

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA
VARIEDADES EVITA

PRESENTADO POR:

JOSÉ DOUGLAS ALBERTO LÓPEZ
FÁTIMA DEL CARMEN CORNEJO SALVADOR
CHRISTIAN LISANDRO MATE PATRIZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO (A) INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA JUNIO DEL 2024

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. LUIS SALVADOR BARRERA MANCÍA

SECRETARIO:

ARQ. RAÚL ALEXANDER FABIÁN ORELLANA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTORA INTERINA:

MSC. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO (A) INDUSTRIAL

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA
VARIEDADES EVITA**

Presentado por:

JOSÉ DOUGLAS ALBERTO LÓPEZ

FÁTIMA DEL CARMEN CORNEJO SALVADOR

CHRISTIAN LISANDRO MATE PATRIZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSC. KARLA BEATRIZ BAIREZ DE RIVAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DEL 2024

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSC. KARLA BEATRIZ BAIRE DE RIVAS

AGRADECIMIENTOS

Luego de años de esfuerzo, años que tuvieron altas y bajas, alegrías y tristezas, noches de desvelo, días de madrugar por llegar a tiempo a clases, días de salir noche de la universidad, días de diversión con mis compañeros, clases tanto presenciales como en línea, aflicciones por parciales, pero sobre todo años de gran aprendizaje y perseverancia; me siento feliz de haber culminado mis estudios como ingeniero, y quiero aprovechar la oportunidad para agradecer a las personas que creyeron en mí y me brindaron su apoyo para poder llegar al final de esta etapa.

Quiero iniciar agradeciendo al mayor apoyo que he tenido, el de Dios, definitivamente no estaría acá si Él no lo hubiera permitido, le agradezco por secar mis lágrimas cuando según yo ya no podía, por levantar mi cabeza y llenarme de valentía para seguir, por darme la sabiduría para aprobar mis materias y por acompañarme desde el principio hasta el final, todo lo que he logrado se lo debo completamente a Él. Isaías 41:10 “No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.”

Doy gracias también al ángel que Dios ha puesto en la tierra para cuidarme y guiarme por el mejor camino, a mi mamá María Dora López, por brindarme su apoyo tanto emocional como económico para poder culminar mi carrera, por creer en mí y por cada esfuerzo que hizo porque yo pudiera estudiar, nunca podría yo terminar de pagar todo ese esfuerzo y le estaré inmensamente agradecido hasta el final de mis días por todo lo que hizo y sigue haciendo por mí, la quiero más que a nadie en esta vida y le dedico este logro porque sin ella no lo hubiera logrado.

Asimismo, le agradezco a mi hermana Michelle Alejandra López por haber estado conmigo y por animarme a seguir hasta terminar, por escucharme y brindarme su apoyo; también a mi abuela María Zoila López por escucharme, por hacerme masaje para quitarme el estrés, por esas pláticas sobre la vida y por animarme a continuar, este logro es de ustedes también por tanto apoyo que me brindaron.

Quiero agradecer también a todos los compañeros y amigos que tuve durante estos años, a esos amigos que se quedaron o los que me dejaron, pero con los que pude compartir tantas alegrías, tantas risas, todas esas largas tardes y noches de estudio, les agradezco por compartir sus conocimientos conmigo, por ayudarme y animarme a seguir, los llevaré a cada uno en mi mente.

Además, a cada uno de mis amigos de la iglesia por haberme acompañado en el camino, por ayudarme a olvidar el estrés que tenía, por todos esos momentos de diversión, por escucharme, por sus consejos y por haber estado cada vez que los necesitaba.

No puedo finalizar sin agradecer a mis compañeros de tesis Fátima Cornejo y Lisandro Mate porque a pesar de las adversidades no desistimos y logramos terminar esta última etapa del proceso, gracias por aportar su granito de arena para que hoy yo pueda estar acá.

Finalmente, a todas esas personas que no mencioné pero que fueron y siguen siendo parte de mi vida, gracias por estar cuando más los he necesitado y gracias por ayudarme a llegar a mi tan ansiada meta.

¡Gracias a cada uno de ustedes, que Dios los bendiga y les devuelva tanto cariño hacía mí, los llevo a cada uno de ustedes en mi corazón!

José Douglas Alberto López

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso: fuente de sabiduría y fortaleza, a quien debo todo lo que soy y lo que he logrado. Tu guía y protección han sido fundamentales en cada paso de este camino. Gracias por darme la salud, el coraje y la perseverancia necesarios para completar este trabajo. Sin Tu amor y gracia, nada de esto habría sido posible. Con humildad y gratitud, dedico este esfuerzo a Ti, Señor.

A mis padres Aracely y Cristobal: Con profunda gratitud y amor, dedico esta tesis a ustedes, mis padres. Desde el primer día, me han brindado un apoyo incondicional y me enseñaron que la educación es el legado más valioso. Gracias por infundirme el deseo de aprender y crecer, y por estar a mi lado en cada decisión, guiándome con sabiduría y apoyo constante. Su amor y sacrificio han sido la base de mis logros académicos y personales. Este triunfo es tanto mío como suyo.

A mi hermano Nehemias: Gracias, mi querido hermano menor, por ser una de las principales fuentes de motivación en mi vida, impulsándome a ser una mejor persona tanto en lo personal como en lo profesional, y por haberme acompañado durante toda la carrera.

A mi abuela Eugenia: Gracias por estar siempre presente, especialmente durante mis visitas de fin de semana. Tus palabras de ánimo y fortaleza fueron un apoyo invaluable. Aprecio enormemente tus oraciones, que han sido una guía constante en mi vida. Este logro no habría sido posible sin tu amor y apoyo incondicional. Tu presencia en mi vida es un regalo invaluable que siempre atesoraré.

A mis compañeros Fátima y Douglas: Fátima, tu compromiso y entusiasmo han sido inspiradores. Douglas, tu habilidad para analizar los detalles y encontrar soluciones ha sido invaluable. A ambos, les agradezco por compartido en el proceso de realizar nuestro trabajo de grado. Este logro es nuestro, y no podría haber pedido mejores compañeros de equipo. Que sigamos cosechando éxitos juntos en el futuro. ¡Gracias por todo!

A mis amigos de la universidad: Gracias por haber sido parte fundamental de mi experiencia universitaria. Como foráneo, llegué sin conocer a nadie, pero ustedes se convirtieron en grandes amigos a lo largo del camino. Aprecio enormemente la amistad que comenzó en reuniones para estudiar y que ha evolucionado hasta convertirse en relaciones duraderas y significativas al final de la carrera. Su amistad ha hecho que mi trayecto universitario sea más enriquecedor y memorable.

A mis docentes: mi más sincero agradecimiento a todos mis docentes, quienes han sido fundamentales en mi formación académica. En especial, agradezco de manera especial a mi querida docente Karla Baires. Su dedicación, enseñanzas y apoyo han sido invaluable durante mi trayecto universitario. Gracias a su guía y mentoría, he crecido tanto académica como personalmente. Su influencia perdurará en mi carrera profesional y más allá.

Christian Lisandro Mate Patriz

AGRADECIMIENTOS

Al que todo lo hace posible, quien en cada paso estuvo a mi lado, quien no me dejó desmayar, cuando me detuve, me ayudó a continuar, cuando sentí caer, me extendió su mano y me hizo levantar, ¡Dios, como no agradecer todo el bien que me haces! Por tu inigualable fidelidad en el camino tan cambiante hacia esta meta y en la vida en general, gracias por ser mi más grande compañero de antes, hoy y siempre.

A mi papá, por añorar en su corazón el deseo de ver a su hija convertida en una profesional, por todo el apoyo que siempre supo darme, por llevarme en sus oraciones y por su bendición.

A mi mamá, por todo el esfuerzo que significo darme lo necesario para superarme profesionalmente, por encomendarme a Dios todos los días.

A cada uno de mis hermanos, por el ejemplo incansable de superación, por todo el cuidado y cariño que nunca se cansan de mostrar, por todos los consejos, la guía y la compañía. Cada una de sus palabras y ejemplo los guardo conmigo. Son los mejores hermanos que cualquiera pudiera haber pedido tener. Los amo.

A mis amigos, compañeros y colegas, Laura Jacobo, Lisandro Mate, este logro es también gracias a su amistad y su apoyo. Muchas gracias por todos los buenos momentos y los más gratos recuerdos. A Douglas López, por sobrellevar al equipo en uno de los momentos más difíciles de mi vida a nivel personal.

A los maestros ingenieros que al compartir sus conocimientos forjaron la profesional en la que hoy me he convertido.

A todas las personas que en su momento fueron parte especial y fundamental en mi camino a través de la universidad y en el seguimiento de mi carrera profesional.

A quienes me acompañan hoy, en la continuación de mi crecimiento personal. Gracias por sus palabras de aliento y motivación, por el cariño, compañía, tiempo y dedicación.

Fátima Del Carmen Cornejo Salvador

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	xxiv
II.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	xxv
2.1	GENERAL	xxv
2.2	ESPECIFICOS	xxv
III.	ALCANCES Y LIMITACIONES	xxvi
3.1	ALCANCES	xxvi
3.2	LIMITACIONES	xxvii
IV.	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	xxviii
V.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	xxix
VI.	GENERALIDADES	30
6.1	MARCO TEORICO CONCEPTUAL	30
6.1.1	BASE TEORICA CONCEPTUAL	30
6.1.1.1	LOGISTICA	30
6.1.1.2	LOGÍSTICA INTEGRAL.....	30
6.1.1.3	GESTIÓN	31
6.1.1.4	SISTEMA	31
6.1.1.5	SISTEMA LOGÍSTICO	31
6.1.1.6	COMPRAS (APROVISIONAMIENTO)	31
6.1.1.7	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	32
6.1.1.8	CADENA DE SUMINISTROS.....	32
6.1.1.9	LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	33
6.1.1.10	DISTRIBUCIÓN	33
6.1.1.11	LOGÍSTICA ORIENTADA AL SERVICIO DEL CLIENTE	33
6.1.1.12	BENCHMARKING COMPETITIVO	34
6.1.1.13	PRONÓSTICOS DE CONSUMO Y PROYECCIONES.....	34
6.1.1.14	INDICADORES DE GESTIÓN (KPIS).....	35
6.1.1.15	IMPORTACIÓN.....	36
6.1.1.16	EXPORTACIÓN.....	36
6.1.1.17	INCOTERMS	36
6.1.1.18	TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA: OPERADORES	37
6.1.2	HERRAMIENTAS DEL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO	39
6.1.2.1	ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	39
6.1.2.2	ENCUESTA	39
6.1.2.3	LISTA DE CHEQUEO	39

6.1.2.4	OBSERVACIÓN.....	40
6.1.2.5	PESTAL	40
6.1.2.6	DIAGRAMA DE PORTER.....	41
6.1.2.7	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	41
6.1.3	METODOLOGÍAS A USAR EN EL ESTUDIO	42
6.1.3.1	METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO	42
6.1.3.2	METODOLOGÍA DEL MODELO SCOR	43
6.2	MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	49
6.2.1	CONCEPTUALIZACIÓN DEL SECTOR	49
6.2.1.1	GENERALIDADES DEL SECTOR	49
6.2.1.2	INDUSTRIA DE COMERCIO EN EL SALVADOR.....	50
6.2.2	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	54
6.2.2.1	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	54
6.2.2.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	55
6.2.2.3	DEFINICIÓN DE MACROPROCESOS EN ESTUDIO.....	57
6.2.2.4	CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA.....	58
6.2.2.5	CARTERA DE PROVEEDORES.....	62
6.2.2.6	FAMILIAS DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA	68
6.2.2.7	TIPOS DE CLIENTES DE LA EMPRESA	72
6.3	CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO	73
6.3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	73
6.3.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	74
6.3.3	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	74
VII.	DESARROLLO DEL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO	76
7.1	METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.....	76
7.1.1.1	TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL DIAGNOSTICO.....	79
7.1.1.2	INFORMACIÓN A RECOLECTAR.....	81
7.1.1.3	HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	83
7.1.1.4	ESTABLECIMIENTO DEL SUJETO DE ESTUDIO	84
7.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO	86
7.2.1	MERCADO E INFLUENCIA DE LA CULTURA NACIONAL	86
7.2.2	ANÁLISIS PESTAL	93
7.2.2.1	ASPECTOS POLÍTICOS.....	93
7.2.2.2	ASPECTOS ECONÓMICOS.....	96
7.2.2.3	ASPECTOS SOCIALES	98
7.2.2.4	ASPECTOS TECNOLÓGICOS	99

7.2.2.5	ASPECTOS AMBIENTALES O ECOLÓGICOS	100
7.2.2.6	ASPECTOS LEGALES.....	102
7.2.3	DEMANDA DE PRODUCTOS.....	110
7.2.3.1	DEMANDA A NIVEL NACIONAL	110
7.2.3.2	IMPORTACION DE PRODUCTOS DE CHINA	118
7.2.4	INFORMACIÓN RECOLECTADA DE LA EMPRESA	119
7.2.4.1	DEMANDA DE PRODUCTOS SEGUNDO SEMESTRE 2023	124
7.2.5	ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO.....	137
7.3	DIAGNÓSTICO INTERNO	138
7.3.1	ENTREVISTAS Y ENCUESTA	139
7.3.2	CHECK LISTS	143
7.3.3	LINEA BASE.....	147
7.3.4	ANALISIS DE LA INFORMACION DEL DIAGNOSTICO INTERNO	156
7.4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES.....	159
7.4.1	MACROPROCESO DE COMPRAS ACTUAL.....	159
7.4.1.1	PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REALIZACIÓN DE COTIZACIONES.....	160
7.4.1.2	PROCESO: NEGOCIACIÓN	164
7.4.1.3	PROCESO: ORDEN DE COMPRA.....	168
7.4.1.4	PROCESO: PAGO DE MERCANCÍAS	171
7.4.1.5	PROCESO: RECEPCIÓN	174
7.4.2	MACROPROCESO DE LOGISTICA DE INVENTARIOS.....	177
7.4.2.1	PERSONAL QUE INTERVIENE EN LOS PROCESOS	180
7.4.2.2	PROCESO: ALMACENAMIENTO	182
7.4.2.3	PROCESO: AUDITORÍA DE INVENTARIO	185
7.4.2.4	PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO	189
7.4.3	MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	192
7.4.3.1	PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO	194
7.4.3.2	PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	196
7.4.3.3	PROCESO: GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	200
7.4.3.4	PROCESO: CONTROL Y SEGUIMIENTO	205
VIII.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	209
8.1	MATRIZ FODA.....	209
8.2	AML.....	211
8.2.1	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	211
8.2.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	219
8.2.3	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	228

8.2.4	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	233
8.2.5	ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO.....	237
8.2.6	MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	238
IX.	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	240
9.1	PROPOSICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	242
9.2	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	247
9.3	EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	247
9.4	SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.....	252
X.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	252
10.1	OBJETIVOS DE LA SOLUCIÓN.....	252
10.2	COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN.....	254
10.3	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	255
XI.	DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	258
11.1	METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE LA SOLUCION.....	258
11.1.1	FASES DE LA METODOLOGÍA.....	258
11.1.2	TÉCNICAS A UTILIZAR	264
11.2	APLICACIONES DEL MODELO SCOR A SERVICIOS	268
11.3	PUNTO DE PARTIDA DEL DISEÑO: ANTECEDENTES	270
11.4	OBJETIVO GENERAL DE LA SOLUCIÓN	274
11.5	ALCANCE DE LA SOLUCIÓN	274
11.6	APLICACIÓN DEL MODELO SCOR A LA SOLUCIÓN PROPUESTA.....	276
11.6.1	ADAPTACIÓN DE LOS PILARES SCOR A LA SOLUCIÓN	276
11.6.2	ADAPTACIÓN DE LOS NIVELES DEL MODELO SCOR.....	278
11.7	DISEÑO DE LOS COMPONENTES	282
11.7.1	COMPONENTES DEL SGL BASADO EN EL MODELO SCOR.....	282
11.7.2	COMPONENTES DEL SGL Y SUS ELEMENTOS	283
11.7.3	COMPONENTE: PRONÓSTICOS DE DEMANDA.....	284
a.	OBJETIVO Y ELEMENTOS	284
b.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE.....	285
c.	ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	286
d.	CONSIDERACIONES ESPECIALES.....	287
e.	TÉCNICAS A EMPLEAR	288
f.	DESARROLLO DEL COMPONENTE	290
g.	MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE.....	298
11.7.4	COMPONENTE: ESTRATEGIAS DE COMPRA Y NEGOCIACIÓN.....	302

a.	OBJETIVO Y ELEMENTOS	302
b.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	303
c.	ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	304
d.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	305
e.	TÉCNICAS A EMPLEAR	306
f.	DESARROLLO DEL COMPONENTE	308
g.	MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE	324
11.7.5	COMPONENTE: PLAN DE CARRERA	330
a.	OBJETIVO Y ELEMENTOS	330
b.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	331
c.	ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	332
d.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	333
e.	TÉCNICAS A EMPLEAR	334
f.	DESARROLLO DEL COMPONENTE	336
g.	MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE	351
11.7.6	COMPONENTE: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS	356
a.	OBJETIVO Y ELEMENTOS	356
b.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	357
c.	ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	358
d.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	359
e.	TÉCNICAS A EMPLEAR	360
f.	DESARROLLO DEL COMPONENTE	362
g.	MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE	372
11.7.7	COMPONENTE: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES	377
a.	OBJETIVO Y ELEMENTOS	377
b.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	378
c.	ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	379
d.	CONSIDERACIONES ESPECIALES	380
e.	TÉCNICAS A EMPLEAR	381
f.	DESARROLLO DEL COMPONENTE	383
g.	MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE	401
11.8	ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS	410
11.8.1	HUMANOS	410
11.8.2	MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	412
11.9	EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN	414
11.9.1	ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS	414
11.9.2	INVERSIONES DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	419

11.9.2.1	CAPITAL DE TRABAJO	422
11.9.2.2	RESUMEN DE INVERSIÓN.....	424
11.9.3	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	425
11.9.4	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	436
11.9.5	ESTADO DE RESULTADOS	437
11.9.6	ESTADO DE RESULTADOS	438
11.9.7	EVALUACIÓN ECONÓMICA/FINANCIERA	439
11.9.8	EVALUACIÓN SOCIAL	447
11.9.9	EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL.....	452
11.10	ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA SOLUCIÓN	456
11.10.1	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	456
11.10.2	MATRIZ DE RIESGOS	462
11.10.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	480
11.11	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	488
11.11.1	PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN.....	488
11.11.2	ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN	490
11.12	PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	491
11.13	COMPARACIÓN DE LA MEJORA CON LA SITUACIÓN ACTUAL....	492
XII.	CONCLUSIONES.....	495
XIII.	RECOMENDACIONES	497
XIV.	BIBLIOGRAFIA	499
XV.	ANEXOS	502
	ANEXO 1: PIB CORRESPONDIENTE A LOS PERIODOS 2020, 2021 Y 2022	502
	ANEXO 2: PIRAMIDE POBLACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR AL 2020	504
	ANEXO 3: DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO.....	505
	CHECK LIST - LOGÍSTICA DE COMPRAS.....	505
	CHECK LIST – LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACEN.....	507
	CHECK LIST – GESTION ADMINISTRATIVA	509
	ENTREVISTA ÁREA DE COMPRAS	511
	ENTREVISTA ÁREA DE ALMACENAMIENTO	513
	ENTREVISTA ÁREA DE INVENTARIOS	514
	ENCUESTA AL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	515
	ANEXO 4 SOFTWARE DE FACTURACION E INVENTARIOS.....	521

ANEXO 5 DEFINICION DEL METODO DE PROYECCION DE LA DEMANDA	522
ANEXO 6 RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	533
ENTREVISTA AREA DE COMPRAS.....	533
ENTREVISTA AREA DE ALMACENAMIENTO	536
ENTREVISTA AREA DE INVENTARIOS.....	538
ENCUESTA AL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE	541
CHECK LIST LOGÍSTICA DE COMPRAS	551
CHECK LIST LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO	554
CHECK LIST GESTIÓN ADMINISTRATIVA	557
LINEA BASE (INDICADORES)	560
LOGÍSTICA DE COMPRAS	560
LOGÍSTICA DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	563
GESTIÓN ADMNINISTRATIVA	565
ANEXO 7 ENTREVISTAS CON GERENTE DE LA EMPRESA Y ENCARGADO DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIO	568
ANEXO 8 DISTRIBUCION DE LAS AREAS DE LA TIENDA.....	569
ANEXO 9 PROPUESTA DEL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	570
ANEXO 10 PROPUESTA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	583
ANEXO 11 PROPUESTA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .	622
ANEXO 12 PROPUESTA DEL MANUAL DE ÉTICA	659
ANEXO 13 FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	671

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diferentes tipos de proveedores logísticos.	38
Ilustración 2 Metodología de marco lógico	42
Ilustración 3 (Scor Cadena De Suministro – Evaluando ERP	43
Ilustración 4. Niveles de la Gestión Logística del Modelo SCOR	48
Ilustración 5 Estructura organizativa de la empresa.....	55
Ilustración 6 Estructura organizativa del área de compras	56
Ilustración 7 Estructura organizativa del área de inventarios y almacenamiento ..	56
<i>Ilustración 8. Enlaces estratégicos Variedades Evita</i>	<i>60</i>
Ilustración 9. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	63
Ilustración 10. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	63
Ilustración 11. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	64
Ilustración 12. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	64
Ilustración 13. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	65
Ilustración 14. Productos que se comercializan en Variedades Evita.....	66
Ilustración 15. Metodología de diagnóstico de Variedades Evita.....	77
Ilustración 16 Técnicas a utilizar en el diagnostico.....	80
Ilustración 17 Tendencias de consumo en el marco de la celebración del Día del Amor y la Amistad	90
Ilustración 18 Globos - Día del Amor y la Amistad.....	91
Ilustración 19. Gráfico Importación nacional artículos categoría 9505	111
Ilustración 20. Gráfico Importación nacional artículos categoría 9608	112
Ilustración 21. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4814	113
Ilustración 22. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4817	114
Ilustración 23. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4821	115
Ilustración 24. Gráfico Importación nacional artículos categoría 6702	116
Ilustración 25. Gráfico Importación nacional artículos categoría 701090	117
Ilustración 26. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4420	118
Ilustración 27. Compras y ventas a china en los últimos 4 años.	119
Ilustración 28. Gráfico de Ventas para últimos 5 años	120
Ilustración 29. Gráfico demanda de productos por familia	121
Ilustración 30. Gráfico importación de productos de familia papelería	125
Ilustración 31. Gráfico Demanda de productos de familia papelería	125
Ilustración 32. Gráfico importación de productos de familia recuerdos	126
Ilustración 33. Gráfico Demanda de productos de familia recuerdos	126
Ilustración 34. Gráfico importación de productos de familia globos.....	127
Ilustración 35. Gráfico Demanda de productos de familia globos.....	127
Ilustración 36. Gráfico importación de productos de familia bases.....	128
Ilustración 37. Gráfico Demanda de productos de familia bases.....	128
Ilustración 38. Gráfico importación de productos de familia tarjetas	129
Ilustración 39. Gráfico Demanda de productos de familia tarjetas	129
Ilustración 40. Gráfico importación de productos de familia flores	130

Ilustración 41. Gráfico Demanda de productos de familia flores	130
Ilustración 42 PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REALIZACIÓN DE COTIZACIONES	163
Ilustración 43 PROCESO: NEGOCIACIÓN.....	167
Ilustración 44 PROCESO: ORDEN DE COMPRA.....	170
Ilustración 45 PROCESO: PAGO DE MERCANCÍAS	173
Ilustración 46 PROCESO: RECEPCIÓN	176
Ilustración 47. Personal que interviene en el MACROPROCESO DE LOGISTICA DE INVENTARIOS	180
Ilustración 48 PROCESO: ALMACENAMIENTO	184
Ilustración 49 PROCESO: AUDITORÍA DE INVENTARIO.....	188
Ilustración 50 PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO	191
Ilustración 51. Personal que interviene en el MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	194
Ilustración 52 PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	199
Ilustración 53 PROCESO: GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	204
Ilustración 54 PROCESO: CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	208
Ilustración 55. Diagrama de Pareto	221
Ilustración 56. Árbol de problemas	223
Ilustración 57. Árbol de objetivos.....	229
Ilustración 58 LLUVIA DE IDEAS - DIAGNOSTICO	234
Ilustración 59 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO	237
Ilustración 60 Software Actual de la empresa para la gestión del inventario.	244
Ilustración 61 TÉCNICA DE MULTICRITERIO SCORING.	248
Ilustración 62. Esquematización de componentes de solución	255
Ilustración 63. Metodología de diseño.....	263
Ilustración 64. Adaptación modelo SCOR a diseño de solución.....	281
Ilustración 65. Componentes Sistema de Gestión Logística basados en Modelo SCOR.....	282
Ilustración 66 Sistema de pronóstico de la demanda y presupuesto de ventas ..	290
Ilustración 67 Familias de productos detalladas en el sistema.....	291
Ilustración 68 Proyección de la demanda en el sistema.....	291
Ilustración 69 Ejemplo de proyección en el sistema.....	292
Ilustración 70 Presupuesto de ventas en el sistema	292
Ilustración 71 Política de inventario en el sistema	293
Ilustración 72 costeo de productos en el sistema.....	293
Ilustración 73 Presupuesto de compras	293
Ilustración 74 Presupuesto de compras	294
Ilustración 75. Listado de productos en sistema de control de inventario	295
Ilustración 76. Registro de entradas y salidas en sistema de control de inventario	297
Ilustración 77. Resumen de control de stock en sistema propuesto.....	298
Ilustración 78. Optimización de inventario	299

Ilustración 79. Mejora en la calidad de servicio ofrecido	300
Ilustración 80. Satisfacción de cliente	301
Ilustración 81 KPIS proveedores	321
Ilustración 82 KPI LEAD B EXCEL	324
Ilustración 83 LEAD selección del producto	325
Ilustración 84 Datos A	325
Ilustración 85 Datos B	326
Ilustración 86 Análisis T	326
Ilustración 87 Datos EA	327
Ilustración 88 Datos EB	327
Ilustración 89 Análisis E	327
Ilustración 90 CA	328
Ilustración 91 CB	328
Ilustración 92 Mala Calidad	329
Ilustración 93. Interfaz Edutin Academy	337
Ilustración 94. Plataforma visualización de clases	341
Ilustración 95. Plataforma realización de quiz	341
Ilustración 96. Detalle de actividades pendientes.....	342
Ilustración 97. Pizarra para anotaciones sobre curso.....	342
Ilustración 98. Ejemplo de certificado entregado.....	343
Ilustración 99 Manual de Descripción de Puestos.....	367
Ilustración 100. Mejora en la eficiencia/productividad	372
Ilustración 101. Satisfacción de cliente	373
Ilustración 102. Mejora en comunicación y trabajo en equipo	375
Ilustración 103. Optimización en la toma de decisiones.....	376
Ilustración 104 Sistema del componente de KPIS.....	383
Ilustración 105 DIAGRAMA DE DECISION – SEIRI.....	394
Ilustración 106 Rótulos de ubicación.....	396
Ilustración 107 Señales cuantitativas.	397
Ilustración 108 Señales cuantitativas especiales	397
Ilustración 109 Tak Time (Control y seguimiento).....	401
Ilustración 110 Lead Time Ejemplo.....	402
Ilustración 111 Indicar "Costo"	402
Ilustración 112 Compras de emergencia	403
Ilustración 113 KPI Precisión.....	403
Ilustración 114 Rotura de Stock.....	404
Ilustración 115 Tasa de Devoluciones	405
Ilustración 116 Retención del Personal	406
Ilustración 117 Quejas	406
Ilustración 118 Tiempo de Atención.....	407
Ilustración 119. Inversiones del proyecto.....	420
Ilustración 120. Diferentes tipos de fuentes de financiamiento.....	426

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Importaciones de productos correspondientes a la partida arancelaria 4909, durante los últimos 4 años.....	51
Tabla 2. Importaciones de productos correspondientes a la partida arancelaria 6702, durante los últimos 4 años.....	52
Tabla 3 Definición de macroprocesos en estudio	57
<i>Tabla 4. Cadena de valor actual de la Variedades Evita</i>	59
Tabla 5 Herramientas de diagnóstico	83
Tabla 6 Fechas de las principales festividades y los principales productos comercializados.....	89
Tabla 7. Tasa de inflación	96
Tabla 8. Ingreso Nacional Bruto de El Salvador	97
Tabla 9. PESTEL (Fuente: Elaboración propia)	106
Tabla 10. Análisis PESTEL	109
Tabla 11. Importación nacional artículos categoría 9505.....	110
Tabla 12. Importación nacional artículos categoría 9608	111
Tabla 13. Importación nacional artículos categoría 4814	112
Tabla 14. Importación nacional artículos categoría 4817	113
Tabla 15. Importación nacional artículos categoría 4821	114
Tabla 16. Importación nacional artículos categoría 6702	115
Tabla 17. Importación nacional artículos categoría 701090	116
Tabla 18. Importación nacional artículos categoría 4420	117
Tabla 19. Demanda de productos para últimos 5 años	120
Tabla 20. Venta de productos en unidades monetarias para últimos 5 años.....	120
Tabla 21. Demanda de productos por familia	121
Tabla 22. Importación de productos de papelería.....	125
Tabla 23. Demanda de productos de familia papelería	125
Tabla 24. Importación de productos de familia recuerdos	126
Tabla 25. Demanda de productos de familia recuerdos	126
Tabla 26. Importación de productos de familia globos.....	127
Tabla 27. Demanda de productos de familia globos.....	127
Tabla 28. Importación de productos de familia bases.....	128
Tabla 29. Demanda de productos de familia bases.....	128
Tabla 30. Importación de productos de familia tarjetas	129
Tabla 31. Demanda de productos de familia tarjetas.....	129
Tabla 32. Importación de productos de familia flores	130
Tabla 33. Demanda de productos de familia flores.....	130
Tabla 34. Demanda de productos próximos 5 años para papelería	132
Tabla 35. Demanda de productos próximos 5 años para bases.....	133
Tabla 36. Demanda de productos próximos 5 años para globos.....	134
Tabla 37. Demanda de productos próximos 5 años para recuerdos	134
Tabla 38. Demanda de productos próximos 5 años para tarjetas.....	135

Tabla 39. Demanda de productos próximos 5 años para flores.....	136
Tabla 40 RESULTADOS ENTREVISTA LOGÍSTICA DE COMPRAS	139
Tabla 41 RESULTADOS ENTREVISTA LOGISTICA DE ALMACENAMIENTO ...	140
Tabla 42 RESULTADOS ENTREVISTA LOGÍSTICA DE INVENTARIOS	141
Tabla 43 RESULTADOS ENCUESTA – PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	142
Tabla 44 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE COMPRAS.....	144
Tabla 45 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIOS	145
Tabla 46 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA	146
Tabla 47 FODA CRUZADO - FUENTE: ELABORACION PROPIA.....	210
Tabla 48. Análisis de involucrados de diagnóstico de la situación actual	218
Tabla 49. Análisis de impacto de problemáticas	220
Tabla 50. Frecuencia para cálculo de Pareto	220
Tabla 51 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	239
Tabla 52 Criterios para la evaluación de alternativas	247
Tabla 53 IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.	249
Tabla 54 Escala para la ponderación de los criterios.	250
Tabla 55 Ponderación/ importancia de cada criterio.....	250
Tabla 56 Ponderaciones para la relación que tiene cada producto con los criterios.	250
Tabla 57 Asignación de la ponderación según la relación que tiene cada producto con los criterios.	251
Tabla 58 Cálculo de la puntuación de cada alternativa	252
Tabla 59. Matriz de consistencia	256
<i>Tabla 60. Descripción de las técnicas a utilizar en cada una de las etapas. Fuente: Elaboración propia.</i>	265
Tabla 61. Situación actual de los procesos de logística de compras, logística de inventario y logística de la gestión administrativa de VARIEDADES EVITA. Fuente: Elaboración propia.	273
Tabla 62 ADAPTACIÓN DE LOS PILARES SCOR A LA SOLUCIÓN.....	277
Tabla 63 Componentes del Sistema de Gestión Logística	278
Tabla 64 Basado en el modelo SCOR.....	278
Tabla 65 Nivel 1: nivel estratégico	279
Tabla 66 Nivel 2: nivel táctico	280
Tabla 67 Nivel 3: nivel operativo.....	280
Tabla 68. Elementos de cada componente de SGL	283
Tabla 69 CHECK LIST DE EVALUACION DE PROVEEDOR PROPUESTA.....	314
Tabla 70 Cuadro evaluativo del tipo de política aplicable a variedades evita	316
Tabla 71 Ficha Técnica Tiempo de abastecimiento (Lead Time).....	321
Tabla 72 Ficha Técnica Efectividad de los proveedores.....	322
Tabla 73 Ficha Técnica Mala calidad	323
Tabla 74 Ficha Técnica Tak Time	384

Tabla 75 Ficha Técnica Costo	385
Tabla 76 Ficha Técnica Tasa de compras de emergencia.....	386
Tabla 77 Ficha Técnica Precisión	387
Tabla 78 Ficha Técnica Rotura de stock.....	388
Tabla 79 Ficha Técnica Tasa de devoluciones de clientes	389
Tabla 80 Ficha Técnica Índice de retención de personal.....	390
Tabla 81 Ficha Técnica Índice de quejas.....	391
Tabla 82 Ficha Técnica Tiempo de atención	392
Tabla 83 TARJETA ROJA - SEIRI.....	395
Tabla 84 LISTAS DE CHEQUEO DE LAS PRIMERAS 3 S	398
Tabla 85 LISTA CHEQUEO PARA LOS ELEMENTOS DE TRABAJO	399
Tabla 86 El Ciclo PHVA aplicado a las áreas de la logística de Variedades Evita.	409
Tabla 87. Estimación de costos de Sistema de Gestión Logística.....	418
Tabla 88. Naturaleza de las inversiones.....	419
Tabla 89. Costos Implementación de Sistema de Gestión Logística	421
Tabla 90. Costos por imprevistos	422
Tabla 91. Costos por mano de obra directa.....	423
Tabla 92. Inversión Total de Sistema de Gestión Logística	424
Tabla 93 Tasa de Interés de Banco Cuscatlán	427
Tabla 94 Cotización del financiamiento para el proyecto.....	427
Tabla 95 Periodo - Amortización - Banco Cuscatlán.....	428
Tabla 96 Tasa de Interés de Banco Agrícola	429
Tabla 97 Cotización del financiamiento para el proyecto.....	429
Tabla 98 Periodo - Amortización - Banco Agrícola.....	430
Tabla 99 Tasa de Interés de Banco Hipotecario de El Salvador	431
Tabla 100 Cotización del financiamiento para el proyecto.....	431
Tabla 101 Periodo - Amortización - Banco Hipotecario	432
Tabla 102 Tasa de Interés de Banco Industrial El Salvador.....	433
Tabla 103 Cotización del financiamiento para el proyecto.....	433
Tabla 104 Periodo - Amortización - Banco Industrial	434
Tabla 105 Resumen de cotizaciones.....	435
Tabla 106. Indicadores económicos a evaluar.....	439
Tabla 107. Matriz de indicadores económicos.....	440
Tabla 108. Flujo de caja anual.....	443
Tabla 109 Indicadores para Evaluación Financiera	446
Tabla 110. Cuantificación de beneficio social	451
Tabla 111. Cuantificación de beneficio ambiental	455
Tabla 112. Matriz de Involucrados	461
Tabla 113. Descripción de los riesgos	463
Tabla 114. Escala probabilidad de ocurrencia	464
Tabla 115. Escala impacto generado.....	464
Tabla 116. Riesgos con su respectivo análisis	466

Tabla 117. Análisis de Impacto en el Negocio	469
Tabla 118. Matriz de respuesta a riesgos	478
Tabla 119. PIB de los diferentes sectores económicos de El Salvador correspondientes a los períodos 2020, 2021 y 2022	503
Tabla 120. Demanda papelería	524
Tabla 121. Demanda bases.....	524
Tabla 122. Demanda Globos	524
Tabla 123. Demanda recuerdos	525
Tabla 124. Demanda tarjetas.....	525
Tabla 125. Demanda flores	525
Tabla 126. Cálculo de error Promedio Móvil Simple.....	527
Tabla 127. Cálculo de error Promedio Móvil Ponderado	528
Tabla 128. Cálculo de error Mínimos Cuadrados	532

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas a nivel mundial han tenido desafíos cada vez mayores para poder encarar los cambios del entorno. Para superar cualquier cambio u obstáculos es necesario implementar estrategias y metodologías de ingeniería que sirvan como un sistema de instrumentos que permitan tomar las mejores decisiones, según satisfacer las necesidades de los clientes.

La logística, es una de las áreas más importantes del siglo XXI dentro de los procesos empresariales que involucra sistemas e ingeniería, área que maximiza la satisfacción del cliente desde los distintos procesos como el abastecimiento de materia prima hasta la distribución de productos y servicios.

El estudio y análisis para la empresa Variedades Evita conlleva diferentes etapas que se desarrollaran de forma cronológica y secuencial con las que se pretende proporcionar una solución efectiva en el marco de los procesos logísticos relacionados con la empresa, inicialmente, se da a conocer un panorama general de la situación en la que se encuentra actualmente, posteriormente se identifica la problemática y las posibles soluciones en el proceso de diagnóstico para finalmente, diseñar un sistema de gestión logística más acorde a las necesidades de la empresa.

Mantener una inadecuada gestión de los procesos logísticos de una empresa, puede generar problemas para abastecer la demanda de los clientes, reduciendo ganancias y mercado.

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 GENERAL

Diseñar un sistema de gestión logística para la empresa VARIEDADES EVITA que contribuya a la optimización de los procesos para el incremento de la eficiencia y productividad.

2.2 ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico de los procesos de la gestión logística de VARIEDADES EVITA, para determinar el o los problemas del sistema actual.
- Proponer y evaluar alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico.
- Diseñar el sistema de gestión logística, que permita el incremento de la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos de gestión de inventarios, aprovisionamiento y almacenamiento de los productos.
- Realizar la evaluación técnica y económica que permitan determinar la factibilidad del diseño del sistema propuesto.

III. ALCANCES Y LIMITACIONES

3.1 ALCANCES

- El presente estudio se enfoca en la identificación y análisis de posibles áreas de mejora dentro del proceso logístico de Variedades Evita. Específicamente, se abordarán aspectos relacionados con la gestión de inventarios, el abastecimiento y el almacenamiento de productos. Sin embargo, es importante destacar que el alcance de este trabajo no incluirá la distribución de mercadería.
- Contribución a la planeación de la implementación de la propuesta de solución, más no a la implementación misma.
- La selección de las categorías de productos en las que se enfoca el estudio es establecida a partir del histórico con el que cuenta la empresa, y se toman los productos con mayor índice de desabastecimiento, productos con alta rotación de inventario, bajo rendimiento financiero, entre otras.
- Para el desarrollo de la investigación se requiere de información secundaria para conocer el desempeño del rubro en el que se encuentra inmersa la empresa, e información primaria brindada por el personal de la empresa para que de esta forma se establezca la solución más óptima.

3.2 LIMITACIONES

- Dado que el estudio se centra únicamente en el diseño de un sistema de gestión logística; el mismo no avanza a la fase de implementación, sino que se limita a la explicación y a la teorización. De este modo, se logra dar respuesta al problema objeto de estudio y establecimiento del plan de acción para la implementación de dicho sistema logístico.
- Dificultad para consultar información detallada sobre el rubro de la empresa ya que la información sobre importaciones, exportaciones, PIB, entre otras relacionadas a dicho rubro se encuentra en plataformas digitales de pago; en sitios web de libre acceso solamente se encuentra información general del rubro comercio, pero no se profundiza en los productos que comercializa la empresa Variedades Evita.
- El estudio se enfoca exclusivamente en 3 de los aspectos de un sistema logístico, los cuales son en el proceso de gestión de inventarios, abastecimiento y almacenamiento de productos con el que cuenta actualmente la empresa. No se toma en cuenta la distribución pues la venta con el cliente es directa en la sucursal de estudio.
- La distribución a las otras tiendas no es relevante para los procesos logísticos seleccionados para el estudio.
- La sucursal en estudio es solamente la de Variedades Evita bajo en la dirección 19 Calle Pte., Barrio San Miguelito San Salvador, San Salvador.

IV. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La actividad económica es marcada por el sector comercio, ya que hace grandes aportes a la economía salvadoreña, siendo un motor de crecimiento que genera empleos, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas¹. Para el cuarto trimestre del año 2022 el sector comercio hacia un aporte al PIB de 1.5%. (Ver ANEXO 1).

Los colaboradores de la empresa provienen en su mayoría del área metropolitana, la población laboralmente activa oscila entre los 15 a 60 años, según el censo realizado por la DIGESTYC en 2020, es de 1,120,483 personas, distribuida en un 55.11% en población femenina y en un 44.89% masculina. (Ver ANEXO 2)

Además, este sector tiene una gran influencia en el desarrollo económico del país, ya que promueve el intercambio comercial tanto a nivel nacional como internacional. El sector comercio también está impulsando la innovación y la tecnología en el país, ya que muchas empresas están adoptando nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y ofrecer mejores productos y servicios. Esto permite que El Salvador esté a la vanguardia en términos de innovación y tecnología, lo que puede atraer inversiones extranjeras y mejorar la competitividad del país.

En la actualidad, los procesos logísticos son esenciales para el éxito de cualquier empresa, cada paso debe ser eficiente y efectivo para garantizar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. En el caso del sector comercio salvadoreño, mejorar los procesos logísticos puede tener un impacto significativo en su competitividad y capacidad para satisfacer las demandas del mercado local e internacional.

¹ Comercio (s/f). Banco Mundial. Recuperado el 2 de abril de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview>

V. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los procesos realizados en el aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de inventarios de manera deficiente resultan en retrasos, costos adicionales y pérdida de clientes. Uno de los principales motivos para mejorar los procesos deficientes en la gestión del aprovisionamiento es la reducción de costos. Al optimizar los procesos de compra, almacenamiento y distribución, las Variedades Evita pueden ahorrar costos asociados al aprovisionamiento, tiempo y recursos humanos. Además, también se reduce el riesgo de errores y reprocesos, lo que puede representar un beneficio en el largo plazo.

La realización del trabajo se presenta de manera oportuna como propuesta de solución a los procesos que puedan ser deficientes en la gestión del aprovisionamiento, con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Mejorar los procesos en la gestión del aprovisionamiento incrementa la eficiencia, reduce costos y mejorar la calidad de los productos y servicios que brindados.

Aumentar la eficiencia en la cadena de suministros, permite reducir los tiempos de espera, minimizar los errores de inventario y optimizar los procesos de almacenamiento y distribución de productos.

VI. GENERALIDADES

6.1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

6.1.1 BASE TEORICA CONCEPTUAL

6.1.1.1 LOGISTICA

La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. Por lo general se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o en los bienes. La logística controla los valores de tiempo y lugar en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios.

6.1.1.2 LOGÍSTICA INTEGRAL

“El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente.”² El concepto de Coste Logístico Total está basado precisamente en la interrelación existente entre los costes de aprovisionamientos, inventario, transporte, producción, preparación, distribución, almacenamiento, servicio al consumidor, entre otros costes logísticos, son interdependientes.

² ANAYA, Juan. Logística integral: la gestión operativa de la empresa. [en línea]. Google libros. ESIC Editorial, 2011. 249 p. pág. 25 [consultado 01 de mayo de 2023]. Disponible en internet: [en línea] [consultado 13 de noviembre de 2013]. Disponible en internet: <<http://books.google.com.co/books?id=QzvXfhX5VV0C&pg=PA40&dq=LOGISTICA+INTEGRAL+LA+GESTIONOPERATIVA+DE+LA+EMPRESA&hl=es419&sa=X&ei=kclQUaOKM8TI4AOhwYGYBg&ved=0CCsQ6AEwAQ>>

6.1.1.3 GESTIÓN

Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

6.1.1.4 SISTEMA

Suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose en las necesidades. (Kaufman). Charles Stuart Kaufman (Nueva York, 19 de noviembre de 1958).

6.1.1.5 SISTEMA LOGÍSTICO

Es el conjunto de actividades tanto internas como externas que tienen lugar entre el aprovisionamiento de materias primas y la entrega de productos terminados a los clientes... (Carrasco, J. 2000) y mediante la sincronización de sus funciones componentes, permite lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente. (Monterroso, E. 2000). Normalmente un Sistema Logístico se conforma de las siguientes cuatro funciones: Aprovisionamiento (compras), Gestión de Stocks (manejo de almacenes), Planificación y Control de Inventarios y Distribución y Servicios (Solís, 2000).

6.1.1.6 COMPRAS (APROVISIONAMIENTO)

Según Soret (1994), las funciones más destacables de un departamento de compras se derivan de las siguientes cuatro cuestiones: ¿dónde comprar?, ¿cómo comprar?, ¿a quién comprar? y ¿en qué condiciones comprar (precio, calidad, servicio)?³.

³ Ignacio Soret los Santos, Logística comercial y empresarial, ESIC Editorial, 1994

6.1.1.7 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Según Dobler (1996), la administración de inventarios se enfoca hacia el diseño de los sistemas, utilizados para desempeñar las actividades de almacenamiento.

Rotación de inventarios

Se refiere al movimiento físico de las existencias y, de acuerdo con Acosta (1998), existen dos métodos para realizarla: FIFO (First In, First Out), donde los primeros materiales en ingresar al almacén serán despachados primero al solicitante, y LIFO (Last In, First Out), donde los últimos ingresos serán las primeras salidas.

Planificación y control de inventarios

Consiste en determinar las cantidades a comprar en un momento dado para mantener niveles de inventario adecuados, según las operaciones y posibilidades de la empresa, satisfaciendo de ese modo su mercado.

Plan de compras

Es realizado previamente a cualquier otro método de planificación de compra y en especial para los productos tipo A (en la clasificación ABC), poniéndose énfasis en los contratos de compra.

6.1.1.8 CADENA DE SUMINISTROS

“Una cadena de suministro puede ser definida como un grupo de tres o más entidades involucradas en los flujos, corriente–arriba y corriente–abajo, de productos, servicios, finanzas y/o información, desde un recurso hasta un cliente” (Mentzer et al., 2001). Desde una perspectiva analítica, una cadena de suministro típica es una red de materiales, información y servicios que procesan vínculos en un esquema de demanda–transformación–suministro (Chen & Paulraj, 2004). Es tal su complejidad, que, a su vez, cada red puede estar compuesta de otros proveedores y procesos y una misma empresa puede ser parte de varias cadenas de suministro.

6.1.1.9 LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

La administración de la cadena de suministros (SC, por sus siglas en inglés) abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. La administración de la cadena de suministros (SCM) es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.⁴ La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.⁵

6.1.1.10 DISTRIBUCIÓN

Según Acosta (1998), el sistema de distribución se define como el conjunto integral organizado de funciones propias de transporte, manipuleo de carga y servicios al consumidor.

6.1.1.11 LOGÍSTICA ORIENTADA AL SERVICIO DEL CLIENTE

El servicio al cliente juega un papel significativo para desarrollar y mantener la lealtad del cliente y la satisfacción sucesiva. Según Lamber (1998), el servicio al cliente involucra el conseguir el producto correcto para el cliente correcto, en el lugar correcto, en la condición correcta y en el tiempo correcto, con el menor costo total posible.

⁴ Robert B. Handfield y Ernest 1. Nichols Jr., Introduction to Supply Chain Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1999), pág. 2.

⁵ John T. Mentzer, William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Srinith Y Zach G. Zacharia, "Defining Supply Chain Management", Journal of Business Logistics, Vol. 22, Núm. 2 (2001), págs. 1-25.

6.1.1.12 BENCHMARKING COMPETITIVO

Christopher (1999) establece que el proceso recomendable de aplicación del Benchmarking Competitivo consiste de tres pasos:

Paso 1: Identificación de los “componentes o elementos claves” del servicio, tal como los ve el cliente, es decir, el cliente especifica sus necesidades.

Paso 2: Identificación de la posición de la empresa y sus componentes claves, en relación con la competencia – el cliente evalúa el desempeño del servicio ofrecido.

Paso 3: Análisis de los componentes, comparando si el desempeño del servicio ofrecido se adapta a las necesidades del cliente.

6.1.1.13 PRONÓSTICOS DE CONSUMO Y PROYECCIONES

Pronosticar es el arte y ciencia de predecir los eventos del futuro, utilizando herramientas y métodos matemáticos sofisticados, junto con el juicio humano. Según Silver (1998), los modelos más sofisticados son realmente apropiados para pronósticos de mediano o largo plazo.

Métodos de pronóstico cualitativos

Según Schroeder (1995), es recomendable su uso cuando los datos del pasado no sean confiables para predecir el futuro, y cuando se hace la introducción de nuevos productos.

Métodos de pronóstico cuantitativos

En este caso se considera que los datos del pasado son indicadores confiables para predecir el futuro. Schroeder (1995) clasifica en dos estos métodos: causales y de series de tiempo.

– Pronósticos por Métodos Causales

Según Schroeder (1995), en general, los métodos causales de pronóstico desarrollan un modelo de causa y efecto entre la demanda y otras variables. El método de Regresión Lineal Simple es uno de los métodos causales mejor conocidos.

– Pronósticos por Series de Tiempo

Promedio móvil simple: El pronóstico de promedio móvil simple es óptimo para patrones de demanda aleatoria o nivelada donde se pretende eliminar el impacto de los elementos irregulares históricos mediante un enfoque de periodos anteriores.

Promedio móvil ponderado: En el promedio móvil ponderado se asigna una importancia específica (ponderación) a los datos para obtener el promedio, siempre que la sumatoria de las ponderaciones sea equivalente al 100%. Es una práctica regular aplicar el factor de ponderación mayor al dato más reciente.

Suavización exponencial simple: El suavizado o alisamiento exponencial funciona con muy pocos registros de periodos anteriores, destacando los hechos más recientes sobre los más antiguos. A diferencia de los métodos de promedio móvil simple y ponderado, este método no necesita de gran volumen de datos históricos de la demanda. Por ende, cada vez que se calcula el pronóstico, se remueve la observación anterior y es reemplazada por la demanda más reciente, y aquí es donde radica la ventaja.

6.1.1.14 INDICADORES DE GESTIÓN (KPIS)

A través de la medición de indicadores logísticos, es posible corregir el rumbo del sistema y administrarlo adecuadamente.

Un KPI, sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo la empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes. Un buen KPI puede dar una idea de si se va por el camino correcto. (Martins, 2022)

6.1.1.15 IMPORTACIÓN

La importación consiste en la introducción a plaza para el consumo de mercaderías procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, sujetas al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes. (Código Aduanero. Artículo 49).

6.1.1.16 EXPORTACIÓN

Mankiw (2007) define las exportaciones como “bienes y servicios que se producen en nuestro país y se venden en el extranjero”, es así que la palabra exportación tiene su origen en el prefijo “ex” de raíz indoeuropea que significa “afuera” y el verbo “portare” que significa “llevar” de raíz latina (Corominas, 1961, p.1012).

6.1.1.17 INCOTERMS

Los incoterms son reglas elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional, que se utilizan en los contratos de compraventa internacional. Su nombre proviene de International Commercial Terms (términos internacionales de comercio).

CIF (Cost, Insurance and Freight, Coste, Seguro y Flete): El vendedor se hace cargo del transporte y el seguro hasta que la mercancía llegue al puerto de destino.

CFR (Cost and Freight, Coste y Flete): El vendedor se hace cargo del transporte, pero no del seguro, por lo que el comprador estaría desprotegido ante los posibles riesgos.

DDP (Delivery Duty Paid, Entrega Derechos Pagados): Este incoterm permite que el vendedor ponga la mercancía a disposición del comprador en el país de destino designado.

EXW (Ex Works, en fábrica): La entrega se realiza en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado cuando se pone la mercancía a disposición del comprador.

FOB (Free on Board, Franco a Bordo): El vendedor es responsable de la mercancía hasta que es cargada en el barco.

6.1.1.18 TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA: OPERADORES

OPERADORES LOGÍSTICOS 1PL

1PL (first party logistics), son las mismas empresas que deciden hacerse cargo de su propia logística terrestre, sin necesidad de subcontratar a un tercero. El operador logístico 1PL es la empresa que almacena y transporta directamente su propia mercancía de forma autónoma.

Este tipo de operador logístico se puede notar claramente en aquellas empresas de producción que son de tamaño pequeño y que, por tanto, son autosuficientes para gestionar su propia logística.

OPERADORES LOGÍSTICOS 2PL

2PL (second party logistics) proveedores que se encargan de prestar los medios para el almacenamiento y el transporte de mercancías de las empresas contratantes. Sin embargo, la gestión logística de estos recursos se mantiene en las manos de las empresas contratantes, ya que los proveedores solo facilitan la utilización de sus recursos, sin asumir la responsabilidad de gestionarlos.

OPERADORES LOGÍSTICOS 3PL

3PL (third party logistics) son proveedores que cuentan con bodegas y flotas de transporte propias, y que además asumen la responsabilidad de gestionar estos recursos como parte de los servicios de logística que les prestan a las empresas contratantes.

En este contexto, contar con todas las funcionalidades que una empresa necesita para mantener su negocio a flote, los contratos de soluciones logísticas 3PL normalmente son a largo plazo, tiempo durante el cual las empresas contratantes cumplen con mantener una supervisión periódica sobre sus 3PL.

OPERADORES LOGÍSTICOS 4PL

4PL (fourth party logistics), también conocidos como proveedores líderes de logística o LLD (Lead Logistics Provider), son proveedores que asumen la gestión de toda la cadena de suministro de las empresas contratantes (más allá de solo el almacenamiento y el transporte). Sin embargo, este tipo de operadores logísticos no cuentan con activos propios, para poder llevar a cabo las tareas físicas y prácticas de la logística, lo que hacen los 4PL es subcontratar a los operadores logísticos 3PL, quienes colocan a disposición de los 4PL toda la infraestructura logística necesaria, incluyendo personal y tecnologías.

OPERADORES LOGÍSTICOS 5PL

5PL (fifth party logistics) Estos proveedores se caracterizan por tener la suficiente capacidad de gestionar múltiples cadenas de suministro a nivel mundial. En este sentido, las empresas contratantes no asumen ninguna responsabilidad de su logística, ya que delegan el 100% de sus cadenas de suministro a los 5PL.

Para el desarrollo operativo de estas tareas, los 5PL subcontratan a su vez a operadores logísticos 4PL y 3PL.

Así, los proveedores 5PL son empresas que han de contar con una relación perfecta entre todas las operaciones que se deben ejecutar para llevar una logística completamente optimizada.



Ilustración 1 Diferentes tipos de proveedores logísticos.

Fuente: Consultoría empresarial (Transformando empresas)

6.1.2 HERRAMIENTAS DEL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO

6.1.2.1 ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

El entrevistador debe preparar una lista de preguntas, pero no necesariamente las hace todas, o tocarlas en un orden particular, usándolas en su lugar para guiar la conversación.

6.1.2.2 ENCUESTA

Una encuesta es un método de investigación que recopila información, datos y comentarios por medio de una serie de preguntas específicas. Una encuesta sirve para recopilar información valiosa de un grupo de interés, cuyas respuestas te servirán para analizarlas, interpretarlas y tener un panorama que ayude a tomar decisiones o a generar alguna acción específica. Constituyen una fuente de información e insights fundamentales para comercios, y cualquiera que forme parte de la economía. (Cómo diseñar una encuesta eficaz, 2022)

6.1.2.3 LISTA DE CHEQUEO

Las listas de control, check-lists u hojas de verificación, son formatos creados para controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de ningún componente o aspecto importante.

(Oliva, 2009) Contribuyen a normalizar o estandarizar líneas de acción sistemáticas detallando cada uno de los puntos de actividad o proceso.

6.1.2.4 OBSERVACIÓN

Sierra y Bravo (1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Observar científicamente. Significa observar un objetivo claro, definido y preciso, el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observación Directa: cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar

6.1.2.5 PESTAL

El Análisis PESTAL tiene como objetivo analizar y comprender el contexto de una empresa, proyecto, reto o solución. **(Castaño, 2023)**

- **P: Factores Políticos:** Por ejemplo, cambios de gobierno que afecten a la empresa, o cambios en su propia jerarquía.
- **E: Factores Económicos:** Por ejemplo, accesos a nuevos fondos o subvenciones.
- **S: Factores Sociales:** Por ejemplo, movimientos sociales o cambios de pensamiento que afecten a la empresa.
- **T: Factores Tecnológicos:** Por ejemplo, el lanzamiento de nuevas tecnologías que propicien nuevos proyectos o que hagan que otras en uso queden obsoletas.
- **A: Factores Ambientales:** En este caso, los factores pueden ser, por ejemplo, temas asociados a la gestión de residuos o al aprovechamiento de materias primas.
- **L: Factores Legales:** Por ejemplo, leyes de obligado cumplimiento que afecten a la organización

6.1.2.6 DIAGRAMA DE PORTER

El diagrama de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas que existen para analizar la competencia. Desarrollada originalmente por Michael E. Porter en los años 70', este modelo evalúa cinco factores del entorno del negocio para identificar la rivalidad existente. (*Diagrama de las cinco fuerzas de Porter — Emprende A Conciencia, s. f.*)

6.1.2.7 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de los involucrados es una herramienta imprescindible para elaborar las estrategias de implementación de cualquier plan de mejora dentro de una empresa. Entendiendo como plan de mejora, desde una decisión o una simple política hasta las más complejas obras que se pudieran ocurrir para dar solución a una deficiencia o problemática identificada.

Un análisis de involucrados ayuda a evaluar el ambiente de una empresa. Permite evaluar y comprender las características e intereses de quienes apoyan o se oponen al plan de mejora, antes de comenzar su implementación. Este conocimiento previo, permite elaborar las estrategias adecuadas para lograr la mayor aceptación posible y reducir algunos riesgos.

Los resultados del análisis de involucrados deben ser presentados en un resumen corto o en una matriz, algunos pueden tener puntos de vista negativos del proceso de implementación; sin embargo, sus posiciones necesitan ser entendidas para trabajar en una dirección correcta. Los actores o involucrados tienen diversos grados de contribución e impactos potenciales y están implicados en el proceso de diversas maneras.⁶

⁶ Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional, Lineamientos Nacionales de política de Formación Profesional, Lima 2008

6.1.3 METODOLOGÍAS A USAR EN EL ESTUDIO

6.1.3.1 METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

“La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. ILPES (2005:13).

La metodología muestra como virtudes y ventajas sobre otros enfoques similares las siguientes (BID, 1997):

- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Facilita la gestión y la calidad de las propuestas.

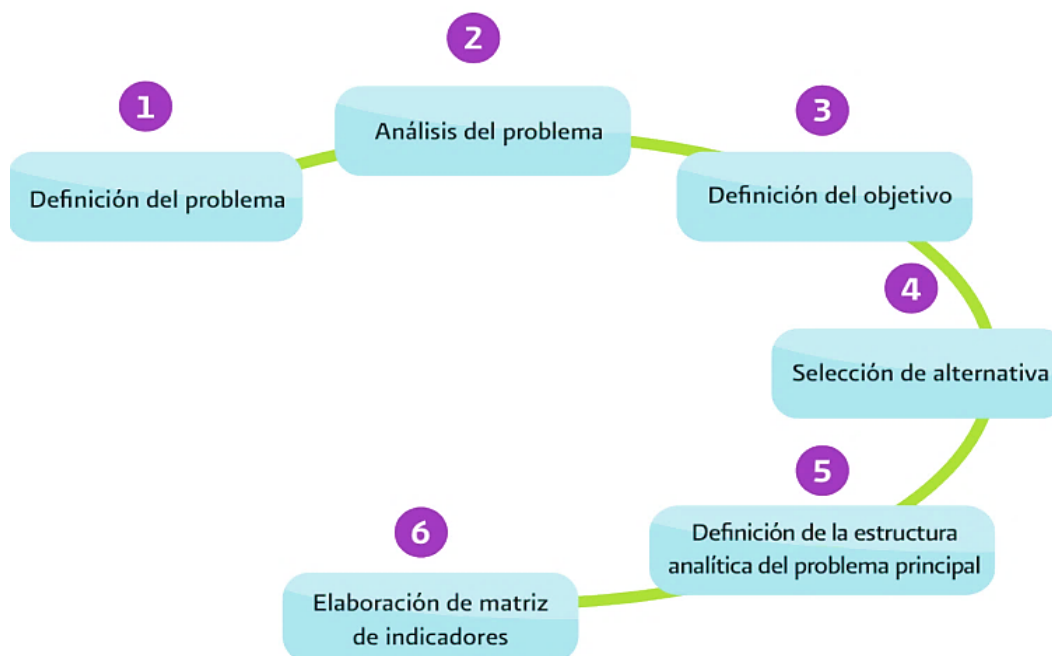


Ilustración 2 Metodología de marco lógico

Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

6.1.3.2 METODOLOGÍA DEL MODELO SCOR

ÁREAS DE APLICACIÓN

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) es una metodología que ha demostrado ser eficaz en la optimización de operaciones y procesos en la cadena de suministro. Aunque originalmente se desarrolló para empresas de manufactura, su aplicación en empresas de servicios puede ofrecer grandes beneficios. Se basa en cinco áreas clave: **planificación, abastecimiento, producción, entrega y retorno.**

Modelo SCOR: Bloques de procesos

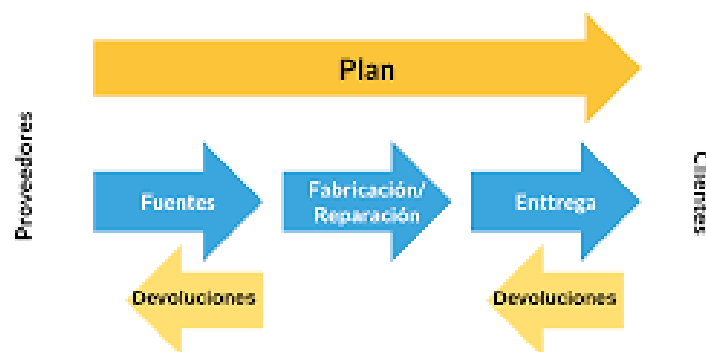


Ilustración 3 Score Cadena De Suministro – Evaluando ERP

Al adaptar el modelo a las peculiaridades de las empresas de servicios, es posible obtener resultados significativos en términos de eficiencia operativa y satisfacción del cliente. La implementación del modelo SCOR en una empresa de servicios promueve una mejora continua de los procesos. A través de la evaluación de las métricas de desempeño establecidas por el modelo, la empresa puede identificar áreas de debilidad y oportunidades de mejora.

El modelo SCOR proporciona un marco único que combina procesos comerciales, métricas de gestión, mejores prácticas y tecnologías en una estructura unificada para respaldar la comunicación entre los socios de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. (Díaz, 2009).

ELEMENTOS O PILARES

Retomando lo planteado en el diagnóstico del estudio, se propone en esta sección el diseño formal de la solución “Un sistema de Gestión Logística para Variedades Evita utilizando el método SCOR (Supply Chain Operations Reference)”

Como ha sido mencionado anteriormente, este modelo se fundamenta en 4 pilares para el establecimiento de un adecuado sistema de gestión logística, los cuales son:

- **Modelamiento de procesos**

El modelamiento de procesos permite una comprensión clara y detallada de cómo funciona un proceso en particular. Al visualizar cada etapa, subproceso y relación entre ellos, se puede identificar de manera más precisa dónde pueden existir problemas o ineficiencias. Además, el modelamiento de procesos contribuye a la estandarización y documentación de los procedimientos operativos. Al representar gráficamente cada paso del proceso, se crea una referencia visual que facilita el entrenamiento de nuevos empleados, evitando la pérdida de conocimiento y garantizando una ejecución constante y uniforme de las tareas. Asimismo, el proceso de documentación también permite identificar posibles áreas de riesgo, ayudando a prevenir errores y aumentar la eficiencia.

Los beneficios que proporciona este elemento al sistema de gestión logística son:

- Optimización de Procesos: Facilita la identificación de ineficiencias, cuellos de botella y redundancias en los procesos. El modelamiento ayuda a encontrar maneras de optimizar y mejorar la eficiencia operativa.
- Mejora continua: El modelamiento de procesos es fundamental para la implementación de la mejora continua. Proporciona una base para realizar cambios graduales y medir el impacto de esas mejoras a lo largo del tiempo.
- Gestión de Recursos: Ayuda a gestionar eficientemente los recursos, ya que proporciona una visión detallada de cómo se utilizan los recursos en cada etapa de un proceso.

- **Indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño logístico son herramientas muy valiosas utilizadas por las empresas para evaluar y medir la eficiencia y efectividad de todas sus operaciones logísticas. Estos indicadores no solo brindan información valiosa sobre la productividad, calidad, costos y tiempo de entrega en el proceso logístico, sino que también permiten a las empresas identificar áreas de mejora y optimizar sus procesos.

Los beneficios que proporciona este elemento al sistema de gestión logística son:

- Proporcionan mediciones objetivas y cuantificables del rendimiento, permitiendo una evaluación precisa del progreso hacia los objetivos establecidos.
- Permiten evaluar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, lo que es esencial para medir el éxito y ajustar estrategias según sea necesario.
- Facilitan la toma de decisiones informada al proporcionar datos y análisis concretos sobre el rendimiento organizativo. Esto permite a los líderes tomar decisiones basadas en hechos en lugar de suposiciones.
- Permiten identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización al destacar los procesos, productos o servicios que no cumplen con los estándares establecidos.
- Fomentan la motivación y el compromiso del equipo al establecer metas claras y medibles, así los empleados pueden ver cómo su contribución afecta directamente al éxito de la organización.

- **Buenas practicas**

Las buenas prácticas son fundamentales para garantizar el éxito y la eficiencia en el sector ventas; estas prácticas incluyen diferentes acciones y estrategias que contribuirán a lograr los objetivos de venta de manera ética y efectiva. En primer lugar, es importante establecer una comunicación clara y efectiva con los clientes, brindándoles información precisa sobre los productos o servicios que se ofrecen, esto implica escuchar y comprender las necesidades de los clientes, para poder ofrecerles soluciones adecuadas.

Otro de los aspectos clave de las buenas prácticas se da en el área de abastecimiento es establecer relaciones sólidas y transparentes con los proveedores, esto implica realizar una selección cuidadosa de proveedores confiables y de calidad, así como negociar de manera justa los términos y condiciones de los contratos. También es relevante la gestión eficiente de los inventarios, esto implica mantener un equilibrio adecuado entre el stock disponible y la demanda, evitando tanto los excesos como las faltantes. De igual forma, se deben implementar sistemas de seguimiento y control de los inventarios para garantizar la integridad de los productos y minimizar las pérdidas.

Finalmente, se incluye la gestión eficiente de los costos, esto implica buscar constantemente oportunidades para reducir los gastos en la cadena de suministro, ya sea a través de la negociación de mejores precios con los proveedores, la identificación de alternativas más económicas o la implementación de procesos más eficientes.

Los beneficios que proporciona este elemento al sistema de gestión logística son:

- Las buenas prácticas permiten identificar y eliminar ineficiencias en la cadena de suministro, lo que conduce a una reducción de costos operativos.
- La mejora en la eficiencia y la puntualidad en la entrega de productos resulta en una mayor satisfacción del cliente, lo que es esencial para la lealtad del cliente y la retención.
- La implementación de prácticas colaborativas en la cadena de suministro mejora las relaciones con los proveedores, promoviendo una comunicación efectiva y la resolución conjunta de problemas.
- Una gestión logística eficiente contribuye a la identificación y mitigación proactiva de riesgos, como interrupciones en la cadena de suministro o eventos inesperados.
- Prácticas logísticas sólidas facilitan una gestión de inventario precisa y eficiente, evitando excesos o faltantes que puedan afectar la cadena de suministro.

- **Recursos humanos**

El recurso humano en una empresa de ventas es de suma importancia para el éxito y el crecimiento del negocio, es fundamental contar con personal capacitado, motivado y comprometido, ya que son ellos quienes representan la imagen de la empresa ante los clientes. Además, el recurso humano debe tener habilidades de comunicación desarrolladas, capacidades de persuasión y un buen conocimiento de los productos o servicios que se ofrecen. La selección y contratación del personal en una empresa de ventas debe ser cuidadosa y basada en criterios técnicos y objetivos, es importante evaluar las habilidades, experiencia y competencias de los candidatos, así como su capacidad para trabajar en equipo y gestionar el tiempo eficientemente. La motivación y el reconocimiento del personal también son aspectos clave en la gestión del recurso humano en una empresa de ventas, ofrecer incentivos, bonificaciones y reconocimientos por metas alcanzadas puede ayudar a mantener la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede generar mayores resultados en términos de venta; además, es importante establecer un sistema de evaluación del desempeño, esto permite identificar fortalezas y áreas de mejora, y tomar decisiones basadas en datos para optimizar la gestión del recurso humano en la empresa.

Los beneficios que proporciona este elemento al sistema de gestión logística son:

- Empleados motivados y bien respaldados tenderán a ser más productivos.
- Ofrecer apoyo y desarrollo profesional ayuda a retener a empleados talentosos. La retención de talento es crucial para evitar costos asociados con la rotación de personal y mantener la continuidad operativa.
- Empleados respaldados y comprometidos con su trabajo son más propensos a contribuir proactivamente al éxito de la empresa. El compromiso puede aumentar la lealtad y la satisfacción laboral.
- Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo ayuda a mejorar las habilidades y competencias del personal, lo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa.

NIVELES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DEL MODELO SCOR

El modelo de referencia consta de tres niveles principales en su metodología, ordenados jerárquicamente en relación con la gestión logística.



Ilustración 4. Niveles de la Gestión Logística del Modelo SCOR

6.2 MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

6.2.1 *CONCEPTUALIZACIÓN DEL SECTOR*

Comercio formal: es aquel que se rige bajo las normas del país en donde se efectúa, por lo cual se ampara en los estatutos legales vigentes. Requiere reglas muy claras y justas para desarrollar su actividad, garantizando los productos que se ofrecen al consumidor. Comercio informal: está constituido por empresarios que producen bienes y servicios legítimos sin los permisos o autorizaciones debidas, incurriendo en ilegalidades por la falta de recursos o incentivos para cumplir con las regulaciones y reglas existentes para ser parte de la economía formal.

6.2.1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR

La industria dedicada a comercializar artículos para decorar eventos sociales puede clasificarse como industrias creativas, ya que no encierra un nuevo paradigma y por tanto no es capaz de reemplazar al concepto de industrias de la cultura. La industria dedicada a comercializar artículos y materiales decorativos tiene una doble naturaleza cultural-económica, ya que aportan en gran manera a la economía en términos de generación de empleo, lo cual tiene una incidencia directa en el Producto Interno Bruto. Es necesario mencionar que todas las empresas que componen el sector comercio de artículos y materiales para eventos sociales únicamente son distribuidoras, ya que únicamente elaboran un 13% del total de artículos que componen su cartera de productos. Actualmente el mercado de venta de artículos para eventos sociales tiene una alta demanda, pero hoy día existen pocas empresas que cuentan con una amplia cartera de productos, ya que buena parte de las mismas no cuentan con una cartera de proveedores que les suministre los productos que necesitan. El sector comercio de artículos para decorar eventos está compuesto mayormente por emprendedores, trabajadores independientes, librerías, tiendas especializadas y pequeñas tiendas.

6.2.1.2 INDUSTRIA DE COMERCIO EN EL SALVADOR

La industria encargada de comercializar artículos e implementos para fiestas es una industria emergente y con una historia poco marcada en territorio salvadoreño; ya que en sus inicios buena parte de los artículos que se comercializaban eran realizados de manera artesanal, con mano de obra no calificada y con poco conocimiento del sector en el cual se estaba incursionando. En 1989 se abrió la primera tienda de regalos especiales, Colecciones, Regalos, esta se especializa en ofrecer una amplia variedad de productos como, arreglos de flores artificiales, velas, portarretratos, regalos de cuero, joyeros, cristalería, accesorio para el hogar y oficina, distinguiéndose todos estos por su elegancia. En 1991, apareció UPS, con un concepto similar, pero con regalos de menor precio, estas tiendas (actualmente son 10 sucursales en todo El Salvador) ofrecen una amplia variedad de tarjetas, peluches y dulces. Dos años después, Pórtico Real ofreció el mismo concepto que posee Colecciones-Regalos, a diferencia de este, los precios son un poco más bajos. Pórtico Real se expandió con los años y ahora cuentan con una sucursal en el centro comercial El Paseo. En 1995, Sandy's Hallmark Shops abrió en el centro comercial Villas Españolas, un año más tarde cerraron, para abrir una tienda más amplia y con más afluencia de gente en el centro comercial Galerías. En este mismo año se abrió en el centro comercial Galerías, Pórtico, una franquicia española con 43 años de experiencia y más de 100 tiendas en Europa y América, Pórtico ofrece productos para el hogar y oficina, bolsos, sombrías, estuches, lapiceros, velas, juegos, cofres, cristalería.

Para el año 2000, se abrió, Santa Clara, ofreciendo regalos especiales y arreglos de flores artificiales. En el 2007 comenzó a operar Photofolio, una franquicia mexicana, que ofrece artículos originales como, velas con formas, póster, productos textiles, portarretratos, tarjetas, postales, calendarios y agendas, álbumes, porta cd's, libretas, directorios, accesorios decorativos y ofrece el servicio de impresión de fotos sobre playeras, fundas para almohadas, lámparas, boxers y cojines.

Los almacenes, como Siman, Dorian's y Sanbonr's, cuentan con departamentos que poseen los mismos artículos que ofrecen las tiendas de regalos, los cuales incluyen el departamento de dulces y juguetes, tarjetas, accesorios para el escritorio, regalos etc. En los últimos años las importaciones de materia prima y productos han aumentado considerablemente, a continuación, se detallan las importaciones tanto de materia prima como de productos que se utilizan para la elaboración de los diferentes artículos para eventos sociales que se comercializan:

Partida arancelaria: 4909. Valor importado por El Salvador en (\$) de Tarjetas postales, impresas o ilustradas; tarjetas con felicitaciones o comunicaciones personales, adornos, sobres, etc. Durante los últimos 4 años

Importadores	Valor importado en 2018 (\$)	Valor importado en 2019 (\$)	Valor importado en 2020 (\$)	Valor importado en 2021 (\$)	Valor importado en 2022 (\$)
Mundo	1,336,889.00	1,298,293.00	983,627.00	1,209,242.00	
Estados Unidos de América	458,299.00	467,956.00	317,712.00	371,288.00	404,945.00
Reino Unido	261,099.00	232,407.00	177,683.00	167,515.00	125,725.00
Alemania	111,207.00	109,833.00	99,149.00	110,156.00	84,306.00
Irlanda	19,786.00	17,293.00	17,476.00	104,946.00	45,848.00
Francia	110,398.00	106,125.00	72,778.00	73,189.00	80,020.00
Canadá	38,949.00	30,989.00	28,230.00	38,505.00	
Países Bajos	37,677.00	36,436.00	31,602.00	37,031.00	
Australia	26,265.00	26,444.00	27,960.00	32,416.00	33,940.00
Bélgica	36,081.00	33,080.00	27,755.00	32,138.00	30,530.00
Suiza	35,626.00	37,643.00	23,162.00	30,356.00	9,385.00
Suecia	15,698.00	13,811.00	9,136.00	29,332.00	28,995.00
Hong Kong, China	21,362.00	21,444.00	19,424.00	25,302.00	
Austria	19,096.00	17,972.00	17,603.00	21,705.00	
Dinamarca	17,983.00	16,690.00	13,969.00	17,775.00	19,887.00

Tabla 1 . Importaciones de productos correspondientes a la partida arancelaria 4909, durante los últimos 4 años

Fuente: TRADE MAP - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

En la actualidad, gran parte de la materia prima utilizada para fabricar los diferentes artículos que se comercializan sigue siendo importada de países asiáticos o EEUU, es necesario destacar que buena parte de los artículos que componen la cartera de productos del sector que se dedica a la comercialización de **VENTA DE ARTÍCULOS PARA REALIZAR EVENTOS SOCIALES** en su mayoría únicamente se comercializan mas no se fabrican en El Salvador.

Partida arancelaria: 6702

Valor importado por El Salvador en (\$) de flores, follaje y frutos, artificiales y sus partes, artículos confeccionados con flores, follaje o frutos artificiales obtenidos por atado, pegado, encajado u otro procedimiento similar. Durante los últimos 4 años

Importadores	Valor importado en 2018 (\$)	Valor importado en 2019 (\$)	Valor importado en 2020 (\$)	Valor importado en 2021 (\$)	Valor importado en 2022 (\$)
Mundo	2,594,674.00	2,857,988.00	2,474,274.00	3,446,753.00	
Estados Unidos de América	938,999.00	1,037,633.00	886,112.00	1,312,870.00	1,667,240.00
Reino Unido	99,636.00	130,281.00	128,047.00	212,305.00	217,620.00
Alemania	157,648.00	172,247.00	167,549.00	190,748.00	213,743.00
Polonia	85,664.00	95,582.00	81,902.00	128,797.00	
Francia	81,473.00	86,520.00	85,658.00	105,405.00	125,799.00
Países Bajos	72,052.00	85,727.00	85,931.00	105,302.00	
Italia	74,604.00	68,282.00	56,558.00	85,057.00	
Hong Kong, China	101,096.00	97,716.00	72,124.00	79,774.00	42,004.00
Japón	84,587.00	88,884.00	68,816.00	77,415.00	94,899.00
Canadá	51,748.00	55,834.00	51,114.00	71,420.00	92,124.00

Tabla 2. Importaciones de productos correspondientes a la partida arancelaria 6702, durante los últimos 4 años

Fuente: TRADE MAP - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

En los últimos años la industria ha logrado incursionar en diferentes sectores de la sociedad salvadoreña, hoy día la demanda de productos ha aumentado; todo ello gracias a la incursión del arte de decoración, un nuevo modelo de negocios, el cual consiste en brindar el servicio de decorar la localidad en la cual se llevará a cabo el evento a cambio de retribución económica.

A continuación, se muestran algunos de los aspectos más importantes que rigen al sector comercio en El Salvador.

a) Del código de comercio de la República de El Salvador:

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de estos, por las normas del código civil.

Art. 2.-Son comerciantes:

I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público. Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República. El sector clasificado como venta de artículos para decorar eventos sociales (fiestas infantiles, eventos municipales, eventos de temporada y eventos ocasionales) y está integrado por todas aquellas tiendas que distribuyen algunos artículos hasta aquella que se especializa en el mercado y ofrece gran variedad de artículos.

b) Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria

Esta ley fue aprobada el 4 de marzo de 1969 y publicada el 27 de marzo del mismo año, la cual tiene como finalidad determinar las condiciones en que los extranjeros pueden dedicarse al comercio o a la industria, así como establecer las condiciones que lo promuevan.

6.2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

6.2.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Alrededor del año 1986, Lorenza de Méndez dejó su trabajo en una empresa de confecciones para dedicarse a la venta de ropa y zapatos en un pequeño puesto que compró en el mercado San Miguelito. El producto se vendía bien, pero descubrió que la gente también buscaba bastante comprar artículos para elaboración de todo tipo de manualidades, entre ellas las piñatas. Al ver esta oportunidad se empezó a comercializar producto base para la elaboración de piñatas, fue así como la historia de Variedades Evita, empezó a escribirse. Unos años más tarde, su hijo se unió al negocio para apoyar a su madre, para ese entonces la demanda en artículos para elaboración de tarjetas era el auge, viendo esta oportunidad, empezó a emprender viajes en busca de proveedores más económicos, fue así como realizó su primer viaje hacia Guatemala entre los años 90 a 95, de esta manera encontró y empezó a hacer negocio con comerciantes de vejigas, bases para recuerdos, listones para tarjetas, flores artificiales, entre otros. En esos mismos años, se aventuró a buscar proveedores en México, estableciendo contratos con fabricas que les proveían de productos cada cierto mes. En el año 1998 logró viajar a Estados Unidos con Visa Americana, consiguiendo así nuevos proveedores de Espuma floral, Flores artificiales, Resina y otros plásticos. Sus viajes llegaron hasta China (Taiwán y Hong Kong) en el año 2007, país que actualmente es el principal proveedor. Con el tiempo, además del puesto que pertenecía inicialmente a Lorenza Nolasco, se adquirieron 10 puestos más dentro del mercado San Miguelito que están vigentes hasta la actualidad, Variedades evita al día de ahora cuenta también con una sucursal en Galerías y otra en Santa Tecla. En la entrevista realizada con el Gerente de Variedades Evita, se nos dijo que Variedades Evita tiene un ejemplar de su Visión, Misión y demás como valores y principios definidos, pero no fue posible la revisión de estos, debido a que no se pudieron proporcionar.

6.2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

A continuación, se desarrollan en base a la información recabada, los esquemas organizacionales de la empresa. Variedades Evita, es desde sus raíces una empresa familiar, los dueños son dos esposos, mientras que la empresa está a cargo de la Gerencia de su hijo, el apoyo a las decisiones importantes siempre se consulta con su hermana y también de su cuñado. Su hermana es la encargada del área de compras, mientras que su esposo, del área de compras.

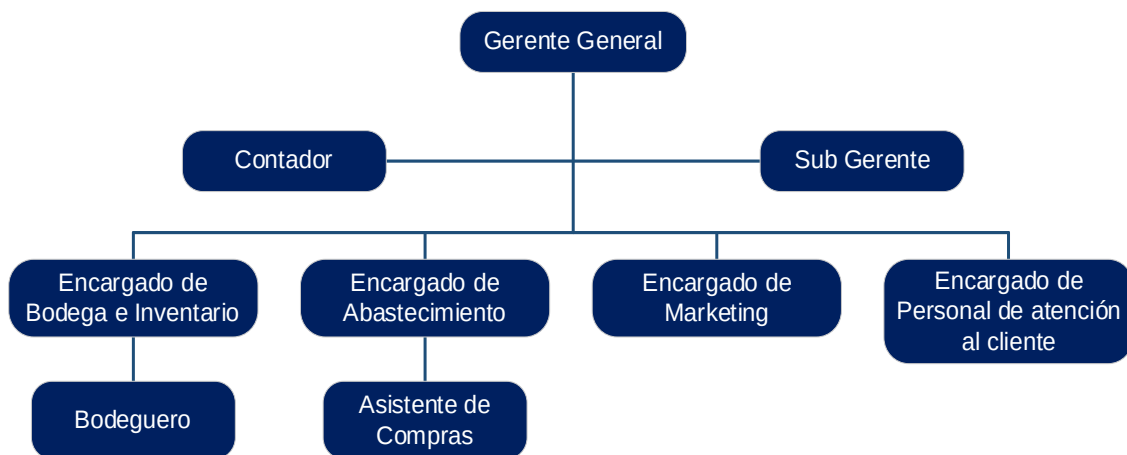


Ilustración 5 Estructura organizativa de la empresa.

Fuente: elaboración propia

ÁREA DE COMPRAS

El área de compras está como se mencionaba, a cargo de la hermana del gerente, en esta área también se encuentran los asistentes de compras. La primera se encarga de verificar las ordenes de compras como asistente directa, luego la segunda se encarga de realizar, mandar los pedidos aprobados a los proveedores.

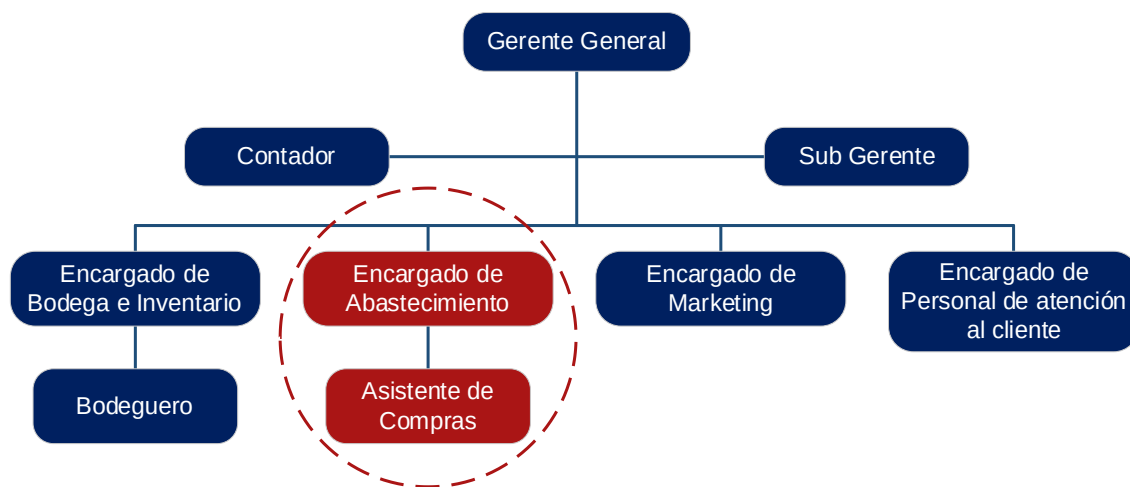


Ilustración 6 Estructura organizativa del área de compras

Fuente: Elaboración propia

ÁREA DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

En la parte principal como encargado del área de Inventarios se encuentra el cuñado del gerente, mientras que el encargado del área de almacenamiento tiene a 4 empleados bajo su cargo.

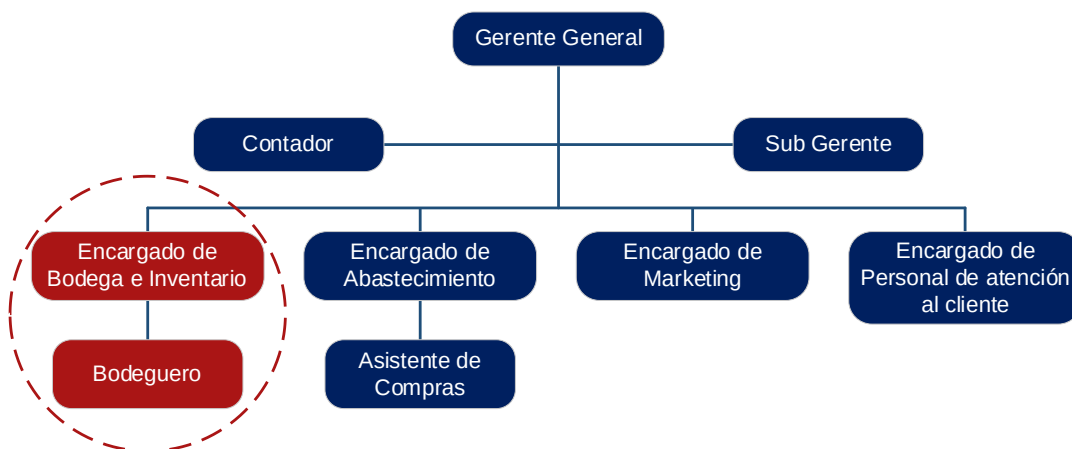


Ilustración 7 Estructura organizativa del área de inventarios y almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

6.2.2.3 DEFINICIÓN DE MACROPROCESOS EN ESTUDIO

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades actuales, se aplicará un estudio de diagnóstico. El análisis se realiza a los siguientes macroprocesos, esta definición de los macroprocesos se hace con la finalidad de determinar las áreas que serán parte del estudio de diagnóstico en relación a los procesos de la logística de Variedades Evita.

MACROPROCESOS		
LOGÍSTICA DE COMPRA	Esta se refiere a todos los procesos que se realizan para la adquisición de productos o nueva mercadería a comercializar y que está siendo demandada en su momento por los clientes.	Los procesos definidos a analizar son los siguientes: ▪ Identificación de necesidades y realización de cotizaciones ▪ Negociación ▪ Requerimiento de compra ▪ Pago de mercadería ▪ Recepción
LOGÍSTICA DE INVENTARIOS	Se analiza desde la forma en como el producto comprado es almacenado, hasta como este es distribuido en las tiendas para así satisfacer las demandas internas de la empresa.	Los procesos son: ▪ Almacenamiento ▪ Auditoría de inventario ▪ Control de inventario
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Implica todo lo relacionado a la gestión realizada por la gerencia y demás administración de la empresa.	Se compone de los procesos: ▪ Gestión de Recursos humanos ▪ Políticas de procesos internos ▪ Control y seguimiento

Tabla 3 Definición de macroprocesos en estudio

6.2.2.4 CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA

La cadena de valor de una empresa se define como las actividades sucesivas de su proceso interno, mediante las cuales se agrega valor a la materia prima o servicio central del negocio.

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa.

El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior.

En la siguiente figura se ilustra la cadena de valor de la empresa Variedades Evita:

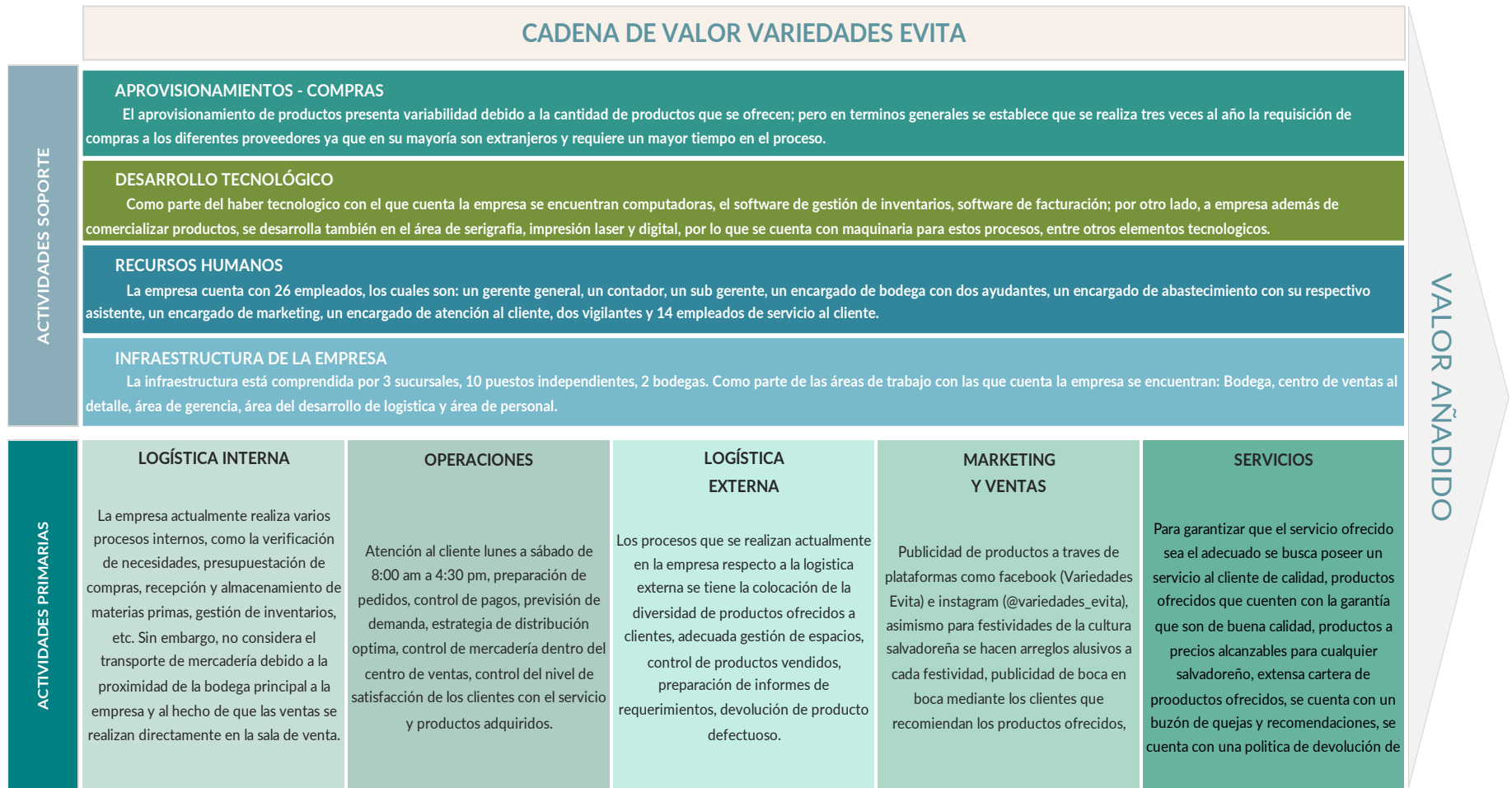


Tabla 4. Cadena de valor actual de la Variedades Evita

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los enlaces estretegicos que permiten que la empresa genere valor:



Ilustración 8. Enlaces estratégicos Variedades Evita

Fuente: Elaboración propia

Como parte de los enlaces estratégicos con los que cuenta la empresa se encuentran:

- Logística interna - Infraestructura de la empresa: Se busca realizar una correcta adecuación de espacios tanto dentro de las bodegas donde se almacenan los productos previos a ser comercializados, como en los centros de venta donde se realiza el proceso de comercialización; así como una adecuada gestión de los inventarios que se cuentan en los diferentes niveles de la cadena de suministro y por lo tanto en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa.
- Logística interna - Aprovisionamiento: Es importante para la empresa la determinación de las necesidades de compra para conocer las cantidades de producto a solicitar para realizar el respectivo abastecimiento de productos, así como el tiempo adecuado para realizar la orden de compra para no verse desabastecido o sobre abastecido debido a los tiempos que requiere el proceso total de abastecimiento para los productos que son importados, donde como ha sido mencionado en apartados anteriores, los productos son mayormente importados del continente asiático, lo que lleva a altos tiempos de proceso de abastecimiento.
- Operaciones - Recursos Humanos: Se estima importante contar con el capital humano necesario para llevar a cabo cada una de las operaciones requeridas por la empresa, donde cada uno de ellos se encuentre capacitado para realizar las funciones asignadas de la mejor forma posible para que de esta forma no se tengan cuellos de botella en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa y debido a esto no se logren los objetivos estratégicos propuestos.
- Operaciones – Desarrollo tecnológico: Debido al avance que presenta la tecnología en el mundo, es requerido que la empresa vaya actualizándose, por lo tanto, en la empresa se cuenta con diversos elementos que ayudan a que las operaciones se realicen con mayor eficiencia y que faciliten los procesos ahí realizados.

Por ejemplo, se cuenta con un software de control de inventarios, en el cual se puede observar los niveles de inventarios con los que se cuenta, se registran entradas y salidas de producto y de esta forma se puede realizar el proceso de abastecimiento con mayor facilidad.

- Marketing y ventas - Desarrollo tecnológico: Se realiza el uso de las plataformas digitales tales como Facebook e Instagram para realizar la publicidad de los productos ofertados, de igual forma se conocen las preferencias de los clientes a través de comentarios y mensajes que se reciben acerca de los productos ofrecidos y de productos requeridos por los clientes.
- Servicios - Recursos Humanos: Es de suma importancia para la empresa que los servicios ofrecidos sean de calidad ya que muchas veces de esto depende la fidelización de los clientes, cada uno de los empleados de la empresa es responsable que lo realizado en su puesto de trabajo se realice de la forma más adecuada ya que aunque se piense que su función no afecta el servicio ofrecido al cliente, la verdad es que si afecta ya que toda la empresa funciona como una cadena y cada acción de los empleados es un eslabón para llegar a la meta la cual es “la satisfacción del cliente”

6.2.2.5 CARTERA DE PROVEEDORES

A medida ha ido transcurriendo el tiempo se ha ido añadiendo nuevos proveedores, como ha sido mencionado en apartados anteriores principalmente la empresa solo contaba con proveedores locales, posteriormente se realizó el primer viaje a Guatemala para gestionar algunos productos donde se empezó a adquirir productos como vejigas, listones, flores artificiales entre otros productos, actualmente Guatemala exporta a Variedades Evita como productos principales listones para arreglos, productos religiosos y tarjetas con dedicatorias.



Ilustración 9. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

De la misma forma, con el objetivo de hacer crecer la empresa se adquirieron productos de México como lo son otro tipo de vejigas de mejor calidad, espuma floral y producto en base a PVC manteniéndose actualmente estas fábricas mexicanas pero debido a los costos se busca realizar compras con cantidades necesarias para periodos de tiempo largos.



Ilustración 10. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

Posteriormente, se llegó a uno de los países de donde en la actualidad se exporta una gran cantidad de productos como lo es Estados Unidos de donde se adquieren productos como flores artificiales, slime, globos de microfil y compresores de globos.

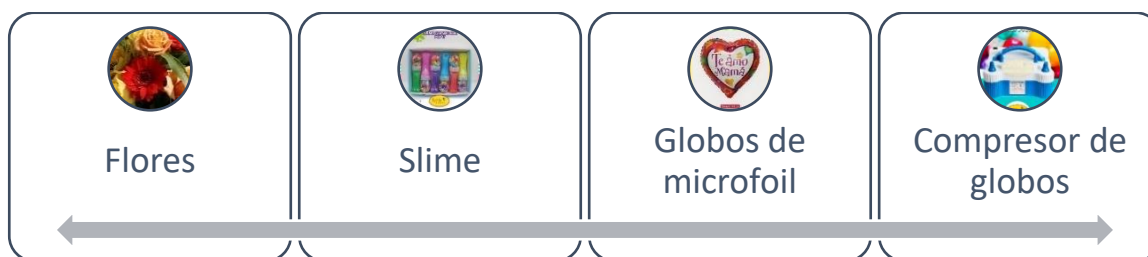


Ilustración 11. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

También se exportan productos de Panamá, entre los productos que mayormente se adquieren de este país están tazas con mensajes, productos en base de resina y sombreros plásticos.

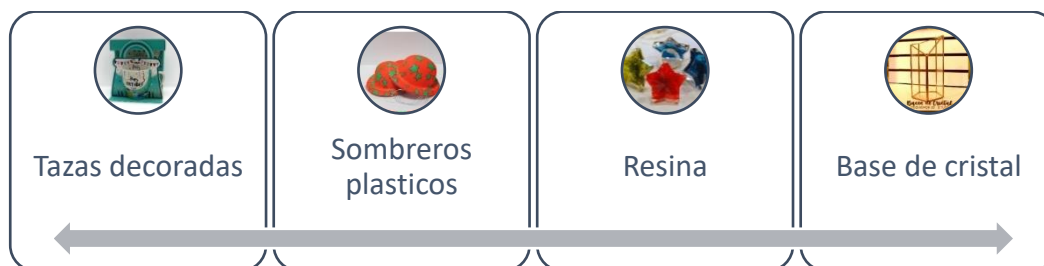


Ilustración 12. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

Posteriormente, se encuentra China, el país de donde actualmente se exporta la mayor cantidad de productos y que por lo tanto se considera el principal país proveedor y dentro de este misma clasificación se encuentra Hong Kong y Taiwán; dentro de estos países se encuentran fabricas proveedoras donde se adquiere el producto directamente y también se cuenta con proveedores como tiendas o pequeños bazares ya que estos venden productos en menores cantidades a las que ofrece una fábrica, la gran mayoría de las fábricas en este país busca vender contenedores completos de un solo producto o al menos de una sola familia de productos lo cual muchas veces no es producente para la empresa ya que debido a los niveles de venta de esos productos no se lograrían vender en su totalidad o podrían dañarse por permanecer almacenados, por lo que se realiza estas compras hasta formar un contenedor con diversos materiales, en estos contenedores pueden venir productos para un solo cliente o para varias, el cual es el caso que se observa con mayor frecuencia.



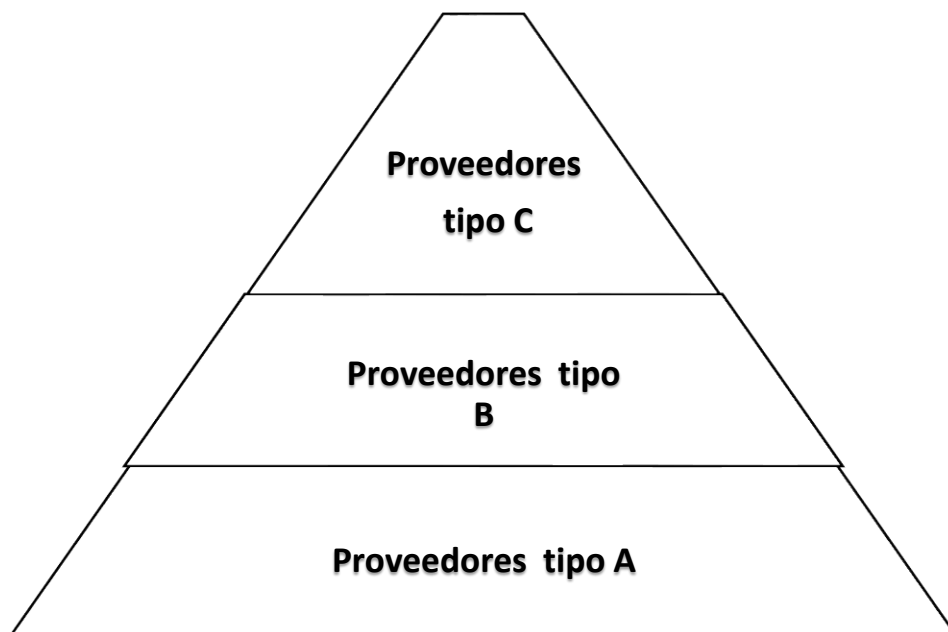
Ilustración 13. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

Y finalmente pero no menos importante se encuentran los proveedores nacionales, como parte de los productos que se adquieren de estos proveedores se encuentran las flores, figuras en papel, figuras de foami, productos alimenticios y diferentes tipos de bases para recuerdos.



Ilustración 14. Productos que se comercializan en Variedades Evita.

La clasificación de los proveedores se encuentra en la siguiente tabla:



- **Proveedores tipo A (críticos):** representan volúmenes altos de compra, por tanto, son los que requieren prioridad de negociación por parte del área de compras. Lo componen aproximadamente el 55% de los proveedores. Dentro de esta categoría se encuentran los países: China y Estados Unidos debido a que como ha sido mencionado en apartados anteriores, estos países son los que presentan la mayor demanda de productos debido a los factores mencionados como ahorro en costos, calidad de productos, etc. Por lo tanto, estos proveedores son los que requieren una mayor atención por parte de las áreas de compras como la gerencia ya que se debe buscar alianzas o tener una adecuada relación para que de esta forma se puedan adquirir los productos solicitados con mayor facilidad y muchas veces hasta a costos menores. Se considera que son críticos ya que debido al volumen de compras es alto el riesgo de sufrir algún tipo de pérdida para la empresa si estos proveedores no brindan un producto o dejan de formar parte de la cartera de proveedores con la que cuenta la empresa, se deberá buscar la forma de suplir esta demanda con otros proveedores, lo cual significa tiempo y costos por esta búsqueda.
- **Proveedores tipo B (importantes):** en este tipo se encuentra aproximadamente un 30% de los proveedores. Dentro de esta categoría se encuentran los países: Guatemala y los proveedores nacionales debido al volumen de productos que aportan a la empresa, como se ha visto con anterioridad de estos productos se exportan cantidades de producto considerables pero que se considera que no son tan significativas como las de los proveedores tipo A. En este tipo de proveedor el riesgo se estima importante ya que si uno de estos proveedores falla con la entrega de un pedido o si uno de estos proveedores deja de formar parte de la cartera de proveedores con la que se cuenta se pueden sufrir retrasos en abastecimiento de determinados productos y esto puede llevar a pérdida de ventas por no contar con los productos solicitados.
- **Proveedores tipo C (no críticos):** no requieren tanta atención o esfuerzos de negociación, ya que tienen una repercusión mínima en los gastos o

ahorros totales. Representan el 15% de los proveedores. Dentro de esta categoría se encuentran los países: México, Hong Kong y Taiwán debido a que son países de donde no se exportan grandes cantidades de producto o que no se realizan compras con demasiada frecuencia, de igual forma para la mayoría de los productos que ofrecen estos proveedores se cuentan con productos sustitutivos de otros proveedores, por lo que se considera que si estos proveedores no cumplen con un pedido o si dejan de ser proveedores de la empresa, fácilmente pueden sustituirse estos productos, claramente si significara cierto grado de perdidas ya que ya se tenía previsto ese abastecimiento pero al poder suplirse con facilidad significa un riesgo bajo para la empresa.

6.2.2.6 FAMILIAS DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Variedades Evita comercializa una gran diversidad de productos, propios de cualquier centro de ventas conocido en El Salvador como “bazar” o centro de ventas de productos para fiestas. Con el fin de lograr una buena administración de estos productos, la empresa los ha clasificado en 6 familias (o grupos), cada una compuesta por varias subfamilias, las cuales a su vez están conformadas por ítems individuales, sumando un total de alrededor de 5000 ítems, a nivel global. En la continuación, se muestra la forma de agrupación de las familias, con algunos ejemplos de los productos que cada una de ellas contiene:

GRUPO 1- PAPELERÍA: Dentro de esta categoría se encuentran las subcategorías:

- Material escolar: Como parte de los productos que se encuentran en esta categoría están: lápices, bolígrafos, lápices de color, etc. Donde cabe mencionar que estos productos poseen mayor demanda a inicio de año, por lo que en stock los primeros meses del año se puede observar gran variedad de productos y el resto del año se encuentran únicamente los artículos más básicos.
- Artículos para decoración: Por el rubro del centro de ventas, esta es la categoría más fuerte dentro de esta familia de productos ya que es donde se

ofrecen los artículos que sirven para decoración a base papel como lo es la cartulina, papel crespón y artículos derivados de este, figuras de papel, artículos hechos a base de foami, entre otros.

- Artículos de regalo: En fechas especiales, como navidad, día de la madre, día del padre se ofrecen artículos personalizados como libretas, bolígrafos, agendas, entre otros.

GRUPO 2- GLOBOS: Para este tipo de familia se dividen por el material del cual están fabricados los globos:

- Globos de látex: Son los más comunes de ver. Dentro de Variedades Evita se pueden encontrar diversidad de colores, texturas y tamaños para escoger. Puede decidir si los quiere personalizar con alguna frase o motivo, como puntos, corazones etc.; además, se pueden inflar con helio o aire.
- Globos de microfoil: Estos son los globos que parecen hechos de papel aluminio, este tipo de globos tienen formas y colores llamativos, entre los más conocidos, están los que tienen formas de números, los de caricaturas y las letras que forman mensajes como “Feliz cumpleaños” o “Felicidades”. Se puede encontrar distintos tamaños, desde el pequeño, de 40 centímetros, hasta los más grandes de 80 centímetros y se puede combinar como otros tipos de globos, como los de látex.
- Globos burbuja: Este es el último tipo de globos que ofrece Variedades Evita, están hechos de plástico elástico transparente, pero a los que se les puede imprimir cualquier tipo de mensaje y motivo.

