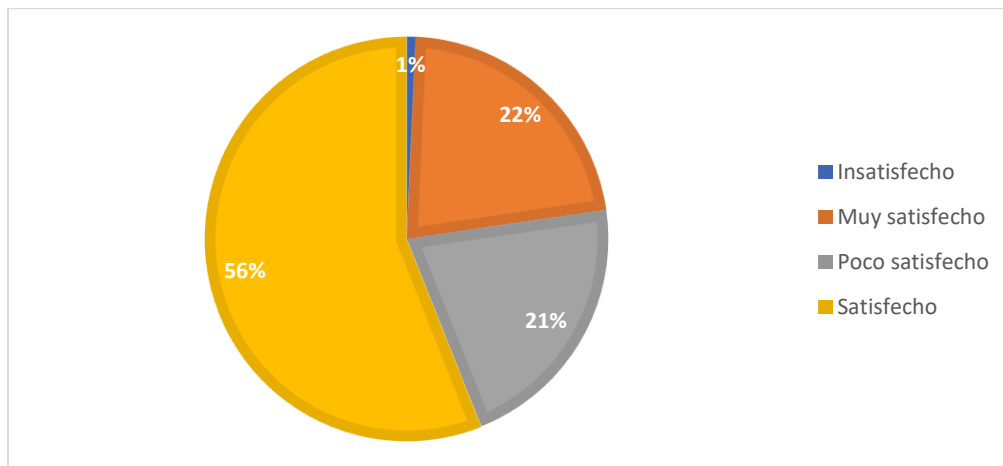
Pregunta N. ° 12. ¿Qué tan satisfecho se ha encontrado con la atención por el personal de la empresa?

Objetivo: Desarrollar planes de capacitación para el personal

CUADRO N. °12

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Insatisfecho | 1 | 1% |
| Muy satisfecho | 31 | 22% |
| Poco satisfecho | 30 | 21% |
| Satisfecho | 79 | 56% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.12:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: Se aprecia que el 79% dice sentirse satisfecho con la atención recibida, otro 22% muy satisfecho, le sigue el 21% con poco satisfecho y el restante 1% con insatisfecho.

Interpretación: es de apreciar la opinión positiva de parte de los clientes para con la empresa ya que más de tres cuartas partes opinan y dicen sentirse satisfechos con la atención recibida por parte del personal, ya sea por compras presenciales o compras por redes, pero existe una oportunidad de mejora de otra cuarta parte que debe conocerse los motivos por los cuales opinan que la atención no fue del todo satisfecha y mejorar dicha atención en la medida de lo posible.

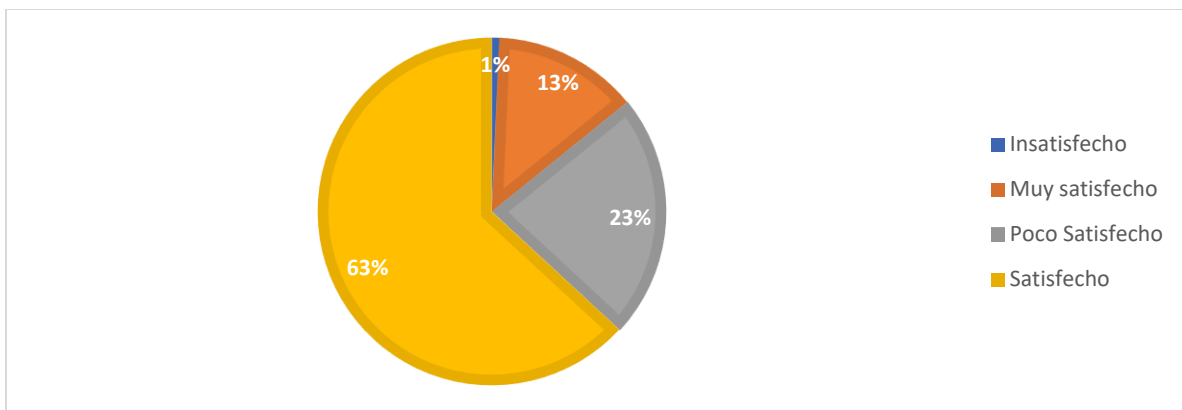
Pregunta N. ° 13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los tiempos de entrega de productos ya sea en material disponible o bajo pedido?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción, sobre el tiempo de entrega de los productos

CUADRO N. °13

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Insatisfecho | 1 | 1% |
| Muy satisfecho | 19 | 13% |
| Poco Satisfecho | 32 | 23% |
| Satisfecho | 89 | 63% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.13:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: De menor a mayor medida vemos que el 63% opina que se siente satisfecho con los tiempos de entrega, un 23% dice que se siente poco satisfecho, otro 13% dice sentirse muy satisfecho y, por último, se tiene que solo un 1% dice sentirse insatisfecho del todo

Interpretación: Las opiniones se encuentran un tanto divididas, pero, poco más de tres cuartas partes dice estar satisfecho con los tiempos de entrega, mientras que casi una cuarta parte de los encuestados dice estar poco satisfecho con los tiempos de entrega, lo cual coloca a la empresa en una posición relativamente buena con tendencia a regular, respecto a sus tiempos de entrega y la relación con la satisfacción del cliente, ello representa otra oportunidad de mejora en dicho aspecto.

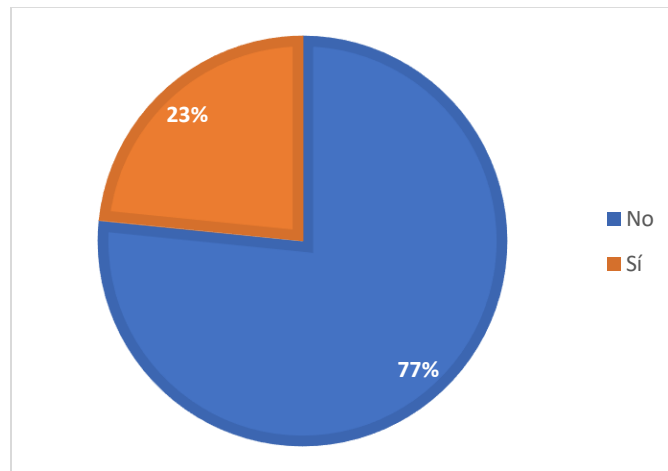
Pregunta N. ° 14. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con algún retraso en los productos?

Objetivo: Recabar información que sea de útil, para evitar un una posible queja o reclamo

CUADRO N. °14

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| No | 108 | 77% |
| Sí | 33 | 23% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.14:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: Se aprecia que el 77% dice que no, siendo estas 108 personas; y el 23% restante dijo que sí, donde estos representan a 33 personas encuestadas.

Interpretación: Las personas encuestadas, han dicho en poco más de tres cuartas partes que no existe retraso en la entrega de sus productos, mientras que poco menos de una cuarta parte, opina lo contrario, que si ha existido por lo menos una vez que hayan recibido sus productos solicitados fuera del tiempo esperado.