Por lo que también es común verlos en obsequios. “Existen los bubbles que llevan el dibujo impreso en el exterior del globo y los doble bubble que llevan una figura dentro del propio globo, lo cual se conoce como efecto 3D.

GRUPO 3- BASES: Este tipo de productos son los diferentes tipos de bases donde se sostienen los arreglos, por lo tanto, se pueden dividir de acuerdo al tipo de arreglo que se desee realizar:

- Bases para arreglos florales: En este tipo de categoría se encuentran cajas de madera, pequeñas macetas, bases de metal, capsulas acrílicas, entre otros.
- Bases para arreglos de globos: Para esta categoría se encuentran las bases para colocación de globos de los diferentes tipos, entre las bases más comunes se encuentran las bases plásticas transparentes, bases con barro, cajas de plástico, cajas de madera, bases prefabricadas de madera, entre otros.
- Bases para recuerdos: Como última categoría se encuentran las bases utilizadas para la realización de arreglos para las diferentes festividades que se celebran en el país, son bases pre fabricadas y diseñadas para cada una de estas festividades, es decir son bases de madera, plástico y otros materiales que se diseñan con colores y diseños referentes a estas celebraciones, por ejemplo para el día del amor y la amistad se tienen cajas decoradas con flores o corazones o para el día del padre bases de color azul con decoraciones alusivas a esta celebración.

GRUPO 4- RECUERDOS:

Esta es una de las categorías más fuertes con las que cuenta la empresa ya que dentro de esta categoría se encuentra toda la variedad de arreglos que se realizan en la empresa para las diversas festividades que se celebran en el país como lo es por ejemplo cumpleaños, 15 años, bodas, baby showers, etc.

Esta categoría se puede decir que es la combinación de las demás categorías ya que es donde se juntan los diversos materiales y productos que se ofrecen por separado en las demás categorías para formar arreglos de todo tipo, tamaño y precio, es una de las categorías que mayores ganancias ofrece a la empresa debido al valor que esta genera ya que muchos de los clientes buscan adquirir estos arreglos ya elaborados y evitar el tiempo y dedicación de elaborarlos por sí mismos y debido a la gran variedad de productos ofrecidos en esta categoría, se considera de gran importancia para la empresa.

GRUPO 5- TARJETAS: Esta categoría se divide de acuerdo al tipo de función que desempeña la tarjeta:

- Tarjetas de invitación: Son las que comúnmente se utilizan para invitar a alguien a asistir a una celebración; por ejemplo, para una fiesta infantil se utilizan tarjetas decoradas con caricaturas donde se invita a alguien a asistir a dicha fiesta.
- Tarjetas de felicitación: Son el tipo de tarjetas que se le obsequia a una persona debido a un logro o festejo en específico donde se le dedica unas palabras o se acompañan con algún tipo de regalo. Se cuenta con diversidad de este tipo de tarjetas para la variedad de festividades conocidas como lo son cumpleaños, graduación, día del padre, día de la madre, etc.
- Tarjetas de decoración: Este tipo de tarjetas son las que acompañan los arreglos, existe una variedad de tamaños de este tipo de tarjetas ya que va de acuerdo al tamaño de los arreglos.

GRUPO 6- FLORES: Finalmente, la empresa cuenta con un área de floristería donde se pueden encontrar flores naturales y artificiales, de igual forma materiales para elaborar arreglos florales como lo es la espuma floral, cajas, esferas de vidrio, pequeñas macetas, listones, etc., asimismo se ofrece una gran variedad de arreglos utilizando los materiales antes mencionados, donde hay de una gran diversidad de precios y tamaños donde el cliente puede elegir el más conveniente a su necesidad.

6.2.2.7 TIPOS DE CLIENTES DE LA EMPRESA

1. CLIENTES PRIMARIOS:

Son aquellas personas que adquieren directamente a la empresa los diversos productos que ofrece, por lo tanto, son conocidos por la misma, siendo identificables en algunos casos; pueden ser o no consumidores de los productos; dicho en otras palabras, estos clientes son los que se acercan directamente a la empresa para realizar la compra de los productos. Esta categoría abarca la mayor parte de los clientes ya que al poseer una gran cantidad de productos ofrecidos y al no contar con una página web donde se pueda observar a detalle el catálogo de productos y así poder realizar la orden de compras, es requerido que los clientes se acerquen a los centros de venta de la empresa para realizar las respectivas compras de productos. Estos clientes se pueden dividir en: clientes mayoristas, minoristas y casuales. Los clientes mayoristas en Variedades Evita son aquellos que adquieren grandes cantidades de producto, hasta por un valor de \$200 semanales, que a pesar de no ser un valor muy alto en comparación con otras empresas, para la empresa si significa un valor alto ya que en su mayoría los clientes que se reciben son clientes que buscan sus productos al detalle, estos clientes son personas que cuentan con emprendimientos o empresas que se dedican a la reventa de los productos ofertados por Variedades Evita y hacen compras un poco más elevadas que los minoristas y casuales. Por otra parte, los clientes minoristas para Variedades Evita son aquellos que realizan compras de hasta una docena de un determinado producto y sus compras pueden llegar hasta los \$50 semanales que también se puede determinar que son para reventa o para realización de arreglos pero que compran frecuentemente en la empresa. Finalmente, los clientes casuales u ocasionales son aquellos que se realizan compras al detalle, se considera que son la gran mayoría de los clientes ya que al observar en el día a día de los diferentes centros de venta se observa este tipo de clientes realizando compras para sus celebraciones o en pocas palabras para consumo propio, a este tipo de clientes es al que se le dedica mayor atención debido a que como se ha mencionado con anterioridad son los que mayor número de compras representa para la empresa.

2. CLIENTES SECUNDARIOS:

Son personas que adquieren los productos a través de los clientes primarios o incluso de otros secundarios que no son conocidos, ni por tanto identificables directamente, y que pueden ser o no consumidores. Estos también se pueden clasificar como mayoristas, minoristas y ocasionales, aunque en su mayoría son clientes minoristas y ocasionales que realizan compras a clientes primarios para sus propios usos, muchos de los clientes primarios sirven como encomendistas de este tipo de clientes para realizar la compra de los productos requeridos que tal vez debido a factores como tiempo o distancia prefieren adquirir los productos de esta forma.

3. CONSUMIDORES:

Son aquellas personas que usan el producto, pudiendo ser clientes primarios o secundarios o no serlo.

Estos clientes son el usuario final de los productos ofrecidos por la empresa, como ha sido mencionado estos clientes pueden ser clientes primarios o secundarios de cualquiera de los tres tipos pero que en su mayoría se consideran los de tipo minorista u ocasional ya que estos son mayormente los que terminan haciendo uso de los diversos productos ofrecidos, se considera que son la base de la empresa ya que gracias a las compras de este tipo de clientes es que la empresa cumple su rentabilidad, si no existiesen consumidores de los productos ofrecidos no existirían clientes mayoristas que buscaran revender los productos ni en general se tendrían ventas, por lo tanto es de gran importancia buscar constantemente satisfacer a este tipo de clientes a través de la innovación y precios siempre accesibles.

6.3 CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO

6.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de diagnóstico del proyecto desarrollado en VARIEDADES EVITA se basa en los siguientes tipos de investigación:

- **APLICADA**

Este tipo de investigación se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

- **DOCUMENTAL**

Este tipo de investigación se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

- **DE CAMPO**

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

6.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

El desarrollo de la investigación se basa en la información obtenida de fuentes:

- **PRIMARIAS**

La información se obtuvo directamente de los representantes y personal ejecutivo y de operaciones de la empresa.

- **SECUNDARIAS**

Información adicional por medio de libros de texto, artículos, revistas y publicaciones relacionadas al área de estudio.

6.3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación se divide esencialmente en dos categorías: el enfoque de la recogida de datos y el enfoque del análisis o razonamiento de los datos. La investigación de diagnóstico de la logística de los procesos internos de VARIEDADES EVITA posee un enfoque de investigación mixto, esto, se cimienta en lo siguiente.

Hernández, Fernández y Baptista (2010:4) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta.

(Introducción a la Investigación: guía interactiva, s. f.) La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Al realizar una investigación mixta, tanto de datos cuantitativos y cualitativos, el investigador gana amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración, a la vez que compensa las debilidades inherentes del uso de cada enfoque por separado.

VII. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO

7.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo de la investigación en cuestión se aplica una metodología sistemática. Se presenta a continuación su definición y el esquema aplicado a VARIEDADES EVITA en esta etapa de diagnóstico.

La metodología sistémica tiene el propósito de estudiar, organizar y mejorar los problemas que puedan presentarse en la interacción entre los elementos de un determinado sistema (en este caso logístico) aplicando métodos, reglas y patrones que le permitan interconectarlos. (Euro innova Formación, 2022)

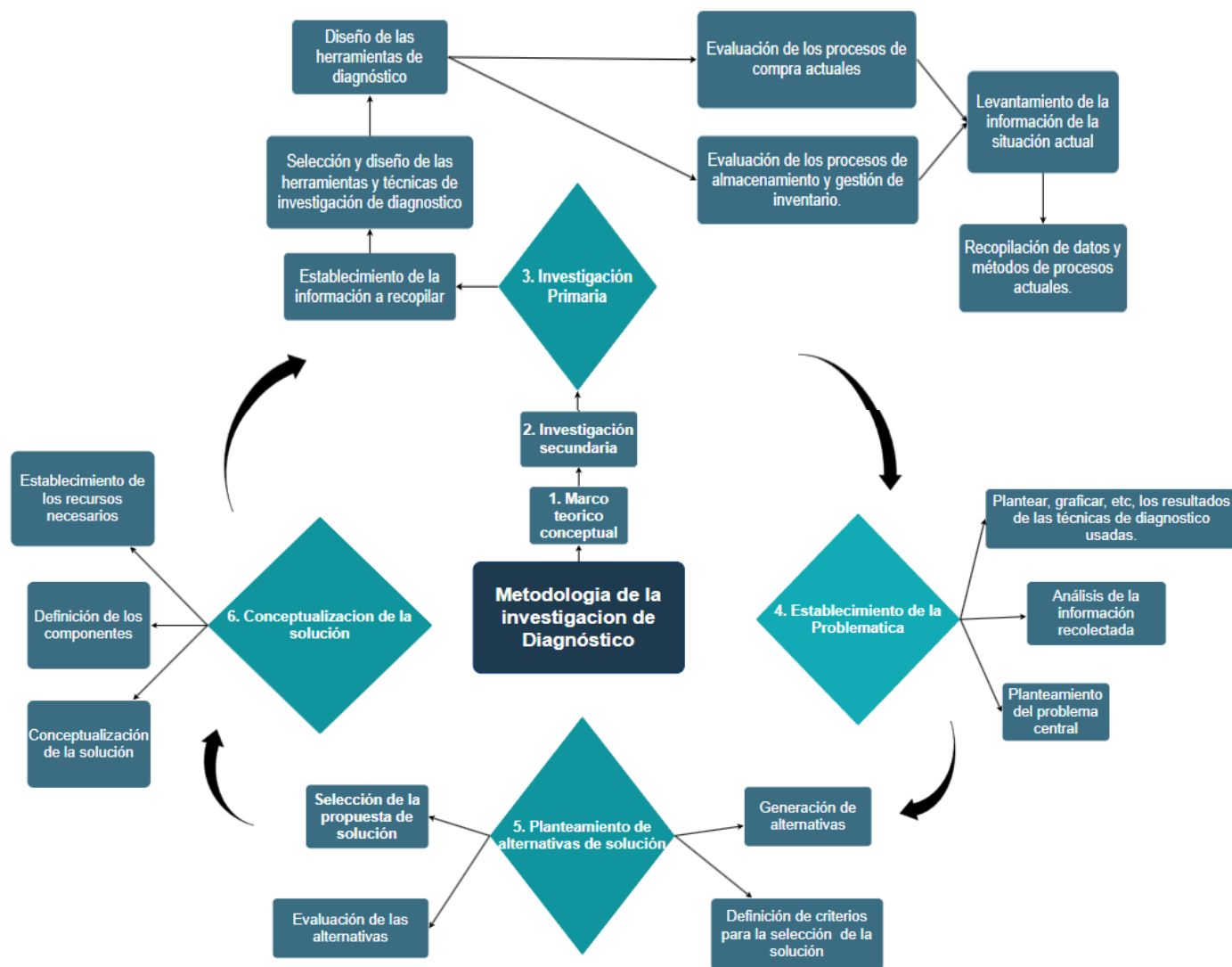


Ilustración 15. Metodología de diagnóstico de Variedades Evita

Teniendo en cuenta qué es una metodología sistemática, se describe en esta sección la aplicación de esta a la etapa de diagnóstico de VARIEDADES EVITA en relación a la logística de sus procesos.

Los pasos a seguir son:

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Esta etapa del diagnóstico plantea la parte de los conceptos relaciones a la temática, es una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas.

2. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

La investigación secundaria utiliza información organizada por fuentes externas, como entidades gubernamentales, medios de comunicación, cámaras de comercio, fuentes públicas como la biblioteca, etc. La mayoría de las universidades e instituciones educativas son una fuente de información abundante.

3. INVESTIGACIÓN PRIMARIA

La investigación primaria contiene información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Universidad de Guadalajara, 17 de octubre 2022). Son el resultado de técnicas de investigación de la situación actual del fenómeno.

4. ESTABLECIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El planteamiento del problema es la parte de una tesis, trabajo o proyecto de investigación en la cual se expone el asunto o cuestión que debe ser resuelto. (Delgado, 2021)

5. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Consiste en la generación de opciones o posibles rutas a seguir para hacer cambios alrededor de una situación que genera inconformidad. Se plantean alternativas de solución a la problemática identificada en la situación estudiada.

6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Es la respuesta que surge de la aplicación de estrategias sistémicas, minimiza las situaciones problemáticas y maximiza los beneficios en función de la interacción de los elementos y miembros que forman parte de un sistema.

Básicamente consiste en indicar las necesidades, objetivos y limitaciones, con el propósito de definir los componentes y las bases sobre las que se ha elaborado la propuesta de solución.

7.1.1.1 TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL DIAGNOSTICO

Para una mayor comprensión de la metodología a seguir se presenta el siguiente cuadro de algunas de las diferentes técnicas a utilizar en el proceso.

ETAPA	TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
INVESTIGACIÓN PRIMARIA	Observación	Para la recolección de datos cualitativos con el fin de la determinación de las características de la situación.
	Check List	Permitirá determinar cuáles de los puntos faltantes o existentes dentro de los procesos estudiados.
	Entrevista	Permite conocer información por parte de la contraparte de manera directa.
	Encuesta	A través de la encuesta se pueden obtener datos concretos y fidedignos sobre el comportamiento de los individuos en diversas acciones.
	Análisis de Involucrados	Consiste en identificar los diferentes intereses, capacidades y necesidades de los grupos afectados por el estudio.
	PESTEL	Identifica las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución.
	Matriz FODA	Análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.
ESTABLECIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	Árbol de problemas	Esta técnica al igual que el Diagrama de Causa – Efecto, permite organizar la información de forma ordenada y creativa, donde se presentan las causas y efectos de la problemática propuesta.
	Árbol de objetivos	Por cada causa de la problemática se debe definir un objetivo como parte de las oportunidades de mejora para poder erradicar esa problemática.
	Análisis de marco lógico	Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	Brainstorming	Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento.
	Técnica multicriterio SCORING	Mediante esta técnica se evalúan cada una de las propuestas de solución planteadas y se les dan puntajes en base a diferentes criterios. La alternativa con mayor puntaje, es la seleccionada para su posterior diseño.
CONCEPTUALIZACIÓN DE SOLUCIÓN	Matriz de consistencia	Mediante el uso de esta herramienta se presentan los componentes de la solución propuesta que ayudan a solventar la problemática.

Ilustración 16 Técnicas a utilizar en el diagnostico

7.1.1.2 INFORMACIÓN A RECOLECTAR

El diagnóstico se realiza de manera interna y externa, a continuación, se detalla la información más importante a recolectar en cada diagnóstico, así como las herramientas a utilizar para la recolección y obtención de la información, cabe recalcar que esta información es de naturaleza secundaria y primaria como ya se mencionaba anteriormente.

DIAGNÓSTICO INTERNO

Para la etapa de diagnóstico, la información a recolectar mediante técnicas como lo son las entrevistas, las visitas técnicas para el desarrollo de la observación y el llenado de checklist de diagnóstico de los procesos, es la siguiente:

- Pasos, tiempos empleados, métodos y técnicas de los procesos que componen los macroprocesos siguientes:
 - Logística de compra
 - Logística de inventarios
 - Gestión administrativa
- Métodos, técnicas o actividades de control de inventario existentes, formas del control de las cantidades de los productos, los tipos y las clasificaciones existentes en el almacenamiento de los diferentes tipos de mercadería.
- Tecnología, sistemas informáticos, herramientas tecnológicas empleadas en los procesos de la logística interna, más específicamente para las actividades de manejo de inventarios y el abastecimiento de productos.

- Personal encargado de los procesos, habilidades, conocimientos, capacidades, formación académica, cantidad de personal encargado de cada una de las tareas o actividades de los procesos de compras y gestión de inventarios.
- Demas información pertinente a los macroprocesos de la logística interna de VARIEDADES EVITA que brinde detalles relevantes para la investigación de diagnóstico.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

En el diagnostico externo se espera conocer y analizar todo aquello que está fuera de las instalaciones de la empresa y fuera del alcance del funcionamiento interno de la empresa en relación a las actividades logísticas que se desarrollan para los procesos de comercialización de productos de ambientalización de eventos como fiestas de cumpleaños, bodas, eventos religiosos etc.

Variedades evita es una empresa dentro del rubro comercial que dadas sus actividades se encuentra influenciada por diversas situaciones de cambio durante el tiempo debido a las diferentes festividades que en el país se celebran, por ejemplo, es decir que uno de los factores externos que más afectan sus ventas y por tanto sus actividades logísticas, es la estacionalidad del mercado.

Para el análisis de esta y otras áreas del entorno físico, legal, tecnológico y más que afectan las actividades de la empresa se desarrolla entre otras investigaciones el PESTAL.

7.1.1.3 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

Para ver el diseño de las herramientas utilizadas en el presente diagnóstico. (Ver ANEXO 3).

Las herramientas de diagnóstico y su aplicación a continuación:

HERRAMIENTA	SU APLICACIÓN EN EL DIAGNOSTICO	AREAS
ENTREVISTA	Se utiliza la encuesta para conocer de primera mano aquella información relevante de cada uno de los procesos logísticos a los encargados de las áreas correspondientes bajo estudio. Se utiliza para conocer los detalles de los procesos, información que no fue posible observar además para comprobar cierto tipo de datos.	• Administración • Gestión de inventarios • Abastecimiento • Almacén
ENCUESTA	Realizada al personal de atención al cliente para conocer más sobre los procesos logísticos a los que estos tienen acceso e influencia sobre los mismos.	• Atención al cliente
CHECK LIST	Junto con la observación se emplea para determinar los procesos y procedimientos de los macroprocesos de la logística de Variedades Evita, información útil para el levantamiento de los mismos.	• Gestión de inventarios • Abastecimiento • Almacén
INDICADORES DE LINEA BASE	Se utilizan para el levantamiento de los indicadores iniciales de la empresa. De esta manera se cuantifica una parte de los procesos y su línea base.	• Administración • Gestión de inventarios • Abastecimiento • Almacén

Tabla 5 Herramientas de diagnóstico

7.1.1.4 ESTABLECIMIENTO DEL SUJETO DE ESTUDIO

A continuación, se determinan los sujetos que serán la fuente primaria de la información a recolectar en el desarrollo del diagnóstico mediante las diferentes herramientas propuestas.

CHECKLISTS

- **COMPRAS:** El sujeto de estudio en relación a las checklist que se desarrollan en torno al diagnóstico del área de compras, se analizan los procedimientos que en esta área se realizan para llevar a cabo el abastecimiento.
- **ALMACENAMIENTO:** Para el caso de almacenamiento, el sujeto de estudio es el mismo almacén y sus procedimientos internos. Dentro del almacén con las listas de chequeo se evalúan los procesos y las áreas de trabajo.
- **GESTIÓN DE INVENTARIO:** Para las listas de chequeo de esta área, se contó con la información de los procesos realizados por el encargado de este departamento.

ENTREVISTAS

Para las entrevistas, los sujetos de estudio se definen a continuación:

- Área de compras: Evita de Rodríguez y además sus asistentes.
- Área de almacenamiento: Álvaro Cruz
- Área de inventarios: Ernesto Rodríguez
- Área de Gerencia: Miguel Méndez

ENCUESTAS

Muestreo de conveniencia: Los investigadores deciden, según sus criterios de interés y basándose en los conocimientos que tienen sobre la población, qué elementos entrarán a formar parte de la muestra de estudio. En este muestreo «no probabilístico» es muy importante definir con claridad los criterios de inclusión y exclusión, y cumplirlos rigurosamente.

Criterios: Personal con horarios rotativos, con más de 4 meses en la posición de atención al cliente, con más de 6 meses en la empresa.

7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

En esta sección se pretende observar la actualidad económica de nuestro país, mencionando indicadores básicos en este rubro como inflación, desempleo, ingresos per cápita, balanza comercial entre otros. Además, el clima político en el que se desenvuelve la nación actualmente es un factor clave a analizar. Como aspectos adicionales y más que importantes en el estudio del macro ambiente en el que está inmersa la empresa en estudio están los aspectos tecnológicos y ecológicos. La importancia de estos dos factores recae directamente en los procedimientos que se llevarán a cabo para la elaboración y comercialización de los diversos productos que se ofrecen actualmente en la empresa, tanto en los equipos y maquinarias a utilizar como las medidas que se tomarán en función de no dañar el medio ambiente. Por último, se hará un análisis detallado de la actualidad sociocultural de El Salvador y específicamente del mercado que se pretende cubrir.

7.2.1 *MERCADO E INFLUENCIA DE LA CULTURA NACIONAL*

El Salvador es un país latinoamericano, por tanto como es bien conocido de esta región somos un país bastante festivo durante cualquier época del año, las personas, las familias gustan de realizar celebraciones familiares donde se reúnen a disfrutar de tiempo de calidad junto a sus seres queridos, familiares y amigos, pero no solo estas fiestas particulares de cada familia salvadoreña representan clientes y ventas para la empresa VARIEDADES EVITA, sino también escuelas, micro empresas, negocios particulares, que se unen durante el transcurso del año a las diferentes celebraciones nacionales, y como empresa encarga de comercializar productos directos para decoraciones y fiestas, VARIEDADES EVITA también se une a estos cambios del mercado para ofrecer a sus clientes los productos acordes en cada época del año. Por esta razón se detallan a continuación las diferentes épocas del año que cambian la demandan y representan la estacionalidad de los diferentes productos que comercializa la empresa.

Fechas de las principales festividades y los principales productos comercializados respectivamente en El Salvador:

FECHA	PRODUCTOS DE ESTACIONALIDAD
1 de enero: Año Nuevo	
14 de febrero: Día del amor y la amistad	
8 de marzo: Día de la Mujer	
26 de abril: Día de la secretaria	
10 de mayo: Día de la Madre	

FECHA	PRODUCTOS DE ESTACIONALIDAD
17 de junio: Día del Padre	
22 de junio: Día del Maestro	
4, 5 y 6 de agosto: Fiestas Agostinas	
15 de septiembre: Día de la Independencia	
1 de octubre: Día del Niño	
2 de noviembre día de los muertos	
25 de diciembre-Navidad	

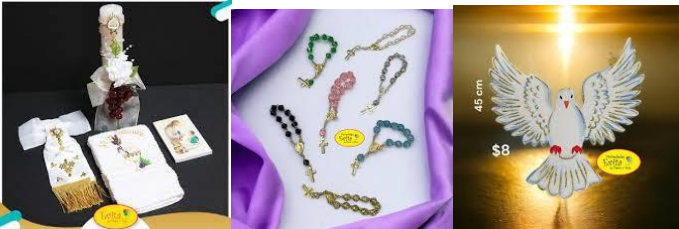
FECHA	PRODUCTOS DE ESTACIONALIDAD
31 de diciembre Fin de Año	
FIESTAS FAMILIARES O CULTURALES	
15 años	
Cumpleaños	
FIESTAS	PRODUCTOS
Primera Comunión	
Bodas	
Baby's Shower	
Fiestas religiosas	

Tabla 6 Fechas de las principales festividades y los principales productos comercializados

La siguiente información es para conocer con datos puntuales de los estudios realizados por la Defensoría del Consumidor en el año 2018, sobre las ventas de ciertos productos en relación a las festividades de la cultura del país. Del artículo de la Defensoría, se detalla lo siguiente como ejemplo, para el año 2018, las personas prefieren dar regalo, y entre las opciones se encuentra, globos, flores, tazas, productos que Variedades Evita, ofrece para la época.

La Defensoría del Consumidor realizó su tradicional encuesta: “**Tendencias de consumo en el marco de la celebración del Día del Amor y la Amistad**”, la cual tiene a la base una muestra de 600 personas mayores de 15 años encuestadas a nivel nacional, obteniendo los siguientes resultados:

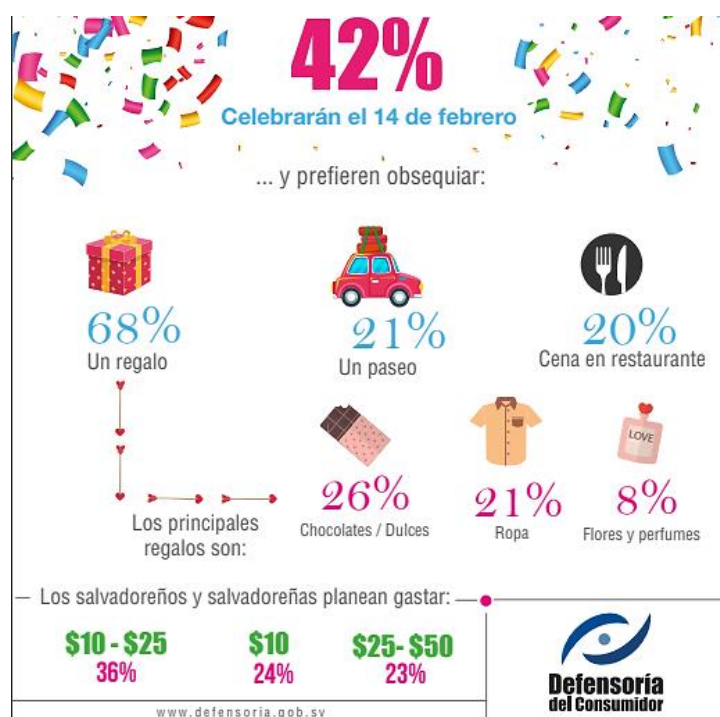


Ilustración 17 Tendencias de consumo en el marco de la celebración del Día del Amor y la Amistad

Fuente: «¿QUIÉN ES QUIÉN? en los precios de los chocolates PARA ESTE Día del Amor y la Amistad», DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR, 2018

Los resultados del sondeo de precios del producto “**Tazas decoradas con dulces**” indican que el precio más bajo de una tasa decorada (con dulces) es por \$1.85 y se encuentra disponible en Despensa de Don Juan Ayutuxtepeque.

Al comparar el precio de Globos debe tomarse en cuenta que el tamaño está directamente relacionado con el precio del producto, es decir un globo jumbo es más caro que un globo pequeño y viceversa.

GLOBOS

Precios mínimo según tipo de establecimiento y tamaño del globo

Tipo de globo	Tamaño	Almacén	Quiosco	Walmart
Globo	jumbo	\$12.95	♥	♥
	grande	\$2.95 ✓	\$4.00	♥
	mediano	\$1.60 ✓	\$2.00	\$2.50
	Pequeño	\$0.50 - \$1.25	♥	\$0.95
Globo con helio	jumbo	\$14.99	♥	♥
	grande	\$4.00	♥	♥
	mediano	\$4.99	\$3.50 ✓	♥

No disponible ♥ Más barato ✓

Ilustración 18 Globos - Día del Amor y la Amistad

Fuente: «¿QUIÉN ES QUIÉN? en los precios de los chocolates PARA ESTE Día del Amor y la Amistad», DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR, 2018

Del («**INFORME DE LABORES JUNIO 2017 - MAYO 2018**», 2018) se extrae la siguiente información: Durante el período junio 2009-mayo 2018, la Defensoría ha realizado 46 estudios, 2 investigaciones y 11 encuestas relacionadas con temas de consumo.

Encuesta: “Tendencias de consumo en el Día del Amor y la Amistad” En febrero 2018. (DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR JUNIO 2017 - MAYO 2018)

Con el fin de obtener información relativa a los hábitos de consumo de las personas consumidoras, en el marco de la celebración del Día del Amor y la Amistad, se realizó una encuesta a nivel nacional (muestra: 600 encuestas presenciales).

Según el siguiente detalle: 400 en San Salvador (Centro), 100 en San Miguel (Oriente) y 100 en Santa Ana (Occidente), destacando entre otros resultados los siguientes:

- Que el 42% de las personas encuestadas celebra el Día del Amor y la Amistad.
- El 68.11% de los encuestados celebra con un regalo para el 14 de febrero.
- Las 3 principales preferencias en obsequios son: **Chocolates/dulces** (26%); Ropa y accesorios (21%); y Perfume, **flores** y afecto (abrazos, besos, etc.) todos con el 8%.

Encuesta: “Tendencias de consumo en el marco de la celebración del Día de la Madre” (DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR JUNIO 2017 - MAYO 2018)

En abril 2018, con el fin de obtener información relativa a los hábitos de consumo de las personas consumidoras en el marco de la celebración del Día de la Madre, se realizó una encuesta a nivel nacional. Para ello se realizaron 600 encuestas presenciales: 400 en San Salvador (Centro), 100 en San Miguel (Oriente) y 100 en Santa Ana (Occidente). Los principales resultados fueron los siguientes: • 3 de cada cuatro salvadoreños celebra el Día de la Madre.

Encuesta: “Tendencias de consumo en el marco de la celebración del Día del Padre” (DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR JUNIO 2017 - MAYO 2018)

En mayo 2018, para conocer los hábitos de consumo de las personas consumidoras en el marco de la celebración del Día del Padre, se realizó una encuesta a nivel nacional con una muestra de 600 encuestas presenciales: 400 en San Salvador

(Centro), 100 en San Miguel (Oriente) y 100 en Santa Ana (Occidente). Para el análisis de resultados se realizó una comparación con las encuestas de los años 2016 y 2009, obteniéndose, entre otros, los resultados siguientes:

- La mayor parte de la población consultada celebra el día del padre,
- Quienes celebran dicha festividad lo hacen dándole regalos al papá.

7.2.2 ANÁLISIS PESTAL

A continuación, el desarrollo del análisis PESTAL para Variedades Evita, esto con la finalidad de la evaluación y definición de los aspectos y agentes externos en los que las funciones y actividades de la empresa se encuentra sujeta, sea directa o indirectamente.

7.2.2.1 ASPECTOS POLÍTICOS

Véanse las variables políticas que se consideran más relevantes en el sector comercio:

- Normativas del país proponen un sistema de libre competencia evitando así los monopolios y/o exclusividad de ellos mismo, es un aspecto que puede beneficiar la empresa viendo así la oportunidad de crecer y posicionarse hacia donde se fijan los objetivos. Esto se puede observar en los siguientes artículos de la Constitución de la Republica de El Salvador:
 - El **Art. 101** de la Constitución de la República, exige al Estado la promoción del desarrollo económico y social, mediante el incremento de la producción, la productividad, la racional utilización de los recursos, así como la defensa del interés de los consumidores.
 - El **Art. 102** de la Constitución de la República, garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social, fomentando y protegiendo la iniciativa privada dentro de las condiciones que

acrecienten la riqueza nacional, pero que aseguren sus beneficios al mayor número de habitantes del país.

- El **Art. 110** de la Constitución de la República, establece que no podrán autorizarse monopolios, sino a favor del Estado o de los Municipios, cuando el interés social lo haga imprescindible; y que se prohíben las prácticas monopolísticas para garantizar la libertad empresarial y proteger el interés de los consumidores
- Creación de encuentros público-privado por parte de gobierno, lo cual ofrece facilidad para exportar e importar para el crecimiento de sector productivo del país por lo que tiene una gran influencia en los micro y grandes empresas. “El Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones (PROESA) expuso, junto con el Ministerio de Economía, el 2 de mayo la propuesta de reformas a la Ley Especial de Asocios Público Privados, en el seno de la Subcomisión para el Estudio de las reformas a la Ley de Asocios Público Privados.”⁷ “El Gobierno del presidente Nayib Bukele ha conseguido desentrampar múltiples iniciativas de desarrollo para el país, incluyendo la concretización de los proyectos de asocio público-privado, conocidos como APP. Los APP son un modelo de inversión que permite complementar la capacidad del Estado en obras públicas de gran magnitud”⁸
- El Salvador ha suscrito tratados de libre comercio con Panamá, República Dominicana, EEUU (DRCAFTA), Taiwán, Colombia, Chile, México, Corea del Sur, Centroamérica, acuerdos de asociación con Unión Europea y Asociaciones de Acuerdo Parcial con Cuba, Ecuador y Bolivia, pero este último no se encuentra vigente aún. “El Gobierno de El Salvador impulsa

⁷ Organismo Promotor De Exportaciones E Inversiones De El Salvador, “PROESA expone la propuesta de reformas a la Ley Especial de Asocios Público Privados”, Publicado el 14 de junio de 2021.

⁸ Secretaria de Prensa de la Presidencia, “Inicia el proceso para desarrollar, luego de más de ocho años de espera, el primer asocio público-privado del país”, Publicado el 14 de agosto de 2021

importantes esfuerzos en materia de facilitación del comercio, con el objetivo principal de agilizar los procesos de importación y exportación, así como contribuir a la reducción de tiempos y costos. Para ello, se cuenta con el Comité Nacional de Facilitación del Comercio, el cual se ha constituido en la plataforma de diálogo público – privada para la toma de decisiones de todos los asuntos relacionados con el comercio exterior, garantizando con ello el cumplimiento de los compromisos asumidos por nuestro país en esta temática y, en especial, con lo estipulado en el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC.”⁹

- Desde hace muchos años se cuenta con una división política que impide o pone ciertas dificultades para realizar consensos para realizar ciertas actividades o tomar decisiones que impactan a la población salvadoreña.
- Finalmente, se puede concluir que el poder gobernante ha mantenido su aceptación gracias a la ruptura de gobernabilidad de los partidos tradicionales, el enfrentamiento directo para garantizar la seguridad combinado con el descontento de la gente con la forma de gobernar del partido anterior, todo lo cual condujo a las condiciones adecuadas para gobernar con el apoyo del pueblo. Definitivamente esto atrae a un sector importante de inversionistas extranjeros o para el caso de la empresa en estudio para poder formar alianzas con las empresas que importen productos desde los diversos países y hasta poder alcanzar nuevos países que presenten mayores ventajas para las empresas en El Salvador.

“La llegada a la presidencia de Bukele, en 2019, acabó con más de tres décadas de bipartidismo en El Salvador, donde la incapacidad de las fuerzas políticas tradicionales –la izquierda del Frente Farabundo Martí y la derecha de la Alianza Nacional Republicana– para abordar los principales problemas del país, desde la inseguridad a las desigualdades, acabaron agotando la paciencia del pueblo salvadoreño. El capital político de Bukele en aquel

⁹ Ministerio de Economía, Gobierno de El Salvador, “Alianzas”, Publicado el 23 de junio de 2022.

entonces era inmenso. Su aplastante victoria en las legislativas de 2021 confirmó el respaldo popular a su proyecto político. Así pues, se abría paso una tercera vía en la democracia salvadoreña, rompiendo todos los esquemas de la política tradicional, en forma y fondo”¹⁰

7.2.2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS.

Las empresas de todos los sectores de la economía se encuentran influenciadas por el comportamiento de factores externos como los que componen la macroeconomía de un país, por lo tanto, es pertinente analizar los principales factores macroeconómicos que impactan viene sea de manera positiva o negativa en el desempeño del sector:

- Una de las variables económicas que mayor impacto tienen en las finanzas de las empresas es la inflación, ya que cuando se encuentra fuera del rango establecido, venden mucho menos de lo habitual. Durante los últimos cinco años, la inflación ha presentado fluctuaciones que han impactado de manera negativa la economía del país, obsérvese en la siguiente tabla la estadística para el periodo 2018-2022:

TASA DE INFLACIÓN EL SALVADOR					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
TASA	1.09	0.07	-0.37	3.47	2.11

Tabla 7. Tasa de inflación

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

- El Producto Interno Bruto (PIB) del tercer trimestre de 2022 registró un crecimiento de 2.2% respecto al mismo período del año anterior. En valores monetarios, esto representó un incremento de US\$682.8 millones, por lo que el PIB del tercer trimestre de 2022 totalizó US\$7,887.1 millones.

¹⁰ Sergio Maydeu Olivares, “La democracia tiene un precio en El Salvador”, CIBOD Opinion, Publicado en mayo de 2022

- Búsqueda de inversión privada a través de la ayuda económica bajo la partición de capital de la empresa puede generar un crecimiento más próspero y beneficiosos.
- En la medida que la deuda interna y externa del Estado son mayores, se dispone de menos recursos para la inversión en proyectos incentiven el desarrollo económico y social. En casi 3 años y medio que tiene la actual gestión, el endeudamiento de El Salvador pasó de \$18,878.6 millones en 2019 a \$24,102.7 millones en 2022, con cifras hasta noviembre. Ya se debe casi \$0.76 de cada dólar que se ha producido.
- Crecimiento de cliente la cartera de clientes es vital y se considera productiva, ya que dentro del sector comercio y más específicamente para el rubro de comercialización de productos relacionados a fiestas, decoración, recuerdos, etc., que es el rubro de importancia para este trabajo, son pocas las empresas que se consideran fuertes o que al menos forman parte de las microempresas establecidas en El Salvador.
- Alta competencia en el rubro de productos a comercializar, los comercios del mismo rubro son el libre mercado identificado que le hace bien a la empresa para ser más competente y la búsqueda de estrategias para mantener sostenible y a flote.
- A la hora de negociar con clientes y/o proveedores, puede reducirse el margen de ganancia debido al alto costo de financiación, y dado que la mayoría de los productos que ahí se comercializan se exportan, es de suma importancia este tema.
- El Ingreso Nacional Bruto disponible ha tenido un incremento del 1.08% de 2021 a 2022 con un valor de \$38.283.

INGRESO NACIONAL BRUTO					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
TASA	\$29,920.00	\$31,179.00	\$29,654.00	\$35,303.00	\$38,283.00

Tabla 8. Ingreso Nacional Bruto de El Salvador

Fuente: Banco Central de Reserva

7.2.2.3 ASPECTOS SOCIALES

Se consideran como aspectos sociales, aquellos factores como la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad.

- Uno de los puntos de mayor interés es la segmentación de mercado a la cual va dirigida la empresa, la cual es: Personas adultas que buscan la decoración de algunas celebraciones con productos para distinguir su identidad cultural, personas que desean hacer arreglos para regalos, etc., en cuanto al tema de ingresos se considera que los precios son accesibles para cualquier clase social, el grado de educación es indiferente y finalmente se tiene que estas personas compran los artículos en tiendas de conveniencia.
- En la actualidad existe una gran cantidad de productos de diferentes marcas, presentación, precio o inclusive productos sustitutos. Por lo que las personas tienden a cambiar con facilidad sus gustos y preferencia por aventurarse a una nueva experiencia por lo tanto es de suma importancia para las empresas ofrecer productos novedosos para captar la atención de los consumidores y permanecer innovándose constantemente para ofrecer las experiencias que el cliente desea satisfacer.
- Estabilidad de precios por parte de empresas del rubro comercio, más específicamente de comercialización de productos para fiesta favorecen la capacidad de adquisición en las familias salvadoreñas.
- Cabe destacar que para 2022, la población en edad de trabajar (PET), es decir a partir de los 16 años, es de 4.7 millones de salvadoreños y que la población económicamente activa (PEA), es decir, los que están trabajando o buscando un trabajo, son 2.9 millones (un 62.7 % de la PET).
- Si bien de esos 2.9 millones, un 95 % (2.7 millones) está ocupado, de estos solo el 44.8% (1.2 millones) tiene un trabajo asalariado permanente. En otras palabras, hay un millón y medio en el sector informal.

- La delincuencia es también un factor que afecta la comercialización de cualquier tipo por lo que en este caso no sería la excepción ya que en el país hay un nivel muy alto de delincuencia y proliferación de pandillas, tienen un impacto negativo ya que frena el crecimiento de las empresas, aunque en los últimos meses se ha identificado la utilización medidas por parte del gobierno para su mitigación como lo es el régimen de excepción.

“La apuesta de Bukele desde el inicio de su mandato ha sido clara: recuperar el Estado bajo su personal paraguas. Y una de estas apuestas es que El Salvador deje de ser considerado uno de los países más violentos del mundo. Pero el precio a pagar está siendo alto. El deterioro de la democracia se ha agudizado durante esta presidencia. La deslegitimación pública hacia la prensa, los defensores de derechos humanos, las organizaciones internacionales de desarrollo, gobiernos mundiales, oposición, etc. ha sido una constante en estos tres años. Detener y encarcelar a miles de ciudadanos acusados de terrorismo es su respuesta a corto plazo ante el reciente desafío de las maras, pero la propia naturaleza de la criminalidad en El Salvador, como en el resto de países que la padecen, es también social. Y es aquí donde hay que poner el foco, y actuar desde el Estado.”¹¹

7.2.2.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Se considera de importancia, estudiar la manera que incide la tecnología en el sector, teniendo en cuenta que es una herramienta que optimiza procesos, fortalece la comunicación y promueve la innovación. La tecnología se convierte en algo volátil, dada la gran velocidad de los cambios en esta área. Por lo tanto, aquí se debe analizar la inversión en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

¹¹ Sergio Maydeu Olivares, “La democracia tiene un precio en El Salvador”, CIBOD Opinion, Publicado en mayo de 2022

- Iniciativas que permiten la transformación digital de las PYMES y que facilitan la adopción de tecnologías en pro del desarrollo de estos negocios.
- En El Salvador se considera que el acceso al internet es alto, logrando un mejor conectividad y desarrollo económico para la empresa; ya que, según fuentes del Banco Mundial, para el año 2020 (fecha de última actualización) se tiene que el 54.6% de la población tiene acceso a internet, dato que por conocimiento empírico se puede afirmar que ha incrementado.
- Debido al avance constante de tecnología se presentan nuevas formas de realizar la sublimación de productos amenazando a la forma en que se realiza actualmente.
- Incremento en el uso de redes sociales como medio de comunicación y publicidad es un factor importante a considerar ya que se puede afirmar que de los más de 6.5 millones de habitantes de El Salvador, al menos 4.3 millones son usuarios activos de redes sociales, esto es el 66% de su población y por esto se considera una fuerte oportunidad de crecimiento debido a que las empresas que no cuentan con este tipo de publicidad irán quedando en la obsolescencia.

7.2.2.5 ASPECTOS AMBIENTALES O ECOLÓGICOS

En este ítem, los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales y la disposición de residuos sólidos.

- Los productos plásticos presentan antecedentes de ser malos para el medio ambiente debido a que se sabe que es un alto contaminante para el medio ambiente.
- Certificaciones y normativas del medio ambiente las empresas comprometidas con la conservación del medio ambiente se ven en la obligación de no hacer

negocios con empresas que no se involucren con el bienestar del medio ambiente.

- Se busca hacer buen uso de los recursos mediante la reducción de desechos resultantes de la comercialización de los productos ofrecidos y que de una u otra forma se vean comprometidos con el medio ambiente.
- El clima puede presentar inconvenientes en cuanto al tema del abastecimiento de materias primas ya que un fenómeno meteorológico podría causar retrasos en la entrega de productos.
- De igual forma El Salvador se encuentra en múltiples amenazas de origen natural y ambiental, así como también la actividad sísmica y volcánica.
- Las empresas hoy en día están implementando dentro de sus planes y estrategias, acciones para poder reciclar ya sea en materiales o procesos de producción y dado que gran parte de los productos en estudio son elaborados de plástico es de gran importancia esta temática.
- La Ley de Gestión Integral de Residuos y Fomento al reciclaje promueve una economía circular con un enfoque de ciclo de vida y cadena de valor; con esta economía circular se minimiza la llegada al relleno, comprando menos productos que sean biodegradables y fomentando el reciclaje desde la materia prima.

- **“Art. 1.-** La presente ley tiene por objeto lograr el aprovechamiento y disposición final sanitaria y ambientalmente segura de los residuos, a fin de proteger la salud de las personas, el medio ambiente y fomentar una economía circular, a través del establecimiento de una visión sistémica en la gestión integral de los residuos, la determinación de los actores y su forma de interacción.

La asignación de responsabilidades para lograr cambios conductuales en la población. Para lograr lo anterior, se considerarán al menos los procesos siguientes: disminución de la generación de residuos priorizando la prevención, el fomento a la reutilización, reparación, el

reciclaje y otros tipos de valorización, concientizando a la población en la preferencia de productos que generen residuos aprovechables.”¹²

- **Art. 2.-** Esta ley se aplicará a las personas naturales y jurídicas, públicas, privadas, de economía mixta y las instituciones de gobierno, generadoras de toda clase de residuos en el territorio nacional, incluyendo a los consumidores.
 - **Art. 6.-** El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, será el rector en materia de gestión integral de residuos y reciclaje, para regular, dirigir, emitir autorizaciones, monitorear, evaluar, controlar, sancionar, y realizar los demás actos que sean necesarios para el cumplimiento de la presente ley, sus reglamentos y demás normativa técnica aplicable.
- La política nacional del medio ambiente es una política pública en el cual se plantean estrategias para enfrentar los desafíos y problemas que afectan a El Salvador en la actualidad.

7.2.2.6 ASPECTOS LEGALES

Se refiere a la definición del marco laboral, comercial, financiero o de defensa de la competencia. Está íntimamente ligada a la dimensión política, aunque tienen una gran diferencia, los legales se centran en las leyes más específicas. Desde las leyes de antimonopolio, leyes laborales, de protección al consumidor o las leyes de patentes.

- Política Fiscal se encarga del análisis de la recaudación tributaria de los consumidores finales y los empleadores no se ven afectados, sin embargo, están bajo la mira de estas entidades que buscan un desarrollo en el país mediante la ayuda de la generación de empleos.

¹² Comisión de Medio Ambiente y Cambio Climático, Ley de Gestión Integral de Residuos y Fomento al Reciclaje, San Salvador, 17 de diciembre de 2019

- La Ley de Impuesto Sobre la Renta determina que todas las personas, sucesiones y fideicomisos domiciliados en el país, y que obtengan ingresos anuales superiores a los US\$4,064.01., deben pagar el Impuesto sobre la Renta de acuerdo con el porcentaje determinado en una tabla progresiva en los rangos de 10%, 20% y 30%.
- El Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (conocido en muchos países como Impuesto al Valor Agregado), fue introducido en el esquema de nuestras leyes de impuestos en septiembre de 1992. Comenzó con una tasa fija del 10% sobre la transferencia, importación, registro (en el área de América Central), y consumo de bienes muebles y materiales, y sobre prestación, importación, registro y autoconsumo de servicios. Posteriormente, el impuesto fue incrementado hasta el 13% (el cual se mantiene vigente a la fecha).
- El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y el Reglamento Uniforme del Código Aduanero Centroamericano (RECAUCA) comprenden disposiciones básicas de legislación aduanera común para los países firmantes, y regulan la organización de sus servicios aduaneros y la regulación de la administración, de conformidad con los requisitos del mercado común general de la economía de integración centroamericana.
- La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, tienen la finalidad de actualizar el régimen de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo; contar con regulaciones eficientes y tramites simples, que brinden mayor certeza jurídica a los beneficiarios de la mencionada ley.

A continuación, también un cuadro en el que se aprecia de manera más visual y resumida la aplicación del PESTAL a la empresa.

POLÍTICO	ECONÓMICO
✓ Normativas del país proponen un sistema de libre competencia evitando así los monopolios y/o exclusividad de ellos mismo. ✓ Creación de encuentros público-privado por parte de gobierno, lo cual ofrece facilidad para exportar e importar para el crecimiento de sector productivo del país por lo que tiene una gran influencia en los micro y grandes empresas. ✓ El Salvador ha suscrito tratados de libre comercio con Panamá, República Dominicana, EEUU (DRCAFTA), Taiwán, Colombia, Chile, México, Corea del Sur, Centroamérica, acuerdos de asociación con Unión Europea y Asociaciones de Acuerdo Parcial con Cuba, Ecuador y Bolivia, pero este último no se encuentra vigente aún. ✓ Desde hace muchos años se cuenta con una división política que impide o pone ciertas dificultades para realizar consensos para realizar ciertas actividades o tomar decisiones que impactan a la población salvadoreña. ✓ Finalmente, se puede concluir que el poder gobernante ha mantenido su aceptación gracias a la ruptura de gobernabilidad de los partidos tradicionales, el enfrentamiento directo para garantizar la seguridad combinado con el descontento de la gente con la forma de gobernar del partido anterior, todo lo cual condujo a las condiciones adecuadas para gobernar con el apoyo del pueblo.	✓ Una de las variables económicas que mayor impacto tienen en las finanzas de las empresas es la inflación, durante los últimos cinco años, la inflación ha presentado fluctuaciones que han impactado de manera negativa la economía del país. ✓ El Producto Interno Bruto (PIB) del tercer trimestre de 2022 registró un crecimiento de 2.2% respecto al mismo período del año anterior. En valores monetarios, esto representó un incremento de US\$682.8 millones, por lo que el PIB del tercer trimestre de 2022 totalizó US\$7,887.1 millones. ✓ Búsqueda de inversión privada a través de la ayuda económica bajo la partición de capital de la empresa puede generar un crecimiento más próspero y beneficiosos. ✓ En la medida que la deuda interna y externa del Estado son mayores, se dispone de menos recursos para la inversión en proyectos incentiven el desarrollo económico y social. Ya se debe casi \$0.76 de cada dólar que se ha producido. ✓ Crecimiento de cliente la cartera de clientes es vital y se considera productivo, ya que dentro del sector comercio y más específicamente para el rubro de comercialización de productos relacionados a fiestas, decoración, recuerdos, etc., que es el rubro de importancia para este trabajo, son pocas las empresas que se consideran fuertes o que al menos forman parte de las microempresas establecidas en El Salvador. ✓ Alta competencia en el rubro de productos a comercializar, los comercios del mismo rubro son el libre mercado identificado que le hace bien a la empresa para ser más competente y la búsqueda de estrategias para mantener sostenible y a flote. ✓ A la hora de negociar con clientes y/o proveedores, puede reducirse el margen de ganancia debido al alto costo de financiación, y dado que la mayoría de los productos que ahí se comercializan se exportan, es de suma importancia este tema. ✓ El Ingreso Nacional Bruto disponible ha tenido un incremento del 1.08% de 2021 a 2022 con un valor de \$38.283.

SOCIAL	TECNOLÓGICO
✓ Uno de los puntos de mayor interés es la segmentación de mercado a la cual va dirigida la empresa, la cual es: Personas adultas que buscan la decoración de algunas celebraciones con productos para distinguir su identidad cultural, personas que desean hacer arreglos para regalos, etc., ✓ En cuanto al tema de ingresos se considera que los precios son accesibles para cualquier clase social, el grado de educación es indiferente y finalmente se tiene que estas personas compran los artículos en tiendas de conveniencia. ✓ En la actualidad existe una gran cantidad de productos de diferentes marcas, presentación, precio o inclusive productos sustitutos. Por lo que las personas tienden a cambiar con facilidad sus gustos y preferencia por aventurarse a una nueva experiencia por lo tanto es de suma importancia para las empresas ofrecer productos novedosos para captar la atención de los consumidores y permanecer innovándose constantemente para ofrecer las experiencias que el cliente desea satisfacer. ✓ Estabilidad de precios por parte de empresas del rubro comercio, más específicamente de comercialización de productos para fiesta favorecen la capacidad de adquisición en las familias salvadoreñas. ✓ Cabe destacar que para 2022, la población en edad de trabajar (PET), es decir a partir de los 16 años, es de 4.7 millones de salvadoreños y que la población económicamente activa (PEA), es decir, los que están trabajando o buscando un trabajo, son 2.9 millones (un 62.7 % de la PET). ✓ Si bien de esos 2.9 millones, un 95 % (2.7 millones) está ocupado, de estos solo el 44.8% (1.2 millones) tiene un trabajo asalariado permanente. En otras palabras, hay un millón y medio en el sector informal. ✓ La delincuencia es también un factor que afecta la comercialización de cualquier tipo por lo que en este caso no sería la excepción ya que en el país hay un nivel muy alto de delincuencia y proliferación de pandillas, tienen un impacto negativo ya que frena el crecimiento de las empresas, aunque en los últimos meses se ha identificado la utilización medidas por parte del gobierno para su mitigación como lo es el régimen de excepción.	✓ Iniciativas que permiten la transformación digital de las PYMES y que facilitan la adopción de tecnologías en pro del desarrollo de estos negocios. ✓ En El Salvador se considera que el acceso al internet es alto, logrando un mejor conectividad y desarrollo económico para la empresa; ya que, según fuentes del Banco Mundial, para el año 2020 (fecha de última actualización) se tiene que el 54.6% de la población tiene acceso a internet, dato que por conocimiento empírico se puede afirmar que ha incrementado. ✓ Debido al avance constante de tecnología se presentan nuevas formas de realizar la sublimación de productos amenazando a la forma en que se realiza actualmente. ✓ Incremento en el uso de redes sociales como medio de comunicación y publicidad es un factor importante a considerar ya que se puede afirmar que de los más de 6.5 millones de habitantes de El Salvador, al menos 4.3 millones son usuarios activos de redes sociales, esto es el 66% de su población.

AMBIENTAL	LEGAL
✓ Los productos plásticos presentan antecedentes de ser malos para el medio ambiente debido a que se sabe que es un alto contaminante para el medio ambiente. ✓ Certificaciones y normativas del medio ambiente las empresas comprometidas con la conservación del medio ambiente se ven en la obligación de no hacer negocios con empresas que no se involucren con el bienestar del medio ambiente. ✓ Se busca hacer buen uso de los recursos mediante la reducción de desechos resultantes de la comercialización de los productos ofrecidos y que de una u otra forma se vean comprometidos con el medio ambiente. ✓ El clima puede presentar inconvenientes en cuanto al tema del abastecimiento de materias primas ya que un fenómeno meteorológico podría causar retrasos en la entrega de productos. ✓ De igual forma El Salvador se encuentra en múltiples amenazas de origen natural y ambiental, así como también la actividad sísmica y volcánica. ✓ Las empresas hoy en día están implementando dentro de sus planes y estrategias, acciones para poder reciclar ya sea en materiales o procesos de producción y dado que gran parte de los productos en estudio son elaborados de plástico es de gran importancia esta temática. ✓ La Ley de Gestión Integral de Residuos y Fomento al reciclaje promueve una economía circular con un enfoque de ciclo de vida y cadena de valor; con esta economía circular se minimiza la llegada al relleno, comprando menos productos que sean biodegradables y fomentando el reciclaje desde la materia prima.	✓ Política Fiscal se encarga del análisis de la recaudación tributaria de los consumidores finales y los empleadores no se ven afectados, sin embargo, están bajo la mira de estas entidades que buscan un desarrollo en el país mediante la ayuda de la generación de empleos. ✓ La Ley de Impuesto Sobre la Renta determina que todas las personas, sucesiones y fideicomisos domiciliados en el país, y que obtengan ingresos anuales superiores a los US\$4,064.01., deben pagar el Impuesto sobre la Renta de acuerdo con el porcentaje determinado en una tabla progresiva en los rangos de 10%, 20% y 30%. ✓ El Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (conocido en muchos países como Impuesto al Valor Agregado), fue introducido en el esquema de nuestras leyes de impuestos en septiembre de 1992. Comenzó con una tasa fija del 10% sobre la transferencia, importación, registro (en el área de América Central), y consumo de bienes muebles y materiales, y sobre prestación, importación, registro y autoconsumo de servicios. Posteriormente, el impuesto fue incrementado hasta el 13% (el cual se mantiene vigente a la fecha). ✓ El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y el Reglamento Uniforme del Código Aduanero Centroamericano (RECAUCA) comprenden disposiciones básicas de legislación aduanera común para los países firmantes, y regulan la organización de sus servicios aduaneros y la regulación de la administración, de conformidad con los requisitos del mercado común general de la economía de integración centroamericana. ✓ La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.

Tabla 9. PESTEL

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez analizados los diferentes aspectos desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico y ambiental, que impactan el sector comercio, se compilan en la siguiente matriz con la finalidad de determinar el impacto que generarán cada uno de los factores sobre la empresa para que de ésta forma se pueda conocer de qué forma pueden favorecer a erradicar los problemas que se presentan actualmente en la empresa o al contrario conocer de qué forma afectarán a la empresa ya sea incrementando el riesgo de los problemas ya evidenciados o en la generación de nuevas problemáticas:

FACTOR	ASPECTO	TIPO DE IMPACTO	
		+	-
P O L Í T I C O	Normativas del país proponen un sistema de libre competencia evitando así los monopolios y/o exclusividad de ellos mismo.	X	
	Creación de encuentros público-privado por parte de gobierno, lo cual ofrece facilidad para exportar e importar.	X	
	El Salvador ha suscrito tratados de libre comercio, Acuerdos de Asociación y Asociaciones de Acuerdo Parcial con diversos países de América, Europa y Asia.	X	
	Desde hace muchos años se cuenta con una división política que impide o pone ciertas dificultades para realizar consensos.		X
	El poder gobernante ha mantenido su aceptación gracias a la ruptura de gobernabilidad de los partidos tradicionales.	X	
E C O N Ó M I C O	Durante los últimos cinco años, la inflación ha presentado fluctuaciones que han impactado de manera negativa la economía del país.		X
	El Producto Interno Bruto (PIB) del tercer trimestre de 2022 registró un crecimiento de 2.2% respecto al mismo período del año anterior.	X	
	En casi 3 años y medio que tiene la actual gestión, el endeudamiento de El Salvador pasó de \$18,878.6 millones en 2019 a \$24,102.7 millones en 2022, con cifras hasta noviembre.		
	Crecimiento de cliente la cartera de clientes es vital y se considera productivo.	X	
	Búsqueda de inversión privada a través de la ayuda económica bajo la partición de capital de la empresa.	X	
	Alta competencia en el rubro de productos a comercializar.	X	
	Nivel de negociación con clientes y proveedores.		X
	El Ingreso Nacional Bruto disponible ha tenido un incremento del 1.08% de 2021 a 2022 con un valor de \$38.283.	X	

FACTOR	ASPECTO	TIPO DE IMPACTO	
		+	-
S O C I A L	Segmentación de mercado a la cual va dirigida la empresa.	X	
	Es de suma importancia para las empresas ofrecer productos novedosos para captar la atención de los consumidores y permanecer innovándose constantemente para ofrecer las experiencias que el cliente desea satisfacer.	X	
	Ofertas laborales y demás a nivel nacional puede aportar un poco con la demanda de empleos.	X	
	Estabilidad de precios favorecen la capacidad de adquisición en las familias salvadoreñas.	X	
	Para 2022, la población en edad de trabajar (PET), es decir a partir de los 16 años, es de 4.7 millones de salvadoreños y que la población económicamente activa (PEA), es decir, los que están trabajando o buscando un trabajo, son 2.9 millones (un 62.7 % de la PET).		X
	De esos 2.9 millones, un 95 % (2.7 millones) está ocupado, de estos solo el 44.8% (1.2 millones) tiene un trabajo asalariado permanente		X
	La delincuencia es también un factor que afecta la comercialización de cualquier tipo por lo que en este caso no sería la excepción ya que en el país hay un nivel muy alto de delincuencia y proliferación de pandillas		X
T E C N O L Ó G I C O	Iniciativas que permiten la transformación digital de las PYMES y que facilitan la adopción de tecnologías en pro del desarrollo de estos negocios.	X	
	En El Salvador se considera que el acceso al internet es alto, logrando un mejor conectividad y desarrollo económico para la empresa.	X	
	Nuevas formas de realizar la sublimación de productos amenazando a la forma en que se realiza actualmente.		X
	Incremento en el uso de redes sociales como medio de comunicación y publicidad es un factor importante a considerar.	X	

FACTOR	ASPECTO	TIPO DE IMPACTO	
		+	-
E C O L Ó G I C O	Contaminación debida a productos plásticos y su tardía degradación.		X
	Certificaciones y normativas del medio ambiente las empresas comprometidas con la conservación del medio ambiente.	X	
	Se busca hacer buen uso de los recursos mediante la reducción de desechos resultantes de la comercialización de los productos ofrecidos.	X	
	El clima puede presentar inconvenientes en cuanto al tema del abastecimiento de materias primas ya que un fenómeno meteorológico podría causar retrasos en la entrega de productos		X
	El Salvador se encuentra en múltiples amenazas de origen natural y ambiental, así como también la actividad sísmica y volcánica.		X
	Las empresas hoy en día están implementando dentro de sus planes y estrategias, acciones para poder reciclar ya sea en materiales o procesos de producción	X	
	La Ley de Gestión Integral de Residuos y Fomento al reciclaje promueve una economía circular con un enfoque de ciclo de vida y cadena de valor	X	
L E G A L	Política Fiscal se encarga del análisis de la recaudación tributaria de los consumidores finales.	X	
	Ley de Impuesto sobre la Renta.	X	
	Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, conocido en muchos países como Impuesto al Valor Agregado (IVA).	X	
	Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y el Reglamento Uniforme del Código Aduanero Centroamericano (RECAUCA).	X	
	Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.	X	

Tabla 10. Análisis PESTEL

7.2.3 DEMANDA DE PRODUCTOS

7.2.3.1 DEMANDA A NIVEL NACIONAL

A continuación se presenta un análisis general de la demanda de productos por parte de El Salvador con respecto a los productos comercializados en la empresa Variedades Evita a través de la recopilación de datos de importación obtenidos de la herramienta Trade Map de ITC, la cual es una base de datos en línea sobre estadísticas de comercio internacional que proporciona una serie de indicadores útiles sobre el rendimiento de las exportaciones, la demanda internacional, los mercados alternativos y el papel de los competidores desde la perspectiva del producto y del país; los valores presentados en cada una de las siguientes tablas están representados en miles de dólares estadounidenses:

- 9505 - Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones, incl. los de magia y artículos sorpresa

Exportadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022▼
Mundo	4.599	5.227	4.292	6.150	6.792
China	2.617	3.407	2.666	3.510	5.897
Guatemala	588	604	354	775	592
Estados Unidos de América	622	577	499	453	184
Hong Kong, China	65	7	94	67	27
Colombia	17	34	9	277	23
México	135	84	34	177	22

Tabla 11. Importación nacional artículos categoría 9505

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

List of supplying markets for a product imported by El Salvador
Product: 9505 Festival, carnival or other entertainment articles, incl. conjuring tricks and novelty jokes, n.e.s.

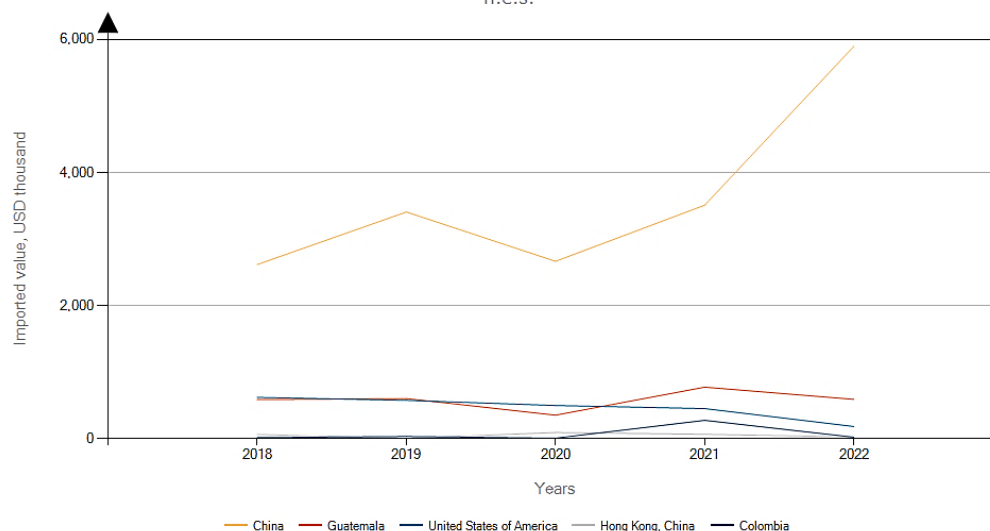


Ilustración 19. Gráfico Importación nacional artículos categoría 9505

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 9608 - Bolígrafos; rotuladores y marcadores con punta de fieltro u otra punta porosa; estilográficas y demás plumas; estiletes o punzones para clisés; portaminas, portaplumas, portalápices y artículos similares; partes de estos artículos, incl. los capuchones y sujetadores.

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022 ▼</u>
Mundo	5,922	6,342	3,768	4,463	6,515
China	973	1,168	905	891	2,256
México	1,670	2,011	771	1,555	1,857
Malasia	577	649	376	148	790
Japón	646	810	449	360	413
Estados Unidos de América	704	564	398	330	325

Tabla 12. Importación nacional artículos categoría 9608

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

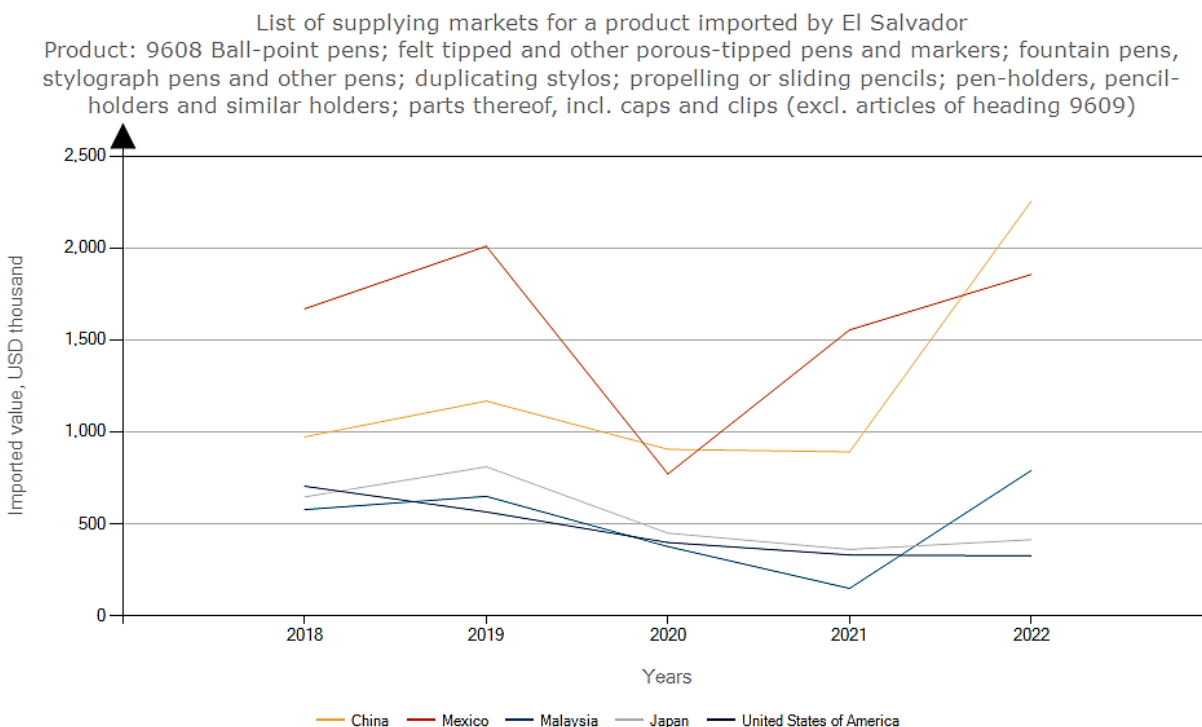


Ilustración 20. Gráfico Importación nacional artículos categoría 9608

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 4814 - Papel para decorar y revestimientos de papel similares para paredes; papel para vidrieras

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022▼</u>
Mundo	303	483	174	315	167
China	32	30	13	32	98
Estados Unidos de América	221	367	105	124	49
Italia	0	0	0		7
Alemania	10	24	13	10	5
Francia	0	0	5	9	3

Tabla 13. Importación nacional artículos categoría 4814

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

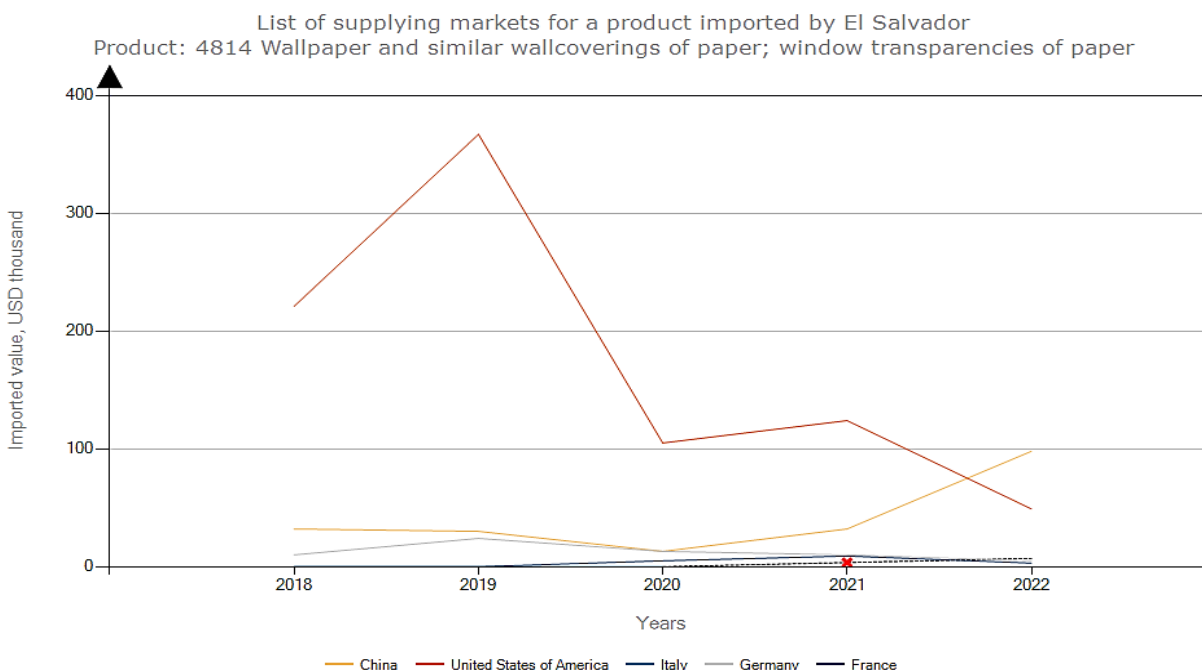


Ilustración 21. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4814

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 4817 - Sobres, sobres carta, tarjetas postales sin ilustrar y tarjetas para correspondencia, de papel o cartón, así como cajas, sobres y presentaciones similares, de papel o cartón, con un surtido de artículos de correspondencia (excepto tarjetas postales, sobres carta y sobres franqueados con el valor postal impreso)

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022 ▼</u>
Mundo	671	716	600	813	865
Guatemala	490	462	436	524	624
China	27	31	35	35	76
Indonesia	42	44	41	81	52
El Salvador i	0	0	0		34
España	2	31	16	54	31

Tabla 14. Importación nacional artículos categoría 4817

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

List of supplying markets for a product imported by El Salvador
Product: 4817 Envelopes, letter cards, plain postcards and correspondence cards, of paper or paperboard; boxes, pouches, wallets and writing compendiums, of paper or paperboard, containing an assortment of paper stationery (excl. letter cards, postcards and correspondence cards with imprinted postage stamps)

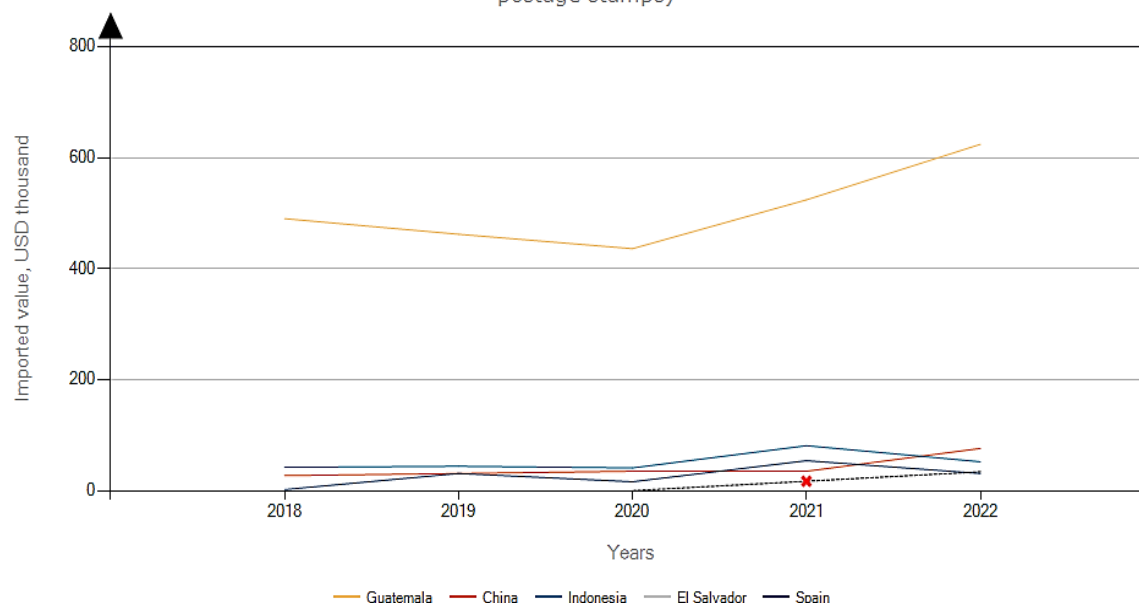


Ilustración 22. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4817

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 4821 - Etiquetas de todas clases, de papel o cartón, incluso Impresas

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022</u> ▼
Mundo	9.889	10.214	9.864	13.773	14.593
Estados Unidos de América	2.302	2.146	1.889	2.478	3.498
China	383	694	1.126	1.804	3.487
Guatemala	1.744	2.059	2.066	2.740	2.352
Colombia	814	819	962	1.641	1.208
Honduras	2.065	1.391	1.261	2.822	1.016
Hong Kong, China	1.299	1.719	1.186	991	781

Tabla 15. Importación nacional artículos categoría 4821

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

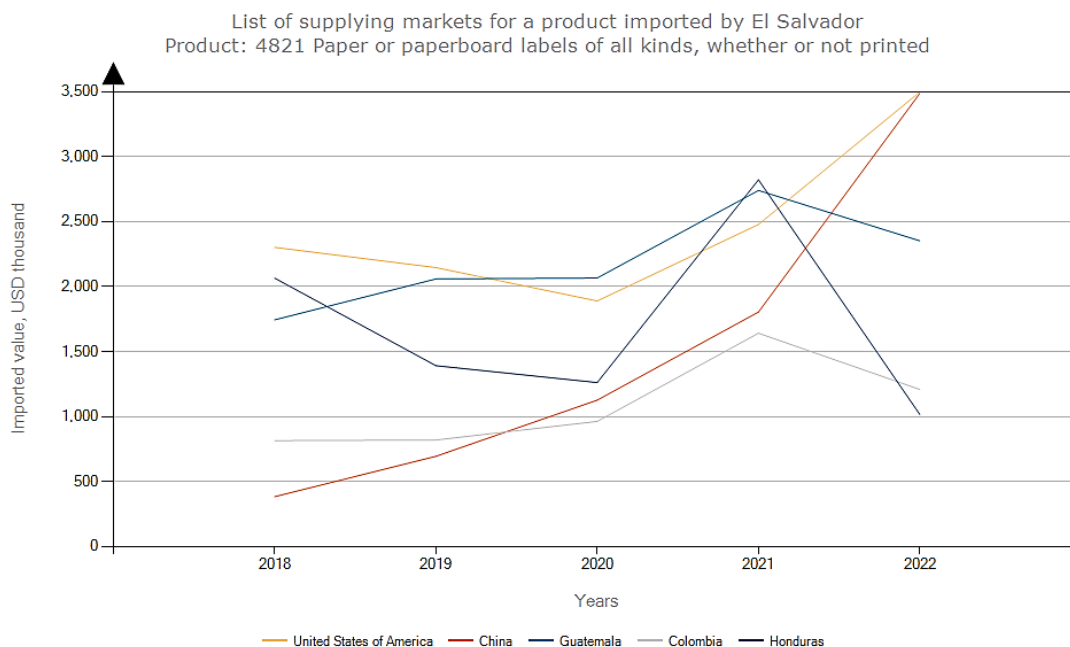


Ilustración 23. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4821

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 6702 - Flores, follaje y frutos, artificiales, y sus partes; artículos confeccionados con flores, follaje o frutos, artificiales obtenidos por atado, pegado, encajado u otros procedimientos similares

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022</u> ▼
Mundo	2.253	2.466	1.761	2.300	3.259
China	1.867	2.063	1.441	1.769	3.181
Tailandia	0	1	0		37
Estados Unidos de América	205	183	123	332	31
Hong Kong, China	0	4	5	13	6
Guatemala	13	8	2	17	2
México	2	2	8	2	2

Tabla 16. Importación nacional artículos categoría 6702

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

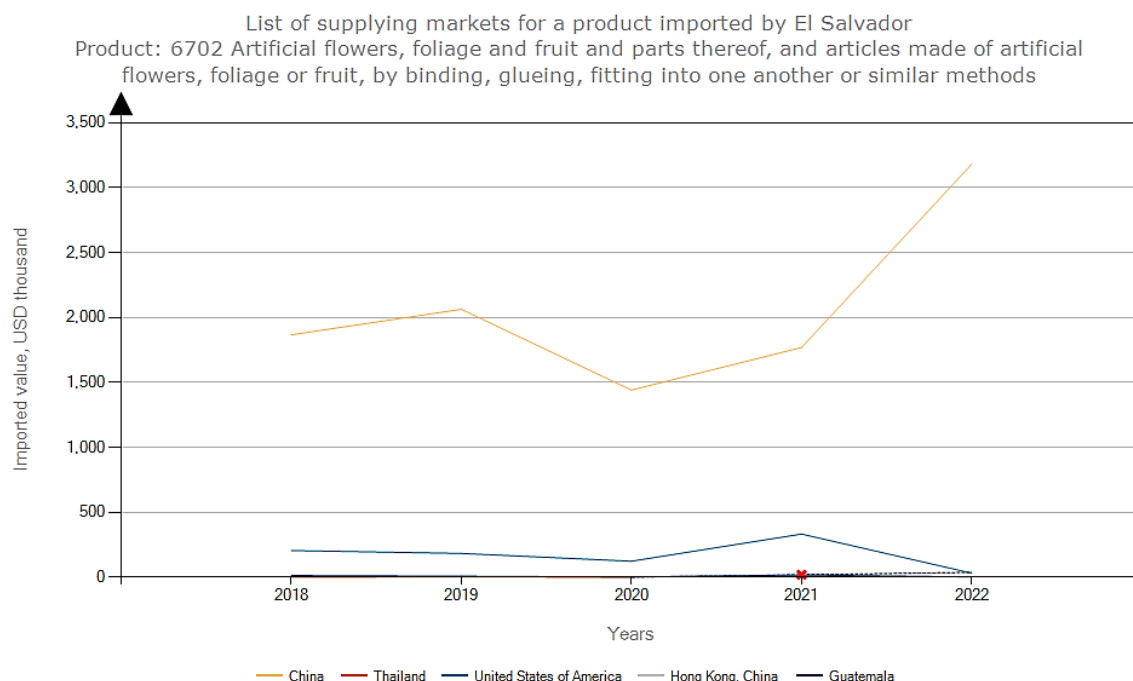


Ilustración 24. Gráfico Importación nacional artículos categoría 6702

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 701090 - Bombonas "damajuanas", botellas, frascos, bicales, tarros, envases tubulares y demás recipientes para el transporte o envasados comerciales de vidrio

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022</u> ▼
Mundo	17.742	17.199	20.454	19.674	24.704
Guatemala	7.523	7.675	8.876	7.210	8.410
Costa Rica	6.592	4.732	3.777	6.867	6.139
China	553	585	649	1.334	1.923
Italia	798	706	1.015	1.108	1.499
México	880	1.249	845	726	1.147

Tabla 17. Importación nacional artículos categoría 701090

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

List of supplying markets for a product imported by El Salvador
Product: 701090 Carboys, bottles, flasks, jars, pots, phials and other containers, of glass, of a kind used for the commercial conveyance or packing of goods, and preserving jars, of glass (excl. ampoules, glass inners for containers, with vacuum insulation, perfume atomizers, flasks, bottles etc. for atomizers)

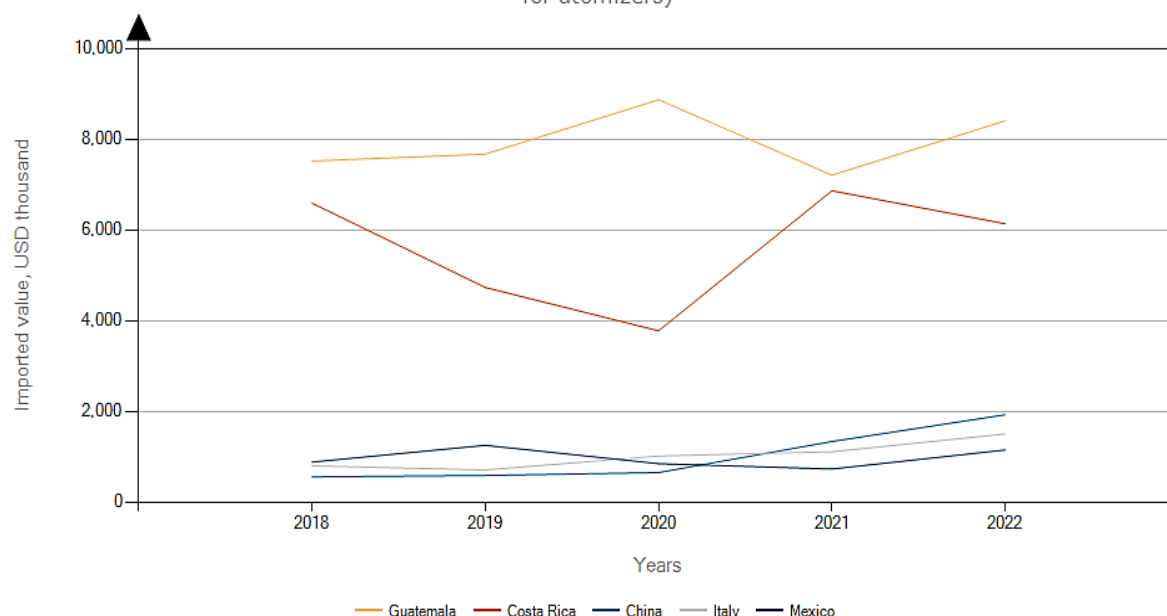


Ilustración 25. Gráfico Importación nacional artículos categoría 701090

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

- 4420 - Marquetería y taracea; cofrecillos y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares, de madera; estatuillas y demás objetos de adorno, de madera; artículos de mobiliario, de madera

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2018</u>	<u>Valor importado en 2019</u>	<u>Valor importado en 2020</u>	<u>Valor importado en 2021</u>	<u>Valor importado en 2022</u> ▼
Mundo	350	424	357	484	510
China	125	131	156	108	227
Guatemala	31	26	16	40	83
Brasil	0	0	59	146	82
México	15	38	6	7	24
Indonesia	6	0	9		23
Estados Unidos de América	76	151	59	71	23

Tabla 18. Importación nacional artículos categoría 4420

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

List of supplying markets for a product imported by El Salvador
Product: 4420 Wood marquetry and inlaid wood; caskets and cases for jewellery or cutlery, and similar articles, of wood; statuettes and other ornaments, of wood; wooden articles of furniture (excl. furniture, lighting fixtures and parts thereof)

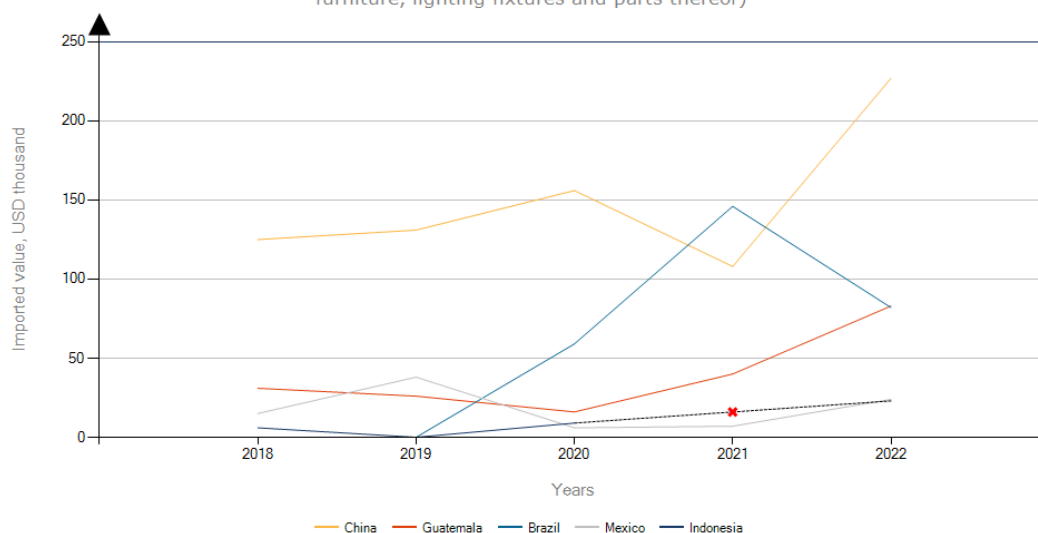


Ilustración 26. Gráfico Importación nacional artículos categoría 4420

Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

7.2.3.2 IMPORTACION DE PRODUCTOS DE CHINA

La balanza comercial entre El Salvador y China es abismalmente desigual, pues de 2019 a 2022 el país ha importado \$7,857.4 millones de productos chinos, pero solo ha exportado \$208.7 millones hacia China.¹³ En los últimos 4 años el país que más ha sacado raja del comercio bilateral con El Salvador es China, pues el gigante asiático le ha vendido casi 38 veces más de lo que le ha comprado. De 2019 a 2022, las importaciones chinas, es decir las compras que ha hecho El Salvador a ese país, ascienden a \$7,857,446,244, pero las exportaciones salvadoreñas a la nación asiática, es decir las ventas, apenas alcanzan los \$208,749,785 en cuatro años. Eso implica una diferencia de ingresos por más de \$7,648.7 millones a favor de la economía china. Las estadísticas del BCR de 2019 a 2022 muestran que en los últimos dos años El Salvador incrementó las compras de productos de China.

¹³ Katlen Urquilla, "El Salvador le compra mucho más a China de lo que le vende", Epaper elsalvador.com, 10 de noviembre de 2022

En 2021 las importaciones desde el país asiático ascendieron a más de \$2,531.6 millones, lo que representó un volumen de 788,548,202 kilogramos de productos chinos en el mercado salvadoreño. Y en 2022 se compraron más de \$2,198.9 millones y en kilogramos significan 671,249,298 de mercadería china.



Ilustración 27. Compras y ventas a china en los últimos 4 años.

Fuente: Banco Central de Reserva

7.2.4 INFORMACIÓN RECOLECTADA DE LA EMPRESA

Posterior a haber conocido como se comporta la demanda de los productos ofrecidos dentro de la empresa en estudio por parte de El Salvador con respecto a los países que mayormente exportan estos productos a este país, a continuación, se presenta un histórico de ventas de los productos comercializados por la empresa Variedades Evita agrupados de acuerdo a la familia de productos que se definirán posteriormente en el apartado de descripción del proceso logístico actual con el que cuenta la empresa, para esto se ha tomado como base las ventas que se han generado los últimos 5 años en la empresa para la sucursal madre ubicada en la Av. España, donde los valores que se presentan son las cantidades unitarias de ventas realizadas para cada una de las categorías:

PRODUCTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Papelería	33,415	40,641	30,797	22,519	32,028
Bases	2,454	3,370	2,918	1,713	2,508
Globos	31,328	40,294	17,697	23,727	36,588
Recuerdos	13,609	24,987	13,637	11,167	19,441
Tarjetas	5,302	4,298	2,785	2,558	3,885
Flores	2,356	2,016	1,224	1,805	3,947

Tabla 19. Demanda de productos para últimos 5 años

Fuente: Histórico de ventas de empresa

A continuación, se observa mediante un gráfico el comportamiento de las compras:

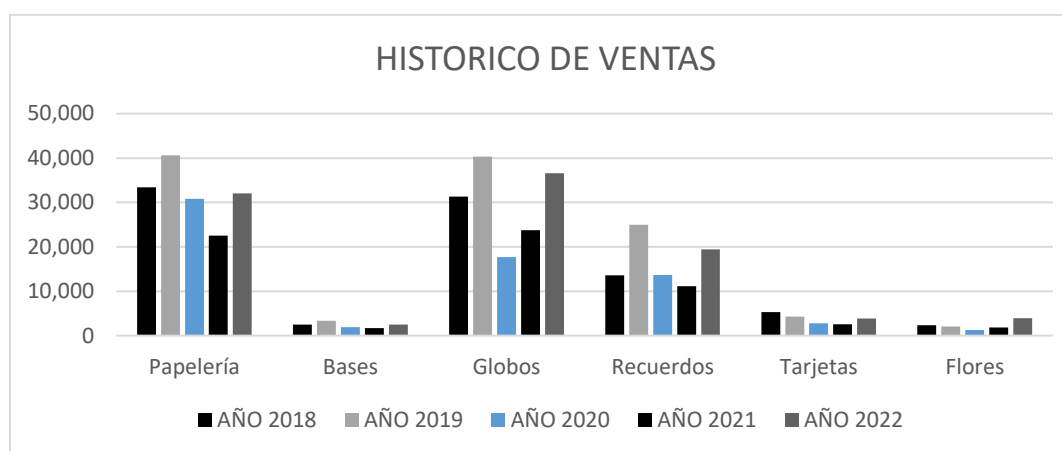


Ilustración 28. Gráfico de Ventas para últimos 5 años

Fuente: Histórico de ventas de empresa

De igual forma se presenta la demanda en unidades monetarias con el fin de posteriormente realizar una comparación con las importaciones de los diversos productos en El Salvador:

PRODUCTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Papelería	\$22,722.20	\$27,635.88	\$20,941.96	\$15,312.92	\$21,779.04
Bases	\$6,969.36	\$9,570.80	\$8,287.12	\$4,864.92	\$7,122.72
Globos	\$56,428.93	\$72,578.76	\$31,876.37	\$42,737.78	\$65,903.40
Recuerdos	\$37,424.75	\$68,714.25	\$37,501.75	\$30,709.25	\$53,462.75
Tarjetas	\$8,166.42	\$7,349.58	\$4,762.35	\$4,374.18	\$6,643.35
Flores	\$6,102.04	\$5,221.44	\$3,170.16	\$4,674.95	\$10,222.73

Tabla 20. Venta de productos en unidades monetarias para últimos 5 años

Fuente: Histórico de ventas de empresa

Finalmente, se presenta como se han comportado las ventas en cada mes del año 2023 desde enero hasta junio del centro de ventas ubicado en la Av. España únicamente, estos valores se encuentran en cantidades unitarias de productos, por ejemplo, una unidad puede significar una bolsa de globos, una tarjeta, un lapicero, un arreglo de flores, etc.

PRODUCTO	MES					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Papelería	7,956	4,466	2,933	2,559	3,768	2,381
Bases	236	312	188	173	285	159
Globos	2,848	3,912	1,735	2,157	4,462	2,181
Recuerdos	1,226	2,716	1,337	1,128	2,859	975
Tarjetas	482	614	273	261	457	292
Flores	165	336	120	153	582	159

Tabla 21. Demanda de productos por familia

Fuente: Histórico de ventas de empresa

En base a dicho histórico de ventas se presenta el siguiente grafico donde se logra observar con mayor claridad las familias de producto que han presentado mayor demanda en el primer semestre del año en la empresa Variedades Evita:



Ilustración 29. Gráfico demanda de productos por familia

Fuente: Gráfico de histórico de ventas Variedades Evita 2023

Seguidamente, se presentan los productos con mayor demanda dentro de cada familia de productos:

- **PAPELERÍA**

Debido a las festividades presentes en El Salvador, esta familia de productos presenta fluctuaciones en la venta de los productos ofrecidos como se ha podido observar en el histórico de ventas de esta familia, por lo tanto, los productos que presentan mayor demanda también presentan variaciones; por ejemplo, para mes de enero debido a que es cuando se compran los útiles escolares los productos con mayor demanda son los lápices de color, lápices, borradores, etc., para los meses de febrero, mayo y septiembre donde se celebra el día del amor y la amistad, día de la madre y día de la independencia respectivamente, los productos con mayor demanda son los artículos de papel para decorar como lo es el papel crespón, foami, figuras de papel alusivas a cada festividad, etc., finalmente para las diversas festividades se ofrecen artículos personalizados como bolígrafos o libretas donde en su debido tiempo también presentan una gran demanda.

- **GLOBOS**

Debido a la gran diversidad de globos que se ofertan y adicional a esto que se ha implementado personalizar los globos (mayormente los conocidos como globos burbuja), estos productos son unos de los que presenta mayor demanda y no se tiene un dato de cuáles son los de mayor demanda por parte de los clientes ya que se estima que todas las variedades presentan valores de venta similares, aunque se puede mencionar que los globos de látex con colores surtidos, los mismos de látex con la frase “Happy Birthday”, los globos de microfoil con números y los mismos de microfoil que forman la frase “Felicidades”.

- **BASES**

Para esta familia de productos el producto que mayor demanda son las bases de madera que sirven para los diferentes arreglos que se ofrecen en la empresa, es decir hay bases de madera para los arreglos florales, para los arreglos que lleven consigo globos y para los diferentes tipos de recuerdos que son las utilizadas para la realización de arreglos para cada una de las festividades presentes en el país, también se tiene registro que las bases acrílicas y las cajas de cartón con figuras como corazones presentan una gran demanda de parte de los clientes de esta empresa aunque no en la medida en que se adquieren las bases de madera que se mencionaban anteriormente.

- **RECUERDOS**

Dado que esta es una de las categorías más preponderantes si no la que se estima que es la que caracteriza a la empresa y por lo tanto que genera mayores ganancias, se tiene una gran demanda de los productos que se ofrecen en esta familia de productos y es un poco complicado definir los productos que mayor demanda presentan ya que en su mayoría se ofertan de la misma a forma, pero se puede mencionar que entre esta gran variedad de productos los que mayormente se solicitan por parte de los clientes son los arreglos para bodas, arreglos para baby shower, arreglos para quince años, arreglos para día de la madre, arreglos para día del amor y la amistad y los productos religiosos o alusivos a una religión en específico que se clasifican dentro de esta categoría debido al valor que genera para sus clientes y pueden funcionar como un buen obsequio para recordar dicha religión o la persona a través de ese detalle.

- **TARJETAS**

Para este tipo de productos la categoría que mayormente presenta demanda son las tarjetas de felicitación, que son el tipo de tarjetas que se presentan personalizadas y son utilizadas para ofrecer una felicitación a una persona de acuerdo a la necesidad que se requiera, por ejemplo, para algún cumpleaños, graduación, día de la madre, etc., asimismo también se tiene registro que las tarjetas que se comercializan para acompañar algún arreglo u obsequio presentan una demanda considerable para los intereses de la empresa.

- **FLORES**

Finalmente, esta es una de las familias de productos que de igual forma caracterizan a la empresa Variedades Evita debido a la variedad de productos ofrecidos dentro de esta categoría, por lo que se puede mencionar que es una de las familias de productos que mayor demanda presenta para la empresa, teniendo entre sus productos más demandados son en primer lugar las flores como las rosas y tulipanes, la espuma floral que funciona como base para una gran variedad de arreglos florales, las macetas y listones para decorar dichos arreglos florales; pero se estima que los arreglos florales ya elaborados son el producto estrella dentro de esta categoría ya que la población para la gran variedad de eventos presentes en el país optan por adquirir este tipo de obsequios o decoración para este tipo de eventos, por lo que es una de las familias a las que mayormente se le debe prestar atención y donde puede ser factor clave para el crecimiento de la empresa.

7.2.4.1 DEMANDA DE PRODUCTOS SEGUNDO SEMESTRE 2023

Posterior a haber observado cómo se comporta la demanda de productos por parte de El Salvador mediante las importaciones de estos productos y de igual forma la demanda real que ha tenido la empresa con respecto a estos productos se puede realizar un análisis de tendencias para observar si cumple el mismo comportamiento, por lo que para cada uno de los productos se realiza un análisis de tendencias el cual se presenta a continuación:

- Papelería

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 4814 (Papel para decorar y revestimientos de papel similares para paredes; papel para vidrieras) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

PAPELERÍA					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	303	483	174	315	167

Tabla 22. Importación de productos de papelería

Fuente: Histórico de importaciones de la empresa

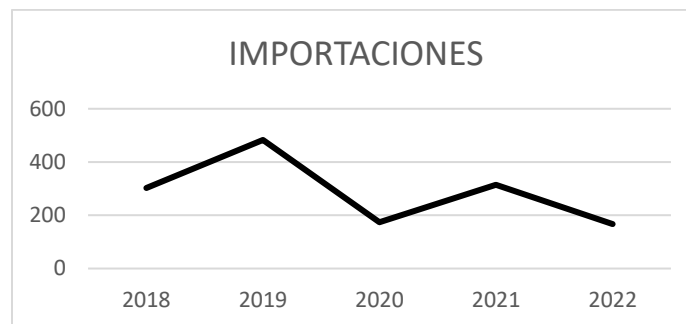


Ilustración 30. Gráfico importación de productos de familia papelería

Fuente: Histórico de importaciones de la empresa

PAPELERÍA					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	22.7	27.6	20.9	15.3	21.8

Tabla 23. Demanda de productos de familia papelería

Fuente: Histórico de pronósticos de demanda de empresa

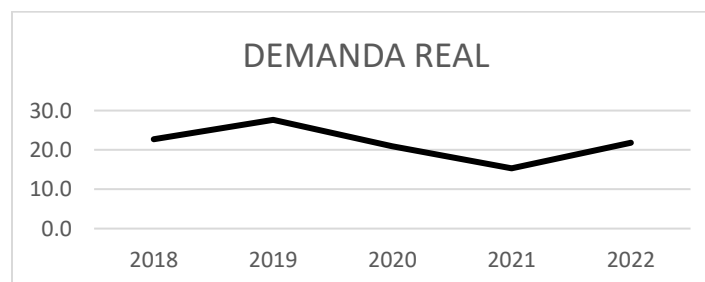


Ilustración 31. Gráfico Demanda de productos de familia papelería

Fuente: Histórico de pronósticos de demanda de empresa

- Recuerdos

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 4420 (Marquetería y taracea; cofrecillos y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares, de madera; estatuillas y demás objetos de adorno, de madera; artículos de mobiliario, de madera) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

RECUERDOS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	350	424	357	484	510

Tabla 24. Importación de productos de familia recuerdos

Fuente: Histórico de importaciones de empresa



Ilustración 32. Gráfico importación de productos de familia recuerdos

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

RECUERDOS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	37.4	68.7	37.5	30.7	53.5

Tabla 25. Demanda de productos de familia recuerdos

Fuente: Histórico de ventas de empresa

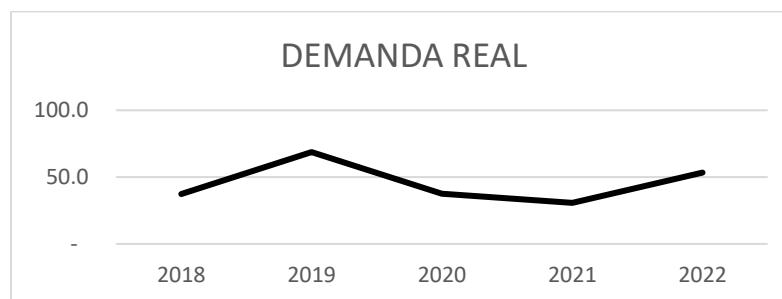


Ilustración 33. Gráfico Demanda de productos de familia recuerdos

Fuente: Histórico de ventas de empresa

- Globos

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 9505 (Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones, incl. los de magia y artículos sorpresa) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

GLOBOS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	4,599	5,227	4,292	6,150	6,792

Tabla 26. Importación de productos de familia globos

Fuente: Histórico de importaciones de empresa



Ilustración 34. Gráfico importación de productos de familia globos

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

GLOBOS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	56.4	72.6	31.9	42.7	65.9

Tabla 27. Demanda de productos de familia globos

Fuente: Histórico de ventas de empresa

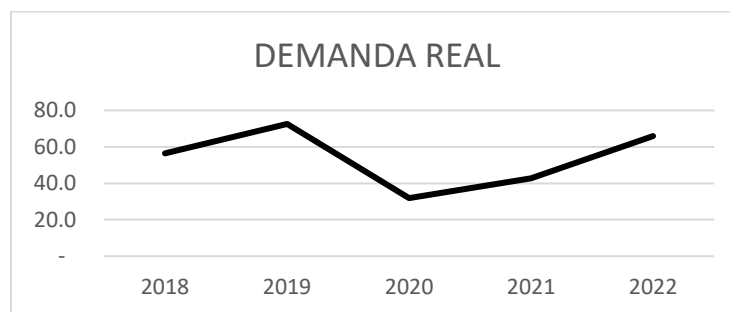


Ilustración 35. Gráfico Demanda de productos de familia globos

Fuente: Histórico de ventas de empresa

- Bases

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 701090 (Bombonas "damajuanas", botellas, frascos, bicales, tarros, envases tubulares y demás recipientes para el transporte o envasados comerciales de vidrio) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

BASES					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	17,742	17,199	20,454	19,674	24,704

Tabla 28. Importación de productos de familia bases

Fuente: Histórico de importaciones de empresa



Ilustración 36. Gráfico importación de productos de familia bases

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

BASES					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	7.0	9.6	8.3	4.9	7.1

Tabla 29. Demanda de productos de familia bases

Fuente: Histórico de ventas de empresa

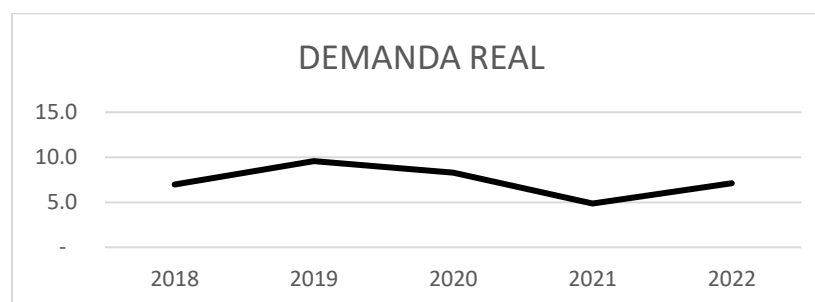


Ilustración 37. Gráfico Demanda de productos de familia bases

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

- Tarjetas

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 4817 (Sobres, sobres carta, tarjetas postales sin ilustrar y tarjetas para correspondencia, de papel o cartón, así como cajas, sobres y presentaciones similares, de papel o cartón, con un surtido de artículos de correspondencia (excepto tarjetas postales, sobres carta y sobres franqueados con el valor postal impreso)) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

TARJETAS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	671	716	600	813	865

Tabla 30. Importación de productos de familia tarjetas

Fuente: Histórico de importaciones de empresa



Ilustración 38. Gráfico importación de productos de familia tarjetas

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

TARJETAS					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	8.2	7.3	4.8	5.6	6.6

Tabla 31. Demanda de productos de familia tarjetas

Fuente: Histórico de ventas de empresa



Ilustración 39. Gráfico Demanda de productos de familia tarjetas

Fuente: Histórico de ventas de empresa

- Flores

Para esta familia de productos se comparan los datos de importaciones (valores en miles de dólares) de la partida 6702 (Flores, follaje y frutos, artificiales, y sus partes; artículos confeccionados con flores, follaje o frutos, artificiales obtenidos por atado, pegado, encajado u otros procedimientos similares) con los datos reales demandados por Variedades Evita:

FLORES					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
IMPORTACIONES (miles de \$)	2,253	2,466	1,761	2,300	3,259

Tabla 32. Importación de productos de familia flores

Fuente: Histórico de importaciones de empresa



Ilustración 40. Gráfico importación de productos de familia flores

Fuente: Histórico de importaciones de empresa

FLORES					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
DEMANDA REAL (miles de \$)	6.1	5.2	3.2	4.7	10.2

Tabla 33. Demanda de productos de familia flores

Fuente: Histórico de ventas de empresa

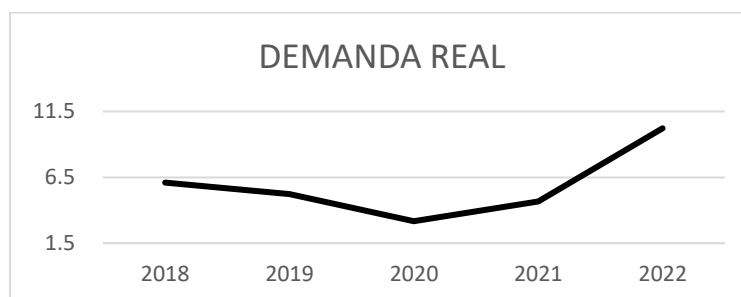


Ilustración 41. Gráfico Demanda de productos de familia flores

Fuente: Histórico de ventas de empresa

Como sea logrado observar mediante los diversos análisis de tendencias, los gráficos de tendencias de importaciones con respecto a los gráficos de tendencias de la demanda real que ha tenido la empresa se determina que presentan variaciones similares, o dicho en otras palabras la demanda de productos de El Salvador por parte de las importaciones de los diversos productos ha sido similar a la demanda solicitada por la empresa, que a pesar de no ser exacta se observa que son valores bastante cercanos.

Se realizó un análisis para determinar el método de proyección de tendencias que más se adecua a los datos y el que se utilizará para realizar el análisis de la demanda de productos de Variedades Evita. (Ver ANEXO 5)

El análisis, muestra que el método que presenta datos más acertados a los reales es el Método de Promedio Móvil Simple ya que presenta un error de 3,440 con respecto a los 3,496 del Promedio Móvil Ponderado y los 32,154 de los Mínimos Cuadrados.

Posterior al anterior análisis se ha determinado que esta técnica es la ideal debido al tipo de datos que se han obtenido de la demanda de los años previos, si bien es cierto que la pandemia afectó en gran manera los datos que se obtuvieron para esos años, se determina que este método de proyección de demanda a través de tendencias es el más indicado ya que con este método se pueden identificar patrones y tendencias que pueden utilizarse para hacer predicciones a corto plazo, que es lo que se busca a través de este análisis, proyectar la demanda que tendrá la empresa para determinar una proyección de compra de productos para así poder satisfacer la demanda de los clientes en tiempo y cantidad requerida.

Para los próximos cinco años se presenta la siguiente proyección de demanda, la cual será determinada mediante el método de proyección de tendencias denominado como “Método de promedio móvil simple” ya que esta técnica es especial para suavizar las fluctuaciones aleatorias y resaltar las tendencias subyacentes en una serie de datos.

A continuación, se presentan los datos obtenidos mediante este método:

- Papelería

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{33415 + 40641 + 30797 + 22519 + 32028}{5} = 31,880$$

$$2024 = \frac{40641 + 30797 + 22519 + 32028 + 31880}{5} = 31,573$$

$$2025 = \frac{30797 + 22519 + 32028 + 31880 + 31573}{5} = 29,759$$

$$2026 = \frac{22519 + 32028 + 31880 + 31573 + 29759}{5} = 29,552$$

$$2027 = \frac{32028 + 31880 + 31573 + 29759 + 29552}{5} = 30,958$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de papelería para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

MES	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	31,880
2024	31,573
2025	29,759
2026	29,552
2027	30,958

Tabla 34. Demanda de productos próximos 5 años para papelería

- Bases

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{(2454 + 3370 + 1918 + 1713 + 2508)}{5} = 2,393$$

$$2024 = \frac{(3370 + 1918 + 1713 + 2508 + 2380)}{5} = 2,380$$

$$2025 = \frac{(1918 + 1713 + 2508 + 2393 + 2380)}{5} = 2,182$$

$$2026 = \frac{(1713 + 2508 + 2393 + 2380 + 2182)}{5} = 2,235$$

$$2027 = \frac{(2508 + 2393 + 2380 + 2182 + 2235)}{5} = 2,340$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de bases para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

MES	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	2,393
2024	2,380
2025	2,182
2026	2,235
2027	2,340

Tabla 35. Demanda de productos próximos 5 años para bases

- Globos

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{(31328 + 40294 + 17697 + 23727 + 36588)}{5} = 29,927$$

$$2024 = \frac{(40294 + 17697 + 23727 + 36588 + 29927)}{5} = 29,647$$

$$2025 = \frac{(17697 + 23727 + 36588 + 29927 + 29647)}{5} = 27,517$$

$$2026 = \frac{(23727 + 36588 + 29927 + 29647 + 27517)}{5} = 29,481$$

$$2027 = \frac{(36588 + 29927 + 29647 + 27517 + 29481)}{5} = 30,632$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de globos para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

MES	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	29,927
2024	29,647
2025	27,517
2026	29,481
2027	30,632

Tabla 36. Demanda de productos próximos 5 años para globos

- Recuerdos

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{(13609 + 24987 + 13637 + 11167 + 19441)}{5} = 16,568$$

$$2024 = \frac{(24987 + 13637 + 11167 + 19441 + 16568)}{5} = 17,160$$

$$2025 = \frac{(13637 + 11167 + 19441 + 16568 + 17160)}{5} = 15,595$$

$$2026 = \frac{(11167 + 19441 + 16568 + 17160 + 15595)}{5} = 15,986$$

$$2027 = \frac{(19441 + 16568 + 17160 + 15595 + 15986)}{5} = 16,950$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de recuerdos para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

MES	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	16,568
2024	17,160
2025	15,595
2026	15,986
2027	16,950

Tabla 37. Demanda de productos próximos 5 años para recuerdos

- Tarjetas

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{(5302 + 4298 + 2785 + 2558 + 3885)}{5} = 3,766$$

$$2024 = \frac{(4298 + 2785 + 2558 + 3885 + 3766)}{5} = 3,458$$

$$2025 = \frac{(2785 + 2558 + 3885 + 3766 + 3458)}{5} = 3,290$$

$$2026 = \frac{(2558 + 3885 + 3766 + 3458 + 3290)}{5} = 3,391$$

$$2027 = \frac{(3885 + 3766 + 3458 + 3290 + 3391)}{5} = 3,558$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de tarjetas para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

MES	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	3,766
2024	3,458
2025	3,290
2026	3,391
2027	3,558

Tabla 38. Demanda de productos próximos 5 años para tarjetas

- Flores

Resolviendo se llega al siguiente resultado:

$$2023 = \frac{(2356 + 2016 + 1224 + 1805 + 3947)}{5} = 2,270$$

$$2024 = \frac{(2016 + 1224 + 1805 + 3947 + 2270)}{5} = 2,252$$

$$2025 = \frac{(1224 + 1805 + 3947 + 2270 + 2252)}{5} = 2,300$$

$$2026 = \frac{(1805 + 3947 + 2270 + 2252 + 2300)}{5} = 2,515$$

$$2027 = \frac{(3947 + 2270 + 2252 + 2300 + 2515)}{5} = 2,657$$

Por lo tanto, la demanda de productos para el área de flores para los años 2023,2024, 2025, 2026 y 2027 se estima será de la siguiente forma:

AÑO	DEMANDA DE PRODUCTO (unidades)
2023	2,270
2024	2,252
2025	2,300
2026	2,515
2027	2,657

Tabla 39. Demanda de productos próximos 5 años para flores

7.2.5 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO

A manera de conclusiones de toda la información recolectada como parte del diagnóstico externo para el estudio a la empresa Variedades Evita en relación a los procesos de gestión logística como lo son: el abastecimiento, el almacenamiento y la gestión del inventario de los diferentes productos que la empresa comercializa.

Se presenta este apartado como parte del análisis realizado a los diferentes factores del ambiente externo a la empresa que afectan los diferentes procesos ya mencionados.

Entre los principales factores encontrados se tiene que:

- La inestabilidad de precios y cambios por parte de empresas del rubro comercio de los productos que Variedades Evita compra y vende puede afectar los precios finales en el mercado de los productos.
- Cambios en los aranceles, leyes de importación, los incoterms y las obligaciones acordadas en los contratos. Existe el riesgo de que el proveedor falle a los términos acordados en las negociaciones de las compras y contratos.
- La variación y la estacionalidad del mercado presenta influencias en las ventas de la empresa a lo largo del año.
- En relación a las diferentes celebraciones que la cultura del país celebra a lo largo del año puede generar inconvenientes al momento de la planificación de las compras además de la correcta gestión del inventario.
- Inconvenientes en la realización de ciertas actividades post pandemia por COVID 19; un ejemplo de esto es la perdida de proveedores ya sea de productos, encomendistas o proveedores de transporte

- La demanda de los distintos productos que Variedades Evita comercializa dependen de muchos factores tanto internos como fuera del alcance del control de la empresa.
- Mediante un correcto análisis de la demanda y el uso de los estudios de pronósticos, se puede establecer una demanda para los productos y de esta manera realizar el abastecimiento según sea la necesidad.
- Se prevé en la mayoría de los casos un aumento significativo en la demanda de los productos.

7.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

Posterior a haber realizado el respectivo levantamiento de información desde las fuentes primarias mediante las diferentes herramientas definidas con anterioridad en la sección de la metodología del estudio para la etapa de diagnóstico, se presentan los siguientes resultados. Para levantar la información de los diferentes departamentos bajo estudio, se utilizaron herramientas entrevistas, Check List y encuestas (Ver ANEXO 6). Mediante estas técnicas los puntos más relevantes recolectados sobre la situación actual de las diferentes áreas bajo estudio se presentan en esta sección.

7.3.1 ENTREVISTAS Y ENCUESTA

RESULTADOS ENTREVISTA LOGÍSTICA DE COMPRAS	• Se comprueba lo dicho por el gerente de la empresa, Variedades Evita es “una empresa familiar”, pues el departamento de compras está a cargo de la hermana del gerente e hija de los dueños de la misma empresa. • La diversidad de los productos ofertados y demandados por los clientes de Variedades Evita genera cierto grado de dificultad a la hora de programar compras, identificar la demanda y realizar los pedidos a los proveedores. • El sistema de compras actual determina un estimado de la demanda, sin embargo, no indica las cantidades necesarias a pedir en las ordenes de compras, esto se hace en base a la experiencia de los encargados. • No se tiene un sistema de control de las compras, no hay estrategias definidas, no se cuenta con parámetros de compras, este proceso y referencias para la toma de decisiones se hace en base a la experticia • Las decisiones de compras están centralizadas en el gerente de la empresa, solo él tiene la palabra final de lo que se comprara • Se tiene un registro de proveedores según sea la necesidad, actualmente no se buscan nuevos proveedores y las oportunidades de los nuevos mercados están sin explorar. • Se lleva un proceso para que el producto ingrese a las bodegas, pero no hay un sistema definido de control y seguimiento de las compras. • No existen manuales, políticas ni estrategias establecidas.

Tabla 40 RESULTADOS ENTREVISTA LOGÍSTICA DE COMPRAS

- Área de almacenamiento es también utilizada para otras actividades comerciales de la empresa como lo es el área de decoraciones y arreglos y la impresión digital
- No existen manuales para los procesos internos dentro del almacén, la colocación de los productos es en base a las decisiones espontáneas de los empleados, aunque se basan en secciones establecidas para ciertos tipos de productos, usan códigos de colores y tamaños estos criterios no están plasmados en un documento y así se corre el riesgo de que no se sigan estas reglas.
- Se tienen revisiones de los productos al momento de recibirlos, sin embargo, no hay ningún proceso de control seguimiento con indicadores de inventario de los procesos del almacén.
- No existe una política de devoluciones de los productos por parte del proveedor ni para los productos que se devuelven del lado de los clientes, lo que genera en cierto grado desperdicio de productos y pérdida de ganancias.
- Existen procesos de reutilización de materiales o productos devueltos o en mal estado, pero esto no se planteado bajo ninguna estrategia de logística inversa, por tanto, el proceso se hace de manera desordenada.

Tabla 41 RESULTADOS ENTREVISTA LOGISTICA DE ALMACENAMIENTO

- No existe un sistema de comunicación específico entre los diferentes departamentos, tampoco se define el medio de comunicación según cada tipo de interacciones entre los departamentos, no se lleva registro ni control de las mismas.
- La comunicación se realiza por radio más no se establece el nivel de escalaciones en ningún sistema de comunicación.
- Las áreas del almacenamiento y gestión del inventario están conectadas por lo que parece que son la misma, pero tienen diferentes funciones. Aunque no existe en si alguien encargado de la gestión de inventarios, es el personal del almacén el que realiza los inventarios y los comunica al departamento correspondiente.
- El control de inventarios y de los productos guardados en el almacén se gestiona únicamente con los registros de entrada y salida de los productos.
- Se realiza una revisión regular de los productos y sus cantidades en el almacén.
- Las revisiones regulares que se llevan a cabo tienen como resultado detectar la cantidad de producto viejo dentro del almacén, aquel producto que ha sido olvidado o no comprado y se ha guardado ya por mucho tiempo, sin embargo, no se lleva un control ni registro del mismo de manera que se pueda rastrear la pérdida del producto en términos de dinero.

Tabla 42 RESULTADOS ENTREVISTA LOGÍSTICA DE INVENTARIOS

Los resultados de la encuesta ofrecen una visión detallada del perfil de los encuestados y sus percepciones en el entorno laboral. La mayoría son mujeres (91.7%), lo que señala una predominancia femenina en la fuerza laboral. La edad varía significativamente: el 33% tiene entre 19 y 25 años, el 41.7% tiene entre 36 y 45 años, reflejando diversidad en la edad de los empleados. La ubicación principal de los empleados es San Salvador (91.7%), con un pequeño grupo en San Vicente (8.3%).

En términos de antigüedad, un 54.5% ha trabajado en la empresa durante 4 años o más, indicando estabilidad, aunque también hay una proporción significativa con menos de 1 año. En cuanto a educación, el rango va desde séptimo grado a bachillerato (66.7%), hasta educación universitaria (16.7%), lo que muestra un espectro educativo. Las habilidades clave que poseen los colaboradores de Variedades Evita incluyen atención al cliente (41.7%) y solución de problemas (16.7%). Aunque hay interés en organización y liderazgo (8.3% cada uno). Los empleados de atención al cliente aplican habilidades de organización, inventariado y atención al cliente en su trabajo diario.

HECHOS A DESTACAR

- La capacitación es limitada. Es necesario destacar que los empleados destacaron como elemento clave la "Escucha atenta" ya que lo consideran elemento esencial en atención al cliente. Buena parte de los empleados mostro interés en logística y control de inventarios, ello como oportunidad de poder crecer en dichas áreas en un futuro cercano.
- Los empleados indican que son ellos quienes notifican escasez de productos y aplican soluciones en situaciones problemáticas. Además, sugieren mejoras en la distribución en la tienda y el registro de inventario. En el manejo de quejas, practican la escucha atenta y buscan soluciones prácticas y sencillas.
- En resumen, los resultados revelan una fuerza laboral diversa con habilidades en atención al cliente, junto con un interés en mejorar la logística y el control de inventarios. La "escucha atenta" y la resolución de problemas son fundamentales en la interacción con clientes. Estos hallazgos pueden orientar la formación y el desarrollo, además de las mejoras internas en la empresa.

Tabla 43 RESULTADOS ENCUESTA – PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

7.3.2 CHECK LISTS

Mediante la información obtenida de la observación, las entrevistas y las encuestas con los diferentes empleados de la empresa se procede a realizar el llenado de las check list enfocadas a los tres macro procesos que forman parte de la gestión logística de la empresa con el fin de determinar con mayor amplitud las oportunidades de mejora observadas y a través de esto llegar a la problemática principal a la cual se le realizará un plan de mejora, por lo que a continuación se presenta el análisis de estas check list.

RESULTADOS CHECK LIST AREA DE COMPRAS

- No se cuenta con una política de compras definida, es decir una política que establezca la forma de realizar los procedimientos para llevar a cabo el proceso de compras.
- No se lleva un registro de los productos con mayor rotación ni las cantidades ideales que se deben mantener en el área de ventas debido a esta rotación de inventarios.
- En determinadas ocasiones no se sigue la metodología definida para realizar el proceso de abastecimiento de productos.
- No se lleva un control de las cantidades requeridas para realizar un adecuado abastecimiento de productos ya que no se realiza un pronóstico de ventas.
- Se considera que no se realiza una búsqueda adecuada de nuevos proveedores debido a que esta labor solamente es elaborada por el gerente general de la empresa, el cual por realizar sus funciones no cuenta con el debido tiempo para realizar esta acción.
- No se lleva un registro del cumplimiento de los requerimientos de compra establecidos, si se conoce que proveedores son los que mayor calidad presentan a la hora de la entrega de los productos, pero no se posee dicha información plasmada en un documento que pueda ser consultado por el personal de la empresa.
- No se cuenta con un plan de contingencia ante alguna eventualidad que afecte el correcto funcionamiento de la empresa.

No se lleva un registro de las devoluciones por parte de los clientes, donde se pueda plasmar los motivos de devolución, cantidades, fechas, entre otra información importante para poder realizar un análisis de dicha devolución y poder mejorar evitando estas situaciones.

Tabla 44 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE COMPRAS

**RESULTADOS CHECK LIST AREA DE
ALMACENAMIENTO E INVENTARIOS**

- Los procesos no están definidos en manuales u hojas de procesos.
- Hay existencia regular de producto que se queda “viejo” o por un largo periodo de tiempo en el almacén sin ser vendido debido a la poca demanda.
- El área de almacenamiento también tiene subáreas de impresión y decoración, estas no están relacionadas al almacenamiento de producto, pero dada la necesidad se utiliza que bien podría ser para almacenamiento, para estas otras actividades.

Tabla 45 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIOS

- Actualmente no se cuenta con manuales de políticas y procedimientos donde se establezca la forma adecuada de llevar a cabo cada una de las actividades que diariamente se realizan dentro de la empresa.
- Al consultar a los empleados si se tiene conocimiento de cómo realizar sus actividades, pero no se tiene plasmada la forma de realizarlas por lo tanto no es posible consultar esta información por parte de los empleados.
- Se conoce que, en los primeros años de funcionamiento de la empresa, los empleados recibían una serie de capacitaciones útiles para un correcto desempeño de sus labores diarias, pero se han dejado de impartir y es necesario tener empleados capacitados para realizar sus actividades.
- Debido a que la cantidad de productos comercializados en cada una de las diferentes áreas de la empresa es bastante alta, es un poco complicado llevar un control exhaustivo de cada uno de estos productos, por lo que muchas veces no es posible velar porque se tenga el stock adecuado.
- No se lleva un control de los procesos logísticos que se realizan ya que como se mencionaba anteriormente no se tiene un manual de procedimientos que establezca de qué forma se debe realizar una actividad, asimismo no es posible determinar oportunidades de mejora ni ventaja competitiva que permita ser más sobresalientes y crecer tanto económicamente como en número de sucursales alrededor del país.
- No es posible la realización de presupuestos de venta ni llevar un control de esto ya que no se realiza un pronóstico de ventas; por lo tanto, al no tener idea de cuanto se va a vender no se sabe cuánto se debe comprar y cuanto capital es requerido.

Tabla 46 RESULTADOS CHECK LIST AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA

7.3.3 LINEA BASE

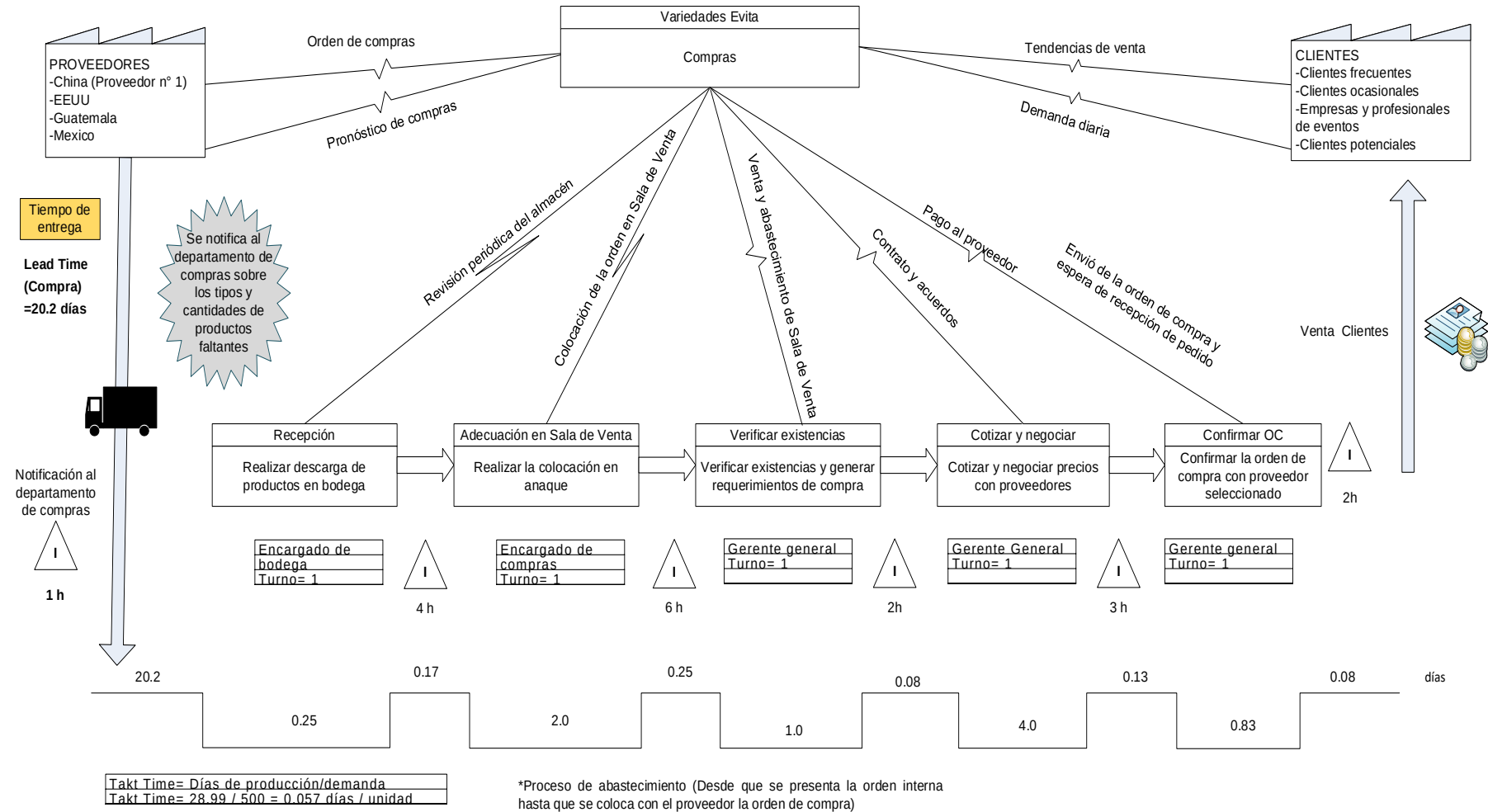
En esta sección se presentan los resultados que en su mayoría resultan estimados en base a las respuestas obtenidas de los encargados de los diferentes departamentos para el último proceso de abastecimiento del mes de junio del año 2023.

1. LOGÍSTICA DE COMPRA *(En base a promedio de precios para las últimas compras registradas)

• PROCESOS INTERNOS

TIEMPO DE CICLO

*Desde el momento de la colocación del orden de compra (por departamento interno) hasta el momento de la presentación de la solicitud de pedido al proveedor.



RESULTADO: Este ejemplo de VSM se basa en datos estimados obtenidos a través de entrevistas realizadas para el diagnóstico (consultar anexos). Como resultado de este análisis, se ha determinado que, para una orden de 500 productos, el Tiempo Tak es de 0.057 días/unidad. Este tiempo representa el período desde que se genera la orden de compra hasta que los productos se comercializan en el local de Variedades Evita. Es importante destacar que, según el alcance establecido, este cálculo no considera la distribución, dado que las ventas se realizan de manera directa en la sala de venta. Considerar que el dato obtenido puede ser sujeto a cambios dependiendo de la cantidad total de unidades en la orden de compra.

ENTREGA DE COMPRA

*Nº de entregas puntuales a departamento interno / Nº total de entrega) *100*

$$(3/5) * 100 = 60\%$$

Fecha de solicitud (departamento interno)	Producto	Fecha prevista de entrega	Fecha de entrega	Se entregó a tiempo
15/05/2023	Vejigas	02/06/2023	05/06/2023	No
22/05/2023	Base para flores	05/06/2023	12/06/2023	No
16/05/2023	Listones	05/06/2023	30/05/2023	Si
26/05/2023	Vejigas	10/06/2023	08/06/2023	Si
30/05/2023	Resina	11/06/2023	08/06/2023	Si

***Datos de la tabla y fechas estimadas en base a los datos proporcionados en la entrevista.**

Análisis: Actualmente se tiene un indicador de entrega de compra de 60%, esto no es un valor muy bajo, pero claramente puede mejorarse.

COSTO

- **Evasión de costes:** *Precio de compra real – Precio mínimo cotizado*

$$\$43.6 - \$42.8 = \$0.8$$

- **Ahorro de costes:** *Precio de compra real – Último precio pagado*

$$\$43.6 - \$45 = \$1.4$$

Precio de compra real *Promedio (última fila)	Producto	Precio mínimo cotizado	Último precio pagado
\$45	Vejigas	\$42	\$45
\$43	Vejigas	\$43	\$45
\$42	Vejigas	\$43	\$45
\$43	Vejigas	\$43	\$45
\$45	Vejigas	\$43	\$45
\$43.6		\$42.8	\$45

Análisis: Para este caso, se ahorró \$1.4 en los costos de compra, además hubo una evasión de costos positiva de \$0.8.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Rotación de cuentas por pagar

= Compras totales a proveedores / promedio de cuentas por pagar.

+++ Esta información no fue proporcionada por resultar de mucha confidencialidad.

TASA DE COMPRAS DE EMERGENCIA

*% Compras por emergencia = (compras de emergencia / total de compras) * 100*

$$(2/6) * 100 = 33.33\%$$

Fecha de ultima compra	Producto	Compra por emergencia
10/03/2023	Vejigas	No
22/03/2023	Vejigas	No
15/04/2023	Vejigas	No
7/05/2023	Vejigas	Si
20/05/2023	Vejigas	No
26/05/2023	Vejigas	Si

Resultado: La empresa realiza el 33.33% de las compras por emergencia.

- **PROVEEDOR**

TIEMPO DE ESPERA O LEAD TIME DE COMPRA

Tiempo de espera de compra = Fecha de recepción del pedido –

Fecha de emisión del pedido.

$$(20+20+41+13+7) / 5 = 20.2 \text{ días}$$

Fecha de solicitud (departamento interno)	Producto	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha de recepción	Lead Time (días)
15/05/2023	Vejigas	17/05/2023	05/06/2023	20
22/05/2023	Base para flores	23/05/2023	12/06/2023	20
16/05/2023	Listones	20/05/2023	30/05/2023	41
26/05/2023	Vejigas	27/05/2023	08/06/2023	13
30/05/2023	Resina	01/06/2023	08/06/2023	7
(Productos en general) Promedio				20.2

Análisis: El lead time de los proveedores es de 20.2 días en promedio.

EFFECTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES

Efectividad de los proveedores

= Pedidos recibidos fuera del plazo / Total de pedidos recibidos x 100.

$$(2/5) * 100 = 40\%$$

Producto	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha prevista de entrega	Fecha de recepción	Fuera de Plazo
Vejigas	17/05/2023	02/06/2023	05/06/2023	Si
Base para flores	23/05/2023	05/06/2023	12/06/2023	Si
Listones	20/05/2023	05/06/2023	30/05/2023	No
Vejigas	27/05/2023	10/06/2023	08/06/2023	No
Resina	01/06/2023	11/06/2023	08/06/2023	No

Análisis: El 40% de los proveedores entregan los pedidos fuera del plazo acordado.

2. ALMACENAMIENTO E INVENTARIO

- **ABASTECIMIENTO INTERNO**

PRECISIÓN

$$\left(\frac{\text{Número total de pedidos internos} - \text{numero de devoluciones de artículos}}{\text{número total de pedidos internos}} \right) \times 100$$

$$((5.8 - 2.2) / 5.8) \times 100 = 62.07 \%$$

Producto	Número total de pedidos de tienda	Número de devoluciones de artículos por parte de tienda
Vejigas	6	2
Base para flores	7	3
Listones	4	3
Vejigas	7	2
Resina	5	1
Promedio	5.8	2.2

***Mes de mayo y junio**

Análisis: Ocurre con una frecuencia del 37.93% se devuelven productos al almacén desde la tienda pues se ha entrega el producto incorrecto (pedidos internos).

ROTURA DE STOCK

$$\text{Rotura de stock} = \text{Pedidos insatisfechos} / \text{Pedidos totales} \times 100.$$

$$5.5/20 \times 100 = 27.5\%$$

Producto	Compras estimadas diarias (por parte del cliente)	Número de veces que no se ha satisfecho el pedido
Vejigas	28	7
Base para flores	12	3
Listones	22	9
Resina	18	3
Promedio	20	5.5

***Datos diarios estimados**

Análisis: El 27.5% de las veces que un cliente hace un pedido se ha tenido que no se ha satisfecho la necesidad por falta de inventario.

- **PROVEEDOR**

CALIDAD

$$100 - \left(\left(\frac{\text{Cantidad de productos en mal estado}}{\text{Cantidad total de productos}} \right) * 100 \right)$$

$$(100 - (9.5/103.75) * 100) = 90.84\%$$

Producto	Cantidad de productos en mal estado recibidos	Cantidad total de productos
Vejigas	25	200
Base para flores	3	65
Listones	7	100
Resina	3	50
Promedio	9.5	103.75

*Ultimo abastecimiento registrado hasta la fecha del diagnostico

Análisis: El 9.16% de los productos recibidos del proveedor se encuentra en mal estado en el momento de la recepción de los mismos.

- **RECEPCIÓN**

EFICIENCIA DE RECEPCIÓN.

Volumen de productos recibidos/ número de horas de hombre.

$$146.17/1.23 = 118.84 \text{ p/h}$$

Producto	Cantidad total de productos recibidos	Número de horas de hombre
Vejigas	200	1.5
Base para flores	65	0.8
Listones	100	1
Resina	50	0.60
Flores de plástico	450	2
Piñatas	12	1.5
Promedio	146.17	1.23

*Ultimo abastecimiento registrado hasta la fecha del diagnostico

Análisis: El indicador de eficiencia en la recepción es de 119 productos por hora. (Aproximadamente).

VELOCIDAD DE PRECISIÓN.

$(\text{Inventario colocado correctamente} / \text{Inventario total colocado}) * 100$

$$2/6 * 100 = 33.33 \%$$

Producto	¿El producto o parte del producto se colocó incorrectamente?
Vejigas	No
Base para flores	No
Listones	Si
Resina	No
Flores de plástico	Si
Piñatas	No

***Ultimo abastecimiento registrado hasta la fecha del diagnostico**

Análisis: El 66.67% de las veces el producto se coloca correctamente, en el lugar y posición adecuados dentro del almacén.

3. GESTION ADMINISTRATIVA

TASA DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES

$(\text{Artículos devueltos} / \text{artículos vendidos}) * 100$

$$(6/152.5) * 100 = 3.93 \%$$

Producto	Número total de ventas	Número de devoluciones de artículos vendidos
Vejigas	450	12
Base para flores	45	3
Listones	75	7
Resina	40	2
Promedio	152.5	6

***Mes de Mayo (estimados en base a las respuestas de las entrevistas)**

Análisis: El 3.93% del total de ventas se da el caso de que el cliente hace la devolución de un producto por insatisfacción

ÍNDICE DE RETENCIÓN DE PERSONAL

*(Número de empleados actuales / Número de trabajadores al comienzo del año) *100*

$$(35 / 36) * 100 = 97.22 \%$$

Mes	Número de empleados
Enero	36
Febrero	36
Marzo	36
Abril	36
Mayo	36
Junio	35

Análisis: La empresa cuenta con un indicador de 97.22% sobre la retención de su personal

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

*(Cantidad de quejas al mes / total de días) * 100*

$$(3.8/35) * 100 = 10.86 \%$$

Semana	Número de quejas registradas
30/04/2023 - 06/05/2023	5
07/05/2023 - 13/05/2023	3
14/05/2023 – 20/05/2023	2
21/05/2023 – 27/05/2023	4
28/05/2023 – 03/06/2023	5
Promedio por mes (35 días)	
	Número de quejas registradas
30/04/2023 - 06/05/2023	5
07/05/2023 - 13/05/2023	3
14/05/2023 – 20/05/2023	2
21/05/2023 – 27/05/2023	4
28/05/2023 – 03/06/2023	5
Promedio por mes (35 días)	3.8

***Mes de Mayo (estimado)**

Análisis: Existe un 10.86% de insatisfacción de los clientes por el servicio brindado por Variedades Evita.

TIEMPO DE ATENCIÓN

(Cantidad de clientes atendidos / cantidad de horas trabajadas al día

$$(112/8) = 14 \text{ c/h}$$

Semana	Número de clientes atendidos	Cantidad de horas trabajadas al día
30/04/2023 - 06/05/2023	100	8
07/05/2023 - 13/05/2023	125	8
14/05/2023 - 20/05/2023	135	8
21/05/2023 - 27/05/2023	96	8
28/05/2023 - 03/06/2023	105	8
Promedio por mes (35 días)	112.2	8

***Mes de Mayo (estimado)**

Análisis: En promedio se atienden 14 clientes por hora en un día normal de trabajo.

7.3.4 ANALISIS DE LA INFORMACION DEL DIAGNOSTICO INTERNO

Como conclusiones del análisis se tiene lo siguiente:

- Variedades Evita es “una empresa familiar” y las decisiones se centralizan en los miembros de la familia, especialmente en el encargado de gerencia.
- La diversidad de los productos ofertados y demandados genera cierto grado de dificultad a la hora de establecer la demanda y programar compras.
- El sistema de compras actual determina un estimado de la demanda, sin embargo, no indica las cantidades necesarias a pedir en las ordenes de compras, esto se hace en base a la experiencia de los encargados.
- No existen estrategias del negocio, de compras, ni en general definidas, no se cuenta con parámetros de compras, este proceso y referencias para la toma de decisiones se hace en base a la experticia de la encargada del departamento de compras.
- Actualmente no se buscan nuevos proveedores y las oportunidades de los nuevos mercados están sin explorar.

- No hay un sistema definido de control y seguimiento de las compras.
- Área de almacenamiento es también utilizada para otras actividades comerciales de la empresa como lo es el área de decoraciones y arreglos y la impresión digital.
- No existen manuales para los procesos internos dentro del almacén.
- No hay ningún proceso de control seguimiento con indicadores de inventario de los procesos del almacén.
- No existe una política de devoluciones de los productos que se devuelven del lado de los clientes, lo que genera en cierto grado desperdicio de productos y pérdida de ganancias.
- Existe un medio más no existe, un sistema de comunicación escalado ni definido entre los diferentes departamentos.
- Las áreas del almacenamiento y gestión del inventario están conectadas por lo que parece que son la misma, pero tienen diferentes funciones. Aunque no existe en si alguien encargado de la gestión de inventarios, es el personal del almacén el que realiza los inventarios y los comunica al departamento correspondiente.
- El control de inventarios y de los productos guardados en el almacén se gestiona únicamente con los registros de entrada y salida de los productos.
- Se realiza una revisión regular de los productos y sus cantidades en el almacén. Las revisiones regulares que se llevan a cabo tienen como resultado la cantidad de producto viejo dentro del almacén, aquel producto que ha sido olvidado o no comprado y se ha guardado ya por mucho tiempo.

En la descripción de la "Línea Base (Indicadores)" obtenida de entrevistas y preguntas dirigidas a diferentes responsables en la empresa. Se evidencia lo siguiente:

- La falta de seguimiento de indicadores en los procesos de logística, lo que refleja una ausencia de medición sistemática de la eficiencia y desempeño en las operaciones. La empresa parece carecer de una estructura formal para rastrear y evaluar estos procesos.
- Se examina la "Logística de Compras" y se abordan aspectos como el tiempo de ciclo, la frecuencia de órdenes de compra, y la velocidad de respuesta ante necesidades. Los problemas en la entrega de compras y la gestión de la demanda también se mencionan, evidenciando ciertas áreas de mejora en la planificación y coordinación.
- En la sección de "Logística de Inventarios y Almacenamiento", se destacan los desafíos relacionados con la calidad de las entregas y la gestión del inventario. La falta de seguimiento de métricas como el tiempo en almacén y la aparición de productos obsoletos sugiere una oportunidad para mejorar la gestión de inventarios.
- En la "Gestión Administrativa", se discute la tasa de devoluciones de clientes y la satisfacción del cliente. Aunque no se registra sistemáticamente, se aprecia un deseo de mejorar la satisfacción del cliente a través de la consideración de algunas técnicas.

En resumen, el análisis revela una falta de seguimiento formal de indicadores clave en los procesos logísticos y sugiere áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia, la gestión de inventarios y la satisfacción del cliente. La falta de medición podría estar limitando la capacidad de la empresa para identificar problemas y realizar mejoras informadas en sus operaciones logísticas.

7.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

7.4.1 MACROPROCESO DE COMPRAS ACTUAL

El proceso de compra se extiende desde que se genera la orden de compra hasta que el producto es entregado en la bodega principal, puesto en manos de quien lo necesita y se paga por la compra realizada. Es decir, se debe garantizar la adquisición de la materia prima necesaria para producir el producto comprometido en el tiempo necesario y así lograr cumplir con los plazos de entrega y con la calidad necesaria.

Para analizar el macroproceso de compras de variedades Evita se analizarán todos aquellos procesos que intervienen en el macroproceso de compra.

1	Identificación de necesidades y realización de cotizaciones
	En Variedades Evita, el proceso de identificación de necesidades comienza con una estrecha colaboración entre los distintos departamentos, tales como los empleados del departamento de atención al cliente y los empleados del área de almacenamiento (Bodega), lo cual le permite a la empresa para evaluar con precisión qué productos o materias primas son esenciales en un momento determinado. Esto asegura que las necesidades de la empresa estén completamente definidas y alineadas con sus objetivos estratégicos. Posteriormente, en la etapa de realización de cotizaciones, se solicitan ofertas detalladas a proveedores tanto nacionales como internacionales, especificando con claridad los requisitos específicos y las condiciones preferidas. La empresa busca así obtener una visión completa de las opciones disponibles en términos de precios, calidad y plazos de entrega, lo que facilita la toma de decisiones informadas para seleccionar los proveedores más adecuados que puedan abastecer las necesidades de Variedades Evita de manera eficaz y competitiva en el mercado.
2	Negociación
	En VARIEDADES EVITA, la etapa de negociación en el proceso de compras por importación es una fase crítica donde se establecen los términos y condiciones que regirán la transacción. Durante este proceso, el personal encargado de compras busca alcanzar acuerdos ventajosos en aspectos clave como el precio de los productos que se adquirirán, las condiciones de pago, los plazos de entrega y las especificaciones técnicas. Además, los encargados de compra se encargan de negociar aspectos logísticos ya que todas las compras se realizan en países como China, Estados Unidos, México y Guatemala, es por ello que gestionan procesos relacionados con el transporte y la gestión de aduanas, para garantizar una importación fluida.

	Extra a ello son los encargados de la comunicación constante con el proveedor extranjero, ya que es esencial para resolver dudas y asegurar un entendimiento mutuo. Finalmente, una vez alcanzado un acuerdo satisfactorio, se formaliza todo en un contrato que actúa como base legal para la importación, asegurando que los intereses de VARIEDADES EVITA estén protegidos y que se cumplan los estándares de calidad y plazos requeridos
3	Orden de Compra
	El proceso de orden de compra en Variedades Evita, en el contexto de importación, inicia luego de comparar y negociar los términos, se genera una orden de compra formal que refleja los acuerdos, especificaciones técnicas y condiciones de entrega. Esta orden se somete a revisión y aprobación interna, y luego se envía al proveedor extranjero. El seguimiento constante del proceso de importación asegura que los productos sean recibidos, sometidos a control de calidad y pagados de acuerdo con los términos previamente acordados, garantizando así una adquisición eficiente y satisfaciendo las necesidades de la empresa.
4	Pago de mercancía
	En Variedades Evita, el pago de las compras por importación sigue un proceso meticuloso. Tras recibir y verificar los productos importados, se procede a realizar el pago al proveedor extranjero, siguiendo los términos y condiciones establecidos en la orden de compra y el contrato previamente acordado.
5	Recepción
	El proceso de recepción de mercancías en las bodegas de Variedades Evita tras su traslado desde el puerto de Acajutla se inicia con la llegada de los productos a la bodega principal. Luego, se realiza una inspección exhaustiva para verificar que las mercancías estén en condiciones óptimas y se ajusten a las especificaciones acordadas. A continuación, se registra la entrada de los productos en el sistema de inventario de la empresa y se procede a su almacenamiento en las ubicaciones designadas, siguiendo un sistema de organización eficiente.

7.4.1.1 PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REALIZACIÓN DE COTIZACIONES

PASOS

El proceso de Identificación de necesidades y realización de cotizaciones en Variedades Evita se puede dividir en varios pasos clave:

1. Colaboración interdepartamental: Los empleados de los departamentos de atención al cliente y almacenamiento colaboran estrechamente para comprender las necesidades actuales de la empresa.
2. Análisis de la demanda del mercado: Se analiza la demanda del mercado para determinar qué productos o materias primas son esenciales en ese momento.
3. Definición de objetivos estratégicos: Se revisan y establecen los objetivos estratégicos de la empresa para garantizar que las necesidades estén alineadas con ellos.
4. Documentación de necesidades: Se documentan detalladamente las necesidades específicas, incluyendo la cantidad requerida, la calidad necesaria y cualquier otro detalle relevante.
5. Búsqueda de proveedores: Se inicia la búsqueda de proveedores tanto a nivel nacional como internacional que puedan satisfacer estas necesidades.
6. Elaboración de solicitud de cotizaciones: Se prepara un documento que incluye los requisitos específicos y las condiciones preferidas para los proveedores.
7. Envío de solicitudes: Se envían las solicitudes de cotización a los proveedores seleccionados.
8. Recepción de cotizaciones: Los proveedores responden a las solicitudes proporcionando ofertas detalladas que incluyen precios, plazos de entrega y otros términos y condiciones.
9. Registro de cotizaciones: Se registra y organiza la información de las cotizaciones recibidas para su posterior evaluación.
10. Evaluación de cotizaciones: Se evalúan las cotizaciones recibidas en función de varios criterios, como el precio, la calidad de los productos o materias primas, la capacidad de entrega y la reputación del proveedor.
11. Selección de proveedores: Se seleccionan los proveedores más adecuados en función de los resultados de la evaluación.

12. Negociación de términos: Se inicia la negociación de los términos y condiciones con los proveedores seleccionados para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.
13. Formalización de contratos: Una vez que se llega a un acuerdo, se procede a formalizar los contratos con los proveedores seleccionados.
14. Seguimiento de proveedores: Se realiza un seguimiento continuo de la actuación de los proveedores para asegurarse de que cumplen con los términos acordados y que la empresa recibe los productos o materias primas a tiempo y de acuerdo con la calidad requerida.
15. Actualización de necesidades: A medida que cambian las circunstancias, se actualizan y ajustan las necesidades y el proceso se repite para garantizar una gestión eficiente de los recursos y un abastecimiento competitivo.

Este proceso asegura que Variedades Evita pueda identificar y satisfacer sus necesidades de manera efectiva y competitiva, contribuyendo al éxito continuo de la empresa en el mercado.

ANÁLISIS

El proceso de abastecimiento en Variedades Evita demuestra una intención de colaboración interdepartamental y una consideración inicial de la demanda del mercado. Sin embargo, carece de procedimientos estandarizados y estructura formal en varios aspectos. La documentación de necesidades, la evaluación de cotizaciones y la formalización de contratos no siguen un enfoque estandarizado, lo que puede llevar a la inconsistencia y la falta de claridad. La falta de indicadores clave de desempeño (KPI) en la evaluación de proveedores y en el seguimiento de su actuación es un aspecto crítico que debe mejorarse para medir de manera efectiva el desempeño y tomar decisiones basadas en datos.

La actualización de necesidades parece ser una etapa reactiva, lo que puede afectar la agilidad en la gestión de recursos. En resumen, para optimizar este proceso, se deben establecer procedimientos estandarizados, implementar KPI, y desarrollar una estrategia más proactiva en la actualización de necesidades para garantizar un abastecimiento más eficiente y competitivo.

ESQUEMA



Ilustración 42 PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y REALIZACIÓN DE COTIZACIONES

7.4.1.2 PROCESO: NEGOCIACIÓN

PASOS

La etapa de negociación en el proceso de compras por importación en Variedades Evita involucra una serie de procedimientos clave que se detallan a continuación:

1. Establecimiento de objetivos de negociación: El equipo de compras define claramente los objetivos que desean alcanzar en la negociación, como la reducción de costos, plazos de entrega específicos o requisitos de calidad.
2. Investigación y análisis: Se realiza una investigación exhaustiva sobre el proveedor extranjero y el mercado, incluyendo la evaluación de la reputación del proveedor, la calidad de los productos y las condiciones del mercado en el país de origen.
3. Preparación de la estrategia de negociación: Se desarrolla una estrategia de negociación que incluye los puntos clave a discutir, los márgenes de negociación y las posibles concesiones que la empresa está dispuesta a hacer.
4. Inicio de la negociación: Los encargados de compras inician las conversaciones con el proveedor extranjero. Esto puede llevarse a cabo a través de reuniones presenciales, llamadas telefónicas, videoconferencias o correos electrónicos, según sea necesario.
5. Negociación del precio: Se negocian los precios de los productos importados, buscando obtener condiciones competitivas que beneficien a Variedades Evita.
6. Condiciones de pago: Se negocian las condiciones de pago, incluyendo los plazos de pago y los métodos de transferencia de fondos. Se establecen acuerdos claros para garantizar una transacción fluida.

7. Plazos de entrega: Se acuerdan plazos de entrega que se ajusten a las necesidades de la empresa. Se discuten medidas para prevenir retrasos y se establecen penalizaciones por incumplimiento de plazos.
8. Especificaciones técnicas: Si hay requisitos técnicos específicos para los productos importados, se negocian y definen claramente para asegurar que se cumplan los estándares de calidad requeridos.
9. Aspectos logísticos: Se negocian y coordinan los aspectos logísticos relacionados con el transporte internacional, la gestión de aduanas y la entrega de los productos hasta el lugar de destino.
10. Comunicación constante: Se mantiene una comunicación constante con el proveedor extranjero para resolver dudas, aclarar detalles y asegurar un entendimiento mutuo a lo largo del proceso de importación.
11. Documentación legal: Una vez alcanzado un acuerdo satisfactorio, se formaliza todo en un contrato. Este contrato actúa como base legal para la importación y protege los intereses de Variedades Evita.
12. Cumplimiento de estándares: El contrato asegura que se cumplan los estándares de calidad y plazos requeridos para los productos importados.
13. Revisión y seguimiento: Después de formalizar el contrato, se realiza un seguimiento continuo para garantizar que el proveedor cumple con todos los términos acordados y para abordar cualquier problema o cambio en el proceso de importación.

Estos procedimientos permiten a Variedades Evita llevar a cabo negociaciones efectivas con sus proveedores extranjeros, asegurando acuerdos beneficiosos y una importación eficiente de productos. Además, protegen los intereses de la empresa y garantizan el cumplimiento de estándares de calidad y plazos.

ANÁLISIS

El proceso de importación en Variedades Evita muestra una sólida estructura, pero algunos aspectos podrían mejorarse. La falta de procedimientos estandarizados es un punto de preocupación, ya que la documentación de necesidades y la evaluación de proveedores podrían beneficiarse de una mayor formalización. La comunicación constante y la coordinación logística son positivas, pero podrían ser más estructuradas para garantizar una comprensión mutua y reducir el riesgo de retrasos.

La documentación legal es esencial, pero debe incluir disposiciones específicas para abordar posibles incumplimientos y resolución de disputas. Además, establecer KPI para medir el desempeño del proveedor y el cumplimiento de estándares sería beneficioso.

En resumen, para optimizar el proceso de importación, es crucial establecer procedimientos estandarizados y una mayor formalización en algunos aspectos, junto con una estrategia proactiva de medición del desempeño y solución de problemas para garantizar una gestión más efectiva y competitiva.

ESQUEMA

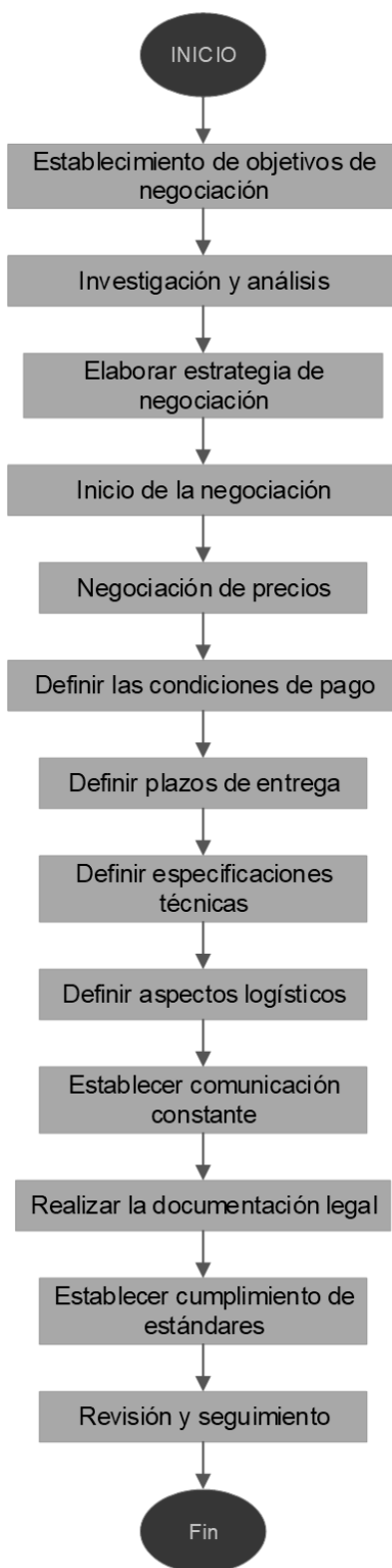


Ilustración 43 PROCESO: NEGOCIACIÓN

7.4.1.3 PROCESO: ORDEN DE COMPRA

PASOS

El proceso de generación y gestión de una orden de compra en Variedades Evita en el contexto de importación implica una serie de procedimientos clave:

1. Documentación de acuerdos: Una vez que se han negociado los términos con el proveedor extranjero, se documentan todos los detalles acordados, incluyendo precio, condiciones de pago, plazos de entrega y especificaciones técnicas.
2. Generación de la orden de compra: Se crea una orden de compra formal que refleja todos los acuerdos alcanzados. Esta orden de compra se prepara en un formato estandarizado y se incluyen los detalles específicos de los productos o materias primas a adquirir.
3. Revisión interna: La orden de compra es sometida a una revisión interna por parte del equipo de compras y otros departamentos relevantes, como el de finanzas y control de calidad. Durante esta revisión, se verifica que la orden esté completa y que cumpla con las políticas y procedimientos internos de la empresa.
4. Aprobación interna: Una vez que la orden de compra ha sido revisada y aprobada internamente, se procede a obtener las firmas o aprobaciones necesarias de acuerdo con las políticas de autorización de Variedades Evita.
5. Envío al proveedor extranjero: Una vez que la orden de compra ha sido debidamente revisada y aprobada internamente, se envía al proveedor extranjero. Esto puede hacerse a través de correo electrónico, fax o cualquier otro medio de comunicación acordado previamente.
6. Seguimiento y control: Se establece un sistema de seguimiento constante para monitorear el estado de la orden de compra. Esto incluye la verificación del cumplimiento de los plazos de entrega y la coordinación con el proveedor para resolver cualquier problema o cambio que pueda surgir durante el proceso de importación.

7. Recepción de productos: Una vez que los productos llegan al lugar de destino, se lleva a cabo su recepción y control de calidad para asegurarse de que cumplan con las especificaciones técnicas acordadas.
8. Pago de acuerdo a los términos: Se realiza el pago al proveedor de acuerdo con las condiciones de pago establecidas en la orden de compra. Esto puede incluir transferencias bancarias, cartas de crédito u otros métodos acordados previamente.
9. Registro de la transacción: Se registra toda la información relacionada con la orden de compra, incluyendo detalles financieros y de seguimiento. Esto es esencial para el control y la contabilidad de la empresa.
10. Archivar de documentos: Se archivan todos los documentos relacionados con la orden de compra de manera organizada y de fácil acceso para futuras referencias y auditorías.

Estos procedimientos aseguran que Variedades Evita pueda llevar a cabo una adquisición eficiente de productos importados y satisfacer sus necesidades de manera efectiva, manteniendo un control riguroso sobre los términos y condiciones acordados con los proveedores extranjeros.

ANÁLISIS

El proceso de generación y gestión de órdenes de compra en Variedades Evita demuestra una sólida estructura, pero podría beneficiarse de una mayor formalización y procedimientos estandarizados. La revisión interna y la aprobación interna son pasos esenciales, pero sería beneficioso establecer criterios de evaluación más específicos y KPI para medir la eficiencia y el cumplimiento de los plazos. El seguimiento y control son positivos, pero podrían mejorarse con un enfoque más proactivo y estructurado para abordar problemas y cambios. Además, la documentación y archivo de documentos son aspectos críticos para la transparencia y auditoría, pero requieren una estructura más sólida.

En resumen, para optimizar este proceso, es esencial establecer procedimientos estandarizados, criterios de evaluación más claros y una estrategia proactiva de seguimiento y control para garantizar una adquisición eficiente y un riguroso control sobre los términos acordados con los proveedores extranjeros.

ESQUEMA

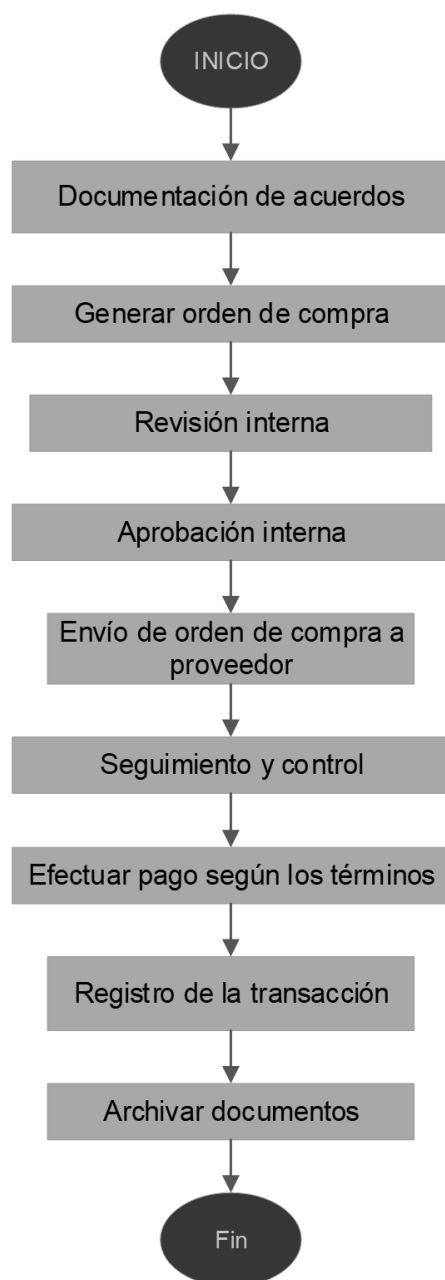


Ilustración 44 PROCESO: ORDEN DE COMPRA

7.4.1.4 PROCESO: PAGO DE MERCANCÍAS

PASOS

El proceso de pago de mercancías en Variedades Evita para compras por importación sigue un conjunto de procedimientos meticulosos que garantizan que se cumplan los términos y condiciones acordados en la orden de compra y el contrato. A continuación, se describen los pasos típicos que se siguen:

1. Recepción y verificación de la mercancía: Después de que las mercancías importadas llegan al lugar de destino, se procede a su recepción y verificación. El equipo de recepción y control de calidad verifica que las mercancías estén en conformidad con las especificaciones técnicas acordadas en la orden de compra y el contrato.
2. Registro de la recepción: Se registra la recepción de las mercancías en los registros internos de la empresa, indicando la cantidad recibida y cualquier observación relevante sobre la calidad o el estado de los productos.
3. Comparación con la orden de compra: Se compara la mercancía recibida con los detalles de la orden de compra para asegurarse de que coincidan en términos de cantidad, calidad y especificaciones.
4. Confirmación de conformidad: Si la mercancía se encuentra en conformidad con los términos acordados, se procede a confirmar la conformidad de la entrega con el proveedor extranjero.
5. Revisión de la documentación: Se verifica que toda la documentación relacionada con la importación esté completa y en orden, incluyendo facturas comerciales, documentos de aduana y certificados de calidad.
6. Cálculo del importe a pagar: Con base en la factura del proveedor y los términos de pago acordados en la orden de compra, se calcula el importe total que debe pagarse.

7. Preparación del pago: El departamento de finanzas se encarga de preparar el pago al proveedor extranjero. Esto puede implicar la preparación de transferencias bancarias internacionales o el cumplimiento de cualquier otro método de pago acordado.
8. Autorización de pago: El pago debe ser autorizado por las personas o departamentos responsables de la aprobación de pagos en la empresa, de acuerdo con las políticas internas de autorización.
9. Emisión del pago: Una vez autorizado, se procede a realizar el pago al proveedor extranjero de acuerdo con los términos y condiciones acordados.
10. Registro contable: El pago se registra en los registros contables de la empresa para mantener un registro claro y preciso de todas las transacciones financieras relacionadas con la importación.
11. Archivo de documentos: Todos los documentos relacionados con el pago, incluyendo comprobantes de pago y documentos de respaldo, se archivan de manera organizada y segura para futuras referencias y auditorías.
12. Este proceso meticuloso asegura que Variedades Evita realice los pagos de importación de manera puntual y precisa, cumpliendo con los términos y condiciones acordados y manteniendo un control financiero riguroso.

ANÁLISIS

A pesar de la aparente meticulosidad en el proceso de pago de mercancías en Variedades Evita, existen áreas de preocupación que podrían afectar la eficiencia y transparencia del sistema. La confirmación de conformidad, aunque es esencial, podría resultar en retrasos potenciales, lo que impactaría negativamente en la agilidad del proceso y la capacidad de respuesta a cambios en el mercado. La autorización interna para el pago podría generar burocracia excesiva, ralentizando la ejecución y afectando la adaptabilidad a las dinámicas del entorno empresarial. La falta de flexibilidad en los métodos de pago podría limitar la capacidad de adaptación a condiciones financieras internacionales cambiantes. La ausencia de KPI específicos podría obstaculizar la identificación de áreas de mejora y optimización del proceso a lo largo del tiempo.

ESQUEMA

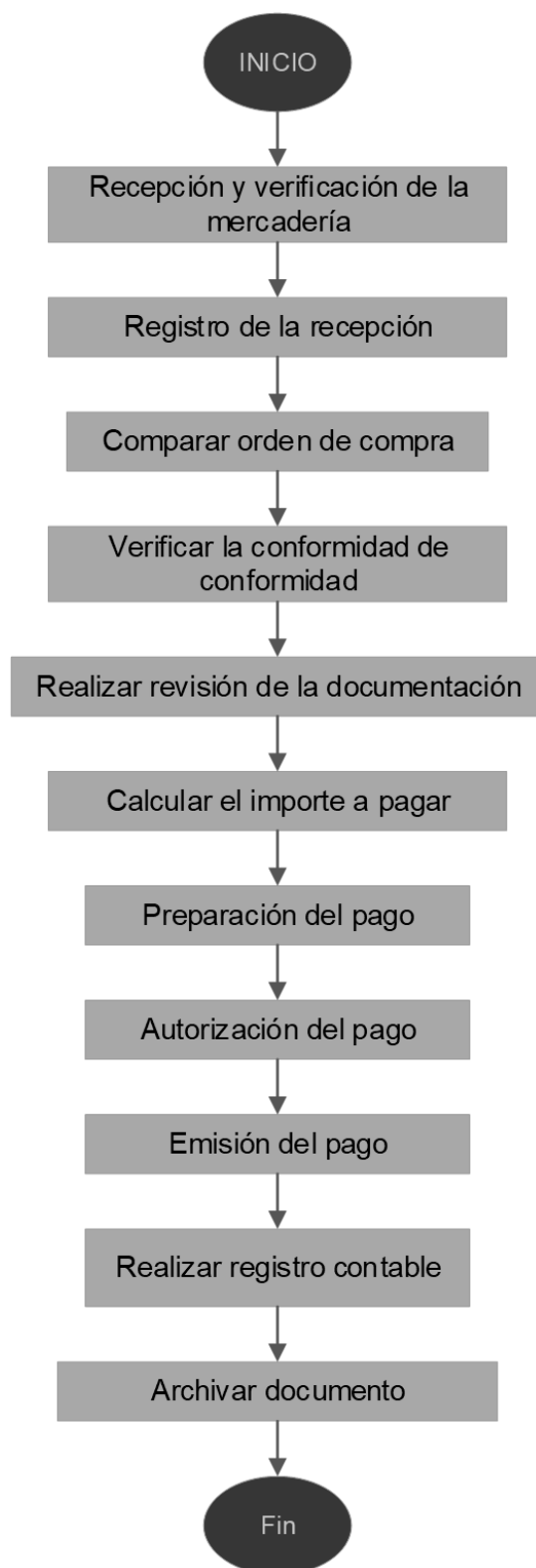


Ilustración 45 PROCESO: PAGO DE MERCANCÍAS

7.4.1.5 PROCESO: RECEPCIÓN

PASOS

El proceso de recepción de mercancías en las bodegas de Variedades Evita es fundamental para asegurar la calidad y disponibilidad de los productos en el inventario de la empresa. A continuación, se describen los procedimientos que se realizan durante esta etapa:

1. **Recepción de los productos:** La recepción de las mercancías se inicia cuando los productos llegan a la bodega principal de Variedades Evita desde el puerto de Acajutla. Esto generalmente se hace mediante la descarga de contenedores o camiones de transporte.
2. **Inspección inicial:** Antes de aceptar completamente la mercancía, se lleva a cabo una inspección inicial para verificar visualmente que los productos estén en condiciones óptimas y que no presenten daños evidentes o discrepancias con respecto a la orden de compra.
3. **Registro de llegada:** Se registra la llegada de la mercancía en el sistema de registro de recepción de productos. Esta información incluye detalles como la fecha de llegada, el número de referencia del envío y la cantidad esperada.
4. **Inspección detallada:** Luego de la inspección inicial, se realiza una inspección más detallada de los productos para verificar que cumplan con las especificaciones técnicas acordadas en la orden de compra. Esto puede incluir la revisión de etiquetas, números de lote, fecha de caducidad, calidad, entre otros.
5. **Verificación de documentación:** Se verifica que toda la documentación relacionada con la importación esté completa y en orden, incluyendo facturas comerciales, documentos de aduana y certificados de calidad.

6. Comparación con la orden de compra: Se compara la mercancía recibida con los detalles de la orden de compra para asegurarse de que coincidan en términos de cantidad y especificaciones.
7. Registro en el sistema de inventario: Una vez que se ha verificado que los productos cumplen con los estándares y especificaciones, se registra la entrada de los mismos en el sistema de inventario de la empresa. Esta información se actualiza para reflejar la disponibilidad de los productos en el almacén.
8. Almacenamiento organizado: Los productos se almacenan en las ubicaciones designadas en la bodega principal de acuerdo con un sistema de organización eficiente. Esto puede incluir el uso de estanterías, racks y etiquetas de identificación.
9. Control de calidad: Si es necesario, se realiza un control de calidad adicional para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos.
10. Actualización de registros: Se actualizan los registros del sistema de inventario para reflejar la ubicación precisa de los productos en el almacén.
11. Notificación a departamentos relevantes: Se notifica a los departamentos relevantes, como ventas o distribución, sobre la disponibilidad de los productos en el inventario para que puedan tomar las medidas adecuadas.
12. Archivo de documentación: Todos los documentos relacionados con la recepción de la mercancía, incluyendo comprobantes de entrega y documentación de calidad, se archivan de manera organizada y segura para futuras referencias y auditorías.

Este proceso garantiza que Variedades Evita mantenga un control preciso de su inventario, asegure la calidad de los productos y pueda satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficiente. Además, contribuye a la gestión eficaz de la cadena de suministro de la empresa.

ESQUEMA



Ilustración 46 PROCESO: RECEPCIÓN

ANÁLISIS

El proceso de recepción de productos en Variedades Evita, aunque bien estructurado en su conjunto, presenta algunas deficiencias y áreas de mejora. En primer lugar, no se menciona un procedimiento estandarizado, lo que podría llevar a inconsistencias en la forma en que se ejecuta el proceso. La inspección inicial se limita a una verificación visual, lo que podría pasar por alto daños no evidentes o discrepancias con la orden de compra. La verificación de documentación debe ser más detallada, incluyendo la revisión de documentos de aduana y certificados de calidad. La comparación con la orden de compra es esencial, pero no se menciona un proceso para abordar discrepancias. Además, no se especifica cómo se gestionan las no conformidades o productos defectuosos. La actualización de registros y notificación a departamentos relevantes es importante, pero no se aborda cómo se manejan los desfases entre el sistema y la realidad en el almacén. En general, se necesitan procedimientos más detallados, una gestión eficaz de no conformidades y una mayor atención a la documentación para mejorar la precisión y eficiencia del proceso de recepción de productos en Variedades Evita.

7.4.2 *MACROPROCESO DE LOGISTICA DE INVENTARIOS*

El macroproceso de logística de inventarios en Variedades Evita para productos de decoración de eventos sociales, como globos, tarjetas, flores y más, se inicia antes del proceso de compra con el almacenamiento de estos artículos en sus instalaciones, donde se organizan y mantienen listos para su disponibilidad inmediata. Durante el proceso de compra, se realiza una auditoría de inventario en tiempo real para asegurarse de que los productos solicitados estén en stock y se pueden ofrecer al cliente. Después de la compra, el control de inventario se mantiene de manera constante, asegurando la reposición oportuna de los productos agotados y gestionando eficazmente los niveles de stock para garantizar una oferta continua de productos de alta calidad en decoración de eventos sociales. Este enfoque integral garantiza la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en todas las etapas del proceso.

Para analizar el macroproceso de logística de inventarios de variedades Evita se analizarán todos aquellos procesos que intervienen para que la logística de inventarios se lleve a cabo.

1	Almacenamiento
	El proceso de almacenamiento en Variedades Evita se desarrolla en varias etapas, comenzando desde la recepción de la materia prima en sus bodegas principales y su posterior distribución en dos bodegas secundarias. Antes de la compra, Variedades Evita recibe las materias primas necesarias en sus bodegas principales. Aquí, se realiza una descarga controlada y se verifica la calidad y cantidad de los productos. Luego, se almacenan de manera organizada, siguiendo un sistema de etiquetado y clasificación para garantizar su disponibilidad inmediata. Durante el proceso de compra, se accede a las bodegas secundarias donde se almacenan productos específicos según la demanda y la temporada. Las bodegas secundarias están diseñadas para facilitar un acceso rápido y eficiente a los productos requeridos. Durante esta etapa, se registra cualquier movimiento de inventario en tiempo real para mantener un control preciso de los niveles de stock. Después de la compra, se continúa el control de inventario de manera constante. Si se agotan productos en las bodegas secundarias, se inicia el proceso de reposición desde las bodegas principales. Además, se monitorean los niveles de stock y se ajustan según las fluctuaciones en la demanda para asegurar una oferta continua de productos de alta calidad en decoración de eventos sociales. Este enfoque integral garantiza la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en todas las etapas del proceso de almacenamiento.
2	Auditoría de Inventario
	El proceso de auditoría de inventario en Variedades Evita es un enfoque colaborativo que involucra a tres bodegas y tres tiendas de decoración de eventos sociales. El jefe de compras, quien supervisa todas las sucursales, lidera este proceso con el respaldo del jefe de la bodega central, que es crucial para mantener un suministro constante. Además, se aprovecha el conocimiento del personal de atención al cliente, especialmente las vendedoras de las tiendas, quienes reportan de manera proactiva cuando un artículo se agota en las tiendas. El proceso comienza con la programación de auditorías regulares en todas las ubicaciones. Durante la auditoría, se lleva a cabo una verificación física exhaustiva de los niveles de inventario en cada bodega y tienda. Cualquier discrepancia se registra y se investiga a fondo, con la participación activa del personal de ventas para identificar oportunidades de mejora.

	El jefe de compras y el jefe de la bodega central trabajan en conjunto para coordinar la reposición de productos agotados, aprovechando los informes proporcionados por el personal de atención al cliente. Además, ajustan los niveles de stock en función de las tendencias de ventas y la demanda prevista. Este enfoque de auditoría colaborativa garantiza la disponibilidad constante de productos para eventos sociales y mantiene los niveles de inventario óptimos en todas las sucursales de Variedades Evita, asegurando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
3	Control de Inventario El proceso de control de inventarios en Variedades Evita es esencial para garantizar una gestión eficiente de los productos de decoración de eventos sociales en sus tres bodegas y tres tiendas. Bajo la dirección del jefe de compras, quien supervisa todas las sucursales, y con el apoyo del jefe de la bodega central, el proceso se divide en tres etapas clave antes, durante y después del proceso de compra: • Antes de la compra: Se realiza un análisis de inventario previo, donde se evalúan los niveles de stock actuales y se pronostica la demanda. Se establecen órdenes de compra y se ajustan los niveles de inventario en función de las tendencias históricas y estacionales. • Durante el proceso de compra: Se registra y controla cada compra realizada, asegurando que se correspondan con las necesidades previamente identificadas. El jefe de la bodega central garantiza que los productos estén disponibles y listos para la venta en todas las ubicaciones. • Después de la compra: Se actualizan los registros de inventario en tiempo real, asegurando que las existencias se mantengan precisas y que se identifiquen inmediatamente posibles discrepancias o agotamientos. Se inicia el proceso de reposición de productos agotados, coordinado por el jefe de compras y el jefe de la bodega central. Este proceso de control de inventarios integral permite a Variedades Evita mantener una oferta constante de productos de alta calidad en sus tiendas y bodegas, asegurando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en todas las etapas del proceso de compra y almacenamiento.

7.4.2.1 PERSONAL QUE INTERVINE EN LOS PROCESOS

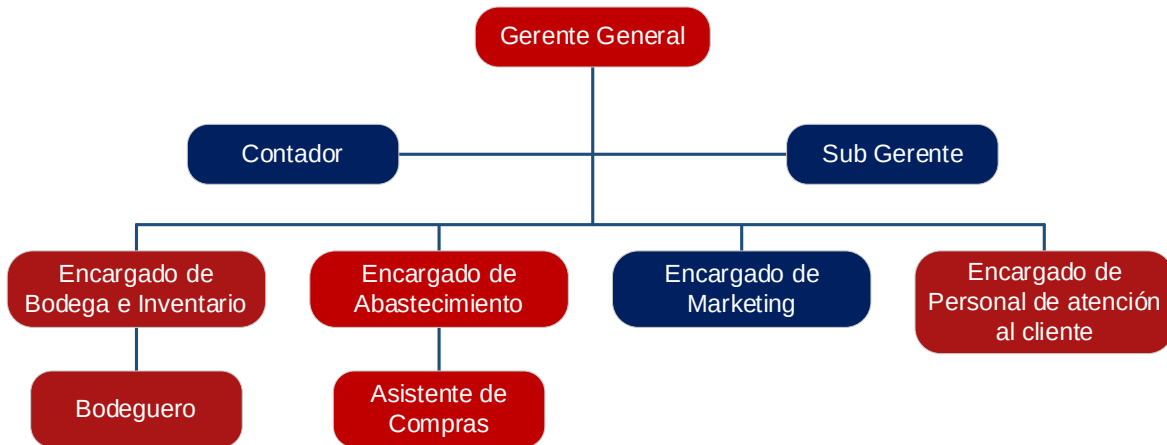


Ilustración 47. Personal que interviene en el MACROPROCESO DE LOGISTICA DE INVENTARIOS

Personal de Recepción:

Funciones:

- Descarga controlada de materias primas.
- Verificación de calidad y cantidad de productos.
- Coordinación de almacenamiento organizado.
- Aplicación de sistema de etiquetado y clasificación.

Personal de Distribución:

Funciones:

- Distribución de productos según demanda y temporada.
- Garantizar acceso rápido y eficiente a productos en bodegas secundarias.
- Registro de movimientos de inventario en tiempo real.

Personal de Control de Inventario:

Funciones:

- Monitoreo constante de niveles de stock.
- Inicio del proceso de reposición desde bodegas principales en caso de agotamiento.
- Ajuste de niveles de stock según fluctuaciones de la demanda.
- Mantenimiento de un enfoque integral para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Jefe de Compras:

Funciones:

- Liderazgo del proceso de auditoría.
- Coordinación con el jefe de la bodega central.
- Coordinación de reposición de productos agotados.
- Ajuste de niveles de stock según tendencias de ventas y demanda prevista.

Jefe de la Bodega Central:

Funciones:

- Apoyo al jefe de compras en la coordinación del proceso.
- Garantizar disponibilidad constante de productos.
- Coordinación de reposición y ajuste de niveles de stock.

Personal de Atención al Cliente (Vendedoras):

Funciones:

- Reporte proactivo de agotamientos en tiendas.
- Participación activa en la identificación de oportunidades de mejora.
- Proporcionar informes para coordinar la reposición de productos.

7.4.2.2 PROCESO: ALMACENAMIENTO

PASOS

El proceso de almacenamiento en Variedades Evita se lleva a cabo de manera meticulosa para asegurar un control preciso de las materias primas y productos, garantizando así la disponibilidad y calidad de los productos en todo momento. A continuación, se describen los procedimientos que se realizan en este proceso:

1. Recepción de la materia prima:

- Las materias primas necesarias son recibidas en las bodegas principales de Variedades Evita.
- Se realiza una descarga controlada para evitar daños a los productos durante el proceso.
- Se verifica la calidad y cantidad de los productos recibidos para asegurarse de que cumplan con las especificaciones y requisitos establecidos.

2. Almacenamiento en bodegas principales:

- Una vez verificada la calidad y cantidad de los productos, se almacenan de manera organizada en las bodegas principales.
- Se sigue un sistema de etiquetado y clasificación para facilitar la identificación y localización de los productos.
- Se registra la entrada de los productos en el sistema de inventario de la empresa para mantener un registro actualizado de las existencias.

3. Distribución en bodegas secundarias:

- Durante el proceso de compra, se accede a las bodegas secundarias donde se almacenan productos específicos según la demanda y la temporada.

- Estas bodegas secundarias están diseñadas de manera eficiente para permitir un acceso rápido a los productos requeridos.
- Cualquier movimiento de inventario, como la transferencia de productos desde las bodegas principales a las secundarias, se registra en tiempo real en el sistema de inventario.

4. Control de inventario continuo:

- Se lleva a cabo un seguimiento constante de los niveles de stock en todas las bodegas, tanto principales como secundarias.
- Si se agotan productos en las bodegas secundarias debido a la demanda, se inicia el proceso de reposición desde las bodegas principales.
- Se monitorean las fluctuaciones en la demanda y se ajustan los niveles de stock en consecuencia para asegurar una oferta continua de productos de alta calidad.

5. Mantenimiento de la calidad:

- Se implementan medidas para garantizar la calidad y la integridad de los productos almacenados, incluyendo el control de temperatura y humedad si es necesario.
- Se realizan inspecciones regulares para verificar que los productos se mantengan en condiciones óptimas.
- Se realiza un control preciso de las existencias permite a Variedades Evita satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes y garantizar una oferta constante de productos de alta calidad en decoración de eventos sociales.

ESQUEMA

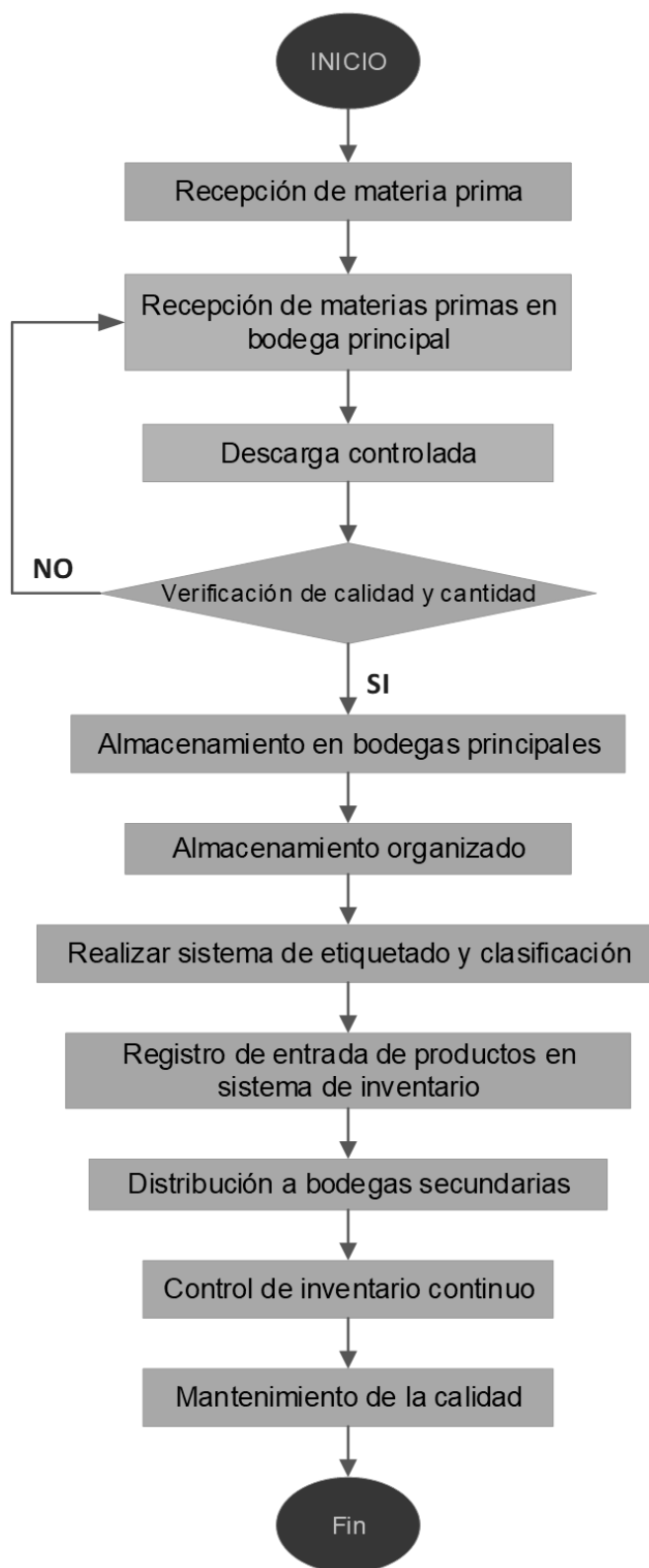


Ilustración 48 PROCESO: ALMACENAMIENTO

ANÁLISIS

El proceso de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas en Variedades Evita es generalmente sólido, pero carece de procedimientos estandarizados detallados. Se destaca la falta de especificaciones claras sobre la frecuencia y el alcance de las inspecciones de calidad, lo que podría llevar a inconsistencias en la evaluación de los productos recibidos. Además, no se menciona un protocolo para el manejo de productos defectuosos o no conformes.

La descripción del proceso de distribución en bodegas secundarias es clara, pero podría beneficiarse de un enfoque más detallado en cuanto a la gestión de inventario, incluyendo umbrales de reposición específicos y métodos para abordar fluctuaciones en la demanda. La referencia a "medidas para garantizar la calidad" necesita más detalles sobre las prácticas de control de calidad específicas utilizadas.

En general, la implementación de procedimientos estandarizados más detallados y un enfoque más riguroso en la gestión de calidad fortalecerían este proceso y contribuirían a una gestión más eficiente de la cadena de suministro de la empresa.

7.4.2.3 PROCESO: AUDITORÍA DE INVENTARIO

PASOS

El proceso de auditoría de inventario en Variedades Evita es fundamental para mantener un control preciso de las existencias en todas las ubicaciones, garantizar la disponibilidad de productos y satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, se describen los procedimientos que se realizan en este proceso colaborativo:

1. Programación de auditorías regulares: Se programa la realización de auditorías de inventario de manera regular en todas las ubicaciones, incluyendo las tres bodegas y las tres tiendas de decoración de eventos sociales.
2. Verificación física de inventario: Durante la auditoría, se lleva a cabo una verificación física exhaustiva de los niveles de inventario en cada bodega y tienda.
3. Se compara la cantidad física de productos con los registros en el sistema de inventario para identificar cualquier discrepancia.
4. Registro de discrepancias: Cualquier discrepancia entre el inventario físico y los registros se registra detalladamente.
5. Se identifican las causas de las discrepancias, ya sea debido a errores de registro, robos, pérdidas o cualquier otra razón.
6. Investigación y resolución: Se inicia una investigación para determinar las causas de las discrepancias identificadas durante la auditoría.
7. Identificación de oportunidades de mejora: El personal de ventas, especialmente las vendedoras de las tiendas, participa activamente en la identificación de oportunidades de mejora y en la explicación de las discrepancias en las tiendas.
8. Coordinación de reposición: El jefe de compras y el jefe de la bodega central trabajan en conjunto para coordinar la reposición de productos agotados o faltantes en función de las discrepancias identificadas.
9. Se utilizan los informes proporcionados por el personal de atención al cliente para determinar qué productos son prioritarios para la reposición.
10. Ajuste de niveles de stock: Basándose en las tendencias de ventas y la demanda prevista, el jefe de compras y el jefe de la bodega central ajustan los niveles de stock en todas las ubicaciones para garantizar que estén en línea con las necesidades del mercado.
11. Actualización de registros: Después de la auditoría y las acciones correctivas tomadas, se actualizan los registros en el sistema de inventario para reflejar con precisión los niveles de stock.

12. Monitoreo continuo: Se establece un sistema de monitoreo continuo para seguir de cerca los niveles de inventario y tomar medidas proactivas en caso de discrepancias o cambios en la demanda.

Este proceso de auditoría colaborativa y ajuste de inventario garantiza que Variedades Evita pueda mantener un control preciso de sus existencias, satisfacer las necesidades de los clientes y operar de manera eficiente en todas sus ubicaciones. Además, contribuye a la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente.

ANÁLISIS

El proceso de auditorías regulares y gestión de inventario en las bodegas y tiendas de decoración de eventos sociales es un buen paso hacia el control efectivo del inventario, pero presenta áreas de mejora. La falta de procedimientos estandarizados podría llevar a inconsistencias en la realización de auditorías y en la identificación de causas de discrepancias. Aunque se menciona la comparación entre los registros y la verificación física, no se especifica cómo se abordan las discrepancias, ya sean errores de registro o robos, lo que requiere protocolos claros de manejo.

La participación activa del personal de ventas es valiosa, pero se necesita una estructura más formal para esta contribución. Además, la coordinación de reposición se basa en informes de atención al cliente, lo que podría ser más eficiente si se utilizan datos de ventas y pronósticos más precisos. En general, la implementación de procedimientos estandarizados detallados y una mayor automatización en la gestión de inventario fortalecerían este proceso y garantizarían una gestión más eficiente de la cadena de suministro.

ESQUEMA

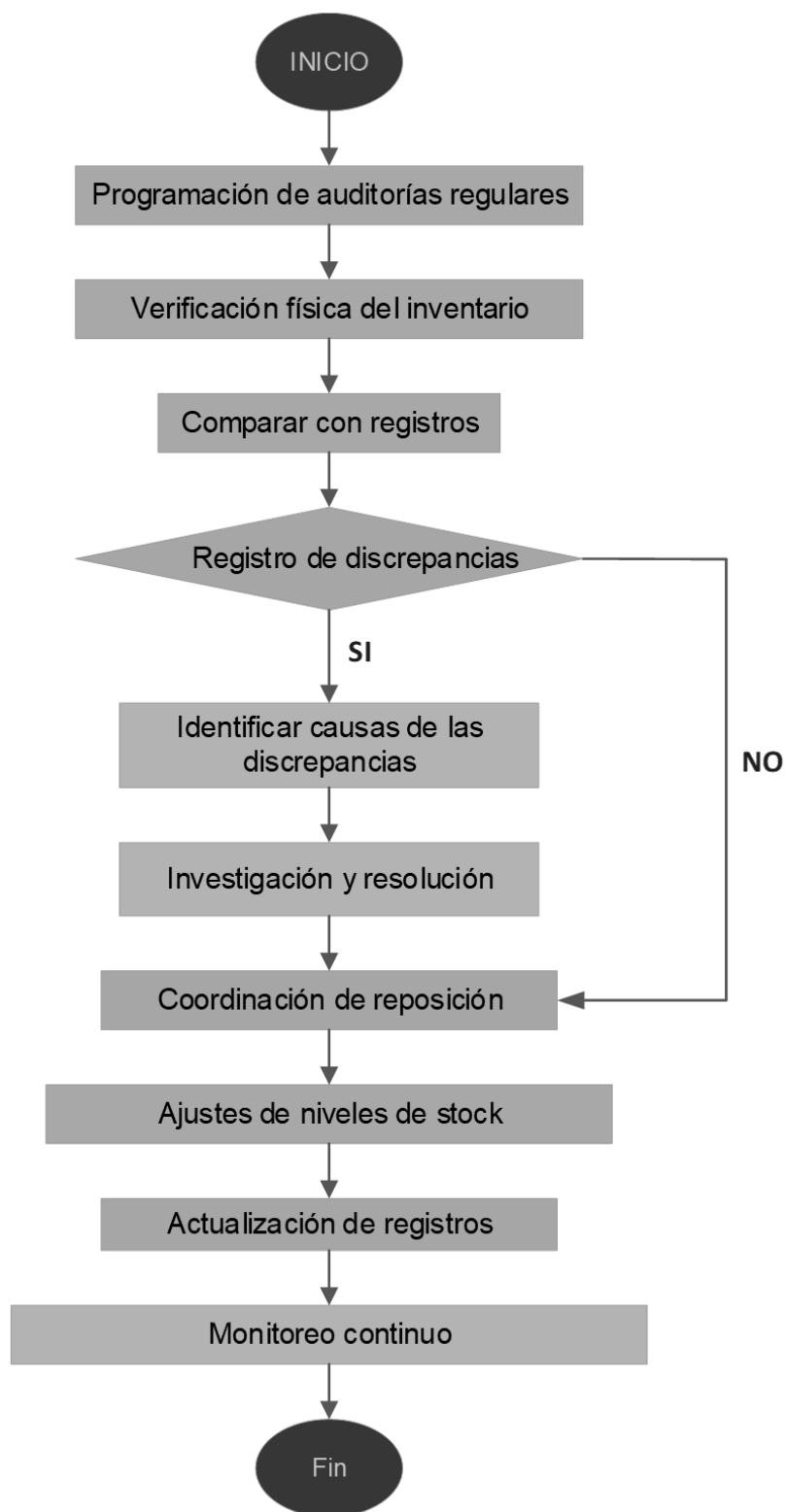


Ilustración 49 PROCESO: AUDITORÍA DE INVENTARIO

7.4.2.4 PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO

PASOS

Antes de la compra:

1. Análisis de inventario previo: Se realiza una evaluación exhaustiva de los niveles de stock actuales en todas las bodegas y tiendas de Variedades Evita.
2. Se pronostica la demanda futura, teniendo en cuenta las tendencias históricas de ventas, eventos estacionales y otros factores influyentes.
3. Establecimiento de órdenes de compra: Se determina qué productos necesitan ser adquiridos y en qué cantidades, basándose en el análisis de inventario previo y las proyecciones de demanda.
4. Se generan órdenes de compra detalladas que especifican los productos, las cantidades y los proveedores.
5. Ajuste de niveles de inventario: Se ajustan los niveles de inventario en función de la demanda prevista y las proyecciones de ventas.
6. Se establecen políticas de inventario mínimo y máximo para cada producto y ubicación.

Durante el proceso de compra:

7. Registro y control de compras: Cada compra realizada se registra de manera precisa y detallada, incluyendo información sobre los productos comprados, las cantidades y los costos.
8. Se verifica que las compras se ajusten a las órdenes de compra emitidas y a las necesidades previamente identificadas.
9. Disponibilidad en bodegas: El jefe de la bodega central se encarga de asegurar que los productos comprados estén disponibles y listos para la venta en todas las ubicaciones de la empresa.
10. Se coordina la distribución de productos a las tiendas y bodegas según las necesidades.

Después de la compra:

11. Actualización de registros de inventario: Se actualizan los registros de inventario en tiempo real para reflejar las compras realizadas y las existencias actuales.
12. Se realiza un seguimiento continuo para detectar posibles discrepancias o agotamientos.
13. Reposición de productos agotados: Si se identifican productos agotados durante el proceso de control de inventario, se inicia de inmediato el proceso de reposición.

Este proceso integral de control de inventario permite a Variedades Evita mantener una oferta constante de productos de alta calidad en sus tiendas y bodegas, asegurando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en todas las etapas del proceso de compra y almacenamiento.

ANÁLISIS

El proceso de control de inventario en Variedades Evita demuestra un enfoque sólido en la gestión de existencias, aunque carece de procedimientos estandarizados detallados en algunas áreas. Se destacan aspectos positivos, como el análisis exhaustivo del inventario previo y las proyecciones de demanda antes de la compra, así como la generación de órdenes de compra detalladas. Sin embargo, sería beneficioso especificar cómo se gestionan las discrepancias entre las compras realizadas y las órdenes de compra emitidas. La coordinación eficiente entre el jefe de compras y el jefe de la bodega central es crucial, pero no se mencionan procedimientos específicos para determinar las prioridades de reposición en caso de agotamiento de productos. Se recomienda establecer políticas más definidas en relación con la asignación de niveles de inventario mínimo y máximo, y se puede mejorar la trazabilidad de las compras a través de una documentación más detallada. En general, la implementación de procedimientos estandarizados más específicos y la automatización en ciertas áreas fortalecerían aún más la gestión del inventario de la empresa.

ESQUEMA

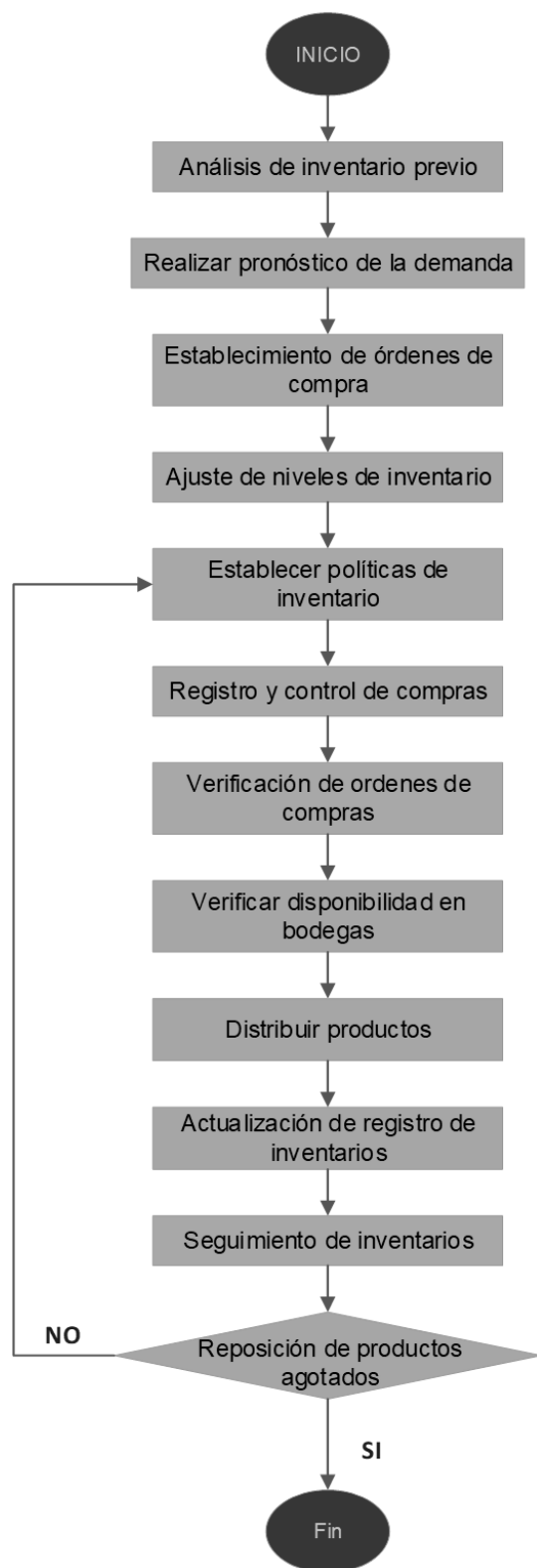


Ilustración 50 PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO

7.4.3 MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En la gestión administrativa de Variedades Evita, el Gerente General lidera la organización y establece las políticas y procedimientos internos. Antes del proceso de abastecimiento, el Encargado de Compras colabora con el Gerente General para definir estrategias de adquisición, basadas en las políticas internas de calidad y costos.

Durante el proceso, el Encargado de Bodega e Inventarios supervisa la recepción y control de productos, asegurando que se ajusten a las políticas de almacenamiento y control de calidad establecidas.

El Encargado de Atención al Cliente cumple un rol crucial al proporcionar retroalimentación en tiempo real sobre la demanda y escasez de productos. Después del proceso de abastecimiento, se realiza un seguimiento constante de los niveles de inventario para ajustar políticas según el rendimiento y la demanda. Se promueve el desarrollo y capacitación del personal para mejorar la eficiencia operativa y se aplican políticas de reconocimiento y evaluación de desempeño para motivar al equipo.

Esta gestión integral garantiza una operación eficiente, la satisfacción del cliente y la adaptabilidad de Variedades Evita para cumplir con las demandas del mercado en todas las etapas del proceso de abastecimiento y control de inventarios.

Para analizar el macroproceso de la Gestión administrativa de variedades Evita se analizarán todos aquellos procesos que intervienen para que la gestión administrativa se lleve a cabo.

1	Gestión del recurso humano
	La gestión del recurso humano en Variedades Evita es esencial para el éxito de la empresa en las tres tiendas y tres bodegas. Antes del proceso de compra, el departamento de Recursos Humanos se encarga de reclutar, seleccionar y capacitar al personal, asegurando que estén calificados y alineados con la cultura y valores de la empresa. Durante el proceso de compra, cada miembro del equipo tiene funciones específicas: el Encargado de Bodega e Inventarios supervisa el almacenamiento y control de productos, el Encargado de Compras coordina estratégicamente las adquisiciones, y el Encargado de Atención al Cliente brinda información vital sobre la demanda y necesidades de los clientes. Después del proceso de compra, Recursos Humanos sigue siendo activo en el desarrollo y capacitación del personal, buscando mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral. Además, se implementan políticas de reconocimiento y evaluación del desempeño para mantener la motivación del equipo y asegurar un rendimiento constante y exitoso en todas las etapas del proceso de abastecimiento y control de inventarios. Esta gestión integral del recurso humano contribuye a la eficiencia operativa y al logro de los objetivos de Variedades Evita.
2	Gestión de procesos internos
	Para optimizar la operación de Variedades Evita, es crucial implementar políticas de procesos internos claras y efectivas en todas las etapas del proceso de compra, abastecimiento y control de inventarios: Antes del proceso de compra: Deben establecerse políticas que enfoquen la planificación estratégica de compras, incluyendo la evaluación de proveedores, la fijación de presupuestos y la revisión de la demanda histórica. También se deben definir procedimientos para la comunicación eficiente entre el Encargado de Compras y el Gerente General. Durante el proceso de compra: Las políticas deben enfocarse en la gestión de adquisiciones, asegurando que se adquieran productos de alta calidad al mejor precio posible y cumpliendo con los presupuestos establecidos. Deben definirse procedimientos de aprobación y seguimiento de pedidos para garantizar la eficiencia y la transparencia en la toma de decisiones. Después del proceso de compra: Las políticas internas deben centrarse en el control de inventarios, estableciendo procedimientos para el registro y actualización de existencias, la gestión de productos agotados y la evaluación continua de los niveles de stock. Además, se deben definir políticas de colaboración entre el Encargado de Bodega e Inventarios y el Encargado de Atención al Cliente para una gestión efectiva de inventarios y atención al cliente.

	Estas políticas internas sólidas aseguran una operación fluida y una toma de decisiones basada en datos en todas las fases del proceso de abastecimiento y control de inventarios en Variedades Evita.
3	Control y seguimiento
	A pesar de la falta de procedimientos estandarizados, Variedades Evita puede implementar un control y seguimiento empírico que sea efectivo: Antes del proceso de compra: El Gerente General puede establecer reuniones regulares con el Encargado de Compras para revisar los planes de adquisición y discutir posibles mejoras en la estrategia de compras. Además, se pueden realizar análisis ad hoc sobre la demanda y el rendimiento de los proveedores, aunque no estén formalizados. Durante el proceso de compra: Se pueden llevar registros manuales de todas las transacciones de compra, incluyendo detalles como proveedores, productos y costos. El Gerente General puede mantener una comunicación abierta con el Encargado de Compras para abordar problemas en tiempo real y tomar decisiones basadas en la información disponible. Después del proceso de compra: El control empírico puede incluir la revisión de documentos de inventario y la colaboración entre el Encargado de Bodega e Inventarios y el Encargado de Atención al Cliente para identificar problemas. El Gerente General puede realizar revisiones periódicas de los niveles de stock y la satisfacción del cliente. Aunque no se sigan procedimientos estandarizados, este enfoque empírico permite un control y seguimiento más ágil y adaptativo en Variedades Evita, lo que contribuye a la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas en todas las fases del proceso de compra y control de inventarios.

7.4.3.1 PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO



Ilustración 51. Personal que interviene en el macroproceso de gestión administrativa

Gerente General:

Funciones antes del proceso de compra:

- Establecer políticas de planificación estratégica de compras.
- Definir procedimientos de comunicación entre Encargado de Compras y Gerente General.
- Funciones durante el proceso de compra:
- Revisar planes de adquisición en reuniones regulares con el Encargado de Compras.
- Mantener comunicación abierta para abordar problemas en tiempo real.
- Funciones después del proceso de compra:
- Realizar revisiones periódicas de niveles de stock y satisfacción del cliente.

Departamento de Recursos Humanos:

Funciones:

- Reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Asegurar la calificación y alineación del personal con la cultura y valores de la empresa.
- Desarrollo y capacitación continua del personal después del proceso de compra.
- Implementación de políticas de reconocimiento y evaluación del desempeño.

Encargado de Bodega e Inventarios:

Funciones:

- Supervisar el almacenamiento y control de productos.
- Funciones después del proceso de compra:
- Continuar supervisando el almacenamiento y control de productos.
- Colaborar en el desarrollo y capacitación del personal.

Encargado de Compras:

Funciones durante el proceso de compra:

- Coordinar estratégicamente las adquisiciones.
- Colaborar con el Gerente General en la planificación estratégica de compras.
- Funciones después del proceso de compra:
- Coordinar la reposición de productos agotados.
- Mantener comunicación abierta con el Gerente General.

Encargado de Atención al Cliente:

Funciones durante el proceso de compra:

- Brindar información vital sobre la demanda y necesidades de los clientes.
- Colaborar en la gestión de inventarios.
- Funciones después del proceso de compra:
- Colaborar en políticas de colaboración entre áreas.
- Contribuir a la mejora continua de la eficiencia y satisfacción laboral.
- Gestión de Procesos Internos:

7.4.3.2 PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

PASOS

La gestión del recurso humano en Variedades Evita es fundamental para garantizar el éxito de la empresa en sus tres tiendas y tres bodegas.

A continuación, se describen los procedimientos clave involucrados en este proceso:

1. Reclutamiento y selección del personal:

- Identificación del perfil de personal: en base a las operaciones de las tiendas y bodegas.
- Elaboración o actualización de descripciones de trabajo: se realizan de manera detalladas para cada puesto, incluyendo las responsabilidades y requisitos necesarios.
- Publicación de las ofertas de trabajo: se realiza en los canales apropiados, como sitios web de empleo, redes sociales y anuncios locales.
- Evaluación de solicitudes y currículums: para seleccionar a los candidatos más adecuados.
- Realización de entrevistas y pruebas de habilidades.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Ofrecimiento de empleo a los candidatos seleccionados.

2. Capacitación del personal:

- Desarrollo de programas de capacitación específicos para cada puesto, con un enfoque en las políticas, procedimientos y cultura de la empresa.
- Capacitación en la operación de sistemas y herramientas utilizadas en el proceso de compra y gestión de inventarios.
- Evaluación continua del progreso de los nuevos empleados y la identificación de áreas de mejora en su capacitación.

3. Asignación de responsabilidades del proceso de compra:

- El Encargado de Bodega e Inventarios supervisa el almacenamiento y control de productos, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y se eviten pérdidas o daños.
- El Encargado de Compras coordina estratégicamente las adquisiciones, identificando proveedores, negociando términos y realizando pedidos.

- El Encargado de Atención al Cliente recopila información sobre la demanda y necesidades de los clientes, proporcionando datos clave para las decisiones de compras y el control de inventarios.
4. Desarrollo y capacitación continua:
- Recursos Humanos sigue proporcionando capacitación y desarrollo continuo para el personal.
 - Se fomenta la mejora de habilidades y competencias para aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral.
5. Implementación de políticas de reconocimiento y evaluación del desempeño:
- Se establecen políticas de reconocimiento que incluyen recompensas y reconocimiento público por el buen desempeño.
 - Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
6. Gestión de la motivación y rendimiento:
- Recursos Humanos trabaja en estrecha colaboración con los empleados para mantener una alta motivación y un rendimiento constante.
 - Se realizan ajustes en el personal o en las políticas cuando sea necesario para garantizar la eficiencia operativa.

La gestión integral del recurso humano en Variedades Evita garantiza que el personal esté bien preparado, motivado y alineado con los objetivos de la empresa en todas las etapas del proceso de abastecimiento y control de inventarios, lo que contribuye al éxito operativo de la empresa.

ESQUEMA



Ilustración 52 PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

ANÁLISIS

El proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal en Variedades Evita presenta una estructura sólida en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, se destacan algunas áreas que necesitan mayor atención y estandarización. No se menciona la existencia de procedimientos formales para evaluar candidatos y tomar decisiones de selección, lo que podría llevar a inconsistencias en el proceso. Además, la evaluación continua del progreso de los nuevos empleados necesita especificar las métricas utilizadas y las acciones correctivas. Si bien se menciona la capacitación, no se detallan los métodos utilizados ni la frecuencia de las sesiones. La gestión de la motivación y el rendimiento es fundamental, pero no se mencionan procesos formales para identificar y abordar áreas de mejora o reconocer el desempeño sobresaliente. La implementación de procedimientos más detallados y una mayor estandarización en la gestión de recursos humanos fortalecerían el proceso y garantizarían una gestión más eficiente del personal en todas las etapas del proceso de compra y gestión de inventarios.

7.4.3.3 PROCESO: GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

PASOS

A continuación, se describen los procedimientos paso a paso para llevar a cabo la gestión de procesos internos en Variedades Evita, abarcando las etapas antes del proceso de compra, durante el proceso de compra y después del proceso de compra:

Antes del proceso de compra:

1. Planificación estratégica de compras:
 - Evaluar las necesidades de productos y materias primas basándose en la demanda histórica y las proyecciones de ventas.

- Definir un presupuesto para las compras, considerando los costos estimados y las restricciones financieras de la empresa.
2. Evaluación de proveedores:
- Identificar posibles proveedores que se ajusten a las necesidades y estándares de calidad de la empresa.
 - Realizar una evaluación de proveedores que incluya aspectos como calidad, precios, historial de entregas y confiabilidad.
3. Establecer medidas de comunicación eficiente:
- Establecer canales de comunicación efectivos entre el Encargado de Compras y el Gerente General.
 - Definir protocolos para la revisión de estrategias y presupuestos, como reuniones periódicas de seguimiento.

Durante el proceso de compra:

4. Gestión de adquisiciones:
- Definir los criterios de selección de proveedores, incluyendo factores como calidad, precio y plazos de entrega.
 - Negociar con los proveedores seleccionados para obtener las mejores condiciones, asegurando que los productos adquiridos cumplan con los estándares de calidad.
 - Registrar todas las decisiones y acuerdos relacionados con las adquisiciones.
5. Establecer procedimientos de aprobación y seguimiento de pedidos:
- Establecer niveles de autorización para la aprobación de pedidos, asegurando que las compras estén alineadas con el presupuesto.
 - Seguir de cerca el proceso de adquisición, monitoreando el estado de los pedidos y las entregas.
 - Documentar y archivar los registros de pedidos, facturas y otros documentos relacionados.

Después del proceso de compra:

6. Control de inventarios:

- Establecer procedimientos para el registro y actualización de existencias en tiempo real.
- Implementar un sistema de seguimiento de inventarios que permita mantener un registro preciso de los niveles de stock.
- Definir umbrales para la reposición de productos, identificando cuándo es necesario realizar pedidos adicionales.
- Gestionar productos agotados, implementando políticas de reabastecimiento rápido o promociones para productos similares.
- Realizar evaluaciones periódicas de los niveles de stock para evitar el exceso de inventario y reducir costos.

7. Definir la colaboración entre el Encargado de Bodega e Inventarios y el Encargado de Atención al Cliente:

- Facilitar la comunicación y colaboración entre estos dos departamentos para garantizar la gestión efectiva de inventarios y la satisfacción del cliente.
- Realizar reuniones periódicas para revisar la disponibilidad de productos y ajustar los niveles de stock según las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

8. Realizar auditoría:

- Realizar auditorías regulares para garantizar el cumplimiento de las políticas de procesos internos establecidas.
- Identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las políticas y procedimientos según sea necesario.

9. Documentar y gestionar capacitación constante a personal:

- Documentar todos los procedimientos y políticas internas de manera clara y accesible para el personal.
- Proporcionar capacitación al personal para asegurar que estén al tanto de los procedimientos y políticas y puedan aplicarlos adecuadamente.

10. Revisión y adaptación:

- Evaluar periódicamente la efectividad de las políticas de procesos internos y realizar ajustes según las necesidades cambiantes de la empresa y el mercado.

La implementación de estos procedimientos garantizará una gestión eficiente de procesos internos en Variedades Evita, contribuyendo al éxito operativo y a una toma de decisiones basada en datos en todas las etapas del proceso de abastecimiento y control de inventarios.

ANÁLISIS

El proceso de gestión de procesos internos en Variedades Evita muestra un enfoque integral y bien estructurado, pero carece de procedimientos estandarizados específicos en algunas áreas. Se destaca la falta de menciones sobre cómo se manejarán y resolverán las discrepancias y los problemas que puedan surgir durante las adquisiciones. Además, los protocolos de comunicación entre el Encargado de Compras y el Gerente General, aunque mencionados, deberían ser más específicos y detallados para asegurar una colaboración eficiente. Si bien se menciona la evaluación continua, no se detallan los indicadores clave de desempeño que se utilizarán para medir la efectividad de los procedimientos. La revisión y adaptación periódica es esencial, pero necesita una estructura más definida para garantizar la adaptación oportuna a las cambiantes necesidades de la empresa y del mercado. En general, la implementación de procedimientos estandarizados más específicos y un enfoque más riguroso en la resolución de problemas y la medición de desempeño fortalecerían el proceso de gestión de procesos internos en Variedades Evita y contribuirían al éxito operativo.