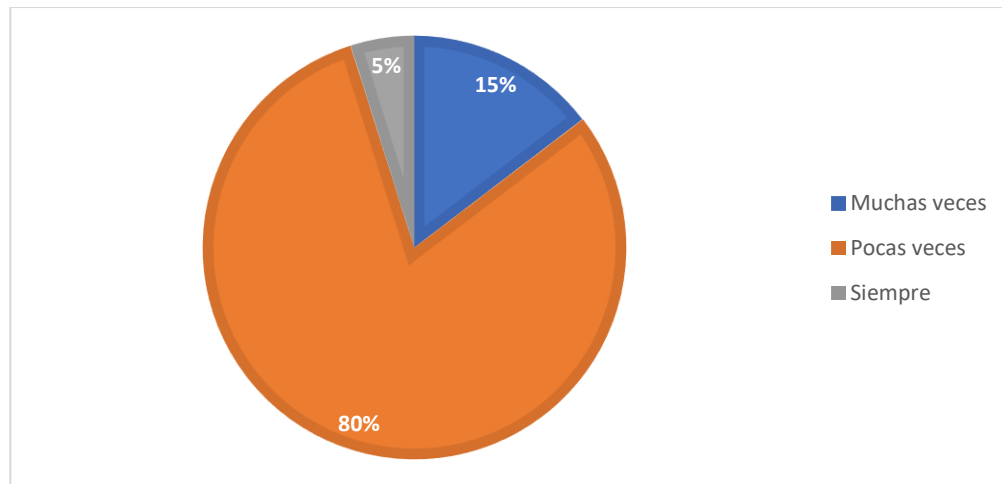
Pregunta N. ° 15. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia ocurren los retrasos?

Objetivo: Medir el margen de error de los tiempos de entrega de productos.

CUADRO N. °15

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Muchas veces | 6 | 15% |
| Pocas veces | 33 | 80% |
| Siempre | 2 | 5% |
| Total general | 41 | 100% |

Gráfico de resultados No.15:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: El 80% opina que pocas veces, mientras un 15% dijo que muchas y el restante 5% opina que siempre.

Interpretación: Del total encuestado, vemos que existe una tendencia marcada a la mayoría en una opinión, donde ocho de diez partes opinan que pocas veces han ocurrido retrasos, sin embargo, existe otro pequeño porcentaje que menciona la frecuencia de los retrasos con ocurrencia en “muchas ocasiones”, e incluso hay opinión minoritaria de cinco por ciento que menciona los atrasos con concurrencia del siempre, por lo que en este aspecto del tiempo de entrega con retraso se tiene una oportunidad de mejora para la empresa.

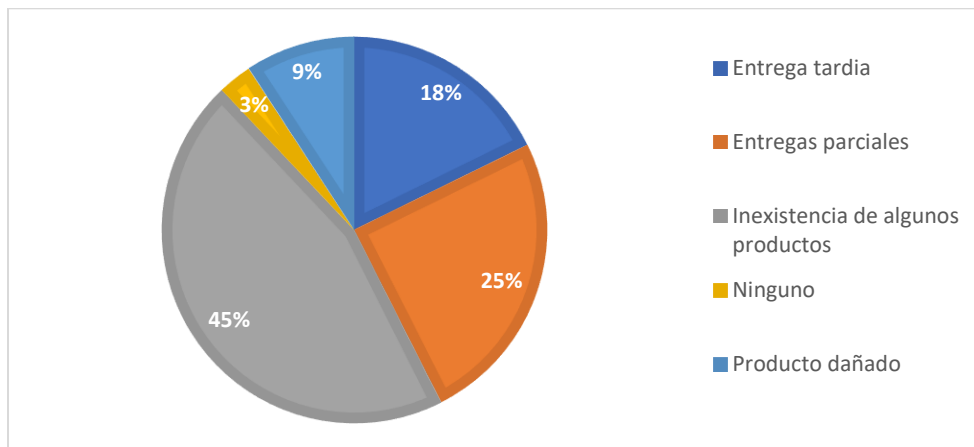
Pregunta N. ° 16. ¿Qué problemas logra identificar con la entrega de sus productos?

Objetivo: Identificar la opinión de los consumidores con respecto

CUADRO N. °16

| Opciones | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Entrega tardía | 25 | 18% |
| Entregas parciales | 35 | 25% |
| Inexistencia de algunos productos | 64 | 45% |
| Ninguno | 4 | 3% |
| Producto dañado | 13 | 9% |
| Total general | 141 | 100% |

Gráfico de resultados No.16:



Análisis e Interpretación de los datos

Análisis: El 45% opina que hay inexistencia de algunos productos, 25% opina el aspecto de entregas parciales, un 18% observa que hay entregas tardías, 9% que existe producto dañado y finalmente el 3% dijo que “ninguno”, siendo 64, 35, 25, 13 y 4 opiniones, respectivamente.

Interpretación: Se observa que los clientes ven dos problemáticas principales respecto a la entrega de los productos y estas son la inexistencia y las entregas parciales que básicamente componen tres cuartas partes de los problemas identificados por la clientela de la empresa, la última cuarta parte se compone de las problemáticas de entrega tardía y productos dañado, cabe mencionar que solo cuatro clientes opinaron que no existe ningún problema con respecto a las entregas.

Pregunta N. ° 17. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a la empresa con respecto a mejoras en la atención o productos?

Objetivo: Obtener una opinión adicional de parte del encuestado conforme al instrumento solicitado.

CUADRO N. °17


| No | Opciones |
|----|---|
| 1 | Ampliar horario de atención al cliente |
| 2 | Ampliar oferta de servicios para abarcar una gama más amplia de proyectos |
| 3 | Atención al cliente, deficiente. |
| 4 | Comprensión con los clientes nuevos que quieran adquirir sus productos |
| 5 | Descuentos y ofertas reales |
| 6 | En muchas ocasiones hay pocos productos y fuera un punto de mejora para brindar mejor servicio |
| 7 | Entrega a domicilio en el menor tiempo posible |
| 8 | Entregas fin de semana |
| 9 | Hacer algún tipo de promoción o llevar algún producto de mayor valor |
| 10 | La atención no es muy buena |
| 11 | Mantener todos los inventarios y personal siempre capacitado |
| 12 | Más personal en la sucursal |
| 13 | Más publicidad |
| 14 | Mejorar atención al cliente |
| 15 | Mejores precios |
| 16 | Muy buena empresa y sus productos son de buena calidad |
| 17 | Ninguna |
| 18 | No dañar productos |
| 19 | No entregan fin de semana |
| 20 | No hacer esperar el producto mucho tiempo |
| 21 | Nunca he visitado las instalaciones |
| 22 | Personal serio en atención al cliente, cambiar o poner personal femenino |
| 23 | Poco material para comprar y no hay catálogo |
| 24 | Que mejoren la atención a los clientes porque el empleado que atiende lo hace de mala gana muchas veces o contesta de forma pesada o renuente aparte que no se ve que portan el debido uniforme |
| 25 | Que puedan ofrecer una mejor atención más personalizada y que les den seguimiento a sus clientes frecuentes |
| 26 | <i>Que tenga más productos (X2)</i> |
| 27 | Siempre ir un paso a delante del cliente |
| 28 | SURTIR DE MAS PRODUCTOS Y MEJORAR LA ATENCION, CAPACITAR AL PERSONAL |
| 29 | tal vez poner promociones o descuentos en ciertas líneas de producto |
| 30 | Tener variedad de producto |
| 31 | Todo está bien |
| 32 | Todo está bien. Les felicito |
| 33 | Traer más productos |