ESQUEMA

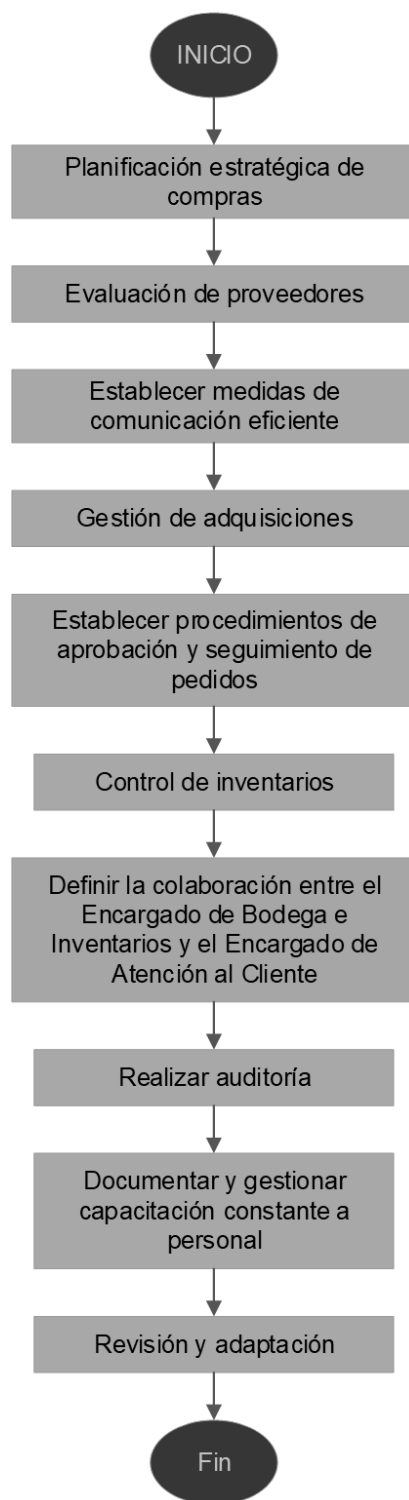


Ilustración 53 PROCESO: GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

7.4.3.4 PROCESO: CONTROL Y SEGUIMIENTO

PASOS

A continuación, se detallan los procedimientos paso a paso para llevar a cabo el enfoque empírico de control y seguimiento en Variedades Evita en cada una de las etapas: antes del proceso de compra, durante el proceso de compra y después del proceso de compra.

Antes del proceso de compra:

1. Reuniones regulares de revisión:
 - El Gerente General debe programar reuniones regulares con el Encargado de Compras para revisar los planes de adquisición.
 - Durante estas reuniones, discutirán los objetivos de compra, la estrategia actual y las oportunidades de mejora.
 - Documentar las discusiones y las decisiones tomadas en estas reuniones para futuras referencias.
2. Realizar análisis previo a la compra:
 - a. Realizar análisis sobre la demanda y el rendimiento de los proveedores, incluso si no están formalizados.
 - b. Utilizar datos disponibles, como registros de ventas, historiales de proveedores y otros datos relevantes, para realizar estos análisis.
 - c. Utilizar los resultados de los análisis de compras pasadas para tomar decisiones informadas sobre la estrategia de compras.

Durante el proceso de compra:

3. Registros manuales de transacciones:
 - Mantener registros detallados y manuales de todas las transacciones de compra, incluyendo información sobre proveedores, productos adquiridos y costos asociados.
 - Estos registros permiten un seguimiento más preciso de las actividades de compra y pueden ser utilizados para la reconciliación y la auditoría.

- Designar a un responsable de la documentación de transacciones para garantizar que se mantengan registros precisos.
4. Definir las líneas de comunicación abierta:
- Fomentar una comunicación abierta y continua entre el Gerente General y el Encargado de Compras.
 - El Gerente General debe estar disponible para abordar problemas en tiempo real y tomar decisiones basadas en la información disponible.
 - Registrar las comunicaciones importantes y las decisiones tomadas para su seguimiento y documentación.

Después del proceso de compra:

5. Revisión de documentos de inventario:
- Realizar revisiones periódicas de los documentos de inventario para evaluar los niveles de stock y la rotación de productos.
 - Identificar posibles problemas, como productos agotados o exceso de inventario, y tomar medidas para abordarlos.
 - Documentar los resultados de estas revisiones y las acciones tomadas como resultado.
6. Definir la colaboración entre el Encargado de Bodega e Inventarios y el Encargado de Atención al Cliente:
- Facilitar la colaboración entre el Encargado de Bodega e Inventarios y el Encargado de Atención al Cliente para identificar problemas relacionados con el inventario y la satisfacción del cliente.
 - Programar reuniones regulares entre estos dos departamentos para compartir información y tomar medidas para mejorar la gestión de inventarios y la atención al cliente.
 - Documentar las discusiones y las decisiones tomadas en estas reuniones de colaboración.
7. Definir las revisiones periódicas del Gerente General:
- El Gerente General debe realizar revisiones regulares de los niveles de stock y la satisfacción del cliente.

- Durante estas revisiones, se pueden identificar tendencias y áreas de mejora, y se pueden tomar decisiones estratégicas basadas en los hallazgos.
- Registrar los resultados de estas revisiones y las acciones sugeridas para su seguimiento.

8. Realizar los ajustes y mejoras:

- Basándose en los datos y la retroalimentación recopilados, realizar ajustes y mejoras en los procesos y estrategias de compra y gestión de inventarios.
- Documentar las lecciones aprendidas y las mejoras implementadas para futuras referencias.
- Comunicar los ajustes a todo el personal involucrado.

Este enfoque empírico permitirá un control y seguimiento más ágil y adaptativo en Variedades Evita, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la toma de decisiones informadas en todas las fases del proceso de compra y control de inventarios.

ANÁLISIS

El enfoque actual en la gestión de procesos internos en Variedades Evita se basa en la comunicación y análisis empírico, lo que puede ser beneficioso en términos de flexibilidad y adaptabilidad, pero presenta carencias en términos de estandarización y documentación formal. Los análisis son fundamentales, pero deben estructurarse en un proceso más formal que incluya la recolección sistemática de datos y métricas clave. Los registros manuales de transacciones son importantes, pero la falta de automatización y sistemas de seguimiento pueden llevar a errores y falta de eficiencia. La comunicación abierta es esencial, pero debe ser complementada con una documentación formal de las decisiones tomadas. Las revisiones de documentos de inventario son valiosas, pero podrían beneficiarse de la implementación de un sistema de seguimiento más automatizado. La colaboración entre departamentos es esencial, pero requiere protocolos de reuniones y seguimiento más específicos. Las revisiones del Gerente General son importantes, pero deben estar respaldadas por informes estructurados y procedimientos claros.

En resumen, la implementación de procedimientos estandarizados y una mayor formalización en la gestión de procesos internos mejorarán la eficiencia y la toma de decisiones basadas en datos en todas las fases del proceso de compra y control de inventarios.

ESQUEMA

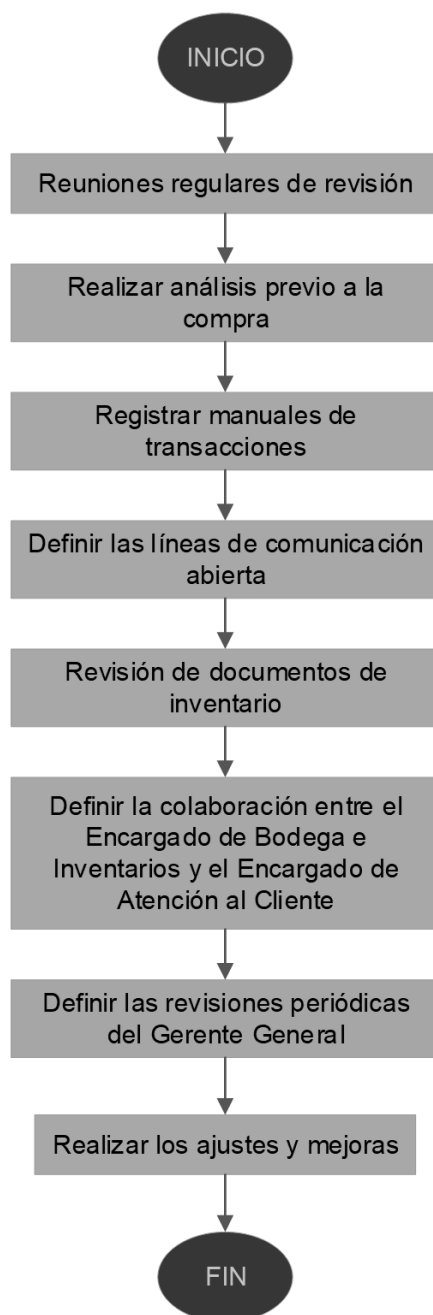


Ilustración 54 PROCESO: CONTROL Y SEGUIMIENTO

VIII. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNOSTICO

La sección siguiente refleja el análisis de toda la información recolectada en el proceso de diagnóstico.

Este análisis pretende determinar las raíces u orígenes de aquellas oportunidades de mejora o problemas centrales que resultaron del análisis de la información recabada en el diagnóstico, esto para establecer el camino hacia una solución óptima a la situación actual de la empresa en relación a los procesos logísticos que incluyen las compras, el almacenamiento e inventario de los productos que Variedades Evita se encarga de comercializar.

8.1 MATRIZ FODA

La matriz de Variedades Evita en relación a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se muestra a continuación. Esto contribuye al análisis de la situación actual de la empresa.

La técnica utilizada se describe de manera general a continuación, posteriormente se encuentra el desarrollo del mismo.

El análisis FODA es una herramienta de gestión empresarial. Contribuye a un mayor autoconocimiento de la empresa y favorecen la obtención de valiosos insights sobre cómo diferenciarse de la competencia y fortalecerse en el mercado. Está más enfocada a hacer un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto al impacto de factores internos y externos.

El análisis DAFO tiene un mayor enfoque en la planificación y el reconocimiento de la empresa.

F O D A	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Compras • Proveedores variados • Productos fáciles de transportar • Colaboradores en otros países que ayudan a cotizar mejor los precios Almacenamiento e inventario • Bodega o almacén cercana de la tienda • Producto fácil de almacenar • Bajo costo de mantenimiento en almacén Administración • Excelente atención al cliente • Distribución seccionada por áreas y tipos de productos en la tienda • Personal fiel a la empresa	Compras • No se buscan nuevos proveedores • No se planean estrategias de compra • No hay manuales de procesos Almacenamiento e inventario • El área de almacén también se usa para otras actividades comerciales de la empresa. • El área de inventario y almacén no están bien definidas en sus funciones • No hay seguimiento y control ni indicadores de medición Administración • Desconfianza de poner a personal fuera del círculo familiar en posiciones de decisión • No se capacita al personal
	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Compras • Nuevos mercados • Nuevos proveedores • Nuevos tipos de clientes (minoristas) Almacenamiento e inventario • Expansión del almacén • Implementación de un nuevo sistema de gestión de inventarios. Administración • Crecimiento de la empresa • Nuevas sucursales Personal más capacitado	Compras • Alza en los precios • Calidad de producto baja • Los proveedores no garantizan la continuidad del suministro • Incumplimiento de las entregas Almacenamiento e inventario • Plagas - Sinestros (incendios) • Baja rotación de productos • Incumplimientos en las condiciones de almacenamiento Administración • Mala planificación, errores • Nuevas leyes y reglamentaciones • Deficiencia en la negociación de precios • Recurso humano sin conocimiento y habilidades adecuadas.

Tabla 47 FODA CRUZADO - FUENTE: ELABORACION PROPIA

8.2 AML

8.2.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

A pesar de que el análisis de involucrados se presenta antes del análisis del problema con el objeto de clarificar a quiénes debe involucrarse para participar en dicho análisis, está presente a lo largo del diseño y de la ejecución del plan de mejora jugando un papel importante en la selección de las estrategias y en el monitoreo y evaluación del mismo.

Cada etapa de la propuesta de solución puede presentar una dinámica diferente de los involucrados, por lo que es importante conocer dichas dinámicas o reacciones a medida que avanza la implementación y generar estrategias acordes.

El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente.
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

A continuación, se presenta el Análisis de Involucrados para la empresa Variedades Evita con respecto a la problemática en estudio:



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
GERENTE GENERAL	Coordinar los recursos y personal a fin de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.	Recurso humano, conocimiento teórico y práctico, capital financiero.	· Cumplimiento de objetivos · Crear alianzas con proveedores · Reducción de costos · Crecimiento de empresa · Ambiente laboral estable · Tomar decisiones correctas	Al atender varias situaciones al mismo tiempo, muchas veces no da importancia a situaciones que pueden afectar a futuro la empresa u olvida realizar ciertas actividades debido a la carga de trabajo.
ENCARGADA ÁREA DE COMPRAS	Realizar la gestión y el proceso de abastecimiento de productos a comercializar.	Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo, presupuesto de compras, costos, políticas, Recurso Humano.	· Proveer de los productos necesarios en el tiempo adecuado · Reducción de quejas por desabastecimiento · Prestaciones laborales dignas · Estabilidad laboral	No se posee el conocimiento teórico de un correcto proceso de abastecimiento por lo que las compras se realizan empíricamente.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
AYUDANTE ÁREA DE COMPRAS	Ofrecer apoyo a la encargada de compras para realizar un óptimo abastecimiento de productos.	Políticas, presupuesto de compras, equipo técnico.	· Bienestar personal · Crecimiento laboral · Prestaciones laborales dignas · Ambiente Laboral estable · Estabilidad laboral	No se posee el conocimiento teórico de un correcto proceso de abastecimiento por lo que las compras se realizan empíricamente.
ENCARGADO CONTROL DE INVENTARIOS	Realizar el control de inventarios de productos para evitar desabastecimiento.	Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo, logística, pronóstico de ventas, políticas.	· Adecuado nivel de stock · Llevar control de entradas y salidas de producto · Prestaciones laborales dignas · Estabilidad laboral	A pesar de llevar un control de inventario no se cuenta con una adecuada gestión de estos ya que no se presentan pronósticos de ventas ni punto de pedido de los productos.
ENCARGADO DE BODEGA	Realizar el almacenamiento de los productos y llevar control de lo que entra y sale.	Reglamento Interno de Trabajo, políticas, Recurso humano, equipo técnico.	· Correcto control de entradas y salidas de producto. · Productos colocados en su sitio establecido. · Crecimiento laboral · Prestaciones laborales dignas	A pesar de llevar un control de inventario no se realiza el seguimiento constante para transmitir información importante a encargado de inventarios.
BODEGUERO	Realizar la descarga de contenedores y el almacenamiento de productos en las diferentes áreas establecidas en almacén.	Políticas, equipo de protección personal, equipo técnico.	· Bienestar personal · Crecimiento laboral · Prestaciones laborales dignas · Ambiente Laboral estable · Estabilidad laboral	No se lleva un adecuado control de la cantidad de productos en existencias.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
PERSONAL DE TRABAJO ÁREA DE VENTAS	Desempeñar el papel de relacionarse con cliente, interactuar, y garantizar que el cliente este satisfecho.	Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo, políticas, Recurso Humano.	· Bienestar personal · Crecimiento laboral · Prestaciones laborales dignas · Ambiente Laboral estable · Estabilidad laboral	En algunas ocasiones la atención brindada a los clientes no es la adecuada ocasionando así perdida de fidelización.
PROVEEDORES NACIONALES DE PRODUCTOS	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Políticas, reglamentos, normas de calidad, Recurso Financiero.	· Mantener una relación con los consumidores · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Posible desabastecimiento de materias primas ocasionado por un incumplimiento en la entrega de los productos.
ENCOMENDISTA DE PRODUCTOS	Realizar la adquisición de productos de los pedidos realizados por empresa en diversas fabricas o tiendas internacionales	Recurso financiero, orden de compra, políticas y normativa de cumplimiento.	· Cumplir con los requerimientos · Buscar reducir los costos · Buscar productos de mayor calidad · Aumentar alianzas con fabricas y/o tiendas	Falta de especificación de necesidades de compra y aumento de precios de parte de algunas empresas proveedoras ocasionan contratiempos en la adquisición de cada uno de los productos de orden de compra.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
PROVEEDORES INTERNACIONALES DE CHINA	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Diversidad de productos requeridos, políticas, reglamentos, normas de calidad, contratos y acuerdos.	· Disponer de productos requeridos · Mantener una relación con los consumidores · Recibir pago en el tiempo acordado · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Empresas solo venden grandes cantidades de producto cuando solo es requerida cantidades más pequeñas y establecimiento de acuerdos cada vez que se realiza compra.
PROVEEDORES INTERNACIONALES DE GUATEMALA	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Diversidad de productos requeridos, políticas, reglamentos, normas de calidad, contratos y acuerdos.	· Disponer de productos requeridos · Mantener una relación con los consumidores · Recibir pago en el tiempo acordado · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Altos costos de envío de productos hacia El Salvador debido a que muchas veces empresa transportista debe realizar todos los tramites de compra.
PROVEEDORES INTERNACIONALES DE ESTADOS UNIDOS	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Diversidad de productos requeridos, políticas, reglamentos, normas de calidad, contratos y acuerdos.	· Disponer de productos requeridos por clientes · Mantener una relación con los consumidores · Recibir pago en tiempo · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Altos tiempos y costos de envío de productos hacia El Salvador que ocasionan desabastecimiento de productos en el centro de ventas.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
PROVEEDORES INTERNACIONALES DE MEXICO	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Diversidad de productos requeridos, políticas, reglamentos, normas de calidad, contratos y acuerdos.	· Disponer de productos requeridos por clientes · Mantener una relación con los consumidores · Recibir pago en tiempo · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Altos tiempos y costos de envío de productos hacia El Salvador que ocasionan desabastecimiento de productos en el centro de ventas.
PROVEEDORES INTERNACIONALES DE TAIWAN Y HONG KONG	Abastecer de materia insumos que la empresa demande según sea la orden de compra emitida, con precios de negociación, calidad y garantía.	Diversidad de productos requeridos, políticas, reglamentos, normas de calidad, contratos y acuerdos.	· Disponer de productos requeridos por clientes · Mantener una relación con los consumidores · Recibir pago en el tiempo acordado · Ampliar la cartera clientes · Crecimiento de la misma compañía	Altos tiempos de envío de productos hacia El Salvador ya que se debe esperar a que se realicen embarcaciones de estos productos hacia el país.
PROVEEDORES DE TRANSPORTE DE CARGA	Transportar los productos adquiridos tanto nacional como internacionalmente desde el punto de entrega hasta la bodega de la empresa.	Flota de transporte, políticas, reglamentos, presupuesto operativo, Recurso Financiero.	· Mantener una relación con empresas que requieran servicio de transporte de carga. · Crecimiento de la misma compañía	Retrasos en la entrega de productos en aduana o retrasos en el trayecto a la empresa.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
COMPETENCIA FORMAL (EMPRESAS ESTABLECIDAS QUE OFRECEN MISMOS PRODUCTOS)	Establecerse como única marca ganando mercado.	Influencias, redes de comunicación, Recuso Humano, Recurso Financiero.	· Mantener el porcentaje de mercado durante el tiempo · Aumentar los productos ofertantes · Aumentar la influencia de posicionamiento a través de ventaja competitiva.	Ventaja competitiva por parte de estos con respecto a la empresa en estudio.
COMPETENCIA INFORMAL (VENDEDORES AMBULANTES O PEQUEÑOS PUESTOS)	Competir con el comercio formal mediante el ofrecimiento de productos a un menor precio.	Influencias, redes de comunicación, Recuso Humano, Recurso Financiero.	· Llegar a formalizar su comercio. · Aumentar los productos ofertantes. · Crecer económicamente para formar una empresa.	Ventaja competitiva por parte de estos a través de los precios ya que son más accesibles que en una empresa formal.
EQUIPO DE APOYO CONSULTORES EXTERNOS ESTUDIANTES	Participación en el análisis de la situación actual de la empresa y la respectiva propuesta de solución.	Recurso Humano, conocimiento teórico y práctico, tiempo.	· La implementación del sistema logístico sea de utilidad para Variedades Evita.	Falta de análisis profundo de la situación para plantear la propuesta de solución más favorable para la empresa.
CLIENTES MINORISTAS	Adquirir los productos que la empresa comercializa y generar fidelización con la marca.	Recurso financiero, requerimiento de compra y presupuesto de compra.	· Adquirir los diversos productos en tiempo, cantidad y precio adecuado. · Productos adquiridos de buena calidad. · Recibir un servicio de calidad.	No se cuenta con lo requerido por el cliente debido a un desabastecimiento o especificación detallada por parte de cliente.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

INVOLUCRADO	OBJETIVO	RECURSOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS
CLIENTES MAYORISTAS	Adquirir los productos que la empresa comercializa y generar fidelización con la marca.	Recurso financiero, requerimiento de compra y presupuesto de compra.	· Adquirir los diversos productos en tiempo, cantidad y precio adecuado. · Productos adquiridos de buena calidad. · Recibir un servicio de calidad.	En determinadas ocasiones no se cuenta con la cantidad de producto requerida por este tipo de cliente, lo que ocasiona disconformidad con estos y posible desapego con la marca.
ALCALDÍA	Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal.	Reglamentos, impuestos, Registro de actividad comercial.	· Regular aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias · Ordenamiento del comercio, evitando el comercio informal.	Dificultad para poder abrir nuevas sucursales por parte de la empresa debido a la cantidad de permisos y el tiempo que conlleva cada uno de ellos.
MINISTERIO DE HACIENDA	Recaudar los impuestos de los contribuyentes	Personal auditor, leyes tributarias y tiempo.	· Recolección de impuestos generados · Velar con la seguridad de las empresas que cumplan con las obligaciones	Imposición de sanciones tributarias por incumplimiento de legislación.
ESTADO EN EJERCICIO	Emitir pólizas que benefician en el periodo	Reglamentos, impuestos, Registro de actividad comercial.	· Implicación del bienestar social · Mayor aporte el porcentaje de la economía del país	Establecimiento de multas por falta de documentación o incumplimiento de reglamentos.

Tabla 48. Análisis de involucrados de diagnóstico de la situación actual

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la información adquirida a través de las herramientas de levantamiento de información como lo fueron las entrevistas a los diferentes encargados de las áreas bases con las que cuenta la empresa (gerencia general, encargado de compras, encargado de inventarios y encargado de bodega y almacenamiento) así como al personal que atiende el centro de ventas donde se realizó una encuesta a fin de determinar la forma actual de realizar sus labores en su respectivo puesto de trabajo y una breve entrevista con el fin de conocer aspectos clave que pueden llevar a que la empresa cuente con un determinado problema u oportunidad de mejora se puede presentar el problema o conjunto de problemas que afectan actualmente la empresa Variedades Evita.

A continuación, se presentan los problemas identificados en la empresa Variedades Evita mediante un Diagrama de Pareto, donde se determinará las problemáticas que actualmente se considera que se encuentran afectando mayormente a la empresa en estudio. La realización de la categorización de los problemas se realizará mediante una asignación de puntajes de acuerdo al nivel de impacto que dichas problemáticas generan a la empresa, estos impactos se clasifican en financieros, de tiempo y procesos y el impacto social que genera la problemática, se define una escala del 1 al 5, siendo el 5 la escala máxima que representa un alto grado de impacto para la empresa:

PROBLEMA	IMPACTO FINANCIERO	IMPACTO EN PROCESO	IMPACTO SOCIAL	TOTAL
Proceso de abastecimiento no estandarizado	4	5	3	12
Inexistencia de una política de devoluciones	4	3	1	8
Administración centraliza procesos	3	5	3	11
Deficiente comunicación entre áreas	3	4	4	11

PROBLEMA	IMPACTO FINANCIERO	IMPACTO EN PROCESO	IMPACTO SOCIAL	TOTAL
No existe previsión de demanda	4	5	1	10
Carencia de publicidad	3	2	1	6
Irregularidades en la demanda	3	3	1	7
Gestión de inventario desactualizado	4	4	1	9
No se cuenta con stock de seguridad	4	4	1	9
Inconvenientes en procesos post pandemia	4	5	3	12
Entrega de pedidos con faltantes	4	3	1	8
Falta de capacitación	2	4	4	10
Uso inadecuado de espacios en almacén	3	3	1	7
Falta de evaluación de proveedores	2	3	1	6
Incremento en costos de fletes	4	3	1	8
TOTAL				134

Tabla 49. Análisis de impacto de problemáticas

	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
P1	Proceso de abastecimiento no estandarizado	12	12	9%	9%
P2	Inconvenientes en procesos post pandemia	12	24	9%	18%
P3	Administración centraliza procesos	11	35	8%	26%
P4	Deficiente comunicación entre áreas	11	46	8%	34%
P5	No existe previsión de demanda	10	56	7%	42%
P6	Falta de capacitación	10	66	7%	49%
P7	Gestión de inventario desactualizado	9	75	7%	56%
P8	No se cuenta con stock de seguridad	9	84	7%	63%
P9	Inexistencia de una política de devoluciones	8	92	6%	69%
P10	Entrega de pedidos con faltantes	8	100	6%	75%
P11	Incremento en costos de fletes	8	108	6%	81%
P12	Irregularidades en la demanda	7	115	5%	86%
P13	Uso inadecuado de espacios en almacén	7	122	5%	91%
P14	Carencia de publicidad	6	128	4%	96%
P15	Falta de evaluación de proveedores	6	134	4%	100%

Tabla 50. Frecuencia para cálculo de Pareto

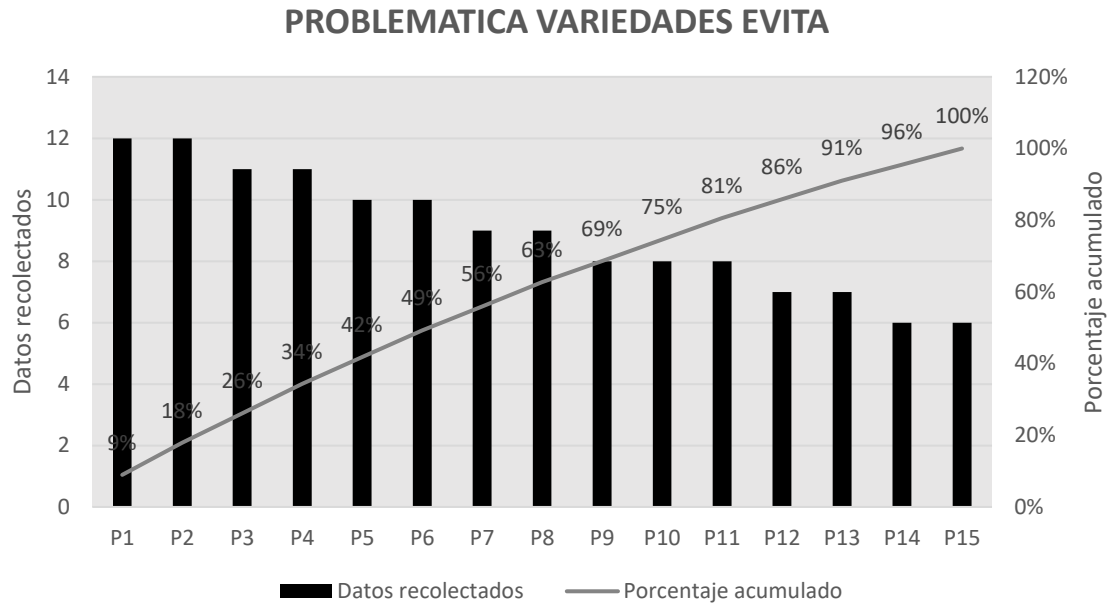


Ilustración 55. Diagrama de Pareto

Por lo tanto, las principales problemáticas a resolver en el presente estudio debido a que significan el 80% de las problemáticas más influyentes que se encuentran presentes actualmente en la empresa Variedades Evita serán:

- Proceso de abastecimiento no estandarizado
- Inconvenientes en procesos post pandemia
- Administración centraliza procesos
- Deficiente comunicación entre áreas
- No existe previsión de demanda
- Falta de capacitación
- Gestión de inventario desactualizado
- No se cuenta con stock de seguridad
- Inexistencia de una política de devoluciones
- Entrega de pedidos con faltantes
- Incremento en costos de fletes

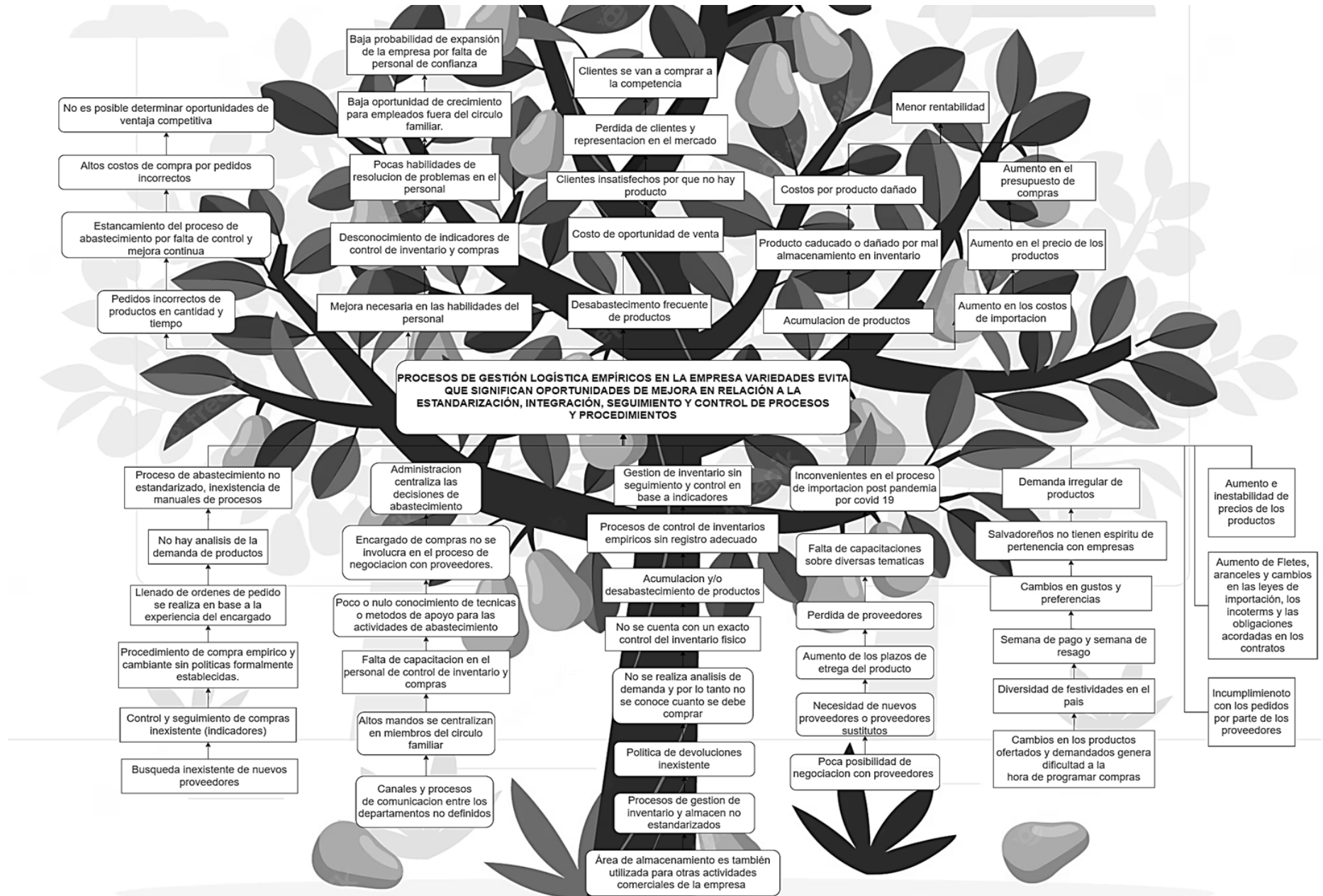
Posteriormente, para comprender una mejor forma la/las problemáticas identificadas como principales se realiza un árbol de problemas, El desarrollo de este árbol de problemas o relación causa – efecto determina de forma clara como los diferentes procesos de gestión generan desde distintos aspectos el desarrollo en cadena del problema. Es importante tener en cuenta que el concepto de gestión es un concepto que en el ámbito técnico significa en conjunto todos los elementos, principios y acciones de un proceso desde su preparación hasta los impactos posteriores muchos años después.¹⁴

La estrategia para el diseño de este árbol está enmarcada dentro de los mismos principios de la etapa de preparación de la metodología marco lógico estableciendo que los problemas no son la ausencia de algo, sino la existencia negativa de una situación.

A continuación, se presenta el respectivo árbol de problemas para la empresa Variedades Evita con respecto a la metodología en estudio:

¹⁴ Javier Alejandro Camacho Martínez, Aplicación de la metodología marco lógico a la gerencia del mantenimiento, Universidad Industrial de Santander, 2005.

Ilustración 56. Árbol de problemas



Como se logra apreciar en el anterior árbol de problemas, la problemática que se ha identificado como principal es “Procesos de gestión logística empíricos en la empresa variedades evita que significan oportunidades de mejora en relación a la estandarización, integración, seguimiento y control de procesos y procedimientos”; donde las principales causas identificadas a través de la información adquirida de las herramientas de levantamiento de información y el respectivo análisis del grupo de investigación acerca de lo observado en las diferentes áreas de la empresa con respecto a la forma de realizar actualmente las actividades relacionadas a dichas áreas son:

- Proceso de abastecimiento no estandarizado ya que actualmente no se cuenta con una política de compras definida ni un manual de procedimientos donde se establezca la forma de realizar las operaciones referidas a esta área; es decir, cada quien sabe la forma de realizar sus actividades diarias pero cada persona lo realiza de acuerdo a lo que en su momento se le enseñó y a la experiencia que ha ido adquiriendo mediante los años laborados en la empresa por lo que en ocasiones la persona encargada no realiza el proceso de abastecimiento de acuerdo a la metodología que se ha establecido por la empresa, pero no hay un documento físico que establezca la forma correcta de realizar dichas actividades o donde un empleado al tener una duda de cómo realizar cierta actividad pueda consultarlo.
- Administración centraliza proceso de compras, se considera que no se realiza una búsqueda adecuada de nuevos proveedores debido a que esta labor solamente es elaborada por el gerente general de la empresa, el cual por realizar sus funciones no cuenta con el debido tiempo para realizar esta acción.

- Gestión de inventario sin seguimiento y control en base a indicadore, ya que no se lleva un registro de los productos con mayor rotación ni las cantidades ideales que se deben mantener en el área de ventas debido a esta rotación de inventarios, por lo que no se realiza un pronóstico de ventas, aunque se mencionaba que debido a que la cantidad de productos comercializados en cada una de las diferentes áreas de la empresa es bastante alta, es un poco complicado llevar un control exhaustivo de cada uno de estos productos, por lo que muchas veces no es posible velar porque se tenga el stock adecuado.
- Inconvenientes en la realización de ciertas actividades post pandemia por COVID 19; un ejemplo de esto es la perdida de proveedores ya sea de productos, encomendistas o proveedores de transporte ya que debido a la situación que se atravesó tuvieron que parar labores o algunos de ellos fueron declarados en quiebra, asimismo se incrementaron costos de fletes y transporte de productos; de igual forma se ha dejado de realizar actividades que se consideran importantes dentro de una empresa; por ejemplo, se conoce que, en los primeros años de funcionamiento de la empresa, los empleados recibían una serie de capacitaciones útiles para un correcto desempeño de sus labores diarias, pero se han dejado de impartir y es necesario tener empleados capacitados para realizar sus actividades.
- Como última causa/problema observado es la demanda irregular de productos ya que como se ha descrito hay diversos factores que llevan a que dicha demanda varie y se convierta en un problema para la empresa ya que no es posible determinar con exactitud a través un pronóstico como se va a comportar verdaderamente la demanda.
- Como problemas más relacionados al ambiente externo se tienen también: Aumento e inestabilidad de precios de los productos, de Fletes, aranceles y cambios en las leyes de importación y el incumplimiento con los pedidos por parte de los proveedores.

Entre los factores que comúnmente se observan es que ciertos productos son requeridos en mayores cantidades debido a festividades propias de un país, que el salvadoreño cambia con facilidad sus gustos y preferencias y que de igual forma no se posee un espíritu de pertenencia con la empresa, esto quiere decir que no solo adquiere los productos requeridos en una empresa, sino que tiene siempre busca la que más beneficios le ofrezca.

Asimismo, se presentan los efectos a las causas anteriormente mencionadas:

- Debido a que no se tiene establecido un manual de procedimientos ni políticas de cómo realizar los diferentes procesos desarrollados en las diferentes áreas de la empresa no es posible determinar oportunidades de mejora ni ventaja competitiva que permita ser más sobresalientes y crecer tanto económicamente como en número de sucursales alrededor del país.
- Pedidos incorrectos de productos en cantidad y tiempo debido a que no se realizan pronósticos de venta, por lo tanto al no saber cuánto o tener una idea de cuanto se va a vender no se puede hacer un pedido optimo, es decir en cantidad necesaria y de igual forma en tiempo ya que muchas veces se termina el producto que se encuentra en stock y los productos aún no han llegado a la empresa, lo que lleva de igual forma a que no sea posible la realización de presupuestos de venta ni llevar un control de esto.

- Desabastecimiento frecuente de productos ya que como se mencionaba anteriormente al no poseer un pronóstico de ventas, no se sabe en qué momento se puede terminar un determinado producto y cuando es el tiempo o punto de reorden óptimo para realizar el pedido de dicho producto y en varias ocasiones debido a esta situación se puede terminar el producto antes de lo que se tenía pensado y perder ventas o muchas veces hasta clientes debido a que no encuentran lo que buscan.
- En contraste a lo anteriormente mencionado, también se cuenta en ocasiones con acumulación de productos ya que hay existencia regular de producto que se queda “viejo” o por un largo periodo de tiempo en el almacén sin ser vendido debido a la poca demanda.
- Debido a que no se lleva un registro de las devoluciones por parte de los clientes, donde se pueda plasmar los motivos de devolución, cantidades, fechas, entre otra información importante, no se puede realizar un análisis de dicha devolución y poder mejorar evitando estas situaciones.
- Finalmente, al no poseer establecidas las formas correctas de realizar las operaciones y actividades de cada área, no es posible controlar los diversos procesos y por lo tanto no se pueden mejorar ni se logra contar con un plan de contingencia ante alguna eventualidad que afecte el correcto funcionamiento de la empresa.

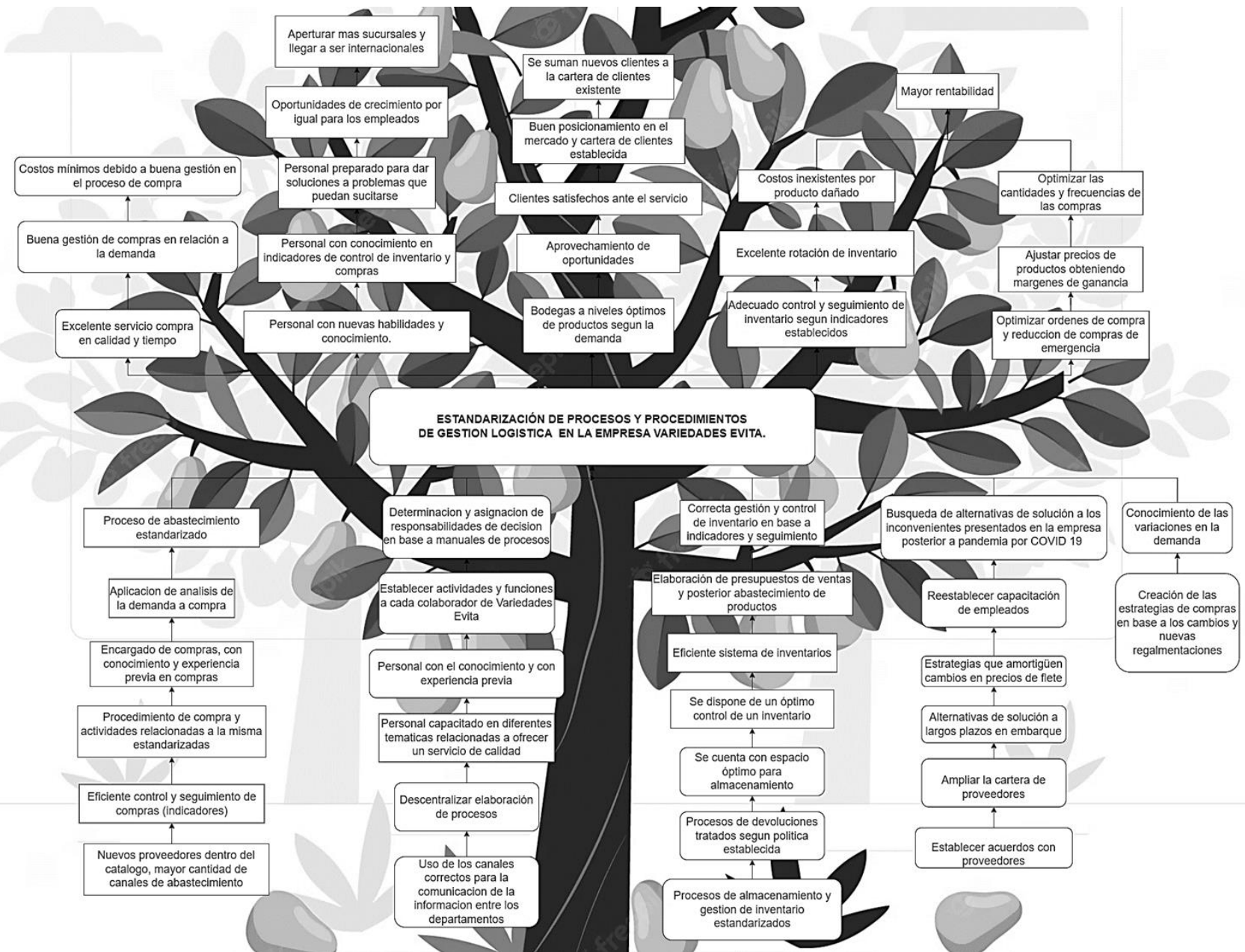
8.2.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Posterior al planteamiento del problema mediante el respectivo árbol de problemas donde se logra identificar con mayor claridad la problemática en estudio mediante un análisis de causas y los efectos que producen estas acciones que se realizan actualmente en los procesos de la empresa y que de una u otra forma afectan el correcto funcionamiento de Variedades Evita; ahora se procede a analizar dicha situación actual desde el punto de vista positivo, es decir cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que consideren necesarias para dar solución a la problemática central identificada y posibles de alcanzar. Al hacerlo, todas las causas del árbol de problemas se convierten en medios para cambiar la situación actual en el árbol de objetivos y los efectos se convierten en metas y el problema raíz se convierte en el propósito u objetivo central del proyecto.

Este paso es importante para dar solución al problema ya que acá es donde se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema. Por lo tanto, se considera que se debe realizar un adecuado análisis de problemas, ya que mientras la causa sea clara, los medios y alternativas para resolver el problema y lograr el objetivo del proyecto son más específicos, entonces es necesario ramificar las causas tanto como sea posible para clasificar aún más las posibles soluciones al problema en estudio.

A continuación, se presenta el respectivo análisis de los objetivos que se esperan alcanzar para dar una primera idea de lo que se debe hacer para dar solución a la problemática identificada en la empresa Variedades Evita donde en términos generales lo que se pretende es “generar una estandarización de los procesos que se realizan en Variedades Evita” con el propósito de contribuir a una mejor coordinación efectiva de sus actividades y trabajar de forma sistematizada.

Ilustración 57. Árbol de objetivos



Como se logra observar en el anterior árbol de objetivos, lo que se busca principalmente es establecer las herramientas para lograr estandarizar los procesos que se realizan en la empresa para que de esta forma se pueda obtener beneficios operativos que lleven a obtener beneficios económicos para la empresa; por lo que mediante el respectivo análisis se logró determinar los siguientes medios para poder revertir la situación actual que está afectado la empresa:

- Proceso de abastecimiento estandarizado, donde lo que se busca es establecer una guía práctica de las actividades que deben realizarse para llevar a cabo el proceso de abastecimiento de productos ya que como se ha mencionado, se ha identificado que actualmente este proceso se realiza de forma empírica por parte de las personas encargadas de esta área y de igual forma el resto del personal no tiene claro cuál es el procedimiento correcto que se debe seguir para un adecuado abastecimiento de los productos a comercializar.
- Determinación y asignación de responsabilidades de decisión en base a manuales de procesos, se ha determinado que cierto personal de la empresa no conoce muchos de los procedimientos clave que se realizan en la empresa, o la forma en que su aporte en su respectiva área de trabajo puede influir en el correcto funcionamiento de dichos procesos, por lo que es requerido llevar a cabo capacitaciones de personal acerca de diferentes temáticas importantes para la realización de sus labores diarias y de temas que pueden ofrecer una ventaja competitiva para la empresa si sus colaboradores los conocen y llevan a cabo.
- Correcta gestión y control de inventario en base a indicadores y seguimiento, también empleo de pronósticos de venta que puedan llevar a conocer las cantidades a requerir para abastecerse de los diferentes productos que se requieran elaborando un pronóstico adecuado de compras, aunque debido a que como ha sido mencionado con anterioridad, se cuenta con una gran cantidad de productos se puede comenzar a aplicar esta técnica en los productos que presenten una mayor rotación de inventarios.

- Buscar alternativas de solución a los inconvenientes presentados en la empresa posterior a pandemia por COVID 19 analizando a profundidad como estos inconvenientes se encuentran afectando actualmente a la empresa y de qué forma se pueden revertir, y debido a que como ha sido determinado en el respectivo análisis el área que presenta la mayor oportunidad de mejora con respecto a esta temática es el abastecimiento, más específicamente en algunas actividades para llevar a cabo la importación de los productos, se debe prestar la debida atención a las actividades que presentan mayor cantidad de inconvenientes y poder ofrecer una respuesta favorable.

De esta manera, se presentan los fines o metas que se pretenden alcanzar mediante la realización de las acciones definidas en los medios, los cuales se presentan a continuación:

- Mejora en la calidad del servicio ofrecido ya que si se cuenta con los productos que el cliente requiere, este se lleva una buena impresión de la empresa, asimismo sucede con la atención que se brinda al cliente, ya que si un cliente se siente cómodo con la forma en que se le atendió y añadido a esto pudo encontrar lo que necesitaba se va satisfecho y adicionalmente puede ser un medio de publicidad para que otros clientes puedan acercarse y de esta forma la cartera de clientes crezca y por consiguiente la rentabilidad de la empresa vaya al alza.
- Personal capacitado para la realización de las diversas actividades que se realizan en la empresa; ya que como se mencionó en los medios, lo que se busca es que todo el personal de la empresa se encuentre capacitado en diversas temáticas relacionadas a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y de esta forma adquirir los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

- Bodegas con niveles óptimos de stock, esto es el nivel de stock que mantiene el equilibrio perfecto entre la satisfacción de la demanda y la reducción máxima de los costos de almacenaje; esto representa una oportunidad de crecimiento ya que si se cuenta con lo que el cliente requiere en el tiempo que el cliente lo requiere llevará a que este cliente se fidelice con la empresa y cada vez que tenga una necesidad de compra referente a los productos comercializados en Variedades Evita, este se avoque a esta empresa para realizar sus compras.
- Adecuada gestión y control de inventarios para tener conocimiento de las entradas y salidas de productos a comercializar por la empresa, esto ayuda a prever la cantidad necesaria de artículos para atender cada demanda, evitando el exceso o la mala distribución de dinero para mercancías, favoreciendo también su capital de trabajo. Además, conocer el inventario con el que se cuenta es esencial para tener una idea del tamaño físico que tiene disponible, ayudando en la planificación del almacenamiento dentro del espacio físico determinado.
- Optimización de solicitud de pedidos a proveedores; esto se logrará si todos los medios propuestos con anterioridad se realizan de la forma más adecuada ya que si se realiza un apropiado control de los inventarios de productos, se conoce los niveles de stock óptimos, se tiene conocimiento de la forma más adecuada de realizar el abastecimiento, etc., se logrará optimizar la cantidad de pedido para que sea la óptima, se pueden reducir costos de transporte, costos de oportunidad por promociones, entre otras ventajas que pueden significar el éxito de la empresa.

8.2.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Dado el análisis de problemas y objetivos, continuando con el desarrollo del análisis del Marco Lógico se propone a continuación de manera general las ideas de solución que buscan brindar una oportunidad de mejora y corrección a la situación actual determinada en el diagnóstico, de los procesos de gestión logística (tratándose especialmente el de abastecimiento, almacenamiento y gestión de inventario) de Variedades Evita.

Las soluciones están relacionadas o más bien tienen como base de origen los objetivos planteados en la sección anterior:

- Proceso de abastecimiento estandarizado.
- Determinación y asignación de responsabilidades de decisión en base a manuales de procesos
- Correcta gestión y control de inventario en base a indicadores y seguimiento.
- Conocimiento de las variaciones en la demanda
- Creación de las estrategias de compras en base a los cambios y nuevas reglamentaciones

Para lograr un mayor alcance en cuanto a las diferentes posibilidades de solución en relación a la situación, se desarrolló el uso de la técnica de Lluvia de Ideas

Los resultados, a continuación:

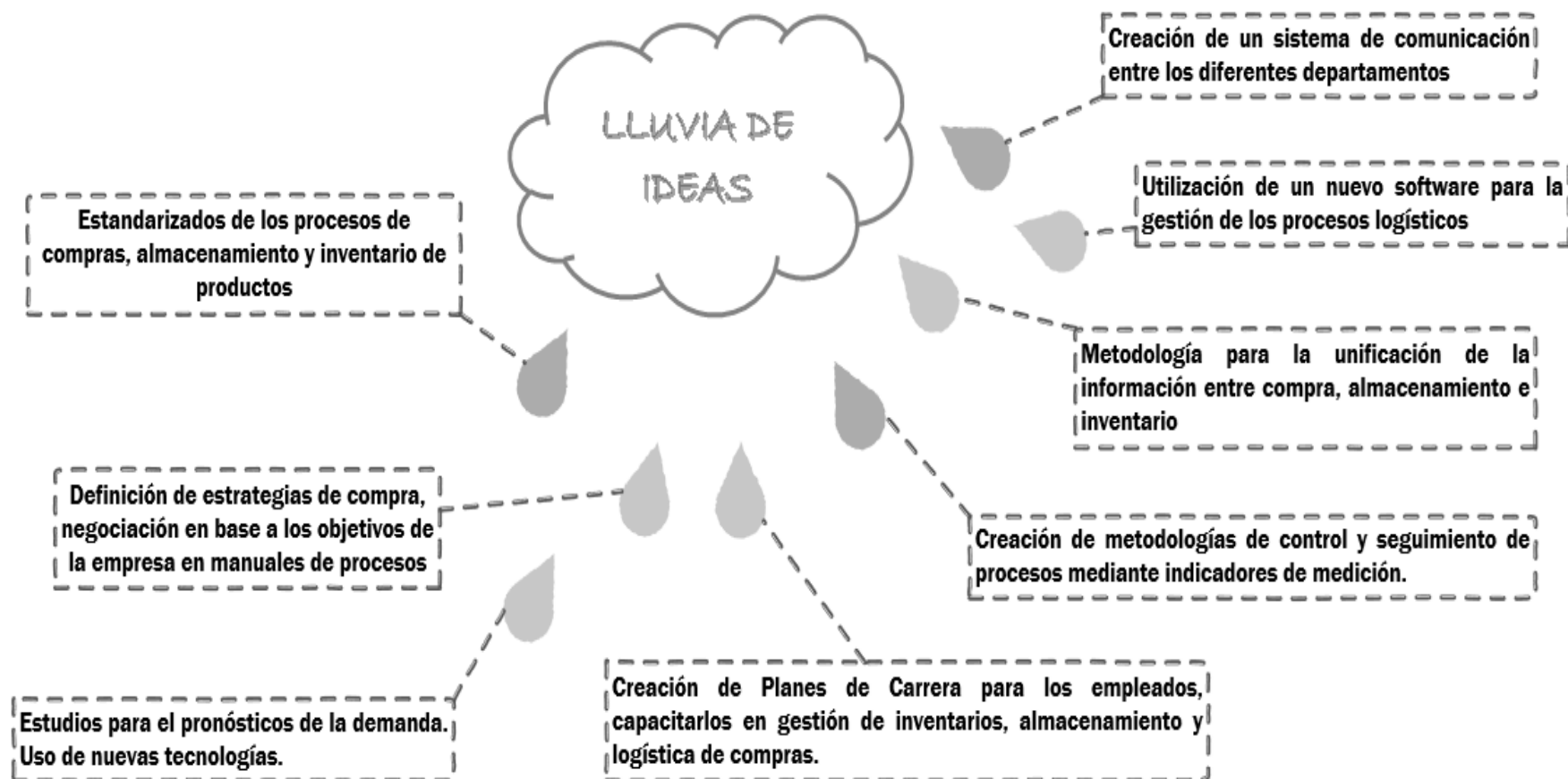


Ilustración 58 LLUVIA DE IDEAS - DIAGNOSTICO

Fuente: Elaboración propia

BREVE DEFINICION DE LAS IDEAS

A continuación, una pequeña descripción de cada una de las ideas resultado de la técnica empleada.

1. **Creación de un sistema de comunicación entre los diferentes departamentos:** mejorar la comunicación entre los departamentos mediante un sistema en el que todos estén enterados de los cambios importantes.
2. **Utilización de un nuevo software para la gestión de los procesos logísticos:** Cambiar a un nuevo software para la gestión del inventario y el almacén puede ser una oportunidad de innovación.
3. **Metodología para la unificación de la información entre compra, almacenamiento e inventario:** Actualmente los departamentos comparten información. Por ejemplo, órdenes de pedidos, existencias de productos y todas tienen acceso al sistema de inventarios. Pero, no existe una unificación de un sistema de Gestión logística.
4. **Creación de metodologías de control y seguimiento de los procesos mediante indicadores:** Ninguno de los procesos de la logística de la empresa está siendo controlados, medidos o evaluados hasta el momento, esto propicia a repetir errores, acarrear con problemas o situaciones que no se mejoran porque no se estudia su efecto.
5. **Creación de Planes de Carrera para los empleados, capacitarlos en gestión de inventarios, almacenamiento y logística de compras:** Planes de carrera para los empleados que garantice que la empresa tendrá en el futuro personal preparado para el crecimiento de la misma.
6. **Estudios para el pronóstico de la demanda. Uso de nuevas tecnologías:** Para conocer las preferencias de los clientes, nuevos productos en demanda y las novedades en las necesidades de las personas, competidores y demás.

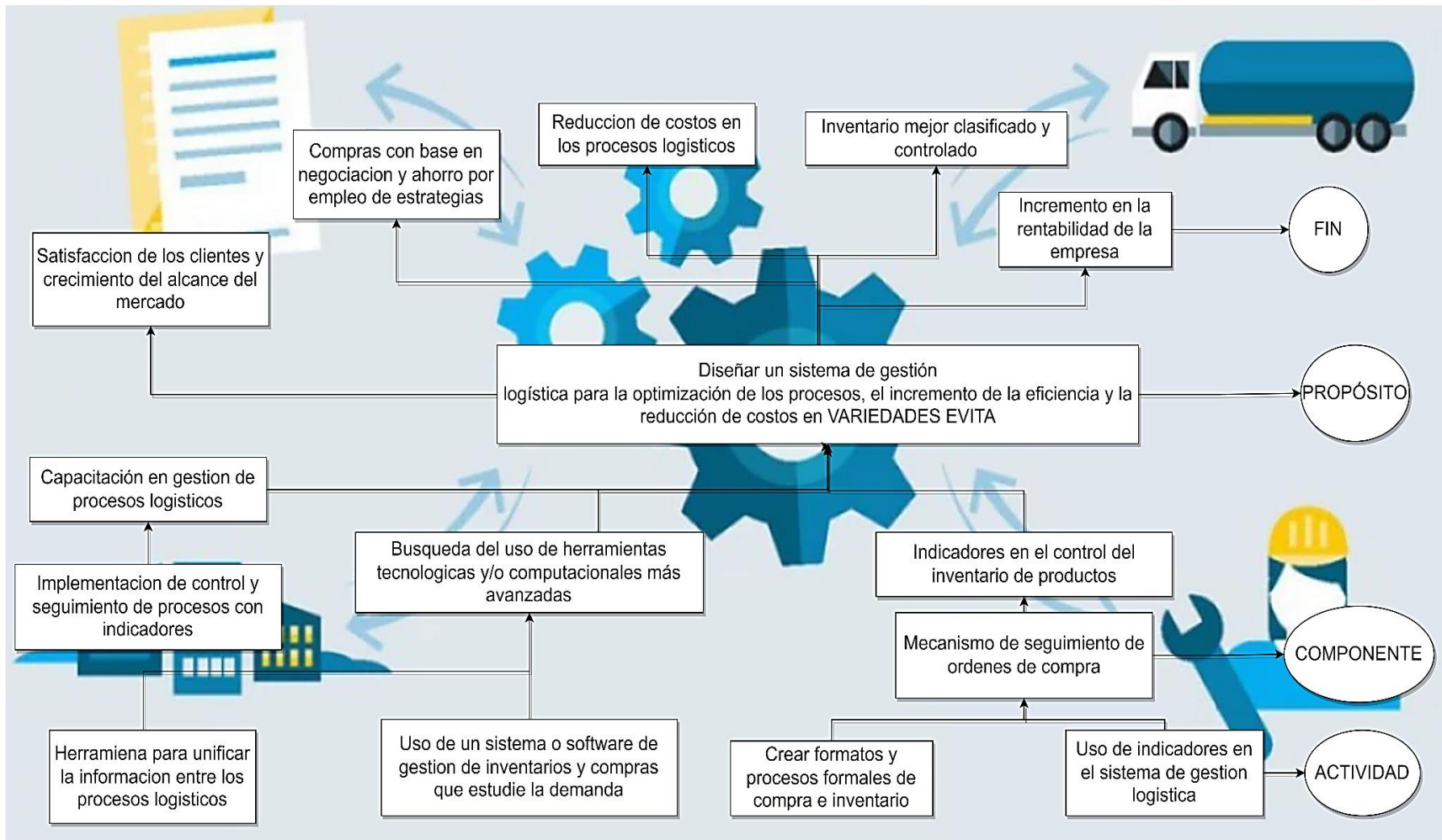
7. **Definición de estrategias de compra, negociación en base a los objetivos de la empresa en manuales de procesos:** Las compras no se deben llevar a cabo sin estrategias, términos de negociación y un plan definido, esto ayuda a ahorrar costos y llevar un mejor control.

8. **Estandarizados de los procesos de compras, almacenamiento e inventario de productos:** Es necesario establecer estándares en los procesos logísticos, de esta manera se podrán también implementar mecanismos de control y seguimiento.

8.2.5 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO

La estructura analítica del proyecto para la empresa Variedades Evita se detalla a continuación. Contiene las actividades, componentes, Propósito y fines que se pretenden lograr con la solución a plantear para el problema de los procesos logísticos de la empresa.

Ilustración 59 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO



8.2.6 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

En esta sección se presenta la matriz de marco lógico (MML), la cual se conoce como una herramienta de gestión de proyectos usada en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Diseñar de un sistema de gestión logística para la empresa Variedades Evita que permita la estandarización y mejora de los procesos	• Cantidad de compras de emergencia • Rotación de inventarios • Presupuesto hasta la conclusión (BAC) • Variación de coste (CV) • Rotación del personal • Ahorro por negociación	• Informes de control y seguimiento de inventarios • Nivel de Stock Promedio • Stock Óptimo • Promedio de pérdida de Stock • Tasa de rotación de inventario • Tasa de retorno de Stock • Planillas de empleados	• Desconocimiento de la demanda y las necesidades del mercado. • Procesos no estandarizados, sin control ni seguimiento • No poseer un plan de abastecimiento ni estrategias de compras • El mercado abastecedor no satisface los pedidos de compra • Se cuenta con las aprobaciones de las instituciones para los permisos de importación
PROPOSITO Estandarización y mejora en la gestión de los procesos logísticos de variedades evita	• Cantidad de pedidos no satisfechos • Cantidad de pedidos satisfechos • Almacenamiento exacto de productos • % de quejas por producto en mal estado o mal servicio • % de devoluciones de productos • Cantidad de pedidos que llegan a tiempo	• Informes que permitan evaluar cuan eficiente es el sistema • Reportes de los resultados obtenidos luego de haber implementado el sistema logístico • Costos de almacenamiento • Costos asociados a compras • Perdidas asociadas a costos de oportunidad • Registros de compras en el sistema	• Se cuentan con un manual de acciones correctivas en relación a problemas recurrentes • Se establecen estrategias de compra y negociación basadas en los objetivos de Variedades Evita a largo plazo • Se proporcionará del financiamiento necesario para la implementación. • Los patrones culturales de los colaboradores de Variedades Evita no presentarán resistencia al cambio.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES (PRODUCTOS) • Capacitación en gestión de procesos logísticos • Implementación de control y seguimiento de procesos con indicadores • Búsqueda del uso de herramientas tecnológicas y/o computacionales más avanzadas • Indicadores en el control del inventario de productos • Mecanismo de seguimiento de órdenes de compra • Establecimiento de pasos para el desarrollo de las actividades	• Plazos de entrega cumplidos por los proveedores • Cantidad de nuevas capacitaciones desarrolladas para el personal de la empresa • Reducción en el nivel de costo por procesos logísticos • Ahorro de espacio en almacenamiento • Rotación de inventarios • Margen de ganancia • Productividad • Satisfacción en el trabajo por parte del personal de atención al cliente • Puntaje para la empresa dado por los clientes	• Implementación física del sistema logístico • Evaluación beneficio costo • Resultados de los indicadores y su comparación con la información recadaba en el diagnostico	• Se realizó un buen estudio de diagnóstico • La solución propuesta da resultado satisfactorio a los problemas identificados • La adopción del sistema por parte de los colaboradores no representará mayor problema. • El sistema será funcional en el tiempo y se seguirán realizando mejoras continuas

Tabla 51 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

IX. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En esta sección se describen las posibles soluciones, en base a los objetivos planteados, pensadas por el equipo de investigación para la corrección de los problemas identificados en el desarrollo del diagnóstico y como resultado del análisis de los datos recolectados en el mismo.

Objetivos:

- Proceso de abastecimiento estandarizado.
- Determinación y asignación de responsabilidades de decisión en base a manuales de procesos
- Correcta gestión y control de inventario en base a indicadores y seguimiento.
- Conocimiento de las variaciones en la demanda
- Creación de las estrategias de compras en base a los cambios y nuevas reglamentaciones

Resultado de la lluvia de ideas anterior:

- Creación de un sistema de comunicación entre los diferentes departamentos.
- Utilización de un nuevo software para la gestión de los procesos logísticos.
- Metodología para la unificación de la información entre compra, almacenamiento e inventario.
- Creación de metodologías de control y seguimiento de los procesos mediante indicadores.
- Creación de Planes de Carrera para los empleados, capacitarlos en gestión de inventarios, almacenamiento y logística de compras.
- Estudios para el pronóstico de la demanda. Uso de nuevas tecnologías.
- Definición de estrategias de compra, negociación en base a los objetivos de la empresa en manuales de procesos.
- Estandarizados de los procesos de compras, almacenamiento e inventario de productos.

Como resultado final se tiene que, la lluvia de ideas se refleja en las siguientes propuestas de solución:

CREACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	INVERSIÓN EN LA TECNOLOGÍA Y SOFTWARE USADOS EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS	SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA DE VARIEDADES EVITA.
• Estandarizados de los procesos de compras, almacenamiento e inventario de productos. • Definición de estrategias de compra, negociación en base a los objetivos de la empresa en manuales de procesos. • Creación de Planes de Carrera para los empleados, capacitarlos en gestión de inventarios, almacenamiento y logística de compras. • Creación de metodologías de control y seguimiento de los procesos mediante indicadores.	• Creación de un sistema de comunicación entre los diferentes departamentos. • Utilización de un nuevo software para la gestión de los procesos logísticos. • Metodología para la unificación de la información entre compra, almacenamiento e inventario. • Estudios para el pronóstico de la demanda. Uso de nuevas tecnologías.	• Estandarizados de los procesos de compras, almacenamiento e inventario de productos. • Definición de estrategias de compra, negociación en base a los objetivos de la empresa en manuales de procesos. • Estudios para el pronóstico de la demanda. Uso de nuevas tecnologías. • Creación de Planes de Carrera para los empleados, capacitarlos en gestión de inventarios, almacenamiento y logística de compras. • Creación de metodologías de control y seguimiento de los procesos mediante indicadores. • Metodología para la unificación de la información entre compra, almacenamiento e inventario.

Es de mencionar que el procedimiento a seguir en esta sección es el siguiente:

- **Proposición de alternativas de solución:** Se utilizo la técnica de la lluvia de ideas para la generación en conjunto del equipo de trabajo alternativas viables de solución a la problemática planteada.

- **Determinación de los criterios para la evaluación de las alternativas:** Teniendo en cuenta la opinión de la contraparte, sumado al análisis realizado del problema que afecta los procesos de gestión logística se proponen los criterios en base a los cuales se desarrollará el análisis de las alternativas para encontrar aquella que sea más oportuna para resolver la situación.
- **Evaluación de alternativas:** Se utiliza la técnica de multicriterio SCORING para la evaluación de las alternativas propuestas para la solución de la problemática.
- **Selección de la alternativa:** En base a los resultados de la evaluación se selecciona la alternativa preferida para ser empleada en la solución del problema planteado.

9.1 PROPOSICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las propuestas, a continuación:

1. Creación de manuales de procesos y establecimiento de una estrategia empresarial.

Esta es una propuesta que involucra un estudio más exhaustivo de cada uno de los procesos de la logística de la empresa, el Abastecimiento, el almacenamiento y la gestión de los productos con la finalidad de establecer en documentación formal cada uno de los procesos logísticos antes mencionados que la empresa desarrolla para al final comercializar sus productos.

Esta formalización incluye la determinación de los objetivos, las funciones, los manuales, las estrategias de los procesos, de manera que estos se desarrollen acorde a los objetivos de la empresa.

Es una manera de integrar los esfuerzos dispersos de cada departamento hacia una estrategia empresarial única, hacia la visión y misión de la empresa.

Actualmente Variedades Evita posee áreas de oportunidad en cuanto a la administración de sus procesos, esto incluye los procesos logísticos, la empresa no posee una cultura, no hay valores definidos, por tanto, no se posee un ambiente en el que los empleados practiquen entre otras actividades, la mejora continua, pues no hay objetivos empresariales definidos.

Esta solución propone:

- Creación de manuales de procesos y manuales de funciones.

Esto con la finalidad de establecer los pasos de cada proceso a manera de estandarizarlos.

- Establecimiento de Visión, Misión, Valores, Objetivos, cultura y estrategias empresariales.

Esto no esta tan relacionado a la logística, pero se determinó en el diagnostico que la debilidad en esta área puede estar afectando el enfoque del desarrollo de los procesos logísticos.

Los problemas que esta solución propone solucionar son los siguientes:

- Errores en el desarrollo de los procesos por no contar con los pasos establecidos.
- Pérdida de tiempo en la reprocesamiento de los procedimientos de compras, almacenamiento y gestión de inventarios.
- Costos por número de compras “de emergencia” elevadas.
- Comunicación errónea de órdenes de pedidos
- Gestión del inventario empírico.
- Des involucramiento del personal de atención al cliente en los procesos interrelacionados de la logística de la empresa.

2. Inversión en la tecnología y software usados en los procesos logísticos

El sistema que actualmente se usa en la empresa para la gestión del inventario, el ingreso de los productos en las compras y las ventas efectuadas es llamado WIFIN, véase imagen referencial. Esta herramienta informática es desarrollada por la empresa WINGS SYSTEMS S.A. DE C.V. (<http://wingssystems.com.sv/webwings/>). Se ofrece como una herramienta que es un sistema de facturación e inventarios.



Ilustración 60 Software Actual de la empresa para la gestión del inventario.

Las funciones principales:

- Facturación – Inventarios - Cuentas x Cobrar - Cuentas x Pagar
- Caja General - Caja Chica – Consignaciones – Cotizaciones
- Mínimos y Máximos- Alertas Automáticas - Impuestos CESC

Según el diagnostico desarrollado, la herramienta es funcional por el momento. La propuesta de esta solución se sustenta en que, aunque el sistema sea adecuado para la facturación y la gestión del inventario.No posee funciones de integración de la información de todos los procesos logísticos y la demás información de la empresa importante para tomar decisiones de compra, como lo son, las finanzas, entre otros. Existen sistemas actuales que proponen un software integral que une todas las operaciones de las empresas: Ventas, Inventarios, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y más. Esto resulta de beneficio para la reducción de costos, tiempos y propicia eficiencia y mayor productividad.

Esto propicia control completo de todas las operaciones de la empresa, evitando ingresar la misma información varias veces, reduciendo de esta manera la posibilidad de errores y mejorando sustancialmente la productividad.

Los problemas que esta solución propone solucionar son los siguientes:

- Errores en las comunicaciones y canales de comunicación de los diferentes departamentos relacionados a la gestión logística de Variedades Evita.
- Falta de información útil para la toma de decisiones rápidas.
- Generación de datos de control y seguimiento inexistentes.
- Conexión entre los procesos interrelacionados de los diferentes departamentos, procesos que se complementan y es necesario tomar en cuenta para el análisis global de la logística de los procesos.

3. Sistema de Gestión logística de Variedades Evita.

Esta solución propone una serie de elementos que se espera solventen las brechas identificadas. Un sistema de gestión logística adaptado a las necesidades de la empresa tendrá componentes que propicien el desarrollo, integración, evaluación, seguimiento y control de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y gestión de inventario.

- **Estandarización de los procesos logísticos.**

Se propone un estudio más detallado en cada uno de los diferentes procesos donde la finalidad será formalizarlos, dejando establecidas reglas, pasos, estrategias y demás componentes de una estandarización de procesos que beneficié el control y seguimiento de los mismos.

- **Indicadores (seguimiento y control)**

Esto propone la práctica de la mejora continua como una base del desarrollo del seguimiento y control de procesos de la gestión logística. Es el establecimiento de indicadores que permitan evaluar regularmente los procesos y de esta manera determinar planes de corrección y mejora.

- **Estudios de pronósticos periódicos de la demanda**

Se refiere al análisis del mercado en base a históricos de las ventas, para de esta manera analizar la demanda, en sus cantidades, tipos de productos, así el sistema tendría siempre información actualizada basada en los datos más recientes.

- **Establecimiento de estrategias de compras y negociación**

Este será uno de los elementos más importantes del sistema, pues propone el seguimiento directo al proceso de compras mediante estrategias que sean acorde a las de la empresa.

- **Determinación de planes de carrera para los empleados, capacitaciones, etc.**

Este es un punto que no quiere dejarse de lado, pues es el personal el principal eje entre el desarrollo eficiente de los procesos y el éxito de las operaciones de la empresa.

Los problemas que esta solución propone solucionar son los siguientes:

- Proceso de abastecimiento no estandarizado
- Procedimiento de compra empírico y cambiante sin políticas formalmente establecidas.
- Gestión y control de inventario desactualizado e incompleto
- Administración centraliza proceso de compras
- Falta de capacitación en el personal de control de inventario y compras
- Procesos de control no definidos formalmente dentro de un sistema.
- Entre otros.

9.2 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Como se mencionó anteriormente, en esta sección se definen los criterios a utilizar para la evaluación de las alternativas antes planteadas. Criterios que tienen en cuenta las opiniones de los analistas y también los de la contraparte.

Los criterios acordados son los siguientes:

NOMBRE	DESCRIPCION
Tiempo	Se refiere a la cantidad o plazo de tiempo que el realizar la propuesta tomará para su implementación. Su definición es en días, se hace notar que entre menos sean es mejor.
Inversión	Corresponde al monto o cantidad monetaria requerida para llevar a cabo la alternativa de solución propuesta. Esto se refiere al total de costos en herramientas, materiales, formación etc., requerida para la solución
Impacto en la logística	Se refiere a la relación y los efectos que la solución propuesta tiene con respecto a los procesos de la gestión logística. Entre mayor sea, mejor.
Cantidad de involucrados	Se busca que la propuesta abarque la mayor cantidad posible de personal, para que, de mejores resultados, de esta manera, la mayor cantidad del personal estará relacionado a la solución y no a la raíz del problema.
Efecto en la reducción de costos	Otra de las finalidades de la propuesta buscada es que esta genere la reducción en la cantidad de costos relacionados a los procesos de gestión logística.

Tabla 52 Criterios para la evaluación de alternativas

9.3 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Para una correcta selección de la alternativa, de entre todas las que ya se plantearon en los puntos anteriores, se emplea en esta sección la técnica de multicriterio SCORING.

Teniendo en cuenta que lo que buscamos con este estudio y con la selección de la alternativa es la mejora en cada uno de los diferentes procesos de abastecimiento, almacenamiento y gestión de inventarios de la empresa, así como también la eficiencia de los procesos y la disminución de los costos de asociados.

Se propone, la técnica multicriterio, esta técnica evalúa las alternativas según los criterios definidos en la sección anterior, a los que se les asigna una ponderación. Luego, se evalúa cada alternativa y se elige aquella que represente más ventaja de entre las otras.

El método multicriterio SCORING se basa como ya se mencionaba, en la determinación de criterios y ponderaciones para la selección de una alternativa. Este es un método de ponderación lineal, es probablemente el más conocido y el más comúnmente utilizado de los métodos de decisión multicriterio. Con este método se obtiene una puntuación global por la simple suma de las contribuciones obtenidas de cada atributo o criterio evaluado para la selección o decisión.

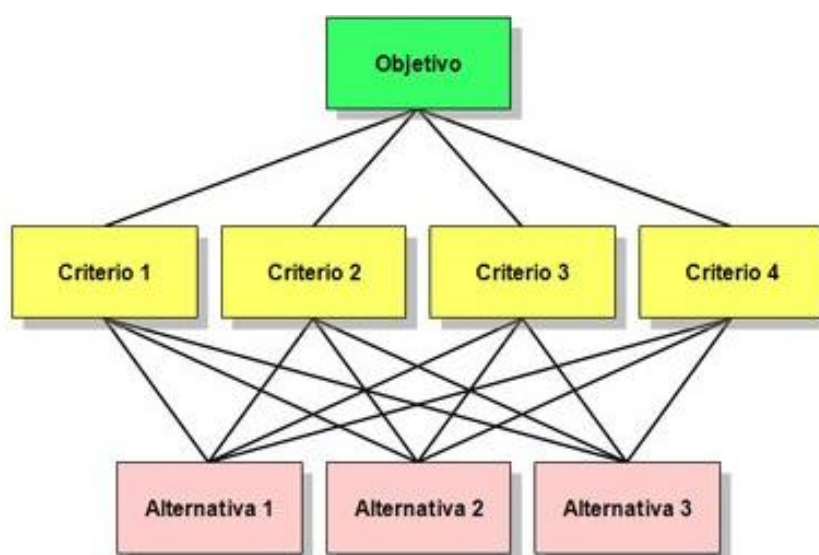


Ilustración 61 TÉCNICA DE MULTICRITERIO SCORING.

Las etapas y el respectivo desarrollo para la selección de la alternativa empleando esta técnica multicriterio son las siguientes:

1. IDENTIFICAR LA META.

Se busca dar solución al problema identificado en este estudio, en relación a la situación actual de los procesos de gestión logística en la empresa Variedades Evita.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.

Para el problema planteado se proponen las siguientes alternativas de solución (definidas en la sección anterior de **PROPOSICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**):

ALTERNATIVA		IDENTIFICADOR
1.	Creación de manuales de procesos y establecimiento de una estrategia empresarial.	Manuales
2.	Inversión en la tecnología y software usados en los procesos logísticos	Software
3.	Sistema de Gestión logística de Variedades Evita.	Sistema

Tabla 53 IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.

3. DEFINIR CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA SOLUCION.

A continuación, se enumeran los criterios según los que se evaluarán las alternativas para la selección de la más óptima para la solución de la problemática identificada. (También definidos en una sección previa)

1. Tiempo
2. Inversión
3. Impacto en la logística
4. Cantidad de involucrados
5. Efecto en la reducción de costos

4. DEFINIR LA PONDERACIÓN DE IMPORTANCIA PARA CADA CRITERIO.

A continuación, se presentan las tablas en las cuales se definen para cada criterio su importancia y ponderación:

- NIVEL DE IMPORTANCIA SEGÚN ESCALA

Escala	Nivel
Muy importante	5
Importante	4
Indiferente	3
Poco importante	2
Muy poco importante	1

Tabla 54 Escala para la ponderación de los criterios.

- CRITERIO Y PONDERACION SEGÚN IMPORTANCIA

No.	CRITERIOS	Ponderación/ importancia “Wi”
1	Tiempo	4
2	Inversión	5
3	Impacto en la logística	5
5	Cantidad de involucrados	4
6	Efecto en la reducción de costos	5

Tabla 55 Ponderación/ importancia de cada criterio.

5. ESTABLECIMIENTO DE LAS PONDERACIONES PARA LA RELACION QUE TIENE CADA ALTERNATIVA CON LOS CRITERIOS.

Relación de la alternativa con el criterio	Ponderación
Extra alta	9
Muy alta	8
Alta	7
Poco alta	6
Media	5
Poco baja	4
Baja	3
Muy baja	2
Extra baja	1

Tabla 56 Ponderaciones para la relación que tiene cada producto con los criterios.

6. ASIGNACION DE LAS PONDERACIONES PARA LA RELACION QUE TIENE CADA ALTERNATIVA CON LOS CRITERIOS.

ALTERNATIVA	Manuales	Software	Sistema
CRITERIO			
TIEMPO (menor= más puntaje)	7	8	5
INVERSIÓN (mayor= menos puntaje)	8	1	9
IMPACTO EN LA LOGÍSTICA (mayor= más puntaje)	6	8	8
CANTIDAD DE INVOLUCRADOS (Mayor = más puntaje)	8	2	8
EFFECTO EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS (mayor= más puntaje)	4	4	4

Tabla 57 Asignación de la ponderación según la relación que tiene cada producto con los criterios.

7. CALCULAR EL NIVEL DE “SCORE” PARA CADA UNA DE LAS ALTERNATIVAS.

En esta fase, utilizando la formula del método multicriterio SCORING calculamos con los datos de las tablas anteriores, para cada alternativa, la suma o el “score” que cada una de ellas ha alcanzado según la evaluación.

Para obtener la puntuación de cada una de las alternativas se emplea el siguiente modelo que representa la sumatoria de la multiplicación de cada una de las ponderaciones según la relación de la tabla anterior, por el nivel de importancia asignada a cada criterio, y esto se hace para cada alternativa, usando la siguiente formula y tabla:

$$S_j = \sum_i w_i r_{ij}$$

Donde:

- **S_j**: puntuación para la alternativa j
- **r_{ij}**: total de relación de la alternativa j con el criterio i
- **w_i**: ponderación de cada criterio

CALCULOS DE Sj

CRITERIOS	PONDERACIÓN/ IMPORTANCIA “Wi”	Manuales	Software	Sistema
TIEMPO	4	7	8	5
INVERSIÓN	5	8	1	9
IMPACTO EN LA LOGÍSTICA	5	6	8	8
CANTIDAD DE INVOLUCRADOS	4	8	2	8
EFFECTO EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS	5	4	4	4
TOTALES/ “SCORE” (Sj)		150	105	157

Tabla 58 Cálculo de la puntuación de cada alternativa

9.4 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

Como podemos observar los resultados del empleo del método multicriterio SCORING, nos indican que la alternativa que más favorecería a la solución del problema es: **“Sistema”**: **Sistema de Gestión logística de Variedades Evita**, pues alcanzo el score más alto con 157 puntos.

X. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

10.1 OBJETIVOS DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta, pretende alcanzar mejoras visibles en el desarrollo actual de los procesos logísticos actuales, proponen una seria de elementos que esperan dar solución al problema identificado en el desarrollo del diagnóstico.

A continuación, se describen a más detalle los objetivos de la dicha solución: **Sistema de Gestión logística de Variedades Evita**, para el reforzamiento de su posible implementación por la gerencia de la empresa.

- Estandarización de procesos de gestión logística

Se refiere al abastecimiento, control y seguimiento de inventarios, y la logística de almacenamiento. Esto es de beneficio pues, significa ahorro en tiempo, además de que facilita el control y seguimiento de los procesos.

- Integración de las diferentes áreas en los procesos logísticos de la empresa

La información de las diferentes áreas de la empresa actualmente se maneja de manera dispersa, con este sistema de gestión logística se proponen prácticas que mejoren la comunicación entre los diferentes departamentos.

- Adecuada gestión y control de inventario de los productos

Actualmente no se realizan auditorías internas del control del inventario, no se manejan ningún tipo de indicadores, además.

- Mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes de Variedades Evita

Con una mejor capacitación de los empleados y la mejora de sus habilidades, estos podrán ofrecer a los clientes un mejor servicio, de más calidad, con una nueva perspectiva enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa.

- Personal mejor capacitado para la realización de las diversas actividades en relación a la gestión de los procesos logísticos que se realizan en la empresa.

Un plan de carrera para los empleados conseguirá que la empresa cuente con personal capacitado para el momento en que la empresa experimente crecimiento.

- Bodegas con niveles óptimos de stock, lo que significa equilibrio entre la satisfacción de la demanda y la reducción máxima de los costos de almacenaje.

Esto es de vital importancia en cualquier empresa, esta solución busca que los niveles de los productos estén siempre abastecidos al mínimo requerido, garantizando así que la demanda sea cumplida en el tiempo adecuado.

- Adecuada gestión y control de inventarios para tener conocimiento de las entradas y salidas de productos a comercializar por la empresa.

Propone un mejor control de inventarios con la utilización de indicadores, y un seguimiento de los procesos acorde a la filosofía de la mejora continua.

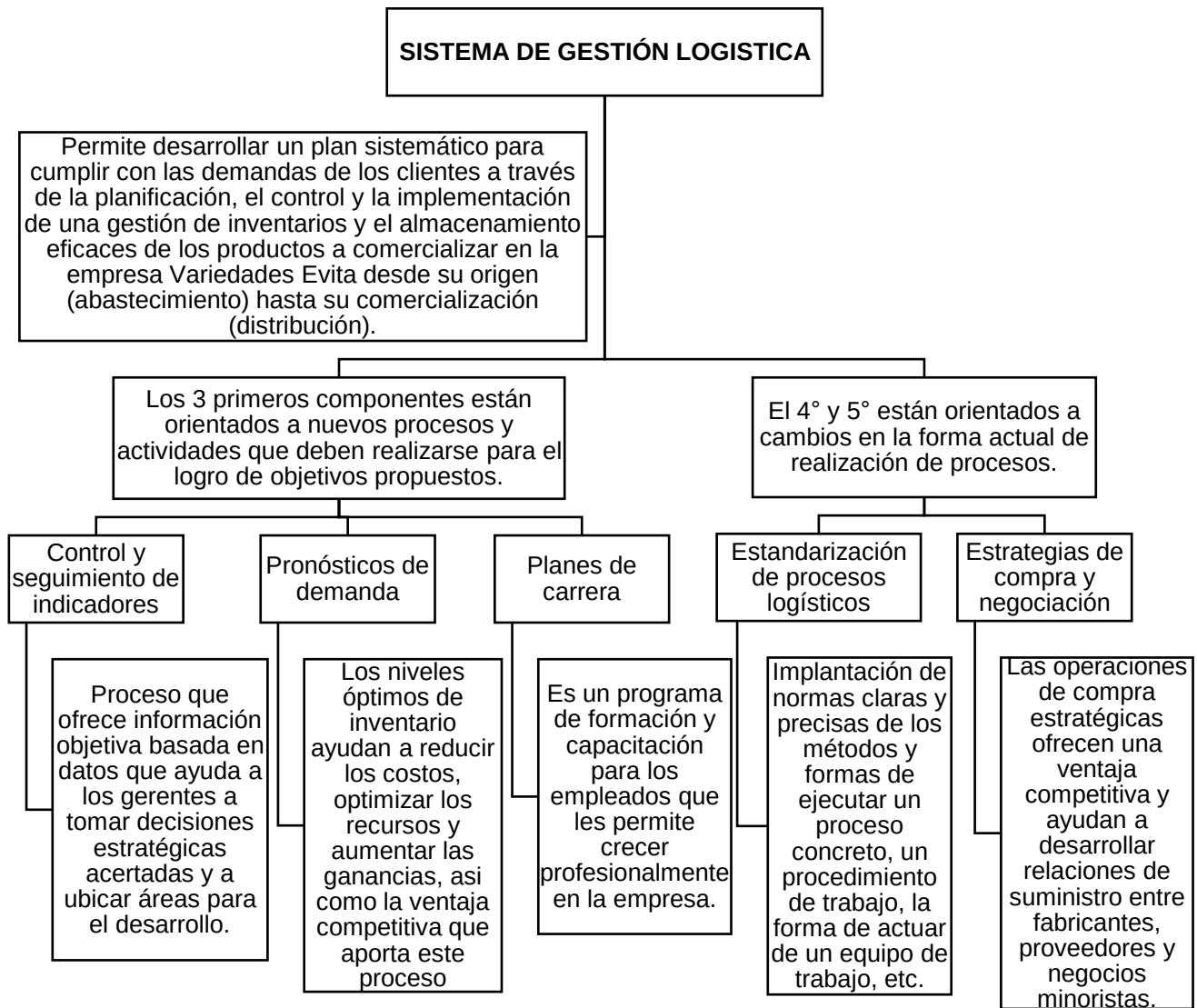
- Optimización de solicitud de pedidos a proveedores, reducción de compras por emergencia, etc.

Las compras por emergencias parecen ser inofensivas, pero si estas se hacen con mucha frecuencia representan desperdicio de tiempo, dinero e incluso afecta el almacenamiento de los productos.

10.2 COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN

Como parte de la definición de la alternativa de solución propuesta para una mejor comprensión de lo que se pretende realizar y las acciones que conforman en su totalidad la solución propuesta, se presenta el siguiente desglose de los elementos que componen dicha alternativa:

Ilustración 62. Esquematización de componentes de solución



Fuente: Elaboración propia

10.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Para un correcto análisis de las propuestas de solución planteadas para poder implementarlas en la empresa y dar solución a las diversas problemáticas observadas se presenta la siguiente matriz de consistencia:

Tabla 59. Matriz de consistencia

ÁREA DE PROBLEMÁTICA	PROBLEMA	COMPONENTE DE LA SOLUCIÓN
Proceso de abastecimiento no estandarizado	Documentación incompleta de los registros de los procesos logísticos (Descripción del proceso).	Mediante la estandarización de los procesos se pretende establecer la guía para la realización de los procesos logísticos.
	Órdenes de compra incorrectas en cantidad y tiempo	Por medio de la realización de un pronóstico de ventas se puede conocer un estimado más fidedigno de las compras a realizar, es decir del pronóstico de compra.
	Estancamiento del proceso de compras	Mediante el uso del control y seguimiento de indicadores se puede conocer la forma en que se encuentra realizando los procesos asociados a esta área y así poder tomar decisiones estratégicas para revertir algún fallo en el proceso y de esta forma ir generando ventaja competitiva.
Personal con habilidades empíricas	Altos costos de compra por pedidos erróneos	Con el uso de los pronósticos de demanda se reduce la incertidumbre de cuanto comprar, por lo tanto, se reducen los costos asociados a pedidos erróneos.
	Falta de habilidad para resolver problemas en el personal	A través de los planes de carrera se busca capacitar al personal en diversas temáticas para que puedan realizar de mejor forma su trabajo y resolver problemas referentes a su área con mayor facilidad.
Gestión y control de inventario desactualizado e incompleto	Desabastecimiento de productos	Si se realiza un pronóstico de demanda o de ventas se evita en gran medida que un producto se encuentre desabastecido ya que se va conociendo mediante el histórico de ventas y dicha demanda cuando es requerido realizar una orden de compra.
	Acumulación de productos	Al conocer la demanda de los productos a través de los pronósticos de venta se evita comprar una gran cantidad de productos innecesariamente y evitar la acumulación de estos ya sea en almacén o en los centros de venta.
	Perdida de ventas y/o clientes por no encontrar lo que buscan	Si se hace uso de los históricos de compra y un adecuado pronóstico de demanda se puede determinar que se contará con el producto que el cliente requiera en tiempo y cantidad.

ÁREA DE PROBLEMÁTICA	PROBLEMA	COMPONENTE DE LA SOLUCIÓN
Gestión y control de inventario desactualizado e incompleto	Productos dañado o caducado en almacén	Al hacer uso de las estrategias de compra se pueden generar acuerdos con proveedores para dar tratamiento a los productos que presenten defectos y que han sido devueltos por clientes o desde el momento en que arribaron a almacén fueron detectados.
Inconvenientes en realización de actividades post COVID 19	Falta de control de rechazo por no conformidad de productos según clientes	Mediante el uso de indicadores logísticos se puede llevar control y conocer con mayor facilidad los fallos que se están presentando en la empresa, incluyendo los rechazos o devoluciones por parte de clientes.
	Falta de capacitación de empleados	Con la implementación de un plan de carrera se desea que los empleados se encuentren completamente capacitados y de esta forma puedan crecer en la empresa.
	Necesidad de nuevos proveedores	Con las estrategias de compra y negociación se realizará la búsqueda y respectivo análisis de nuevos proveedores que ofrezcan ventaja para la empresa.
Finanzas	Costo de oportunidad no definido por realización actual de procesos	Mediante el consolidado de realización de las estrategias propuestas se determinará el costo de oportunidad con el que se contaba y de esta forma ver en que se puede utilizar dicho ahorro para hacer que la empresa continúe creciendo.
	Menor rentabilidad por problemas antes descritos	Asimismo, con la realización de las alternativas propuestas, más específicamente mediante la estandarización de los procesos se busca generar mayores ganancias para la empresa y por lo tanto cumplir con los objetivos financieros propuestos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

XI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

11.1 METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE LA SOLUCION

Para el desarrollo de la etapa de diseño y evaluación de la solución, se aplica una metodología sistemática.

11.1.1 FASES DE LA METODOLOGÍA

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este apartado se pretende dar una visualización general del concepto de un “Sistema de Gestión Logística”, así como tratar aspectos tales como, la influencia de estos sistemas en los procesos dentro de la empresa para el éxito de sus operaciones.

De esta manera se da a entender y se explica de manera puntual la importancia y eficacia que representa para Variedades Evita el tener un Sistema de Gestión Logística definido, bien planteado y funcionando.

INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

La aplicación de un sistema ya sea, administrativo, de comunicaciones o de gestión logística, no es lo mismo en cualquier empresa, el diseño de cada sistema debe ajustarse a las necesidades específicas de cada entidad.

Con más denotación, estos, tampoco funcionan de la misma manera en empresas del mismo rubro y tampoco en empresas de diferente rubro, es por esto, que en esta sección se realiza una investigación con la finalidad de analizar las diferencias de la aplicación de un sistema de gestión logística en una empresa del rubro de Servicios, como lo es Variedades Evita.

DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

Conceptualización

En esta etapa del diseño de la solución se establecen las generalidades de la propuesta que se pretende implantar en la empresa Variedades Evita. Se define en que consiste dicha propuesta de forma que se entienda la finalidad de la solución, se plantea en sí como la solución da respuesta y solventa los problemas identificados en el estudio de diagnóstico dando una idea clara, concisa y formal de lo que la propuesta de solución representa para los procesos logísticos de la empresa.

Objetivo

En este apartado se realiza el planteamiento de la finalidad u objetivo final de la solución propuesta. Se define el fin del sistema de gestión logística para la empresa Variedades Evita. Lo que la solución pretende lograr dentro de los procesos de la logística de la empresa.

Alcance

Se detalla el alcance de la solución, la gestión logística abarca diversas áreas dentro de los procesos de una empresa, es por esto, que en este apartado se delimitan los horizontes de la solución de manera que su aplicación y enfoque quede definido en aquellos procesos, aspectos, actividades y demás áreas de la logística que la solución afecta.

Definición de los componentes

Una vez ya planteada la conceptualización de la solución, definidos los objetivos y el alcance de la misma, se hace necesario desglosar este sistema en una serie de subsistemas, elementos o componentes, los cuales interactúan entre sí y con otros elementos del ambiente externo que son necesarios para su funcionamiento y los buenos resultados del mismo para la empresa.

Es así, como se desarrolla de manera general la idea del diseño de la solución de manera esquematizada, se presentan los principales componentes y demás características de dicha solución. Se detallan uno a uno sus componentes definiendo a su vez la composición de los mismos, así como el efecto que estos tienen en los diferentes problemas identificados en los procesos logísticos de Variedades Evita.

Estimación de los recursos

Toda solución necesita un conjunto de recursos para su funcionamiento, recursos de diferentes tipos, recursos que solventan preguntas como:

¿Quién será el encargado de ...?, ¿Cuál es el presupuesto para ...?, ¿Qué materiales o recursos tecnológicos se necesitan para ...?, ¿En cuánto tiempo se planea finalizar ...?, entre otras.

- Humanos

En este apartado se debe definir la cantidad de personal que se verá involucrado al momento de llevar a cabo el funcionamiento de la solución, los responsables y las funciones de cada uno.

- Materiales y tecnológicos

Al momento del diseño se determina la cantidad y tipo de recursos materiales o bien sean tecnológicos para el funcionamiento de óptimo de la solución.

Esto con la finalidad de establecer los recursos que la solución necesitara para su buen funcionamiento.

- Económicos

Otro de los recursos importantes para llevar a cabo la propuesta de solución es sin duda el recurso monetario, por lo que en este apartado se hace un análisis estimado del costo, financiamiento que la propuesta necesita para su funcionamiento.

ESTUDIO DE VIABILIDAD

Antes de poner en marcha la propuesta se realiza la verificación de la viabilidad de la misma para en el momento de la toma de decisiones se seleccionen aquellas que permitan que dicha propuesta lleve el rumbo esperado para el cumplimiento de objetivos, brindando un mayor beneficio en su implementación. Para el desarrollo de esta fase o etapa es importante realizar de forma crítica un análisis profundo tanto de la manera de obtención de los recursos financieros como el camino correcto del uso de los mismos.

Económica y financiera

En el estudio económico de la solución propuesta es donde se determinan las inversiones y costos asociados a los diferentes componentes que conforman la propuesta; en esta etapa es que se traducen todos los recursos y necesidades determinadas en las etapas anteriores en recurso monetario que deberá de ser satisfecho, ya sea con capital propio o ajeno.

Social

La propuesta de solución también se analiza desde el punto de vista social, la empresa está sujeta también a ser responsable con la comunidad de su alrededor. Un sistema de gestión logística, como todo sistema dentro de una empresa tiene que ver con el recurso humano, y también cuenta con aspectos en los que la responsabilidad social o la afectación a la sociedad interna de la empresa es de importancia analizar.

Medioambiental

Por último, pero no menos importante, la afectación de todo sistema al ambiente externo natural siempre debe tomarse en consideración al momento de la evaluación de un sistema. Esto con la finalidad de preservar lo más posible el medioambiente además de buscar alternativas que beneficien los recursos naturales de la empresa y su alrededor.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Implementar significa realizar los cambios que pongan la solución en marcha. Esto puede incluir instalar equipo nuevo, modificar procedimientos, darles responsabilidades nuevas o diferentes a miembros del equipo, o cualquier combinación de estas y otras medidas.

Plan de acción (Cronograma)

A fin de implementar una solución, se necesita hacer un plan de acción que enumere objetivos, describa claramente las responsabilidades individuales y establezca tiempos y plazos.

Esta fase requiere de gran rigurosidad en el seguimiento de los planes de trabajo, así como de los logros, con respecto a las metas definidas. Esto implica una coordinación sistemática y permanente de personas y equipos, o como se le denomina, una cultura de ejecución.

Propuesta de seguimiento y control

El seguimiento es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular. Para que la solución se mantenga en el tiempo y de resultados también a largo plazo, se propone en esta sección un mecanismo de control y seguimiento que permita a la metodología diseñada desarrollarse a través del tiempo, controlar sus resultados para la corrección y mejora de las acciones en pro de los intereses y objetivos de la empresa Variedades Evita.

Un seguimiento continuo garantiza que cualquier irregularidad se detecte y corrija a tiempo, lo que permite reducir al mínimo los efectos perjudiciales para los intereses de la empresa. Para que resulte verdaderamente eficaz, debe realizarse de forma abierta con una amplia participación de los interesados.

A continuación, se presenta una breve descripción esquemática de las etapas anteriormente planteadas.

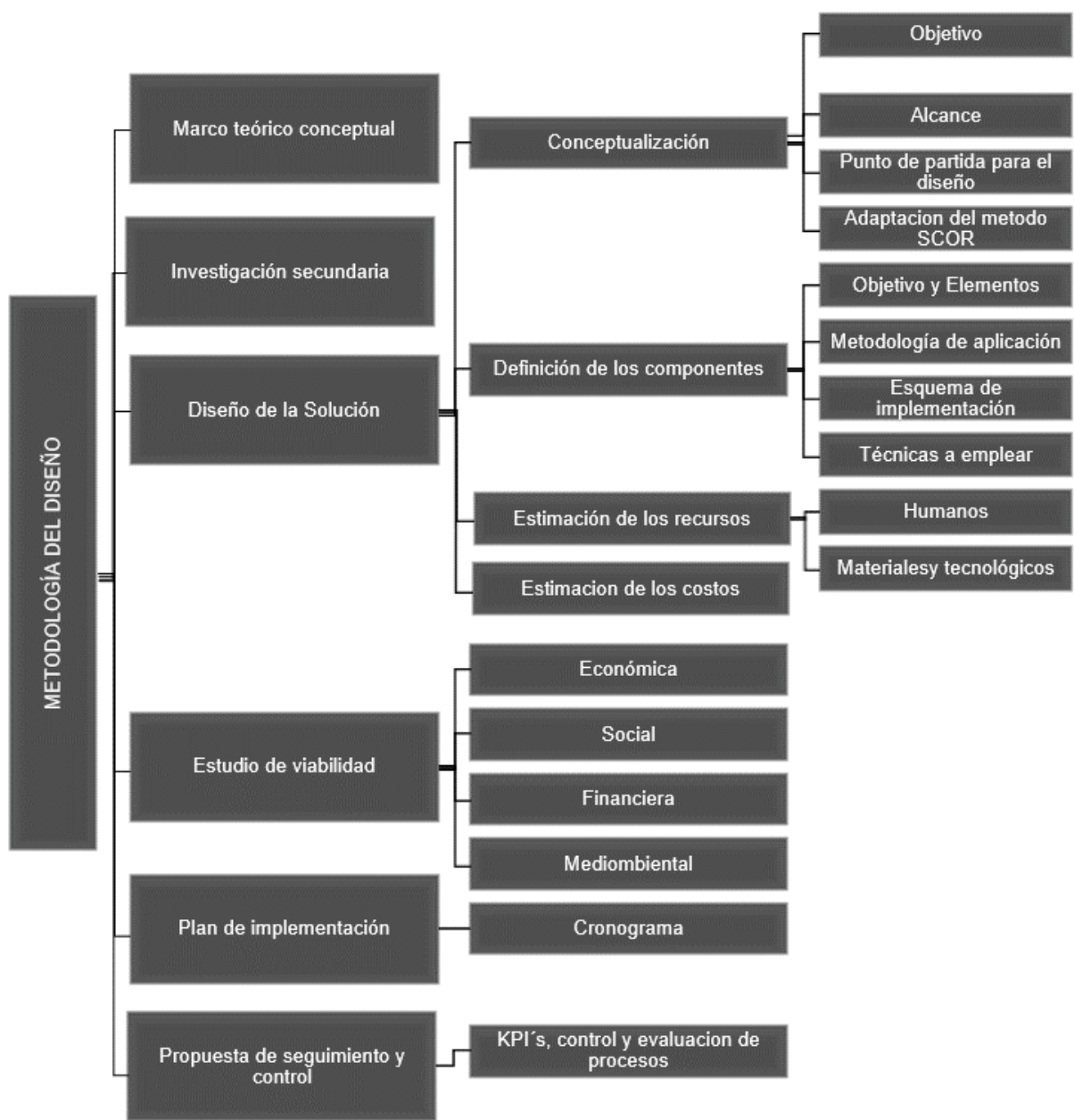


Ilustración 63. Metodología de diseño

11.1.2 TÉCNICAS A UTILIZAR

Para una mayor comprensión de la metodología a seguir se presenta el siguiente cuadro de algunas de las diferentes técnicas a utilizar en el proceso.

ETAPA	TECNICA	MODO DE APLICACIÓN
Marco teórico conceptual: Sistemas de gestión logística	Investigación bibliográfica	En fuentes de información externas a la empresa, fuentes secundarias en internet, tesis, libros de texto, entre otros.
Investigación secundaria: Sistemas de gestión logística aplicados al sector servicios		
Diseño de la Solución	Modelo SCOR	Se utiliza para proporcionar una estructura estándar y un conjunto común de términos para ayudar a las empresas a entender, evaluar y mejorar sus cadenas de suministro. La metodología SCOR se organiza en niveles que van desde la estrategia empresarial hasta la ejecución operativa, y se centra en cinco procesos principales: Planificar, Abastecer, Fabricar, Entregar y Devolver (Plan, Source, Make, Deliver, Return).

ETAPA	TECNICA	MODO DE APLICACIÓN
Estudio de viabilidad	Estudio económico, social y ambiental	Estudiar la viabilidad de una propuesta de solución implica evaluar si la solución propuesta es práctica, eficiente y económicamente viable antes de implementarla. Este proceso es esencial para garantizar que la solución propuesta resuelva el problema para el cual fue diseñado y que los beneficios superen los costos asociados.
Plan de implementación	Cronograma Guía de implementación	Es un documento detallado que describe cómo se llevará a cabo la ejecución de una solución propuesta para abordar un problema o mejorar un proceso en una empresa u organización. Este plan proporciona una guía paso a paso para implementar los cambios necesarios y alcanzar los objetivos establecidos. La importancia de definir un plan de implementación radica en su capacidad para guiar, estructurar y facilitar el éxito de las mejoras en una empresa, proporcionando una hoja de ruta clara y gestionando efectivamente los recursos y los riesgos.
Propuesta de seguimiento y control	KPIS Check List Hojas de Control	Se dejan establecidos los aspectos medibles mediante los cuales con indicadores dan la idea del funcionamiento de la solución, para de esta manera propiciar en todo momento que la solución de los mejores resultados posibles. Se deja establecido mediante check lists, hojas de control y KPIS que es lo que se deben controlar, en que medidas y cuál es el resultado esperado.

Tabla 60. Descripción de las técnicas a utilizar en cada una de las etapas. Fuente: Elaboración propia.

JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA A UTILIZAR EN EL DISEÑO

La elección del modelo SCOR para desarrollar un modelo de gestión logística en Variedades Evita, una empresa del sector servicios especializada en la venta de artículos importados, es fundamentada en la necesidad de abordar de manera integral y sistemática los desafíos inherentes a la complejidad logística de la organización. Dicha complejidad se deriva no solo de la naturaleza importada de los productos, sino también de la diversificación de servicios ofrecidos, la presencia de 3 tiendas físicas y 2 bodegas.

Por ello a continuación se da la justificación de la utilización del método:

1. Complejidad del Entorno Comercial:

El modelo SCOR es especialmente efectivo en entornos comerciales complejos, como el de Variedades Evita, que maneja la importación de artículos y opera tanto tiendas físicas como bodegas. Este enfoque integral puede abordar la complejidad logística asociada con la gestión de múltiples ubicaciones y la diversidad de servicios ofrecidos.

2. Selección Estratégica de Proveedores Internacionales:

Dada la naturaleza de la empresa, la fase de selección en el modelo SCOR puede aplicarse para evaluar y seleccionar proveedores internacionales de manera estratégica. Puedes explorar cómo esta fase contribuirá a la adquisición eficiente de productos importados, considerando aspectos como costos, calidad y tiempos de entrega.

3. Configuración de Almacenes y Tiendas:

La fase de configuración del modelo SCOR puede adaptarse para optimizar la disposición de almacenes y tiendas físicas. Puedes investigar cómo configurar eficientemente estos espacios para facilitar la recepción de productos importados, el almacenamiento adecuado y la disposición eficiente en las tiendas para mejorar la experiencia del cliente.

4. Operación Coordinada de Tiendas y Bodegas:

SCOR aborda la operación coordinada de procesos, lo cual es fundamental para una empresa con múltiples tiendas físicas y bodegas. Puedes destacar cómo este modelo facilita la sincronización de actividades entre las tiendas y bodegas, asegurando una distribución eficiente de productos para mantener los niveles de inventario adecuados.

5. Gestión de Inventario para Productos Importados:

La gestión de inventarios es crucial, especialmente para productos importados que pueden tener plazos y demandas variables. SCOR puede ser aplicado para establecer prácticas efectivas de gestión de inventarios, minimizando costos de almacenamiento y asegurando la disponibilidad oportuna de productos en las tiendas.

6. Adaptabilidad a Cambios en la Demanda:

La evaluación continua en el modelo SCOR te permitirá ajustar las estrategias logísticas en respuesta a cambios en la demanda del mercado o en la oferta de productos importados. Puedes destacar cómo el modelo se adapta dinámicamente para optimizar la gestión logística en un entorno comercial variable.

7. Eficiencia Operativa y Satisfacción del Cliente:

SCOR, al enfocarse en la eficiencia operativa, contribuirá a mejorar la experiencia del cliente al garantizar la disponibilidad de productos, reducir tiempos de espera y minimizar errores en la entrega. En resumen, la elección del modelo SCOR para la gestión logística de Variedades Evita se justifica no solo por su enfoque sistemático y estructurado, sino también por su capacidad probada para adaptarse a entornos logísticos complejos. Al abordar los departamentos de compras, almacenamiento, distribución y gestión de inventarios, se espera que el modelo SCOR no solo optimice las operaciones actuales, sino que también establezca una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de Variedades Evita en el dinámico mercado de servicios y productos importados.

11.2 APLICACIONES DEL MODELO SCOR A SERVICIOS

1. La tesis de investigación titulada Aplicación de la herramienta SCOR® para la optimización de los costos logísticos en la cadena de suministro de la empresa Blend S.A.C tuvo como objetivo general determinar como la aplicación de la herramienta SCOR optimizara los costos logísticos de la cadena de suministro de la empresa Blend S.A.C. En el análisis del marco metodológico de la investigación es aplicada y cuasiexperimental. Siendo la población el análisis de la cadena de suministro de la empresa Blend S.A.C. que está conformado por los datos recopilados de los 12 meses que tomo la optimización, con una técnica de observación directa, el instrumento utilizado fue la ficha de registros de recolección de datos y el procesamiento estadístico fue el programa de análisis SPSS 23. Finalmente se llegó a la conclusión que esta investigación es de gran utilidad porque ayuda a optimizar los costos logísticos de la cadena suministro contemplando un ahorro anual.
2. La tesis “Diagnóstico y propuesta de mejora en la cadena de suministro en un centro de distribución logística aplicando el Modelo Scor” (Gonzales Prado, Juber Erwin Tuesta Velarde, Patrick Marino Junior 2019) tuvo como propósito elaborar un diagnóstico de la cadena de suministro en el centro de distribución en estudio, apoyándose del modelo de referencia SCOR, de esta forma las mejoras planteadas en la presente tesis serán de mucha ayuda para el posicionamiento y la competitividad de la empresa en el sector logístico, permitiéndole gestionar su cadena de suministro de una manera más ordenada y eficiente. A partir de una serie de entrevistas con supervisores y al gerente de operaciones, así como el análisis de los procesos se pudo comprender el flujo de la mercadería de donde se pudo visualizar las deficiencias en los procesos, subprocesos y las futuras mejoras.

Se realizó una revisión bibliográfica de los antecedentes y las bases teóricas del tema. Por lo que concluye que el modelo de referencia SCOR puede ser usado y adaptado en distintos modelos de negocio consiguiendo estandarizar los procesos para conseguir beneficios a largo plazo.

3. La tesis de título “Diagnóstico de la gestión de la cadena de suministro en una empresa de servicios de vigilancia privada” (Rodríguez Pérez, Berlan, 2020, Pontificia Universidad Católica del Perú) ha sido desarrollada con la finalidad de analizar y evaluar el funcionamiento de la gestión de la cadena de suministro en una empresa de servicios de vigilancia privada, sector productivo poco explorado por esta rama de la gestión. Para el estudio de caso, ha sido seleccionada, la empresa Grupo Odisea S.A.C. a través de la cual se ha buscado identificar las causas y los problemas que se generan en el actual desempeño de la gestión de la cadena de suministro de esta. En la elaboración del diagnóstico, luego de una valoración sobre las metodologías presentadas, la investigación se centra en el análisis de procesos de la cadena de suministro que plantea el modelo SCOR, herramienta desarrollada por el Supply Chain Council. La elección radica en que éste, al trabajar bajo una terminología estandarizada, permite adaptar el estudio a cualquier realidad y a la vez enfocar y profundizar el análisis, exclusivamente, en procesos y actividades pormenorizados de la cadena de suministro. Asimismo, con respecto a la metodología empleada, el estudio se trabajó bajo un alcance descriptivo y con un enfoque cualitativo, a través de los cuales se buscó detallar a profundidad las características del objeto de estudio y para lo cual se recurrió a tanto a entrevistas a profundidad y observaciones estructuradas como a reportes internos y manuales de la empresa. De esta forma, las entrevistas realizadas a los actores claves de la cadena junto a las fuentes secundarias fueron los elementos clave para poder presentar los resultados que la investigación plasma.

11.3 PUNTO DE PARTIDA DEL DISEÑO: ANTECEDENTES

A continuación, se retomarán los macroprocesos y procesos que ya se establecieron en la etapa de diagnóstico, con el objetivo de poder aplicar el método SCOR; cabe recalcar que ya no se abordarán de manera detallada, sino únicamente los aspectos más relevantes que necesitan mejorarse para que los procesos sean mucho más eficientes, es por ello que a continuación se detallan cada uno de ellos:

MACROPROCESO	PROCESOS	SITUACION ACTUAL
LOGISTICA DE COMPRA	Identificación de necesidades y realización de cotizaciones:	En Variedades Evita, la ausencia de indicadores clave de desempeño (KPI) en la evaluación de proveedores y el enfoque reactivo en la actualización de necesidades, actualmente son elementos críticos que obstaculizan la medición efectiva del rendimiento, la toma de decisiones informadas y la agilidad en la gestión de recursos, por lo tanto, requieren una mejora urgente para lograr un abastecimiento más eficiente.
	Negociación	En Variedades Evita, a pesar de la comunicación constante y coordinación logística, la falta de estructuración en estos aspectos aumenta el riesgo de retrasos. Además, la ausencia de disposiciones específicas para abordar incumplimientos y la falta de KPI para medir el desempeño del proveedor resaltan debilidades que podrían afectar la efectividad y competitividad en el proceso de importación.

MACROPROCESO	PROCESOS	SITUACION ACTUAL
LOGISTICA DE COMPRA	Orden de compra	En el proceso de orden de compra en Variedades Evita, la falta de criterios de evaluación específicos y KPI para medir eficiencia y plazos resalta debilidades que podrían afectar la gestión efectiva de adquisiciones. Además, la necesidad de una estructura más sólida en la documentación y archivo de documentos destaca una carencia en la transparencia y auditoría del proceso.
	Pago de mercancía	El proceso de pago de Variedades Evita enfrenta desafíos notables, incluyendo posibles retrasos por confirmación de conformidad y burocracia en la autorización, lo que afecta la eficiencia y adaptabilidad en el sistema de importación. Abordar estas deficiencias es crucial para optimizar el proceso y fortalecer la gestión financiera en el ámbito de importaciones.
	Recepción	El proceso de recepción en Variedades Evita muestra carencias notables, incluyendo la falta de un procedimiento estandarizado, inspección visual limitada, falta de detalle en la verificación documental, ausencia de un protocolo para abordar discrepancias en la orden de compra y gestión no especificada de no conformidades. Mejorar la estructura con procedimientos detallados, gestión eficaz de no conformidades y mayor atención a la documentación es esencial para optimizar la precisión y eficiencia del proceso de recepción de productos en Variedades Evita.

MACROPROCESO	PROCESOS	SITUACION ACTUAL
LOGISTICA GESTIÓN DE INVENTARIO	Almacenamiento	El proceso presenta carencia de procedimientos estandarizados detallados, la falta de especificaciones claras en las inspecciones de calidad, la ausencia de un protocolo para productos defectuosos y la necesidad de mayor detalle en la gestión de inventario y control de calidad señalan áreas críticas de mejora. La implementación de procedimientos más detallados y un enfoque riguroso en la gestión de calidad son esenciales para fortalecer la eficiencia en la cadena de suministro de Variedades Evita.
	Auditoría de inventario	El proceso de auditoría de inventario en Variedades Evita presenta deficiencias notables debido a la falta de procedimientos estandarizados, lo que podría resultar en inconsistencias y dificultades para abordar discrepancias. La ausencia de claridad en el manejo de discrepancias, junto con la dependencia de informes de atención al cliente en lugar de datos precisos, resalta la necesidad urgente de protocolos definidos y mayor automatización para fortalecer la gestión de inventario y la eficiencia en la cadena de suministro.
	Control de inventario	El proceso de auditoría de inventario en Variedades Evita carece de procedimientos estandarizados detallados para gestionar discrepancias entre compras y órdenes de compra, así como para determinar prioridades de reposición. La falta de políticas definidas para niveles de inventario y documentación más detallada sugiere la necesidad de mejorar la trazabilidad y establecer procedimientos más específicos, destacando áreas clave para fortalecer la eficiencia en la gestión del inventario.

MACROPROCESO	PROCESOS	SITUACION ACTUAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestión del recurso humano	El proceso de gestión del recurso humano en Variedades Evita muestra fortalezas, pero carece de procedimientos formales en la evaluación de candidatos, seguimiento del progreso y métodos detallados de capacitación. La falta de claridad en la gestión de motivación y rendimiento destaca la necesidad de procedimientos más detallados y estandarizados para una gestión eficiente del personal en todas las etapas del proceso.
	Gestión de procesos internos	El proceso de gestión de procesos internos se destaca por su enfoque integral, pero carece de procedimientos estandarizados específicos para manejar discrepancias y problemas durante las adquisiciones. La comunicación entre el Encargado de Compras y el Gerente General necesita mayor especificidad, y la falta de indicadores clave de desempeño dificulta la medición efectiva de la eficiencia. La implementación de procedimientos y un enfoque riguroso en la resolución de problemas fortalecerían la gestión de procesos internos y mejorarían la adaptabilidad a las necesidades del mercado.
	Control y seguimiento	El enfoque actual en la gestión de procesos internos en Variedades Evita carece de estandarización y documentación formal. Aunque las reuniones regulares y análisis empíricos son útiles, se necesitan procedimientos formales que detallen la agenda y roles, y la falta de automatización y sistemas de seguimiento puede afectar la eficiencia. La implementación de procedimientos estandarizados y una mayor formalización en la gestión de procesos internos mejorarán la eficiencia y la toma de decisiones basadas en datos.

Tabla 61. Situación actual de los procesos de logística de compras, logística de inventario y logística de la gestión administrativa de VARIEDADES EVITA. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS

El análisis de la situación actual en Variedades Evita revela áreas críticas de mejora en la logística de compra, como la falta de KPI en la evaluación de proveedores y un enfoque reactivo en la identificación de necesidades. En la logística de inventarios, se destaca la carencia de procedimientos estandarizados detallados, la falta de claridad en la auditoría de inventario y la necesidad urgente de protocolos definidos. En la gestión administrativa, el proceso de recurso humano carece de evaluaciones formales y claridad en la gestión de motivación. La gestión de procesos internos destaca por su enfoque integral, pero carece de estandarización y KPI. Finalmente, el control y seguimiento carecen de formalización y automatización, afectando la eficiencia en la toma de decisiones basadas en datos. Se recomienda una implementación de procedimientos más detallados y una mayor estandarización en todas las áreas para fortalecer la eficiencia y la competitividad de Variedades Evita.

11.4 OBJETIVO GENERAL DE LA SOLUCIÓN

Optimizar los procesos de abastecimiento, gestión y almacenamiento de inventarios de la cadena de suministro de la empresa; para garantizar una operación eficiente, rentable y orientada al cliente, obteniendo mayor productividad.

11.5 ALCANCE DE LA SOLUCIÓN

Como fue analizado en la etapa de diagnóstico, las principales áreas logísticas que presentan oportunidades de mejora a lo largo de todo el proceso que conlleva la comercialización de los productos son las áreas de abastecimiento, almacenamiento y control de inventarios ya que actualmente no se cuenta con una estandarización de procesos, por lo que en su mayoría se realizan de forma empírica o de acuerdo a la experiencia adquirida durante el funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto, el sistema de gestión logística propuesto para la empresa Variedades Evita abarca las siguientes funciones y/o características:

- **Gestión de inventarios:** El sistema proporcionará un control preciso de los niveles de inventario, permitiendo realizar un seguimiento en tiempo real de los productos almacenados, las entradas y salidas, así como la generación de alertas en caso de escasez o exceso de inventario.
- **Coordinación con proveedores:** El sistema facilitará la comunicación y coordinación con proveedores, permitiendo un intercambio de información en tiempo real sobre materias primas, fechas de entrega y requisitos específicos.
- **Planificación de ventas y abastecimiento:** Los pronósticos de demanda permiten a las empresas prever la cantidad de productos que se requerirán en el futuro.

Esto ayuda en la planificación de las ventas y por consiguiente del abastecimiento, asegurando que se adquieran suficientes productos para satisfacer la demanda esperada. Al tener pronósticos precisos, se pueden evitar costos adicionales por productos no vendidos o pérdidas de ventas debido a productos agotados.

- **Seguimiento de indicadores:** Con esta función se busca mejorar el rendimiento, respaldar la toma de decisiones informadas, cumplir los objetivos establecidos y detectar problemas o desviaciones en la cadena de suministro. Al utilizar estos indicadores de manera efectiva, se puede lograr una gestión logística más eficiente y rentable.
- **Gestión de almacenes:** El sistema proporcionará herramientas para gestionar de manera eficiente los almacenes, incluyendo la recepción y ubicación de productos, la gestión de existencias, la preparación de pedidos y la generación de informes sobre el rendimiento del almacén.

- **Capacitación en procesos logísticos:** Es importante que los empleados involucrados en la gestión logística estén familiarizados con los procesos y procedimientos de la empresa. Mediante capacitaciones, se les puede enseñar cómo realizar tareas específicas, como la recepción y clasificación de mercancías, el almacenamiento adecuado, la gestión de inventario, entre otros.
- **Gestión de devoluciones:** El sistema permitirá gestionar de manera eficiente las devoluciones de productos por parte de los clientes. Se podrán registrar las razones de las devoluciones, generar autorizaciones de retorno, coordinar el retiro de los productos y realizar los reembolsos correspondientes.

11.6 APLICACIÓN DEL MODELO SCOR A LA SOLUCIÓN PROPUESTA

11.6.1 ADAPTACIÓN DE LOS PILARES SCOR A LA SOLUCIÓN

Retomando lo planteado en el diagnóstico del estudio, se propone en esta sección el diseño formal de la solución “Un sistema de Gestión Logística para Variedades Evita utilizando el método SCOR (Supply Chain Operations Reference)”

Como ha sido mencionado anteriormente, este modelo se fundamenta en 4 pilares para el establecimiento de un adecuado sistema de gestión logística, los cuales se adaptan a continuación al SGL que se pretende diseñar para la empresa.

- **Modelamiento de procesos**
- **Indicadores de desempeño**
- **Buenas practicas**
- **Recursos humanos**

PILAR SCOR	ELEMENTO DE LA SOLUCIÓN	ADAPTACIÓN
MODELAMIENTO DE PROCESOS	Estandarización de procesos logísticos	Para el sistema de gestión logística basado en el modelo SCOR para Variedades Evita se tiene el componente que trata la estandarización de los procesos logísticos de la empresa, donde se propone el cumplimiento del modelamiento de los mismos en manuales de procesos y guías y hojas de procedimientos bien definidas.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	Control y seguimiento de indicadores	El modelo SCOR también contempla la inclusión de indicadores para la medición del desempeño de los procesos y personal. Este elemento se contempla en la solución en el componente de la izquierda.
BUENAS PRACTICAS	Estrategias de compra y negociación	Las estrategias en compras son una de las buenas prácticas que no deben dejar de practicarse en cualquier empresa, especialmente en el rubro de comercialización. Por esta razón se incluye este componente que se alinea al elemento del modelo SCOR
	Pronósticos de demanda	Es importante identificar y dar un seguimiento al movimiento de los productos comercializados por la empresa en el mercado, para garantizar procesos y resultados logísticos que cumplan la demanda del sector y los clientes finales.
RECURSOS HUMANOS	Planes de carrera	Dentro de la solución propuesta en el diagnóstico se toma en cuenta el elemento humano, es así que la adaptación al modelo SCOR queda completa al incluir planes de carrera que estarán a cargo del departamento de recurso humano.

Tabla 62 ADAPTACIÓN DE LOS PILARES SCOR A LA SOLUCIÓN

A continuación, se presenta el diseño de forma esquemática del sistema de gestión logística a implementar en la empresa Variedades Evita de acuerdo al modelo SCOR, es decir muestra los componentes (segundo nivel) del SGL en base a los elementos (Primer Nivel) de un SGL basado en el modelo SCOR



Tabla 63 Componentes del Sistema de Gestión Logística

Por tanto, los componentes del Sistema de Gestión Logística basado en el modelo SCOR para Variedades Evita son:

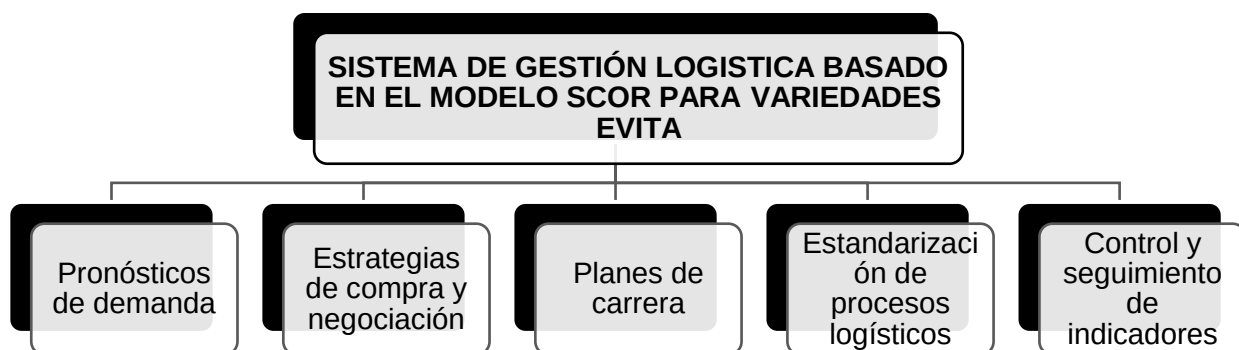
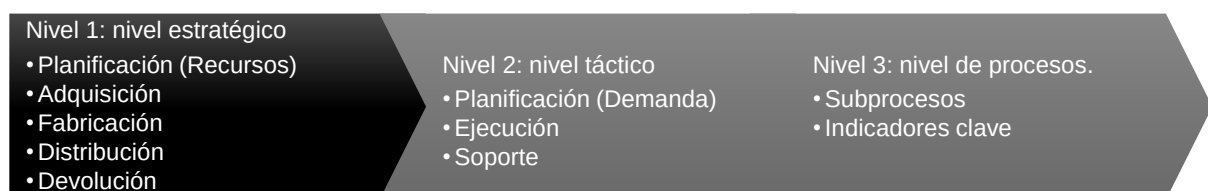


Tabla 64 Basado en el modelo SCOR

11.6.2 ADAPTACIÓN DE LOS NIVELES DEL MODELO SCOR

Los 3 niveles del modelo SCOR proponen procesos de gestión logísticos, por ende, de la cadena de suministro, lo que incluye los procesos estudiados en el caso Variedades Evita.



Para la adaptación de estos procesos SCOR a los componentes del SGL propuesto para la empresa, se detalla cómo sigue la relación entre el diseño de los componentes y los procesos que el modelo contempla.

NIVELES SCOR APLICADO AL DISEÑO DEL SGL		
Nivel 1: nivel estratégico		
Procesos	Elemento del SGL propuesto	Adaptación
Planificación	Planes de carrera	El recurso humano es uno de los más importantes en una empresa, y con más peso en una empresa dedicada a los servicios. El SGL diseño propone planes de carrera para los empleados de Variedades Evita con la finalidad de que este recurso mediante una planificación de capacitaciones, charlas y otras técnicas de formación puedan ir creciendo dentro de la empresa, y con ellos, la misma.
Adquisición	Estrategias de compra y negociación	Este componente propone la creación de estrategias basadas en la ideología, visión y metas de la empresa. Estrategias de compra que propicien el cumplimiento de estas metas. Con estrategias de negociación propicias se puede además generar reducción de costos, mayor orden en los procesos de compra y mejores relaciones con los proveedores.
Fabricación / Comercialización	Estandarización de procesos	En el aspecto de la comercialización, como es el modelo SCOR aplicado a una empresa de servicio, se propone que en el componente de estandarización de procesos se debe presentar detalladamente el proceso que se sigue actualmente en un manual de procedimientos, tiempos, encargados, conexión con los otros departamentos, etc. Esto permite que los procesos puedan a su vez mejorarse.
Distribución	Pronósticos de demanda	Para una mejor atención al cliente referente a la demanda y la distribución de los productos entre los clientes de Variedades Evita se propone el estudio periódico de la misma, mediante herramientas del pronóstico. El aspecto de la distribución aplicado a Variedades Evita se trata desde el punto de la atención y disposición de los productos al cliente, son tomar en cuenta las demás sucursales.
Devolución	Control y seguimiento de indicadores	La Devolución de lo productos es importante, esta propicia información beneficiosa para la empresa, a tal punto de que pueden desarrollarse indicadores y criterios para evaluación de proveedores, de productos y más, con respecto al retorno de los productos en mal estado, se propone una estrategia de retorno.

Tabla 65 Nivel 1: nivel estratégico

NIVELES SCOR APLICADO AL DISEÑO DEL SGL		
Nivel 2: nivel táctico		
Procesos	Elemento del SGL propuesto	Adaptación
Planificación	Pronósticos de demanda	Con estudios periódicos de la demanda de los productos ofertados por Variedades Evita al mercado, se pueden trazar planes de abastecimiento, conocer mejor el mercado y sus necesidades, etc.
Ejecución	Estandarización de procesos	El componente propone plasmar los procesos en manuales, esto a su vez, propicia el estudio detallado de sus operaciones para encontrar mejora en las mismas, además, sirve como elemento de capacitación de empleados.
Soporte	Control y seguimiento de indicadores	Siempre es necesaria la medición para la comparación de lo actual con lo ideal o la meta propuesta, con indicadores establecidos se podrán tomar decisiones más acertadas en relación a los procesos.

Tabla 66 Nivel 2: nivel táctico

NIVELES SCOR APLICADO AL DISEÑO DEL SGL		
Nivel 3: nivel operativo		
Procesos	Elemento del SGL propuesto	Adaptación
Subprocesos	Estandarización de procesos	La estandarización llega hasta el estudio de las operaciones y procedimientos de los procesos de la gestión y operación logística de Variedades Evita, lo cual propicia de acuerdo al modelo SCOR el enfoque a los subprocesos.
Indicadores clave	Control y seguimiento de indicadores	Los indicadores en los procesos de gestión de la empresa, permitirán la construcción de datos base, sobre los cuales la empresa con el recabar información podrá evaluar si alguno de os mismos necesita más atención para generar mejores beneficios.

Tabla 67 Nivel 3: nivel operativo

Por tanto, la adaptación de los estos procesos del modelo SCOR al diseño de la solución propuesta para la empresa Variedades Evita es como sigue:

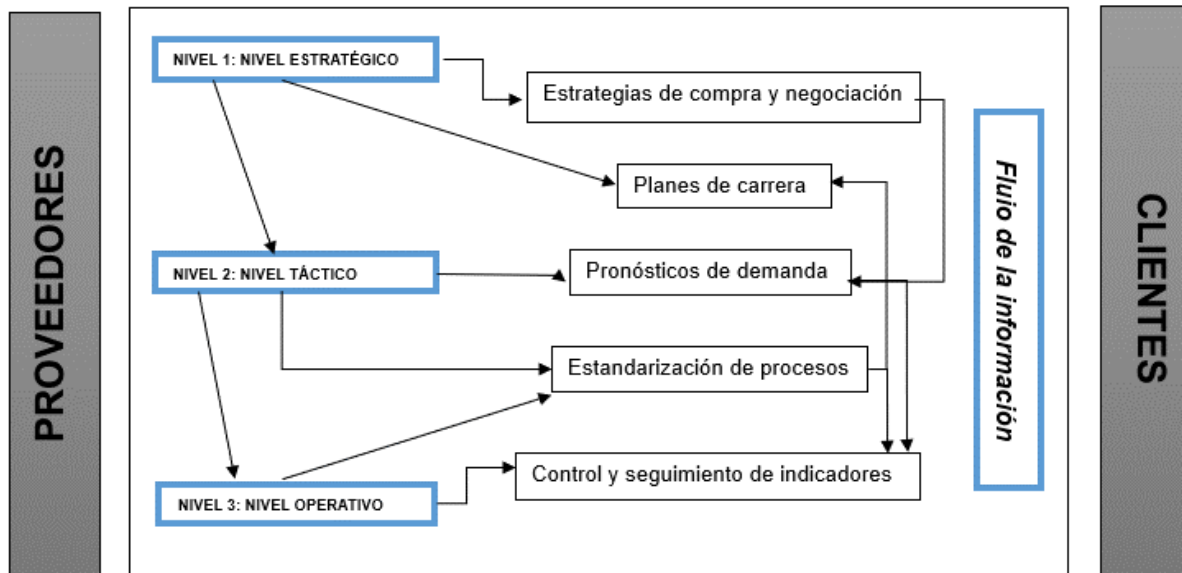


Ilustración 64. Adaptación modelo SCOR a diseño de solución

Los distintos niveles del modelo SCOR se acoplan a los componentes del diseño del SGL para Variedades Evita en la manera en que los procesos están conectados a través de estos tres niveles de la organización y su gestión, de esta manera la información del sistema fluye por medio de los componentes, propiciando un sistema que se intercomunica para el mejor análisis de los datos y así tomar mejores decisiones de mejora y operación.

11.7 DISEÑO DE LOS COMPONENTES

11.7.1 COMPONENTES DEL SGL BASADO EN EL MODELO SCOR

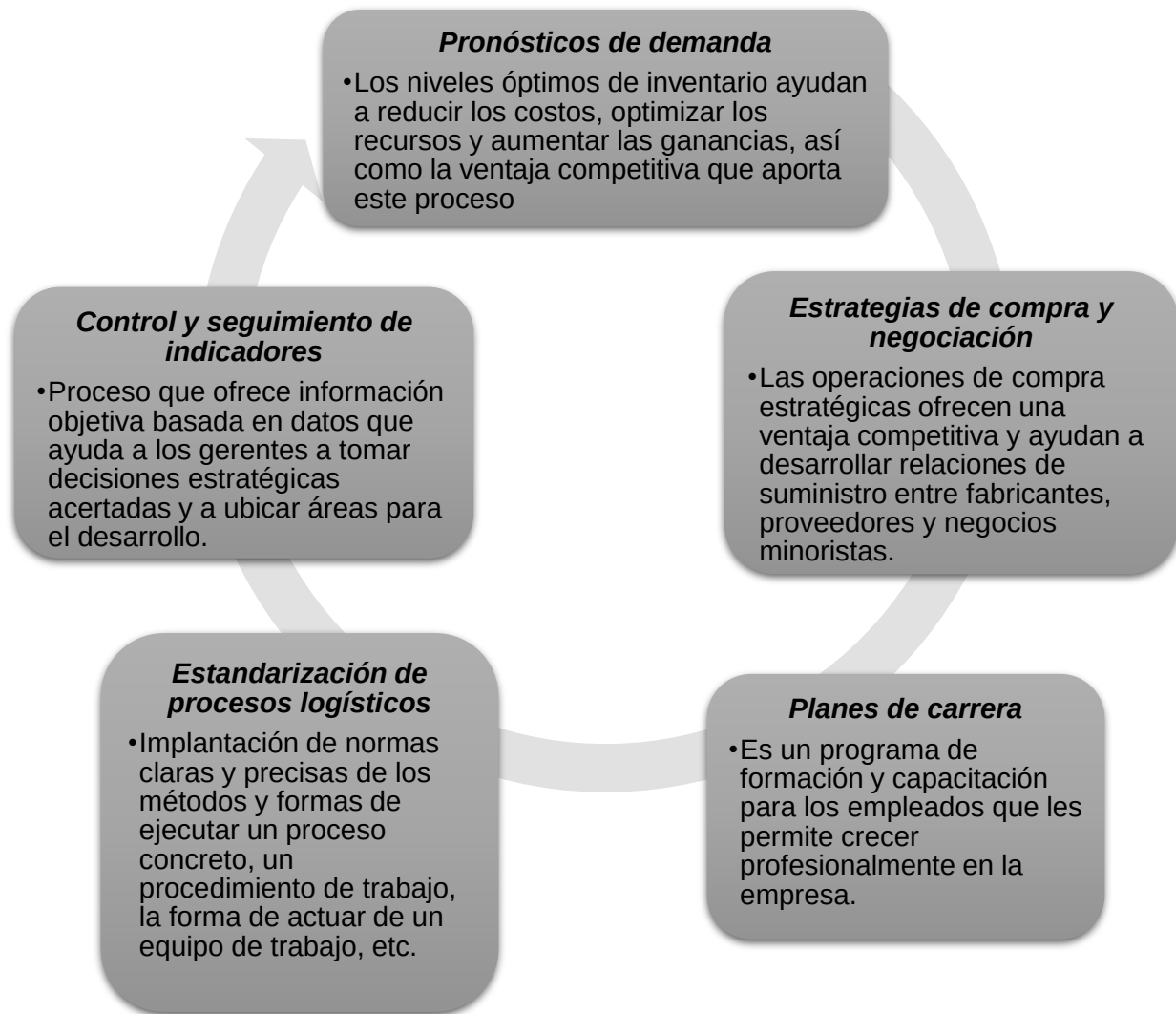


Ilustración 65. Componentes Sistema de Gestión Logística basados en Modelo SCOR

11.7.2 COMPONENTES DEL SGL Y SUS ELEMENTOS

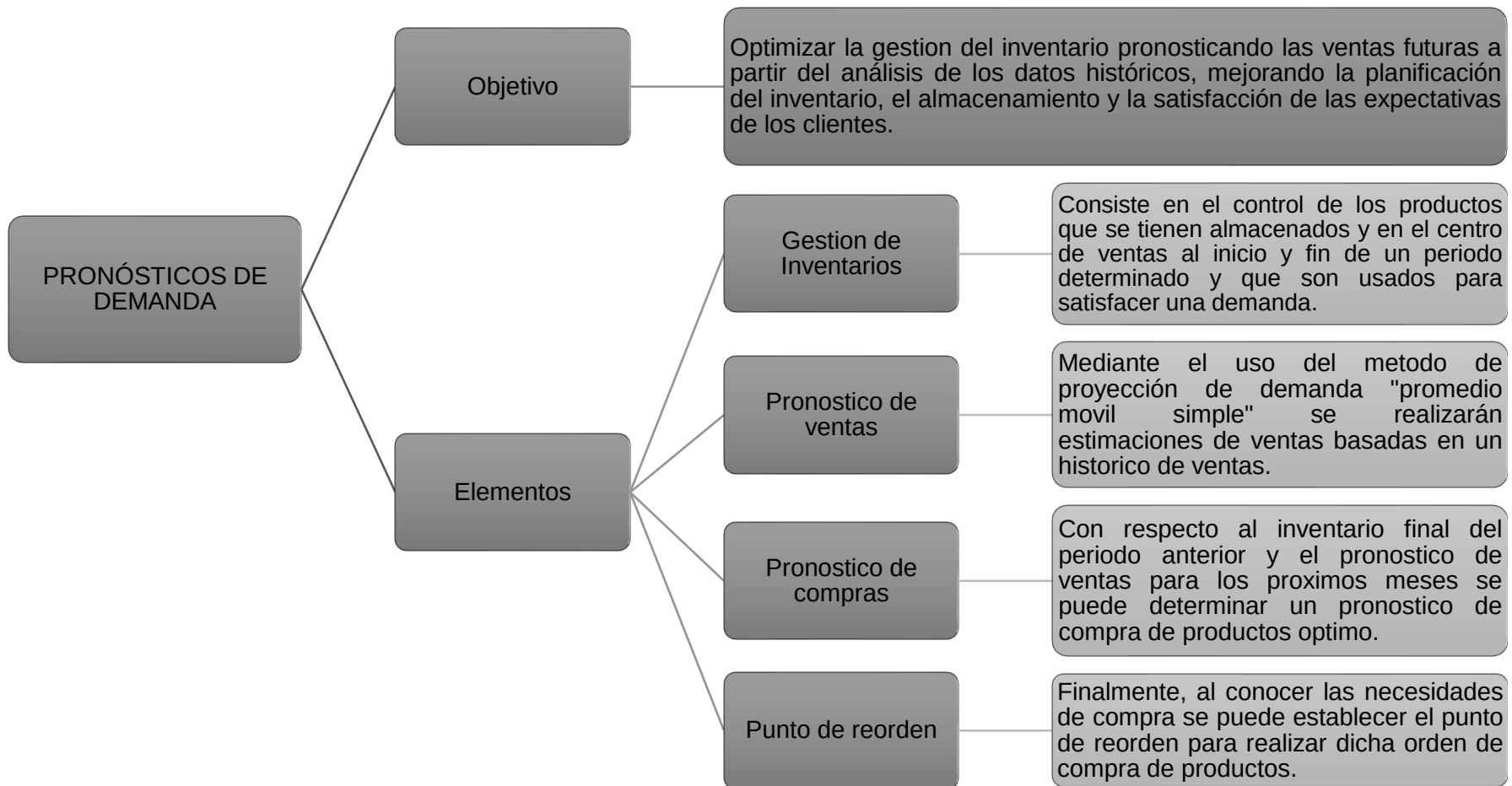
Componente 1		PRONÓSTICOS DE DEMANDA
Elementos	1	Gestión de Inventarios
	2	Pronóstico de ventas
	3	Pronóstico de compras
	4	Punto de reorden
Componente 2		ESTRATEGIAS DE COMPRA Y NEGOCIACION
Elementos	1	Proveedores
	2	Tratamiento de productos defectuosos
	3	Búsqueda constante de proveedores
Componente 3		PLAN DE CARRERA
Elementos	1	Capacitaciones políticas de empresa
	2	Capacitaciones logísticas
	3	Capacitaciones SSO
	4	Capacitaciones de interés general
Componente 4		ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS
Elementos	1	Políticas empresariales
	2	Procedimientos
	3	Roles y responsabilidades
Componente 5		CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES
Elementos	1	KPI'S Logística de compra
	2	KPI'S Logística de inventario y almacén
	3	KPI'S Gestión administrativa

Tabla 68. Elementos de cada componente de SGL

A continuación, el diseño detallado de los elementos, objetivos, metodología de aplicación y demás de cada uno de estos componentes del SGL para Variedades Evita.

11.7.3 COMPONENTE: PRONÓSTICOS DE DEMANDA

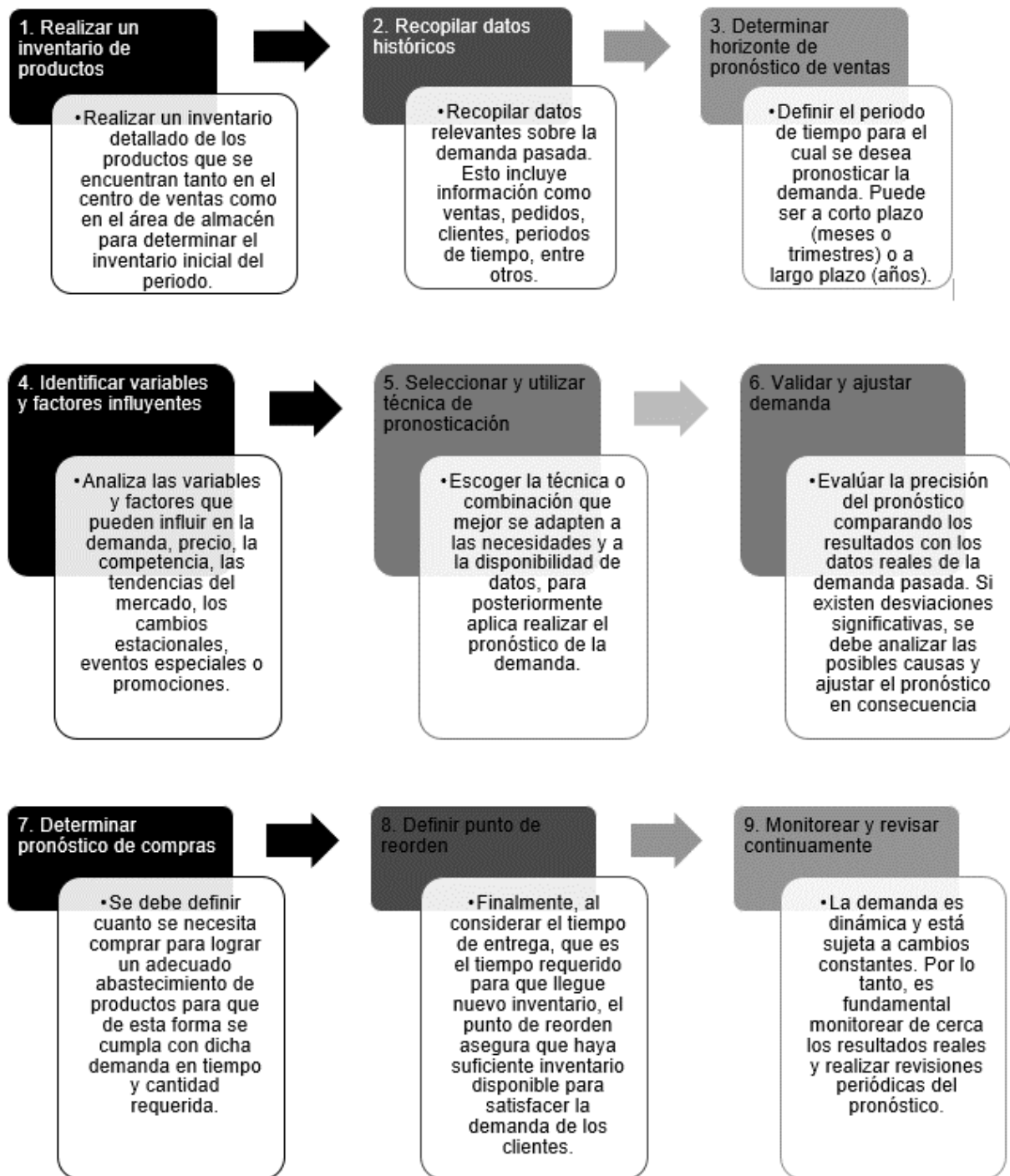
a. OBJETIVO Y ELEMENTOS



b. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

CÓMO	CÚANDO	DÓNDE	QUIÉN	CÚANTO
Realizar un inventario de productos	Previo a realizar el pronóstico de compras	Almacén de productos Centro de ventas	Encargado de almacén Supervisor de centro de ventas Gerente general	Una vez al mes
Recopilar datos históricos		Oficinas administrativas	Gerente general Encargado de compras	
Realizar pronóstico de ventas	Previo a realizar un pedido de productos			
Realizar pronóstico de compras		Oficina de encargada de compras		
Definir punto de reorden				
Monitorear inventarios y pedidos	Antes y después de realizar un pedido	Almacén de productos Centro de ventas	Encargado de almacén Supervisor de centro de ventas Gerente general Encargado de compras	

c. ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN



d. CONSIDERACIONES ESPECIALES

Algunas consideraciones para pronosticar la demanda son:

1. Análisis histórico: Es importante para identificar patrones o tendencias.
2. Factores externos: condiciones económicas, cambios demográficos, competencia, tendencias de mercado, entre otros.
3. Datos internos: promociones, campañas de marketing, lanzamientos de nuevos productos, cambios en precios, para prever cómo estos factores pueden influir en la demanda.
4. Métodos estadísticos: Utilizar métodos estadísticos, como análisis de regresión o series de tiempo, para prever la demanda futura.
5. Colaboración interfuncional: Trabajar en colaboración con diferentes departamentos de la empresa, como ventas, marketing y producción, para recopilar información y obtener una visión más completa de los factores que pueden influir en la demanda.
6. Investigación de mercado: Realizar investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores, así como para identificar cambios en el comportamiento del consumidor.
7. Flexibilidad: Ser flexible en los pronósticos, ya que la demanda puede verse afectada por factores imprevistos, como desastres naturales, eventos políticos o cambios repentinos en las preferencias del consumidor.
8. Evaluación continua: Realizar una evaluación continua de los pronósticos y ajustarlos según sea necesario a medida que se obtenga nueva información o surjan cambios en el entorno.

e. TÉCNICAS A EMPLEAR

Como parte de las técnicas a utilizar para llevar a cabo la realización de dicho componente se encuentran:

1. Promedio móvil simple: Consiste en calcular el promedio aritmético de un conjunto de datos en un período de tiempo determinado. Se suman los valores de un conjunto de datos durante un período de tiempo específico y luego se dividen entre la cantidad de períodos considerados. Esto permite suavizar la variabilidad de los datos y obtener una estimación más precisa de la tendencia o patrón que sigue el conjunto de datos. Esta técnica es útil para identificar patrones o tendencias a largo plazo, así como para predecir el comportamiento futuro de los datos.
2. Control de inventarios: Esto implica mantener un registro preciso de todos los productos y materiales que están disponibles, así como los que se han vendido o consumido. El objetivo es asegurarse de que la empresa tenga suficiente stock para satisfacer la demanda de los clientes, al mismo tiempo que evita la acumulación excesiva de productos no vendidos o materiales innecesarios. Implica tomar medidas para garantizar una gestión eficiente de los productos, como realizar un seguimiento de las entradas y salidas de mercancías, calcular los niveles de inventario óptimos, realizar conteos y verificaciones periódicas del inventario físico, y utilizar sistemas y software especializados para automatizar y agilizar el proceso.
3. Determinación de punto de reorden: determinar el nivel de inventario mínimo en el que se debe realizar un pedido de reposición de productos o materiales. Este punto se establece teniendo en cuenta la demanda del producto, el tiempo de entrega del proveedor y el nivel de inventario deseado para evitar quedarse sin stock. Una vez que se define el punto de reorden, se establece como una referencia para realizar los pedidos de reposición de manera

oportuna, evitando así quedarse sin existencias y garantizando un flujo continuo de productos para satisfacer la demanda de los clientes.

4. Método Delphi: Esta técnica implica recopilar opiniones de un grupo de expertos y combinarlas para obtener una estimación común. Consiste en una serie de rondas de preguntas y respuestas anónimas, en las cuales los expertos proporcionan sus opiniones individualmente y luego se les proporciona un resumen de las respuestas de todos los participantes. Luego, los expertos tienen la oportunidad de revisar sus respuestas a la luz de las opiniones de los demás, y se repite el proceso hasta que se llega a un consenso o se alcanzan resultados convergentes.

Esta técnica se utilizará para definir puntos para un pronóstico de compra, que el promedio móvil simple no pueden determinar, entre ellos se encuentra fluctuaciones en la demanda por épocas del año, surgimiento de productos sustitutos, influencia de la demanda, etc., por lo tanto el gerente en conjunto con la encargada de compras y otro personal que se considere conveniente deben hacer uso de esta técnica para definir qué cambios se deben realizar al pronóstico de compra de productos establecido por el sistema de Excel propuesto.

Todas estas técnicas se verán reflejadas en un sistema de Excel propuesto donde se pueda visualizar principalmente el inventario inicial con el que se cuenta al inicio de un determinado periodo, para posteriormente hacer uso del promedio móvil simple para determinar la posible demanda de productos para el próximo periodo, y al mismo tiempo definir el punto de reorden para los productos que ahí se comercializan para conocer a qué nivel de inventario se debe realizar el próximo pedido de productos. Finalmente, se realiza el uso del método Delphi para determinar cambios en la demanda de productos definida con anterioridad debido a los factores mencionados.

f. DESARROLLO DEL COMPONENTE

1. Interfaz del Sistema de pronóstico de la demanda y presupuesto de ventas.



Ilustración 66 Sistema de pronóstico de la demanda y presupuesto de ventas

Esta herramienta consiste en un sistema interactivo en la plataforma Excel donde:

- Se definen los productos y sus familias, que, la empresa comercializa
- Se registra el histórico de ventas que se han tenido en un determinado periodo de tiempo
- Se plantea un pronóstico de ventas para el próximo periodo de tiempo estableciendo la cantidad de producto que se debe adquirir para poder cumplir con dicha demanda
- Se establece la política de inventario inicial y final con el que cuenta la empresa para que de esta forma se logre determinar el punto de reorden de los productos.
- Se establece un costeo estándar de adquisición de los productos
- Se determina en base a la misma información dentro del sistema, un presupuesto de ventas.

A continuación, se presenta una breve descripción de los elementos y el funcionamiento de dicho sistema.

PRODUCTOS: se detallan las familias de productos que ofrece la empresa Variedades Evita.

PRODUCTOS	
FAMILIA DE PRODUCTO	SUBTIPO DE PRODUCTOS
	MATERIAL ESCOLAR
	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN
	ARTÍCULOS DE REGALO
	GLOBOS DE LÁTEX
	GLOBOS DE MICROFOIL
	GLOBOS BURBUJA
	BASES PARA ARREGLOS FLORALES
	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS
	BASES PARA RECUERDOS
	RECUERDOS
TARJETAS	

Ilustración 67 Familias de productos detalladas en el sistema

HISTÓRICO DE VENTAS: de las diferentes familias de productos para los últimos 6 años y a partir esto y con la ayuda del Promedio Móvil Simple se calcula la proyección de la demanda de los próximos 6 años.

Metodo: Promedio Móvil Simple											MENÚ		
MATERIAL ESCOLAR		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
10,345	11,236	10,325	8,498	9,541	11,538		10,247	10,231	10,063	10,020	10,273	10,395	
ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
7,815	7,372	6,753	5,824	7,174	6,759		6,950	6,805	6,711	6,704	6,850	6,796	
RTÍCULOS DE REGAL		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
1,614	8855	7589	6373	7726	7449		6,601	7,432	7,195	7,129	7,255	7,177	
GLOBOS DE LÁTEX		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
5,852	6,772	5,803	6,088	7,948	6,943		6,568	6,687	6,673	6,818	6,939	6,771	
LOBOS DE MICROFO		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
7,283	8,898	7,327	6,233	7,451	7,391		7,431	7,455	7,215	7,196	7,356	7,341	
GLOBOS BURBUJA		Historial de ventas (2018 - 2023)					PRONOSTIC O DE VENTAS	Ventas Proyectadas (2024 -2029)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	2026	2027	2028	2029	
7,713	6,242	5,605	3,836	6,063	7,847		6218	5968	5923	5976	6332	6377	

Ilustración 68 Proyección de la demanda en el sistema

Se presenta un resumen de los valores obtenidos mediante la proyección, como ejemplo.

Ventas Proyectadas														
MES	PAPELERIA			GLOBOS			BASES			RECUERDOS	TARJETAS			FLORES
	MATERIAL ESCOLAR	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	ARTÍCULOS DE REGALO	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS DE MICROFOIL	GLOBOS BURBUJA	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES PARA RECUERDOS	RECUERDOS	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS DE DECORACIÓN	FLORES
2024	10,247	6,950	6,601	6,568	7,431	6,218	7,761	737	504	7,707	653	842	1,072	799
2025	10,231	6,805	7,432	6,687	7,455	5,968	7,605	747	494	7,787	653	818	1,092	787
2026	10,063	6,711	7,195	6,673	7,215	5,323	7,401	738	495	7,965	674	806	1,092	779
2027	10,020	6,704	7,129	6,818	7,196	5,976	7,337	751	489	8,237	672	804	1,097	789
2028	10,273	6,850	7,255	6,939	7,356	6,332	7,303	767	487	8,255	671	805	1,097	795
2029	10,395	6,796	7,177	6,771	7,341	6,377	7,340	765	489	8,154	667	814	1,093	801
TOTAL	61230	40816	42790	40456	43993	36795	44747	4505	2958	48106	3990	4889	6543	4751

Metodo: Promedio Móvil Simple

MENÚ

Ilustración 69 Ejemplo de proyección en el sistema

PRESUPUESTO DE VENTAS: de acuerdo con los valores obtenidos anteriormente mediante la proyección de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS					AÑO 2024-2029
PRODUCTOS		ANTIDADE	PRECIOS DE VENTA	VENTAS ESTIMADAS	
TIPO	SUBTIPO				
PAPELERIA	MATERIAL ESCOLAR	61,230	\$ 0.68	\$41,636.30	
	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	40,816	\$ 0.72	\$29,387.61	
	ARTÍCULOS DE REGALO	42,790	\$ 1.44	\$61,617.58	
GLOBOS	GLOBOS DE LÁTEX	40,456	\$ 1.96	\$79,293.18	
	GLOBOS DE MICROFOIL	43,993	\$ 1.18	\$51,911.68	
	GLOBOS BURBUJA	36,795	\$ 1.51	\$55,559.89	
BASES	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	44,747	\$ 3.25	\$145,427.51	
	BASES PARA ARREGLOS CON GLOB	4,505	\$ 2.18	\$9,819.91	
	BASES PARA RECUERDOS	2,958	\$ 3.37	\$9,967.62	
RECUERDOS	RECUERDOS	48,106	\$ 1.92	\$92,362.64	
TARJETAS	TARJETAS DE INVITACIÓN	3,990	\$ 0.89	\$3,551.13	
	TARJETAS DE FELICITACIÓN	4,889	\$ 1.48	\$7,236.18	
	TARJETAS DE DECORACIÓN	6,543	\$ 0.96	\$6,281.12	
FLORES	FLORES	4,751	\$ 2.67	\$12,685.52	
TOTALES		386,567		\$606,737.86	

MENÚ

Ilustración 70 Presupuesto de ventas en el sistema

POLÍTICAS DE INVENTARIO: tanto inicial como final con el que cuenta la empresa, cuanto se cuenta al iniciar el periodo y hasta qué punto se considera por parte de la empresa que es el límite máximo para realizar el siguiente pedido de productos.

POLÍTICAS DE INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS				POLÍTICAS DE INVENTARIO FINAL DE MP			
No.	MATERIAL	POLITICA MENSUAL (almacenar en el mes)	CANTIDAD	No.	MATERIAL	POLITICA MENSUAL (almacenar en el mes)	CANTIDAD
1	MATERIAL ESCOLAR		52	1	MATERIAL ESCOLAR		100
2	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN		28	2	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN		50
3	ARTÍCULOS DE REGALO		12	3	ARTÍCULOS DE REGALO		15
4	GLOBOS DE LÁTEX		8	4	GLOBOS DE LÁTEX		15
5	GLOBOS DE MICROFOIL		890	5	GLOBOS DE MICROFOIL		1000
6	GLOBOS BURBUJA		14	6	GLOBOS BURBUJA		5
7	BASES PARA ARREGLOS FLORALES		292	7	BASES PARA ARREGLOS FLORALES		400
8	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS		356	8	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS		400
9	BASES PARA RECUERDOS		39	9	BASES PARA RECUERDOS		50
10	RECUERDOS		26	10	RECUERDOS		40
11	TARJETAS DE INVITACIÓN		33	11	TARJETAS DE INVITACIÓN		40
12	TARJETAS DE FELICITACIÓN		195	12	TARJETAS DE FELICITACIÓN		200
13	TARJETAS DE DECORACIÓN		4	13	TARJETAS DE DECORACIÓN		5
14	FLORES		82	14	FLORES		50

MENÚ

MENÚ

Ilustración 71 Política de inventario en el sistema

COSTEO ESTÁNDAR DE PRODUCTOS: Ahora, al conocer todo lo anteriormente descrito se adentró al tema de las compras o abastecimiento de productos, iniciando por conocer los precios a los que se adquieren los diversos productos.

PRODUCTOS		COSTO ESTANDAR
TIPO	SUBTIPO	
PAPELERIA	MATERIAL ESCOLAR	\$ 0.49
	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	\$ 0.32
	ARTÍCULOS DE REGALO	\$ 0.81
GLOBOS	GLOBOS DE LÁTEX	\$ 1.07
	GLOBOS DE MICROFOIL	\$ 0.74
	GLOBOS BURBUJA	\$ 0.80
BASES	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	\$ 1.95
	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	\$ 1.53
	BASES PARA RECUERDOS	\$ 2.07
RECUERDOS	RECUERDOS	\$ 1.19
TARJETAS	TARJETAS DE INVITACIÓN	\$ 0.54
	TARJETAS DE FELICITACIÓN	\$ 0.99
	TARJETAS DE DECORACIÓN	\$ 0.62
FLORES	FLORES	\$ 1.89
TOTALES		\$ 15.01

MENÚ

Ilustración 72 costeo de productos en el sistema

PRESUPUESTO DE COMPRAS: donde se detalla el presupuesto necesario para realizar el abastecimiento de productos para suplir las necesidades previstas

PRESUPUESTO DE COMPRAS														
CONCEPTOS	PAPELERIA			GLOBOS			BASES			RECUERDOS	TARJETAS			FLORES
	MATERIAL ESCOLAR	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	ARTÍCULOS DE REGALO	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS DE MICROFOIL	GLOBOS BURBUJA	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES PARA RECUERDOS	RECUERDOS	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS DE DECORACIÓN	FLORES
INVENTARIO FINAL ESPERADO	100	50	15	15	1000	5	400	400	50	40	40	200	5	50
+ CONSUMOS PREVISTOS	61230	40816	42790	40456	43993	36795	44747	4505	2958	48106	3990	4889	6543	4751
= NECESIDADES TOTALES	61330	40866	42805	40471	44993	36800	45147	4905	3008	48146	4030	5089	6548	4801
- INVENTARIO INICIAL	52	28	12	8	890	14	292	356	39	26	33	195	4	82
= UNIDADES A COMPRAR	61278	40838	42793	40463	44103	36786	44855	4549	2969	48120	3997	4894	6544	4719
x PRECIO DE ADQUISICIÓN	\$ 0.49	\$ 0.32	\$ 0.81	\$ 1.07	\$ 0.74	\$ 0.80	\$ 1.95	\$ 1.53	\$ 2.07	\$ 1.19	\$ 0.54	\$ 0.99	\$ 0.62	\$ 1.89
PRESUPUESTO DE COMPRAS	\$ 30,026.15	\$ 13,068.20	\$ 34,662.32	\$ 43,295.09	\$ 32,636.18	\$ 29,428.50	\$ 87,467.10	\$ 6,959.28	\$ 6,145.31	\$ 57,262.25	\$ 2,158.40	\$ 4,845.37	\$ 4,057.17	\$ 8,919.15
PRESUPUESTO TOTAL DE COMPRAS														
PRESUPUESTOS TOTAL DE CONSUMOS														

Ilustración 73 Presupuesto de compras

Y de la misma forma el presupuesto de consumo de acuerdo a las políticas de inventario y el presupuesto de compras anteriormente descrito.

PRESUPUESTO DE CONSUMO														
CALCULOS	PAPELERIA			GLOBOS			BASES			RECUERDOS	TARJETAS			FLORES
	MATERIAL ESCOLAR	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	ARTÍCULOS DE REGALO	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS DE MICROFIL	GLOBOS BURBUJA	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES PARA RECUERDOS	RECUERDOS	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS DE DECORACIÓN	FLORES
INVENTARIO INICIAL(QS)	52	28	12	8	890	14	292	356	39	26	33	195	4	82
x COSTO UNITARIO AL TERMINAR EL AÑO	\$ 0.49	\$ 0.32	\$ 0.81	\$ 1.07	\$ 0.74	\$ 0.80	\$ 1.95	\$ 1.53	\$ 2.07	\$ 1.19	\$ 0.54	\$ 0.99	\$ 0.62	\$ 1.89
= VALOR DEL INVENTARIO AL COMENZAR	\$ 25.48	\$ 8.96	\$ 9.72	\$ 8.56	\$ 658.60	\$ 11.20	\$ 569.40	\$ 544.68	\$ 80.73	\$ 30.94	\$ 17.82	\$ 193.05	\$ 2.48	\$ 154.98
+ PRESUPUESTO DE COMPRAS	\$ 30,026.15	\$ 13,068.20	\$ 34,662.32	\$ 43,295.09	\$ 32,636.18	\$ 29,428.50	\$ 87,467.10	\$ 6,959.28	\$ 6,145.31	\$ 57,262.25	\$ 2,158.40	\$ 4,845.37	\$ 4,057.17	\$ 8,919.15
= INVENTARIO DISPONIBLE	\$ 30,051.63	\$ 13,077.16	\$ 34,672.04	\$ 43,303.65	\$ 33,294.78	\$ 29,439.70	\$ 88,036.50	\$ 7,503.96	\$ 6,226.04	\$ 57,293.19	\$ 2,176.22	\$ 5,038.42	\$ 4,059.65	\$ 9,074.13
- INVENTARIO FINAL	\$ 49.00	\$ 16.00	\$ 12.15	\$ 16.05	\$ 740.00	\$ 4.00	\$ 780.00	\$ 612.00	\$ 103.50	\$ 47.60	\$ 21.60	\$ 198.00	\$ 3.10	\$ 94.50
= PRESUPUESTO DE CONSUMO	\$ 30,002.63	\$ 13,061.16	\$ 34,659.89	\$ 43,287.60	\$ 32,554.78	\$ 29,435.70	\$ 87,256.50	\$ 6,891.96	\$ 6,122.54	\$ 57,245.59	\$ 2,154.62	\$ 4,840.42	\$ 4,056.55	\$ 8,979.63

Ilustración 74 Presupuesto de compras

2. Control de inventarios

Para realizar esta actividad se hace uso de un sistema en Excel para el control de inventario de productos, en este archivo se registran todas las entradas y salidas de producto, es decir compras y ventas de productos, de igual forma se detallan las existencias que se tienen, esto sirve para definir desde un principio con cuanto se cuenta de stock por cada producto, posterior a esto se definen las compras requeridas de producto, se registran y finalmente se procede a realizar las ventas de estos productos y se va registrando esta salida de productos para que de esta forma se conozca en tiempo real con cuanto inventario se cuenta para cada uno de los productos y determinar el momento preciso para realizar la siguiente compra (punto de reorden) y de esta forma mejorar los aspectos en los que actualmente se presentan oportunidades de mejora.

A continuación, se presenta una breve descripción de este sistema:

- Listado de productos

En esta hoja se detalla el listado de productos que ofrece Variedades Evita al público y que por lo tanto se debe llevar un registro completo de entradas y salidas de producto.

En esta hoja se especifica el nombre del producto, a que familia o categoría pertenece dentro de las definidas por la empresa y de igual forma se presenta una codificación de dichos productos, lo cual servirá para una mejor rastreabilidad de los productos y para un mejor y más fácil control de stock, esta codificación no presenta grandes dificultades para la empresa ya que se ha intentado agrupar de acuerdo y familias y por lo tanto lo único que varía son las letra iniciales que corresponden a las primeras letras de la familia de productos y posteriormente un correlativo. Es de gran importancia definir los productos previos a presentar el detalle de las entradas y salidas (compras y ventas) ya que cada producto tiene sus propias características únicas, como nombre, descripción, código de barras, etc., definir estos detalles ayuda a identificar y distinguir los productos de manera precisa en el inventario. Esto facilita la búsqueda y gestión de productos, lo que a su vez agiliza los procesos de almacenamiento, localización y distribución. Con una definición clara de los productos, se reduce la posibilidad de errores en la gestión del inventario.



Lista de Productos

CÓDIGO	PRODUCTO	CATEGORÍA
PA001	MATERIAL ESCOLAR	PAPELERIA
PA002	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	PAPELERIA
PA003	ARTÍCULOS DE REGALO	PAPELERIA
GLB001	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS
GLB002	GLOBOS DE MICROFOIL	GLOBOS
GLB003	GLOBOS BURBUJA	GLOBOS
BAS001	BASES PARA ARREGLOS FLORALE	BASES
BAS002	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES
BAS003	BASES PARA RECUERDOS	BASES
RCD001	RECUERDOS	RECUERDOS
TRJ001	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS
TRJ002	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS
TRJ003	TARJETAS DE DECORACIÓN	TARJETAS
FLO001	FLORES	FLORES

Ilustración 75. Listado de productos en sistema de control de inventario

- Registro de entradas y salidas

En esta hoja se detallan las entradas y salidas de cada uno de los productos ofrecidos por Variedades Evita, las entradas corresponden a compra o abastecimiento de productos y las salidas corresponden a ventas.

Para realizar el llenado de esta hoja es requerido colocar:

- La fecha que se realiza la compra o venta.
- El detalle si es entrada o salida de producto (compra o venta)
- Para el caso de las compras se solicita colocar el numero de la factura o comprobante presentado por parte del proveedor para realizar el pago de los productos adquiridos.
- El código del producto que se ha comprado o vendido, esto genera automáticamente que se complete el campo “producto” donde aparece el nombre del producto comprado o vendido y de igual forma se completa el campo “Categoría” que asocia a que familia de producto pertenece el producto en mención.
- Finalmente se coloca la cantidad de producto adquirido o vendido, para las compras se coloca normal el número y para las ventas debe registrarse en negativo ya que corresponde a salida de producto.

Cabe destacar que el producto que al descargarlo para ser almacenado se identifica que presenta alguna inconsistencia no se ingresa al sistema ya que no forma parte del producto que será ofrecido al público y por lo tanto no será vendido.

Control de Stock Variedades Evita



Movimientos de existencia compras y ventas

FECHA	COMPRA/VENTA/EXISTENCIA	COMPROBANTE	CÓDIGO PRODUCTO	PRODUCTO	CATEGORÍA	CANTIDAD
15/6/2023	Compra	FSD0000021	GLB001	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS	7,946
30/5/2023	Compra	FSD0000003	GLB002	GLOBOS DE MICROFOIL	GLOBOS	3,949
21/6/2023	Compra	FSD000015	GLB003	GLOBOS BURBUJA	GLOBOS	5,343
13/6/2023	Compra	FAC009	TRJ001	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS	540
4/7/2023	Compra	FSD0000028	TRJ002	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS	996
19/6/2023	Compra	FSD0000112	TRJ003	TARJETAS DE DECORACIÓN	TARJETAS	683
25/6/2023	Compra	FSD0000007	FLO001	FLORES	FLORES	1,572
4/7/2023	Compra	FAC0031	PA001	MATERIAL ESCOLAR	PAPELERIA	10,559
29/6/2023	Compra	FSD000138	PA002	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	PAPELERIA	5,999
21/6/2023	Compra	FSD0000020	PA003	ARTÍCULOS DE REGALO	PAPELERIA	3,806
19/6/2023	Compra	FSD0001071	RCD001	RECUERDOS	RECUERDOS	10,187
21/6/2023	Compra	FSD0000020	PA003	ARTÍCULOS DE REGALO	PAPELERIA	3,806
19/6/2023	Compra	FSD0001071	RCD001	RECUERDOS	RECUERDOS	10,187
30/6/2023	Compra	FSD0001006	BAS001	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	BASES	707
25/6/2023	Compra	FSD0000009	BAS002	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES	442
24/6/2023	Compra	FSD00000254	BAS003	BASES PARA RECUERDOS	BASES	312
1/7/2023	Venta		PA001	MATERIAL ESCOLAR	PAPELERIA	-56
1/7/2023	Venta		PA002	ARTÍCULOS PARA DECORACIÓN	PAPELERIA	-33
1/7/2023	Venta		PA003	ARTÍCULOS DE REGALO	PAPELERIA	-26
1/7/2023	Venta		GLB001	GLOBOS DE LÁTEX	GLOBOS	-64
1/7/2023	Venta		GLB002	GLOBOS DE MICROFOIL	GLOBOS	-21
1/7/2023	Venta		GLB003	GLOBOS BURBUJA	GLOBOS	-29
1/7/2023	Venta		BAS001	BASES PARA ARREGLOS FLORALES	BASES	-4
1/7/2023	Venta		BAS002	BASES PARA ARREGLOS CON GLOBOS	BASES	-2
1/7/2023	Venta		BAS003	BASES PARA RECUERDOS	BASES	-1
1/7/2023	Venta		RCD001	RECUERDOS	RECUERDOS	-63
1/7/2023	Venta		TRJ001	TARJETAS DE INVITACIÓN	TARJETAS	-3
1/7/2023	Venta		TRJ002	TARJETAS DE FELICITACIÓN	TARJETAS	-6
1/7/2023	Venta		TRJ003	TARJETAS DE DECORACIÓN	TARJETAS	-5
1/7/2023	Venta		FLO001	FLORES	FLORES	-9

Ilustración 76. Registro de entradas y salidas en sistema de control de inventario

- Producto en stock

En esta hoja se detalla el resumen de las compras y ventas de cada uno de los productos con la respectiva fecha de cuando se realizó, la cantidad de producto que ingresó o salió para que finalmente se pueda observar cuanto se tiene en stock de ese producto, esto permite llevar un adecuado control de los productos, conocer en qué momento se debe realizar el siguiente pedido de productos de acuerdo con los pronósticos de venta, tiempos de entrega por parte de los diferentes proveedores y posibles demoras en la entrega del producto. Se considera que esta es la hoja más importante dentro del sistema ya que es donde se muestra el control del inventario de cada uno de los productos.

Control de Stock Variedades Evita



Saldo de Stock

PRODUCTO	FECHA	COMPRA/VENTA/EXISTENCIA	Suma de CANTIDAD
GLOBOS DE LÁTEX	15/6/2023	Compra	7946
	1/7/2023	Venta	-64
Total GLOBOS DE LÁTEX			7882
GLOBOS DE MICROFOIL	30/5/2023	Compra	3949
	1/7/2023	Venta	-21
Total GLOBOS DE MICROFOIL			3928
GLOBOS BURBUJA	21/6/2023	Compra	5343
	1/7/2023	Venta	-29
Total GLOBOS BURBUJA			5314
TARJETAS DE INVITACIÓN	13/6/2023	Compra	540
	1/7/2023	Venta	-3
Total TARJETAS DE INVITACIÓN			537
TARJETAS DE FELICITACIÓN	4/7/2023	Compra	996
	1/7/2023	Venta	-6
Total TARJETAS DE FELICITACIÓN			990

Ilustración 77. Resumen de control de stock en sistema propuesto

El control de inventario es esencial para garantizar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la salud financiera de una empresa. Ayuda a optimizar el uso de recursos, minimizar costos y mantener un equilibrio saludable entre oferta y demanda. Un control de inventario adecuado ayuda a optimizar los procesos operativos relacionados con la gestión de inventario, como el reabastecimiento, la recepción de mercancías, el almacenamiento y la gestión de pedidos. Esto conduce a una operación más eficiente en general.

g. MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE

Como parte de los beneficios que presentará este componente para la empresa se puede mencionar:

- Optimización de inventario

Este es el principal efecto de la utilización de esta herramienta ya que con esto se busca tener un equilibrio entre la demanda de productos junto su respectiva disponibilidad y los costos asociados al almacenamiento de estos productos y la gestión de dicho inventario.

Dicho en otras palabras, se busca satisfacer las necesidades de los clientes sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento, obsolescencia o falta de liquidez.

Como se mencionaba este es el punto principal del uso de este componente y se puede visualizar la mejora de forma cuantitativa a través de un análisis de las ventas realizadas previo a la implementación de este componente y posterior a dicha implementación, a continuación, se presenta el análisis a realizar para conocer dicha mejora:

FIN DE PERIODO	VENTAS DIARIAS	VENTAS NO REALIZADAS AL DIA POR DESABASTECIMIENTO	%VENTAS NO REALIZADAS POR DESABASTECIMIENTO	COSTO POR VENTAS NO REALIZADAS	MEJORA EN VENTAS
7/4/2024	3,400	29	0.85%	\$ 37.12	-
14/4/2024	3,196	38	1.19%	\$ 48.64	-0.34%
21/4/2024	3,832	14	0.37%	\$ 17.92	0.82%
28/4/2024	3,893	9	0.23%	\$ 11.52	0.13%

Ilustración 78. Optimización de inventario

- Mejora en la toma de decisiones

Al realizar un pronóstico de demandas se puede reducir el riesgo pérdidas financieras ya que se cuenta con una mejor preparación para enfrentar los cambios en la demanda que puedan presentarse y de esta forma intentar cumplir siempre con la demanda de productos. Asimismo, se puede expandir la empresa a nuevos mercados conociendo las preferencias de los clientes y a su vez conocer cómo se comporta la demanda en estos nuevos mercados y a partir de esto establecer precios competitivos a este nuevo mercado.

- Aumento de la rentabilidad

Este es otro gran beneficio para la empresa ya que como ha sido mencionado anteriormente, para la empresa es muy importante generar mayor margen de beneficio de las ventas realizadas. Esto debido a que si se cuenta con el producto requerido por los clientes en el tiempo justo se incrementarán las ventas, se generará una fidelización de los clientes con la empresa, se reducirán los costos de escasez de inventario, se evitará el exceso de inventario y a veces obsolescencia.

De la misma forma, si se anticipa la demanda se puede negociar mejores términos con proveedores, reducir los costos de transporte y minimizar los tiempos de entrega, esto conduce a una mayor eficiencia en toda la cadena de suministro y a una reducción de los costos asociados.

Esto se puede visualizar en términos cuantitativos a través del incremento en las ventas registradas al día:

PRODUCTO	VENTAS AL DIA ACTUALES	VENTAS PROYECTADAS AL DIA	INCREMENTO
MATERIAL ESCOLAR	54 unidades	58 unidades	4 unidades
GLOBOS BURBUJA	35 unidades	36 unidades	1 unidad
BASES PARA ARREGLOS FLORALES	4 unidades	5 unidades	1 unidad
RECUERDOS	38 unidades	40 unidades	2 unidades
TARJETAS DE INVITACION	4 unidades	5 unidades	1 unidad
FLORES	5 unidades	6 unidades	1 unidad
ARTICULOS PARA DECORACION	37 unidades	39 unidades	2 unidades

Ilustración 79. Mejora en la calidad de servicio ofrecido

Al realizar un pronóstico de demandas en la empresa se incrementa la rentabilidad ya que se cómo se ha logrado observar se cuenta con los productos cuando el cliente los requiere y los clientes cada vez se acercan con más frecuencia o llegan nuevos clientes lo que incrementa el total de productos que se venden al día y por lo tanto la rentabilidad esperada por la empresa con respecto a los productos ofrecidos.

- Mejora en la satisfacción del cliente

Los pronósticos de demanda pueden mejorar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca al garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten. Los clientes satisfechos tienen más probabilidades de volver a comprar y recomendar la empresa a otros, lo que ayuda a aumentar los ingresos y la rentabilidad a largo plazo. También, los clientes se sienten valorados cuando reciben respuestas rápidas y soluciones efectivas a sus necesidades, lo que fortalece su relación con la empresa y aumenta su satisfacción.

Finalmente, el uso de pronósticos de demanda puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente al garantizar la disponibilidad de productos, reducir los tiempos de entrega, minimizar los errores en pedidos, personalizar la experiencia del cliente, mejorar el servicio al cliente y reducir el riesgo de insatisfacción. Esto ayuda a construir relaciones más sólidas con los clientes y a impulsar el éxito a largo plazo de la empresa.

Esto se puede visualizar en términos cuantitativos a través del incremento de los clientes que reciben por día ya sea para realizar consultas sobre los productos ofrecidos o en si las ventas directas que se realizan, para esto se ha tomado un periodo de 1 mes para analizar esta situación, considerando las primeras dos semanas sin los cambios propuestos y las siguientes dos semanas con los cambios propuestos implementados:

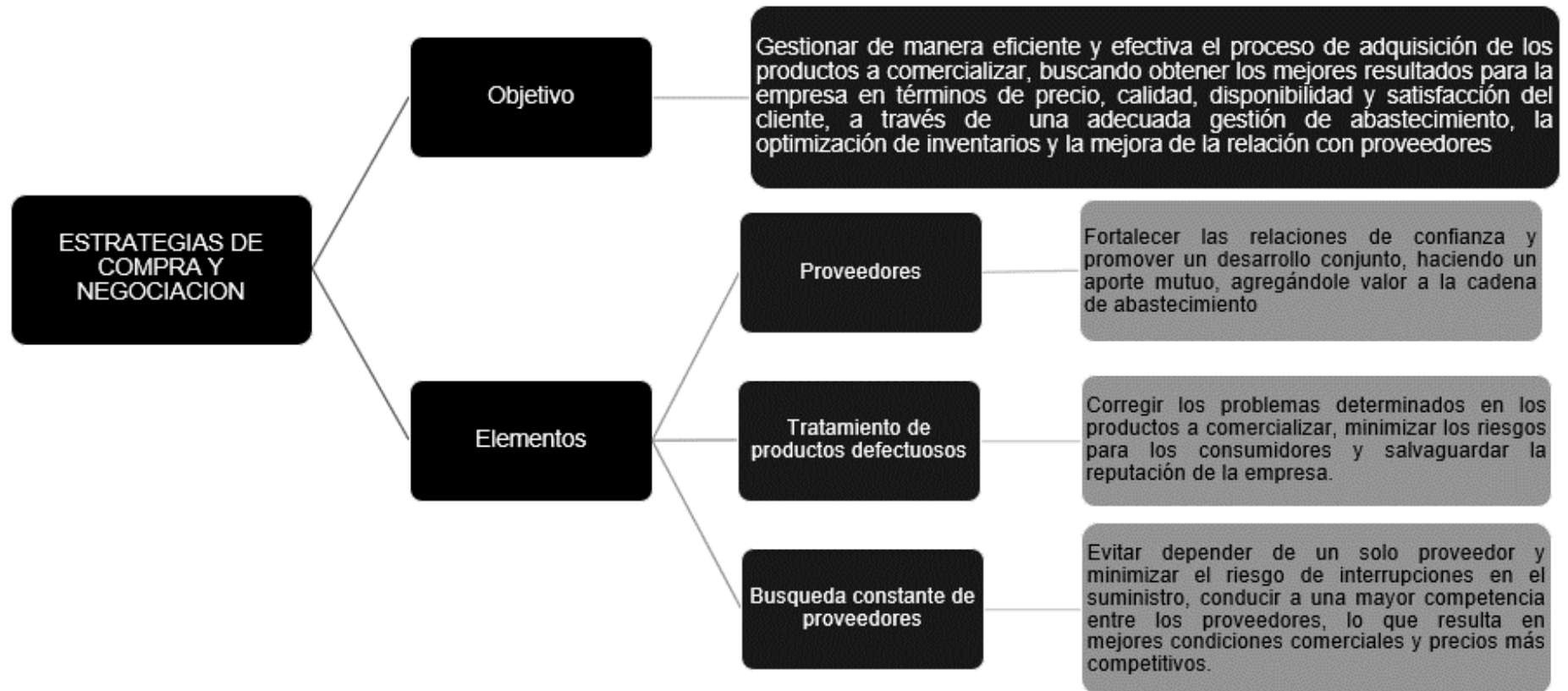
PERIODO	CLIENTES RECIBIDOS	CLIENTES SATISFECHOS CON SERVICIO	% SATISFACCION	% INCREMENTO SATISFACCION
01/04/2024 - 07/04/2024	712 clientes	628 clientes	88%	-
08/04/2024 - 14/04/2024	659 clientes	576 clientes	87%	-1%
15/04/2024 - 21/04/2024	721 clientes	658 clientes	91%	4%
22/04/2024 - 28/04/2024	692 clientes	645 clientes	93%	2%

Ilustración 80. Satisfacción de cliente

Como se logra observar, al contar con los productos solicitados por los clientes en el tiempo y cantidades necesarias se puede incrementar la satisfacción de los clientes y de la misma forma cada vez se van incrementando la cantidad de clientes que se reciben en la sala de ventas ya que los clientes recomiendan la empresa.

11.7.4 COMPONENTE: ESTRATEGIAS DE COMPRA Y NEGOCIACIÓN

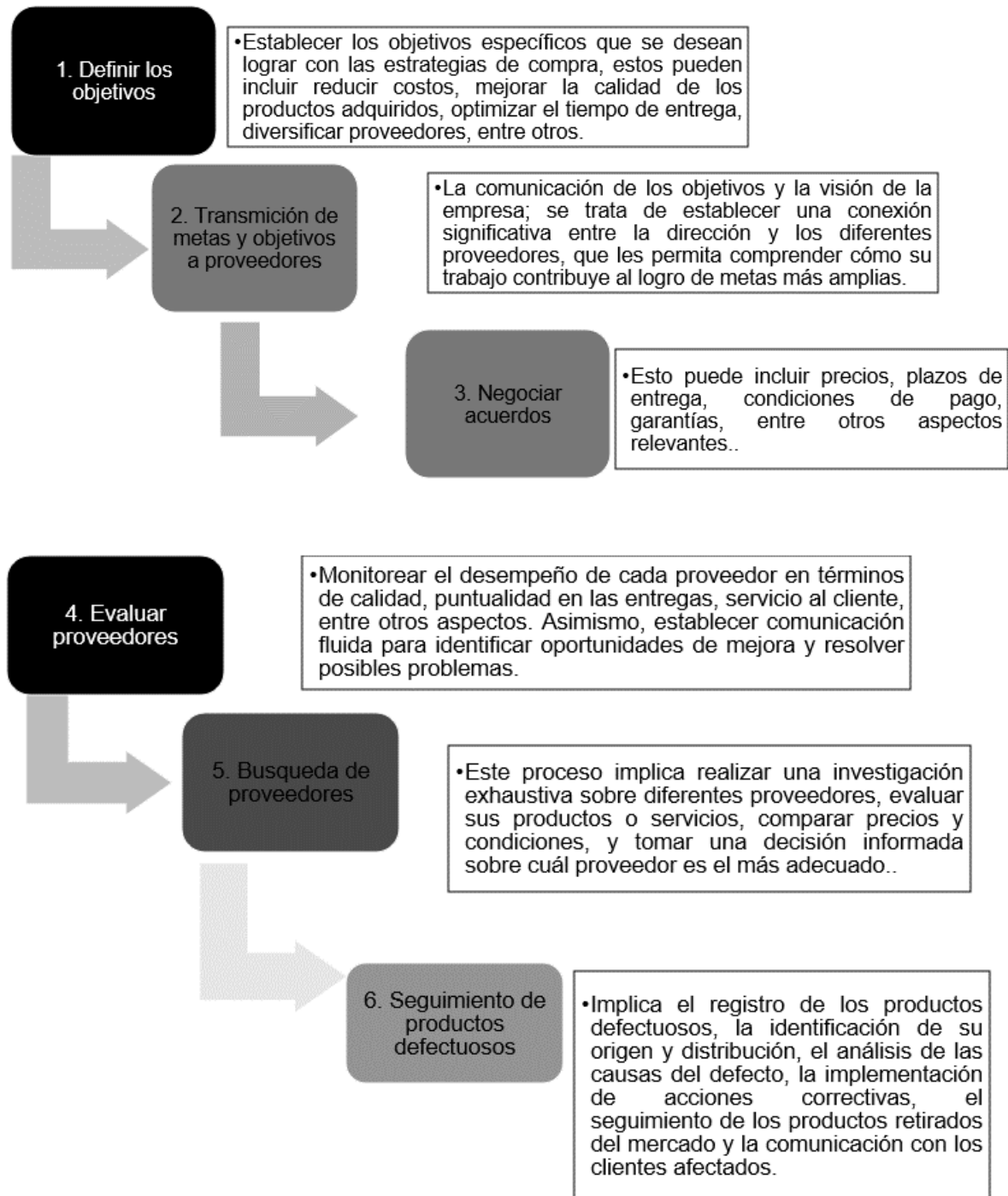
a. OBJETIVO Y ELEMENTOS



b. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

CÓMO	CÚANDO	DÓNDE	QUIÉN	CÚANTO
Definir metas y objetivos comunes	Previo a la realización de una solicitud de pedido de productos	Oficinas administrativas	Gerente general Proveedores	Una vez al año
Elaborar negociación de contratos				
Gestionar la relación con proveedores				
Establecer tratamiento de productos defectuosos	Al momento de la entrega de los productos solicitados	Bodega de la empresa	Gerente general	Una vez cada seis meses
Evaluar el desempeño de proveedores		Oficinas administrativas	Encargada de compras Encargado de almacén	
Realizar una búsqueda constante de proveedores	Previo a la realización de un pedido significativo para la empresa	El Salvador Países que presenten ventajas para la empresa	Gerente general Encargada de compras	Una vez al año

c. ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN



d. CONSIDERACIONES ESPECIALES

Al implementar estrategias de compra, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Análisis y entendimiento del mercado:** Antes de implementar una estrategia de compra, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del mercado, se debe conocer las tendencias del sector, la oferta y demanda, los competidores y la estabilidad económica.
2. **Análisis de las necesidades de la empresa:** Antes de implementar una estrategia de compra, es importante analizar las necesidades de la empresa en términos de productos o servicios que se requieren. Esto ayudará a identificar las mejores opciones de compra y evitar compras innecesarias.
3. **Evaluación de riesgos:** Identificar y evaluar los riesgos potenciales asociados con las estrategias de compra propuestas. Estos pueden incluir cambios en los precios de los productos, fluctuaciones en el tipo de cambio, problemas de calidad, demoras en la entrega, entre otros. Una vez identificados, se deben desarrollar planes de contingencia para mitigar estos riesgos.
4. **Capacitación y desarrollo del equipo:** Se debe asegurar que todo el equipo esté adecuadamente capacitado en las mejores prácticas de compras, también se debe proporcionar capacitación continua sobre negociación, gestión de proveedores, evaluación de calidad, análisis de mercado, entre otros temas relevantes.
5. **Monitoreo y medición de resultados:** Es importante monitorear y medir continuamente los resultados de las estrategias de compra implementadas. Esto permitirá evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario. Realiza análisis periódicos de costos, calidad, tiempo de entrega, satisfacción del cliente, entre otros factores clave.

e. TÉCNICAS A EMPLEAR

1. Auditoria y Check list de evaluación de proveedores

Es un sistema formalizado de evaluación de la fiabilidad y competencia de los proveedores y vendedores para prestar un servicio de calidad.

Una auditoría de proveedores suele considerarse uno de los mejores primeros pasos hacia una mejor gestión de la cadena de suministro, ya que mejora la calidad y la eficiencia desde el origen. Por lo general, las auditorías de los proveedores deben realizarse al menos una vez al año y con la frecuencia que sea necesaria, en función de los riesgos que entraña ese proveedor concreto, o de los perfiles de riesgo de los proveedores.

2. Uso de KPIs para determinar desempeño de proveedores

Los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés) pueden ser utilizados para medir el desempeño de los proveedores de diversas maneras. Algunos KPIs que se pueden utilizar para evaluar los proveedores de Variedades Evita son:

- Tiempo de entrega: Medir el tiempo que tarda el proveedor en entregar los productos o servicios.
- Calidad del producto: Evaluar la calidad de los productos suministrados por el proveedor.
- Costo: Analizar y comparar precios con otros proveedores o estableciendo un objetivo para reducir costos.
- Cumplimiento de los plazos de pago: Evaluar si el proveedor cumple con los plazos de pago acordados, lo que puede indicar su capacidad para administrar eficientemente sus propios recursos financieros.
- Servicio al cliente: Medir la calidad del servicio al cliente proporcionado por el proveedor, como el tiempo de respuesta a las consultas o la resolución de problemas de manera oportuna.

3. Negociación

Consiste en desarrollar habilidades de negociación efectivas para obtener los mejores términos y condiciones posibles. Evaluar las necesidades y objetivos de ambas partes y buscar un equilibrio que beneficie a ambas. Es fundamental que el responsable de compras vea al proveedor como un aliado y no como un enemigo.

4. Análisis de mercado

Es una herramienta fundamental para que las empresas puedan identificar oportunidades, entender a su público objetivo y tomar decisiones informadas sobre qué productos o servicios adquirir. Este análisis se realiza a través de la recopilación y análisis de datos demográficos, económicos, socio-culturales y psicográficos de los consumidores. Se utiliza para determinar la demanda y la oferta existente en el mercado, así como para identificar a la competencia y evaluar sus fortalezas y debilidades.

5. Alianzas estratégicas

Cuando se trata de estrategias de compra, las alianzas estratégicas presentan los siguientes beneficios:

- Mayor capacidad de negociación: mejores condiciones de compra, como mejores precios, plazos de pago más largos o descuentos por volumen.
- Acceso a nuevos mercados: se puede acceder a nuevos segmentos de mercado y ampliar la base de clientes.
- Compartir conocimientos y recursos: Esto puede incluir tecnología, know-how, experiencia en el mercado, acceso a canales de distribución, entre otros.

- Reducción de riesgos: reducir la dependencia de un único proveedor o la exposición a fluctuaciones en los precios, se puede mitigar estos riesgos y garantizar un suministro más estable.
- Mejora de la competitividad: Al colaborar con otras empresas, se pueden aprovechar sus fortalezas y competencias complementarias, lo que puede resultar en una ventaja competitiva significativa.

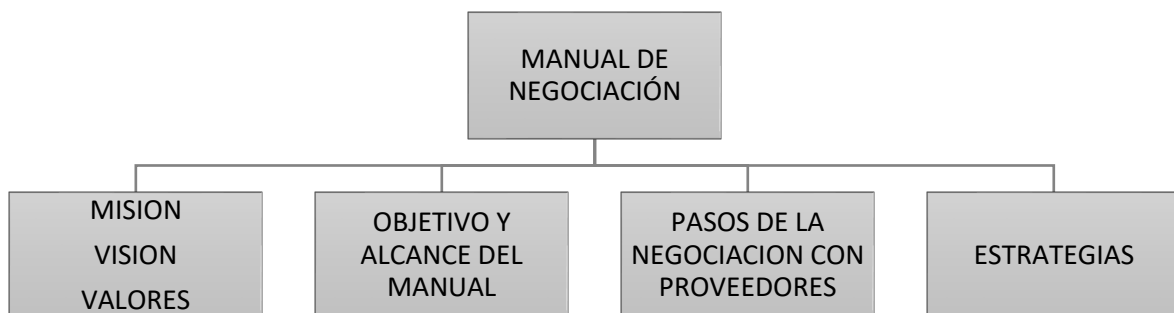
f. DESARROLLO DEL COMPONENTE

1. PROVEEDORES

Para mejorar las relaciones con los proveedores se propone lo siguiente, que, a su vez, se considera trae beneficios a la adquisición de los productos en calidad, tiempo y precio.

- **Negociación**

Se propone un MANUAL DE NEGOCIACIÓN en el que se detallen las estrategias que se adaptan a la visión de la empresa y sus metas, los elementos a groso modo, del manual y su diseño se propone como sigue:



MISION

“Variedades Evita es una empresa que provee a clientes los materiales, productos terminados, asesoría y servicios, para la organización de todo tipo de eventos sociales, brindando confianza y cooperación”.

VISION

“Satisfacer cada una de las necesidades de cada cliente, priorizando buena atención, calidad, confianza, experiencia, creatividad y precios accesibles.”

VALORES

- Dedicación a la calidad
- Orientación al cliente
- Amabilidad y trabajo en equipo
- Responsabilidad Social

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este manual es definir los requisitos para hacer negocios con Variedades Evita, y describir los procesos necesarios para garantizar que la Base de suministro mejore continuamente para prevenir alteraciones en la calidad, proporcionar los costos más bajos, un servicio de nivel superior y asegurar un éxito mutuo de manera continua con nuestros proveedores.

ALCANCE

Este manual aplica a los proveedores de todo tipo de productos comercializados por Variedades Evita.

PASOS PARA LA NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Preparación y planificación

- Se preparan los términos de la negociación y se selecciona a la persona encargada de negociar con el proveedor.



Definir reglas básicas e intercambiar información

- Se definen las metas y límites aceptables en cuanto a los términos de la negociación, además se intercambia con el proveedor la información pertinente.



Aclaración

- Se deben reforzar y justificar sus posiciones y demandas expuestas en el paso anterior, se puede recurrir a documentación.



Negociación y resolución de problemas

- Es donde las partes utilizarán sus mejores estrategias para alcanzar los objetivos que se han establecido durante la etapa de preparación y planificación.



Cierre e implementación

- Se debe formalizar el acuerdo. Se lleva a cabo a través de la firma de un contrato formal donde ambas partes aceptan las condiciones establecidas en el mismo.

ESTRATEGIAS

Procura tener varios proveedores.

- Eso brinda la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y en especial, valor agregado a lo que se está requiriendo. Toda la información enviada por los proveedores, debe tabularse en un comparativo, que esté siempre actualizado, esto facilitara la toma de decisiones en su momento.

Analizar todas las perspectivas

- En medio de la negociación se debe tener la capacidad de tomar distancia para pensar: ¿por qué estoy aquí? Y ¿qué espero? Esto da una mayor perspectiva y ayudará a mantener la serenidad necesaria para tomar cualquier tipo de decisión.

Ponerse del lado contrario, sé empático

- Habilidad para entender al otro y ponerse en su lugar. Los negociadores escuchan más de lo que hablan y van más lejos de la negociación en sí por que construyen confianza y, al mismo tiempo, defienden su posición.

Enfoque en los intereses, NO en las posiciones

- La postura se refleja en las demandas o posiciones concretas, mientras que los intereses son motivaciones subyacentes: necesidades, deseos, miedos y preocupaciones.

Apostar por ganancias mutuas

- La creatividad es un recurso que debe desarrollarse a diario y es de gran importancia para la negociación. El mayor obstáculo a la invención y creatividad es la voz interior que dice: 'eso no se puede'.

Revisar la forma de comunicarse

- Preguntarse qué impacto tiene en uno mismo y en los otros la forma de negociar. ¿Estoy siendo claro y efectivo en mi forma de comunicarme? No olvides la importancia sustancial de la escucha activa y la coherencia entre los intereses que se pretenden satisfacer y tu manera de comunicarte.

Cuidar la relación.

- Es determinante generar suficiente confianza entre las partes, buscar los beneficios mutuos en el largo plazo, cumplir con las promesas y los compromisos y analizar en cada negociación si estoy dañando mis relaciones al negociar y/o si mis relaciones están dañando los resultados.

- **Auditoria y CHECK LIST de evaluación de proveedores**

Una auditoría de proveedores es un método popular en la gestión de proveedores que se utiliza para garantizar que los proveedores cumplen con los requisitos legales y nuestros propios estándares como cliente.

Paso 1: criterios de evaluación

Como primer paso, debemos realizar un análisis sobre las características generales de cada proveedor definiendo Criterios o tópicos y subcriterios de evaluación, que nos definan lo que queremos obtener de nuestros proveedores. Para el caso de Variedades Evita se consideran adecuados los siguientes:

- Calidad de suministros
- Fiabilidad del plazo de entrega
- Competitividad de Precios
- Certificaciones de Calidad, premios, seguros.
- Disponibilidad en un corto tiempo

Paso 2: sistema de evaluación

Luego de definir los criterios más importantes para nuestros proveedores podemos armar una CHECK LIST de evaluación de proveedores. Luego podemos definir una escala de evaluación o puntaje para ser aplicado a cada criterio y a cada proveedor por ejemplo: (0-5) no seleccionado, Seleccionado (6 a 10).

Paso 3: frecuencia de evaluación

Es importante definir una periodicidad que aplicaremos la evaluación esta puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, la relación de proveedores y clientes es muy dinámica varía temporalmente.

Paso 4: registro de evaluación

Por último, toda evaluación realizada a nuestros proveedores debe ser registrada en algún formato que nos permita tener una trazabilidad de los resultados obtenidos del servicio que obtenemos de cada evaluación. Posteriormente podemos asociarlo a indicadores que nos permitan tener una mayor visión de la evaluación obtenida.

CHECK LIST DE EVALUACION DE PROVEEDOR PROPUESTA

Con este sistema podemos obtener un puntaje general por cada criterio para los distintos proveedores de modo que podamos compararlos. Una escala referencial, nos permitirá asignar puntajes a los proveedores y al multiplicarlos con el porcentaje definido en el criterio nos dará un valor referencial para la evaluación del criterio en ese proveedor:

- Escala **0 - 2.5**: Proveedor No Seleccionado
- Escala **2.51 - 5**: Proveedor seleccionado

 CHECK LIST – EVALUACION DE PROVEEDORES			
Objetivo: seleccionar y evaluar a nuestros proveedores pues se convertirán en nuestros socios estratégicos para alcanzar los objetivos con nuestros clientes y lograr satisfacerlos.			
Evaluación de proveedores			Proveedor A
Puntaje final			0 - 5
Tópico 1	Entrega de producto		
CRITERIOS	PONDERACIÓN	PUNTAJE	TOTAL (0 – 1)
Rapidez de entrega	25%		
Seguimiento	20%		
Tiempo de entrega	25%		
Fiabilidad del plazo de entrega	30%		
Tópico 2	Precio		TOTAL (0 – 1)
Relación calidad/precio	60%		
Localización geográfica (este factor puede ser determinante en el precio)	25%		
Competitividad de Precios	15%		
Tópico 3	Perfil general del proveedor		TOTAL (0 – 1)
Prestigio, experiencia y referencias	45%		
Calidad de suministros	20%		
Certificaciones de Calidad, premios, seguros	20%		
Tamaño de la empresa	15%		
Tópico 4	Capacidad técnica		TOTAL (0 – 1)
Cantidad de personal y turnos de trabajo	45%		
Disponibilidad en un corto tiempo	55%		
Tópico 5	Antecedentes		TOTAL (0 – 1)
Baja cantidad de retorno de producto en mal estado	60%		
Relaciones comerciales estables	40%		

Tabla 69 CHECK LIST DE EVALUACION DE PROVEEDOR PROPUESTA

2. TRATAMIENTO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

Parte de un buen servicio es ofrecer la opción de “garantía”, esto se puede relacionar para el caso de la empresa en estudio con una política de retorno.

– Política de retorno

Para que una solicitud de devolución proceda, esta tiene que cumplir con los requisitos que establecen las políticas de devolución. Una vez que la petición ha sido validada, el cliente podría preferir que le intercambies el producto que compró por otro, que le regreses su dinero o llegar a un acuerdo compensatorio. A continuación, revisamos estas posibilidades a detalle para que puedan considerarse en una política de retorno para Variedades Evita.

LOS 4 TIPOS DE DEVOLUCIONES

- **Devolución por cambio**

Este tipo de devolución es muy común y ocurre cuando el cliente quiere adquirir un producto de tu marca, pero el que compró no cubrió sus necesidades. El cambio puede darse por causas tan simples como haber elegido color, o tamaños incorrectos

- **Devolución por reembolso**

Una devolución por reembolso, contrario a la de cambio, se da cuando el cliente exige el reembolso del costo del producto o servicio adquirido en su totalidad. Es común que, en estos casos, el consumidor ya no desee otra oferta.

- **Devolución proporcional**

Las devoluciones proporcionales son comunes en servicios. Si hablamos de un software, una licencia o un servicio de pago recurrente, se mide el tiempo proporcional de uso y llegar a un acuerdo sobre cuánto dinero se le devolverá al consumidor.

- Devolución compensatoria

Una devolución compensatoria sucede cuando una persona desea regresar una mercancía y la empresa es quien tiene que asumirlo, por ejemplo, si un producto llegó en mal estado.

CUADRO EVALUATIVO DEL TIPO DE POLÍTICA APLICABLE A VARIEDADES EVITA	Devolución por cambio	Devolución por reembolso	Devolución proporcional	Devolución compensatoria
	Si Aplica	No Aplica	No Aplica	Si Aplica
	Cualquier producto que necesite a petición del cliente, ser cambiado por otro tamaño, color o textura.	No se procesan devoluciones por insatisfacción de un producto adquirido en buen estado.	No se pueden dar reembolsos por el uso proporcional de un producto ya sea en buen o en mal estado.	Siempre que se compruebe que el producto fue entregado en mal estado, se procesa una devolución.

Tabla 70 Cuadro evaluativo del tipo de política aplicable a variedades evita

Se propone, por tanto, la siguiente como la política de retorno para Variedades Evita:

POLITICA DE DEVOLUCIONES

Si deseas devolver o cambiar un artículo por cualquier motivo, ¡estamos aquí para ayudarte! Ofrecemos cambios o devoluciones dentro de los 14 días calendario posteriores a tu compra al presentar tu factura y la justificación de la petición del cambio o devolución.

- Puedes devolver tu producto y obtener un reembolso presentándote a la tienda en la que adquiriste el producto defectuoso.
- Puedes obtener un cambio presentándote a la tienda en la que adquiriste el producto defectuoso o con el que deseas cambiar de tamaño, color o textura, debes tomar en cuenta que es posible se apliquen cargos por diferenciación entre el nuevo y el antiguo producto.

Ten en cuenta las siguientes excepciones en nuestra política de cambio y devolución:

- Los artículos con descuento se consideran ventas sin devolución y no pueden ser devueltos ni cambiados
- Los artículos deben tener las etiquetas pegadas y deben devolverse en su embalaje original
- Los artículos no deben tener signos visibles de uso o desgaste.
- Solamente se procede una vez con el cambio o devolución

Para iniciar un cambio o devolución, ten en cuenta los siguientes pasos:

- Preséntate a la tienda Variedades Evita, donde efectuaste el pago
- Solicita ayuda a cualquiera de nuestros colaboradores
- Explica tu caso, si es por devolución por producto defectuoso o si quieres solicitar un cambio debido a un error
- Presenta la factura
- Paga el excedente si aplica el caso y estás de acuerdo.
- Recibe el producto acorde a tu necesidad o el reembolso del mismo.

3. BUSQUEDA CONSTANTE DE PROVEEDORES

Los proveedores son un eslabón más que esencial en la cadena de suministros de cualquier empresa, por tanto, se recomienda siempre estar en constante búsqueda de nuevas empresas y contactos que sean de interés para la organización y de esta manera, lograr tener un portafolio amplio de proveedores para así minimizar los riesgos de desabastecimiento.

Para tal búsqueda constante se propone para Variedades Evita lo siguiente:

GUÍA PARA DEFINIR LA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

El proceso de búsqueda y selección de proveedores es la fase que antecede a la primera compra. Definir una cartera de proveedores que demuestre las habilidades para satisfacer adecuadamente las necesidades de la empresa, requiere el seguimiento de una serie de pasos que son parte de la búsqueda y selección.

Paso 1. Búsqueda de proveedores

El primer paso del proceso, es la búsqueda de proveedores que ofrezcan los insumos, productos o servicios que se requieren. Algunas opciones dónde podemos buscar proveedores son:

- Con trabajadores de la empresa, que han establecido contacto con proveedores en anteriores empleos.
- Con personas conocidas, que puedan dar recomendación de proveedores con las que tienen o han mantenido una relación comercial.
- Con la competencia, consultando discretamente con cuales proveedores se relacionan.
- En internet, a través de buscadores, asociaciones empresariales, páginas de mercadeo, directorios, redes sociales, etc.
- Publicidad offline, publicaciones especializadas donde muchos proveedores suelen divulgar sus anuncios.
- Páginas amarillas, es un medio tradicional de búsqueda de proveedores.
- Eventos presenciales, como ferias y exposiciones.

Una vez realizada la búsqueda de proveedores, fácilmente se puede realizar una elección previa conforme, referencias, calidad del producto y precio; esta lista de potenciales proveedores pasará por un proceso de selección de acuerdo a criterios más específicos.

Paso 2. Criterios de selección

Es necesario establecer criterios específicos en el proceso de selección. Para el caso de Variedades Evita podrían utilizarse los mismos criterios establecidos anteriormente en la “Evaluación por medio de la CHECK LIS” en la sección anterior. Como siempre, los factores a considerar son:

Precio: Se debe considerar razonablemente tener proveedores que mantengan precios conforme a la calidad del producto que ofrecen.

Calidad: Un método para evaluar la calidad es a través de los certificados de calidad exigidos a los proveedores; características, durabilidad, resistencia, son algunas de las especificaciones reflejadas en los certificados

Pago

- Forma de pago que ofrece el proveedor; por ejemplo, vía online, emisión de cheques, depósitos, transferencias bancarias u otro método de pago.
- Plazo de pago, es importante crear las mejores condiciones de pago; concertar con los proveedores plazos de crédito al mayor tiempo posible sin incurrir a algún sobreprecio adicional.

Entrega: En el proceso de selección, el factor de entrega evalúa la habilidad de respuesta del proveedor a la demanda de materia prima y su capacidad de abastecimiento.

Aspectos logísticos: La logística de los proveedores no es menos importante, al contrario, constituye su carta de presentación. Un aspecto a evaluar es la organización interna, que el personal esté calificado para mantener con eficacia la cadena de producción; la atención al cliente es fundamental, sobre todo cuando se requiere rápidamente de una información.

Paso 3. Obtención de información

Con la lista de potenciales proveedores y los criterios de selección establecidos, se procede a reforzar la información que se obtuvo en la fase de búsqueda. Además de los medios que se utilizaron para buscar proveedores, se puede consultar más fuentes para obtener información.

- **Información directa:** a través del correo electrónico, solicitando formalmente la razón social, catálogo de productos, listado de precios, modalidades de pago, etc. Otra manera sería mediante el contacto directo con sus representantes de ventas.
- **Páginas web:** la forma más sencilla y rápida de obtener información, es consultando su página web.

- **Visitas:** programar visitas a las instalaciones de un potencial proveedor, es el método más confiable para evaluar su organización.
- **Búsqueda de referencias:** además de ser un medio de obtención de información, también es parte de los criterios de selección.
- **Período de prueba:** otra fuente de información es poner a prueba al proveedor realizando una solicitud de pedido; esto permite evaluar el cumplimiento de las condiciones establecidas, calidad del producto, entrega, distribución, etc.

Paso 4. Evaluación de proveedores

Para la valoración es necesaria la creación de herramienta de análisis, tomando en cuenta los principales criterios de selección como el precio, la calidad, condiciones de pago y entrega. Un cuadro comparativo, es el instrumento de medición más básico y de fácil comprensión.

Paso 5. Selección de proveedores

Una vez realizado el análisis evaluativo, finalmente se procede a la selección de los proveedores que reúnan el perfil característico para establecer una relación comercial en beneficio de la organización.

4. USO DE KPI PARA DETERMINAR DESEMPEÑO DE PROVEEDORES

Se propone un documento de Excel en el que la administración junto con el área de abastecimiento de Variedades Evita, lleve el control del desempeño de los proveedores. La siguiente imagen muestran estos KPIS además de otros que serán tratados más adelante en otro componente, demostrando así también la conectividad entre los mismos como un sistema.



Ilustración 81 KPIS proveedores

Los KPIS específicos para la evaluación de proveedores son:

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Tiempo de abastecimiento (Lead Time)
AREA	Proveedores
ENCARGADO	Compras
PERIODICIDAD	En cada compra
FORMULA	
$T = F_2 - F_1$	
DESCRIPCION	
Tiempo en que el proveedor tarda en enviar el producto a Variedades Evita, hasta el momento de recepción, puede definirse este momento en aduanas o hasta el lugar de almacenamiento, dependiendo del criterio del encargado. Se presenta el diseño del registro de los datos para cada uno de los diferentes proveedores, especificando los productos y la información relevante para el control de los indicadores. T: Tiempo de espera a recepción del producto F₁: Fecha de emisión del pedido. F₂: Fecha de recepción del pedido	
ESTANDAR	
El estándar para este indicador depende de cada proveedor y producto. Se sugiere evaluar a cada proveedor y en base a las características de este y las necesidades del producto en cuanto a la demanda fijar un periodo de días en que es aceptable recibir el producto sin quedar en inexistencias.	

Tabla 71 Ficha Técnica Tiempo de abastecimiento (Lead Time)

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Efectividad de los proveedores
AREA	Proveedores
ENCARGADO	Compras
PERIODICIDAD	En cada compra
FORMULA	
$E = \frac{P}{Tp} \times 100$	
DESCRIPCION	
Para conocer el porcentaje de entregas que se realizan fuera del plazo acordado de cada uno de los proveedores. E: Efectividad de los proveedores P: Pedidos recibidos fuera del plazo Tp: Total de pedidos recibidos	
ESTANDAR	
Las entregas fuera de plazo también dependerán (su estándar) de la demanda de cada producto. Se debe relacionar con los datos de producto en stock para determinar cuántos días es posible aceptar un retraso en la entrega velando que siempre se encuentre producto existente en bodegas.	

Tabla 72 Ficha Técnica Efectividad de los proveedores

FICHA TECNICA



INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

NOMBRE	Mala calidad
AREA	Proveedores
ENCARGADO	Bodeguero
PERIODICIDAD	En cada compra
FORMULA	
$C = \frac{Cm}{Ct} \times 100$	
DESCRIPCION	
Registro de la cantidad de producto defectuoso que se recibe de cada proveedor en cada compra. C: Mala calidad Cm: Cantidad de productos en mal estado recibidos Ct: Cantidad total de productos	
ESTANDAR	
Dependiendo de la relación costo/calidad, se establece a criterio de costos, distancia y tiempo el porcentaje de productos defectuosos que son aceptables para cada proveedor, se recomienda dentro de los contratos o negocios con el proveedor se establezca también este porcentaje, así de esta manera conservar también con él una buena relación y comunicación.	

Tabla 73 Ficha Técnica Mala calidad

g. MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE

Aquí en esta sección, se presentan simulaciones a manera de ejemplos para plantear el beneficio de la implementación de los componentes en versión de costos y ahorros de dinero.

1. TIEMPO DE ABASTECIMIENTO (LEAD TIME)

Tiempo en que el proveedor tarda en enviar el producto a Variedades Evita, hasta el momento de recepción. Al llevar un control de este indicador podemos comparar a los proveedores, y de esta manera determinar el más conveniente. Primero, veamos el funcionamiento y toma de datos del KPI en Excel:

APLICACIÓN DEL KPI

En la hoja de Excel se registran por proveedor los productos que se reciben del mismo y las fechas correspondientes. El resultado del promedio LEAD TIME (Tiempo entre pedido y recepción del producto) se detalla en la columna promedio para cada producto de cada proveedor.

PROVEEDOR B	Tiempo de abastecimiento (Lead Time)					
	Tiempo de espera de compra = Fecha de recepción del pedido – Fecha de emisión del pedido.					
PRODUCTOS	Producto	Fecha de solicitud (departamento interno)	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha de recepción	Lead Time (días)	Promedio
Vejigas	Vejigas	10/5/2023	16/5/2023	3/6/2023	18	14.66666667
Listones	Vejigas	11/5/2023	16/5/2023	4/6/2023	19	
	Vejigas	26/5/2023	27/5/2023	8/6/2023	12	

Ilustración 82 KPI LEAD B EXCEL

Al momento de los análisis puede seleccionar solamente el producto de interés.

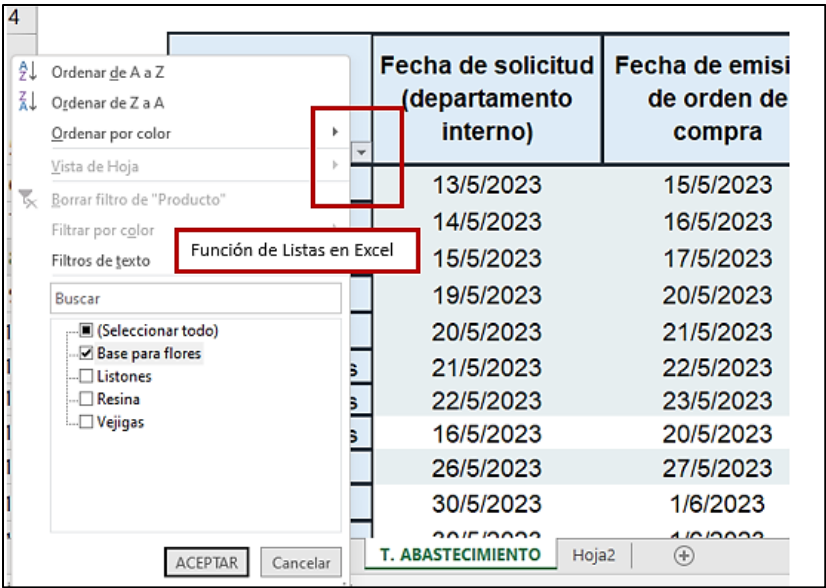


Ilustración 83 LEAD selección del producto

EJEMPLO

Suponiendo el siguiente ejemplo para determinar el beneficio de la aplicación del KPI:

DATOS PROVEEDOR A: El T resulta de 17.33 en días.

Con la ayuda de las listas (función de Excel) se pueden seleccionar el tipo de producto que se requiere analizar en ese momento.