ANEXO 4:

DATA DE REGISTROS DE CLIENTES DE LA EMPRESA PARA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Se solicitó por llamada telefónica, la información numérica del registro de clientes que la empresa posee a la fecha de realizada la investigación, y la respuesta fue dada a través del siguiente correo:

Detalle de registro de clientes actualizado de carpicentro Gmail/Bandeja ... ☆

 **carpicentro.elsalvador@gmail.com** <carpicentro.elsalvador@gmail.com> mié, 11 oct a las 11:20 ☆
Para: mc15086@ues.edu.sv, Nelson Josué Aragón Cortéz, Vanessa Estefany Fernández Rivas

Buenos días estimados Jóvenes, gusto de saludarles

Les comparto el detalle de la actualización del registro de clientes realizado en este mes de octubre del corriente año, con el asunto de su solicitud del total del registro de clientes del sistema de facturación:

Total de registros: 504
Registros duplicados: 98
Clientes con más de cinco años de no realizar compras: 186
Registros reales a la fecha: 220

Platicarles además, que existe una cuenta de "cliente varios" la cual se utiliza para clientes que no piden factura (la cual se emite igualmente) o para personas que no quieren dar datos de registro, pero que igual se les debe facturar, ya que no se cuenta con maquina de tiquetes.

Cordialmente
Gerencia de ventas
Carpicentro El Salvador/ MIDE, SA de CV
Tel: 2222-4242 y Cel: 6184-0584
@: carpicentro.elsalvador@gmail.com

ANEXO 5:

SUGERENCIAS DE MEJORA, APLICABLES AL CAPÍTULO DE PROPUESTAS:

SUGERENCIA DE MEJORA 1:

Responsable: Gerente de operaciones y Gerente de ventas

Presupuesto: \$27,000.00 de vehículo usado; \$43,000.00 para vehículo nuevo.

Alcance: Todos los clientes

Objetivo: Enriquecer las rutas de entrega de la sociedad, con base a la adquisición y uso de dos automotores destinados a rutas de entrega nacionales e internaciones, según el caso.

Antecedentes: La sociedad no cuenta con automotores destinados a la tarea de entrega del material adquirido por los clientes, tanto nacional e internacionalmente, ello referido a ventas al detalle o medianas, ya que para ventas de gran volumen es requerido, en algunas ocasiones, la asignación de entrega a la bodega del cliente por contratación de servicios de carga de transporte de un externo, dicha situación es poco recurrente y no posee periodicidad.

Título: **Adquisición de dos vehículos automotores para entregas de producto desde bodega de distribución o puerto y hacia la bodega o vivienda del cliente.**

- **Propuesta:** Cotización de dos vehículos automotores de 8 toneladas:
- **Características:** Se puede considerar la cotización de vehículos automotores de 8 toneladas, ya sea nuevos o usados y necesariamente de cama o cámara cerrada, debido al material delicado que se ha de transportar, el cual no se puede ver afectado por fenómenos atmosféricos, ni del tiempo que haga en El Salvador.

- **Precios:** se ha realizado investigaciones y para vehículos automotores de 8 toneladas nuevos² el precio ronda los \$43,000.00 (ver detalles en el enlace), y para el caso de vehículos automotores de 8 toneladas usados³ rondará más de \$27,000.00 (nota: los precios pueden variar según el proveedor, las fluctuaciones del mercado, las existencias, el país de compra, entre otros).
- **Autorizaciones:** la adquisición de vehículos automotores de 8 toneladas debe ser propuesta por la gerencia de operaciones, autorizada por la junta general de accionistas en una reunión de carácter ordinaria y deberá constar de un asiento en el libro autorizado de actas de junta general de accionistas que la sociedad lleve, por último, los desembolsos deberán ser realizados por la gerencia de finanzas a través de sus asignados a compras, así mismo, ellos serán los encargados de controlar la prima y otros gastos iniciales que esta propuesta conlleve.
- **Otros aspectos no económicos que considerar:** parqueo con un espacio no menor a 3.5m ancho x 10.0m largo y 3.1m de altura para cada vehículo automotor de 8 toneladas, así como el ajuste del ingreso a bodega para cargar y descargar dichos automotores.

**

² <https://vehicentro.com/camiones/camion-8-toneladas-1147>.

³ <https://m.encuentra24.com/el-salvador-es/autos-camiones-y-buses/se-vende-o-se-cambia-camion-de-8-toneladas/25124695?q=keyword.camion%20%20toneladas&list=category&catslug=autos-camiones-y-buses>.

SUGERENCIA DE MEJORA 2:

Generar mapa con indicadores de color, propuesta de rutas y rutas alternas de acuerdo con los clientes y posibles clientes en el mercado nacional.

Responsable: Gerente Administrativo y de operaciones

Periodo de ejecución: Cada 6 meses

Presupuesto: \$1,750.00

Alcance: Todos los clientes

Objetivo: Buscar mejorar los tiempos de entrega y optimizar recursos.

Antecedentes: De acuerdo con la investigación y las respuestas que se obtuvieron por parte de los clientes, en los instrumentos se determinó que no hay satisfacción en los tiempos de entrega y muchas veces se realizan solamente entregas parciales.

Desarrollo:

1. Análisis de Datos:

- Utilizar datos históricos para identificar patrones de demanda y tendencias geográficas.
- Emplear un software de análisis logístico para optimizar las rutas basándose en la demanda de los clientes.

2. Implementación de Tecnología:

- Utilizar sistemas de gestión de flotas y seguimiento por GPS para monitorear vehículos en tiempo real.

- Creación de una agenda digital para establecer días y lugares de entrega (departamentos y municipios).

3. Colaboración con Proveedores y Clientes:

- Convenio entre el proveedor y la empresa para coordinar la entrega del producto directamente al cliente, sin ingresar a las instalaciones.
- Compartir información al cliente sobre los horarios y requisitos específicos para mejorar la eficiencia de la entrega.

4. Almacenes Estratégicos:

Evaluar la ubicación de nuevos almacenes y centros de distribución estratégicos para minimizar distancias y tiempos de entrega.

5. Capacitación del Personal:

- Capacitación a conductores y personal logístico en las mejores prácticas de manejo de rutas.
- Fomenta la comunicación entre el personal para identificar posibles mejoras en las rutas (bitácora de viaje)

**

Gestión de Riesgos en la Comercialización de Inventarios

Diversificación de Proveedores:

Trabajar con múltiples proveedores para evitar dependencia y mitigar riesgos de escasez.

Evaluar la confiabilidad y capacidad de los proveedores antes de establecer asociaciones a largo plazo.

Seguro de mercancía:

Contratar seguros específicos para cubrir posibles pérdidas debido a daños, robo o cualquier otro riesgo relacionado con el inventario.

Revisar y actualizar regularmente las pólizas de seguros para asegurar una cobertura adecuada.

Análisis de Riesgos Financieros:

Evaluar los riesgos financieros asociados a cambios en los costos de materias primas, tasas de interés y tipos de cambio.

Mantener reservas financieras para hacer frente a cambios inesperados en el mercado.

Monitoreo de la Cadena de Suministro:

Implementar sistemas de monitoreo continuo en la cadena de suministro para detectar y abordar problemas de manera proactiva.

Establecer relaciones sólidas con proveedores y socios comerciales para facilitar la comunicación en momentos de crisis.

Resiliencia Operativa:

Desarrollar planes de contingencia detallados para hacer frente a interrupciones en la cadena de suministro.

Realiza simulacros periódicos para evaluar la efectividad de los planes de contingencia.

Cumplimiento Normativo:

Cumplir con todas las regulaciones y normativas relacionadas con la comercialización de inventarios.

Mantener actualizado sobre cambios en las leyes y normativas que puedan afectar la cadena de suministro.

Costos que considerar:**Costos de Personal:**

- Salario de personal de transporte: \$400.00
- Incentivos adicionales: Viático alimenticio: \$5.00 aplica únicamente fuera de San Salvador.

SUGERENCIA DE MEJORA 3:

Desarrollar una Misión y Visión para la empresa, ya que se identificó que no cuentan con ello.

Misión:

Ser líderes en la industria maderera, brindando productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, al tiempo que promovemos prácticas sostenibles y responsables para la gestión de inventario y la cadena de suministro.

Visión:

Ser reconocidos como la empresa maderera más confiable y respetada a nivel nacional e internacional, destacándonos por nuestra excelencia en la calidad del producto, innovación en procesos y compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Valores:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares más exigentes en todas las etapas de nuestra cadena de suministro.
- **Integridad:** Nos regimos por los más altos estándares éticos en todas nuestras operaciones, manteniendo la transparencia y la honestidad en nuestras relaciones con clientes, proveedores y comunidades.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros procesos y productos, mediante la adopción de tecnologías avanzadas y el fomento de la creatividad y el espíritu innovador en nuestro equipo.
- **Compromiso social:** Contribuimos al desarrollo y bienestar de las comunidades donde operamos, promoviendo oportunidades de empleo, educación y desarrollo sostenible.

Objetivos:

- Garantizar la calidad y seguridad de nuestros productos en todas las etapas de la cadena de suministro.
- Optimizar la eficiencia operativa y logística para reducir costos y tiempos de entrega.
- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes para fortalecer nuestra posición en el mercado y expandir nuestra presencia global.
- Mejorar continuamente la capacitación y desarrollo de nuestro equipo, fomentando un entorno de trabajo seguro, inclusivo y colaborativo.

ANEXO 6:

**IMAGEN QR Y ENLACE UTILIZADOS PARA DIFUNDIR LA ENCUESTA EN LOS
CLIENTES DE LA EMPRESA CARPICENTRO:**



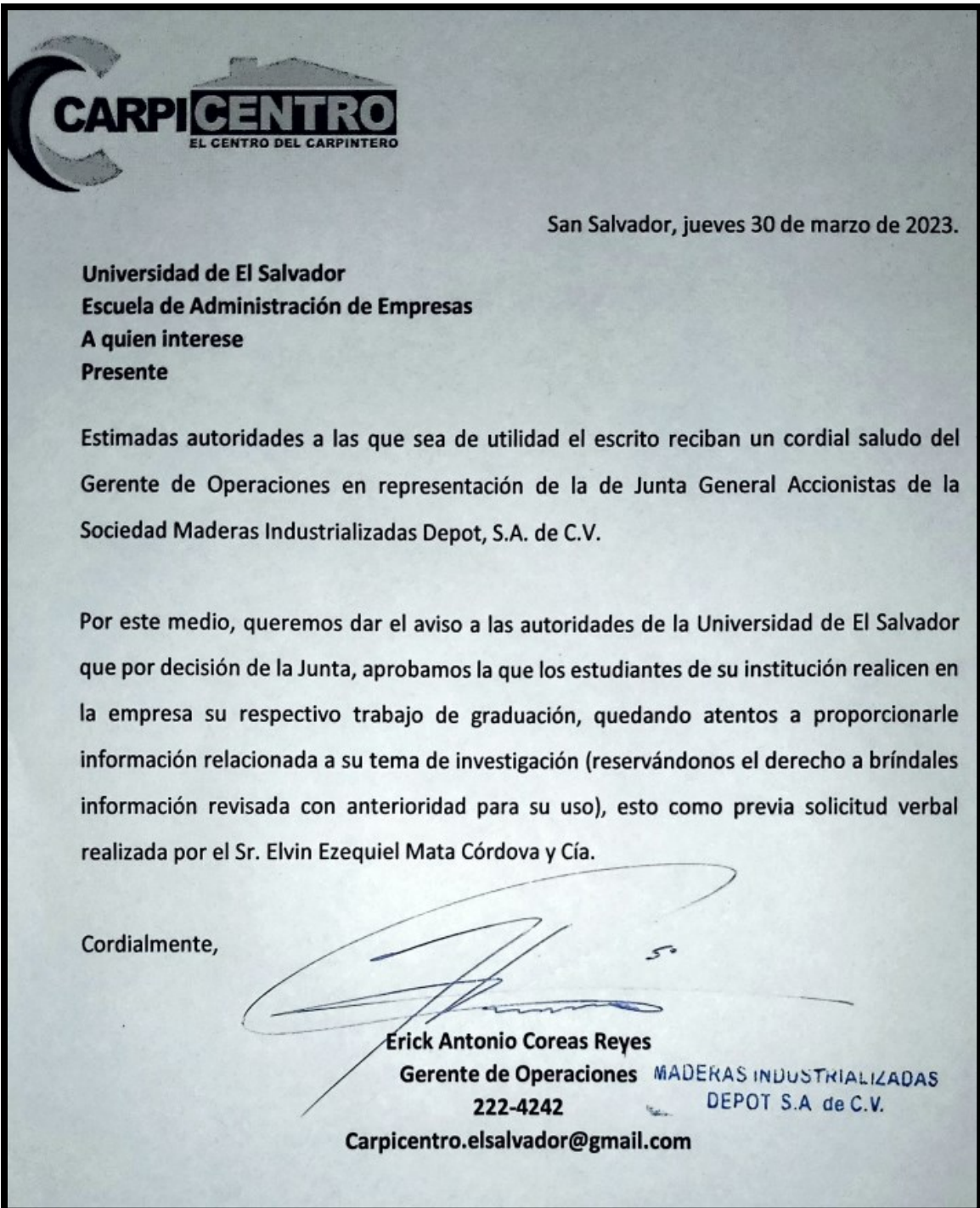
Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación, a través de la página: <https://www.qr-code-generator.com/>

Enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUB0YTr8r8cudCs4XULgDgQs49LJ9XMX-wfVcvPHF0iYNjLA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

ANEXO 7:

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA:



ANEXO 8: FOTOGRAFÍAS DE VISITA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA











CONSULTORIA Y TRANSACCIONES INTERNACIONALES SOCIA
 ANONIMA
 NIT Emitor: 589431K
 CARPINTERO EL CENTRO DEL CARPINTERO
 3 AVENIDA 8-70 COLONIA LOMAS DE PAMPLONA, zona 13,
 Guatemala, GUATEMALA
 ID extranjero Receptor: 06141401971038
 Nombre Receptor: Maderas Industrializadas Depot SA de CV

| #No | B/S | Cantidad | Descripcion | Precio/Ve unitario |
|-----|------|----------|---|-----------------------|
| 1 | Bien | 10 ✓ | TC12/3171 B top cocina palazzo brillo | 16 |
| 2 | Bien | 6 ✓ | TC12/0220 top cocina champaña metalizada | 6 |
| 3 | Bien | 5 ✓ | TC12/2102 top cocina blanco nieve | 5 |
| 4 | Bien | 4 ✓ | TC12/0491 top cocina galaxia grafito | 4 |
| 5 | Bien | 2 ✓ | TC12/2716 B top cocina piedra glaze brillo | 7 * |
| 6 | Bien | 3 ✓ | TC12/3154 SP top cocina mocha granite sp | 3 |
| 7 | Bien | 3 ✓ | TC12/2726 B top cocina expreso italian marble brillo | 3 |
| 8 | Bien | 6 ✓ | TC12/3007 B top cocina quartzite snow brillo | 6 |
| 9 | Bien | 12 ✓ | TC12/3012 B top cocina granito brillo | 14 * |
| 10 | Bien | 4 ✓ | TC12/3014 top cocina granitino negro | 4 |
| 11 | Bien | 12 * | TC12/3110 B top cocina lapidus brillo | 11 * |
| 12 | Bien | 4 ✓ | TC12/3153 SP top cocina santo grigio sp | 4 |
| 13 | Bien | 6 ✓ | TC12/3157 B top cocina imperiale brillo | 6 |
| 14 | Bien | 2 * | TC12/3151 PL top cocina marina di carrara PL | 8 * |
| 15 | Bien | 5 ✓ | TC12/4095 top cocina fabrica cilantro | 5 |

**ANEXO 9: FOTOGRAFÍAS DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA
EMPRESA**



Fuente de la imagen: <https://miroytengo.es/blog/que-es-la-melamina/>



Fuente de la imagen: <https://edimca.com.ec/blogs/usos-beneficios-plywood.html>



Fuente de la imagen: <https://es.linkedin.com/pulse/usos-y-beneficios-del-laminado-plástico>

ANEXO 10:

(RECAUCA., (2008). Res.-No.-224-2008-COMIECO-XLIX)

REGLAMENTO DEL CÓDIGO ADUANERO UNIFORME CENTROAMERICANO.

Artículo 1 Objeto

El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

Artículo 2 Definiciones

Para los efectos de la aplicación del Código y este Reglamento, se adoptan las definiciones y abreviaturas siguientes:

ADEUDO: Monto a que asciende la obligación tributaria aduanera.

ARRIBO FORZOSO: El arribo de un medio de transporte a un punto distinto del lugar de destino, como consecuencia de circunstancias ocurridas por caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobadas por la autoridad aduanera.

CÓDIGO: El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA).

DEPÓSITO ADUANERO PRIVADO: Aquel destinado al uso exclusivo del depositario y de aquellas personas autorizadas por el Servicio Aduanero a solicitud del depositario.

DEPÓSITO ADUANERO PÚBLICO: Aquel que pueda utilizar cualquier persona para depositar mercancías.

DERECHOS E IMPUESTOS: Los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI) y los demás tributos que gravan la importación y exportación de mercancías.

ÉXAMEN PREVIO: El reconocimiento físico de las mercancías, previo a su despacho, para determinar sus características generales y los elementos determinantes de las obligaciones tributarias aduaneras y demás requisitos que se requieren para la autorización del régimen u operación aduanera a que serán destinadas.

TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA DE DATOS: El intercambio de datos utilizando transmisión electrónica, medios magnéticos, ópticos, microondas, ondas de satélite, ondas de radio y similares.

Artículo 3 Organización

Para el ejercicio de sus funciones, la organización del Servicio Aduanero se establecerá de acuerdo con lo que disponga cada país signatario.

Artículo 4 Funciones

Al Servicio Aduanero le corresponden, entre otras, las funciones siguientes:

- a) Exigir y comprobar el cumplimiento de los elementos que determinan la obligación tributaria aduanera, tales como naturaleza, características, clasificación arancelaria, origen y valor aduanero de las mercancías y los demás deberes, requisitos y obligaciones, derivados de la entrada, permanencia y salida de las mercancías y medios de transporte del territorio aduanero nacional.
- b) Exigir y comprobar el pago de los derechos e impuestos.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas contenidas en el Código, este Reglamento y demás disposiciones aduaneras.

d) Investigar la comisión de infracciones aduaneras e imponer, en su caso, las sanciones que correspondan.

e) Vender en pública subasta o someter a otras formas de disposición, las mercancías abandonadas y las que han sido objeto de comiso, conforme lo establece el Código y este Reglamento.

f) Verificar, en su caso, el correcto uso y destino de las mercancías que ingresen al territorio aduanero nacional con el goce de algún estímulo fiscal, franquicia, exención o reducción de derechos e impuestos, así como el cumplimiento de las condiciones establecidas en la ley que otorga el beneficio.

g) Aplicar las medidas de control correspondientes para la protección de los derechos relacionados con la propiedad industrial e intelectual, de conformidad con los convenios internacionales sobre la materia.

h) Requerir de los Auxiliares, importadores, exportadores, productores, declarantes y terceros relacionados con éstos, la presentación de los libros de contabilidad, sus anexos, archivos, registros contables y otra información de trascendencia tributaria o aduanera y los archivos electrónicos, soportes magnéticos o similares que respalden o contengan esa información, en los términos que establece la legislación aduanera.

i) Aplicar las disposiciones dictadas por las autoridades competentes, relativas a los derechos contra prácticas desleales de comercio internacional, medidas de salvaguardia y demás regulaciones arancelarias y no arancelarias de comercio exterior.

j) Verificar que los Auxiliares cumplan con los requisitos, deberes y obligaciones establecidos en el Código y este Reglamento.

k) Impedir el ingreso o salida de mercancías cuya importación o exportación estén prohibidas y tomar las medidas correspondientes.

l) Establecer registros y bases de datos que contengan información sobre auxiliares, importadores y exportadores habituales”.

ANEXO 11: LISTA DE COTEJO DIGITAL

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LISTA DE COTEJO

NOMBRE DE LA SOCIEDAD: MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A.
DE C.V.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Recopilar información de la situación actual de la sociedad, referente al manejo de inventarios, cadena de suministros y actividades relacionadas, todo lo anterior realizado de manera visual.