PROVEEDOR A	Tiempo de abastecimiento (Lead Time)					
	Tiempo de espera de compra = Fecha de recepción del pedido – Fecha de emisión del pedido.					
PRODUCTOS	Producto	Fecha de solicitud (departamento interno)	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha de recepción	Lead Time (días)	Promedio
	Vejigas	13/5/2023	15/5/2023	3/6/2023	19	17.33333333
	Base para flores	14/5/2023	16/5/2023	4/6/2023	19	
	Listones	15/5/2023	17/5/2023	5/6/2023	19	

Ilustración 84 Datos A

DATOS PROVEEDOR B: El T resulta de 14.67 en días.

PROVEEDOR B	Tiempo de abastecimiento (Lead Time)					
	Tiempo de espera de compra = Fecha de recepción del pedido – Fecha de emisión del pedido.					
PRODUCTOS	Producto	Fecha de solicitud (departamento interno)	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha de recepción	Lead Time (días)	Promedio
Vejigas	Vejigas	10/5/2023	16/5/2023	3/6/2023	18	14.66666667
Listones	Vejigas	11/5/2023	16/5/2023	4/6/2023	19	
	Vejigas	26/5/2023	27/5/2023	8/6/2023	12	

Ilustración 85 Datos B

ANALISIS: De esta manera en un análisis comparativo se puede determinar cuál proveedor es más conveniente a la hora de ahorrar costos por pérdida de oportunidad en ventas dado que no hay producto por la tardanza en la llegada del producto, suponiendo ya no se cuente con ninguna cantidad en stock.

El proveedor B es el más conveniente dado que representa menos riesgo de pérdida de oportunidad de ventas.

PRODUCTO	Vejigas	Promedio T (días)	Rotación del producto en stock (días)	Perdida de ventas en función de días	Promedio de venta diaria en \$	Perdida en \$
PROVEEDOR	A	17.33	12	-5.33	8	-42.64
	B	14.66666667	12	-2.666666667	8	-21.33333333

Ilustración 86 Análisis T

Perdida de ventas en función de días= Promedio T – Rotación

Perdida en \$ = Perdida de ventas en función de días x Promedio de venta diaria en \$

2. EFECTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES

Para conocer el porcentaje de entregas que se realizan fuera del plazo acordado de cada uno de los proveedores. Además, se puede hacer por producto al aplicar la función anterior de las Listas en Excel, o se puede hacer de manera general como en este ejemplo:

EJEMPLO

Suponiendo el siguiente ejemplo aplicado a vejigas para cada proveedor, para determinar el beneficio monetario de la aplicación del KPI:

DATOS PROVEEDOR A: El E resulta de 71%

EFECTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES						
Efectividad de los proveedores = Pedidos recibidos fuera del plazo / Total de pedidos recibidos x 100.						
PROVEEDOR A	Producto	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha prevista de entrega	Fecha de recepción	Fuera de Plazo	Promedio fuera de plazo
PRODUCTOS	Vejigas	17/5/2023	2/6/2023	5/6/2023	si	71%
	Vejigas	20/5/2023	5/6/2023	30/5/2023	no	
	Base para flores	23/5/2023	5/6/2023	12/6/2023	si	
	Listones	27/5/2023	10/6/2023	8/6/2023	no	
	Resina	1/6/2023	11/6/2023	8/6/2023	no	

Ilustración 87 Datos EA

DATOS PROVEEDOR B: El E resulta de 43%

PROVEEDOR B	Producto	Fecha de emisión de orden de compra	Fecha prevista de entrega	Fecha de recepción	Fuera de Plazo	Promedio fuera de plazo
PRODUCTOS	Vejigas	17/5/2023	2/6/2023	31/5/2023	no	43%
	Vejigas	17/5/2023	2/6/2023	12/6/2023	si	
	Base para flores	18/5/2023	5/6/2023	28/5/2023	no	
	Listones	21/5/2023	4/6/2023	5/6/2023	si	
	Resina	3/6/2023	15/6/2023	20/6/2023	si	

Ilustración 88 Datos EB

ANÁLISIS:

Perdida de ventas en función de días= Promedio E x Promedio de venta diaria en \$

Perdida en \$ = Perdida de ventas en función de días x Promedio de venta diaria en \$

PRODUCTO	Vejigas	Promedio E	Promedio de venta diaria en \$	Perdida de ventas en funcion de días	Perdida en \$
PROVEEDOR	A	71%	8	5.68	45.44
	B	43%	8	3.44	27.52

Ilustración 89 Análisis E

A la hora de ahorrar costos por pérdida de oportunidad en ventas dado que no hay producto por la tardanza en la llegada del producto, suponiendo ya no se cuente con ninguna cantidad en stock. **El proveedor B** es el más conveniente dado que representa menos riesgo de pérdida de oportunidad de ventas.

Este resultado reafirma el resultado del KPI anterior.

g. Mala calidad

De esta manera, implementando este KPI se puede llevar un registro de la cantidad de producto defectuoso que se recibe de cada proveedor.

EJEMPLO

Suponiendo el siguiente ejemplo aplicado a vejigas para cada proveedor, para determinar el beneficio monetario de la aplicación del KPI:

DATOS PROVEEDOR A: El C resulta de 8%

	PROVEEDOR A	Producto ▼	Fecha de recepción	Cantidad total de productos	Cantidad de productos en mal estado recibidos	Promedio de productos en mal estado	Promedio total
PRODUCTO	Vejigas	Vejigas	17/5/2023	200	25	13%	8%
	Base para flores	Vejigas	20/5/2023	65	3	5%	
	Listones	Vejigas	23/5/2023	100	7	7%	
	Resina	Vejigas	27/5/2023	50	3	6%	

Ilustración 90 CA

DATOS PROVEEDOR B: El C resulta de 11%

	PROVEEDOR B	Producto ▼	Fecha de recepción	Cantidad total de productos	Cantidad de productos en mal estado recibidos	Promedio de productos en mal estado	Promedio total
PRODUCTO	Vejigas	Vejigas	17/5/2023	250	28	11%	11%
	Base para flores	Vejigas	18/5/2023	70	12	17%	
	Listones	Vejigas	21/5/2023	300	22	7%	
	Resina	Vejigas	3/6/2023	85	7	8%	

Ilustración 91 CB

ANALISIS:

El proveedor A representa menos perdida a la hora de la contabilización en dinero de los productos recibidos de los proveedores, es pues, el más conveniente dado que representa menos riesgo de pérdida.

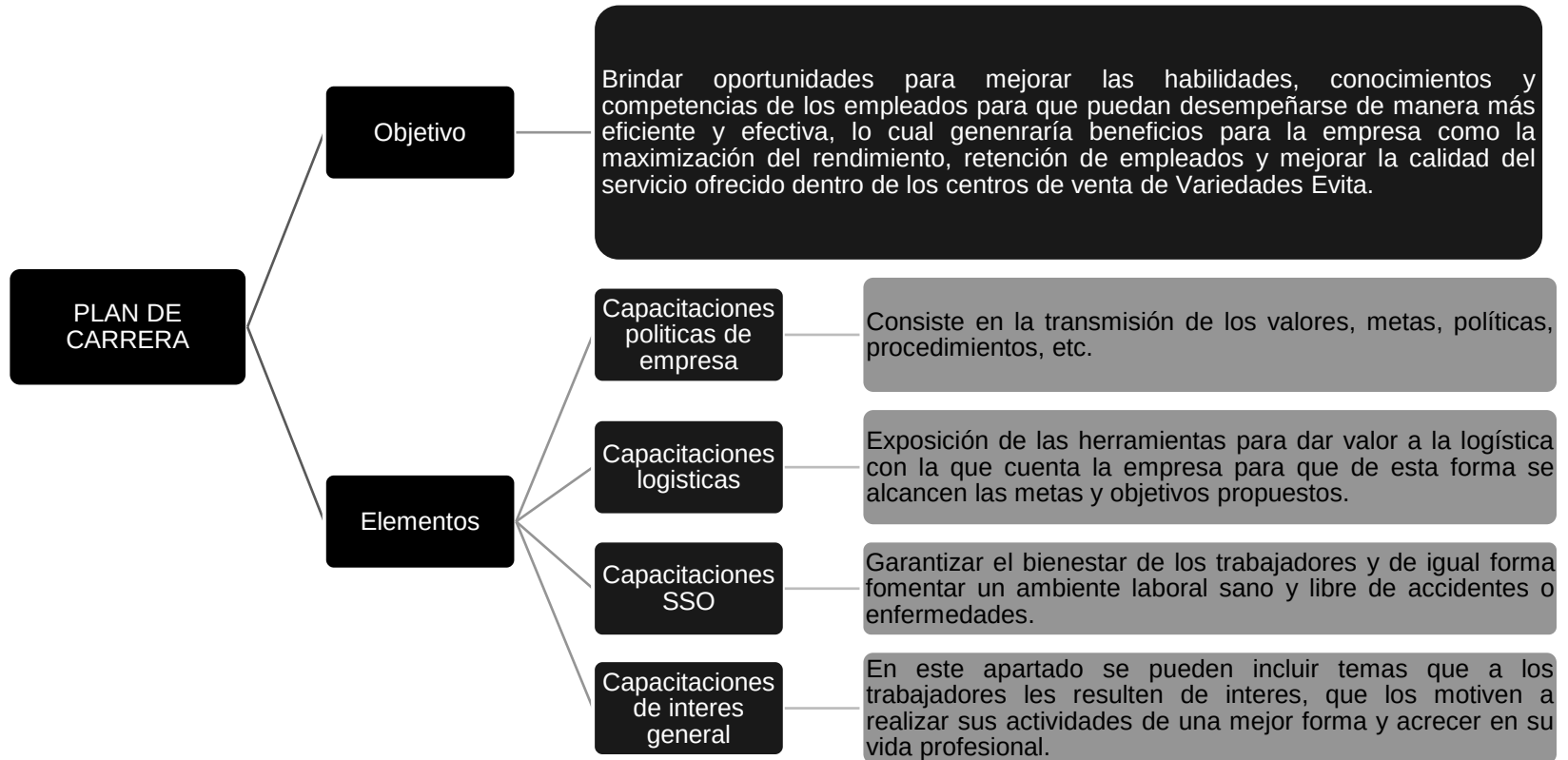
Perdida en \$ = Costo del producto individual x Cantidad en base a 100 productos

PRODUCTO	Vejigas	Promedio C (%)	Cantidad en base a 100 productos	Costo del producto individual	Perdida Total \$
PROVEEDOR	A	8%	8	0.1	0.8
	B	11%	11		1.10

Ilustración 92 Mala Calidad

11.7.5 COMPONENTE: PLAN DE CARRERA

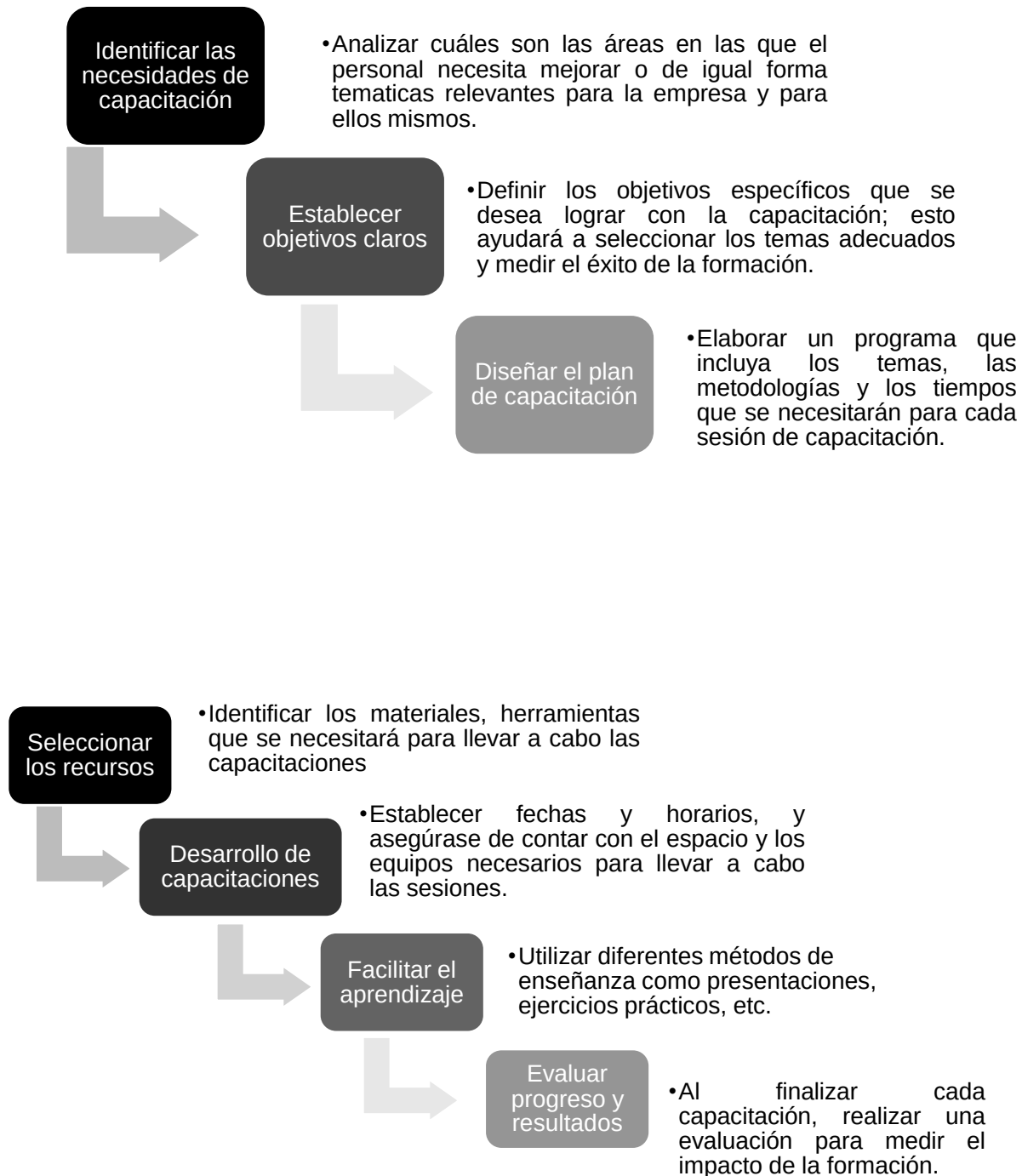
a. OBJETIVO Y ELEMENTOS



b. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

CÓMO	CÚANDO	DÓNDE	QUIÉN	CÚANTO
Conocer el nivel de conocimiento que posee el personal sobre las políticas internas de la empresa	Previo al inicio de la capacitación de personal	Instalaciones de la empresa	Gerente de la empresa	Una vez al inicio de las capacitaciones
Conocer el nivel de conocimiento que posee el personal sobre temas logísticos				
Conocer el nivel de conocimiento que posee el personal sobre SSO				
Determinar los temas de interés de los empleados				
Identificar el nivel de aprendizaje con respecto a los diferentes cursos	Posterior a cada curso	Instalaciones de la empresa	Equipo capacitador	Una vez después de cada curso
		Plataforma virtual	Gerente de la empresa	
Verificar la implementación de lo aprendido en el área de trabajo		Área de trabajo dentro de la empresa	Gerente de la empresa	Una vez al mes

c. ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN



d. CONSIDERACIONES ESPECIALES

Al planificar la capacitación de personal, es importante tener en cuenta algunas consideraciones especiales que pueden influir en su efectividad.

- **Personalización:** Es importante adaptar la capacitación a las necesidades específicas de cada empleado para maximizar su aprendizaje y desarrollo.
- **Estilos de aprendizaje:** Las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje, algunos aprenden mejor a través de la teoría, otros con ejemplos prácticos o interacción grupal.
- **Tiempo y duración:** Se debe tener en cuenta el tiempo disponible para realizar la capacitación y asegurarse de ajustar el contenido y la duración de las sesiones de acuerdo con esto.
- **Programación:** Se debe buscar momentos adecuados para la capacitación, evitando períodos de alta carga de trabajo o tensión.
- **Apoyo y seguimiento posterior:** La capacitación no termina después de una sesión, se debe proporcionar apoyo continuo y oportunidades para que los empleados apliquen lo aprendido en su trabajo diario.
- **Cultura organizacional:** Dado que parte de las capacitaciones abarca transmitir las políticas con las que cuenta la empresa, hay que considerar la cultura y los valores de la organización al diseñar la capacitación.
- **Evaluación de resultados:** Utilizar diferentes métodos de evaluación para medir la efectividad de la capacitación, como cuestionarios, pruebas prácticas o evaluaciones de desempeño posteriores; esto ayudará a identificar áreas de mejora y medir el impacto real en el desarrollo del personal.

e. TÉCNICAS A EMPLEAR

- **Capacitación en el aula**

El instructor dirige la sesión a través de una presentación tipo conferencia. A pesar de que esta persona es quien expone conceptos e ideas la mayor parte del tiempo, hay interacción directa con los asistentes y oportunidad de resolver las dudas que puedan surgir durante el curso. Esta capacitación puede ser impartidas en la propia empresa.

- **Aprendizaje en el trabajo**

También conocido como aprendizaje en el puesto de trabajo, esta técnica implica que los empleados adquieran conocimientos y habilidades mientras realizan sus tareas diarias. Puede incluir la rotación de tareas y la tutoría, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza. (Infoptyma, 2013).

- **E-learning**

Las actuales organizaciones necesitan estar apoyadas en la tecnología para el desarrollo de los empleados y además el desarrollo de su organización cuya función de gestionar animar y dirigir a las personas, que les permitan conocer la situación de la persona dentro de la empresa para apoyar en el crecimiento como empleado dentro de la misma. Según García Peñalvo (2006) se refiere a “capacitación no presencial que, a través de plataformas tecnológicas, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente, además de garantizar ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias”.

Existen dos tipos de capacitaciones para este tipo:

- Sincrónico: Es el método en el cual tanto estudiante como instructor se encuentran en comunicación ya sea en línea o personalmente durante el tiempo del curso de esta manera las dudas o sugerencias son informadas al instante.
- Asincrónico: A este método usualmente se le llama “diferido” ya que el alumno estudia todo el curso y al final del mismo únicamente realiza una o varias pruebas para certificar su conocimiento.

- **Mentoring**

Asignar a los empleados mentores más experimentados o capacitadores para brindar orientación y apoyo individualizado. Esto permite una transferencia de conocimiento directa y una oportunidad para que los empleados aprendan de profesionales con experiencia. De este modo, el mentor es aquella persona profesional y competente que comparte su experiencia para ayudar a los demás. Se trata de una fuente de inspiración en un tema o ámbito determinado. En este sentido, un buen mentor se caracteriza por ser empático, fomentar la creatividad, orientar con miras hacia los resultados, tener capacidad de escucha y saber hacer frente a los obstáculos. En cambio, por el otro lado, un buen aprendiz permanece activo durante el proceso para, con la ayuda de su mentor, lograr los objetivos deseados.

Implementar programas de mentoring es clave para el éxito de las empresas, pues les permite fomentar las capacidades de sus empleados, aumentar su rendimiento y crecer como organización. En ocasiones, sobre todo para miembros del equipo sin experiencia o de nivel de entrada, puede ser necesario que trabajen bajo la supervisión de un colega o gerente que domine los procesos y las herramientas de trabajo. Estar bajo su tutoría los primeros días en la empresa les puede ayudar a obtener experiencia preliminar para trabajar con eficiencia; de esta forma, consigue que el aprendiz desarrolle todas sus habilidades y conocimientos, y consecuentemente que aumente su probabilidad de éxito personal y profesional.

f. DESARROLLO DEL COMPONENTE

1. Capacitación sobre logística

Se busca proporcionar a los participantes una comprensión sólida de los principios, conceptos y mejores prácticas en logística, preparándolos para aplicar este conocimiento en sus roles profesionales. La capacitación sobre logística puede abordar una amplia gama de temas relacionados con la gestión eficiente de la cadena de suministro y el movimiento de productos. Los participantes seleccionados para recibir o realizar este curso son los jefes de cada una de las áreas clave que abarcan la cadena de suministro de la empresa, es decir:

- Gerente General
- Encargada de compras
- Encargado de almacenamiento
- Encargado de inventario
- Supervisor de ventas

Este personal debe transmitir la información recibida en el curso a sus sub alternos con el propósito de emplear dichos conocimientos en las labores diarias que desempeñan dentro de la empresa, es importante mencionar que esta capacitación no puede ser invertida a todo el personal de la empresa debido a los costos que conllevaría, por lo que como se mencionaba anteriormente se impartirá al personal que está más enfocado a realizar actividades logísticas como lo son los empleados mencionados con anterioridad.

Para llevar a cabo este curso se utilizará un curso online de la compañía “Edutin Academy”, la cual es una compañía fundada en Estados Unidos que posee una gran cantidad de temáticas importantes en el día a día de las empresas.

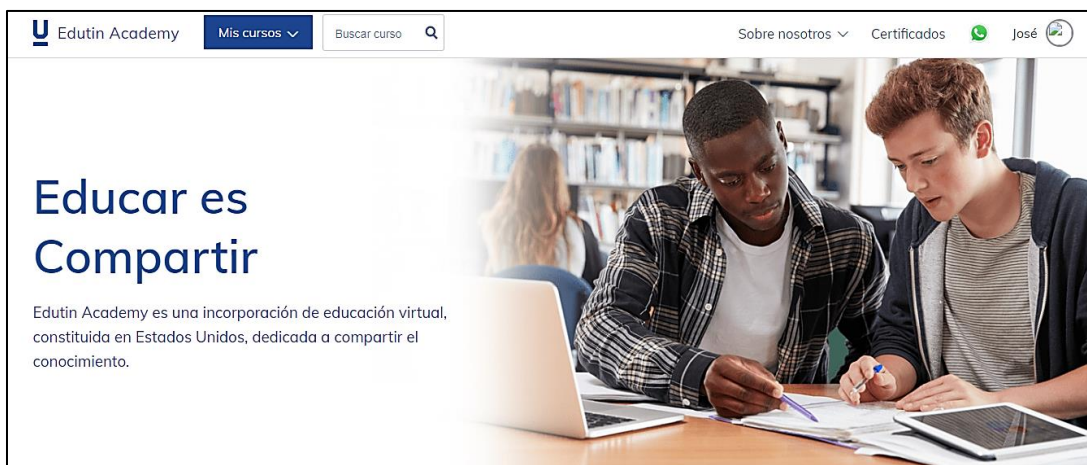


Ilustración 93. Interfaz Edutin Academy

La temática del curso que se ha seleccionado dentro de las temáticas impartidas por esta compañía es “Curso en Logística”, donde de acuerdo a lo establecido como parte de la introducción del curso se define que *“En este curso de logística de distribución aprenderás a llevar la trazabilidad de la gestión de la cadena de suministro de tus productos, desde su preparación hasta su salida. Asimismo, aprenderás los conceptos relacionados con la gestión de pedidos, gestión de inventarios y el embalaje de productos.”*

La misión de la compañía Edutin Academy es *“Compartir el conocimiento para facilitar a cualquier persona el acceso a educación de alta calidad, sin importar su región, edad, ocupación o ingresos.”*

Esta empresa cuenta con los siguientes valores institucionales:

- Compartir conocimiento: Utilizar el valor de compartir conocimiento para incrementar el acceso a educación en el mundo
- Confidencialidad: otorgar al estudiante el control de la privacidad de toda la información generada durante sus procesos de aprendizajes.
- Carisma y empatía: Capacitar a cada miembro de nuestra institución en los valores de carisma y empatía con el propósito de brindarle a nuestros estudiantes una atención personalizada capaz de superar los limitantes de la virtualidad.

- Motivación y compromiso: comprometerse con las metas de nuestros estudiantes y les brindamos todo nuestro apoyo incondicional hasta que sean logradas con éxito.
- Sinceridad para decir y actuar: Utilizar el valor de la sinceridad para decir y actuar, es primordial en nuestra institución, porque nos permite comunicar con claridad y honestidad lo que hacemos, cómo lo hacemos y los beneficios que ofrecemos.
- Gratitud en nuestras relaciones interpersonales: Trabajar en plasmar el valor de la gratitud en nuestras relaciones interpersonales, de manera que todos los miembros de nuestra institución puedan sentir la estima y el reconocimiento de sus esfuerzos.

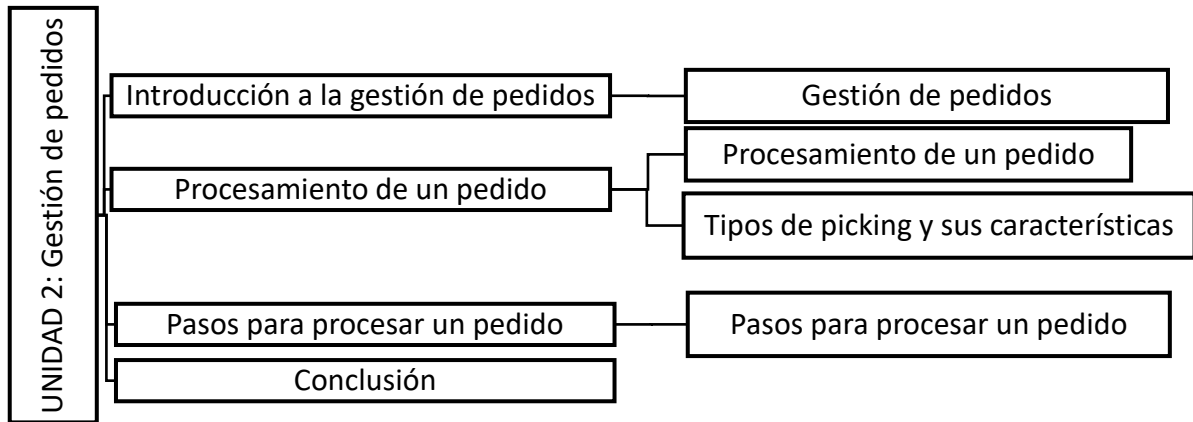
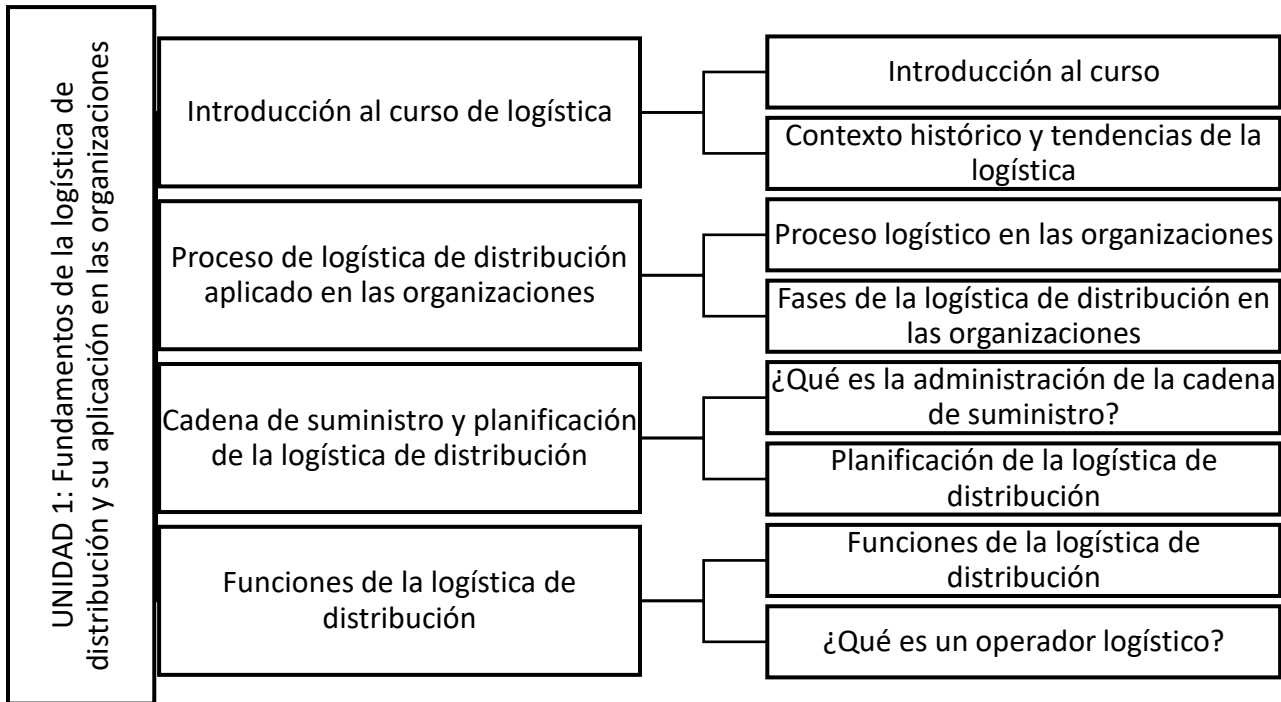
Dicho curso es totalmente virtual, consta de videos dentro de la plataforma que permanecen las 24 horas del día. El curso se encuentra a cargo de Harold Madrid, quien es MSc. Administración de Empresas e Innovación.

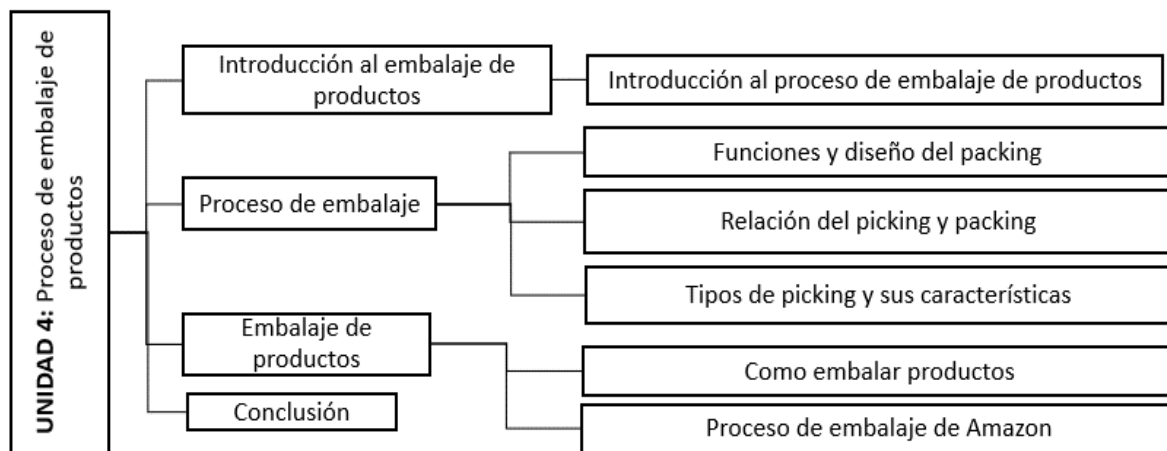
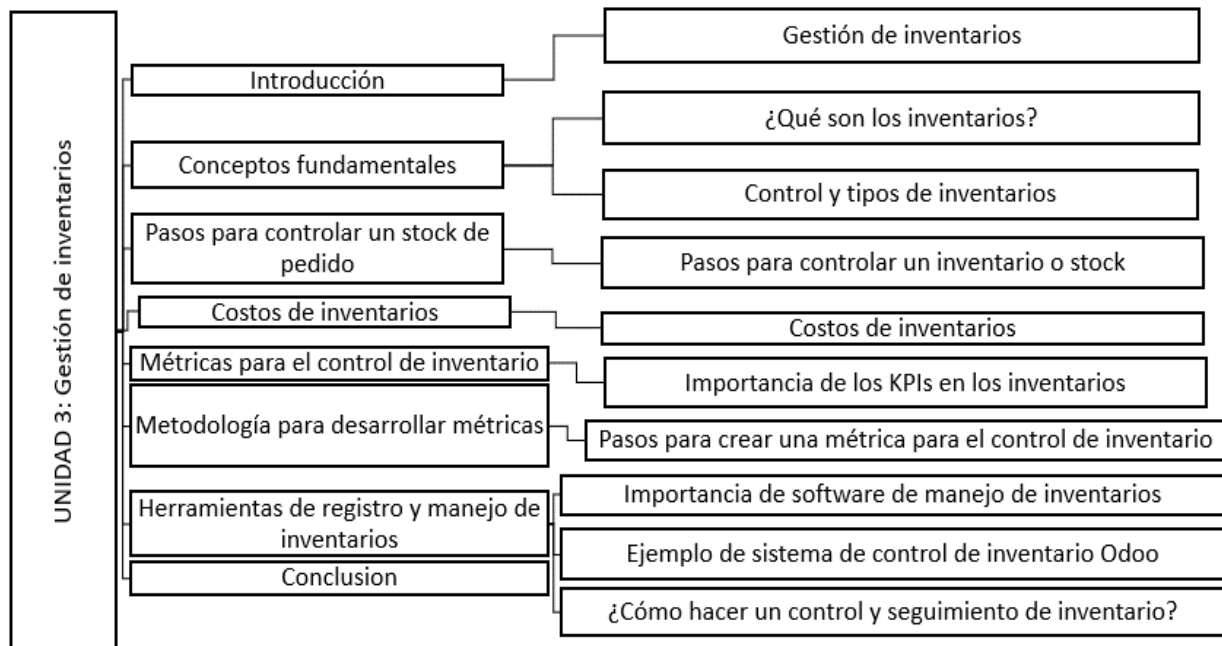
Este curso presenta los siguientes objetivos:

- Objetivo 1: Comprender los fundamentos de la logística de distribución y su aplicación en las organizaciones.
- Objetivo 2: Aplicar técnicas y herramientas para la preparación de pedidos.
- Objetivo 3: Aplicar modelos y métricas de inventario adecuado para el almacenamiento de productos en bodegas.
- Objetivo 4: Aplicar técnicas y herramientas para el diseño del proceso de embalaje de productos.

A continuación, se presenta una breve descripción del programa definido para el desarrollo del curso:

Este curso se basa en 4 unidades cada unidad esta dividida en clases donde se desglosan los diferentes temas relevantes para profundizar en el tema central de la unidad en estudio y estos a su vez en sub temas.





Como se mencionaba anteriormente, el curso consta de videos que desarrollan los diferentes temas descritos con anterioridad y al final de cada temática se presenta un pequeño examen para poner en práctica lo aprendido, a continuación, se presenta una muestra de la plataforma a utilizar:

- En la siguiente imagen se muestra cómo se visualizan los videos en la plataforma, al lado derecho se detallan todos los temas y ahí se puede ir seleccionando el tema que se desee estudiar.



Ilustración 94. Plataforma visualización de clases

- En la siguiente imagen se visualiza la plataforma al momento de realizar el examen posterior a haber visto los videos de la clase y estar seguros de que se ha logrado comprender el tema:

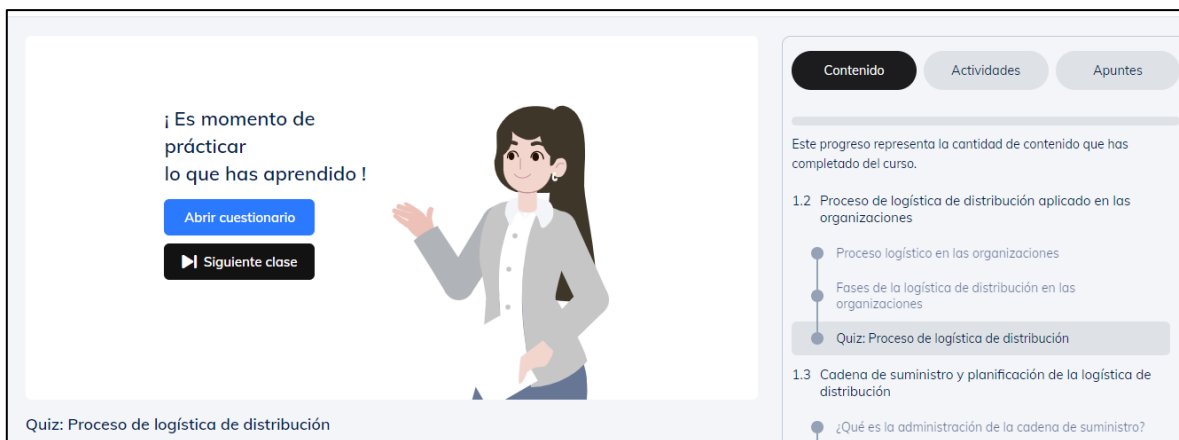


Ilustración 95. Plataforma realización de quiz

- En la siguiente imagen se muestra cómo se visualizan las actividades a realizar.



Ilustración 96. Detalle de actividades pendientes

- Finalmente se muestra un espacio que sirve como pizarra para la anotación.

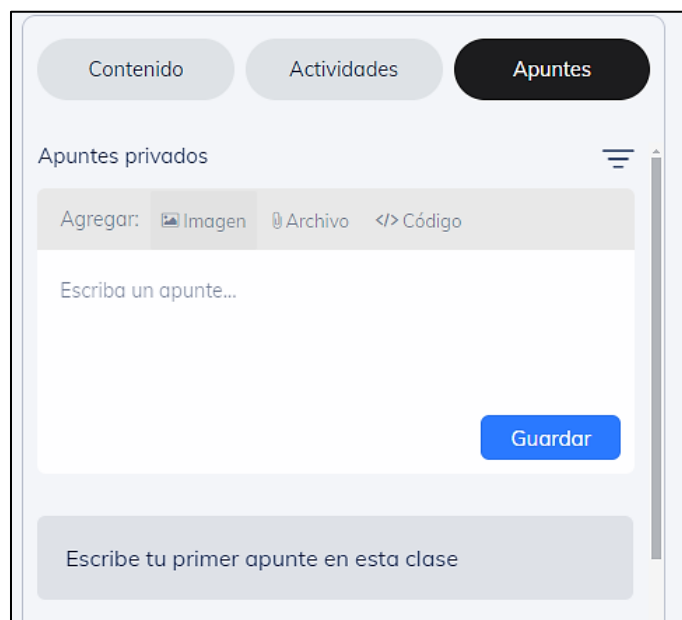


Ilustración 97. Pizarra para anotaciones sobre curso

- Al finalizar la realización del curso se hace entrega de un diploma



Ilustración 98. Ejemplo de certificado entregado

2. Capacitaciones sobre políticas empresariales

Se ha pensado que ésta es la primera y más grande capacitación que se debe impartir a los empleados ya que de esto depende el logro de los objetivos propuestos debido a que si se conoce con claridad que es lo que se desea alcanzar se realizan la mayor cantidad de esfuerzos para lograrlos y de igual forma como esta capacitación va dirigida hacia todo el personal de la empresa se piensa que entre más personas pongan sus esfuerzos para lograr un objetivo común será más fácil alcanzarlo.

A continuación, se presentan los detalles de estas capacitaciones:

- Objetivo de la capacitación: Informar y alinear a todo el equipo de Variedades Evita sobre los objetivos de la empresa, así como su importancia y cómo cada miembro contribuye a su logro.

- Duración: 1 día (puede ajustarse según la disponibilidad de empleados ya que se depende en gran manera de los horarios rotativos de los empleados en la sala de ventas).
- Capacidad alcanzada: Debido a la duración de la capacitación se ha establecido que se abordarán grupos de 5 a 6 empleados por día. Se realizarán las gestiones para no afectar el correcto funcionamiento de la empresa.
- Facilitador que impartirá la capacitación: Gerente general de la empresa en apoyo de subgerente o en algunas ocasiones encargada de área de ventas ya que son las personas con más tiempo en la empresa y quienes conocen a mayor detalle lo que se impartirá en la capacitación.
 - Agenda:
 - 8:30 - 9:00 am: Registro y Bienvenida
 - Recepción de los participantes.
 - Distribución de materiales y presentaciones.
 - 9:00 - 9:15 am: Introducción
 - propósito y la importancia de alinear los objetivos de la empresa.
 - 9:15 - 10:00 am: Presentación de la Empresa
 - Historia y valores de la empresa.
 - Visión y misión corporativa.
 - Principales líneas de negocio y productos/servicios ofrecidos.
 - 10:00 - 10:30 am: Objetivos de la Empresa
 - Explicación detallada de los objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Discusión sobre la importancia de cada objetivo para el crecimiento y éxito de la empresa.
- 10:30 - 10:45: Descanso
- 10:45 - 11:30 am: Rol de cada Departamento en el Logro de los Objetivos
- Presentación de cómo cada departamento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.
- Destacar la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- 11:30 am - 12:30 pm: Sesión Interactiva
- Ejercicios de grupo para identificar oportunidades y desafíos en la consecución de los objetivos.
- Discusiones abiertas para compartir ideas y sugerencias.
- 12:30 - 13:30: Almuerzo
- 13:30 - 14:30: Planificación Individual
- Tiempo para que cada miembro del equipo reflexione sobre cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la empresa.
- Desarrollo de planos individuales para alinear las actividades diarias con los objetivos corporativos.
- 2:30 - 3:30 pm: Presentación de Resultados de la Sesión Interactiva
- Presentación de ideas y sugerencias de cada grupo.
- Discusión sobre cómo implementar las mejores prácticas identificadas.
- 3:30 - 3:45 pm: Descanso
- 3:45 - 4:30 pm: Compromiso y Cierre

- Compromiso individual de cada miembro del equipo con los objetivos de la empresa.
- Resumen de los puntos clave discutidos y próximos pasos.
- Agradecimientos y cierres.

Posterior a haber impartido dicha capacitación a todos los empleados de la empresa se realizará el debido seguimiento para determinar el nivel de cumplimiento con sus aportes en el quehacer diario de cada uno de los empleados. De igual forma es importante informar revisar y actualizar periódicamente las políticas empresariales para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivas y posterior a esto informar a todo el personal sobre la respectiva actualización o cambio en las políticas empresariales y estar disponible para resolver cualquier pregunta o inquietud que pueda surgir del personal después de la capacitación.

Algunos de los beneficios que se ha determinado que presentará la realización de esta capacitación en la empresa son:

- Mayor conocimiento y comprensión de las políticas empresariales por parte de los empleados: Este tipo de capacitaciones ayudan a los empleados a comprender los valores, objetivos y estrategias de la empresa. Esto les permite tomar decisiones más alineadas con las metas y visión de la organización, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la empresa.
- Reducción del riesgo de incumplimiento de las políticas: Las capacitaciones brindan a los empleados un conocimiento completo de las políticas de la empresa. Al comprender las políticas, los empleados son menos propensos a cometer errores y violarlas accidentalmente; también pueden educar a los empleados sobre las consecuencias legales y disciplinarias del incumplimiento de las políticas. Al comprender las ramificaciones de sus acciones, los empleados pueden ser más conscientes y tomar decisiones más informadas.

- Fomento de una cultura de ética y responsabilidad en la empresa: Las capacitaciones sobre política empresarial ayudan a alinear a todos los miembros de la organización en torno a una visión común. Esto crea coherencia en la forma en que la empresa se comunica interna y externamente, lo que a su vez fortalece la imagen de la empresa y la confianza de los clientes.
- Mejora del clima laboral y la confianza entre los empleados: Cuando los empleados están capacitados en política empresarial, se sienten más valorados y parte integral de la organización. Esto contribuye a un ambiente laboral más positivo y motivador, lo que a su vez aumenta la satisfacción y retención de los empleados.
- Mayor productividad y eficiencia en el trabajo: Al comprender la política empresarial, los empleados son capaces de realizar sus tareas de manera más eficiente y productiva. Esto se debe a que saben qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

3. Implementación del Mentoring

El programa de mentoring de Variedades Evita tiene como objetivo fomentar el desarrollo profesional, promover el intercambio de conocimientos y fortalecer la cultura de aprendizaje dentro de la organización. Este manual proporciona una guía detallada sobre cómo participar en el programa, tanto para mentores como para mentees.

- Objetivos del programa
 - Fomentar el crecimiento profesional y personal de los empleados.
 - Facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades dentro de la organización.
 - Promover la integración y retención de talento.
 - Impulsar el desarrollo de liderazgo y la sucesión dentro de la empresa.

- Roles y Responsabilidades
 - Mentores
 - Guiar y apoyar activamente al mentee en su desarrollo profesional.
 - Compartir experiencias, conocimientos y consejos relevantes.
 - Proporcionar retroalimentación constructiva y orientación.
 - Establecer metas claras y ayudar al mentee a alcanzarlas.
 - Aprendices
 - Ser proactivos en la búsqueda de orientación y consejos.
 - Establecer metas de desarrollo claras y realistas.
 - Escuchar activamente los consejos y retroalimentación del mentor.
 - Participar de manera comprometida en el proceso de mentoring.
- Proceso de Emparejamiento

Los mentores y mentees serán emparejados según sus objetivos profesionales, áreas de interés y experiencia relevante.

El gerente general de la empresa junto con los encargados de las diferentes áreas facilitará el proceso de emparejamiento y proporcionarán apoyo continuo durante todo el programa.

- Sesión de Inicio

Todos los participantes asistirán a una sesión de inicio donde se establecerán las expectativas, se discutirán las pautas del programa y se proporcionarán recursos útiles. Esta sesión realizará el primer lunes previo a la implementación de este programa antes del inicio de la jornada de trabajo; se realizará dicha reunión en compañía de un desayuno para motivar la participación de todos los empleados involucrados.

Durante esta sesión, los participantes tendrán la oportunidad de conocerse y establecer las bases para una relación de mentoring exitosa. La reunión inicial es una oportunidad para que el mentor y el aprendiz se conozcan y establezcan un nivel de confianza y sintonía entre ambos involucrados. Esto es esencial para

crear un entorno seguro y de apoyo en el que el aprendiz se sienta cómodo compartiendo sus objetivos, desafíos y preocupaciones. Esta reunión inicial en el proceso de mentoring es crucial para establecer una base sólida para la relación y colaboración entre el mentor y el aprendiz. Proporciona claridad, orientación y confianza, y sienta las bases para un mentoring efectivo y exitoso.

- Reuniones de Mentoría

Se programarán reuniones regulares entre mentores y mentees, según un calendario acordado previamente. Durante estas reuniones, se discutirán los progresos, desafíos y oportunidades de desarrollo del mentee, así como cualquier otra área relevante.

- Duración del programa

Tendrá una duración de 9 semanas; se realizará cada día lunes de la respectiva semana previo al inicio de la jornada de trabajo y tendrá una duración 45min.

La agenda a seguir en cada una de estas reuniones es la siguiente:

1. Bienvenida e introducción (5 minutos):

- ✓ Saludo entre mentor y mentee.
- ✓ Revisión de la agenda de la reunión.

2. Seguimiento de objetivos (10 minutos):

- ✓ Revisión de los objetivos del mentee.
- ✓ Discusión del progreso del mentee hacia sus objetivos.
- ✓ Identificación de obstáculos y desafíos.

3. Desarrollo de habilidades (20 minutos):

- ✓ Impartición de conocimientos o habilidades por parte del mentor.
- ✓ Discusión de temas específicos relacionados con el desarrollo profesional del mentee.
- ✓ Práctica y ejercicios.

4. Planificación y cierre (10 minutos):

- ✓ Definición de acciones y objetivos para la próxima reunión.
- ✓ Asignación de tareas o actividades al mentee.
- ✓ Cierre de la reunión y agradecimiento por la participación.

La planificación de lo que se llevará a cabo en el programa de mentoring en Variedades Evita se muestra a continuación:

- ✓ Semana 1:
 - Reunión de inicio:
 - Presentación del mentor y del mentee.
 - Definición de objetivos.
 - Planificación del desarrollo.
- ✓ Semanas 2-4:
 - Reuniones de seguimiento:
 - Revisión del progreso hacia los objetivos.
 - Desarrollo de habilidades específicas.
 - Práctica y ejercicios.
- ✓ Semana 5:
 - Reunión de evaluación:
 - Evaluación del progreso del mentee.
 - Redefinición de objetivos (si es necesario).
- ✓ Semanas 6-8:
 - Reuniones de seguimiento:
 - Continuación del desarrollo de habilidades.
 - Práctica y ejercicios.
- ✓ Semana 9:
 - Reunión de cierre:
 - Resumen del programa de mentoring.
 - Evaluación del impacto del programa.
 - Reflexión sobre el aprendizaje y el desarrollo.
 -

- Resultados esperados:
 - Desarrollo profesional y personal de los participantes.
 - Mejora en la retención de empleados.
 - Transferencia efectiva de conocimientos y habilidades.
 - Creación de relaciones de mentoring sólidas y significativas.

g. MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE

- Mejora en la retención de talento
 Los planes de carrera dan a los empleados una clara comprensión de las oportunidades de crecimiento en la empresa y esto ayuda a retener al personal al dar a los empleados razones para quedarse y crecer dentro de la empresa en lugar de buscar oportunidades fuera de la organización. De igual forma, los empleados están más motivados y comprometidos cuando sienten que tienen un futuro prometedor en la empresa y que su trabajo es reconocido y valorado, esto al dar a los empleados objetivos claros y alcanzables para su crecimiento profesional. Finalmente, los planes de carrera pueden contribuir a un clima laboral positivo; es más probable que los empleados estén satisfechos con su trabajo y con la empresa en general cuando se sienten valorados y tienen oportunidades claras para avanzar en su carrera.
- Fortalecimiento del employer branding¹⁵
 Los planes de carrera pueden fortalecer el employer branding al ayudar a atraer y retener talento, diferenciar a la empresa en el mercado laboral, demostrar compromiso con los empleados, mejorar la moral y la motivación, y generar un boca a boca positivo entre los empleados y posibles candidatos.

¹⁵ Es el concepto que permite definir la reputación e imagen de una empresa como entidad empleadora, con el objeto de crear una propuesta de valor hacia los trabajadores o los candidatos potenciales. Elena Vicente Sanz, “¿Qué es el Employer Branding? Fidelización del capital humano”, 21 de junio de 2023

Asimismo, demuestran que la empresa está comprometida con el éxito y el crecimiento de sus empleados. Esto mejora la percepción de la empresa como un lugar donde los empleados son valorados y tienen oportunidades reales para avanzar en sus carreras o puede atraer a talentos de alta calidad que buscan oportunidades de crecimiento y avance en sus carreras.

- Aumento en la productividad de los empleados

Al proporcionar a los empleados una visión clara de las oportunidades de crecimiento y avance dentro de la empresa, los planes de carrera pueden aumentar su motivación y compromiso, los empleados motivados tienden a ser más productivos y dedicados a su trabajo. De la misma forma, los planes de carrera incluyen oportunidades de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras, empleados más capacitados tienden a ser más productivos en sus roles actuales y están mejor preparados para asumir roles más desafiantes en el futuro.

En conjunto esta mejoría se puede visualizar cuantitativamente a través del uso de indicadores de recursos humanos donde se visualizará el impacto que ha tenido la implementación de este elemento en la empresa; los indicadores a utilizar son:

- ✓ Tasa de rotación

$$tasa\ de\ rotación = \frac{S}{((I + F)/2)} * 100$$

Donde,

R = tasa de rotación.

S = personal que se separó de la empresa en el periodo.

I = personal que se tenía al inicio del periodo.

F = personal que se tiene al final del periodo.

✓ Tasa de retención

tasa de retención de personal

$$= \frac{\text{Total empleados al final del periodo}}{\text{Total empleados al inicio del periodo}} * 100$$

Se establece un periodo de tiempo para llevar a cabo el estudio y se toma el dato de la cantidad de empleados que se encuentran a inicios del periodo y al final de este periodo de tiempo se vuelve a realizar el conteo de los empleados, pero únicamente de los que se encontraban al inicio del periodo ya que puede existir empleados que se han incorporado en este periodo y por obvias razones estos no poden ser tomados en cuenta para realizar el cálculo. Esto se puede realizar por áreas para conocer este índice individualmente o se puede realizar en conjunto con el total general de la empresa para conocer cómo se encuentra este índice empresarial, es decir que tan alta es la retención del personal que se encuentra laborando actualmente en la empresa.

✓ Tasa de satisfacción de empleados

Se realiza la medición a través del uso del eNPS; ara calcular el Employee Net Promoter Score se resta los empleados más felices (promotores) y los menos felices (detractores).

$$eNPS = \%promotores - \%detractores$$

Los trabajadores que otorgan una puntuación entre 0 y 6 se conocen como detractores y son los más propensos a hablar negativamente de la empresa. Por ello, probablemente no recomiendan el empleo dentro de la organización ya que se encuentran poco motivados y con un rendimiento inferior a los demás.

Los trabajadores que dan un 7 u 8 se llaman pasivos: el cálculo no tiene en cuenta sus puntuaciones, pero aún se consideran en la cantidad de empleados. Suelen ser personas que no son del todo leales, pero tampoco son negativos.

Los promotores son los empleados que otorgan un 9 u 10. Son quienes se consideran los más leales a la empresa y que recomendarán con entusiasmo el empleo. Es probable que estén muy satisfechos con las funciones que realizan, lo cual es excelente para ellos como personas y para la empresa porque contribuyen a mejorar la rentabilidad. Además, los promotores suelen difundir a su entorno mensajes positivos de la empresa a través del boca a boca.

Estos valores se obtienen a través de encuestas al personal de la empresa, donde estos dan su opinión acerca de diversas temáticas sobre su satisfacción en la empresa asignando valores del 1 al 10 dependiendo de su opinión personal.



Estas encuestas se deben realizar al menos 1 vez al año para conocer el nivel de satisfacción que poseen los empleados con respecto a trabajar para la empresa y a partir de esto tomar decisiones para mejorar dicha situación ya que como es conocido a la empresa le favorece tener trabajadores satisfechos ya que estos son los promotores y quienes impulsan el crecimiento de la empresa por sus acciones.

✓ Índice de productividad de empleados

Para medir la productividad de los empleados se deben establecer objetivos para cada uno de los empleados y en base al cumplimiento de estos objetivos se logra establecer la productividad que presentan, también se puede calcular mediante el nivel de avance que se ha tenido en base a dichos objetivos y asimismo en cuanto al tiempo que toma alcanzar o cumplir los objetivos propuestos.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\# \text{ de objetivos cumplidos}}{\text{total de objetivos}} * 100$$

$$\text{Indice de productividad} = \frac{\text{tareas realizadas}}{\text{total tareas a realizar}} * 100$$

$$\text{Indice de productividad} = \frac{\text{tiempo que se tarda en cumplir objetivo}}{\text{tiempo estimado para cumplir objetivo}} * 100$$

- Calidad de servicio

Ya que el servicio ofrecido son las ventas de productos, este índice se medirá mediante la cantidad de clientes satisfechos, ya sea por la atención al cliente o por las ventas directas de productos, la formula a utilizar para medir este índice es:

Indice de calidad en servicio (ICS)

$$= \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos o encuestados}} * 100$$

Esta fórmula calcula el porcentaje de clientes satisfechos sobre el total de clientes encuestados, esto se realiza ya que la calidad en el servicio es un aspecto crucial para la satisfacción del cliente y la fidelidad a largo plazo, por lo tanto, es importante medirla regularmente y buscar constantemente formas de mejorarla y dado esta afirmación se establece que se debe realizar un análisis de esta situación cada 6 meses o dos veces al año.

11.7.6 COMPONENTE: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS

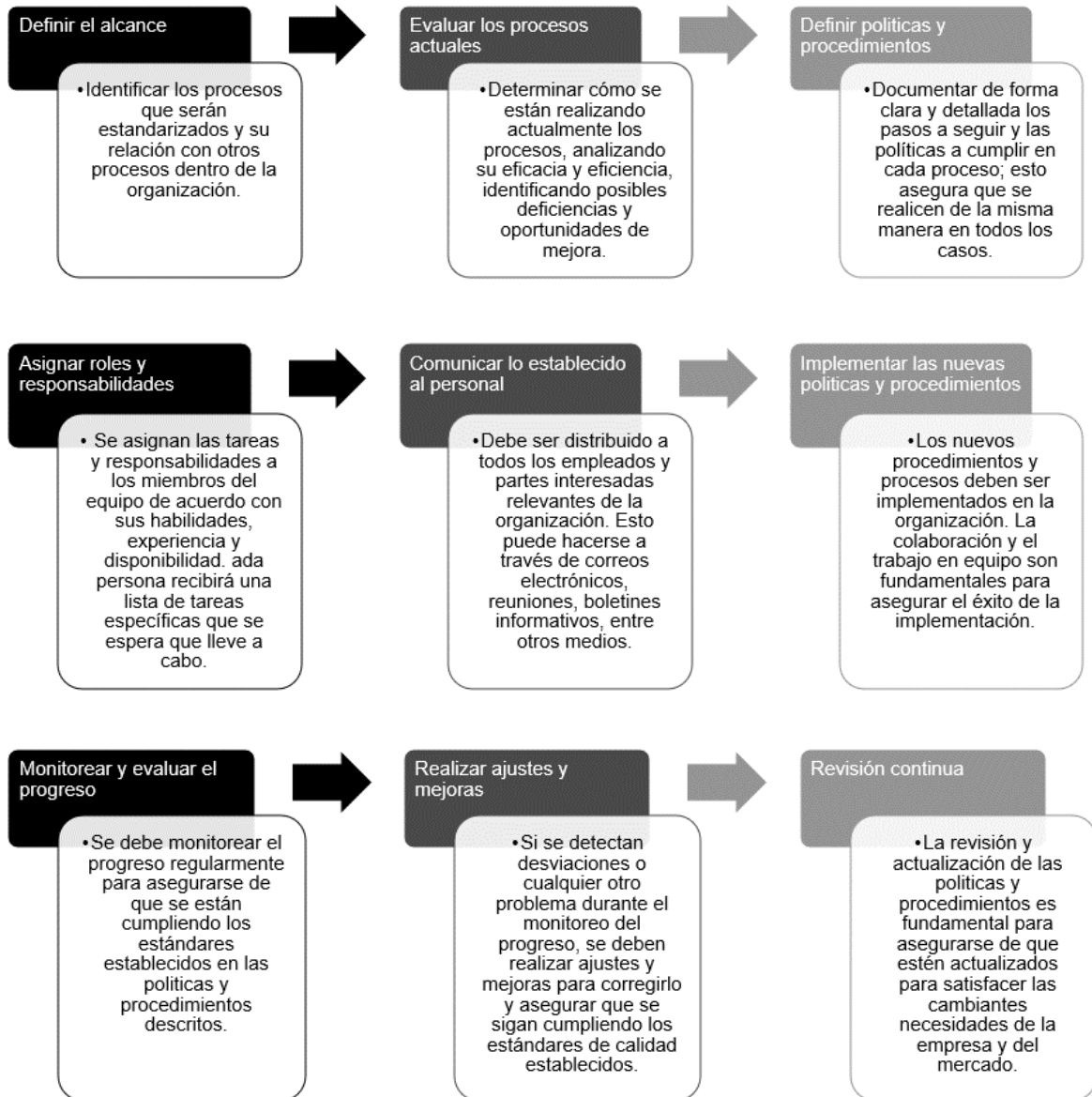
a. OBJETIVO Y ELEMENTOS



b. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

CÓMO	CÚANDO	DÓNDE	QUIÉN	CÚANTO
Revisión de documentación actual	Previo a estandarización de procesos	Oficinas administrativas	Gerente General	1 vez al año
Determinar oportunidades de mejora				
Documentar las nuevas implementaciones	Durante el proceso de estandarización	Oficinas administrativas	Gerente General	1 vez al año
Asignar roles y responsabilidades			Encargados de cada área de la empresa	
Comunicar la nueva documentación	Posterior a la debida estandarización de los procesos	Cada puesto de trabajo	Personal diverso de la empresa	
Verificar implementación				Cada mes

c. ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN



d. CONSIDERACIONES ESPECIALES

1. **Objetivos y estrategia de la organización:** Los procesos deben estar alineados con los objetivos y la estrategia general de la empresa. La estandarización debe buscar mejorar la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente u otros indicadores clave que sean relevantes para la organización.
2. **Análisis detallado de los procesos actuales:** Antes de estandarizar, es necesario comprender en detalle cómo se están realizando actualmente los procesos. Esto implica identificar las tareas involucradas, los recursos necesarios, las interacciones con otros procesos y las posibles deficiencias o puntos de mejora.
3. **Participación de los colaboradores:** Los colaboradores que participan en los procesos deben ser incluidos en el proceso de estandarización. Su experiencia y conocimiento son fundamentales para identificar oportunidades de mejora y garantizar la viabilidad de los nuevos estándares.
4. **Adaptabilidad y flexibilidad:** Es importante considerar que los procesos pueden necesitar ajustes o adaptaciones en diferentes contextos. Los estándares deben permitir cierta flexibilidad para abordar variaciones o situaciones no previstas, sin comprometer la calidad o eficiencia.
5. **Documentación clara y accesible:** Los estándares deben ser documentados de manera clara y accesible para todos los colaboradores.
6. **Mejora continua:** La estandarización de procesos no debe ser un evento único, sino un proceso continuo de mejora. Se deben establecer mecanismos para recibir retroalimentación de los colaboradores, evaluar regularmente la efectividad de los estándares implementados y buscar oportunidades para optimizarlos.

e. TÉCNICAS A EMPLEAR

1. Documentación de políticas y procedimientos: se refiere al proceso de registrar formalmente las políticas y procedimientos que rigen el comportamiento y la toma de decisiones en una empresa. Estas políticas suelen ser establecidas por la alta dirección y se utilizan para guiar a los empleados en la dirección correcta y asegurar la consistencia en la toma de decisiones.

La documentación de políticas empresariales puede incluir lo siguiente:

- Políticas corporativas generales: Son políticas que afectan a toda la organización, como la misión, visión o valores, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, la gestión de riesgos o la gestión de la calidad.
- Procedimientos operativos estándar (SOP): Son documentos que describen los pasos específicos que deben seguirse para realizar una tarea o actividad determinada de manera consistente.
- Políticas departamentales: Son políticas específicas de un área o departamento en particular, como la gestión de recursos humanos, las finanzas, la contabilidad, el marketing, ventas, la logística, entre otros.

2. Manual de empleado:

Son documentos que describen las responsabilidades del empleado, los procedimientos de trabajo, las políticas y normas de la empresa, así como cualquier otro aspecto relevante que deba conocer un nuevo empleado. Este documento es importante porque ayuda a establecer un marco común de conocimientos y expectativas entre los empleados y la empresa. También brinda a los empleados un recurso de referencia para resolver dudas o problemas, y proporciona una guía para mantener una cultura de trabajo consistente y profesional en toda la organización.

3. Rediseño de procesos:

Consiste en analizar y reestructurar los procesos existentes para eliminar actividades innecesarias o duplicadas, simplificar tareas complejas y mejorar la eficiencia global. Esto puede incluir la reasignación de responsabilidades, la automatización de tareas o la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

El rediseño de procesos también puede incluir cambios en la estructura organizativa, la asignación de responsabilidades y la definición de roles y funciones. El objetivo final es optimizar los procesos para lograr una mayor productividad y satisfacción del cliente. El rediseño de procesos puede llevarse a cabo en diferentes niveles de una organización, desde procesos individuales hasta procesos de negocio completos. Es un enfoque sistemático que implica el análisis detallado de los procesos existentes, la identificación de áreas problemáticas y la propuesta de soluciones y mejoras.

4. Capacitación y desarrollo:

Consiste en proporcionar a los empleados la capacitación necesaria para realizar sus tareas de manera eficiente y de acuerdo con los estándares establecidos. Esto ayuda a garantizar que todos los empleados tengan las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo los procesos de manera estandarizada.

La capacitación implica brindar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para comprender y llevar a cabo los procesos estandarizados de manera eficiente y efectiva. Esto puede incluir la formación en el uso de herramientas y tecnologías específicas, así como en la comprensión de los pasos y procedimientos necesarios para lograr resultados consistentes y de calidad. El desarrollo, por otro lado, implica el crecimiento y mejora continua de los empleados en relación a la estandarización de procesos. Esto puede incluir proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, como entrenamientos adicionales, programas de mentoría y retroalimentación constante para fomentar la mejora continua.

f. DESARROLLO DEL COMPONENTE

Como fue mencionado anteriormente, este componente lo que busca es mejorar la eficiencia y productividad en la empresa, de igual forma se busca la calidad en el servicio y la gestión del talento humano.

Para la respectiva estandarización de procesos se hará uso de diversos manuales donde se pretende definir las actividades que debe realizar cada empleado para lograr cada uno de los objetivos organizacionales con los que cuenta actualmente la empresa y mediante esto poder tener un crecimiento tanto empresarial como financiero. A continuación, se presenta una breve descripción de los diferentes manuales que se establece que darán respuesta a las diferentes problemáticas relacionadas a una inadecuada estandarización de procesos:

1. Manual de Organización

El manual de organización es una herramienta fundamental para garantizar la eficiencia y el correcto funcionamiento de una organización, ya que establece pautas claras para todos los empleados y facilita la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos.

Algunos beneficios del uso de este manual son:

- Sirve como una herramienta esencial para orientar a los nuevos empleados sobre la estructura, funciones y políticas de la organización, facilitando su integración al equipo.
- Ayuda a mantener a los empleados alineados con la misión, visión y valores de la organización, recordándoles constantemente los objetivos y propósitos fundamentales.

- Al proporcionar información organizada y detallada, facilita la toma de decisiones a todos los niveles jerárquicos, ya que los responsables pueden referirse al manual para obtener orientación.
- Contribuye a la eficiencia operativa al establecer procesos estandarizados, lo que reduce la redundancia, minimiza los errores y mejora la productividad.
- Facilita la comunicación interna al proporcionar una fuente centralizada de información que puede consultarse en cualquier momento, promoviendo la transparencia y la consistencia.

Para la realización del Manual de Organización (Ver ANEXO 9) se hace uso de la siguiente información referente a la empresa Variedades Evita:

- Historia de la empresa: La historia de la empresa revela el propósito original y la misión fundamental; comprender estos aspectos ayuda a los empleados a alinearse con los objetivos de la organización y entender su contribución al logro de esos objetivos.
- Misión y visión de la empresa: La misión y visión actúan como un punto de referencia común, facilitan la coordinación de esfuerzos y la colaboración entre los diferentes equipos y departamentos hacia un objetivo común.
- Valores Organizacionales: Los valores empresariales actúan como principios rectores que orientan el comportamiento y las decisiones de los empleados, conocer estos valores proporciona una guía clara sobre cómo deben actuar en diversas situaciones.
- Objetivos de la empresa: La información sobre los objetivos empresariales permite a los empleados tomar decisiones informadas y alineadas con las metas de la organización, esto contribuye a la eficiencia y eficacia operativa.
- Políticas con las que cuenta la empresa: Las políticas empresariales proporcionan criterios claros para la toma de decisiones; los empleados que conocen estas políticas están mejor equipados para tomar decisiones coherentes y alineadas con los objetivos de la organización.

- Organigrama: La comprensión del organigrama contribuye a la cohesión organizacional al establecer una comprensión compartida de la estructura y la interconexión de los diferentes elementos de la organización.
- Descripción de funciones: Las descripciones de funciones proporcionan detalles claros sobre las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto, esto ayuda a los empleados a comprender lo que se espera de ellos en términos de desempeño y contribución.

2. Manual de Descripción de Procedimientos

El manual de descripción de procedimientos es una herramienta esencial para la gestión eficiente y efectiva de una organización; proporciona coherencia, orientación y estructura, lo que contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales y a la mejora continua. El manual de descripción de procedimientos proporciona una fuente centralizada de información sobre cómo realizar tareas y procesos específicos. Esto facilita la estandarización y la coherencia en las operaciones diarias.

Algunos beneficios que proporcionará este manual son:

- La estandarización y claridad en los procedimientos ayudan a reducir la posibilidad de errores y malentendidos.
- Facilita la capacitación de nuevos empleados y el desarrollo continuo del personal. Los procedimientos detallados en el manual sirven como referencia para garantizar que los empleados estén capacitados y actualizados en sus habilidades.
- La estandarización de procedimientos contribuye a mantener la consistencia en la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Esto es esencial para la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.
- Puede servir como base para la identificación de oportunidades de mejora. Los procedimientos detallados permiten a la organización analizar y optimizar continuamente sus procesos.

- Facilita la comunicación interna al establecer un lenguaje y una comprensión comunes de los procesos. Esto mejora la colaboración y la coordinación entre los diferentes equipos y departamentos.

Para la realización del Manual de Descripción de Procedimientos (Ver ANEXO 10) se hace uso del siguiente formato para establecer los procedimientos que se llevan a cabo en Variedades Evita:

 PROCEDIMIENTO 01 FECHA: 11/11/2023	
Denominación del procedimiento	
Objetivo	
Alcance	
Procedimiento	
Políticas	•
Descripción de actividades y responsables	1. • 2. • 3.

- **Denominación del procedimiento:** En este campo va el nombre del procedimiento a describir, por ejemplo: “Control de Inventario”.
- **Objetivo:** En este campo se describe el objetivo de realizar dicho procedimiento, la razón por la cual se considera que este procedimiento es indispensable
- **Alcance:** En este campo se delimita claramente qué se incluye y qué no se incluye en el proceso en cuestión, es decir que se establece los límites y las fronteras de las actividades específicas que serán cubiertas por dicho procedimiento.

- **Procedimiento:** En este campo se describe el orden de pasos que se deben llevar a cabo para la realización del procedimiento en mención, es la base central de este manual ya que en este apartado se define la forma correcta en que se deben realizar las diferentes actividades necesarias en el día a día de la empresa.
- **Políticas:** Las políticas en un procedimiento son declaraciones o directrices generales que establecen las reglas, principios y enfoques que deben seguirse al llevar a cabo el procedimiento. Estas políticas deben proporcionar la orientación necesaria para asegurar que el procedimiento se implemente de manera coherente y efectiva, garantizando el cumplimiento de los estándares y la consecución de los objetivos establecidos.
- **Descripción de actividades y responsables:** En este apartado se da la identificación de las funciones y responsabilidades de las personas involucradas en la ejecución del procedimiento, se debe dejar claro quien, como y donde se debe realizar el procedimiento desde su principio a su final.

3. Manual de Descripción de Puestos

El manual de descripción de puestos es esencial para establecer expectativas claras, facilitar el desarrollo profesional, mejorar la comunicación interna y contribuir al éxito general de la organización. Al crear un marco sólido para la gestión de recursos humanos, este manual se convierte en una herramienta valiosa para la administración y el desarrollo sostenible de la empresa.

La importancia de un manual de descripción de puestos en una organización es significativa y abarca varios aspectos clave que contribuyen al buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Algunos beneficios que proporcionará este manual son:

- Proporciona claridad sobre las responsabilidades, tareas y funciones asociadas a cada puesto dentro de la organización, esto ayuda a los empleados a comprender lo que se espera de ellos y a establecer expectativas realistas.

- Proporciona claridad sobre las responsabilidades, tareas y funciones asociadas a cada puesto dentro de la organización.
- Facilita la planificación del desarrollo profesional al identificar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto.

Para la realización del Manual de Descripción de Puestos se hace uso del siguiente formato para establecer los diferentes puestos de trabajo requeridos para el funcionamiento del centro de ventas de Variedades Evita:

		MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
ÁREA:		REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales		VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO:		FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION			
NOMBRE DEL PUESTO:			
SE REPORTA A:			
SUPERVISA A:			
2. REQUISITOS MINIMOS			
GRADO ACADEMICO			
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
1.			
2.			
HABILIDADES ESPECIALES			
ACTITUDES			
3. DESCRIPCION GENERAL			
4. DESCRIPCION ESPECIFICA			
1.			
2.			
5. RELACIONES DE TRABAJO			
REALACIONES INTERNAS			
CON		PARA	
RELACIONES EXTERNAS			
CON		PARA	

Ilustración 99 Manual de Descripción de Puestos

- **Nombre del puesto:** En este campo se coloca el nombre con el que se conoce al puesto de trabajo dentro de Variedades Evita.
- **Se reporta a:** En este campo se coloca el jefe o el puesto al cual debe rendir cuentas el puesto de trabajo en mención.
- **Supervisa a:** En este campo se coloca los sub alternos quienes deben rendir cuentas o reportarse a dicho puesto de trabajo.
- **Grado académico:** En este campo se coloca el grado académico que debe poseer la persona que desempeña el puesto de trabajo, acá se pueden presentar variantes, es decir se pueden mencionar varios grados académicos.
- **Responsabilidades principales:** Se presenta una breve descripción de la función a desempeñar y la forma en que se debe realizar. Cabe destacar que no se describen todas las funciones que desarrolla la persona sino las mínimas requeridas para el puesto, es decir, las funciones que toda persona que se desempeñe ahí debe conocer y de cierta forma saber realizar.
- **Habilidades especiales:** En este apartado se describen las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el cargo descrito, es decir las esperadas que la persona que funja como el puesto descrito posea para el desarrollo de las actividades diarias.
- **Actitudes:** En este campo se describen las actitudes que debe poseer la persona que va a desempeñar el cargo, con esto se establece expectativas claras sobre el comportamiento deseado de los empleados en su puesto de trabajo.
- **Descripción General:** Esta descripción sirve como una introducción que brinda información esencial sobre la naturaleza del puesto y cómo encaja en la estructura organizativa de la empresa. La descripción general de un puesto proporciona una visión global y concisa de lo que implica el trabajo y qué se espera del titular del puesto. Es una herramienta valiosa tanto para los gerentes que contratan como para los empleados que desean comprender su rol dentro de la organización.

- **Descripción Específica:** En este apartado se detalla con mayor profundidad las responsabilidades, funciones y requisitos del puesto en cuestión, esto proporciona información detallada sobre las actividades diarias, las habilidades necesarias y las interacciones laborales relacionadas con el puesto. Es una herramienta esencial para reclutar, evaluar, desarrollar y retener a los empleados adecuados para cada función dentro de la organización.
- **Relaciones de trabajo:** En este apartado se describen las interacciones y colaboraciones que un empleado tiene con otros miembros de la organización, así como con personas externas a la misma; se coloca como parte de la descripción del puesto ya que proporciona una comprensión clara de cómo el titular del puesto se integra en el entorno laboral y contribuye al trabajo colaborativo y eficaz dentro de la organización.

4. Manual de Ética

De igual forma, se realiza un Manual de Ética donde se establecen normas, principios y directrices que orientan el comportamiento ético de los empleados y la conducta empresarial en general. Estas políticas éticas establecen estándares de comportamiento profesional y moral que se espera que todos los miembros de Variedades Evita sigan.

Se divide dicho manual (Ver ANEXO 12) en 5 apartados que definen el comportamiento ético que debe poseer cada empleado que labora para Variedades Evita:

- **Principios Éticos y Normas de Conducta:** Son declaraciones fundamentales que guían el comportamiento moral y profesional de los empleados y la organización en su conjunto. Estos principios sirven como fundamentos sobre los cuales se basan todas las políticas éticas y proporcionan una estructura para tomar decisiones éticas en situaciones diversas.

- **Principios Departamentales:** Para este apartado lo que se busca dar a conocer es la forma en que Variedades Evita aporta valores y principios éticos a cada uno de los involucrados en el funcionamiento de la empresa, dentro de estos involucrados se encuentran; los clientes, empleados de la empresa, proveedores, el gobierno y sus relaciones gubernamentales como lo es la municipalidad donde se encuentra establecida la empresa, asimismo con la sociedad en general, con el medio ambiente y finalmente con la operación del negocio.
- **Consecuencias por incumplimientos:** Para este apartado se busca dar a conocer las consecuencias a las que es acreedor una persona que incumple cada uno de los valores o principios éticos descritos en el presente manual. Es importante que estas consecuencias se comuniquen claramente a todos los empleados como parte del manual de ética de la empresa, para que comprendan las implicaciones de cualquier violación ética y las medidas que se tomarán en respuesta a dichos comportamientos.
- **Actualización del Manual:** Aquí se detalla las instrucciones que se deben seguir para dar un correcto seguimiento del cumplimiento del Manual de Ética, así como la forma en que se debe realizar la actualización periódica del manual debido a cambios observados durante el seguimiento al cumplimiento de los valores y principios éticos por parte de cada uno de los involucrados.
- **Carta de compromiso:** Finalmente, para cerrar el Manual de Ética se presenta la carta de compromiso que cada uno de los empleados que laboran para Variedades Evita deben firmar. Es un documento en el cual los empleados de la organización expresan su compromiso con los principios éticos y valores establecidos por la empresa. Esta carta se utiliza para reafirmar la importancia de la conducta ética en el lugar de trabajo y para recordar a los empleados sus responsabilidades en este sentido. Es importante que esta carta de compromiso sea firmada por cada empleado de Variedades Evita como parte del proceso de incorporación o como una revisión periódica de las políticas de la empresa.

5. Formato de Inducción de Personal

Este formato (Ver ANEXO 13) consiste en un documento donde se establece la capacitación del nuevo personal que ingresa a la empresa, se detallan detalles como lo es la hora y fecha de cada una de las diferentes capacitaciones que se cuentan para dar una debida inducción al personal de la empresa, el personal a cargo de dar dichas capacitaciones, la hora y fecha en que se ejecutaron finalmente estas capacitaciones y la respectiva firma tanto del personal capacitador como del nuevo empleado de la empresa. Actualmente la empresa Variedades Evita divide la inducción de su personal en tres temáticas, las cuales son:

- **Inducción a la empresa:** Acá se presentan detalles como la visión, misión y valores de la empresa, instrucciones sobre a quién contactar en caso de preguntas, detalles sobre el lugar de trabajo, y otra información útil que el nuevo empleado pueda necesitar para comenzar su trabajo de manera efectiva.
- **Inducción al cargo:** En este tipo de capacitaciones se dan a conocer la fecha y hora de inicio del nuevo empleado, las funciones a desempeñar, la forma en que estas funciones se deben desempeñar o la forma en que se espera que se realicen, las herramientas de trabajo que se utilizan en el puesto de trabajo al que aplica y demás información que sea útil para el puesto de trabajo.
- **Inducción a la logística:** Finalmente ya que se ha determinado que es un punto de inflexión para la empresa se ha implementado este ultima área de capacitación donde se conocen detalles de una adecuada gestión de la cadena de abastecimiento, como realizar sus actividades para el enriquecimiento de dicha cadena de abastecimiento y como ofrecer una atención al cliente eficaz para generar fidelización y crecimiento de la empresa.

g. MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE

Como parte de los beneficios que presentará este componente para la empresa se puede mencionar:

- Aumento en la eficiencia y/o productividad

La estandarización de procesos garantiza que las tareas se realicen de manera uniforme y consistente en toda la empresa. Esto reduce la variabilidad en la calidad y el tiempo de ejecución, lo que aumenta la eficiencia operativa. De la misma manera, la estandarización de procesos facilita la formación de nuevos empleados al brindarles un conjunto claro de procedimientos y pautas a seguir, esto hace que el proceso de integración sea más rápido y permite que los nuevos empleados se vuelvan más productivos. Finalmente, esta herramienta permite identificar e implementar cambios de manera más rápida y efectiva para optimizar aún más sus operaciones.

Esto se puede visualizar en términos cuantitativos a través del incremento en las actividades realizadas por los empleados en cada una de las áreas de la empresa, a continuación, se presenta el análisis para las principales actividades de las diferentes áreas:

AREA	ACTIVIDAD REALIZADA	TIEMPO/ACTIVIDAD ACTUAL	ACTIVIDADES AL DIA ACTUAL	NUEVO TIEMPO/ACTIVIDAD	NUEVA ACTIVIDADES AL DIA	AHORRO
ALMACENAMIENTO	RECEPCION DE MERCADERIA	1h 45min	1 vez	1h 39min	1 vez	6min
	REGISTRO EN SISTEMA	38min	1 vez	31min	1 vez	7min
	ALMACENAMIENTO ORGANIZADO	3h 22min	1 vez	2h 13min	1 vez	1h 9min
COMPRAS	IDENTIFICACION DE NECESIDADES	1h 28min	1 vez	1h 12min	1 vez	16min
	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	1h 52min	1 vez	1h 33min	1 vez	19min
	EMISION ORDEN DE COMPRA	2h 15min	1 vez	1h 56min	1 vez	19min
INVENTARIO	ACTUALIZACION DE REGISTROS	1h 2min	1 vez	52min	1 vez	10min
	CONTEO CICLICO	3h 11min	1 vez	2h 28min	1 vez	43min
	REVISION DE PEDIDOS Y ORDENES DE COMPRA	1h 48min	1 vez	1h 17min	1 vez	31min
VENTAS	ATENCION AL CLIENTE	6min	18 veces	5min	22 veces	16min
	VENTAS DIRECTAS	4min	26 veces	3min	31 veces	25min
	SEGUIMIENTO DE VENTAS REALIZADAS	19min	2 veces	14min	2 veces	10min
AHORRO TOTAL						4h 31min

Ilustración 100. Mejora en la eficiencia/productividad

Como se logra observar en el anterior análisis, al contar con una estandarización de los procesos y procedimientos que se realizan en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa se puede obtener reducción en los tiempos en los que actualmente se realizan las actividades lo que conlleva a una mayor productividad en la empresa y por lo tanto mayor rentabilidad por las actividades realizadas.

- Mejora en la calidad del servicio ofrecido
La estandarización de procesos es una herramienta fundamental para mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa al promover la consistencia, el cumplimiento de estándares, la reducción de errores, la mejora de la eficiencia, la facilitación de la capacitación y la identificación y corrección de problemas. Al ofrecer un servicio consistente y de alta calidad, se aumenta la satisfacción de los clientes, lo que puede llevar a una mayor fidelización y recomendación del servicio a otros potenciales clientes.

Esto se puede visualizar en términos cuantitativos a través del incremento de los clientes que reciben por día ya sea para realizar consultas sobre los productos ofrecidos o en si las ventas directas que se realizan, para esto se ha tomado un periodo de 1 mes para analizar esta situación, considerando las primeras dos semanas sin los cambios propuestos y las siguientes dos semanas con los cambios propuestos implementados:

PERIODO	CLIENTES RECIBIDOS	CLIENTES SATISFECHOS CON SERVICIO	% SATISFACCION	% INCREMENTO SATISFACCION
01/04/2024 - 07/04/2024	712 clientes	628 clientes	88%	-
08/04/2024 - 14/04/2024	659 clientes	576 clientes	87%	-1%
15/04/2024 - 21/04/2024	721 clientes	658 clientes	91%	4%
22/04/2024 - 28/04/2024	692 clientes	645 clientes	93%	2%

Ilustración 101. Satisfacción de cliente

Como se logra observar, al contar con procesos bien definidos se puede incrementar la satisfacción de los clientes ya que el servicio ofrecido es bien visto por los clientes y se sienten cómodos al realizar la compra de sus productos en este lugar y de la misma forma cada vez se van incrementando la cantidad de clientes que se reciben en la sala de ventas ya que los clientes actuales recomiendan la empresa debido a esta situación.

- **Facilitación en la comunicación y trabajo en equipo**

La estandarización de procesos es una herramienta poderosa para facilitar el trabajo en equipo al proporcionar claridad en las responsabilidades, coordinación efectiva, comunicación clara, cohesión del equipo, confianza entre los miembros del equipo, delegación efectiva y facilita la capacitación y el desarrollo. Al establecer procedimientos y protocolos claros y definidos, se puede garantizar que todos los miembros del equipo estén en la misma sintonía y trabajen de manera coordinada hacia un objetivo común, todos comparten un vocabulario común y una comprensión compartida de cómo se llevan a cabo las tareas, lo que facilita la comunicación y el intercambio de información.

Esta mejora se determina que es un complemento de lo establecido en la mejora que define el incremento en la eficiencia y/o productividad de la empresa ya que al facilitarse la comunicación entre cada uno de los colaboradores y esto lleva a un adecuado trabajo en equipo se mejora la cantidad de trabajo realizado con respecto a un periodo de tiempo, por lo que se puede establecer que presenta el mismo impacto para la empresa, es decir:

AREA	ACTIVIDAD REALIZADA	TIEMPO/ACTIVIDAD ACTUAL	ACTIVIDADES AL DIA ACTUAL	NUEVO TIEMPO/ACTIVIDAD	NUEVA ACTIVIDADES AL DIA	AHORRO
ALMACENAMIENTO	RECEPCION DE MERCADERIA	1h 45min	1 vez	1h 39min	1 vez	6min
	REGISTRO EN SISTEMA	38min	1 vez	31min	1 vez	7min
	ALMACENAMIENTO ORGANIZADO	3h 22min	1 vez	2h 13min	1 vez	1h 9min
COMPRAS	IDENTIFICACION DE NECESIDADES	1h 28min	1 vez	1h 12min	1 vez	16min
	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	1h 52min	1 vez	1h 33min	1 vez	19min
	EMISION ORDEN DE COMPRA	2h 15min	1 vez	1h 56min	1 vez	19min
INVENTARIO	ACTUALIZACION DE REGISTROS	1h 2min	1 vez	52min	1 vez	10min
	CONTEO CICLICO	3h 11min	1 vez	2h 28min	1 vez	43min
	REVISION DE PEDIDOS Y ORDENES DE COMPRA	1h 48min	1 vez	1h 17min	1 vez	31min
VENTAS	ATENCION AL CUENTE	6min	18 veces	5min	22 veces	16min
	VENTAS DIRECTAS	4min	26 veces	3min	31 veces	25min
	SEGUIMIENTO DE VENTAS REALIZADAS	19min	2 veces	14min	2 veces	10min
AHORRO TOTAL						4h 31min

Ilustración 102. Mejora en comunicación y trabajo en equipo

Como se había mencionado anteriormente se establece que al tener correctamente estandarizados los procesos y procedimientos se logra que cada empleado conozca su rol y aporte su granito de arena para la empresa, lo que conlleva a que los procesos se realicen de la forma adecuada y se incrementen los niveles de eficiencia y productividad con los que cuenta la empresa.

- Optimización de la toma de decisiones

Al tener procesos estandarizados, se eliminan las variaciones innecesarias y se facilita la identificación de posibles mejoras y áreas de oportunidad. Además, la estandarización de procesos permite una mayor visibilidad y transparencia en todas las etapas de la toma de decisiones, lo que facilita la evaluación de la información disponible y la identificación de los datos relevantes para tomar decisiones informadas. Al seguir procesos estandarizados, los tomadores de decisiones pueden asegurarse de que se consideren todos los factores relevantes y se tomen decisiones informadas y fundamentadas, esto puede mejorar la calidad de las decisiones y reducir la probabilidad de errores o decisiones impulsivas. De acuerdo a los riesgos establecidos posteriormente en el apartado 11.10.2, se define que la estandarización de procesos permite reducir el impacto o la probabilidad que representan ciertos riesgos presentes en la empresa, a continuación, se presenta una comparativa de los riesgos que actualmente presentan un alto índice de riesgo para la empresa con respecto a la mejoría que se presentaría en este aspecto para la empresa:

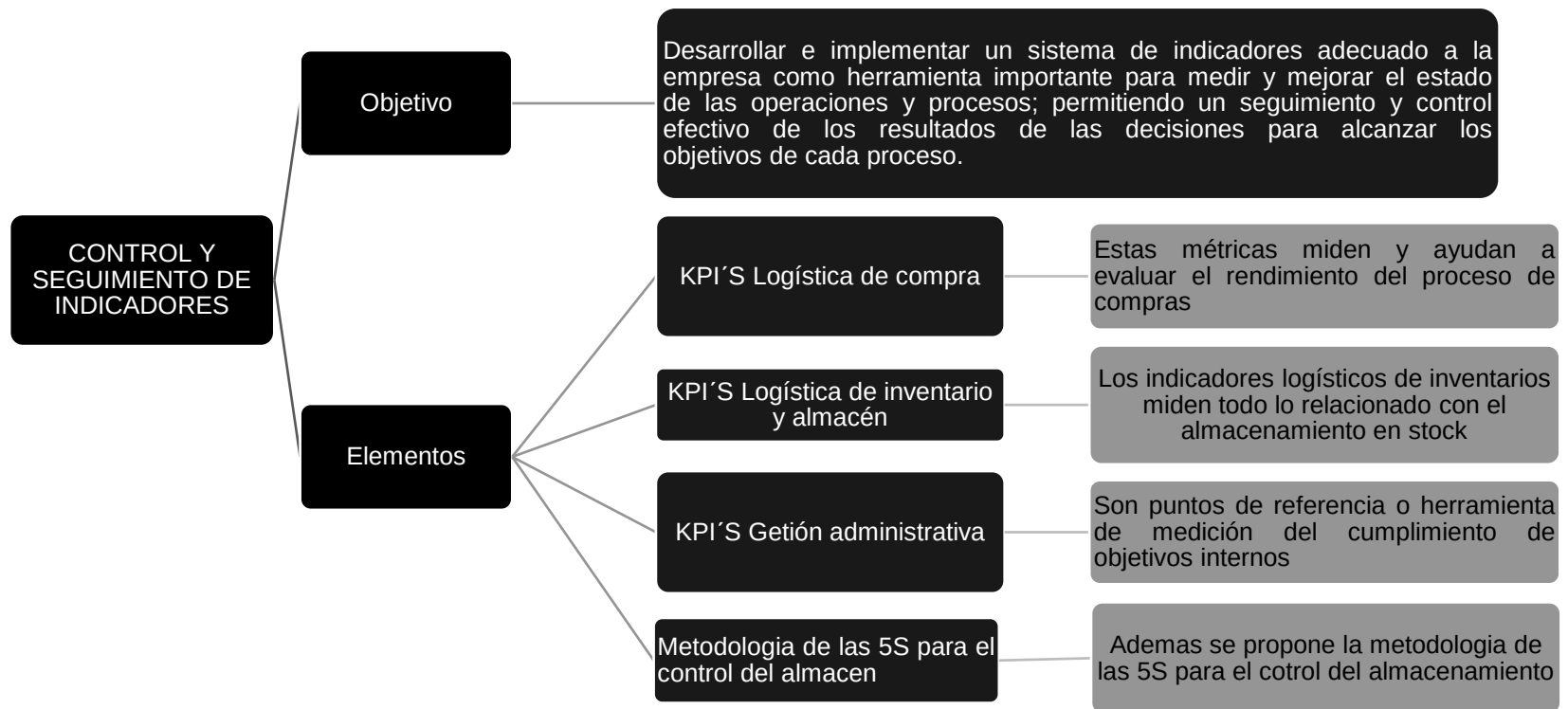
RIESGO	RANGO DE RIESGO ACTUAL	COSTO SI OCURRE	NUEVO RANGO DE RIESGO	MEJORA REPRESENTADA
REPLANTEAMIENTO DE ACTIVIDADES	0.24	INDEFINIDO	0.15	0.09
RESISTENCIA AL CAMBIO	0.25	\$100 - \$300	0.1	0.15
FALTA DE COMPROMISO	0.25	\$100 - \$300	0.15	0.1
ACTIVIDADES MAL EJECUTADAS	0.2	INDEFINIDO	0.08	0.12
INCERTIDUMBRE EN INGRESOS	0.2	INDEFINIDO	0.15	0.05
RETRASOS EN ENTREGAS POR PARTE DE PROVEEDORES	0.2	\$50 - \$200	0.12	0.08

Ilustración 103. Optimización en la toma de decisiones

Como se logra observar, este elemento presenta un fuerte impacto para la empresa ya que todos los riesgos que se encontraban con alto índice de riesgo para la empresa, ahora pasarían a tener un impacto medio o leve como es el caso del riesgo de actividades mal ejecutadas ya que como su mismo nombre lo dice, al tener bien definido como se deben realizar las actividades se disminuye el riesgo de que estas actividades se encuentren realizando de forma inadecuada, quedando únicamente en manos de cada uno de los empleados seguir estos patrones pero como se ha visto igualmente se reduciría este riesgo ya que los empleados se encontrarían positivos y motivados a realizar sus actividades por los beneficios que esto traería para ellos.

11.7.7 COMPONENTE: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES

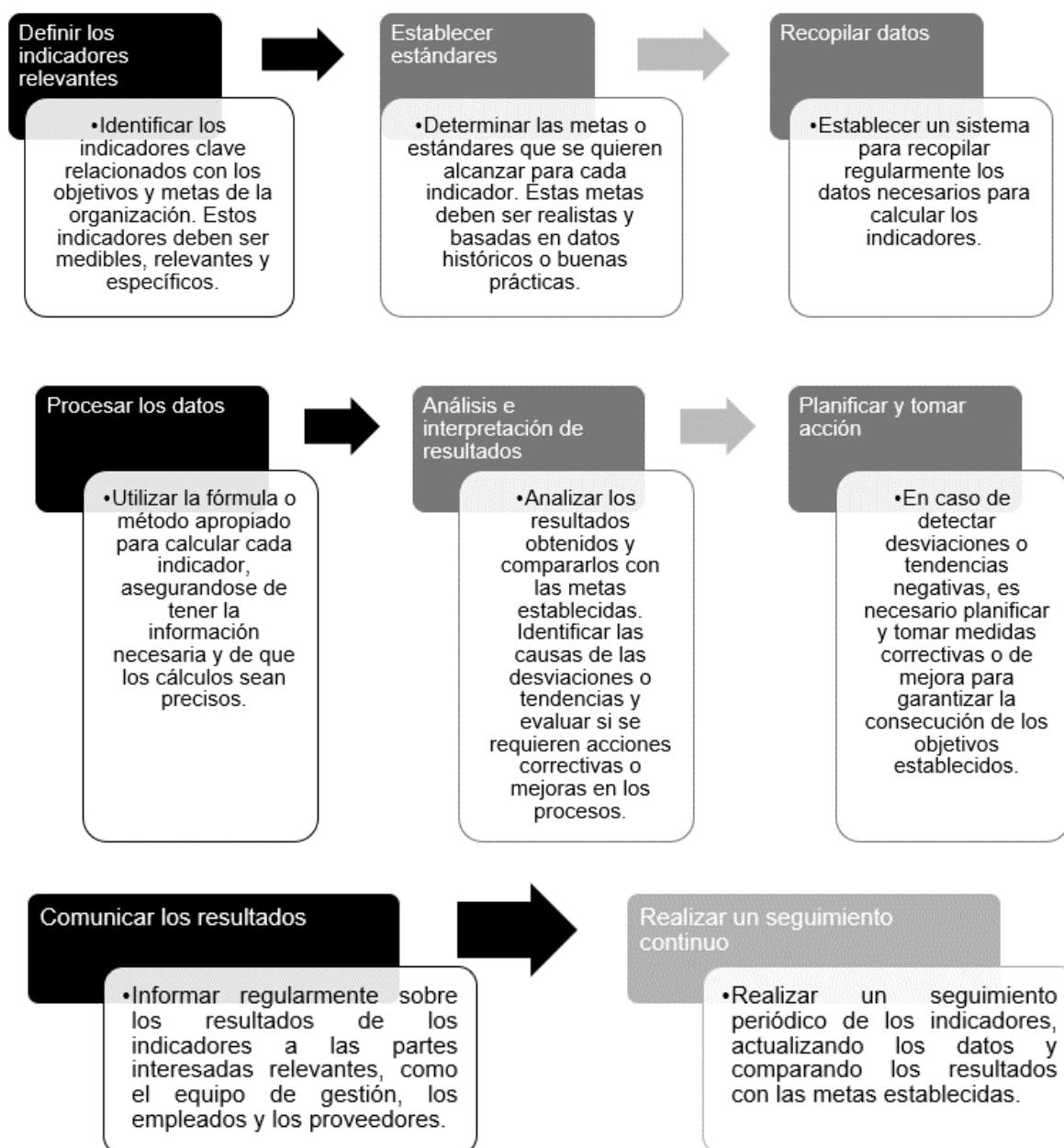
a. OBJETIVO Y ELEMENTOS



b. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

CÓMO	CÚANDO	DÓNDE	QUIÉN	CÚANTO
Establecer los encargados del seguimiento	Previo a realizar el seguimiento	Instalaciones de la empresa	Gerente general	Una vez al inicio del seguimiento
Establecer los indicadores que se utilizarán				
Definir el procedimiento para realizar el seguimiento			Gerente general	
Recolección de datos	Durante la realización del seguimiento	Variedades Evita	Encargados de las diferentes áreas	Una vez al mes
Realización del seguimiento	Periódicamente, dependiendo del tipo de KPI			
Evaluación de resultados	Posterior a la realización del seguimiento		Gerente general	Una vez al mes posterior a la obtención de resultados
Retroalimentación y toma de acciones			Gerente general Encargados de las diferentes áreas Personal de las diferentes áreas	

c. ESQUEMA DE LOS PASOS DE IMPLEMENTACIÓN



d. CONSIDERACIONES ESPECIALES

En el proceso de seguimiento de indicadores, es importante tener en varias consideraciones especiales para garantizar la efectividad y precisión de los resultados obtenidos. Algunas de estas consideraciones son las siguientes:

1. Definición clara de indicadores: Antes de comenzar el seguimiento, es vital definir con precisión los indicadores que se van a medir.
2. Establecer metas realistas: Las metas establecidas deben ser alcanzables y realistas, basadas en datos históricos o en comparación con estándares de la industria.
3. Recopilar datos consistentemente: Establecer un sistema adecuado para recopilar datos de manera precisa y consistente. Utilizar fuentes de información confiables y asegurarse de que los datos sean registrados de forma regular y en el momento adecuado.
4. Interpretar los resultados correctamente: Es fundamental comprender e interpretar correctamente los resultados de los indicadores.
5. Tomar acciones basadas en los resultados: Si se identifican desviaciones o resultados insatisfactorios, es importante tomar acciones correctivas o implementar mejoras para abordar las áreas problemáticas.
6. Comunicar los resultados de manera efectiva: Compartir los resultados y análisis de los indicadores con las partes interesadas relevantes.
7. Evaluar y ajustar los indicadores: Realizar ajustes si es necesario, agregar nuevos indicadores o eliminar los que ya no sean relevantes.
8. Mantener un seguimiento continuo: Esto permitirá detectar cambios o tendencias a largo plazo, facilitando la identificación temprana de problemas u oportunidades.
9. Considerar la retroalimentación y opiniones del equipo: Es importante involucrar al equipo en el seguimiento de los indicadores, permitiendo que den su opinión y retroalimentación. Esto puede llevar a mejoras y a una mayor implicación y compromiso por parte de los empleados.

e. TÉCNICAS A EMPLEAR

1. **Análisis comparativo:** Comparar los indicadores con periodos anteriores, metas establecidas o estándares de la industria puede proporcionar información valiosa sobre el desempeño y la eficiencia. Se pueden utilizar gráficos de línea, barras o de radar para visualizar estas comparaciones; estos gráficos representan la evolución de un indicador a lo largo del tiempo. Pueden ser gráficos de líneas, barras o áreas, y ayudan a identificar patrones y tendencias en los datos. Usar los resultados anteriores como puntos de referencia permite identificar si hay mejoras internas y si hay brechas en los procesos y flujos de trabajo. Si se está mejorando, se pueden redoblar esfuerzos (porque se sabe que está funcionando); si no, esta es una gran oportunidad para hacer cambios.
2. **Informes de seguimiento:** Los informes periódicos o recurrentes permiten presentar de manera estructurada y detallada el estado de los indicadores, incluyendo análisis de tendencias, comparaciones, conclusiones y recomendaciones. Estos informes suelen ser útiles para la toma de decisiones y la comunicación con los equipos involucrados y pueden ser enviados a los responsables de cada área o departamento para su análisis y seguimiento. Una vez elaborado el informe se presenta en una reunión de seguimiento donde se tomarán una serie de decisiones que llevarán consigo la definición de una serie de medidas correctoras que deberán ser implementadas posteriormente, las cuales guiarán hacia la consecución de los objetivos definidos.
3. **Reuniones de seguimiento:** Las reuniones periódicas o de seguimiento son una oportunidad para discutir y analizar los indicadores con los equipos responsables. Se pueden revisar los resultados, identificar acciones correctivas o de mejora, y mantener un diálogo abierto sobre el desempeño y las metas.

Como se mencionó anteriormente, posterior a la elaboración del informe de seguimiento se procede a realizar una reunión donde se abordan los resultados obtenidos y se tomarán las decisiones correspondientes a cambios en la forma de realizar ciertas actividades, rotación de personal, cambios en políticas, etc., de tal forma que se alcancen los estándares definidos para los indicadores y asimismo alcanzar los objetivos empresariales propuestos. En estas reuniones deberían participar las personas directamente involucradas con el día a día de las operaciones. El objetivo es encontrar los desvíos y problemas que se están presentando, para luego buscar posibles soluciones. Para esto se apelará a los involucrados, sus conocimientos y experiencia.

4. Benchmarking: Comparar los indicadores con otras organizaciones similares o líderes en el sector puede proporcionar perspectivas adicionales y puntos de referencia para evaluar el rendimiento. Esto puede realizarse a través de investigaciones, estudios de mercado o participación en redes y asociaciones empresariales. Este tipo de análisis es complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos, pero es muy importante por tener una visión amplia sobre cómo está el mercado y cuáles son las oportunidades del sector donde se encuentra la empresa con respecto a los indicadores que se están comparando. De esta forma, se logra que la empresa reconozca nuevas tendencias, crear planes estratégicos actualizados, mejorar los procesos internos entre los equipos, entre otros beneficios.

Finalmente, se considera que incorporar a la estrategia de una empresa el benchmarking es importante para mantener una cultura innovadora y de mejora continua ya que ayuda a identificar las áreas y puntos de mejora, otra razón es que ofrece una forma de descubrir nuevas oportunidades para un mayor crecimiento y éxito.

f. DESARROLLO DEL COMPONENTE

Este componente emplea la necesidad de llevar un registro de los datos, así como un cálculo de indicadores que permitan medir y así controlar el grado de optimización de los procesos.

Para ello, se propone el diseño de un documento de Excel en el que los distintos indicadores puedan llevarse registrados.



Ilustración 104 Sistema del componente de KPIS

Algunos de estos indicadores ya se mencionaron en el componente de “Estrategias de compra y negociación” por lo que se omiten en este apartado. Los indicadores para el seguimiento y control del sistema empleado y el seguimiento y control de los procesos en la gestión de la logística de Variedades Evita, son los descritos a continuación.

KPI'S LOGÍSTICA DE COMPRA

- TAK TIME

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	TAK TIME
AREA	Compras
ENCARGADO	Compras
PERIODICIDAD	En cada compra
FORMULA	
$TT=R_1+ R_2+C_1+C_2+C_3$	
DESCRIPCION	
Se llevará el control del tiempo en que se tarda en promedio enviar la orden del pedido al proveedor desde que en el departamento interno se hace el requerimiento o solicitud. Este TAK TIME puede también calcularse para otros procedimientos más generales como el tiempo desde que se hace el pedido interno hasta que se recibe el pedido, pero para esto, es necesario un estudio más detallado con cada proveedor de cada tipo de productos. TT: Tak time R₁: Realización de los requerimientos de compras R₂: Realización de cotizaciones C₁: Contactar a proveedores/Negociación C₂: Confirmación de la orden de compra C₃: Colocación de la orden	
ESTANDAR	
Se propone para los primeros 3 meses la toma de datos de al menos tres productos diferentes, posteriormente analizar en que pasos se pueden realizar alguna mejora, de esta manera para los siguientes 3 meses, haber reducido el 20% o más en el tiempo empleado. Esto se puede ir haciendo continuamente, estableciendo una meta aceptable en la reducción de los tiempos con respecto a las mediciones anteriores.	

Tabla 74 Ficha Técnica Tak Time

- COSTO

FICHA TECNICA		
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA		
NOMBRE	Costo	
AREA	Compras	
ENCARGADO	Compras	
PERIODICIDAD	En cada compra	
FORMULA		
EV=Pr – Pm Ah= Pr - U		
DESCRIPCION		
Este indicador servirá en su implementación para determinar la evasión de costes que se hacen en las compras, así como el ahorro en las mismas, arroja datos que ayudan a determinar si las compras están siendo efectuadas de la manera correcta, con el proveedor más conveniente y más. EV: Evasión de costes Pr: Precio de compra real Pm: Precio mínimo cotizado Ah: Ahorro de costes U: Ultimo precio pagado		
ESTANDAR		
Mantener los valores positivos, buscando la reducción de los costos de los productos en un 3% inicial, luego de 3 meses de la primera toma de datos, e ir aumentando en la medida de lo posible, este indicador puede ser muy difícil de alcanzar dado la variabilidad de precios en el mercado.		

Tabla 75 Ficha Técnica Costo

- TASA DE COMPRAS DE EMERGENCIA

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Tasa de compras de emergencia
AREA	Compras
ENCARGADO	Compras
PERIODICIDAD	En cada compra
FORMULA	
$Ce = \frac{Cc}{Ct} \times 100$	
DESCRIPCION	
Las compras por emergencias suponen una inversión imprevista, con la aplicación de este KPI se podrá llevar un control de la cantidad e identificar los momentos en los que se recurre a las compras por emergencia, de esta manera, en base a un análisis poder tomar decisiones que mejoren las estrategias de compras. Ce: Compras por emergencia Cc: compras de emergencia Ct: total de compras	
ESTANDAR	
Tomar los datos por 1 meses completo, sacar el promedio de las compras por emergencia y fijar como meta para el próximo mes la reducción en un 5% inicial, de esta manera ir poco a poco aumento el porcentaje en la reducción con respecto al mes anterior hasta reducir las compras por emergencia hasta al menos solo un 10% de las compras totales.	

Tabla 76 Ficha Técnica Tasa de compras de emergencia

- KPI'S LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACÉN

PRECISIÓN (abastecimiento interno)

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Precisión
AREA	Bodega
ENCARGADO	Bodeguero
PERIODICIDAD	En cada recepción de compra
FORMULA	
$P_c = P_p - P_i$	
DESCRIPCION	
Es necesario mover producto de la bodega a la tienda, llevar el control de como esta mercadería se mueve es importante para aumentar la eficiencia. P_c: Precisión P_p: Cantidad de productos pedidos (de bodega hacia tienda) P_i: Producto incorrecto y devuelto	
ESTANDAR	
Se deben tomar los datos durante 3 meses la primera vez, e ir reduciendo este valor en un 5% cada 3 meses hasta llegar a un porcentaje de no más de 10% y mantener el valor. Estos valores pueden cambiarse dependiendo de la necesidad o a criterio personal del encargado.	

Tabla 77 Ficha Técnica Precisión

ROTURA DE STOCK

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Rotura de stock
AREA	Bodega
ENCARGADO	Bodeguero
PERIODICIDAD	En cada recepción de compra
FORMULA	
$Rs: \frac{Ph}{Pt} \times 100$	
DESCRIPCION	
Se analiza la información de este indicador para determinar la cantidad de veces que un pedido en tienda ha sido insatisfecho para el cliente, ya sea porque no había suficiente producto o por el tiempo. Rs: Rotura de stock Ph: Pedidos insatisfechos Pt: Pedidos totales	
ESTANDAR	
Este valor debe mantenerse lo más bajo posible, se propone luego de 2 meses de toma de datos, un porcentaje del 10% y luego de 3 meses este no sea mayor al 7%, de esta manera ir poco a poco reduciéndolo a la cantidad de solo el 5%. Dependiendo del criterio del encargado, estos valores pueden ser modificados.	