FECHA DE LA REALIZACIÓN: 26/05/2023

| ITEM | INDICADORES | CUMPLIMIENTO | |
|------|--|--------------|---------------|
| | | SE OBSERVA | NO SE OBSERVA |
| 1 | ¿Posee un sistema para la gestión de inventarios? | | 0 |
| 2 | ¿Posee filosofía empresarial y la implementa? | | 0 |
| 3 | ¿Posee flotilla de camiones para entregas a domicilio? | | 0 |
| 4 | ¿Integra la información de todas las gerencias? | | 0 |
| 5 | ¿Codifica y clasifica adecuadamente sus inventarios de bodega? | | 0 |
| 6 | ¿Realizan cotizaciones con comprobante y detalle de productos? | 0 | |
| 7 | ¿Poseen publicidad en redes y vallas publicitarias? | 0 | |
| 8 | ¿Almacenan adecuadamente los productos para la venta? | | 0 |
| 9 | ¿Los trabajadores utilizan uniforme y equipo de protección? | 0 | |

Responsables: Nelson Cortéz
Vanessa Fernández
Elvin Mata

ANEXO 12: INDICADORES PARA EL PERSONAL CORPORATIVO

a. Encuesta utilizada en los colaboradores para la medición de los indicadores del personal corporativo

| |
|---|
| MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. |
| CARPICENTRO |
| MODELO DE EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA EL ÁREA CORPORATIVA |
| ÁREA DE BODEGA |
| Indicaciones: completar cada pregunta con una sola respuesta de acuerdo con tu criterio. |
| 1. ¿El gerente busca aporte de los miembros del equipo? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 2. ¿El/ella mide las entradas de manera justa? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 3. ¿Busca soluciones a problemas en conjunto? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 4. ¿Trata a las personas sin prejuicio? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 5. ¿Recompensa y reconoce las fortalezas del equipo? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |

| |
|--|
| E) Muy en desacuerdo |
| 6. ¿Involucra a los miembros del equipo para la toma de decisiones importantes? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 7. ¿Establece objetivos e instrucciones claras para el departamento? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 8. ¿Desafía a los miembros del equipo de manera positiva? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 9. ¿Brinda oportunidades de desarrollo? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |
| 10. ¿Se preocupa por el desarrollo profesional? |
| A) Muy de acuerdo |
| B) De acuerdo |
| C) Indiferente |
| D) En desacuerdo |
| E) Muy en desacuerdo |

Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación.

b. Diseño de indicadores para colaboradores de bodega y ventas

| MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. | | | | |
|---|--|--------------------|--------------------|----------------------|
| CARPICENTRO | | | | |
| INDICADORES DE MEDICIÓN PARA LOS COLABORADORES | | | | |
| ÁREA DE BODEGA | | | | |
| Nombre del empleado: | | | | |
| Área: | | | | |
| No. | Variables/ Indicadores | Cumple | | Observaciones |
| | | Si (1punto) | No (0punto) | |
| 1 | Maneja la información de los productos con relación a la calidad, diseño, dimensiones y otros atributos de estos. | | | |
| 2 | Mantiene su espacio o área de trabajo ordenada, limpia. | | | |
| 3 | Diariamente, almacena las herramientas y su equipo de protección, para evitar accidentes laborales en su área. | | | |
| 4 | La actualización y registro de la información de salidas, entradas y corte de inventario tienen como máximo un día hábil de retraso en sistema. | | | |
| 5 | Los faltantes o inexistencias de inventario son notificadas al encargado de bodega, como máximo, una semana posterior a su detección. | | | |
| 6 | El tiempo de respuesta sobre existencias, estado y calidades solicitadas por el área de ventas con respecto a cotizaciones no formales (redes sociales y llamadas telefónicas) es realizado una hora hábil máximo. | | | |
| 7 | El tiempo de respuesta sobre existencias, estado y calidades solicitadas por el área de ventas con respecto a cotizaciones formales (con orden de compra) es realizado tres horas hábiles máximo. | | | |

| Estatus | Puntuación | Porcentaje de efectividad |
|------------------|-------------------|----------------------------------|
| Cumple | ≥6 puntos | Del 85% al 100% |
| No cumple | ≤5 puntos | <85% |

| MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. | | | | |
|--|---|-------------|-------------|---------------|
| CARPICENTRO | | | | |
| INDICADORES DE MEDICIÓN PARA LOS COLABORADORES | | | | |
| ÁREA DE VENTAS | | | | |
| Nombre del empleado: | | | | |
| Área: | | | | |
| No. | Variables/ Indicadores | Cumple | | Observaciones |
| | | Si (1punto) | No (0punto) | |
| 1 | Maneja la información de los productos con relación a la calidad, diseño, dimensiones y otros atributos de estos. | | | |
| 2 | Las cotizaciones recibidas de manera no formal cumplen con al menos un 75% de efectividad de compra concretada. | | | |
| 3 | Las cotizaciones recibidas de manera formal cumplen con al menos un 95% de efectividad de compra concretada. | | | |
| 4 | Se identifico mensualmente que al menos dos cotizaciones o ventas no formales (redes sociales o llamadas) no se hayan concretado por desabastecimiento de inventario. | | | |
| 5 | Se identificó mensualmente que al menos una cotización o venta formal (con orden de compra) no se haya concretado por falta de inventarios. | | | |
| 6 | Se identificó de al menos una venta no realizada o devuelta por daños en la carga o descarga por parte del personal. | | | |
| 7 | Ha recibido al menos dos reclamos por parte de los clientes con respecto a retrasos de tiempo de entrega pactados de sus productos. | | | |

| Estatus | Puntuación | Porcentaje de efectividad |
|-----------|------------|---------------------------|
| Cumple | ≥6 puntos | Del 85% al 100% |
| No cumple | ≤5 puntos | <85% |

Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación

c. Diseño de ficha técnica para solicitar del departamento de bodega un requerimiento de compra:

MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V.
CARPICENTRO
FICHA DE REQUERIMIENTO DE INVENTARIO
BODEGA DE MADERAS
GERENCIA DE OPERACIONES

Responsable
o solicitante: _____

Número de
requisición: _____

Fecha: _____ Hora: _____

| Ítem | Código | Descripción | Existencia en bodega | Cantidad solicitada |
|------|-----------------|--------------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | PVC 3MM HUMO | PVC 3MM HUMO | 25 | 4000 |
| 2 | HC2065 Z16 | HALADERA 2065 Z16 (DESC) | 3 | 100 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Firma: _____
Responsable o
solicitante:

Firma: _____
Gerente o encargado
de área

Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación.

Indicaciones: se debe ingresar cada ítem con su código (según inventario), la descripción del producto que se solicita, junto con la existencia actual según Kardex, luego ingresar la cantidad que se está solicitando comprar.