Tabla 78 Ficha Técnica Rotura de stock

- KPI'S GETIÓN ADMINISTRATIVA

TASA DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Tasa de devoluciones de clientes
AREA	Ventas
ENCARGADO	Atención al cliente
PERIODICIDAD	Diario
FORMULA	
$Pj: \frac{Nd}{Vt} \times 100$	
DESCRIPCION	
Es importante conocer la tasa de devoluciones, es información relevante en la logística inversa de los productos para la toma de decisiones. Pj: Porcentaje de devoluciones Nd: Número de devoluciones de artículos vendidos Vt: Número total de ventas	
ESTANDAR	
Lo que se busca es 0 devoluciones, ese seria el idea, dado que la calidad de cualquier producto siempre puede esta comprometida, este valor es extremadamente difícil, por lo que se propone reducir las devoluciones a un 10% en tomas de datos de 4 meses, esto también dependerá del criterio personal del encargado tomando en cuenta, costos y tiempo.	

Tabla 79 Ficha Técnica Tasa de devoluciones de clientes

ÍNDICE DE RETENCIÓN DE PERSONAL

FICHA TECNICA		
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA		
NOMBRE	Índice de retención de personal	
AREA	Recursos Humanos	
ENCARGADO	Recursos Humanos	
PERIODICIDAD	1 vez al año	
FORMULA		
$Id = \frac{Nn}{Ct}$		
DESCRIPCION		
Llevar un control de cómo es la retención del personal permite explorar en las razones del porque la gente decide renunciar, esto es información relevante a la hora del componente de RRHH del sistema propuesto. Id: Índice de retención de personal Ct: Cantidad de empleados a inicios del año Nn: Número de empleados		
ESTANDAR		
El estándar de este indicar es siempre el 100%, se espera que no se presenten renuncias por parte del personal.		

Tabla 80 Ficha Técnica Índice de retención de personal

ÍNDICE DE QUEJAS

FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Índice de quejas
AREA	Atención al cliente
ENCARGADO	Atención al cliente
PERIODICIDAD	Semanal/Mensual
FORMULA	
$Iq = \frac{Q}{(Ff - Ii)} \times 100$	
DESCRIPCION	
La cuantificación de las quejas es importante, pues nos permite ver el panorama de cómo está la satisfacción de los clientes en cuanto a servicio y productos, un estudio más profundo puede arrojar información también más útil y relevante como para tomar decisiones de mejora en la atención del cliente. Iq: Índice semanal de quejas Ii: Inicio periodo Ff: Fin periodo Q: Número de quejas registradas	
ESTANDAR	
Este índice debe mantenerse lo mas bajo posible, se propone la toma de datos durante 3 meses, e ir mermando este resultado un 5% cada mes en las evaluaciones posteriores.	

Tabla 81 Ficha Técnica Índice de quejas

TIEMPO DE ATENCIÓN

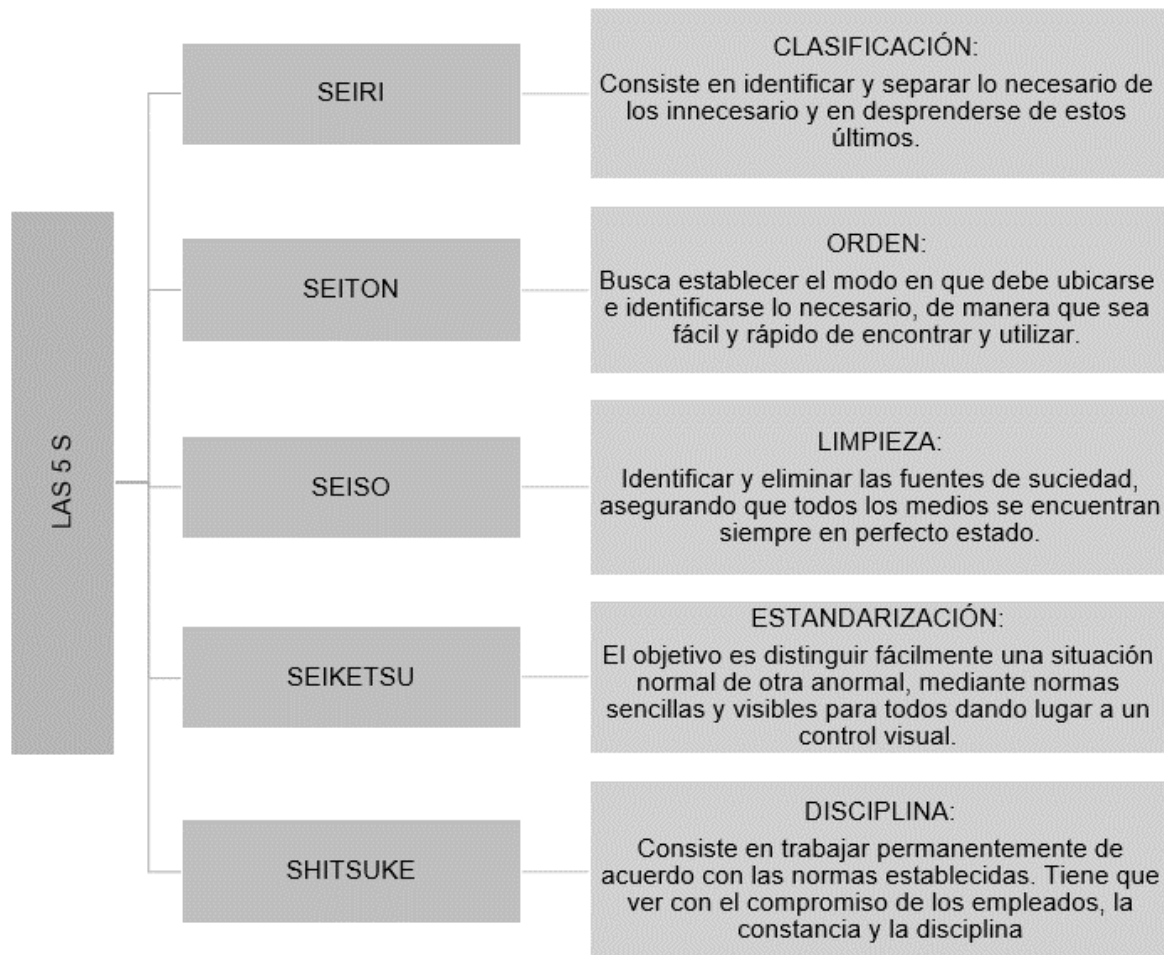
FICHA TECNICA	
INDICADORES PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA	
NOMBRE	Tiempo de atención
AREA	Ventas
ENCARGADO	Atención al cliente
PERIODICIDAD	Una vez al año
FORMULA	
$Ta = \frac{Ch}{60 \text{ min}}$	
DESCRIPCION	
Este indicador nos muestra la productividad de los empleados día a día en relación a la cantidad de clientes que se atienden en conjunto al día, además contabiliza de alguna manera la afluencia de personas en la tienda, lo que es información relevante para la demanda de personal de atención al cliente. Ta: Tiempo de atención Ch: Cantidad de clientes atendidos por hora	
ESTANDAR	
Para establecer el estándar de este indicador, se debe realizar un estudio de tiempos y movimientos específicos para el proceso del despacho de clientes, desde que este ingresa y se retira de la instalación.	

Tabla 82 Ficha Técnica Tiempo de atención

En conjunto y como sistema, todos estos indicadores forman la base que propicia información que alimenta los demás componentes del sistema, es importante determinar que KPIS son más determinantes a la hora de tomar decisiones y en cuales áreas debe haber situación de mejora.

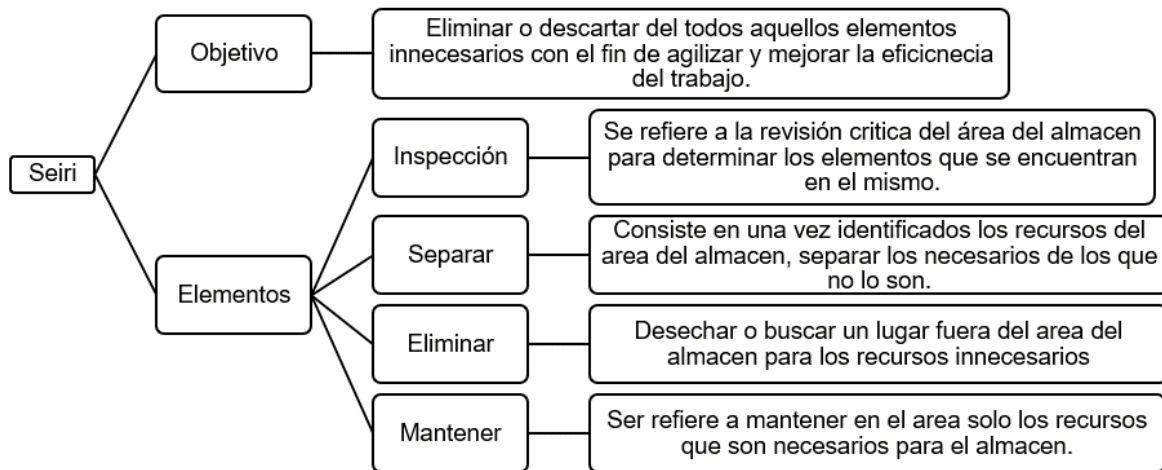
- **METODOLOGIA DE LAS 5 S PARA EL CONTROL DEL ALMACEN**

Las “5S” son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases.



Mientras las tres primeras fases son operativas y orientadas al entorno físico, las dos últimas están orientadas a las personas. La cuarta tiende a mantener el estado alcanzado en las anteriores, y la quinta permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo.

COMPONENTE 1: SEIRI – CLASIFICACIÓN



TÉCNICAS A EMPLEAR

Diagrama De Decisión – SEIRI

Muestra el análisis para clasificar y evaluar los elementos con sus respectivas disposiciones finales.

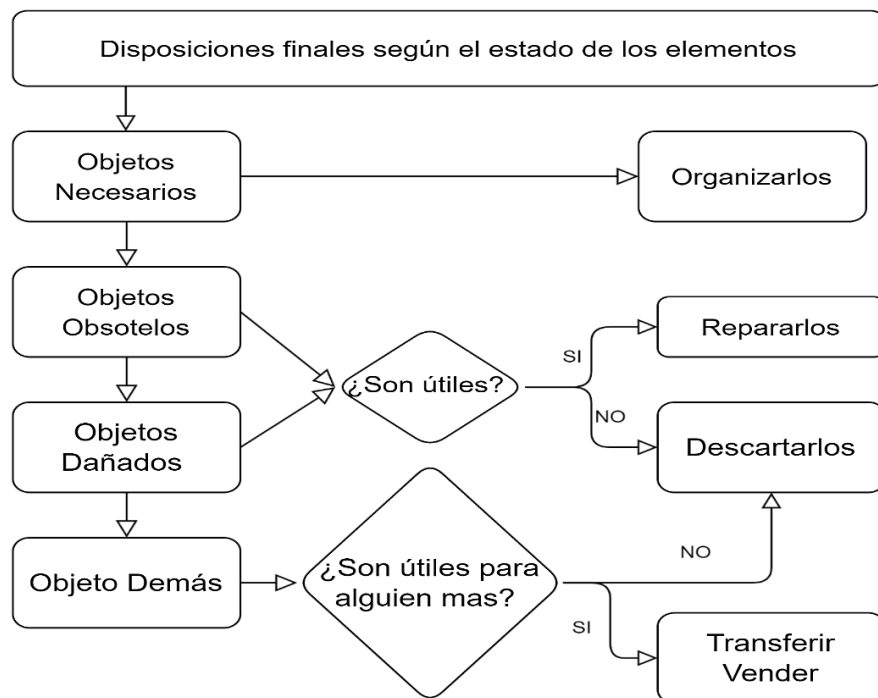


Ilustración 105 DIAGRAMA DE DECISION – SEIRI

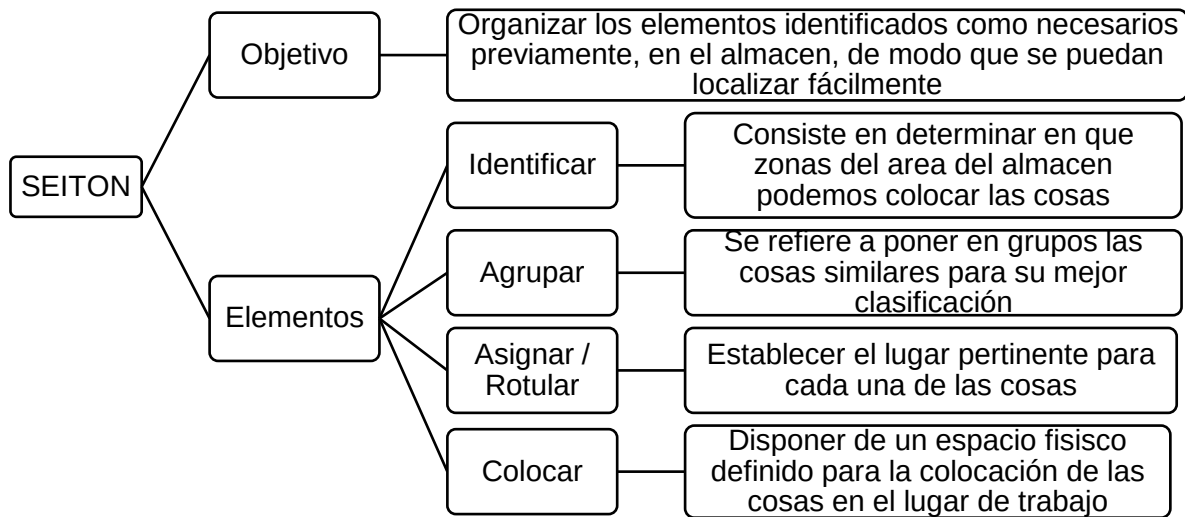
TARJETA ROJA

Instrumento que sirve para cuando se determina que un elemento es innecesario en el área de trabajo.

TARJETA ROJA		
Nombre del elemento		Cantidad
CATEGORÍA	Materiales	
	Producto en Proceso (Arreglos, etc)	
	Producto Terminado	
	Herramientas	
	Equipo	
	Mobiliario	
	Equipo de Seguridad	
	Productos Químicos	
	Otros (Especifique):	
ESTADO Y / O MOTIVO DE RETIRO	Material sobrante	
	Defectuoso o deteriorado	
	Contaminante o peligroso	
	Obsoleto o vencido	
	Reduce espacio	
	Otros (Especifique):	
Encargado		
Área de trabajo		
Fecha de notificación		
Propuesta sugerida		
Supervisor		
Disposición Final		
Observaciones		

Tabla 83 TARJETA ROJA - SEIRI

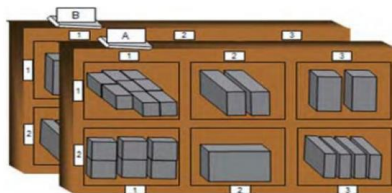
COMPONENTE 2: SEITON – ORDEN



Técnicas a emplear

La rotulación es una herramienta visual que ayuda a identificar, esto ayuda a disminuir el tiempo en la búsqueda cuando se requiera un elemento.

Rótulos de ubicación: Indican el sitio donde se colocan los productos, insumos, documentación u otros, según los criterios propuestos en la etapa anterior.

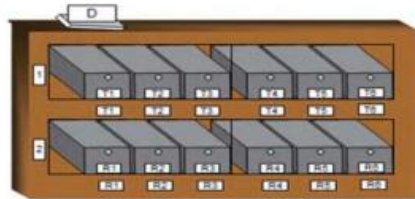


Fuente: Rodríguez, José (2010)

Ilustración 106 Rótulos de ubicación

Señales cuantitativas.

Indican niveles máximos y mínimos requeridos para el almacenamiento de los productos.

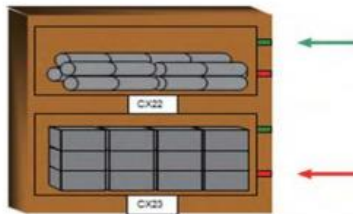


Fuente: Rodríguez, José (2010)

Ilustración 107 Señales cuantitativas.

Señales cuantitativas especiales.

Indican niveles máximos y mínimos requeridos para el almacenamiento de los productos.



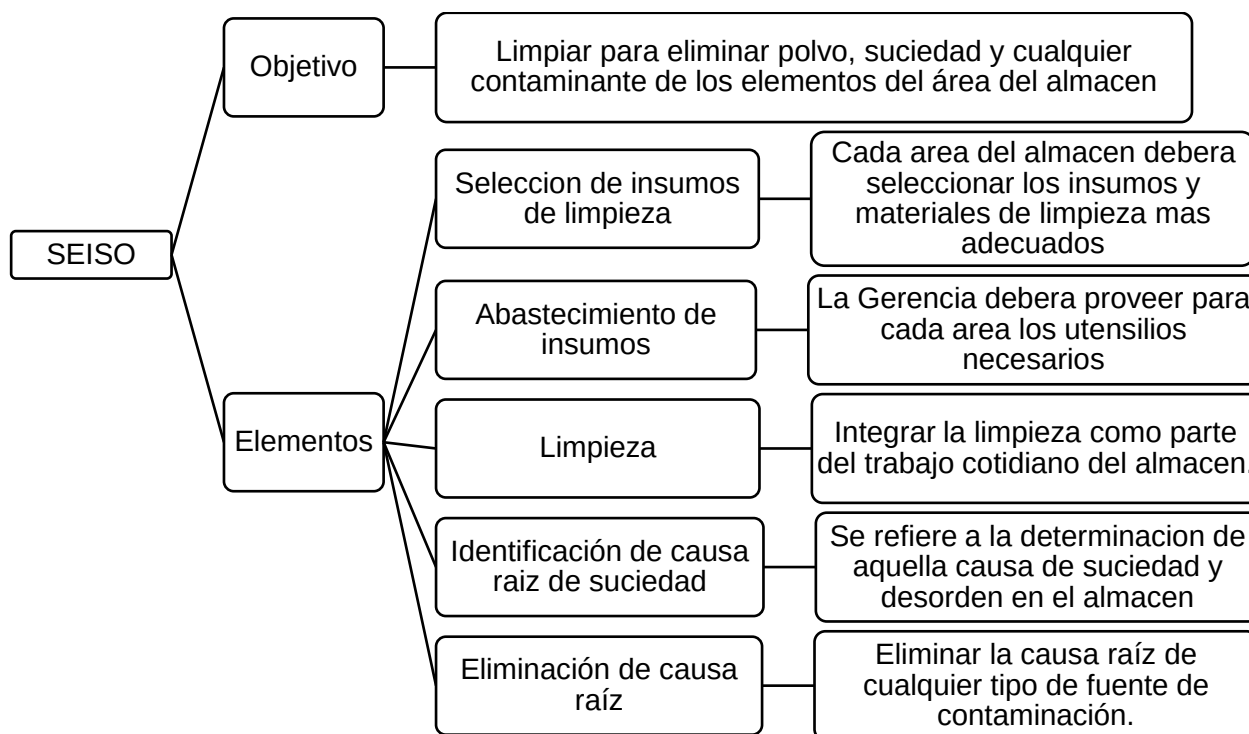
Fuente: Rodríguez, José (2010)

Ilustración 108 Señales cuantitativas especiales

Identificación por medio de colores.

Esta estrategia visual ayuda a identificar con mucha rapidez lo que se desea encontrar, para ello los rótulos se tienen que diferenciar en base a colores llamativos.

COMPONENTE 3: SEISO – LIMPIEZA



LISTAS DE CHEQUEO DE LAS PRIMERAS 3 S

Evaluación	Criterio	Calificación (0-3)
SEIRI	¿Existen objetos innecesarios en el área del almacén?	
SEITON	¿El área del almacén está organizada y ordenada?	
SEISO	¿El área del almacén se encuentra limpia?	
Puntaje Total		
Clasificación Puntaje total obtenido		
0-2	Deficiente	
3-5	Regular	
6-7	Bueno	
8-9	Excelente	

Tabla 84 LISTAS DE CHEQUEO DE LAS PRIMERAS 3 S

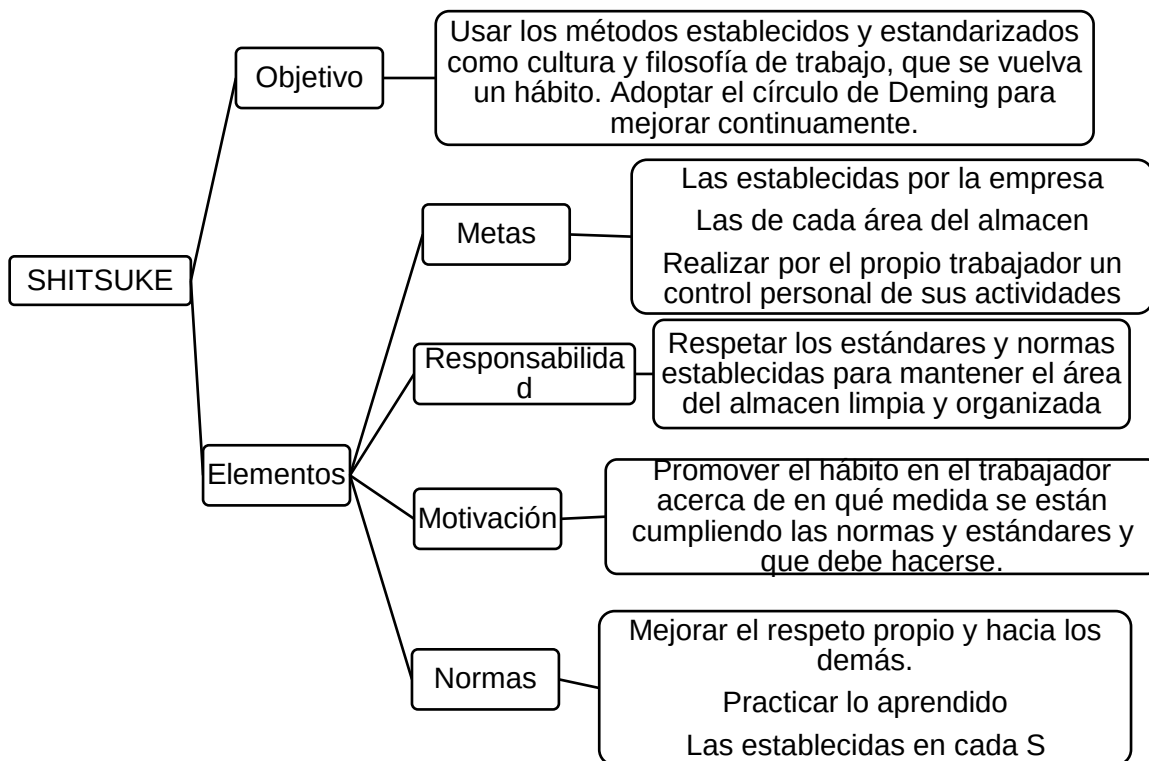
Donde, para la calificación 0 significa Deficiente y 3 Excelente.

LISTA CHEQUEO PARA LOS ELEMENTOS DE TRABAJO

Posible respuesta		
¿Qué?	¿Por qué los productos no se encuentran en su lugar asignado?	Porque el personal no las deja en su sitio de origen después de moverlos o no se está llevando un control.
¿Quién?	¿Quién es el encargado de registrar el inventario de los productos así cómo supervisar las actividades?	El supervisor del almacén
¿Dónde?	¿En qué lugares se deben localizar los productos?	En los lugares delimitados según SEIRI.
¿Cuándo?	¿En qué momento será necesario tener los productos en el almacén?	En todo momento antes de su venta
¿Cómo?	¿Cómo se puede especificar un lugar determinado para cada producto?	Mediante tarjetas, etiquetas, mediante el SEITON.

Tabla 85 LISTA CHEQUEO PARA LOS ELEMENTOS DE TRABAJO

COMPONENTE 5: SHITSUKE – DISCIPLINA



Técnicas a emplear

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de la clasificación, Orden, limpieza y estandarización. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra su presencia; sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

VISIÓN COMPARTIDA

La teoría del aprendizaje en las organizaciones (Peter Senge) sugiere que para el desarrollo de una organización es fundamental que exista una convergencia entre la visión de una organización y la de sus empleados. Por lo tanto, es necesario que la dirección de la empresa considere la necesidad de liderar esta convergencia hacia el logro de metas comunes de prosperidad de las personas, clientes y organización. Sin esta identidad en objetivos será imposible de lograr crear el espacio de entrega y respeto a los estándares y buenas prácticas de trabajo.

g. MEJORA QUE REPRESENTA EL COMPONENTE

• KPI'S LOGÍSTICA DE COMPRA

TAK TIME

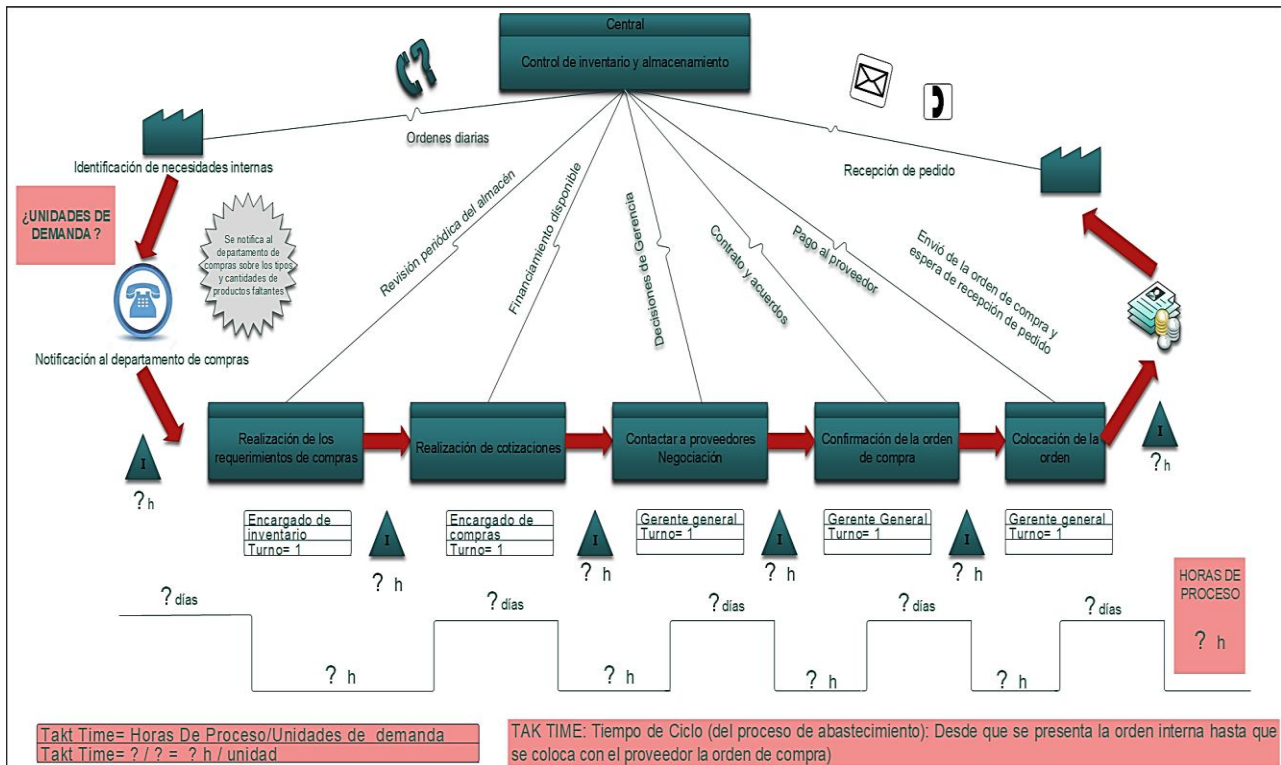


Ilustración 109 Tak Time (Control y seguimiento)

Suponiendo una comparación entre el Lead Time del pedido del producto FLORES con dos diferentes proveedores, se puede analizar con cual el proceso es más rápido y también analizar en que paso se demora más el proceso para de esta manera hacer un análisis más detallado e identificar oportunidades de mejora en la eficiencia.

TIEMPO DE CICLO															
Parte del proceso de abastecimiento: Desde que se presenta la orden interna hasta que se coloca con el proveedor la orden de compra															
PROVEEDOR	PRODUCTO	FECHA INICIAL	UNIDADES/DE MANDA	HORAS Y FECHA DE PROCESO										TAK TIME	FECHA FINAL
				Realización de los requerimientos de compras		Realización de cotizaciones		Contactar a proveedores/Negociación		Confirmación de la orden de compra		Colocación de la orden			
				#Día	Horas	#Día	Horas	#Día	Horas	#Día	Horas	#Día	Horas		
A	FLORES	16/5/2023	500	1	3	2	5	2	4	3	1	3	1	0.028	18/5/2023
B	FLORES	22/5/2023	500	1	3	1	3	2	3	2	2	2	1	0.024	23/5/2023

Ilustración 110 Lead Time Ejemplo

Con base a los datos que se recolectaran se podrá establecer en que paso el proceso es más lento y se pueden buscar alternativas de solución a largo plazo, además, en este ejemplo se puede ver que cuando se solicitan flores al proveedor A el proceso es más lento, al tardarse más en la realización de las cotizaciones, con más datos, el análisis es más certero.

KPI COSTO

Este indicador permite visualizar el ahorro que se tiene al momento de las compras, así como la evasión de los costos. En el ejemplo el promedio de Evasión de costos es de -\$2.00 siendo la diferencia entre precio mínimo cotizado y el precio de compra real, lo que significa que, en promedio en las compras, no se compra al mínimo precio cotizado, en cambio se compra con \$2 más caro del mínimo cotizado. Por otro lado, el promedio de ahorro es de \$2.25, siendo la diferencia entre el ultimo precio pagado y el precio de compra reciente, esto quiere decir que se pagó \$2.25 menos que la vez anterior.

Producto	Fecha	Proveedor	Precio de compra real	Precio mínimo cotizado	Proveedor	Último precio pagado	Proveedor	Evasión de costos	Ahorro de costos	Promedio Evasion
Base para flores	17/2/2023	A	\$45	\$42	A	\$47	A	-\$3.00	\$2.00	Promedio Ahorro \$2.25
Listones	10/3/2023	B	\$43	\$43	B	\$45	B	\$0.00	\$2.00	
Resina	19/4/2023	C	\$42	\$42	C	\$46	C	\$0.00	\$4.00	
Base para flores	11/5/2023	B	\$43	\$43	B	\$46	B	\$0.00	\$3.00	
Base para flores	21/5/2023	C	\$45	\$43	C	\$48	C	-\$2.00	\$3.00	Promedio Ahorro \$2.25
Base para flores	12/6/2023	A	\$44	\$41	A	\$43	A	-\$3.00	-\$1.00	
Base para flores	13/7/2023	A	\$41	\$41	B	\$44	C	\$0.00	\$3.00	
Base para flores	24/8/2023	A	\$48	\$40	A	\$50	B	-\$8.00	\$2.00	

Ilustración 111 Indicar "Costo"

TASA DE COMPRAS DE EMERGENCIA

Producto	Proveedor	Fecha de ultima compra	Compra por emergencia	Monto de la compra	% Compras por emergencia	Costo total imprevisto
Base para flores	A	10/3/2023	Si	\$ 420.00	37.5%	\$ 2,000.00
Listones	B	22/3/2023	No	\$ 100.00		
Resina	C	15/4/2023	si	\$ 250.00		
Base para flores	B	7/5/2023	no	\$ 150.00		
Resina	C	20/5/2023	No	\$ 400.00		
Base para flores	A	26/5/2023	Si	\$ 200.00		
Resina	B	10/6/2023	No	\$ 230.00		
Base para flores	C	21/6/2023	no	\$ 250.00		

Ilustración 112 Compras de emergencia

Este KPI da la idea de la cantidad de Compras por emergencia que se realizan, es importante cuantificar este factor, porque de esta manera podemos determinar la cantidad de costos que estas compras representan.

Para el ejemplo de la imagen, son \$2000.00 en un promedio de 3 meses, solo en compras de emergencia, con este KPI se vera la necesidad de la corrección de la planificación de las compras, mediante la información del KPI se podrán tomar medidas que propicien la reducción de estos costos, y el inventario logre satisfacer las necesidades de los clientes, sin poner en riesgo el capital de la empresa.

- **KPI'S LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACÉN**

PRECISIÓN (abastecimiento interno)

Producto	Fecha	Cantidad de productos pedidos a bodega	Producto incorrecto y devuelto	Precision	Promedio diario	Tiempo empleado en llevar el producto de bodega a la tienda (min)	Venta promedio diaria	Perdida en ventas por minuto	Perdida por precision
Base para flores	10/3/2023	6	2	4	3.6	15	\$55.00	\$1.72	\$6.19
Listones	11/3/2023	7	3	4			\$12.00	\$0.38	\$1.35
Resina	12/3/2023	4	3	1			\$15.00	\$0.47	\$1.69

Ilustración 113 KPI Precisión

La sucursal de Variedades Evita cerca del mercado San Miguelito, posee una bodega interna que también se encarga en ocasiones dependiendo de la necesidad, de abastecer a otras sucursales dentro de San Salvador.

El movimiento de la mercadería, aun en cantidades pequeñas, necesita de recursos humano, logística, tiempo y más, es por esto que, aunque parezca una labor bastante sencilla, también es necesario tomar en cuenta la cantidad de errores que pueden surgir, estos errores, como podemos ver en la imagen, también representan costo. Si se comete un error en la entrega, este producto es devuelto a bodega, esto implica retraso, lo que a su vez implica costo, el promedio calculado en base a los datos de este KPI en cada devolución a bodega se pueden ver en la imagen.

ROTURA DE STOCK

Producto	Fecha de ultima compra	Monto de la compra	Compras mensuales (Cantidad de Producto)	Ventas (Pedidos Totales) en el mes	Número de veces que no se ha satisfecho el pedido en el mes	Razon	Rotura de Stock	Venta promedio mensual	Perdida promedio mensual
Base para flores	10/3/2023	\$420.00	350	112	11	Calidad	9.82%	\$120.00	\$11.79
Listones	22/3/2023	\$420.00	2500	1000	230	Insatisfaccion	23.00%	\$230.00	\$52.90
Resina	15/4/2023	\$420.00	152	125	18	Insatisfaccion	14.40%	\$120.00	\$17.28
Vejigas	7/5/2023	\$420.00	1050	1000	75	Calidad	7.50%	\$500.00	\$37.50

Ilustración 114 Rotura de Stock

Este KPI nos muestra la cantidad de veces que no es satisfecho un pedido, las razones pueden ser diversas, pero representan un costo de oportunidad ya que la compra no se da.

Como podemos ver en el ejemplo, los costos por la rotura de Stock son pequeños, pero dado el conocimiento que se tiene, se puede ampliar la investigación y encontrar las causas más comunes por las que no se dan las ventas, y de esta manera elaborar un plan de mejora.

- **KPI'S GETIÓN ADMINISTRATIVA**

TASA DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES

Es importante conocer la tasa de devoluciones, es información relevante en la logística inversa de los productos para la toma de decisiones. Suponiendo, se regresa a los clientes el dinero que pagar por el producto, se tiene el costo en la siguiente imagen de cada una de las devoluciones. De esta manera, se puede determinar que existe costo en las devoluciones, es pertinente evaluar las causas y tomar acciones que reduzcan dichas devoluciones.

Producto	Fecha	Ventas en el mes	Venta promedio mensual	Número de devoluciones de artículos vendidos	Porcentaje de devoluciones	Razon	Perdida Asociada
Base para flores	6/6/2023	112	\$120.00	6	5.36%	Calidad	\$6.43
Listones		1000	\$230.00	50	5.00%	Insatisfaccion	\$11.50
Resina		125	\$120.00	7	5.60%	Insatisfaccion	\$6.72
Base para flores	6/7/2023	1006.5	\$500.00	5	0.50%	Calidad	\$2.48
Listones		1185.4	\$70.00	70	5.91%	Insatisfaccion	\$4.13
Resina		1364.3	\$259.00	5	0.37%	Insatisfaccion	\$0.95
Base para flores	7/8/2023	1543.2	\$276.00	10	0.65%	Calidad	\$1.79
Listones		1901	\$293.00	25	1.32%	Insatisfaccion	\$3.85
Resina		2079.9	\$310.00	3	0.14%	Insatisfaccion	\$0.45
Base para flores	7/8/2023	2258.8	\$327.00	5	0.22%	Calidad	\$0.72
Listones		2616.6	\$344.00	55	2.10%	Insatisfaccion	\$7.23

Ilustración 115 Tasa de Devoluciones

ÍNDICE DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Llevar un control de cómo es la retención del personal permite explorar en las razones del porque la gente decide renunciar, esto es información relevante a la hora del componente de RRHH del sistema propuesto.

En el ejemplo, se puede ver la diferencia y la perdida en las ventas al evaluar la cantidad de ingreso al comparar a los empleados experimentados, con los empleados nuevos. Este indicador se puede hacer una vez al año o cuando se considere necesario, para determinar la capacidad de ventas de los empleados de servicio al cliente.

				Ventas mensuales		Perdida en ventas al tener nuevos empleados
				Empleado expiramentado	Empleado nuevo	
				\$350.00	\$310.00	
				Venta promedio total		
Cantidad de empleados a inicios del año	Mes	Número de empleados	Índice de retención de personal	Con empleados expiramentados	Con empleados nuevos	
36	Enero	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00
	Febrero	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00
	Marzo	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00
	Abril	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00
	Mayo	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00
	Junio	35	97.22%	\$12,250.00	\$10,850.00	\$1,400.00
	Julio	35	97.22%	\$12,250.00	\$10,850.00	\$1,400.00
	Agosto	35	96.39%	\$12,145.00	\$10,757.00	\$1,388.00
	Septiembre	34	95.56%	\$12,040.00	\$10,664.00	\$1,376.00
	Octubre	34	94.72%	\$11,935.00	\$10,571.00	\$1,364.00
	Noviembre	34	93.89%	\$11,830.00	\$10,478.00	\$1,352.00
	Diciembre	34	93.06%	\$11,725.00	\$10,385.00	\$1,340.00
36	Enero	36	100.00%	\$12,600.00	\$11,160.00	\$1,440.00

Ilustración 116 Retención del Personal

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La cuantificación de las quejas es importante, pues nos permite ver el panorama de cómo está la satisfacción de los clientes en cuanto a servicio y productos, un estudio más profundo puede arrojar información también más útil y relevante como para tomar decisiones de mejora en la atención del cliente.

En el ejemplo, suponiendo el 10% de las ventas mensuales se da por recomendación de los clientes a sus familiares y amigos, y suponiendo el porcentaje de quejas son personas que no recomiendan comprar en Variedades Evita, se puede calcular un estimado de las perdidas por la ausencia de esas ventas.

Inicio periodo	Fin periodo	Número de quejas registradas	Índice semanal	Promedio mensual de quejas	Venta promedio mensual	Ventas mensual promedio por recomendación de clientes (10%)	Perdida asociada a las quejas
30/4/2023	6/5/2023	5	83.33%	63.33%	\$120.00	\$12.00	\$7.60
7/5/2023	13/5/2023	3	50.00%		\$230.00	\$23.00	\$14.57
14/5/2023	20/5/2023	2	33.33%		\$120.00	\$12.00	\$7.60
21/5/2023	27/5/2023	4	66.67%		\$500.00	\$50.00	\$31.67
28/5/2023	3/6/2023	5	83.33%		\$70.00	\$7.00	\$4.43

Ilustración 117 Quejas

TIEMPO DE ATENCIÓN

Este indicador nos muestra la productividad de los empleados día a día en relación a la cantidad de clientes que se atienden en conjunto al día, además contabiliza de alguna manera la afluencia de personas en la tienda, lo que es información relevante para la demanda de personal de atención al cliente. El ejemplo de la imagen es un aproximado y los datos se calcularon solo para 3 de los diferentes productos que la tienda ofrece.

Producto	Fecha	Venta diaria	Clientes atendidos diarios	Cantidad de horas trabajadas al día	Clientes por hora	Tiempo de atención (min)	Venta por min
Base para flores	10/3/2023	\$55.00	18	8	0.44	26.67	\$0.92
Listones	10/3/2023	\$12.00	21	8	0.38	22.86	\$0.20
Resina	10/3/2023	\$15.00	16	8	0.50	30.00	\$0.25
Base para flores	11/3/2023	\$55.00	155	8	0.05	3.10	\$0.92
Listones	11/3/2023	\$12.00	172.5	8	0.05	2.78	\$0.20
Resina	11/3/2023	\$15.00	190	8	0.04	2.53	\$0.25

Ilustración 118 Tiempo de Atención

En conjunto, todos estos indicadores forman la base que propicia información que alimenta los demás componentes del sistema, es importante determinar que KPIS son más determinantes a la hora de tomar decisiones y en cuales áreas debe haber situación de mejora.

APLICACIÓN DEL CICLO PHVA DENTRO DE LAS AREAS DEL SISTEMA

La Mejora Continua es una técnica que implica la aplicación del Ciclo PHVA o ciclo de Deming, que fue dado a conocer por Edwards Deming en la década de los 50 y consiste en un proceso de análisis, propuestas y aplicación de soluciones, de manera constante par la optimización de recursos, mejora de la rentabilidad, etc.

El Ciclo PHVA

Planificar: La etapa más importante, puesto que es la que permite el desarrollo de las otras tres.

Lo resumiremos en 3 puntos a realizar:

- Identificar lo que queremos mejorar, definir los objetivos a alcanzar.
- También en esta fase estableceremos los métodos para cumplir el objetivo.
- Finalmente es importante concienciar y formar al personal en las medidas que se van a aplicar, y que se comprenda la meta.

Hacer: Etapa en la que ejecutaremos las acciones planeadas en la fase anterior. Es recomendable hacer una prueba piloto.

Verificar: Es momento de comprobar que se hayan cumplido los objetivos mediante las mediciones previstas en la primera fase.

Actuar: Finalizados los procesos analizamos los resultados, documentando correctamente como se ha realizado el proceso.

El Ciclo PHVA aplicado a las áreas de la logística de Variedades Evita.

CICLO	AREA		
	ABASTECIMIENTO/COMPRAS	GESTION DE INVENTARIOS Y ALMACEN	GESTION ADMINISTRATIVA
P	- Planear las acciones y tareas a realizar. - Designar los recursos necesarios para cada acción a desarrollar. - Comunicar a todos los involucrados los cambios necesarios y el apoyo demandante del nuevo sistema de gestión logística. - A cada encargado del área designar las responsabilidades alrededor del nuevo sistema de gestión logística - Establecer los estándares de cada indicador - Designar un encargado de la toma de datos para los indicadores - Enseñar al personal encargado a usar el formato o herramienta donde se tomarán los datos. - Establecer en el tiempo la duración de las actividades		
H	- Realizar las acciones planeadas en cada área para el desarrollo del sistema - Seguir los lineamientos establecidos en los manuales de la organización - Desarrollar los procedimientos según los modelos estándar - Toma de datos de los indicadores y procesos - Desarrollar reuniones para la lectura de los datos recolectados - Hacer reuniones para la evaluación de resultados		
V	- Revisar que las acciones y tareas se están desarrollando en el momento, y manera planeadas - Verificar con el encargado y el equipo de cada área, que se estén realizando todas las tareas designadas - Comprobar con los datos recolectados que se están siguiendo los pasos establecidos en los manuales - Corroborar la toma de datos y sus resultados, así como el análisis de estos. - Comprobar que se hayan cumplido los objetivos		
A	- Se analizan todos los resultados de todas las acciones realizadas - Se analiza cómo ha sido el funcionamiento de la operación del nuevo sistema - Se documenta la manera en que se ha realizado todo el proceso, para de esta manera tener un respaldo - Se toman decisiones para la mejora continua de las acciones y los procesos que están en marcha - Se establecen correcciones necesarias en los procesos. - Se documentan los cambios realizados - Se procede nuevamente con la planificación para la continuación del ciclo PHVA		

Tabla 86 El Ciclo PHVA aplicado a las áreas de la logística de Variedades Evita.

11.8 ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS

En este apartado se detallan todos los tipos de recursos que serán necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema propuesta como solución para Variedades Evita, con la finalidad de determinar lo necesario y así luego determinar una manera de propiciar los recursos y echar a andar el sistema.

11.8.1 HUMANOS

En todo plan el recurso humano es indispensable para llevar a cabo cualquier actividad, como es para el caso de la solución propuesta, los recursos humanos más involucrados en cada componente son como sigue en el cuadro esquemático.

Componente	Recurso Humano							
	Gerente general	Encargado de			Empleados	Equipo capacitador	Supervisor área de ventas	Personal de ventas
		Compras	Inventarios	Almacén				
Pronósticos de demanda	X	X	X	X			X	
Estrategias de compra y negociación		X						
Planes de carrera					X	X		X
Estandarización de procesos logísticos					X		X	X
Control y seguimiento de indicadores		X	X	X	X			

FUNCIONES DEL RECURSO HUMANO DENTRO DE LOS COMPONENTES

Funciones	Recurso Humano							
	Gerente general	Encargado de			Empleados	Equipo capacitador	Supervisor área de ventas	Personal de ventas
		Compras	Inventarios	Almacén				
Recolección y análisis de datos		X					X	
Realizar informes sobre los resultados de los indicadores								
Tomar decisiones respecto a las actividades dentro del funcionamiento del sistema	X						X	
Dar seguimiento al control de KPIS		X					X	
Tomar datos, hacer registros, informar cualquier acción referente al sistema al superior inmediato		X			X	X	X	X

11.8.2 MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Componente	Materiales	Maquinaria/Equipo	Instalación	Adicionales
Pronósticos de demanda	Histórico de ventas de últimos 5 años	• Computadora • Software de gestión de inventario • Sistema en Excel para pronosticar demanda	• Bodega principal • Área de ventas • Oficina de encargado de compras • Oficina de encargado de inventario	• Capacitación sobre uso correcto de sistema para pronosticar demanda • Realización de un inventario detallado de lo que se tiene tanto en el área de ventas como en almacén
Estrategias de compra y negociación	• CHECK LIST de evaluación de proveedores • Necesidades de compra • Formulario de productos defectuosos • Uso de KPIs para determinar desempeño de proveedores	• Computadora • Calculadora	• Área de almacén • Bodega de productos • Oficinas administrativas	• Definir con anticipación y de forma clara los objetivos asociados al abastecimiento de los productos a comercializar

Componente	Materiales	Maquinaria/ Equipo	Instalación	Adicionales
Planes de carrera	Papelería relativa a los cursos impartidos	- Computadora - Proyector	- Instalaciones de la empresa - Plataforma virtual de acceso a videoconferencias	- Concientizar sobre la importancia - Enseñanza de la plataforma
Estandarización de procesos logísticos	Documentación existente (manuales, procesos, procedimientos, roles, CHECK LIST, entre otra información importante)	Herramientas de diseño y documentación	Cada una de las áreas de la empresa (área de ventas, bodega, gerencia, etc.)	- Se debe contar con el tiempo suficiente para realizar la estandarización - Debe existir una adecuada retroalimentación de los documentos elaborados.
Control y seguimiento de indicadores	Histórico de ventas, compras, encuestas y todo lo requerido para dar respuesta a los indicadores propuestos.	- Computadora o portátil - Software de gestión de inventarios - Calculadora	Cada una de las áreas de la empresa (área de ventas, bodega, gerencia, etc.)	- Asegurarse que los datos son los reales y confiables - Personal encargado de realizar seguimiento debe estar capacitado - Definir claramente los indicadores que se utilizarán en el seguimiento.

11.9 EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La evaluación de la solución abarca varios subapartados cruciales para comprender y valorar de manera integral el proyecto en cuestión. Primeramente, la estimación de costos se fundamenta en una evaluación meticulosa del costo promedio del servicio a contratar en el mercado, proporcionando una base sólida para la planificación financiera. Seguidamente, la evaluación económico-financiera engloba una serie de análisis exhaustivos, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el análisis de beneficio-coste, con el propósito de generar datos financieros fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

La evaluación social, por otro lado, examina el impacto de la empresa en las comunidades en las que opera, evaluando tanto los beneficios como los posibles perjuicios generados en la sociedad. Finalmente, la evaluación medioambiental constituye un paso esencial para evaluar el impacto ambiental de los productos comercializados por Variedades Evita, incluyendo las medidas de mitigación implementadas y por implementar para reparar cualquier daño ocasionado. Esta estructurada evaluación proporciona una visión holística y rigurosa del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y responsables.

11.9.1 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS

Pronósticos de Demanda:

- Descripción Metodológica: se realizará una investigación de mercado para obtener cotizaciones de consultores especializados en logística y análisis de datos. Se calculará el costo de la asesoría en pronósticos de demanda basándose en la tarifa promedio por hora y el tiempo estimado del proyecto. Además, se investigarán los precios de software de análisis de datos comúnmente utilizados en la industria logística. Por último, se evaluarán los costos asociados con la adquisición de datos históricos de demanda, considerando el costo por transacción de datos o suscripciones a bases de datos.

- Frecuencia de Inversión: Única.
- Beneficio Costo: Reducción de inventarios, optimización de recursos y ventaja competitiva.
- Plazo de Retorno de Inversión: A largo plazo, una vez que se implementen los pronósticos de demanda y se optimicen los niveles de inventario.

Estrategias de Compra y Negociación:

- Descripción Metodológica: Se solicitarán cotizaciones de consultores con experiencia en gestión de compras y se estimará el costo basado en la tarifa promedio por proyecto y la duración estimada del mismo. También se investigarán los costos de investigación de mercado para identificar oportunidades de mejora y negociación de mejores términos con proveedores.
- Frecuencia de Inversión: Única.
- Beneficio Costo: Reducción de costos de compra, mejora en las relaciones de suministro.
- Plazo de Retorno de Inversión: A medio plazo, una vez que se implementen las estrategias de compra y se logren negociaciones más favorables.

Planes de Carrera:

- Descripción Metodológica: Se consultarán tarifas de empresas de capacitación y se estimarán los costos de desarrollo de programas internos. Se considerará el costo por hora de desarrollo y el número de horas requeridas. También se investigarán los costos de materiales de capacitación y recursos educativos.
- Frecuencia de Inversión: Única.
- Beneficio Costo: Mejora en la retención de talento, aumento de la productividad.
- Plazo de Retorno de Inversión: A largo plazo, una vez que se implementen los programas de formación y se observen mejoras en la productividad.

Estandarización de Procesos Logísticos:

- Descripción Metodológica: Se obtendrán cotizaciones de consultores especializados en estandarización de procesos y se estimará el costo basado en la tarifa promedio por proyecto y la duración estimada del mismo. Además, se estimarán los costos de desarrollo de manuales de procedimientos.
- Frecuencia de Inversión: Única.
- Beneficio Costo: Reducción de errores operativos, mejora en la eficiencia y productividad.
- Plazo de Retorno de Inversión: A medio plazo, una vez que se implementen las normas y se mejoren los procesos operativos.

Control y Seguimiento de Indicadores:

- Descripción Metodológica: Se investigarán precios de software de gestión de indicadores y se considerará el costo de licencias y servicios de implementación. También se consultarán tarifas de capacitación en el uso del software o se estimarán costos internos de capacitación.
- Frecuencia de Inversión: Única.
- Beneficio Costo: Mejora en la toma de decisiones, identificación temprana de áreas de mejora.
- Plazo de Retorno de Inversión: A medio plazo, una vez que se implemente el software y se optimice su uso para la toma de decisiones estratégicas.

TABLA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS

Componente	Subcomponente	Inversión Estimada	Frecuencia de Inversión	Beneficio Costo	Plazo de Retorno de Inversión
Pronósticos de Demanda	Asesoría en Pronósticos de Demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	\$1,000.00	Única	Reducción de inventarios, optimización de recursos, ventaja competitiva	A largo plazo
	Herramienta en Excel para determinar la demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	\$1,000.00	Única	Reducción de errores de pronóstico, mejora en la planificación de inventario	A largo plazo
Estrategias de Compra y Negociación	Consultoría en Estrategias de Compra y Negociación	\$2,000.00	Única	Reducción de costos de compra, mejora en las relaciones de suministro	A medio plazo
	Investigación de Mercado y Análisis Competitivo	\$1,500.00	Única	Identificación de oportunidades de mejora, negociación de mejores términos	A medio plazo
Planes de Carrera	Desarrollo de Programas de Formación y Capacitaciones de políticas de la empresa, logística, SSO y de interés generales	\$2,500.00	Única	Mejora en la retención de talento, aumento de la productividad	A largo plazo
	Materiales y Recursos para Capacitación	\$2,000.00	Única	Mayor satisfacción y compromiso de los empleados, desarrollo profesional	A largo plazo

Componente	Subcomponente	Inversión Estimada	Frecuencia de Inversión	Beneficio Costo	Plazo de Retorno de Inversión
Estandarización de Procesos Logísticos	Consultoría en Estándares de Procesos Logísticos	\$3,000.00	Única	Reducción de errores operativos, mejora en la eficiencia y productividad	A medio plazo
	Desarrollo de Manuales de Procedimientos	\$2,000.00	Única	Mejora en la consistencia operativa, facilita la capacitación y el entrenamiento	A medio plazo
Control y Seguimiento de Indicadores	Herramienta en Excel para el control de KPIs de compra, logística de inventario y almacén, extra a ello el de la gestión administrativa.	\$5,000.00	Única	Mejora en la toma de decisiones, identificación temprana de áreas de mejora	A medio plazo
	Capacitación del Personal	\$2,000.00	Única	Mejora en la utilización de los recursos, optimización de procesos	A medio plazo

Tabla 87. Estimación de costos de Sistema de Gestión Logística

ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN:

Cada componente de este sistema de gestión logística se considera una inversión única con un plazo de retorno de inversión a largo o medio plazo. Los costos estimados se basan en tarifas promedio de consultores, proveedores de software y servicios de capacitación, garantizando su consistencia y realismo. La inversión en estos componentes se justifica por los beneficios a largo plazo que proporcionan, como la reducción de costos, la mejora en la eficiencia operativa, el desarrollo del talento y la toma de decisiones más acertadas.

11.9.2 INVERSIONES DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El éxito de cualquier proyecto ya sea en el ámbito empresarial o académico, radica en la capacidad de anticiparse a las demandas del mercado y optimizar los recursos disponibles. En este contexto, el presente proyecto de trabajo de grado se enfoca en la implementación de inversiones estratégicas en diferentes áreas clave para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Las inversiones necesarias se clasifican en dos categorías principales: inversiones únicas y fijas. Las inversiones únicas se refieren a aquellas que se realizan una sola vez para la adquisición de servicios o productos específicos, mientras que las inversiones fijas abarcan aquellos gastos recurrentes necesarios para mantener y mejorar continuamente el proyecto.

A continuación, se detallan las inversiones necesarias en cada área, junto con su naturaleza y los beneficios esperados:

Naturaleza de la Inversión	Inversión Necesaria	Beneficios Esperados
Inversiones Únicas	Consultoría en pronósticos de demanda, Excel que servirá como medio de análisis de datos, Adquisición de datos históricos, Consultoría en gestión de compras, Consultoría en estandarización de procesos, módulos de Excel que permitirán la gestión de indicadores.	Reducción de inventarios, optimización de recursos, ventaja competitiva, reducción de costos de compra, mejora en relaciones de suministro, reducción de errores operativos, mejora en la eficiencia y productividad, mejora en la toma de decisiones, identificación temprana de áreas de mejora.
Inversiones Fijas	Desarrollo de programas internos de capacitación, Materiales de capacitación y recursos educativos.	Mejora en la retención de talento, aumento de la productividad.

Tabla 88. Naturaleza de las inversiones.

Estas inversiones se espera que generen retornos a medio y largo plazo una vez implementadas y optimizadas en el contexto del proyecto de tesis. La combinación de inversiones únicas y fijas garantiza un enfoque integral y sostenible para alcanzar los objetivos propuestos.

Ahora bien, los recursos que son necesarios para la adecuación e instalación son los que se representan en el siguiente diagrama, que básicamente son de dos tipos: Inversión fija que a su vez está dividida en Inversión fija tangible (recursos sujetos a depreciación) e Inversión fija intangible (patentes, marcas, etc.) y por otro lado se encuentra el Capital de trabajo (capital necesario para funcionar).



Ilustración 119. Inversiones del proyecto

INVERSION FIJA INTANGIBLE

La inversión fija intangible comprende los recursos que son difíciles de percibir en el proyecto, en los cuales no es sencillo el determinar su vida útil. Para el proyecto desarrollado con Variedades Evita se pueden mencionar los costos de los estudios realizados, es decir, cada etapa trabajada, las inversiones en los componentes propuestos. Asimismo, se unen otros costos como los costos de administrar el proyecto.

Etapas de Implementación del proyecto

A continuación, se definen los costos relacionados a la relación y desarrollo de la etapa técnica.

Componente	Subcomponente	Duración (Semanas)	Inversión Estimada	Cantidad	Total
Herramientas tecnológicas					
Pronósticos de Demanda	Asesoría en Pronósticos de Demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	3	\$1,000.00	1	\$1,000.00
	Herramienta en Excel para determinar la demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	3	\$1,000.00	1	\$1,000.00
Estrategias de Compra y Negociación	Consultoría en Estrategias de Compra y Negociación	3	\$2,000.00	1	\$2,000.00
	Investigación de Mercado y Análisis Competitivo	4	\$1,500.00	1	\$1,500.00
Planes de Carrera	Desarrollo de Programas de Formación y Capacitaciones de políticas de la empresa, logística, SSO y de interese generales	5	\$2,500.00	1	\$2,500.00
	Materiales y Recursos para Capacitación	3	\$2,000.00	1	\$2,000.00
Estandarización de Procesos Logísticos	Consultoría en Estándares de Procesos Logísticos	5	\$3,000.00	1	\$3,000.00
	Desarrollo de Manuales de Procedimientos	5	\$2,000.00	1	\$2,000.00
Control y Seguimiento de Indicadores	Herramienta en Excel para el control de kpis de compra, logística de inventario y almacén, extra a ello el de la gestión administrativa.	4	\$5,000.00	1	\$5,000.00
	Capacitación del Personal	2	\$2,000.00	1	\$2,000.00
Asesoría					
Consultor	Brindar asesoría en la elaboración, implementación y capacitación de cada uno de los componentes	24	\$4,000.00	1	\$4,000.00
TOTAL					\$26,000.00

Tabla 89. Costos Implementación de Sistema de Gestión Logística

Imprevistos

Estos tienen como objetivo ser el apoyo a la planificación realizada, para que, en cualquier caso, de requerirse, se cubran las posibles contingencias que puedan suceder. Es decir, se pueda solventar cualquier costo no previsto. Para el presente proyecto se ha previsto establecer un 2% del monto total de la inversión, cuyo valor corresponde a \$1,875.00.

Elemento	Costo
Inversión fija intangible	\$26,000.00
Imprevisto (5%)	\$ 1,300.00

Tabla 90. Costos por imprevistos

11.9.2.1 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo permite medir el equilibrio patrimonial de la organización. Se trata de una herramienta muy importante para el análisis interno de la empresa, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio.

Desde el punto de vista contable el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa.

Una vez que se tienen claras las necesidades de capital y su propósito, los miembros que componen la empresa deberán definir si se financiarán con capital propio o con otro tipo de capital, además deberá definir las necesidades de financiamiento que tendrá para operar de manera óptima.

Todo lo antes mencionado constituiría el activo circulante. Pero, así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto, mediano y largo plazo, dichos créditos se podrían obtener en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es el pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

Para que cada uno de los componentes pueda ser realizado y el mismo pueda ser puesto en marcha dentro de los diferentes departamentos, tales como el departamento de compra, almacén, gestión de inventarios y ventas, deberá tener capital necesario para mantener materias primas, materiales, e insumos, así como efectivo, en el momento en que no se esté percibiendo ingreso alguno por las ventas que se estén llevando a cabo.

CAJAS Y BANCOS

Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA								
Área	N° de empleados	Salario mensual	ISSS (7.5%)	AFP (7.25%)	INSAFORP (1%)	Aguinaldo (4.17%)	Vacaciones remuneradas (1.30%)	Total Mensual
Consultor	1	\$1,200.00	\$90.00	\$87.00	\$12.00	\$50.04	\$15.60	\$1,454.64
Técnico	1	\$ 900.00	\$67.50	\$65.25	\$ 9.00	\$37.53	\$11.70	\$1,090.98
Auxiliar	1	\$ 800.00	\$60.00	\$58.00	\$ 8.00	\$33.36	\$10.40	\$ 969.76
TOTAL								\$3,515.38

Tabla 91. Costos por mano de obra directa

11.9.2.2 RESUMEN DE INVERSIÓN

En este apartado se presenta el cuadro resumen general con todas las inversiones requeridas para el proyecto. Se ha incluido inversión fija como capital de trabajo. La inversión fija se ha desglosado en tangible e intangible y se ha tomado en cuenta un imprevisto del 5% de la inversión fija total

INVERSIÓN		RUBRO	MONTO	SUBTOTAL
INVERSIÓN FIJA	Intangible	Asesoría en Pronósticos de Demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	\$1,000.00	\$26,000.00
		Herramienta en Excel para determinar la demanda, pronóstico de ventas, pronóstico de compras y punto de reorden	\$1,000.00	
		Consultoría en Estrategias de Compra y Negociación	\$2,000.00	
		Investigación de Mercado y Análisis Competitivo	\$1,500.00	
		Desarrollo de Programas de Formación y Capacitaciones de políticas de la empresa, logística, SSO y de interés generales	\$2,500.00	
		Materiales y Recursos para Capacitación	\$2,000.00	
		Consultoría en Estándares de Procesos Logísticos	\$3,000.00	
		Desarrollo de Manuales de Procedimientos	\$2,000.00	
		Herramienta en Excel para el control de kpis de compra, logística de inventario y almacén, extra a ello el de la gestión administrativa.	\$5,000.00	
		Capacitación del Personal	\$2,000.00	
		Brindar asesoría en la elaboración, implementación y capacitación de cada uno de los componentes	\$4,000.00	
CAPITAL	Capital de trabajo	Cajas y Bancos	\$3,515.38	\$3,515.38
IMPREVISTOS		Imprevistos	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
TOTAL				\$31,115.38

Tabla 92. Inversión Total de Sistema de Gestión Logística

11.9.3 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

GENERALIDADES DEL FINANCIAMIENTO

¿Qué es el financiamiento? El financiamiento del proyecto corresponde a la estructura de capital sobre la cual se fundamenta el desarrollo del proyecto. Los recursos aportados en el financiamiento serán repagados con el flujo de caja libre que genere el proyecto por medio de las fuentes de ingresos y una vez atendidos los compromisos de inversiones, operación, mantenimiento u otros que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto (Villalobos, 2017).

INSTRUMENTOS DEL FINANCIAMIENTO

En El Salvador, existen dos instrumentos de financiamiento, para capital de trabajo, que están teniendo gran aceptación desde la pequeña hasta la gran empresa, estos son: el factoraje y la línea de crédito rotativa.

- **Factoraje**

Es una herramienta de financiamiento para el capital de trabajo que tiene muchas ventajas para el crecimiento de las empresas, ya que se puede vender al crédito y obtener flujos de efectivo como si fueran ventas de contado, lo cual le da tranquilidad a la organización. Una empresa que logre trasladar esta carga financiera habrá alcanzado uno de los mejores financiamientos para capital de trabajo (Granados & Quijano, s.f.).

- **Línea de crédito rotativa**

Es una línea de crédito con un límite, cupo o destino específico, que le permite al cliente realizar desembolsos parciales de acuerdo con las necesidades de liquidez del negocio y según la disponibilidad del cupo (Banco Hipotecario, s.f.).

TIPOS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

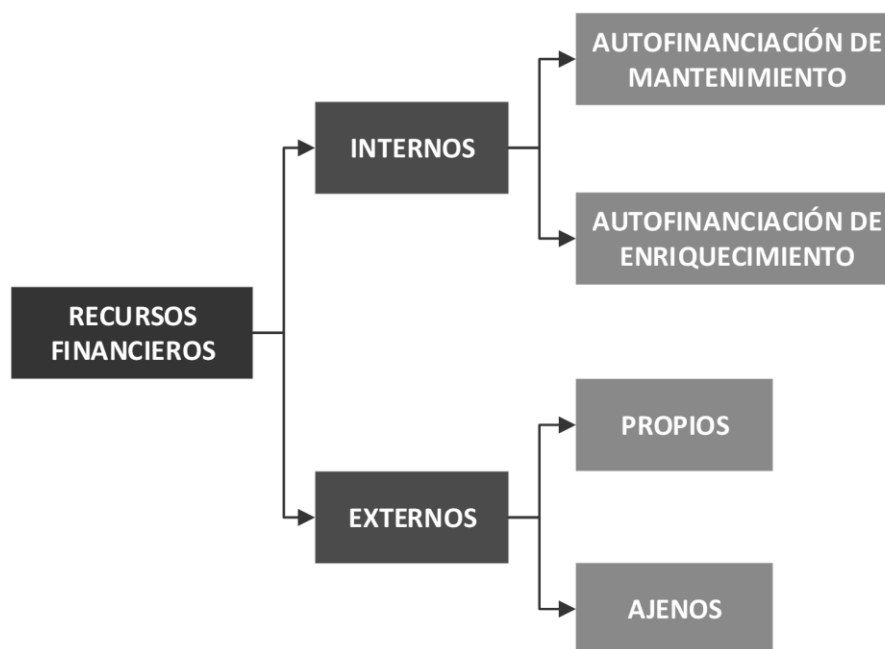


Ilustración 120. Diferentes tipos de fuentes de financiamiento

¿Qué es la financiación interna? Es toda aquella que ha generado la empresa en el desarrollo de su actividad. Existen dos tipos:

- Autofinanciación de mantenimiento: son los beneficios que se retienen en la empresa para mantener la capacidad productiva.
- Autofinanciación de enriquecimiento: son los beneficios retenidos para reinvertir en nuevas inversiones.

¿Qué es la financiación externa? Es toda aquella que no ha sido generada por la actividad de la empresa.

- Propia: son los recursos financieros aportados por los socios.
- Ajenos: son los recursos financieros aportados por persona físicas o jurídicas distintas a los propietarios.

PARA EL PRESENTE PROYECTO, SE UTILIZARÁ EL FINANCIAMIENTO EXTERNO EQUIVALENTE \$31,115.38 SIENDO EL MONTO LA INVERSIÓN TOTAL, EL MISMO SE REALIZARÁ A TRAVÉS DE LOS BANCOS O COOPERATIVAS QUE OPERAN EN NUESTRO PAÍS.

LISTADO DE POTENCIALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO

a) Alternativa 1: Banco Cuscatlán de El Salvador, S.A.



i. Requisitos de Cuscatlán para sus Servicios empresariales

Presentar la documentación siguiente:

- Fotocopia de DUI y NIT del Representante Legal de la Empresa; en caso de persona extranjera, pasaporte vigente y carnet de residente.
- Fotocopia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro de Comercio.
- Fotocopia de la Certificación del Punto del Acta, cuando se requiera aprobación de Junta Directiva para la apertura o contratación.
- Fotocopia de NIT de la Empresa.
- Fotocopia de la Credencial de Representante Legal de inscrita en el Registro de Comercio.
- Formulario requerido por la Ley contra el Lavado de Dinero y Activos.
- Fotocopia de la tarjeta de IVA

ii. Tasa de Interés de Banco Cuscatlán

Tasas Activas		Banco Cuscatlán	
Crédito	Descripción	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	15.00%	19.00%
	Más de 1 año plazo	15.00%	19.00%

Tabla 93 Tasa de Interés de Banco Cuscatlán

iii. Cotización del financiamiento para el proyecto

Préstamo	\$42,890.38	
Plazo	30	meses
Tasa anual efectiva	19.00%	
Tasa mensual efectiva	1.58%	
Total interés a pagar	\$11,322.22	

Tabla 94 Cotización del financiamiento para el proyecto

Periodo	Cuota	Abono	Interés	Pago de Capital	Amortización	Saldo
0						\$42,890.38
1	\$1,807.10		\$679.10	\$1,128.00	\$1,128.00	\$41,762.38
2	\$1,807.10		\$661.24	\$1,145.86	\$1,145.86	\$40,616.52
3	\$1,807.10		\$643.10	\$1,164.00	\$1,164.00	\$39,452.51
4	\$1,807.10		\$624.67	\$1,182.43	\$1,182.43	\$38,270.08
5	\$1,807.10		\$605.94	\$1,201.16	\$1,201.16	\$37,068.92
6	\$1,807.10		\$586.93	\$1,220.17	\$1,220.17	\$35,848.75
7	\$1,807.10		\$567.61	\$1,239.49	\$1,239.49	\$34,609.25
8	\$1,807.10		\$547.98	\$1,259.12	\$1,259.12	\$33,350.13
9	\$1,807.10		\$528.04	\$1,279.06	\$1,279.06	\$32,071.08
10	\$1,807.10		\$507.79	\$1,299.31	\$1,299.31	\$30,771.77
11	\$1,807.10		\$487.22	\$1,319.88	\$1,319.88	\$29,451.89
12	\$1,807.10		\$466.32	\$1,340.78	\$1,340.78	\$28,111.11
13	\$1,807.10		\$445.09	\$1,362.01	\$1,362.01	\$26,749.11
14	\$1,807.10		\$423.53	\$1,383.57	\$1,383.57	\$25,365.53
15	\$1,807.10		\$401.62	\$1,405.48	\$1,405.48	\$23,960.05
16	\$1,807.10		\$379.37	\$1,427.73	\$1,427.73	\$22,532.32
17	\$1,807.10		\$356.76	\$1,450.34	\$1,450.34	\$21,081.98
18	\$1,807.10		\$333.80	\$1,473.30	\$1,473.30	\$19,608.68
19	\$1,807.10		\$310.47	\$1,496.63	\$1,496.63	\$18,112.05
20	\$1,807.10		\$286.77	\$1,520.33	\$1,520.33	\$16,591.73
21	\$1,807.10		\$262.70	\$1,544.40	\$1,544.40	\$15,047.33
22	\$1,807.10		\$238.25	\$1,568.85	\$1,568.85	\$13,478.48
23	\$1,807.10		\$213.41	\$1,593.69	\$1,593.69	\$11,884.79
24	\$1,807.10		\$188.18	\$1,618.92	\$1,618.92	\$10,265.87
25	\$1,807.10		\$162.54	\$1,644.56	\$1,644.56	\$8,621.31
26	\$1,807.10		\$136.50	\$1,670.60	\$1,670.60	\$6,950.71
27	\$1,807.10		\$110.05	\$1,697.05	\$1,697.05	\$5,253.67
28	\$1,807.10		\$83.18	\$1,723.92	\$1,723.92	\$3,529.75
29	\$1,807.10		\$55.89	\$1,751.21	\$1,751.21	\$1,778.54
30	\$1,807.10		\$28.16	\$1,778.94	\$1,778.94	\$0.00

Tabla 95 Periodo - Amortización - Banco Cuscatlán

b) Alternativa 2: Banco Agrícola, S.A.



i. **Requisitos de Banco Agrícola para sus Servicios empresariales**

Presentar la documentación siguiente:

- Firmar y entregar solicitud de crédito.
- Pertenecer a la categoría A o B en el Sistema Financiero.
- Copia de las ultimas 6 declaraciones de IVA.
- Copia de las ultimas 2 declaraciones de Renta.
- Constancia de otros ingresos adicionales (Cuando aplique).
- Estados financieros de los últimos 3 años, debidamente auditados y dictaminados.
- Balance general y estado de resultados proyectados (mínimo 3 años).
- DUI y NIT del representante legal.
- NIT de la empresa.
- Tarjeta de registro de IVA.
- Credencial vigente del representante legal.
- Formulario de registro en el Ministerio de Hacienda.
- Escritura de constitución.
- Declaración jurada con un plazo no mayor a 1 año.
- Matrícula de comercio.
- Declaración de beneficiario final.
- Validación FATCA, cuando se trate de una persona estadounidense.

ii. **Tasa de Interés de Banco Agrícola**

Tasas Activas		Banco Agrícola	
Crédito	Descripción	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	19.00%	23.50%
	Más de 1 año plazo	19.50%	22.00%

Tabla 96 Tasa de Interés de Banco Agrícola

iii. **Cotización del financiamiento para el proyecto**

Préstamo	\$42,890.38	
Plazo	30	meses
Tasa anual efectiva	22.00%	
Tasa mensual efectiva	1.83%	
Total interés a pagar	\$13,252.93	

Tabla 97 Cotización del financiamiento para el proyecto

Periodo	Cuota	Abono	Interés	Pago de Capital	Amortización	Saldo
0						\$42,890.38
1	\$1,871.45		\$786.32	\$1,085.13	\$1,085.13	\$41,805.25
2	\$1,871.45		\$766.43	\$1,105.02	\$1,105.02	\$40,700.23
3	\$1,871.45		\$746.17	\$1,125.28	\$1,125.28	\$39,574.96
4	\$1,871.45		\$725.54	\$1,145.91	\$1,145.91	\$38,429.05
5	\$1,871.45		\$704.53	\$1,166.92	\$1,166.92	\$37,262.13
6	\$1,871.45		\$683.14	\$1,188.31	\$1,188.31	\$36,073.82
7	\$1,871.45		\$661.35	\$1,210.10	\$1,210.10	\$34,863.72
8	\$1,871.45		\$639.17	\$1,232.28	\$1,232.28	\$33,631.44
9	\$1,871.45		\$616.58	\$1,254.87	\$1,254.87	\$32,376.57
10	\$1,871.45		\$593.57	\$1,277.88	\$1,277.88	\$31,098.69
11	\$1,871.45		\$570.14	\$1,301.31	\$1,301.31	\$29,797.39
12	\$1,871.45		\$546.29	\$1,325.16	\$1,325.16	\$28,472.22
13	\$1,871.45		\$521.99	\$1,349.46	\$1,349.46	\$27,122.76
14	\$1,871.45		\$497.25	\$1,374.20	\$1,374.20	\$25,748.56
15	\$1,871.45		\$472.06	\$1,399.39	\$1,399.39	\$24,349.17
16	\$1,871.45		\$446.40	\$1,425.05	\$1,425.05	\$22,924.12
17	\$1,871.45		\$420.28	\$1,451.17	\$1,451.17	\$21,472.95
18	\$1,871.45		\$393.67	\$1,477.78	\$1,477.78	\$19,995.17
19	\$1,871.45		\$366.58	\$1,504.87	\$1,504.87	\$18,490.30
20	\$1,871.45		\$338.99	\$1,532.46	\$1,532.46	\$16,957.84
21	\$1,871.45		\$310.89	\$1,560.56	\$1,560.56	\$15,397.28
22	\$1,871.45		\$282.28	\$1,589.17	\$1,589.17	\$13,808.11
23	\$1,871.45		\$253.15	\$1,618.30	\$1,618.30	\$12,189.81
24	\$1,871.45		\$223.48	\$1,647.97	\$1,647.97	\$10,541.84
25	\$1,871.45		\$193.27	\$1,678.18	\$1,678.18	\$8,863.66
26	\$1,871.45		\$162.50	\$1,708.95	\$1,708.95	\$7,154.71
27	\$1,871.45		\$131.17	\$1,740.28	\$1,740.28	\$5,414.43
28	\$1,871.45		\$99.26	\$1,772.19	\$1,772.19	\$3,642.25
29	\$1,871.45		\$66.77	\$1,804.68	\$1,804.68	\$1,837.57
30	\$1,871.45		\$33.69	\$1,837.76	\$1,837.76	\$0.00

Tabla 98 Periodo - Amortización - Banco Agrícola

c) Alternativa 3: Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.



i. Requisitos de Banco Hipotecario de El Salvador para sus Servicios empresariales

Presentar la documentación siguiente:

- Escritura de constitución.
- Credencial de Representante Legal Vigente.
- Documentación de conformidad al tipo de persona jurídica (Asociación, Fundación, Cooperativa, Unión de personas, etc.)
- NIT de la persona jurídica.
- DUI y NIT del Representante Legal.

ii. Tasa de Interés de Banco Hipotecario de El Salvador

Tasas Activas		Banco Hipotecario	
Crédito	Descripción	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	20.00%	43.99%
	Más de 1 año plazo	25.00%	34.67%

Tabla 99 Tasa de Interés de Banco Hipotecario de El Salvador

iii. Cotización del financiamiento para el proyecto

Préstamo			\$42,890.38
Plazo	30	meses	
Tasa anual efectiva	34.67%		
Tasa mensual efectiva	2.89%		
Total interés a pagar	\$21,819.55		

Tabla 100 Cotización del financiamiento para el proyecto

Periodo	Cuota	Abono	Interés	Pago de Capital	Amortización	Saldo
0						\$42,890.38
1	\$2,157.01		\$1,239.17	\$917.84	\$917.84	\$41,972.54
2	\$2,157.01		\$1,212.66	\$944.35	\$944.35	\$41,028.19
3	\$2,157.01		\$1,185.37	\$971.64	\$971.64	\$40,056.55
4	\$2,157.01		\$1,157.30	\$999.71	\$999.71	\$39,056.84
5	\$2,157.01		\$1,128.42	\$1,028.59	\$1,028.59	\$38,028.25
6	\$2,157.01		\$1,098.70	\$1,058.31	\$1,058.31	\$36,969.94
7	\$2,157.01		\$1,068.12	\$1,088.89	\$1,088.89	\$35,881.05
8	\$2,157.01		\$1,036.66	\$1,120.35	\$1,120.35	\$34,760.71
9	\$2,157.01		\$1,004.29	\$1,152.72	\$1,152.72	\$33,607.99
10	\$2,157.01		\$970.99	\$1,186.02	\$1,186.02	\$32,421.97
11	\$2,157.01		\$936.72	\$1,220.29	\$1,220.29	\$31,201.69
12	\$2,157.01		\$901.47	\$1,255.54	\$1,255.54	\$29,946.15
13	\$2,157.01		\$865.19	\$1,291.82	\$1,291.82	\$28,654.33
14	\$2,157.01		\$827.87	\$1,329.14	\$1,329.14	\$27,325.19
15	\$2,157.01		\$789.47	\$1,367.54	\$1,367.54	\$25,957.65
16	\$2,157.01		\$749.96	\$1,407.05	\$1,407.05	\$24,550.60
17	\$2,157.01		\$709.31	\$1,447.70	\$1,447.70	\$23,102.90
18	\$2,157.01		\$667.48	\$1,489.53	\$1,489.53	\$21,613.37
19	\$2,157.01		\$624.45	\$1,532.56	\$1,532.56	\$20,080.81
20	\$2,157.01		\$580.17	\$1,576.84	\$1,576.84	\$18,503.97
21	\$2,157.01		\$534.61	\$1,622.40	\$1,622.40	\$16,881.57
22	\$2,157.01		\$487.74	\$1,669.27	\$1,669.27	\$15,212.29
23	\$2,157.01		\$439.51	\$1,717.50	\$1,717.50	\$13,494.79
24	\$2,157.01		\$389.89	\$1,767.12	\$1,767.12	\$11,727.67
25	\$2,157.01		\$338.83	\$1,818.18	\$1,818.18	\$9,909.49
26	\$2,157.01		\$286.30	\$1,870.71	\$1,870.71	\$8,038.78
27	\$2,157.01		\$232.25	\$1,924.76	\$1,924.76	\$6,114.03
28	\$2,157.01		\$176.64	\$1,980.37	\$1,980.37	\$4,133.66
29	\$2,157.01		\$119.43	\$2,037.58	\$2,037.58	\$2,096.08
30	\$2,157.01		\$60.56	\$2,096.45	\$2,096.45	\$0.00

Tabla 101 Periodo - Amortización - Banco Hipotecario

d) Alternativa 4: Banco Industrial El Salvador, S.A.



BANCO INDUSTRIAL

i. Requisitos de Banco Industrial El Salvador para sus Servicios empresariales

Presentar la documentación siguiente:

- Copia de DUI y NIT de Representante Legal. En el caso de ser extranjero, pasaporte vigente y carné de residente.
- Copia de NIT y Registro fiscal IVA de la empresa.
- Copia de escritura de constitución y sus modificaciones.
- Copia de credencial vigente de Representante Legal.
- Copia de matrícula de comercio vigente.
- Estados financieros auditados de los últimos dos ejercicios fiscales con anexos (Deberán coincidir con los presentados al Registro de Comercio).
- Estados financieros preliminares o de comprobación con no más de tres meses de antigüedad con anexos.
- Fotocopia de la declaración del impuesto sobre la renta de los últimos 2 ejercicios fiscales y las últimas 6 declaraciones de IVA.

Nota: Aplica también para personas naturales con negocio propio.

ii. Tasa de Interés de Banco Industrial El Salvador

Tasas Activas		Banco Industrial	
Crédito	Descripción	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	12.00%	17.06%
	Más de 1 año plazo	14.00%	16.85%

Tabla 102 Tasa de Interés de Banco Industrial El Salvador

iii. Cotización del financiamiento para el proyecto

Préstamo		\$42,890.38
Plazo	30	meses
Tasa anual efectiva	16.85%	
Tasa mensual efectiva	1.40%	
Total interés a pagar	\$9,962.17	

Tabla 103 Cotización del financiamiento para el proyecto

Periodo	Cuota	Abono	Interés	Pago de Capital	Amortización	Saldo
0						\$42,890.38
1	\$1,761.76		\$602.25	\$1,159.51	\$1,159.51	\$41,730.87
2	\$1,761.76		\$585.97	\$1,175.79	\$1,175.79	\$40,555.08
3	\$1,761.76		\$569.46	\$1,192.30	\$1,192.30	\$39,362.78
4	\$1,761.76		\$552.72	\$1,209.04	\$1,209.04	\$38,153.74
5	\$1,761.76		\$535.74	\$1,226.02	\$1,226.02	\$36,927.73
6	\$1,761.76		\$518.53	\$1,243.23	\$1,243.23	\$35,684.49
7	\$1,761.76		\$501.07	\$1,260.69	\$1,260.69	\$34,423.80
8	\$1,761.76		\$483.37	\$1,278.39	\$1,278.39	\$33,145.41
9	\$1,761.76		\$465.42	\$1,296.34	\$1,296.34	\$31,849.07
10	\$1,761.76		\$447.21	\$1,314.55	\$1,314.55	\$30,534.52
11	\$1,761.76		\$428.76	\$1,333.00	\$1,333.00	\$29,201.52
12	\$1,761.76		\$410.04	\$1,351.72	\$1,351.72	\$27,849.79
13	\$1,761.76		\$391.06	\$1,370.70	\$1,370.70	\$26,479.09
14	\$1,761.76		\$371.81	\$1,389.95	\$1,389.95	\$25,089.14
15	\$1,761.76		\$352.29	\$1,409.47	\$1,409.47	\$23,679.68
16	\$1,761.76		\$332.50	\$1,429.26	\$1,429.26	\$22,250.42
17	\$1,761.76		\$312.43	\$1,449.33	\$1,449.33	\$20,801.09
18	\$1,761.76		\$292.08	\$1,469.68	\$1,469.68	\$19,331.41
19	\$1,761.76		\$271.45	\$1,490.31	\$1,490.31	\$17,841.10
20	\$1,761.76		\$250.52	\$1,511.24	\$1,511.24	\$16,329.86
21	\$1,761.76		\$229.30	\$1,532.46	\$1,532.46	\$14,797.39
22	\$1,761.76		\$207.78	\$1,553.98	\$1,553.98	\$13,243.42
23	\$1,761.76		\$185.96	\$1,575.80	\$1,575.80	\$11,667.61
24	\$1,761.76		\$163.83	\$1,597.93	\$1,597.93	\$10,069.69
25	\$1,761.76		\$141.40	\$1,620.36	\$1,620.36	\$8,449.32
26	\$1,761.76		\$118.64	\$1,643.12	\$1,643.12	\$6,806.21
27	\$1,761.76		\$95.57	\$1,666.19	\$1,666.19	\$5,140.02
28	\$1,761.76		\$72.17	\$1,689.59	\$1,689.59	\$3,450.43
29	\$1,761.76		\$48.45	\$1,713.31	\$1,713.31	\$1,737.12
30	\$1,761.76		\$24.39	\$1,737.37	\$1,737.37	\$0.00

Tabla 104 Periodo - Amortización - Banco Industrial

e) Resumen de cotizaciones

Alternativas	Banco	Tasa Efectiva		Cuota mensual	Total interés a pagar
		Anual	Mensual		
1	Banco Cuscatlán	19.00%	1.58%	\$1,807.10	\$11,322.22
2	Banco Hipotecario	22.00%	1.83%	\$1,871.45	\$13,252.93
3	Banco Hipotecario	34.67%	2.89%	\$2,157.01	\$21,819.55
4	Banco Industrial	16.85%	1.40%	\$1,761.76	\$9,962.17

Tabla 105 Resumen de cotizaciones

Conclusión: Se acepta la alternativa 4, porque presenta un menor costo financiero con respecto a los intereses por pagar, además de que la cuota mensual es la menor de todas las alternativas.

ESTADOS FINANCIEROS:

Nota aclaratoria: Debido a que la Empresa Variedades Evita no registra sus estados financieros en el CNR desde el año 2012, fue imposible poder obtener los datos reales o aproximados utilizando diferentes métodos para poder hacer una proyección o estimación real de los mismos. Consultando con expertos se sugirió que la manera más acertada para poder desarrollar este apartado era el utilizar los datos de una empresa que se dedique o tenga una actividad comercial similar o igual a Variedades Evita.

11.9.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

AMERICAN VARIETY, S.A. DE C.V.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

COMPAÑÍA SALVADOREÑA

(EN US\$ DOLARES)

POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE	2022	2021
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ 1,487	\$ 37,359
PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN USO DE EFECTIVO		
DEPRECIACIONES RECLAMADAS	\$ 13,293	\$ 12,912
DISMIN. EN DEPRECIACIÓN ACUMULADA POR VTA DE ACTIVO	\$ -	\$ (876)
AJUSTE A DEPRECIACION	\$ -	\$ 52
LIQUIDACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 9,042	\$ -
AMORTIZACIONES RECLAMADAS	\$ -	\$ 292
TOTAL	\$ 23,821	\$ 49,738
AUMENTO O DISMINUCIÓN EN CUENTAS DE ACTIVO		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ (297)	\$ (83,913)
INVENTARIOS	\$ (17,702)	\$ (1,422)
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ (3,455)	\$ (14,546)
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$ 2,500	\$ (4,840)
	\$ (18,955)	\$ (104,721)
AUMENTO Y DISMINUCIÓN EN CUENTAS DE PASIVO		
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$ (9,842)	\$ 36,151
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 127	\$ (9,827)
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 5,283	\$ (27,417)
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 161	\$ 1,260
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ (6,625)	\$ 794
PASIVOS POR PARTES RELACIONADAS	\$ 86,000	\$ 14,000
PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ (22,127)	\$ 10,783
	\$ 52,977	\$ 25,743
RECURSOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES	\$ 57,842	\$ (29,240)
FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO		
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	\$ (58,076)	\$ (20,000)
RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO	\$ (58,076)	\$ (20,000)
FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN		
ADQUISICION DE ACTIVO FIJO	\$ (2,647)	\$ (2,630)
VENTA DE ACTIVO FIJO	\$ -	\$ 5,798
RECURSOS GENERADOS POR INVERSIÓN	\$ (2,647)	\$ 3,168
AUMENTO O (DISMINUCIÓN) A EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	\$ (2,880)	\$ (46,072)
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		
EFFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$ 10,650	\$ 56,722
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	7,770	10,650

LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES Y LAS NOTAS EXPLICATIVAS

FORMAN PARTE INTEGRANTE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.



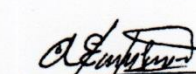
11.9.5 ESTADO DE RESULTADOS

AMERICAN VARIETY, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)
 COMPAÑIA SALVADOREÑA



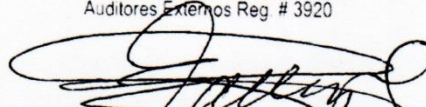

PRODUCTOS DE OPERACIÓN		\$ 800,411.49
INGRESOS POR VENTAS	\$ 800,411.49	
(-) COSTOS DE OPERACIÓN		\$ 394,871.30
COSTO DE VENTA	\$ 394,871.30	
UTILIDAD BRUTA		\$ 405,540.19
(-)GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 386,891.18
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 10,305.53	
GASTOS DE VENTA	\$ 218,287.31	
GASTOS DE PERSONAL	\$ 142,907.55	
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 13,292.63	
GASTOS DE AMORTIZACION	\$ 2,098.16	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 18,649.01
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 9,700.00
OTROS INGRESOS	\$ 9,700.00	
(-)GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 18,761.38
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9,719.79	
OTROS GASTOS	\$ 9,041.59	
UTILIDAD ANTES DE DEDUCCIONES LEGALES		\$ 9,587.63
(-) DEDUCCIONES LEGALES		\$ 8,101.11
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 8,101.11	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 1,486.51


 Eva Liliam Pintin de Quintanilla
 Representante Legal


 Alma Esmeralda Rivera Avalos
 Contador



C.P. QUINTANILLA & CIA, S.A. DE C.V.
 Auditores Externos Reg. # 3920


 Lidia Rosario Guadalupe Sanchez de Callegos
 Representante Legal Registro # 3724




11.9.6 ESTADO DE RESULTADOS

AMERICAN VARIETY, S.A. DE C.V.					
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022					
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA					
COMPAÑIA SALVADOREÑA					
ACTIVO			PASIVO		
CORRIENTE			CORRIENTE		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$	7,770.06	PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$	31,335.41
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$	114,235.26	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$	13,484.76
INVENTARIOS	\$	68,899.66	PROVISIONES Y RETENCIONES	\$	19,734.14
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$	22,401.17	BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$	3,795.74
			PASIVOS POR PARTES RELACIONADAS	\$	100,000.00
NO CORRIENTE			NO CORRIENTE		
BIENES MUEBLES	\$	55,868.00	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$	23,222.67
DEPRECIACION ACUMULADA	\$	(34,749.96)			
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$	3,539.83			
			TOTAL PASIVO	\$	191,572.72
			PATRIMONIO		
			CAPITAL SOCIAL	\$	36,000.00
			CAPITAL SOCIAL MINIMO	\$	20,000.00
			CAPITAL SOCIAL VARIABLE	\$	16,000.00
			RESERVA LEGAL	\$	8,904.78
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	1,486.51
			TOTAL PATRIMONIO	\$	46,391.29
TOTAL ACTIVO	\$	237,964.02	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$	237,964.02
Eva Liliam Pintín de Quintanilla Representante Legal			Alicia Esmeralda Rivera Avalos Contador		
C.P. QUINTANILLA & CIA., S.A. DE C.V. Auditores Externos Reg. # 3920			CONTADOR ALICIA ESMERALDA RIVERA AVALOS NO. DE REGISTRO DE ACREDITACION 0210047602		
Licda. Rosario Guadalupe Sanchez de Gálvez Representante Legal Registro # 3724			REGISTRO DE BALANCES DE COMERCIO		
INSCRIPCION No. 3920					
INSCRIPCION No. 3724					

11.9.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA/FINANCIERA

La evaluación económica constituye la parte final de toda una secuencia de análisis de factibilidad en los proyectos de inversión, en la cual, una vez concentrada toda la información generada en los capítulos anteriores, se aplican métodos de evaluación económica que contemplan el valor del dinero a través del tiempo, con la finalidad de medir la eficiencia de la inversión total involucrada y su probable rendimiento durante su vida útil. Además, la evaluación económica es fundamental; puesto que con los resultados que de ella se obtienen, se toma la decisión de llevar a cabo o no la realización de un proyecto determinado.

Los indicadores que serán analizados en esta evaluación serán los siguientes:

VAN Valor actual neto	
TMAR	Tasa mínima aceptable de rendimiento
TIR	Tasa interna de retorno
B/C	Razón beneficio-costo

Tabla 106. Indicadores económicos a evaluar

Resultados del cumplimiento de indicadores económicos

A continuación, se muestra una matriz que detalla los objetivos establecidos en el estudio, junto con los indicadores económicos utilizados en la evaluación. Estos indicadores nos permiten determinar si se está cumpliendo con los objetivos previstos o los resultados esperados. Además, se presentarán las fuentes o medios que contribuyen al logro de estos indicadores y, por ende, de los objetivos planteados.

Finalmente, la matriz incluye los supuestos o riesgos que condicionan la medición o verificación de dichos indicadores.

Objetivos/ Resultados	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes o medio de verificación	Supuestos/Riesgos
Establecer una tasa mínima de rendimiento que sea de acuerdo al riesgo del inversionista y a la situación de riesgo del proyecto y que considere las condiciones de inflación	TMAR	Tasa de inflación Premio al riesgo del inversionista	Las características del proyecto en cuanto a comportamiento de mercado (alta competencia demanda un poco variable) se mantendrán con el mismo comportamiento (la demanda seguirá no variando y la competencia seguirá igual) para que se mantenga el premio al riesgo y por ende la TMAR
Obtener máximas utilidades posibles por la inversión hecha en el negocio.	VAN	Flujo de efectivo, tasa de mínima aceptable de rendimiento, inversión.	No habrá recesiones económicas postpandemia.
Obtener máxima rentabilidad que supere el rendimiento mínimo esperado del inversionista	TIR	Flujo de efectivo	No habrá recesiones económicas postpandemia
Obtener ganancias por cada dólar invertido	B/C	Ingresos y egresos de los períodos de evaluación	No habrá recesiones económicas postpandemia

Tabla 107. Matriz de indicadores económicos.

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

La Tasa mínima atractiva de rendimiento, cumple la función de brindar una referencia en función del análisis por realizar de los que el inversionista esperaría de las oportunidades de inversión. Para poder invertir en la adopción del proyecto que se propone, se hace necesario establecer parámetros de aceptación ante las posibilidades de éxito o fracaso de invertir en el proyecto, lo cual se plasma a través de la aplicación de la Tasa Mínima Aceptable del proyecto (TMAR), que representa el costo de oportunidad que tiene el Capital a invertir en esta iniciativa.

Por su parte, la TMAR para inversionistas está dada por la suma de un porcentaje de inflación considerado una tasa de inflación actual según el BCR más otro porcentaje como premio al riesgo, la TMAR para el financista está compuesta por los mismos elementos antes mencionados, su diferencia radica en la determinación del premio al riesgo.

$$TMAR = i + R + (i \times R)$$

Donde:

i: Tasa de inflación

R: Premio al riesgo

Inflación: 1.20% (Según BCR 2024)

El premio al riesgo será tomado de la tasa de interés del préstamo con el que se ha compuesto la inversión del proyecto, esta es, 16.85%, según el tipo de proyecto especificado al patrocinador. Con estos dos parámetros el cálculo de la TMAR es:

$$TMAR = 0.012 + 0.1685 + (0.012 \times 0.1685)$$

$$TMAR = \boxed{18.25\%}$$

Para el presente proyecto, la tasa mínima de rendimiento es de 18.25% parámetro que será referencia para evaluaciones posteriores.

- **VAN**

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos.

El análisis del valor actual neto o valor presente es una cantidad que expresa cuánto valor se logrará de efectuar una inversión en un proyecto específico. Esto se hace ajustando o descontando todos los flujos de fondos de un cierto plazo hasta el momento cero o inicial de la inversión.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TMAR)^t}$$

Los criterios de decisión del VAN quedan definidos así:

- Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN = 0$). el proyecto se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto, un proyecto con un VAN positivo o igual a cero puede considerarse aceptable, $VAN = 0$.
- Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. $VAN = 0$.

Donde:

I_0 : Inversión inicial

F_t : Flujo Neto de Efectivo

i : tasa de interés $TMAR$

t : periodo o año del proyecto

Nota: Las utilidades que servirán de referencia corresponden a la Empresa AMERICAN VARIETY, SA DE CV, siendo las mismas \$7,770.00 y \$10,650.00 del 2021 y 2022 correspondientemente. Debido a que la empresa AMERICAN VARIETY, SA DE CV, es una empresa pequeña en comparación a Variedades Evita, por ello y debido a que la cartera de productos y la cantidad de sucursales de Variedades Evita es más amplia, se ha decidido aplicar un factor de 30% para incrementar las utilidades netas.

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo neto	\$31,115.38	\$10,101.00	\$13,845.00	\$18,976.74	\$26,010.58	\$35,651.57

Tabla 108. Flujo de caja anual.

$$VAN = -31,115.38 + \frac{10,101.00}{(1 + 0.1685)^1} + \frac{13,845.00}{(1 + 0.1685)^2} + \frac{18,976.74}{(1 + 0.1685)^3} + \frac{26,010.58}{(1 + 0.1685)^4} + \frac{35,651.57}{(1 + 0.1685)^5}$$

$$VAN = \boxed{\$29,880.86}$$

Al obtenerse una $VAN > 0$, se puede concluir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por lo que, ante una toma de decisión, se puede decidir aceptarse para ejecución, desde un punto de vista económico

- **TIR - TMAR**

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero, es decir la que reinvierte en el proyecto todos los beneficios, La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de Efectivo hace que el VAN sea igual a cero.

Si se obtiene un valor alto de la TIR podría argumentarse que será un plan cada vez más rentable, por el contrario, cuanto más baja la TIR se corre un mayor riesgo al realizar la inversión.

El procedimiento para determinar la TIR es igual al utilizado para el cálculo del VAN; para posteriormente aplicar el método numérico mediante aproximaciones sucesivas hasta acercarnos a un $VAN = 0$. Para el cálculo se aplica la siguiente formula del VAN:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Realizando la misma operación anterior:

$$VAN = -31,115.38 + \frac{10,101.00}{(1 + TIR)^1} + \frac{13,845.00}{(1 + TIR)^2} + \frac{18,976.74}{(1 + TIR)^3} + \frac{26,010.58}{(1 + TIR)^4} + \frac{35,651.57}{(1 + TIR)^5}$$

$$0 = -31,115.38 + \frac{10,101.00}{(1 + TIR)^1} + \frac{13,845.00}{(1 + TIR)^2} + \frac{18,976.74}{(1 + TIR)^3} + \frac{26,010.58}{(1 + TIR)^4} + \frac{35,651.57}{(1 + TIR)^5}$$

Despejando TIR nos queda.

$$TIR = \boxed{45.17\%}$$

Debido a que $TIR > TMAR$ el proyecto tiene una rentabilidad mayor, el proyecto presenta rentabilidad.

- **Razón B/C**

Relación Beneficio/ Costo

La relación Beneficio Costo (B/C), muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá la empresa propuesta por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) con la inversión inicial. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa que se aplica para el cálculo de la VAN.

Cálculo de la razón beneficio costo: Para calcular la relación (B/C), primero se halla la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados.

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{B_1}{(1 + TMAR)^1} + \frac{B_2}{(1 + TMAR)^2} + \frac{B_3}{(1 + TMAR)^3} + \frac{B_4}{(1 + TMAR)^4} + \frac{B_5}{(1 + TMAR)^5}}{\frac{C_1}{(1 + TMAR)^1} + \frac{C_2}{(1 + TMAR)^2} + \frac{C_3}{(1 + TMAR)^3} + \frac{C_4}{(1 + TMAR)^4} + \frac{C_5}{(1 + TMAR)^5}}$$

Donde:

B_1 : Ingresos brutos en el periodo n.

C_1 : Costos en el periodo n.

TMAR: Tasa mínima atractiva de rendimiento.

Los criterios para decidir si un proyecto es viable utilizando este indicador son los siguientes:

- $B/C > 1$, indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente, el proyecto debe ser considerado.
- $B/C=1$, aquí no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costes.
- $B/C < 1$, muestra que los costes son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

Año	1	2	3	4	5
Beneficio	\$800,411.69	\$864,444.63	\$933,600.20	\$1,008,288.21	\$1,088,951.27
Costo	\$394,871.30	\$426,461.00	\$460,577.88	\$497,424.12	\$537,218.04

Promedio Beneficio: \$939,139.20

Promedio Costo: \$463,310.47

$$\frac{B}{C} = \frac{\$939,139.20}{\$463,310.47} = 2.02$$

$$\frac{B}{C} = 2.02$$

Análisis: Se puede ver que a lo largo de los años la razón beneficio costo es mayor a la unidad, lo cual indica que por cada dólar invertido se gana \$1.02

El resultado del indicador se puede leer como por cada dólar invertido en el proyecto, se obtiene un beneficio de \$1.02, el hecho que el valor sea mayor que uno, ya indica que los ingresos son mayores que los egresos, y que, el proyecto es aceptable

EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera permite conocer el rendimiento y comportamiento de las inversiones, además de las situaciones económicas financieras en diferentes escenarios, las ratios financieras son los que permitirán conocer el rendimiento de las inversiones, sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo y tomando como insumos los datos de los Estados proforma, y, por otro lado, el análisis de sensibilidad es el que permitirá conocer los resultados en distintos escenarios posibles.

Los indicadores que se utilizarán para esta evaluación serán:

- Tiempo de recuperación.
- Ratios financieras.

Objetivos/ Resultados	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes o medio de verificación	Supuestos/ Riesgos
Recuperar la inversión en el mínimo tiempo posible	TRI	Inversión inicial Utilidad promedio	No habrá recesiones económicas postpandemia.

Tabla 109 Indicadores para Evaluación Financiera

Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI)

Mediante este método de evaluación se determina el plazo necesario (tiempo) para recuperar la inversión que se realizó. Para el cálculo de dicho tiempo de recuperación se utilizará la siguiente fórmula:

Es importante destacar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones. El TRI representa el tiempo en el cual la suma de los ingresos netos cubre el monto de la inversión del plan.

$$TRI = \frac{31115.38}{Utilidad\ promedio}$$

Donde:

Inversión inicial: \$31,115.38

$$Utilidad\ promedio = \frac{Suma\ de\ las\ utilidades\ netas\ de\ todos\ los\ periodos}{Numero\ de\ periodos\ de\ analisis}$$

$$TRI = \frac{Inversión\ inicial}{Utilidad\ promedio}$$

Años	1	2	3	4	5	Promedio
Utilidad neta	\$10,101.00	\$13,845.00	\$18,976.74	\$26,010.58	\$36,651.67	\$21,116.00

Utilidad promedio: \$21,116.99

Con los datos analizados, se saca el TRI:

$$TRI = \frac{\$31,115.38}{\$21,116.99}$$

$$TRI = \boxed{1.47\ años}$$

El tiempo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 1 año y 5 meses con 15 días. Es un resultado positivo puesto que se recupera la inversión durante la vida estimada del proyecto bajo estudio.

11.9.8 EVALUACIÓN SOCIAL

Se llevará a cabo una Evaluación de Impacto Social (EIS). Este enfoque permitirá identificar, medir y analizar detalladamente los efectos sociales generados por Variedades Evita en general en la sociedad de San Salvador, El Salvador.

Definición de Evaluación Social:

La evaluación social es un proceso estratégico que busca comprender y cuantificar el impacto de las operaciones de una empresa en la sociedad en la que opera. Para Variedades Evita, una empresa especializada en productos plásticos para eventos y manualidades, la evaluación social implica analizar cómo sus actividades afectan a la comunidad y cómo puede mejorar su contribución social.

DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL (EIS)

Etapas 1: Definición de Objetivo y Beneficiarios

Objetivo: Evaluar el impacto social de Variedades Evita, identificando áreas de mejora y oportunidades para contribuir positivamente a la sociedad en la que opera.

Beneficiarios:

- Clientes de Variedades Evita: Para garantizar que sus necesidades y expectativas sean atendidas.
- Empleados de Variedades Evita: Mejorar sus condiciones laborales y bienestar.
- Comunidad Local: Asegurar que las operaciones de la empresa no generen impactos negativos y contribuir al desarrollo sostenible.

Justificación: Al comprender y satisfacer las necesidades de clientes, empleados y la comunidad, Variedades Evita puede fortalecer su posición en el mercado y construir relaciones sostenibles.

Etapas 2. Impacto social actual

Es fundamental reflexionar sobre el impacto de Variedades Evita en la sociedad a lo largo de más de tres décadas. Esta empresa ha desempeñado un papel crucial en el ámbito de las decoraciones para eventos sociales, siendo una de las principales tiendas a nivel nacional en esta área. Su influencia se extiende más allá de la simple comercialización de productos, ya que ha contribuido significativamente a la promoción y preservación de nuestras tradiciones culturales, así como a la adopción de festividades de otras culturas, como San Valentín y Navidad, etc.

Variedades Evita no solo ha sido una fuente de suministros para aquellos que buscan decorar sus eventos, sino también una fuente importante de oportunidades de empleo. No solo para sus trabajadores directos, sino también para aquellos que, inspirados por sus productos, deciden emprender de manera independiente en el sector de la decoración de eventos.

Sin embargo, este análisis previo debe incluir una reflexión crítica sobre los posibles impactos negativos que la empresa puede haber tenido en la sociedad, como el manejo de residuos generados por sus productos y las condiciones laborales de sus empleados. Además, con la expansión de sus ventas a nivel nacional, a través de entregas por delivery, se plantean nuevas preguntas sobre su responsabilidad social en las comunidades a las que llegan sus productos.

En resumen, antes de proceder con la evaluación social, es esencial considerar tanto los logros como los desafíos que Variedades Evita ha enfrentado en su trayectoria, y cómo puede seguir contribuyendo positivamente al bienestar de la sociedad, tanto en San Salvador como en Santa Tecla.

Etapas 3: Diseño y Elaboración del Beneficio Social

Programa de Capacitación Creativa:

- Descripción: Ofrecer talleres gratuitos de decoración de eventos y manualidades en todas las tiendas.
- Beneficiados: Clientes, estudiantes y amantes de la creatividad en la comunidad.

Alianzas Educativas Sostenibles:

- Descripción: Establecer colaboraciones con escuelas locales para proporcionar materiales a precios accesibles y apoyar programas educativos.
- Beneficiados: Estudiantes, docentes y padres de familia.
- Generación de empleo Local:
- Descripción: La generación de empleo local por parte de Variedades Evita abarca tanto oportunidades directas como indirectas en la comunidad donde opera.

En primer lugar, la empresa contrata personal para una variedad de roles, incluyendo ventas, logística y administración, en sus sedes principales y áreas de distribución. Estas oportunidades brindan empleo directo a individuos locales, contribuyendo así al crecimiento económico y al desarrollo personal en la región. Además, al ser una fuente de suministros para emprendedores locales, Variedades Evita también estimula la creación de pequeñas empresas independientes relacionadas con la decoración de eventos.

- **Beneficiados:** Personas de la comunidad local que son contratadas directamente por Variedades Evita para desempeñar una variedad de roles, desde atención al cliente hasta gestión de inventario y logística.