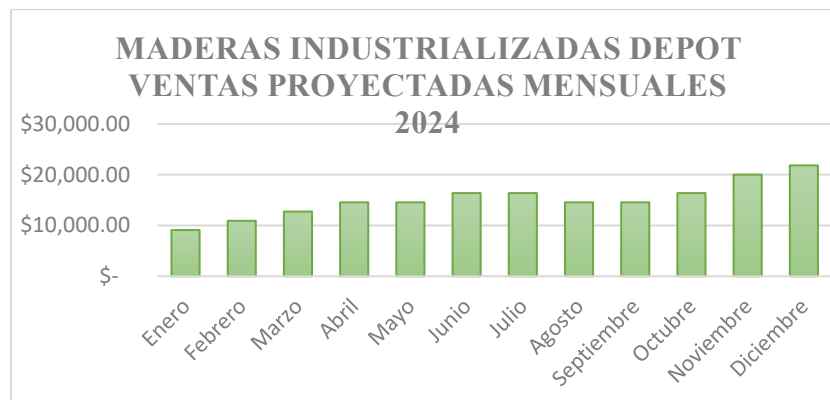
d. Proyección de ventas:

MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V.
CARPICENTRO
PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO 2024
GERENCIA DE VENTAS

| | | |
|----------------------|-----------|-------------------|
| Ventas del año 2021: | \$ | 184,951.66 |
| Ventas del año 2022: | \$ | 178,549.49 |
| Ventas del año 2023: | \$ | 182,414.78 |
| PROMEDIO: | \$ | 181,971.98 |

| MES | PORCENTAJE | VENTA PROYECTADA | ACUMULADO |
|----------------|-------------|----------------------|---------------|
| Enero | 5% | \$ 9,098.60 | \$ 9,098.60 |
| Febrero | 6% | \$ 10,918.32 | \$ 20,016.92 |
| Marzo | 7% | \$ 12,738.04 | \$ 32,754.96 |
| Abril | 8% | \$ 14,557.76 | \$ 47,312.71 |
| Mayo | 8% | \$ 14,557.76 | \$ 61,870.47 |
| Junio | 9% | \$ 16,377.48 | \$ 78,247.95 |
| Julio | 9% | \$ 16,377.48 | \$ 94,625.43 |
| Agosto | 8% | \$ 14,557.76 | \$ 109,183.19 |
| Septiembre | 8% | \$ 14,557.76 | \$ 123,740.94 |
| Octubre | 9% | \$ 16,377.48 | \$ 140,118.42 |
| Noviembre | 11% | \$ 20,016.92 | \$ 160,135.34 |
| Diciembre | 12% | \$ 21,836.64 | \$ 181,971.98 |
| TOTALES | 100% | \$ 181,971.98 | |

Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación.



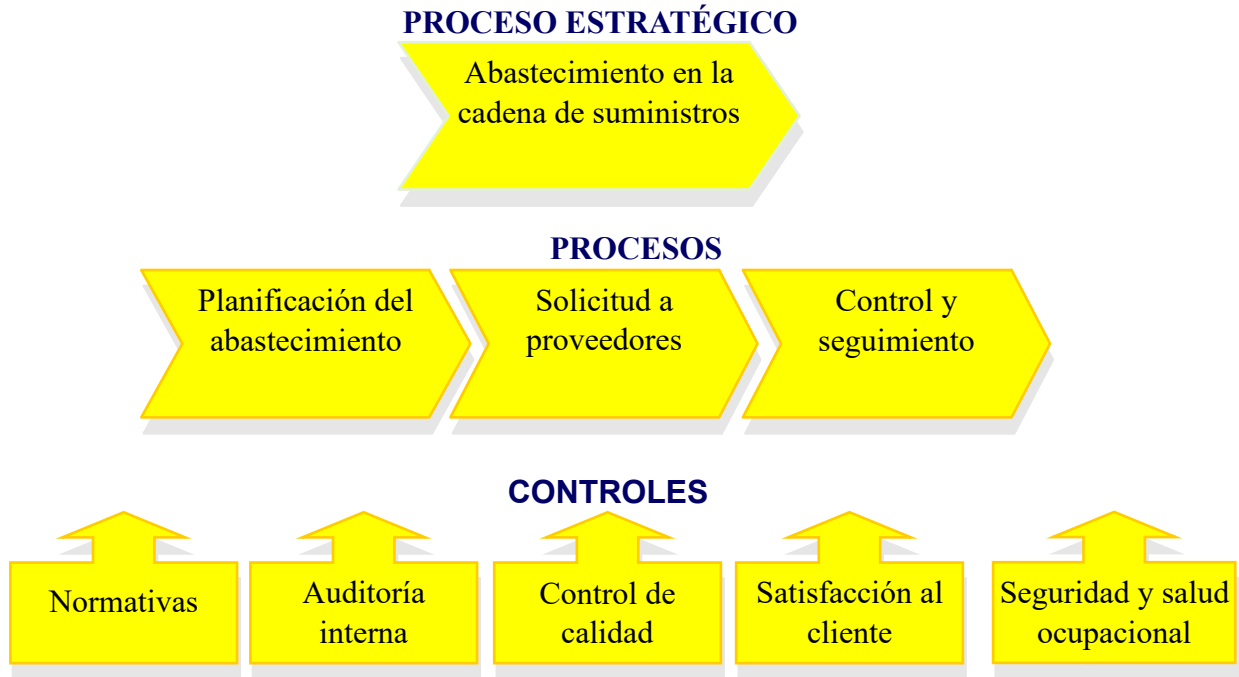
ANEXO 13: INDICADORES PARA LOS COLABORADORES

a. Encuesta utilizada en los clientes para la medición de los indicadores de colaboradores de la empresa

| MADERAS INDUSTRIALIZADAS DEPOT, S.A. DE C.V. | |
|--|--|
| MODELO DE EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA LOS COLABORADORES | |
| Indicaciones: completar cada pregunta con una sola respuesta de acuerdo con tu criterio | |
| 1. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio recibido por el personal de la empresa? | |
| A) Muy satisfecho | |
| B) Satisfecho | |
| C) Indiferente | |
| D) Insatisfecho | |
| E) Muy Insatisfecho | |
| | |
| 2. ¿Qué tan satisfecho se siente con los tiempos de atención recibidos por el personal de la empresa? | |
| A) Muy satisfecho | |
| B) Satisfecho | |
| C) Indiferente | |
| D) Insatisfecho | |
| E) Muy Insatisfecho | |
| | |
| 3. ¿Suplieron sus necesidades con nuestros productos? | |
| A) Muy satisfecho | |
| B) Satisfecho | |
| C) Indiferente | |
| D) Insatisfecho | |
| E) Muy Insatisfecho | |
| | |
| 4. ¿En caso de no tener existencias del producto que buscaba; ¿se le brindó alternativas de productos por parte del vendedor? | |
| A) Muy satisfecho | |
| B) Satisfecho | |
| C) Indiferente | |
| D) Insatisfecho | |
| E) Muy Insatisfecho | |
| | |
| 5. ¿Se le dio seguimiento a su cotización? | |
| A) Muy satisfecho | |
| B) Satisfecho | |
| C) Indiferente | |
| D) Insatisfecho | |
| E) Muy Insatisfecho | |

Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación

c. Mapa conceptual relacionado al manual de procesos



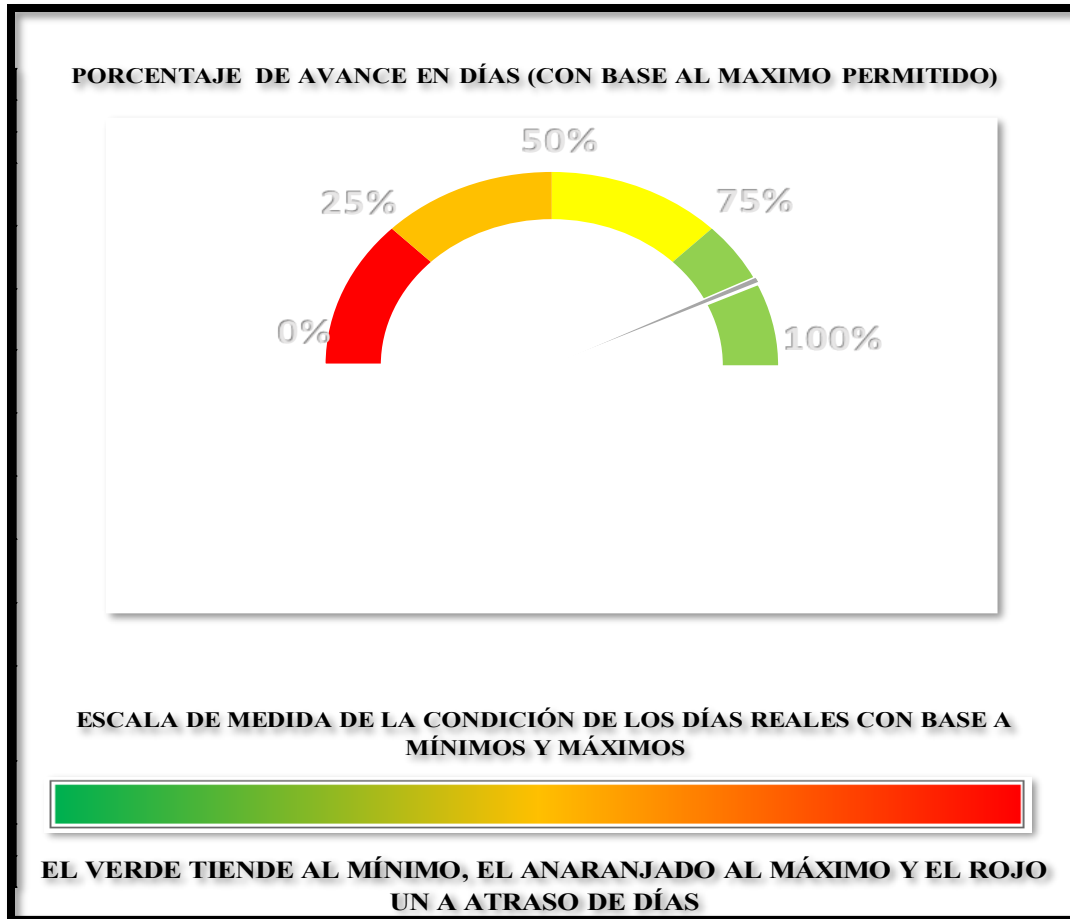
ANEXO 14. DESARROLLO DE CASO

PROVEEDOR: Tableros Alianza, S.A.

TIPO DE MERCADERÍA: Melamina

PAÍS DE PROCEDENCIA: Guatemala

| PASOS PARA IMPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS | HOLGURA DE TIEMPOS EN DÍAS | | |
|---|----------------------------|-----------|-----------|
| | MÍNIMO | MÁXIMO | REAL |
| I. Generar y enviar orden de compra al proveedor seleccionado | 1 | 2 | 2 |
| II. El proveedor recibe la orden de compra, valida las existencias o producción de lo solicitado | 1 | 3 | 4 |
| III. El proveedor envía los detalles de la facturación y las formas de pagos | 1 | 2 | 2 |
| IV. El proveedor despacha la mercadería vía terrestre a puerto de salida (País de origen) | 1 | 2 | 1 |
| V. La mercadería es descargada del transporte terrestre y cargada en el barco para su traslado hasta el puerto de llegada. | 1 | 2 | 1 |
| VI. La mercadería es descargada en el puerto de llegada y almacenada en las bodegas de la administración aduanal. | 1 | 2 | 2 |
| VII. Se realizan los pagos y otros trámites relacionados a la naviera. | 2 | 5 | 4 |
| VIII. Se gestiona la empresa transportadora de la mercadería vía terrestre desde el almacén aduanero hasta la bodega de la empresa. | 1 | 1 | 1 |
| IX. Se gestiona a través del agente aduanal la elaboración de la declaración de impuestos y el pago de estos. | 1 | 3 | 2 |
| X. Si existen permisos especiales u otros pagos relacionados se deberán realizar a la brevedad posible, para darle salida a la mercadería de los almacenes aduanales de CEPA. | 1 | 3 | 2 |
| XI. Se le da salida a la mercadería desde la almacenadora aduanal, hasta la bodega de destino de la empresa. | 1 | 1 | 1 |
| XII. Se descarga el producto en las bodegas de la empresa. | 1 | 1 | 1 |
| TOTALES | 13 | 27 | 23 |



Fuente: Elaboración propia del equipo de graduación.

LECTURA DEL CASO ANTERIOR: se ha adjuntado el desarrollo de una simulación de una importación, donde, se establecen los días de máximos y mínimos permitidos, además del registro de los días reales, se tiene por entendido que el valor mínimo será 13 días y el máximo 27, donde al final se puntúa 23, además existe una escala de color para cada paso del proceso, así como una barra de avance de días que indica cuantos de ellos se han consumido con base al máximo de tiempo permitido.

El equipo de graduación deja a disposición el uso de este instrumento de apoyo a para la empresa:

<https://1drv.ms/x/s!AuZoXntYBENbgYheGrdi0wgVXf-tAw?e=cNiz4S>

ANEXO 15: DISEÑO DE ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCIÓN POR REDES

SOCIALES.

En la escala del 1 al 10, siendo 1 el nivel mas bajo de satisfacción y 10 el nivel mas alto de satisfacción. ¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida?

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En la escala del 1 al 10, siendo 1 el nivel mas bajo de satisfacción y 10 el nivel mas alto de satisfacción. ¿Qué tan satisfecho se siente con los tiempos de atención recibida?

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En la escala del 1 al 10, siendo 1 el nivel mas bajo de satisfacción y 10 el nivel mas alto de satisfacción. ¿Qué tan satisfecho se siente con los precios obtenidos de los productos?

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En la escala del 1 al 10, siendo 1 el nivel mas bajo de satisfacción y 10 el nivel mas alto de satisfacción. ¿Qué tan satisfecho se siente con la existencia de los productos que buscaba?

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Al no haber encontrado los productos y precios que buscaba. ¿Cuál es su segunda opción de búsqueda? Mencione la empresa



Respuesta corta