Justificación: Estas iniciativas buscan no solo mejorar la experiencia del cliente sino también contribuir al desarrollo educativo y sostenible de la comunidad, alineando las operaciones de Variedades Evita con valores socialmente responsables.

Etapas 4: Cuantificación del beneficio social

Programa/ Iniciativa	Beneficiados	Cuantificación del Beneficio Social	Índice de Beneficio Social (IBS)
Programa de Capacitación Creativa	Clientes, estudiantes y amantes de la creatividad en la comunidad	Número de talleres realizados por mes.	(Número de talleres mensuales) / (Total de talleres realizados)
		Participantes inscritos en cada taller.	(Número de participantes inscritos) / (Total de participantes en talleres)
		Porcentaje de satisfacción de los participantes.	(Total de satisfacción) / (Número de encuestas realizadas)

Programa/ Iniciativa	Beneficiados	Cuantificación del Beneficio Social	Índice de Beneficio Social (IBS)
Alianzas Educativas Sostenibles	Estudiantes, docentes y padres de familia	Número de escuelas con las que se establecieron alianzas.	(Número de escuelas participantes) / (Total de escuelas en la comunidad)
		Porcentaje de descuento en materiales para las escuelas.	(Porcentaje de descuento en materiales)
		Impacto cualitativo en el rendimiento académico de los estudiantes.	(Escala de impacto en rendimiento académico)
Generación de empleo Local	Personas contratadas directamente por Variedades Evita en roles diversos	Número de empleos directos creados.	(Número de empleos directos creados) / (Total de empleos en la comunidad)
		Número de empresas independientes creadas a partir de la venta de productos de Variedades Evita.	(Número de empresas independientes) / (Total de empresas en la comunidad)
		Porcentaje de empleados satisfechos con las condiciones laborales.	(Porcentaje de empleados satisfechos)
		Impacto cualitativo en la calidad de vida de los trabajadores locales.	(Escala de impacto en calidad de vida)

Tabla 110. Cuantificación de beneficio social

Justificación: Los índices de beneficio social (IBS) proporcionan una medida relativa del impacto de cada iniciativa a lo largo del tiempo, permitiendo una comparación y evaluación más precisa de su efectividad en la comunidad. Estos índices se calculan utilizando fórmulas simples que consideran tanto datos cuantitativos como cualitativos. Variedades Evita ha propuesto un conjunto de iniciativas impactantes que prometen mejorar significativamente la calidad de vida en la comunidad. A través del Programa de Capacitación Creativa, se busca empoderar a los clientes y a los miembros de la comunidad con habilidades prácticas y creativas, fomentando así el desarrollo personal y profesional.

Las Alianzas Educativas Sostenibles tienen el potencial de fortalecer los lazos entre la empresa y las instituciones educativas locales, brindando acceso equitativo a recursos y apoyo educativo. Además, la Generación de Empleo Local no solo promueve la estabilidad económica, sino que también estimula la iniciativa empresarial y el crecimiento económico a nivel comunitario. En conjunto, estas iniciativas reflejan un compromiso genuino de Variedades Evita con el bienestar social y el desarrollo sostenible de la comunidad.

11.9.9 EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Se llevará a cabo una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA). Este enfoque permitirá evaluar los impactos ambientales generados por Variedades Evita y proponer medidas para minimizar los efectos negativos, maximizando los aspectos positivos.

Definición de Evaluación Ambiental:

La evaluación ambiental es un proceso integral que analiza el impacto de las actividades de una empresa en el medio ambiente. Para Variedades Evita, una empresa comercializadora de productos plásticos, la evaluación ambiental implica la identificación, evaluación y gestión de los aspectos ambientales asociados a sus operaciones.

DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL (AIS)

Etapas 1: Definición de Objetivo y Beneficiados:

Objetivo: Evaluar y gestionar los impactos ambientales de las operaciones de Variedades Evita, promoviendo la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

Beneficiados:

- Comunidad Local: Reducción de la contaminación y mejora de la calidad de vida.
- Clientes de Variedades Evita: Garantizar que los productos adquiridos sean ambientalmente sostenibles.
- Variedades Evita: Fortalecer su imagen como empresa ambientalmente responsable.

Justificación: Al abordar los impactos ambientales, Variedades Evita puede contribuir al bienestar de la comunidad, satisfacer las expectativas de sus clientes y consolidar una posición de liderazgo en responsabilidad ambiental.

Etapas 2. Impacto ambiental actual

Antes de proceder con la evaluación social de Variedades Evita, es esencial reflexionar sobre el impacto ambiental que conlleva la comercialización de productos de material plástico. Siendo uno de los principales desechos que afectan a nuestro país y, particularmente, a la capital, donde la empresa tiene su sede principal, es crucial considerar las repercusiones negativas que esto tiene en nuestras comunidades. La acumulación de residuos plásticos no solo contamina el medio ambiente, sino que también afecta la salud pública y la calidad de vida de los habitantes. Dada la presencia de Variedades Evita en dos sedes adicionales, una en un centro comercial y otra en Santa Tecla, debemos ampliar nuestro enfoque hacia los municipios de San Salvador y Santa Tecla.

Es imperativo que Variedades Evita asuma su rol de agente de cambio y adopte prácticas comerciales más amigables con el medio ambiente. Entre las medidas que la empresa podría considerar se encuentran la reducción del uso de plásticos de un solo uso, la implementación de políticas de reciclaje y la promoción de alternativas más sostenibles y biodegradables.

En resumen, Variedades Evita tiene la oportunidad de liderar un cambio positivo en la industria, abrazando prácticas comerciales responsables que beneficien tanto al medio ambiente como a la sociedad en su conjunto.

Etapas 3: Diseño y Elaboración del Beneficio Ambiental:

1. Programa de Reducción de Residuos Plásticos:

- Descripción: Implementar medidas para reducir la cantidad de residuos plásticos generados por las operaciones de Variedades Evita.
- Beneficiados: Comunidad local y medio ambiente.

2. Introducción de Productos Biodegradables:

- Descripción: Promover y vender productos plásticos biodegradables y ecológicos en las tiendas de Variedades Evita.
- Beneficiados: Clientes conscientes del medio ambiente y salud ambiental general.

3. Sensibilización Ambiental:

- Descripción: Desarrollar campañas educativas sobre la importancia de la reducción de plásticos y el reciclaje.
- Beneficiados: Empleados, clientes y comunidad local.

Justificación: Estos beneficios ambientales buscan no solo minimizar los impactos negativos de las operaciones de Variedades Evita sino también promover prácticas sostenibles y crear conciencia ambiental.

Etapa 4: Cuantificación del beneficio Ambiental

Beneficio o Iniciativa	Beneficiados	Cuantificación del Beneficio Ambiental	Fórmula del Índice de Beneficio Ambiental
Programa de Reducción de Residuos Plásticos	Comunidad local y medio ambiente	Reducción del 25% en la cantidad de residuos plásticos generados por las operaciones de Variedades Evita	Beneficio Ambiental = Reducción de Residuos Plásticos / Total de Residuos Plásticos Generados
Introducción de Productos Biodegradables	Clientes conscientes del medio ambiente y salud ambiental general	Sustitución del 40% de productos plásticos tradicionales por biodegradables en las tiendas	Beneficio Ambiental = Porcentaje de productos plásticos tradicionales sustituidos por biodegradables
Sensibilización Ambiental	Empleados, clientes y comunidad local	Aumento del 50% en la participación en programas de reciclaje de plásticos	Beneficio Ambiental = Porcentaje de aumento en la participación en programas de reciclaje de plásticos

Tabla 111. Cuantificación de beneficio ambiental

Justificación: La implementación de medidas para reducir los residuos plásticos, la introducción de productos biodegradables y las campañas de sensibilización ambiental son fundamentales debido a la creciente preocupación por el impacto ambiental del plástico en el ecosistema y la salud humana. Reducir la cantidad de residuos plásticos generados disminuye la contaminación del suelo, agua y aire, protegiendo así la biodiversidad y mitigando el cambio climático. Introducir productos biodegradables promueve un consumo más sostenible y reduce la acumulación de plásticos no degradables en el medio ambiente. Las campañas de sensibilización educan a la comunidad sobre la importancia del reciclaje y la reducción del plástico, fomentando un cambio de actitud hacia prácticas más respetuosas con el medio ambiente. En última instancia, la aplicación de estas medidas no solo preserva el medio ambiente para las generaciones futuras, sino que también beneficia la salud pública y promueve un estilo de vida más sostenible y consciente.

11.10 ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA SOLUCIÓN

11.10.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

A continuación, se muestra la matriz de involucrados de la propuesta de solución con los 10 involucrados más relevantes para el desarrollo de la implementación de dicha propuesta de solución:

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Gerente General	Apoyo, debe ser el principal actor en la implementación de la propuesta de solución ya que es quien está a cargo de coordinar que cada uno de los elementos planteados se desarrollen con eficiencia para cumplir con los objetivos propuestos.	+	5	3	15	Aliado	Resaltar cómo la implementación del proyecto contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, así como a la mejora de la eficiencia operativa, la productividad y la competitividad en el mercado.
Proveedores Internacionales	Apoyo, deben crear alianzas con la empresa que a largo plazo se generen réditos a ambas partes, así como el cumplimiento de las expectativas de la empresa con respecto a los productos requeridos	+	3	3	9	Aliado	Construir una relación sólida y de confianza con estos proveedores, explicando los objetivos de la propuesta, los beneficios para ambas partes y las expectativas de su colaboración.

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Proveedores Nacionales	Apoyo, estos proveedores generan ganancias tanto en costos como en tiempos de entrega, por lo que deben ser de gran importancia la búsqueda de estos	+	2	1	2	Aliado	Establecer una relación cercana y de confianza con estos proveedores en todo momento para asegurar una relación de mutuo beneficio. Esto puede incluir la posibilidad de expandir su mercado, aumentar su visibilidad y reputación en el sector, y establecer relaciones a largo plazo con la empresa.
Proveedores de transporte de carga	Apoyo, de estos depende en gran manera que los tiempos establecidos de entrega se cumplan buscando el beneficio propio como externo	+	3	3	9	Aliado	Establecer una relación de confianza y transparencia con los proveedores, asegurándoles que serán considerados como socios de confianza y no simplemente como proveedores de servicios.

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Empresa consultora	Apoyo, encargados de la correcta implementación de los elementos planteados para poner en marcha la propuesta de solución	+	4	2	8	Apoyo	Es importante realizar un seguimiento continuo del avance de la implementación del sistema logístico y realizar ajustes si es necesario. La empresa consultora debe estar abierta a recibir retroalimentación y realizar modificaciones en función de las necesidades de la empresa.
Encargado de área de compras	Apoyo, persona encargada de llevar el correcto control de la mercadería que se desea adquirir, el cumplimiento de estándares y tiempos de entrega, así como la búsqueda activa de nuevos proveedores.	+	4	3	12	Apoyo	Involucrar al encargado de compras desde el inicio de la implementación, para que pueda aportar su experiencia y conocimiento en la selección de proveedores y la negociación de contratos.

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Empleados sala de ventas	Apoyo, cumplir con las capacitaciones impartidas mejorando de esta forma el servicio ofrecido, generando fidelización con la empresa y a la misma vez cumpliendo los objetivos empresariales	+	3	3	9	Apoyo	Principalmente, es importante comunicarles cómo este sistema logístico impactará en su trabajo diario y en la experiencia de los clientes. De igual forma, mantener una comunicación abierta y constante con los empleados de la sala de ventas, proporcionando feedback sobre su desempeño y el progreso en la implementación, esto permitirá realizar ajustes o mejoras en tiempo real y mantener su motivación en alto.

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Encargado de inventarios	Apoyo, encargado de velar por el abastecimiento de productos, llevando un adecuado control de inventarios de los diferentes productos ofrecidos	+	4	3	12	Apoyo	Brindar al encargado de inventarios la capacitación necesaria sobre los cambios que implicará la implementación del sistema logístico en sus tareas diarias, así como en las nuevas herramientas y tecnologías que se implementarán.
Clientes (mayoristas y minoristas)	Estos muchas veces se encuentran a favor, pero en otras ocasiones se encuentran en contra, depende del cumplimiento de sus expectativas, pero busca que a través de esta propuesta se generen más clientes a favor	+	2	3	6	Indiferentes	Diseñar una estrategia que se enfoque en satisfacer sus requerimientos y lograr su satisfacción. Y una vez finalizado el proyecto, es importante recolectar feedback de los clientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Involucrado	Intereses	Posición	Poder	Intensidad	Importancia	Categoría	Estrategias
Empresas competidoras	En desacuerdo, debido a la pérdida de sus clientes por la implementación de la propuesta y la búsqueda de estas de nuevas estrategias para continuar compitiendo en el mercado	-	3	2	6	Adversario	Realizar un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, así como identificar las oportunidades y amenazas del mercado en el que se encuentra. Así como desarrollar una propuesta de valor única y diferenciada que permita destacarse en el mercado y atraer a los clientes.

Tabla 112. Matriz de Involucrados

11.10.2 MATRIZ DE RIESGOS

11.10.2.1 DESCRPCION DE RIESGOS

A continuación, se presentan los principales riesgos que pueden afectar la implementación del proyecto generando mayores costos o alargando los tiempos previstos:

RIESGO		DESCRIPCION
RIESGO EMPRESARIAL		
RE01	Poco involucramiento de parte de gerencia en el proyecto para la implementación del sistema logístico propuesto.	El personal de gerencia no brinde el apoyo requerido para la implementación de cada uno de los componentes descritos, ya que se define que este personal es el punto de partida para la correcta implementación del sistema logístico; así como el respectivo seguimiento y control de la implementación.
RIESGO		DESCRIPCIÓN
RE02	Modificaciones en actividades que generan un replanteamiento de actividades planteadas.	Cuando se encuentra en la implementación de la solución y se determina que se puede realizar una modificación ya sea en el cronograma de actividades o en la realización de alguna actividad, lo cual afecte el cumplimiento de tiempos de acuerdo a lo establecido.
RE03	Problemas de comunicación	La falta de comunicación efectiva entre los miembros de cada una de las áreas de la empresa y partes interesadas puede generar malentendidos, errores y retrasos en la implementación del sistema logístico propuesto.
RE04	Inadecuada asignación de recursos humanos y materiales.	La falta de recursos puede dificultar el logro de los objetivos del proyecto. Esto puede afectar la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente y las metas establecidas, lo cual conlleva a un aumento de los costos del proyecto.
RIESGOS DE PERSONAL		
RP01	Resistencia al cambio	La resistencia por parte del personal de la empresa o de otros actores involucrados en la implementación puede dificultar dicha implementación y generar conflictos internos.
RP02	Falta de compromiso	La falta de compromiso de los empleados puede ser un obstáculo importante para el éxito del proyecto. Sin la participación activa y entusiasmo, el proyecto puede enfrentar retrasos, baja calidad en el trabajo e incluso un fracaso total.
RP03	Incumplimiento en capacitación	La falta de capacitación adecuada del personal en cada uno de los rubros descritos con respecto a la mejora de procesos puede limitar el éxito del proyecto y generar problemas en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
RP04	Conflictos entre personal	Estos conflictos pueden surgir por diferencias en la personalidad, estilos de trabajo, puntos de vista, objetivos, valores o intereses de las personas involucradas.

RIESGO		DESCRIPCION
RIESGOS FINANCIEROS		
RF01	Actividades mal ejecutadas o con oportunidades de mejora que generan estancamientos o pausas.	Cuando una actividad no se realiza de la forma prevista genera que se deban realizar ajustes o muchas veces volver a realizar estas actividades.
RF02	Fluctuaciones en los precios de los materiales	Cambios en los precios de los productos adquiridos para comercializar pueden afectar el presupuesto de un proyecto, haciendo que sea más costoso de lo previsto.
RF03	Incertidumbre en los ingresos	Las proyecciones de ingresos del proyecto pueden no cumplirse por diversos factores, como cambios en la demanda del mercado, competencia u otros eventos inesperados, lo que afectaría la rentabilidad.
RF04	Incremento en las tarifas y aranceles	Debido a que la mayoría de los productos son importados, se puede tener variaciones en el precio de importación debido a variabilidad de tarifas.
RIESGOS MATERIALES		
RM01	Daños en la mercadería al transportarla	Estos daños pueden ser causados por varios factores, como una mala manipulación durante la carga y descarga, condiciones climáticas adversas, accidentes de tráfico, entre otros.
RM02	Incumplimiento en estándares de calidad de nuevos proveedores	Todo lo relacionado a las adquisiciones no cumple con los requerimientos estipulados por gerencia o presenta defectos que producen retornos de mercadería.
RIESGOS EXTERNOS		
REX01	Retrasos de los proveedores para entrega de productos requeridos.	Retrasos por parte de los proveedores de las diversas adquisiciones requeridas, debidos a diferentes factores externos.
REX02	Cambios en las condiciones del mercado	Cambios en la demanda del mercado, la competencia o las tendencias de la industria pueden afectar la viabilidad del proyecto.
REX03	Insatisfacción del cliente	A pesar de los esfuerzos por brindar un mejor servicio, siempre se puede presentar clientes que no se sientan conformes con los productos o servicio ofrecido en la empresa.

Tabla 113. Descripción de los riesgos

11.10.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIEGOS

En el análisis cualitativo los riesgos identificados se priorizan en función de su probabilidad de ocurrencia, el impacto relevante en los objetivos del proyecto y otros factores, como el tiempo y el costo. Una vez que haya identificado todos los riesgos, puede ordenarse priorizándolos para centrarse en los riesgos más importantes. Para establecer esta prioridad se utilizará la asignación de rango o calificaciones en

base a las siguientes escalas. Con respecto a la probabilidad de ocurrencia se tiene la siguiente escala de calificación:

PROBABILIDAD	VALOR
Muy poca probabilidad	0.1
Poca probabilidad	0.3
Cierta probabilidad	0.5
Alta probabilidad	0.7
Muy alta probabilidad	0.9

Tabla 114. Escala probabilidad de ocurrencia

Con respecto al impacto que generaría el riesgo al proyecto se puede clasificar:

IMPACTO	VALOR
Muy bajo	0.05
Bajo	0.1
Moderado	0.2
Alto	0.4
Muy alto	0.8

Tabla 115. Escala impacto generado

La probabilidad de impacto se utilizará para asignar rangos a cada riesgo, y con base en el resultado de la multiplicación, se utiliza la siguiente tabla para determinar qué color corresponde a cada riesgo en función de su rango.

MATRIZ DE PROBABILIDAD / IMPACTO (PxI)					
IMPACTO/ PROBABILIDAD	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
MUY ALTA	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
ALTA	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
MODERADA	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
POCA	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
MUY POCA	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Los rangos establecidos para determinar el nivel de riesgo son los siguientes:

RIESGO	RANGO
ALTO	0.18 - 0.99
MEDIO	0.05 - 0.17
BAJO	0.01 - 0.04

A continuación, se presenta el desglose de riesgos con su respectivo análisis de probabilidad / impacto para de esta forma determinar el nivel de riesgo que representa cada riesgo a la implementación del sistema de gestión logística:

	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO	MARCADOR DE RIESGO	COSTO SI OCURRE
RE01	Poco involucramiento de parte de gerencia en el proyecto para la implementación del sistema de gestión logística propuesto.	0.2	0.5	0.1	ALTO	\$25 - \$150 (costo por retrasos en implementación de propuesta de solución)
RE02	Modificaciones en actividades que generan un replanteamiento de actividades planteadas.	0.4	0.6	0.24	ALTO	Indefinido ya que depende de actividades ajustadas
RE03	Problemas de comunicación	0.3	0.4	0.12	MEDIO	\$50 - \$100 (costo por retrasos en implementación de propuesta de solución)
RE04	Inadecuada asignación de recursos humanos y materiales.	0.2	0.3	0.06	MEDIO	\$50 - \$150 (costo por redistribución de actividades)
RP01	Resistencia al cambio	0.5	0.5	0.25	ALTO	\$100 - \$300 (costo por deficiencias en servicio)
RP02	Falta de compromiso	0.5	0.5	0.25	ALTO	\$100 - \$300 (costo por retrasos en implementación de propuesta de solución)
RP03	Incumplimiento en capacitación	0.3	0.2	0.06	MEDIO	\$50 - \$100 (costo por deficiencias en servicio)
RP04	Conflictos entre personal	0.2	0.4	0.08	MEDIO	\$100 - \$300 (costo por rotación de personal)

	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO	MARCADOR DE RIESGO	COSTO SI OCURRE
RF01	Actividades mal ejecutadas o con oportunidades de mejora que generan estancamientos o pausas.	0.4	0.5	0.20	ALTO	Indefinido ya que depende de actividades mal ejecutadas
RF02	Fluctuaciones en los precios de los materiales	0.5	0.3	0.15	MEDIO	Indefinido ya que depende de los nuevos precios
RF03	Incertidumbre en los ingresos	0.5	0.4	0.20	ALTO	Indefinido ya que no se conoce cuáles serán los verdaderos ingresos de la empresa
RF04	Incremento en las tarifas y aranceles	0.2	0.2	0.04	BAJO	\$10 - \$50 (costo por incremento en costos de importación)
RM01	Daños en la mercadería al transportarla	0.3	0.4	0.12	MEDIO	\$25 - \$200 (costo por producto defectuoso)
RM02	Incumplimiento en estándares de calidad de nuevos proveedores	0.4	0.5	0.20	ALTO	\$50 - \$150 (costo por tiempo de espera debido a retornos)
REX01	Retrasos de los proveedores para entrega de productos requeridos.	0.4	0.5	0.20	ALTO	\$50 - \$200 (costo por retrasos en implementación)
REX02	Cambios en las condiciones del mercado	0.3	0.3	0.09	MEDIO	\$25 - \$250 (costo por productos obsoletos)
REX03	Insatisfacción del cliente	0.2	0.5	0.10	MEDIO	\$100 - \$200 (costo por pérdida de clientes)

Tabla 116. Riesgos con su respectivo análisis

En el análisis cualitativo anterior se priorizaron los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia por impacto, resultando una zona de riesgo para poder realizar el análisis cuantitativo.

De acuerdo a la situación actual de la empresa se determina a través de un análisis de impacto en el negocio que actualmente la empresa se encuentra en la siguiente situación:

RIESGO	DE NIVEL IMPACTO	IMPACTO MONETARIO	EFFECTO EN LA IMAGEN	IMPACTO NORMATIVO	IMPACTO OPERACIONAL	MASIVIDAD
Poco involucramiento de parte de gerencia en el proyecto para la implementación del sistema de gestión logística propuesto.	ALTO	\$500	NO	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Modificaciones en actividades que generan un replanteamiento de actividades planteadas.	ALTO	\$100-\$2000	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Problemas de comunicación	MEDIO	\$300	SI	NO	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Inadecuada asignación de recursos humanos y materiales.	MEDIO	\$200-\$1000	SI	NO	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Resistencia al cambio	ALTO	\$250	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Resistencia al cambio	ALTO	\$250	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Falta de compromiso	ALTO	\$100-\$400	SI	SI	SI	ACTIVIDADES DE CADA AREA
Incumplimiento en capacitación	MEDIO	\$50-\$300	SI	SI	SI	ACTIVIDADES DE CADA AREA
Conflictos entre personal	MEDIO	\$50-\$300	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Actividades mal ejecutadas o con oportunidades de mejora que generan estancamientos o pausas.	ALTO	\$100-\$2000	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Fluctuaciones en los precios de los materiales	MEDIO	\$100-\$500	NO	NO	NO	ACTIVIDADES PROCESO DE COMPRAS
Falta de compromiso	ALTO	\$100-\$400	SI	SI	SI	ACTIVIDADES DE CADA AREA
Incumplimiento en capacitación	MEDIO	\$50-\$300	SI	SI	SI	ACTIVIDADES DE CADA AREA

Resistencia al cambio	ALTO	\$250	SI	SI	SI	TOTAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR
Daños en la mercadería al transportarla	MEDIO	\$50-\$300	SI	NO	NO	ACTIVIDADES COMPRAS Y ALMACEN
Incumplimiento en estándares de calidad de nuevos proveedores	ALTO	\$25-\$300	SI	SI	NO	ACTIVIDADES COMPRAS
Retrasos de los proveedores para entrega de productos requeridos.	ALTO	\$100-\$400	SI	SI	SI	ACTIVIDADES COMPRAS
Cambios en las condiciones del mercado	MEDIO	\$50-\$250	NO	NO	NO	ACTIVIDADES COMPRA Y VENTA
Insatisfacción del cliente	MEDIO	\$50-\$400	SI	SI	NO	ACTIVIDADES COMPRA Y ATENCION AL CLIENTE

Tabla 117. Análisis de Impacto en el Negocio

Finalmente, se debe recordar que las estrategias de respuestas a los riesgos pueden de las siguientes 4 formas:

1. Eliminar/Explotar

- Cambiar el plan de gestión del proyecto para eliminar la amenaza.
- Aislar los objetivos del proyecto de los impactos del riesgo

2. Transferir/Compartir

Implica trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta a un tercero.

Le da a la otra parte la responsabilidad de la gestión no lo elimina.

- Se usa frecuentemente cuando existe exposición al riesgo financiero.
- Es necesario pagar una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo.

3. Mitigar, Mejorar

Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable.

- Reducción de la probabilidad de ocurrencia
- Adoptar acciones tempranas es mejor que reparar los daños.
- Adoptar procesos menos complejos
- Seleccionar un proveedor estable
- Reducción del impacto del riesgo.
- Diseño de sistemas redundantes, para fallas del sistema original.

4. Aceptar

Se acepta el riesgo ya que no repercute en gran manera al proyecto.

11.10.2.3 MATRIZ DE RESPUESTA A RIESGOS

A continuación, se presenta la matriz con respuesta a cada uno de los riesgos anteriormente mencionados:

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RE01	Poco involucramiento de parte de gerencia en el proyecto para la implementación del sistema de gestión logística propuesto.	El personal de gerencia no brinda el apoyo requerido para la implementación de cada uno de los componentes descritos, ya que se define que este personal es el punto de partida para la correcta implementación del sistema logístico; así como el respectivo seguimiento y control de la implementación.	Tiempo	0.2	0.5	0.1	M E D I O	MITIGAR	Concientizar sobre la importancia de involucrarse ya que ellos son la base para el correcto funcionamiento y éxito de la implementación de la propuesta.	Durante toda la duración de la implementación.	Falta de cumplimiento a objetivos propuestos.	Gerente general de la empresa
RE02	Modificaciones en actividades que generan un replanteamiento de actividades planteadas.	Cuando se encuentra en la implementación de la solución y se determina que se puede realizar una modificación ya sea en el cronograma de actividades o en la realización de alguna actividad, lo cual afecte el cumplimiento de tiempos de acuerdo a lo establecido.	Tiempo	0.4	0.6	0.24	A L T O	MITIGAR	Previo a iniciar con la implementación de la propuesta se debe evaluar si existe alguna oportunidad de mejora para no interrumpir el curso de esta implementación.	Previo a inicio de implementación	Visualización de oportunidad de mejora	Gerente general de empresa y encargados de diferentes áreas

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RE03	Problemas de comunicación	La falta de comunicación efectiva entre los miembros de cada una de las áreas de la empresa y partes interesadas puede generar malentendidos, errores y retrasos en la implementación del sistema logístico propuesto.	Tiempo	0.3	0.4	0.12	M E D I O	ELIMINAR	Brindar toda la información necesaria para que las partes interesadas puedan tomar decisiones informadas.	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Errores en la elaboración de las actividades propuestas.	Encargados de las diferentes áreas
RE04	Inadecuada asignación de recursos humanos y materiales.	La falta de recursos puede dificultar el logro de los objetivos del proyecto. Esto puede afectar la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente y las metas establecidas, lo cual conlleva a un aumento de los costos del proyecto.	Tiempo	0.2	0.3	0.06	M E D I O	MITIGAR	Realizar un estudio de las necesidades de material y personal previo a la implementación	Previo a inicio de implementación	Determinación de necesidades de recursos	Gerente general de empresa y encargados de diferentes áreas

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RP01	Resistencia al cambio	La resistencia por parte del personal de la empresa o de otros actores involucrados en la implementación puede dificultar dicha implementación y generar conflictos internos.	Costo y tiempo	0.5	0.5	0.25	ALTO	MITIGAR	Brindar a los empleados la formación y el apoyo necesarios para adaptarse al cambio, así como ofrecer incentivos para la participación y el compromiso con el cambio.	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Poco involucramiento en el logro de objetivos	Gerente general de empresa y encargados de diferentes áreas
RP02	Falta de compromiso	La falta de compromiso de los empleados puede ser un obstáculo importante para el éxito del proyecto. Sin la participación activa y entusiasmo, el proyecto puede enfrentar retrasos, baja calidad en el trabajo e incluso un fracaso total.	Costo y tiempo	0.5	0.5	0.25	ALTO	ELIMINAR	Es importante que los empleados entiendan cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos en términos de compromiso con la empresa.	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Bajo rendimiento de los empleados con respecto al esperado	Encargados de diferentes áreas de la empresa

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RP03	Incumplimiento en capacitación	La falta de capacitación adecuada del personal en cada uno de los rubros descritos con respecto a la mejora de procesos puede limitar el éxito del proyecto y generar problemas en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Tiempo	0.3	0.2	0.06	M E D I O	ELIMINAR	Seguimiento activo de la puesta en marcha de lo aprendido en las diferentes capacitaciones impartidas	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	No realización de ciertas actividades en puesto de trabajo	Encargados de diferentes áreas de la empresa
RP04	Conflictos entre personal	Estos conflictos pueden surgir por diferencias en la personalidad, estilos de trabajo, puntos de vista, objetivos, valores o intereses de las personas involucradas.	Tiempo	0.2	0.4	0.08	M E D I O	ELIMINAR	Crear un entorno de trabajo positivo y de apoyo donde los empleados se sientan valorados y respetados. Fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y la diversidad.	Previo y durante la implementación de la propuesta	Conocimiento de diferencias entre empleados en puestos de trabajo	Gerente general de empresa y encargados de diferentes áreas

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RAN GO	RESPUEST A	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RF01	Actividades mal ejecutadas o con oportunidades de mejora que generan estancamientos o pausas.	Cuando una actividad no se realiza de la forma prevista genera que se deban realizar ajustes o muchas veces volver a realizar estas actividades.	Costo y tiempo	0.4	0.5	0.2	ALTO	MITIGAR	Brindar el correcto seguimiento y control de la implementación de la propuesta de solución por cada uno de los empleados de la empresa	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Oportunidades de mejora en realización de actividades	Todo el personal
RF02	Fluctuaciones en los precios de los materiales	Cambios en los precios de los productos adquiridos para comercializar pueden afectar el presupuesto de un proyecto, haciendo que sea más costoso de lo previsto.	Costo	0.5	0.3	0.15	MEDIO	ACEPTAR	Se debe tener contemplado un monto para imprevistos, que permita no detener el proceso y continuar así con la adquisición de lo requerido.	En la planificación y requerimiento de compras	Alza en la cotización de requerimientos	Encargado de compras
RF03	Incertidumbre en los ingresos	Las proyecciones de ingresos del proyecto pueden no cumplirse por diversos factores, como cambios en la demanda del mercado, competencia u otros eventos inesperados, lo que afectaría la rentabilidad.	Costo	0.5	0.4	0.2	ALTO	ACEPTAR	Principalmente se debe identificar la causa del bajo rendimiento en ventas y de acuerdo al análisis obtenido tomar acción para revertir la situación	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Disminución significativa en ventas.	Gerente general y supervisor área de ventas

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RF04	Incremento en las tarifas y aranceles	Debido a que la mayoría de los productos son importados, se puede tener variaciones en el precio de importación debido a variabilidad de tarifas.	Costo	0.2	0.2	0.04	B A J O	TRANSFERIR	Realizar la compra de mercancías mediante el uso de INCOTERMS que ayuden a que dicho aumento en costos lo absorba la empresa comercializadora	En la planificación y requerimiento de compras	Visualización de incremento en estos costos	Gerente general y encargado de compras
RM01	Daños en la mercadería al transportarla	Estos daños pueden ser causados por varios factores, como una mala manipulación durante la carga y descarga, condiciones climáticas adversas, accidentes de tráfico, entre otros.	Costo y tiempo	0.3	0.4	0.12	M E D I O	TRANSFERIR	Definir con empresa proveedora una alianza para determinación de responsabilidades cuando se presenten situaciones de este tipo	Previo a la realización de la orden de compra	Productos recibidos con daños en mercadería	Gerente general, encargada de compras y proveedores

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
RM02	Incumplimiento en estándares de calidad de nuevos proveedores	Todo lo relacionado a las adquisiciones no cumple con los requerimientos estipulados por gerencia o presenta defectos que producen retornos de mercadería.	Calidad y costo	0.4	0.5	0.2	ALTO	ELIMINAR	Seleccionar proveedores que ya posean una buena reputación o años de experiencia y que se tenga la seguridad que lo que se ha requerido será lo que se recibirá.	En la planificación y requerimiento de compras	Mercadería recibida no cumple con especificaciones establecidas	Gerente general y encargada de compras
REX01	Retrasos de los proveedores para entrega de productos requeridos.	Retrasos por parte de los proveedores de las diversas adquisiciones requeridas, debidos a diferentes factores externos.	Costo y tiempo	0.4	0.5	0.2	ALTO	MITIGAR	Durante la búsqueda de proveedores se debe elegir aquellas empresas que se tenga conocimiento que cumplen con los tiempos de entrega y precios establecidos y de igual forma realizar un correcto seguimiento de las adquisiciones y establecer acuerdos con proveedores.	En la planificación y requerimiento de compras	Recibimiento tardío de requerimiento de compras	Gerente general y encargada de compras

CODIGO	RIESGO	DESCRIPCION	AFECTA	P	I	PxI	RANGO	RESPUESTA	ACCIONES	FECHA	DISPARADOR	RESPONSABLE
REX02	Cambios en las condiciones del mercado	Cambios en la demanda del mercado, la competencia o las tendencias de la industria pueden afectar la viabilidad del proyecto.	Costo	0.3	0.3	0.09	MEDIO	ACEPTAR	Diversificar la cartera de productos o servicios, buscar nuevos mercados o nuevas oportunidades de crecimiento, ajustar las estrategias de marketing, entre otras acciones.	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Reducción en las ventas	Gerente general y encargado de marketing
REX03	Insatisfacción del cliente	A pesar de los esfuerzos por brindar un mejor servicio, siempre se puede presentar clientes que no se sientan conformes con los productos o servicio ofrecido en la empresa.	Costo	0.2	0.5	0.1	MEDIO	ACEPTAR	Recopilar comentarios de clientes, entender sus necesidades, preocupaciones y expectativas; esto proporcionara información valiosa para ajustar oferta y mejorar la satisfacción del cliente.	Durante toda la implementación de la propuesta de solución	Reducción en las ventas	Gerente general y empleados de sala de ventas

Tabla 118. Matriz de respuesta a riesgos

Como se ha podido observar la mayoría de los riesgos llevan a dos posibles finales, los cuales son: prolongación de tiempos establecidos de duración y aumento en los costos previamente definidos por lo que se considera que la implementación del proyecto no es riesgosa de realizar y que se puede tener la contingencia requerida para que este proyecto no se vea grandemente afectado.

Según lo determinado en la Matriz de Respuesta se puede controlar los riesgos mencionados a través de sencillas acciones que deben realizarse en el tiempo adecuado ya que si no se realizan será posible que se presente el riesgo y ocasione retrasos o incremento de los costos que es lo que se intenta evitar. Por ejemplo, para el caso del riesgo de que los proveedores no entreguen lo solicitado en el tiempo adecuado y se cuente con desabastecimiento de determinados productos debido a la falta de estas adquisiciones se puede evitar incurrir en este riesgo a través de una acción previa sencilla, como es que al momento de la búsqueda de proveedores se seleccione a los que tienen experiencia y prestigio por cumplir sus tiempos, que a pesar de que quizá sean un poco más elevados los costos de sus productos se tendrá la seguridad que el inventario no se verá afectado por entregas tardías y dado que estas adquisiciones son la base de la empresa debido al rubro al que pertenece es de gran importancia mitigar este riesgo.

Con respecto a la presupuestación para la mitigación de los riesgos se tiene que es prácticamente nulo ya que como se mencionaba anteriormente basta con la realización de ciertas actividades previas a que se presente el disparador, acciones que no llevan a incurrir en ningún tipo de costos. A excepción del caso del riesgo por incrementos en los precios de los productos requeridos ya que son temas que se salen de las manos de los encargados, pero como se mencionaba para este punto se tiene el capital de imprevistos que se puede utilizar para solventar esta alza en costos, está claro que si estos costos se elevan demasiado a los costos que se tenían planeados se debe identificar mediante una reunión con los encargados del control y seguimiento como lo es el gerente general de la empresa en conjunto con el encargado de abastecimiento y compras para determinar si utilizar el capital de imprevistos es la mejor opción o se debe buscar un nuevo proveedor.

11.10.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de Sensibilidad para el Sistema de Gestión

1. Definición del Objetivo

El objetivo de este análisis de sensibilidad es identificar y comprender cómo las variaciones en los parámetros clave, como costos de transporte, tiempos de entrega, demanda de productos y niveles de inventario, afectan el rendimiento y la eficiencia del sistema de gestión logística. Este análisis servirá para tomar decisiones informadas, optimizar recursos, anticipar problemas potenciales y mejorar la capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno operativo, asegurando así un funcionamiento más robusto y eficiente de la cadena de suministro.

2. Modelo del Sistema

El modelo de sistema de gestión logística se basa en el modelo SCOR, enfocándose en las áreas de compra, venta, almacenamiento y administración. Este análisis no incluye la distribución.

3. Variables de Entrada

Demanda de Productos (en miles de dólares):

- Papelería: 33,415 (2018), 40,641 (2019), 30,797 (2020), 22,519 (2021), 32,028 (2022)
- Bases: 2,454 (2018), 3,370 (2019), 2,918 (2020), 1,713 (2021), 2,508 (2022)
- Globos: 31,328 (2018), 40,294 (2019), 17,697 (2020), 23,727 (2021), 36,588 (2022)
- Recuerdos: 13,609 (2018), 24,987 (2019), 13,637 (2020), 11,167 (2021), 19,441 (2022)
- Tarjetas: 5,302 (2018), 4,298 (2019), 2,785 (2020), 2,558 (2021), 3,885 (2022)
- Flores: 2,356 (2018), 2,016 (2019), 1,224 (2020), 1,805 (2021), 3,947 (2022)

Variables del VSM:

- Lead time: 20.2 días
- Takt time: 0.057 días/unidad
- Proveedores: Tiendas comerciales en EEUU, China (principal), México, Guatemala

Sistema de Gestión (WIFIN):

Funciones: Facturación, Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Caja General, Caja Chica, Consignaciones, Cotizaciones, Mínimos y Máximos, Alertas Automáticas, Impuestos CESC

Inversiones:

- Inversión Fija:
- Asesoría en Pronósticos de Demanda: \$1,000
- Herramienta en Excel para determinar la demanda: \$1,000
- Consultoría en Estrategias de Compra y Negociación: \$2,000
- Investigación de Mercado y Análisis Competitivo: \$1,500
- Desarrollo de Programas de Formación y Capacitaciones: \$2,500
- Materiales y Recursos para Capacitación: \$2,000
- Consultoría en Estándares de Procesos Logísticos: \$3,000
- Desarrollo de Manuales de Procedimientos: \$2,000
- Herramienta en Excel para el control de KPIs: \$5,000
- Capacitación del Personal: \$2,000
- Asesoría en la elaboración, implementación y capacitación: \$4,000
- Capital de Trabajo: \$3,515.38
- Imprevistos: \$1,600

Evaluación Económica Financiera:

- TMAR: 18.25%
- VAN: \$29,880.86
- TIR: 45.17%
- Beneficio-Costo: 2.02
- TRI: 1.47 años

4. Variables de salida:

- Reducción del Tiempo de Ciclo de Compras: 20% en los primeros 3 meses
- Optimización de Costos: 3% en los primeros 3 meses
- Reducción de Compras de Emergencia: 5% en el primer mes
- Mejora de la Precisión en el Abastecimiento Interno: 5% cada 3 meses, máximo 10%
- Optimización de la Gestión de Inventarios: 10%
- Reducción de Devoluciones de Clientes: 10% en los primeros 4 meses
- Mejora del Índice de Retención de Personal: 100%
- Optimización del Tiempo de Atención al Cliente: Mejoras según la demanda de clientes

5. Restricciones y Supuestos

El análisis se enfoca únicamente en las áreas de compras, almacenamiento, ventas y administración, excluyendo la distribución.

6. Metodología del Análisis de Sensibilidad

Se utilizará el método de análisis de sensibilidad probabilística para evaluar cómo los cambios en las variables clave afectan el rendimiento del sistema.

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Paso 1: Definir el Modelo

El modelo se construirá utilizando datos históricos de demanda, inversiones, y variables del VSM. Este modelo ayudará a simular diferentes escenarios y evaluar el impacto de las variaciones en los parámetros clave.

Paso 2: Identificación de Variables Clave

Las principales variables de entrada que afectan el sistema incluyen:

- Demanda de productos
- Lead time
- Takt time
- Inversiones fijas y variables
- Evaluación económica financiera (TMAR, VAN, TIR, Beneficio-Costo, TRI)
- Variables de salida

Paso 3: Asignar Rangos a las Variables

Los rangos de variación se basarán en los datos esperados en la mejora:

- Reducción del Tiempo de Ciclo de Compras: 0% a 20%
- Optimización de Costos: 0% a 3%
- Reducción de Compras de Emergencia: 0% a 5%
- Mejora de la Precisión en el Abastecimiento Interno: 0% a 10%
- Optimización de la Gestión de Inventarios: 0% a 10%
- Reducción de Devoluciones de Clientes: 0% a 10%
- Mejora del Índice de Retención de Personal: 100%
- Optimización del Tiempo de Atención al Cliente: Según demanda

Paso 4: Análisis

Se utilizaron datos probabilísticos para evaluar cómo los cambios en las variables afectan el rendimiento del sistema. Estos datos se realizarán mediante software de análisis (Excel). Este enfoque permitirá analizar la incertidumbre y la variabilidad en las variables clave del modelo logístico.

Paso 5: Resultados Esperados

Identificación de Variables Críticas:

- Las variables como la demanda de productos, lead time, takt time, y costos tendrán el mayor impacto en el rendimiento del sistema.

Evaluación de la Robustez del Sistema:

- El sistema debe ser capaz de manejar variaciones en los parámetros clave sin una disminución significativa en el rendimiento.

Optimización de Recursos:

- Se identificarán oportunidades para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa ajustando las variables clave.

Informes de Impacto:

- Documentos detallados describiendo cómo cambios específicos en los parámetros influyen en el rendimiento del sistema.

Planes de Contingencia:

- Estrategias de mitigación basadas en los resultados del análisis, preparadas para responder adecuadamente a variaciones inesperadas en el entorno logístico.

Resultados del Análisis de Sensibilidad para el Sistema de Gestión Logística

Variables Críticas Identificadas

- Demanda de Productos:

Papelería: Variaciones en la demanda de hasta un 25% afectaron significativamente los niveles de inventario y la eficiencia de almacenamiento.

Globos: Alta volatilidad en la demanda con variaciones de hasta 30% impactando directamente en las compras de emergencia y costos de almacenamiento.

Recuerdos: Fluctuaciones del 20% en la demanda demostraron un impacto notable en la precisión del abastecimiento interno y las devoluciones de productos.

- **Lead Time:** Reducciones del 15% en el lead time mejoraron la eficiencia en un 10%, pero aumentos del 10% en el lead time llevaron a un incremento del 12% en costos operativos.
- **Takt Time:** Variaciones en el takt time ($\pm 10\%$) mostraron un impacto directo en la capacidad de respuesta del sistema y en los tiempos de ciclo de compras.
- **Costos de Transporte:** Un aumento del 5% en los costos de importación afectó negativamente el VAN en un 7%, mientras que una reducción del 3% mejoró el VAN en un 5%.

Evaluación de la Robustez del Sistema

- Reducción del Tiempo de Ciclo de Compras:
Implementar un 20% de reducción en el tiempo de ciclo resultó en una mejora del 8% en la eficiencia operativa en los primeros 3 meses.
- Optimización de Costos:
Lograr una reducción del 3% en los costos de compra en los primeros 3 meses aumentó el beneficio-coste a 2.10 y mejoró el TIR a 47%.
- Reducción de Compras de Emergencia:
Una disminución del 5% en las compras de emergencia en el primer mes redujo los costos imprevistos en un 4%.
- Mejora de la Precisión en el Abastecimiento Interno:
Reducir las devoluciones internas en un 5% cada 3 meses condujo a una reducción total del 10% en las devoluciones, mejorando la eficiencia operativa.
- Optimización de la Gestión de Inventarios:

Una reducción del 10% en la rotura de stock mejoró los niveles de servicio en un 15%.

- Reducción de Devoluciones de Clientes:
Disminuir las devoluciones de clientes en un 10% en los primeros 4 meses mejoró la satisfacción del cliente y redujo costos operativos en un 5%.
- Mejora del Índice de Retención de Personal:
Mantener un índice del 100% en la retención de personal ayudó a estabilizar la operación y mejorar el clima laboral, reduciendo costos de rotación.
- Optimización del Tiempo de Atención al Cliente:
Mejoras en los estándares de atención al cliente resultaron en una reducción del 20% en los tiempos de espera y un incremento del 12% en la satisfacción del cliente.

3. Análisis de datos de Sensibilidad y Recomendaciones de Optimización

Análisis de Sensibilidad:

- Demanda de Productos: los datos mostraron que las variaciones en la demanda de productos como Papelería y Globos tuvieron el mayor impacto en los costos operativos y niveles de inventario.
- Lead Time: los datos de tornado indicaron que los cambios en el lead time afectaron significativamente los tiempos de ciclo y la eficiencia general del sistema.
- Costos de Transporte: los datos de distribución demostraron que las fluctuaciones en los costos de transporte influenciaron directamente el VAN y el TIR.

Recomendaciones de Optimización:

- Demanda de Productos: Ajustar las estrategias de compras y almacenamiento para manejar mejor la volatilidad en la demanda de productos específicos.
- Lead Time: Implementar estrategias para reducir el lead time mediante la optimización de procesos internos y negociaciones con proveedores.

- Costos de Transporte: Explorar alternativas de transporte y renegociar tarifas con proveedores logísticos para mantener los costos bajo control.
- Inventarios: Implementar sistemas de inventario más robustos y utilizar tecnologías avanzadas para mejorar la precisión en la gestión de inventarios y reducir la rotura de stock.

4. Planes de Contingencia

Basados en los resultados del análisis, se han desarrollado escenarios hipotéticos y estrategias de mitigación para enfrentar variaciones inesperadas en el entorno logístico. Esto incluye:

- Estrategias de Diversificación: Diversificar los proveedores y las rutas de transporte para mitigar riesgos asociados con aumentos en costos de transporte.
- Ajustes en el Inventario: Implementar políticas de inventario más flexibles para adaptarse a las fluctuaciones en la demanda de productos.
- Optimización de Procesos: Continuar mejorando los procesos internos para reducir los lead times y mejorar la eficiencia operativa general.

Conclusión

El análisis de sensibilidad ha identificado las variables críticas que afectan el rendimiento del sistema de gestión logística y ha proporcionado información valiosa para optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa. Las recomendaciones de optimización y los planes de contingencia derivados del análisis aseguran una mejor preparación para enfrentar cambios en el entorno operativo, contribuyendo a un sistema de gestión logística más robusto y eficiente.

11.11 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la puesta en marcha de esta propuesta de solución se detalla a continuación además el plan de implementación, en el que se detalla a manera de cronograma el proceso de aplicación de la solución para dar un panorama de cómo debe ser aplicado.

11.11.1 PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN

ACTIVIDAD	SEMANA																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Selección del equipo a cargo de la implementación																								
Preparación de los recursos																								
Reunión de Gerencia y equipo																								
Análisis de las estrategias de ejecución y seguimiento																								
Comunicación a los empleados de toda la empresa																								
Ejecución de la solución																								
PRONÓSTICOS DE DEMANDA																								
Planeación de la nueva gestión de Inventarios																								
Establecimiento del proceso de pronóstico de ventas																								
Evaluación de los pronósticos de compras																								
Determinación del punto de reorden																								
ESTRATEGIAS DE COMPRA Y NEGOCIACION																								
Revisión y evaluación de proveedores																								
Establecimiento de políticas del tratamiento de productos defectuosos																								
Planificación para la búsqueda constante de proveedores																								

Actividad	SEMANA																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
PLAN DE CARRERA																								
Planificación y ejecución de las capacitaciones políticas de empresa																								
Planificación y ejecución de las capacitaciones logísticas																								
Planificación y ejecución de las capacitaciones SSO																								
Planificación y ejecución de las capacitaciones de interés general																								
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS																								
Desarrollo de las políticas empresariales																								
Evaluación y estandarización de los procedimientos																								
Determinación de roles y responsabilidades																								
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES																								
Desarrollo de KPI'S Logística de compra																								
Desarrollo de KPI'S Logística de inventario y almacén																								
Desarrollo de KPI'S Gestión administrativa																								
Evaluación de resultados																								
Entrega de resultados, políticas, manuales a Gerencia																								

Este anterior cronograma es un aproximado del tiempo en que deben ser empleados cada uno de los componentes, tomando en cuenta la información que cada elemento necesita para su desarrollo en la realidad, además de los recursos disponibles.

11.11.2 ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN

A continuación, una matriz de responsabilidades durante la implementación de la solución propuesta.

Responsabilidad	Encargado					
	Gerente general	Encargado de			Empleados	Supervisor área de ventas
		compras	inventarios	almacén		
Propiciar el ambiente económico necesario para llevar a cabo la solución	X					
Comunicar e incentivar a los empleados para la colaboración y adaptación de los cambios que la solución implica		X				X
Darle seguimiento a la implementación y velar por el cumplimiento de los tiempos y objetivos previstos		X				X
Colaborar dentro de mis funciones con los cambios necesarios para la implementación del SGL					X	

11.12 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

De manera general, es posible medir el avance en la implementación del SGL para darle un seguimiento y el proyecto llegue a su culminación y de esta manera los efectos se vean más en los procesos de la empresa.

EJEMPLO DE MECANISMO DE SEGUIMIENTO

		MECANISMO DE SEGUIMIENTO		
Aspectos a evaluar		SI	NO	OBSERVACION
1	¿Se cumple con la toma de datos para el control de la demanda?			
2	¿El personal de todas las áreas está altamente comprometido en la aplicación de los cambios?			
3	¿Se están tomando los datos para el desarrollo de los KPI's?			
4	¿Los empleados están enterados de los cambios necesarios en sus funciones?			
5	¿Se cuenta con los recursos necesarios para la continuación de la implementación?			
6	¿Se tiene el apoyo y seguimiento cercano del gerente de la empresa para la continuación del proyecto?			
7	¿Se realizan reuniones para la discusión y análisis de los informes?			
8	¿Se respetan los tiempos de implementación?			
9	¿Existe una buena comunicación entre las áreas para la implementación del SGL?			
10	¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?			
TOTAL				

PERIODICIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Se recomienda un seguimiento quincenal donde evalué cómo se adapta el SGL a las áreas y operaciones de la empresa, para así tomar las medidas necesarias con un asesor calificado.

11.13 COMPARACIÓN DE LA MEJORA CON LA SITUACIÓN ACTUAL

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	COMPARACIÓN Y VENTAJAS
La empresa Variedades Evita enfrenta varios desafíos en sus procesos logísticos y administrativos. En la gestión de compras, el tiempo de espera desde la emisión del pedido hasta la recepción del mismo es significativo, con un lead time promedio de 20.2 días. Además, la eficacia de los proveedores es solo del 60%, lo que indica que el 40% de los pedidos se entregan fuera del plazo acordado. En términos de almacenamiento e inventario, la precisión del abastecimiento interno es del 62.07%, lo que significa que casi el 40% de los pedidos internos resultan en devoluciones de productos. Además, el 27.5% de los pedidos de los clientes no se satisfacen debido a la rotura de stock. En cuanto a la gestión administrativa, la tasa de devoluciones de clientes es del 3.93%, lo que indica que una pequeña pero significativa parte de las ventas resulta en devoluciones. Además, aunque el índice de retención de personal es alto (97.22%), hay un 10.86% de insatisfacción del cliente, según las quejas registradas.	1. Reducción del Tiempo de Ciclo de Compras: Implementar el concepto de TAK TIME para medir y reducir el tiempo promedio desde la realización de requerimientos de compras hasta la colocación de la orden. Establecer metas de reducción del 20% en los primeros 3 meses. 2. Optimización de Costos: Utilizar indicadores como la evasión de costos y el ahorro de costos para mejorar la eficiencia en las compras. Establecer una meta inicial de reducción del 3% en los costos de compra en los primeros 3 meses. 3. Reducción de Compras de Emergencia: Controlar y reducir las compras de emergencia mediante la aplicación de la tasa de compras por emergencia. Establecer metas de reducción del 5% en el primer mes y continuar reduciendo gradualmente este porcentaje. 4. Mejora de la Precisión en el Abastecimiento Interno: Implementar acciones para reducir el número de devoluciones de productos internos. Establecer metas de reducción del 5% cada 3 meses hasta alcanzar un máximo del 10% de devoluciones.	Las mejoras propuestas ofrecen varios beneficios sobre la situación actual: 1. Reducción de Costos: La optimización de costos y la reducción de compras de emergencia conducirán a ahorros significativos para la empresa. 2. Mejora de la Eficiencia: La reducción de los tiempos de ciclo de compras y la mejora en la precisión del abastecimiento interno aumentarán la eficiencia operativa. 3. Satisfacción del Cliente: La reducción de las devoluciones de clientes y la mejora en el tiempo de atención al cliente contribuirán a una mayor satisfacción del cliente y, en última instancia, a una mayor fidelidad del cliente. 4. Retención de Personal: Mantener un alto índice de retención de personal garantiza la estabilidad y la consistencia en la fuerza laboral, lo que puede mejorar la calidad del servicio. 5. Competitividad: En general, estas mejoras permitirán a Variedades Evita ser más competitiva en su mercado al mejorar la calidad del servicio y reducir los costos operativos.

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	COMPARACIÓN Y VENTAJAS
	5. Optimización de la Gestión de Inventarios: Reducir la rotura de stock mediante la aplicación de la tasa de rotura de stock. Establecer una meta inicial del 10% y continuar reduciendo este porcentaje en los próximos meses. 6. Reducción de Devoluciones de Clientes: Controlar y reducir la tasa de devoluciones de clientes mediante acciones correctivas. Establecer una meta inicial del 10% en los primeros 4 meses y continuar reduciendo este porcentaje gradualmente. 7. Mejora del Índice de Retención de Personal: Mantener un índice del 100% en el índice de retención de personal mediante acciones de retención y mejora del clima laboral. 8. Optimización del Tiempo de Atención al Cliente: Mejorar la eficiencia en la atención al cliente mediante el análisis del tiempo de atención. Establecer estándares de atención y realizar ajustes según la demanda de clientes	

Comparación de Situación Actual y Mejorada

Situación Actual	
Indicadores	Valor
Entrega de Compra	60%
Costo	EV: \$0.8 / Ah: \$1.4
Tasa de Compras de Emergencia	33.33%
Índice de Rotación de Cuentas por Pagar	No proporcionado
Tiempo de Espera de Compra	20.2 días
Efectividad de los Proveedores	40%
Precisión (Abastecimiento Interno)	62.07%
Rotura de Stock	27.5%
Tasa de Devoluciones de Clientes	3.93%
Índice de Retención de Personal	97.22%
Satisfacción del Cliente	10.86%
Tiempo de Atención	14 c/h

Situación Mejorada	
Indicadores	Valor
Entrega de Compra	Aumento del 15%
Costo	Reducción del 5% adicional
Tasa de Compras de Emergencia	Reducción del 20% adicional
Índice de Rotación de Cuentas por Pagar	Se implementará
Tiempo de Espera de Compra	Reducción del 10%
Efectividad de los Proveedores	Incremento del 20%
Precisión (Abastecimiento Interno)	Reducción del 5% adicional
Rotura de Stock	Reducción del 22.5%
Tasa de Devoluciones de Clientes	Reducción del 2.93%
Índice de Retención de Personal	Mantener el 97.22%
Satisfacción del Cliente	Mejora del 5%
Tiempo de Atención	Aumento del 10%

XII. CONCLUSIONES

La logística es uno de los pilares fundamentales para la movilidad de los recursos, procesos y la misma cadena de suministro de todo tipo de empresas, sean estas; pequeñas, medianas o grandes, sean del rubro comercial, de servicios o de producción. Al ser la logística y las operaciones el motor del movimiento y funcionamiento de los procesos que desarrolla la empresa para llevar a cabo sus operaciones comerciales, de las cuales dependen la rentabilidad y la sustentabilidad de la empresa, es de vital importancia que las empresas tales como Variedades Evita se tomen el tiempo para el análisis de los procedimientos que dentro de la logística de la empresa pueden representar una mejora, identificar problemas para de esta manera poder focalizar esfuerzos y propuestas de solución hacia las áreas que más atención necesitan, esto, con la finalidad del bienestar de la empresa.

Los sistemas de gestión logística permiten a las empresas llevar un mejor control y seguimiento de los procesos que componen el abastecimiento, la gestión de inventario y a su misma vez, la administración de la empresa. Es por esta razón que para Variedades Evita se realizó un análisis detallado en la determinación del problema central de estas áreas, para de esta manera proponer un sistema de gestión compuesto de diferentes factores que se basan en el modelo SCOR que permite modelar soluciones que propicien el desarrollo de los procesos de manera que estos den resultados claros, eficientes y sustentables. El sistema propuesto para variedades Evita, abarca las distintas áreas de la logística de la empresa, siendo una herramienta de conexión entre las mismas y para los procesos dentro de estas áreas. de esta manera propicia la eficiencia y eficacia de los mismos a manera de mejorar los resultados en tiempo y rentabilidad, reduciendo costos y desperdicios.

La implementación de un análisis de diagnóstico como el realizado en el presente trabajo puede representar para las empresas una gran oportunidad de mejora de procesos, establecimiento, estandarización de los mismos y determinación de problemas dentro estos que al corregirse aumenten los resultados de la empresa de manera positiva.

El problema principal encontrado en los procesos de la gestión logística de Variedades Evita corresponde a: Procesos de Gestión Logística Empíricos en la empresa Variedades Evita, que significan oportunidades de mejora en relación a la estandarización, integración, seguimiento y control de procesos y procedimientos.

La alternativa de solución propuesta para el problema encontrado es: Sistema de Gestión logística de Variedades Evita. El sistema propuesto para Variedades Evita cuenta con componentes y elementos que se enfocan en la optimización de los procesos, al ser componentes que estandarizan, miden y controlan distintos aspectos de los mismos, de esta manera se incrementa la eficiencia pudiendo medir tiempos, comparar procesos, decisiones y demás, lo que a su vez contribuye en la productividad.

Para la evaluación de la solución propuesta, los resultados del análisis financiero y económico para la determinación de la factibilidad de la misma son:

- $TMAR=18.25\%$: Para el presente proyecto, la tasa mínima de rendimiento es de 18.25%.
- $VAN=\$29,880.86$: Al obtenerse una $VAN>0$, se puede concluir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida
- $TIR=45.17\%$: Debido a que $TIR>>TMAR$ el proyecto tiene una rentabilidad mayor, el proyecto presenta rentabilidad.
- $B/C=2.02$: Se puede ver que a lo largo de los años la razón beneficio costo es mayor a la unidad, lo cual indica que por cada dólar invertido se gana \$1.02
- $TRI=1.47$ años: El tiempo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 1 año y 5 meses con 15 días. Es un resultado positivo puesto que se recupera la inversión durante la vida estimada del proyecto bajo estudio.

Por tanto, se concluye que, el sistema de gestión logística propuesto para Variedades Evita resulta de beneficio para las actividades económicas de la empresa, representando mejoras en la eficiencia y productividad de la misma.

XIII. RECOMENDACIONES

A continuación, se brindan algunas recomendaciones para la gestión logística de la empresa Variedades Evita con respecto al análisis elaborado:

- Principalmente se recomienda analizar y dar a conocer a cada uno de los empleados de Variedades Evita el impacto que generará la implementación de este sistema de gestión logística dando a conocer los beneficios que presenta tanto para la empresa como personales.
- Como ha sido mencionado en el presente documento es importante proporcionar una capacitación adecuada a todo el personal que utilizará el nuevo sistema de gestión logística, asegurándose de que comprendan cada uno de los elementos, cómo usar el software correctamente y cómo integrarlo en sus procesos diarios de trabajo, como llevar a cabo sus funciones de forma correcta, etc.
- Capacitar a los encargados de los diferentes áreas clave de la empresa en temas relacionados con gestión de inventarios y técnicas de almacenamiento y verificar que estos conocimientos sean transmitidos con claridad a los demás empleados de la empresa a través del uso del mentoring ya que como fue analizado en el presente informe muchos de los empleados solo cumplen con sus funciones de servicio al cliente y ventas, pero no se preocupan por realizar un seguimiento del inventario de los productos que ofrecen y dando a conocer a través de capacitaciones pueden conocer la importancia de esta temática.
- Como fue mencionado en el componente de plan de carrera, también es importante conocer también las necesidades de capacitación que presentan los diferentes empleados, o las preferencias que estos presentan para realizar de mejor forma sus actividades, por lo que se recomienda realizar un análisis de estos temas de capacitación y evaluar la factibilidad de impartirlos a los empleados que lo soliciten.

- Hacer uso de las herramientas digitales que se presentan ya que estas facilitan los procesos que se realizan y permiten realizar un seguimiento preciso de los niveles de inventario, las ubicaciones de almacenamiento, los movimientos de stock y las existencias disponibles en tiempo real.
- Conformar un grupo primario que evalúe periódicamente los resultados de los indicadores, con el fin de establecer la necesidad de generar acciones que permitan obtener los resultados esperados en caso de que sea necesario, ya que de nada serviría realizar el esfuerzo de realizar un análisis de los indicadores presentados en el informe si no se les ofrece el debido control y seguimiento para dar solución a las oportunidades de mejora encontradas a la hora de realizar dichos cálculos.
- La información y documentos implementados deben conservarse y usarse de forma que todos los empleados involucrados en el proceso actualmente o los nuevos empleados tengan conocimiento de las actividades que deben realizar y la importancia del proceso para los objetivos organizacionales.
- Para la aplicación de las propuestas planteadas se recomienda utilizar los formatos adjuntos en la sección de anexo ya que en estos se establece la base del diseño del sistema de gestión logística para la empresa Variedades Evita.
- De la misma forma, se recomienda realizar nuevos formatos y creación de políticas en medida que las diferentes áreas vaya formalizándose para que el registro de información en cada área no se pierda y las personas responsables cumplan con las actividades asignadas.
- Finalmente, se recomienda que, dado que la logística es un campo en constante cambio, es importante comprender las últimas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en gestión logística, por lo que es necesario evaluar y mejorar constantemente dicho sistema de gestión logística para mantenerse competitivo en el mercado.

XIV. BIBLIOGRAFIA

Introducción a la Investigación: guía interactiva. (s. f.).
<https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

Euroinnova Formación. (2022). trabajo en equipo. Euroinnova Business School.
<https://www.euroinnova.sv/que-es-una-metodologia-sistemica>

Langley, C.J. (1986). Evolution of logistics concepts. En: Journal of Bussines Logistics No 7 (2) pg 1-13.

Monterroso, Elda. (2000): El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf

Monterroso, Elda. (2000): La gestión de abastecimiento (Inbound logistic). En: www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf 78

Juan Dueñas Noguerras (2018), Gestión de proveedores, COML0210 – Gestión y Control del Aprovisionamiento. IC Editorial

https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=aEwpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=proveedores+definiciones&ots=Dz3fBPrRJC&sig=yXNuZRwPat5AhdhuX2jBcW1O2k0&redir_esc=y#v=onepage&q=proveedores%20definiciones&f=false

Roncancio, G. (2022, 5 octubre). Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos. Pensemos. Recuperado 29 de mayo de 2023, de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>

Ibarra Santiago. (2003): Estrategia de Producción. Orígenes, conceptos y definiciones fundamentales. En: <http://www.monografias.com>

Lambert, Douglas; Stock, James R; Ellram, Lisa M. (1998). Fundamentals of logistics management. McGraw Hill. New York.

Terreros, D. (2023, 20 enero). Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>

Diagrama de las cinco fuerzas de Porter — Emprende A Conciencia. (s. f.). Emprende A Conciencia. <https://www.emprendeaconciencia.com/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter>

Castaño, C. H. (2023, 6 junio). Análisis PESTEL o PESTAL - Design Thinking en Español. Design Thinking en español, la primera plataforma online en difundir contenido libre en español sobre el método Design Thinking e innovación. <https://designthinking.es/analisis-pestel-o-pestal/>

Martins, J. (2022, 16 agosto). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto [2022] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

Mora García, Luis Aníbal (2011) Gestión Logística Integral. Editorial Starbook. Pág. 35 – 47. Argentina.

Motoki Inatsuka (2000): El futuro de la logística en Japón. Instituto Japonés de Sistemas Logísticos (JILS) En: <http://www.webpicking.com>. visitada en mayo de 2023.

Operatti Juan. Introducción a la gestión logística. En www.todologistica.com visitada en mayo del 2023.

Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., Séptima Edición, México 1993

<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>

¿QUIÉN ES QUIÉN? en los precios de los chocolates PARA ESTE Día del Amor y la Amistad. (2018). TENDENCIAS DE CONSUMO, DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR.

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/dc/documents/227992/download>

INFORME DE LABORES JUNIO 2017 - MAYO 2018. (2018). Defensoría del Consumidor. https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/Informe_de_labores.pdf

WINGS SYSTEMS S.A. DE C.V. - Inicio. (s. f.). <http://wingssystems.com.sv/webwings/#>

Pérez Porto, J. (3 de julio de 2008). Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es. Definicion.de. Última actualización el 2 de noviembre de 2021. Recuperado el 13 de marzo de 2023 de <https://definicion.de/gestion/>

Robert B. Handfield y Ernest 1. Nichols Jr., Introduction to Supply Chain Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1999), pág. 2

RONALD H. BALLOD. Logística Administración de la cadena de suministro, 5ta Edición

Mujica, A. (2023, 10 febrero). ¿Qué son los sistemas logísticos y cómo funcionan? [2022]. Blog Drivin. Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://blog.driv.in/es/mejorar-sistemas-logisticos/>

(S/f). Gob.sv. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de https://www.salud.gob.sv/archivos/Dir-planificacion/U-Estadistica-e-Informacion-en-Salud/piramides_poblacionales2020/p_san_salvador2020.pdf

Base de Datos Económica y Financiera - Banco Central de Reserva de El Salvador. (s/f). Gob.sv. Recuperado el 29 de marzo de 2023, de <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/pib-t-produccion-y-gasto-indices-de-volumen-encadenados-serie-desestacionalizada-referencia-2014-indices-de-volumen-encadenado>

XV. ANEXOS

ANEXO 1: PIB CORRESPONDIENTE A LOS PERIODOS 2020, 2021 Y 2022

Datos actualizados hasta: IV 2022												
Concepto	2020				2021				2022			
	I	II	III	IV	I (p)	II (p)	III (p)	IV (p)	I (e)	II (e)	III (e)	IV (e)
1 Enfoque de la producción [Matriz]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2 A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca [Matriz]	-6.5	-5.1	-2	-3.8	3.3	6.7	3.2	3	2.1	-1.1	-0.2	1.5
3 B. Explotación de minas y canteras [Matriz]	-0.6	-29.8	1	-12.4	21.8	65.3	-10.1	-10.8	-29	-26.6	3.6	3.1
4 C. Industrias manufactureras [Matriz]	-4.6	-36.5	-11.1	-3.6	2.2	54.7	10	3.5	4	-0.8	-0.6	-4.7
5 D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado [Matriz]	6.5	10	16.7	19.1	7.1	3.9	1.1	-1	9.6	16.4	13.1	18.6
6 E. Suministro de agua, alcantarillados y gestión de desechos [Matriz]	1	-1.3	4.1	7	6.8	6.9	4.3	4.1	4.4	-0.4	0.6	-0.5
7 F. Construcción [Matriz]	-2.4	-39.1	-19.8	-9.5	-4.4	46.9	5.4	-6.4	-2.9	7	11.2	18.6
8 G. Comercio, reparación de vehículos automotores y motocicletas [Matriz]	-5.1	-30.7	-11.2	-6.1	5.2	37.6	9	3.9	1.1	3.2	2.6	1.5
9 H. Transporte y almacenamiento [Matriz]	-2.6	-27	-20.1	-5.1	-4.7	39.7	27.7	0.8	10.2	1.9	3.7	6
10 I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas [Matriz]	3.6	-44.7	-28	-6.3	-0.2	89.9	50.2	11.1	10.2	5.3	0.1	2.1
11 J. Información y comunicaciones [Matriz]	-5.2	-9	-2.6	5.2	12.4	20.2	9.4	3	1.5	5.4	4.2	4.8
12 K. Actividades financieras y de seguros [Matriz]	8.5	3.1	7.1	10.4	6.2	12.7	6.1	2	2	1.2	2.5	0.7
13 L. Actividades inmobiliarias [Matriz]	1.7	-9	-7.1	-9.1	-1.7	7.8	5.5	7.4	1	1.2	0.7	-1.9
14 M. Actividades profesionales, científicas y técnicas [Matriz]	9.3	-20	-12.1	-17	2.1	32.6	24.5	26	11.9	13.4	10.3	2.9
15 N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo [Matriz]	1.8	-11.8	-8.8	-2.6	2	19.3	19.2	14.7	10.2	11	8	2.3
16 O. Administración pública y defensa, planes de seguridad social y de afiliación obligatoria [Matriz]	-0.3	1	5.2	4.1	4.6	7.4	5.7	12.8	5.5	2.7	6.8	5
17 P. Enseñanza [Matriz]	-0.1	-10.3	-7	-0.2	-3.8	7.4	3.2	-3.9	1.6	0.7	1.6	2.7

18 Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social [Matriz]	-3.7	-9.2	-8.2	1.1	7.6	17.3	18.4	11.1	5.6	5.4	-0.4	2.4
19 R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas [Matriz]	-10.1	-71.8	-57.2	-20.2	3.2	235.3	116.9	20.5	9.7	2.1	6	7
20 S. Otras actividades de servicios 1/ [Matriz]	-1.3	-32.8	-27	-19.7	-10.2	31.1	23.6	13.2	4.2	5.1	1.5	3.3
21 Valor Agregado Bruto [Matriz]	-1.2	-19.5	-8.2	-2.8	2.1	25.9	10.7	5	3.7	3	3.2	2.5

22 Impuestos netos [Matriz]	4.1	-25.6	-12.4	5.1	13.3	44.8	18	11.8	6.5	1.8	-6	-8.9
23 Producto Interno Bruto trimestral por el enfoque de la producción [Matriz]	-0.7	-20.1	-8.6	-2	3.2	27.6	11.4	5.7	4.1	2.9	2.2	1.3
24 Enfoque del gasto [Matriz]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
25 Gasto de consumo final [Matriz]	1.4	-19.2	-4.6	0.8	4.5	34.7	14.8	7.6	3.4	1	1.9	1.1
25.1 Consumo privado [Matriz]	1.5	-25.5	-8.1	-0.5	4.5	43.1	16.1	7.8	3.5	3.1	2.8	1
25.2 Consumo público [Matriz]	0.9	12.3	14.9	7.6	5.2	6.7	9.7	7.1	2.8	-7.8	-2.2	1.8
26 Formación bruta de capital 2/ [Matriz]	0.6	-35.1	-11.1	13.8	22	83.6	20.1	-0.3	-8.9	9.2	7.7	3.2
27 Exportaciones de bienes y servicios [Matriz]	-5.8	-54.6	-26.9	-10.4	5.8	113.4	37.9	3.9	9	13.5	11.3	6.9
28 Importaciones de bienes y servicios [Matriz]	-3.6	-32.9	-19.1	-3.4	7.7	58.8	35.8	23.1	11.7	6.4	0.5	-12
29 Producto Interno Bruto trimestral por el enfoque del gasto [Matriz]	-0.7	-20.1	-8.6	-2	3.2	27.6	11.4	5.7	4.1	2.9	2.2	1.3

Tabla 119. PIB de los diferentes sectores económicos de El Salvador correspondientes a los periodos 2020, 2021 y 2022

Fuente: Banco Central de Reserva

(p) Cifras Preliminares

(e) Cifras Estimadas

Notas:

1/ La letra S (Otras Actividades de Servicio) incluye la letra T (Actividades de los Hogares como Empleadores).

2/ En índices de volumen encadenados, solo se incluye la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF). Para la Variación de Existencias (VE), no se recomienda su cálculo en medidas de volumen encadenadas y tasas de crecimiento, por carecer de interpretación económica dada su volatilidad.

ANEXO 2: PIRAMIDE POBLACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR AL 2020

Pirámide poblacional , 2020

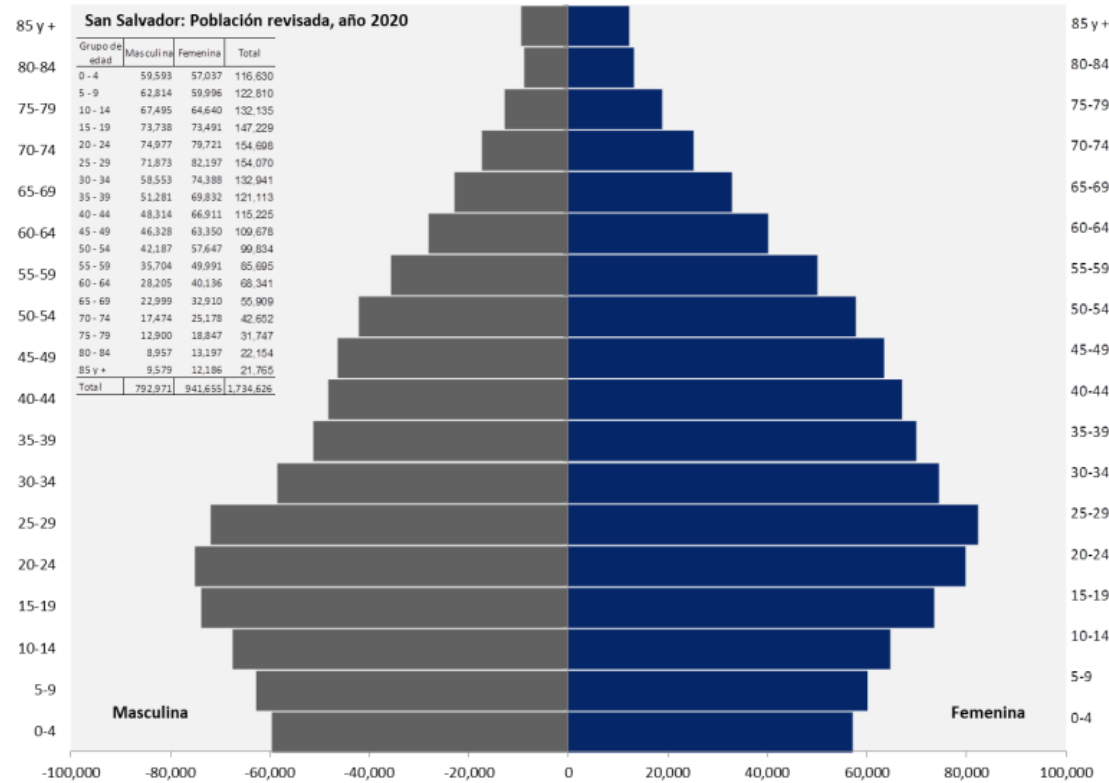


Ilustración 121. Proyección poblacional correspondiente al departamento de San Salvador para el año 2020

Fuente: Proyección de población revisada por DIGESTYC

ANEXO 3: DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

CHECK LIST - LOGÍSTICA DE COMPRAS

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA Proceso Compras					
Objetivo: Evidenciar la efectividad del proceso de compras que se realiza actualmente en Variedades Evita					
N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones
ORDEN DE COMPRA					
1	Cuenta con una adecuada planificación de necesidades de compra				
2	Tienen control de los volúmenes, cantidades y productos con mayor rotación para realizar compras				
3	Existe una metodología adecuada para la realización de las órdenes de compra				
4	Se cumple la metodología definida para la realización de las órdenes de compra				
5	Existen controles adecuados para evitar las compras excesivas de productos				
6	Las órdenes de compra contienen información sobre los requerimientos deseados				
NEGOCIACIÓN Y PAGO DE MERCADERÍA					
7	Se realiza cotizaciones de precios o negociaciones con los proveedores antes de realizar las compras				

8	Existe un registro de proveedores actualizado				
9	Se investiga a proveedores actuales y busca nuevos proveedores de forma activa.				
10	Evalúan y seleccionan los proveedores de acuerdo a los requerimientos de abastecimiento que requiere la empresa				
11	Existen registros de evidencia de cumplimiento de los requerimientos establecidos para las compras				
12	Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, desastres, atentados terroristas, inundaciones, etc.				
RECEPCIÓN					
13	Realiza verificación del pedido realizado (cantidades, precios y condiciones de negociación)				
14	Realiza devoluciones de producto en caso de no llegar en las condiciones exigidas				
15	Se lleva un registro de las devoluciones de parte de los clientes y su respectivo análisis				
16	Hay personal encargado para realizar la descarga de materia prima del medio de transporte a bodega				

CHECK LIST – LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACEN

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA Proceso Gestión administrativa					
Objetivo: Diagnosticar el nivel de rotación de inventario actual y evaluar posibles propuestas de solución que dinamicen la rotación de los inventarios, tanto de materia prima como de producto terminado					
N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones
PROCESO DE ALMACENAMIENTO					
1.	El personal de almacenamiento esta informado de la orden de entrega, proveedor y características que el producto debe tener para poder ser aceptado.				
2.	En caso de que el producto no cumpla con los requisitos este se rechaza y es devuelto al proveedor				
3.	Previo a realizar el almacenamiento temporal de la materia prima o producto, el personal realiza una inspección para verificar los artículos.				
3.	La empresa tiene establecido la forma más rápida y eficiente de almacenar los diferentes artículos.				
4.	El almacén cuenta con las condiciones necesarias para almacenar los diferentes artículos				
AUDITORÍA DE INVENTARIO					
5.	Se hace revisión regular del producto más viejo almacenado				
6.	Se contabiliza el tiempo que el producto pasa dentro del almacén				
7.	Hay un proceso definido para aquel producto que se recibe en mal estado				
8.	Hay un encargado de las revisiones regulares de los productos existentes en el almacén				

9.	Se contabiliza aquel producto que ya no es vendible dado su tiempo excesivo en el almacén				
10.	Se notifica al superior o encargado de inventarios de la existencia de producto viejo				
CONTROL DE INVENTARIO					
11.	Existe un sistema de gestión de inventarios				
12.	Los trabajadores de atención al cliente tienen acceso a los niveles de existencia de los inventarios existentes.				
13.	Se tienen en cuenta los periodos de reaprovisionamiento para realizar los pedidos a los proveedores.				
14.	Están definidos los niveles máximos y mínimos por producto.				
15.	Se verifica la situación de los inventarios.				
16.	Se realiza el plan de chequeo periódico rotativo de los artículos almacenados.				
17.	Auditoría y control de los indicadores del inventario: Se realizan estudios de pronóstico de la demanda.				
18.	Están definidos los responsables de identificar la existencia de inventarios de lento movimiento y ociosos				

CHECK LIST – GESTION ADMINISTRATIVA

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA Proceso Gestión administrativa					
Objetivo: Determinar la forma en que actualmente la alta gerencia de Variedades Evita maneja cada uno de los procesos y procedimientos que se realizan dentro de ésta incluyendo el enfoque estratégico, su estructura, el talento humano y la descripción de cargos y funciones.					
N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones
POLITICAS DE PROCESOS INTERNOS					
1.	Se encuentra establecida la organización y los procedimientos concretos de gestión logística.				
2.	Existen manuales de procedimientos para las actividades logísticas.				
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO					
3.	Se cumplen los procedimientos establecidos para el desarrollo de actividades logísticas.				
4.	Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento.				

5.	Se mantiene en constante información al departamento de compras sobre el estado y fecha de caducidad de los productos e insumos.				
CONTROL Y SEGUIMIENTO					
6.	Se actualiza constantemente la información sobre los productos, costos y proveedores que maneja el departamento de compras.				
7.	Se vigila que no se agoten los materiales o que no exista un sobre stock (máximos - mínimos)				
8.	Los artículos cuentan con un sistema de codificación para su identificación interna.				
9.	Se han implementado mediciones dentro del proceso en las que se especifica qué, cómo, cuando, donde y para qué medir y contra que comparar				
10.	Por lo menos una vez al año se elabora un presupuesto de compras y mensualmente se le hace seguimiento a su cumplimiento, se analizan las variaciones y se toman acciones				

ENTREVISTA ÁREA DE COMPRAS

A continuación, se muestra el instrumento para la entrevista a la encargada de compras de la empresa Variedades Evita a fin de conocer el proceso con el que actualmente cuenta la empresa a mayor profundidad.

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE COMPRAS	
FECHA DE ENTREVISTA	
EMPRESA	Variedades Evita
ENTREVISTADO	
CARGO	Gerente de compras
INTRODUCCIÓN:	
La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el abastecimiento de materias primas para su comercialización en la empresa Variedades Evita, con el fin de identificar, caracterizar y analizar los precios, beneficios, requerimientos y entrega de dicha materia prima.	
PREGUNTAS:	
1. ¿Existen criterios definidos o plasmados en alguna política de compra para la selección de proveedores al momento de la realización de las compras?	
2. ¿Se tiene un catálogo de los principales proveedores bien definido para el registro de las compras?	
3. ¿Se cuenta con una guía definida del o los procesos de abastecimiento para el momento de la realización de las compras?	
4. ¿Poseen seguimiento o control del proceso de compras a través de indicadores de desempeño?	

5. ¿Cuál es el o los factores o elementos que dan la pauta para dar inicio al proceso de compra?
6. ¿Es frecuente recibir pedidos de clientes a los que no se les puede vender por falta de mercancías o productos?
7. ¿Se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo del inventario de los productos que se adquieren y entregan a bodega?
8. ¿Se lleva un registro o está plasmada en algún documento aquella mercancía o productos que presentan mayor demanda?
9. ¿Con que frecuencia y cantidades se realizan compras de las mercancías más demandadas?
10. ¿Con cuánto tiempo de anticipación proceden a gestionar un proceso de compra?
11. ¿En el proceso de compras, existe la negociación con el proveedor? ¿cómo se desarrolla y quien o quienes son los encargados?
12. ¿Cómo valora el resultado de sus negociaciones? ¿Qué tan efectivo ha estado siendo? ¿Trata de mejorar sus propias habilidades y técnicas de negociación?
13. ¿Tiene definidas estrategias de compra que se encuentren alineadas con las estrategias de la empresa?
14. ¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos de compra?
15. Cómo la encargada del departamento de compras, ¿cuáles considera son los inconvenientes, deficiencias u oportunidades de mejora del proceso de compras actual?
16. ¿Podría describir los pasos a seguir para realizar el proceso de compras de materia prima?

ENTREVISTA ÁREA DE ALMACENAMIENTO

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE ALMACENAMIENTO	
FECHA DE ENTREVISTA	
EMPRESA	Variedades Evita
ENTREVISTADO	
CARGO	Encargado de Bodega
INTRODUCCIÓN:	
La siguiente, es una recolección de preguntas en torno a las actividades y procesos realizados por y bajo la supervisión del encargado del área de almacén de Variedades Evita para el levantamiento de información que nos permita conocer más sobre los procesos.	
PREGUNTAS:	
1. Software o Herramientas utilizados en el departamento.	
2. ¿Existen criterios definidos para la ordenación y almacenamiento de los productos al llegar al almacén?	
3. ¿Se tiene un lugar destinado dentro del almacén para cada tipo de producto recibido?	
4. ¿Se cuenta con una guía definida del o los procesos dentro del almacén para el control del inventario?	
5. ¿Poseen seguimiento o control del proceso a través de indicadores de desempeño?	
6. ¿Es frecuente recibir pedidos del personal a los que no se les puede dar el pedido por falta de mercancías o productos? De ser así, ¿Cuál cree que es el factor que ocasiona esta situación?	
7. ¿Cómo se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo de productos que se reciben en bodega?	
8. ¿Se lleva un registro o está plasmada en algún documento aquella mercancía que se daña dentro del almacén o se recibe en mal estado?	
9. ¿Qué se hace con la mercancía dañada?	
10. ¿Se hace regularmente un inventario para no tener producto olvidado en el almacén?	
11. ¿Hay en el almacén producto que ya no se vendió?	
12. ¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos dentro del almacén?	

ENTREVISTA ÁREA DE INVENTARIOS

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE INVENTARIOS	
FECHA DE ENTREVISTA	
EMPRESA	Variedades Evita
ENTREVISTADO	
CARGO	Encargado de Inventarios
INTRODUCCIÓN:	
Esta es una serie de preguntas en torno a las actividades y procesos realizados por y bajo la supervisión del encargado del área de gestión de inventarios de Variedades Evita para el levantamiento de información primaria de la investigación de diagnóstico.	
PREGUNTAS:	
1. ¿En qué momento tienen comunicación con el área de compras?	
2. ¿El área de almacén y la gestión de inventarios es la misma o está a cargo de la misma persona?	
3. ¿En qué momento tienen comunicación con el área de almacén?	
4. ¿Poseen seguimiento o control del proceso a través de indicadores de desempeño? De existir, ¿puede mencionarlos?	
5. ¿Cuál es la principal razón de este departamento?	
6. ¿Cómo se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo de productos que se reciben de parte de compras?	
7. ¿Se hace regularmente un inventario para no tener producto olvidado dentro del almacén?	
8. ¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos?	
9. Como encargado del departamento, ¿cuáles considera son los inconvenientes, deficiencias u oportunidades de mejora del proceso de gestión de inventarios actual?	

ENCUESTA AL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La siguiente encuesta es para recabar información sobre el macroproceso de la gestión administrativa, las preguntas planteadas nos dan un panorama sobre las diferentes áreas, tales como recursos humanos, atención al cliente, políticas y cultura de la empresa.

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENCUESTA AREA DE VENTAS	
FECHA	
EMPRESA	Variedades Evita
ENTREVISTADO	Personal de Atención al Cliente
ÁREA	Ventas
OBJETIVO:	
Recopilar información de primera mano de los encargados del área de atención al cliente en relación a las actividades logísticas de la empresa para conocer los diferentes procesos y actividades actuales, para de esta manera poder realizar un diagnóstico de la situación.	
PREGUNTAS	
GENERALES	Sexo ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad

- ☐ 18 años
- ☐ 19 a 25 años
- ☐ 26 a 35 años
- ☐ 36 a 45 años
- ☐ 46 a 60 años
- ☐ 60 o más

Lugar de residencia

Elegir ▼

Tiempo trabajando para la empresa

- ☐ 0 a 6 meses
- ☐ 7 a 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 o más

	Preparacion academica ☐ 1 a 6° grado ☐ 7° a bachillerato ☐ 1 a 3 años de universidad ☐ Egresado ☐ Graduado de universidad ☐ Otros: _____
HABILIDADES	Seleccione de las siguientes la que considera es su mejor habilidad ☐ Administracion ☐ Organizacion y orden ☐ Atencion al cliente ☐ Calculos matematicos ☐ Solucion de problemas ☐ Liderazgo ☐ Negociacion ☐ Otros: _____

	En su labor diaria que habilidad considera utiliza más ☐ Administracion ☐ Organizacion y orden ☐ Atencion al cliente ☐ Calculos matematicos ☐ Solucion de problemas ☐ Liderazgo ☐ Otros: _____
	¿Cuántas veces a recibido capacitacion para mejorar sus habilidades en ☐ 0 a 3 ☐ 4 a 6 ☐ Ninguna ☐ En alguna ocasion recibí una
	En la atencion al cliente que crees que es lo mas importante ☐ Escucha atenta ☐ Amabilidad ☐ Soluciones ☐ Tiempo rapido de respuesta ☐ Exceder la expectativa del cliente

	Sobre que área le gustaria aprender más si tuviera la oportunidad ☐ Atencion al cliente ☐ Seguridad ocupacional ☐ Distribucion y aprovechamiento de espacios ☐ Administracion ☐ Control de inventarios ☐ Gestion de personal ☐ Liderazgo
PROCESOS	¿Que hace al darse cuenta que no hay existencias del producto pedido p cliente? ☐ Informarle al cliente ☐ Ofrecerle al cliente un producto sustituto (Parecido al pedido) ☐ Comprobar con area de bodega o el encargado de inventario si no hay exis de respaldo ☐ Informar a la persona correspondiente que no hay existencias del product ☐ Registrar la inexistencia del producto
	Que hace al darse cuenta de que ya queda poco cantidad de cierto producto ☐ Registrar la cantidad restante ☐ Informar a la persona encargada ☐ Informar a sus compañeros ☐ No necesito hacer nada

De las siguientes seleccione las opciones que usted considera deben mejorar

- ☐ Organización y almacenamiento de producto
- ☐ Distribución de las áreas de la tienda
- ☐ Procesos de servicio al cliente
- ☐ Calidad de la atención al cliente
- ☐ Variedad de productos ofrecidos al cliente
- ☐ Calidad de productos ofrecidos al cliente
- ☐ Registro e inventario de los productos
- ☐ Otros: _____

Que haces al recibir una queja del cliente

- ☐ Escuchar atentamente
- ☐ Hacer preguntas para entender mejor la situación
- ☐ Preguntar por la expectativa del cliente
- ☐ Proponer una solución
- ☐ Consultar con el supervisor o gerente la mejor solución a ofrecer

Seleccione las herramientas y/o instrumentos que utiliza en su labor diaria

- ☐ Hojas de cálculos (Ej. Excel)
- ☐ Hojas de texto (Ej. Word)
- ☐ Calculadora
- ☐ Sistema de base de datos

ANEXO 4 SOFTWARE DE FACTURACION E INVENTARIOS

Imagen referencial del Software Actual de la empresa para la gestión del inventario.



Ilustración 122 Software Actual de la empresa para la gestión del inventario.



Telefono Ventas: +503 2516 7950

Telefono Soporte: +503 2564 0907

Dirección:

Calle Circunvalación Edificio Callven #188
local No.9 segundo nivel, Col. Escalón, San
Salvador

E-mail: info@wingssystem.com.sv

ANEXO 5 DEFINICION DEL METODO DE PROYECCION DE LA DEMANDA

A continuación, se presenta un análisis para determinar el método de proyección de tendencias que más se adecua a los datos y el que se utilizará para realizar el análisis de la demanda de productos de Variedades Evita:

METODO	PERTENECE	¿Qué es?	Formula	Utilización
Promedio Móvil Simple	Series de tiempo	Son series de promedios cuyos valores altos y bajos están acolchonados y se hacen menos extremos.	$\text{Promedio Móvil} = \frac{\sum (\text{n valores de datos más recientes})}{n}$	El comportamiento de los datos aunque muestren un crecimiento o un decrecimiento lo hagan con una tendencia constante.
Promedio Móvil Ponderado	Series de tiempo	Permite adjudicar una importancia o peso cualquiera a cada elemento, siempre y cuando todos los valores sumen 1.	$\text{promedio movil ponderado} = \frac{\sum (\text{Pesos para el periodo n}) (\text{Demanda para el periodo n})}{\sum \text{Pesos}}$	Al igual que el promedio móvil simple se busca que el crecimiento o decrecimiento se realice de forma uniforme y en base a una ponderación de importancia a los datos para suavizar los datos.
Mínimos cuadrados	Series de tiempo	Se conoce como suavización exponencial doble ya que suaviza la estimación del promedio y de la tendencia utilizando dos constantes.	$Y = a + bx$ $b = \frac{\left[\frac{n \sum XY}{n \sum X^2} - \frac{\left(\sum X \sum Y \right)}{\left(\sum X^2 \right)} \right]}{\left[\frac{\sum Y}{n} - b \left(\frac{\sum X}{n} \right) \right]}$ $a = \frac{\sum Y}{n} - b \left(\frac{\sum X}{n} \right)$	Este intento da como resultado una línea recta que minimiza la suma de los cuadrados de las diferencias verticales entre la línea y cada una de las observaciones reales.

De acuerdo a los datos de años anteriores se realizará una prueba para determinar cuál método arroja los datos más acercados a los obtenidos realmente en la empresa, se tomarán los datos de los primeros tres años (2018-2020) y en base a estos datos se proyectarán las demandas de los próximos dos años (2021-2022):

➤ Datos Iniciales

- Papelería

AÑO	Demanda
2018	33,415
2019	40,641
2020	30,797
2021	22,519
2022	32,028
TOTAL	159,400

Tabla 120. Demanda papelería

- Bases

AÑO	Demanda
2018	2,454
2019	3,370
2020	1,918
2021	1,713
2022	2,508
TOTAL	11,963

Tabla 121. Demanda bases

- Globos

AÑO	Demanda
2018	31,328
2019	40,294
2020	17,697
2021	23,727
2022	36,588
TOTAL	149,634

Tabla 122. Demanda Globos

- Recuerdos

AÑO	Demanda
2018	13,609
2019	24,987
2020	13,637
2021	11,167
2022	19,441
TOTAL	82,841

Tabla 123. Demanda recuerdos

- Tarjetas

AÑO	Demanda
2018	5,302
2019	4,298
2020	2,785
2021	2,558
2022	3,885
TOTAL	18,828

Tabla 124. Demanda tarjetas

- Flores

AÑO	Demanda
2018	2,356
2019	2,016
2020	1,224
2021	1,805
2022	3,947
TOTAL	11,348

Tabla 125. Demanda flores

➤ Promedio Móvil Simple

A continuación, se presentan los respectivos cálculos para cada una de las familias de productos:

- Papelería

$$2021 = \frac{33,515 + 40,641 + 30,797}{3} = 34,984$$

$$2022 = \frac{40,641 + 30,791 + 34,984}{3} = 35,472$$

- Bases

$$2021 = \frac{2,454 + 3,370 + 1,918}{3} = 2,581$$

$$2022 = \frac{3,370 + 1,918 + 2,581}{3} = 2,623$$

- Globos

$$2021 = \frac{31,328 + 40,294 + 17,697}{3} = 29,773$$

$$2022 = \frac{40,294 + 17,697 + 29,773}{3} = 29,255$$

- Recuerdos

$$2021 = \frac{13,609 + 24,987 + 13,637}{3} = 17,411$$

$$2022 = \frac{24,987 + 13,637 + 17,411}{3} = 18,678$$

- Tarjetas

$$2021 = \frac{5,302 + 4,298 + 2,785}{3} = 4,128$$

$$2022 = \frac{4,298 + 2,785 + 4,128}{3} = 3,737$$

- Flores

$$2021 = \frac{2,356 + 2,016 + 1,224}{3} = 1,865$$

$$2022 = \frac{2,016 + 1,224 + 1,865}{3} = 1,702$$

- Cálculo de error

Producto	Demanda Real 2021	Pronostico 2021	/Diferencia/	Demanda Real 2022	Pronostico 2022	/Diferencia/	Error promedio
Papelería	22,519	34,984	12,465	32,028	35,472	3,444	7,954
Bases	1,713	2,581	868	2,508	2,623	115	491
Globos	23,727	29,773	6,046	36,578	29,255	7,323	6,684
Recuerdos	11,167	17,411	6,244	19,441	18,678	763	3,503
Tarjetas	2,558	4,128	1,570	3,885	3,737	148	859
Flores	1,805	1,865	60	3,947	1,702	2,245	1,152
ERROR PROMEDIO							3,440

Tabla 126. Cálculo de error Promedio Móvil Simple

➤ Promedio Móvil Ponderado

A continuación, se presentan los respectivos cálculos para cada una de las familias de productos estableciendo que el primer año tendrá un porcentaje del 25%, el segundo año el 35% y el último año un 40%:

- Papelería

$$2021 = \frac{33,515(25) + 40,641(35) + 30,797(40)}{100} = 34,922$$

$$2022 = \frac{40,641(25) + 30,791(35) + 34,922(40)}{100} = 34,906$$

- Bases

$$2021 = \frac{2,454(25) + 3,370(35) + 1,918(40)}{100} = 2,560$$

$$2022 = \frac{3,370(25) + 1,918(35) + 2,560(40)}{100} = 2,538$$

- Globos

$$2021 = \frac{31,328(25) + 40,294(35) + 17,697(40)}{100} = 29,013$$

$$2022 = \frac{40,294(25) + 17,697(35) + 29,013(40)}{100} = 27,872$$

- Recuerdos

$$2021 = \frac{13,609(25) + 24,987(35) + 13,637(40)}{100} = 17,602$$

$$2022 = \frac{24,987(25) + 13,637(35) + 17,602(40)}{100} = 18,060$$

- Tarjetas

$$2021 = \frac{5,302(25) + 4,298(35) + 2,785(40)}{100} = 3,944$$

$$2022 = \frac{4,298(25) + 2,785(35) + 3,944(40)}{3} = 3,627$$

- Flores

$$2021 = \frac{2,356(25) + 2,016(35) + 1,224(40)}{3} = 1,784$$

$$2022 = \frac{2,016(25) + 1,224(35) + 1,784(40)}{3} = 1,646$$

- Cálculo de error

Producto	Demanda Real 2021	Pronostico 2021	/Diferencia/	Demanda Real 2022	Pronostico 2022	/Diferencia/	Error promedio
Papelería	22,519	34,922	12,403	32,028	34,906	2,878	7,641
Bases	1,713	2,560	847	2,508	2,538	30	439
Globos	23,727	29,013	5,286	36,578	27,872	8,706	6,996
Recuerdos	11,167	17,602	6,435	19,441	18,060	1,381	3,908
Tarjetas	2,558	3,944	1,386	3,885	3,627	258	822
Flores	1,805	1,784	21	3,947	1,646	2,301	1,161
ERROR PROMEDIO							3,496

Tabla 127. Cálculo de error Promedio Móvil Ponderado

➤ Método de Mínimos Cuadrados

A continuación, se presentan los respectivos cálculos para cada una de las familias de productos:

- Papelería

X	Y	XY	X ²
1	33,415	33,415	1
2	40,641	81,282	4
3	30,797	92,391	9
Σ 6	104,853	207,088	14

$$b = \frac{3(207,088) - (6)(104,853)}{3(14) - (6)^2} = -1309$$

$$a = \frac{104,853}{3} - (-1309)\frac{6}{3} = 37,569$$

$$2021 = 37,569 - 1309(4) = 32,333$$

$$2022 = 37,569 - 1309(5) = 31,024$$

- Bases

X	Y	XY	X ²
1	2,454	2,454	1
2	3,370	6,740	4
3	1,918	5,754	9
Σ 6	7,742	14,948	14

$$b = \frac{3(14,948) - (6)(7,742)}{3(14) - (6)^2} = -268$$

$$a = \frac{7,742}{3} - (-268)\frac{6}{3} = 3,117$$

$$2021 = 3,117 - 268(4) = 2,045$$

$$2022 = 3,117 - 268(5) = 1,777$$

- Globos

X	Y	XY	X ²
1	31,328	31,328	1
2	40,294	80,588	4
3	17,697	53,091	9
Σ 6	89,319	165,007	14

$$b = \frac{3(165,007) - (6)(89,319)}{3(14) - (6)^2} = -6,816$$

$$a = \frac{89,319}{3} - (-6,816)\frac{6}{3} = 43,404$$

$$2021 = 43,404 - 6,816(4) = 16,142$$

$$2022 = 43,404 - 6,816(5) = 9,327$$

- Recuerdos

X	Y	XY	X ²
1	13,609	13,609	1
2	24,987	49,974	4
3	13,637	40,911	9
Σ 6	52,233	104,494	14

$$b = \frac{3(104,494) - (6)(52,233)}{3(14) - (6)^2} = 14$$

$$a = \frac{52,233}{3} - (14)\frac{6}{3} = 17,383$$

$$2021 = 17,383 + 14(4) = 17,439$$

$$2022 = 17,383 + 14(5) = 17,453$$

- Tarjetas

X	Y	XY	X ²
1	5,302	5,302	1
2	4,298	8,596	4
3	2,785	8,355	9
Σ 6	12,385	22,253	14

$$b = \frac{3(22,253) - (6)(12,385)}{3(14) - (6)^2} = -1,259$$

$$a = \frac{12,385}{3} - (-1,259)\frac{6}{3} = 6,645$$

$$2021 = 6,645 - 1,259(4) = 1,611$$

$$2022 = 6,645 - 1,259(5) = 353$$

- Flores

X	Y	XY	X ²
1	2,356	2,356	1
2	2,016	4,032	4
3	1,224	3,672	9
Σ 6	5,596	10,060	14

$$b = \frac{3(10,060) - (6)(5,596)}{3(14) - (6)^2} = -566$$

$$a = \frac{5,596}{3} - (-566)\frac{6}{3} = 2,997$$

$$2021 = 2,997 - 566(4) = 733$$

$$2022 = 2,997 - 566(5) = 167$$

- Cálculo de error

Producto	Demanda Real 2021	Pronostico 2021	/Diferencia/	Demanda Real 2022	Pronostico 2022	/Diferencia/	Error promedio
Papelería	22,519	32,333	9,814	32,028	31,024	1,004	5,409
Bases	1,713	2,045	332	2,508	1,777	731	532
Globos	23,727	16,142	7,585	36,578	9,327	27,251	17,418
Recuerdos	11,167	17,439	6,272	19,441	17,453	1,988	4,130
Tarjetas	2,558	1,611	947	3,885	353	3,532	2,240
Flores	1,805	733	1,072	3,947	167	3,780	2,426
ERROR PROMEDIO							32,154

Tabla 128. Cálculo de error Mínimos Cuadrados

ANEXO 6 RECOLECCION DE LA INFORMACION

ENTREVISTA AREA DE COMPRAS

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE COMPRAS	
FECHA DE ENTREVISTA	Viernes 5 de mayo del 2023
ENTREVISTADO	Eva de Rodríguez
CARGO	Gerente de compras
INFORMACION RECOLECTADA	
Breve Perfil: Eva de Rodríguez	Años en el puesto desempeñado: 19 AÑOS Grado Académico: LICDA ADMIN. EMPRESA Otros estudios o certificaciones que posee: DIPLOMA EN MARKETING 2019
Cantidad de personal a cargo	Dos
Nombre de las sub áreas del departamento de compras	No tenemos
Objetivo del departamento de compras	Organizar bien los pedidos para poder dar mayor sostenimiento a los productos
Funciones del área de compra	Organizar compras y ordenar compras
Software o Herramientas utilizados	Laptop, Computadora, Tablet
¿Se le da mantenimiento o alguna actualización continua a la aplicación o software utilizados?	Se les da mantenimiento según la necesidad Recurrencia: cada 3 meses Encargado: empresa asignada
Cantidad del personal que tiene acceso al sistema y es capaz de manejarlo	5 personas
Otros datos que considere importante	En el caso del sistema de ventas todas las dependientes de ventas pueden utilizar el sistema
¿Existen criterios definidos o plasmados en alguna política de compra para la selección de proveedores al momento de la realización de las compras?	Las compras las hacemos solo a proveedores que tengan su registro tributario.
¿Se tiene un catálogo de los principales proveedores bien definido para el registro de las compras?	Tenemos un registro de proveedores según sea la necesidad, actualmente no buscamos nuevos proveedores

¿Se cuenta con una guía definida del o los procesos de abastecimiento para el momento de la realización de las compras?	Tenemos días establecidos para recibir la mercadería en las bodegas.
¿Poseen seguimiento o control del proceso de compras a través de indicadores de desempeño?	Todo lleva un proceso luego que el producto haya ingresado a nuestras bodegas, pero no hay un sistema definido de control y seguimiento.
¿Cuál es el o los factores o elementos que dan la pauta para dar inicio al proceso de compra?	El sistema nos da pauta para pedir los productos que ya están por terminarse Si hay un pedido grande y no alcanza lo que tenemos en bodega en ese momento se pide
¿Es frecuente recibir pedidos de clientes a los que no se les puede vender por falta de mercancías o productos?	Casi siempre tratamos de tener todos los productos. En nuestro caso tenemos más de 5,000 productos, pero se trata la manera que cuando un producto no se encuentra buscamos la manera más rápida de que no dure tanto ese faltante
¿Se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo del inventario de los productos que se adquieren y entregan a bodega?	Todo lo lleva el sistema de inventario
¿Se lleva un registro o está plasmada en algún documento aquella mercancía o productos que presentan mayor demanda?	El sistema nos evalúa que productos tiene más demanda, pero no determina en si un estudio de la demanda y cuanto pedir
¿Con que frecuencia y cantidades se realizan compras de las mercancías más demandadas?	Lo que más se pide esta entre 2 semanas si son compras locales
¿Con cuánto tiempo de anticipación proceden a gestionar un proceso de compra?	La mayoría es producto importado es por eso que se hace cada 2 meses
¿En el proceso de compras, existe la negociación con el proveedor?	Todo es por cotización y siempre pasa a mi persona para dar el ok a que esa compra proceda
¿Cómo valora el resultado de sus negociaciones? ¿Qué tan efectivo ha estado siendo?	Por los años que tengo esta área me encanta ya que estoy en continua actualización del mercado con precios y productos
¿Tiene definidas estrategias de compra que se encuentren alineadas con las estrategias de la empresa?	Si claro q sí, hay un parámetro que seguir, pero no está plasmado en ningún documento, son en base a mi experiencia
¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos de compra?	Si por el momento tenemos a las personas capaces que desempeñan bien su trabajo
¿Cómo la encargada del departamento de compras, ¿cuáles considera son los inconvenientes, deficiencias u oportunidades de mejora del proceso de compras actual?	Inconvenientes seria la diversidad de productos que tenemos, esto nos genera dificultad al programar las compras
¿Podría describir los pasos a seguir para realizar el proceso de compras de materia prima?	1. Nombre: Jennifer dimas • Asistente de compras

	• Resultado del paso: verificar q todo pedido este correcto • Herramientas utilizadas: Tablet 2. Nombre: Reina Cortez • Encargada de mandar los pedidos • Herramientas: computadora, celular
Comentarios adicionales que desee agregar	Estamos muy agradecidos con todos nuestros clientes que siempre nos buscan. Y tratamos de la manera más efectiva que todos vayan con una buena imagen de la empresa.
CON RESPECTO A LOS PASOS DEL PROCESO DE COMPRAS: se comprobó que se realizan más pasos de los mencionados en la misma entrevista, los resultados se muestran en la sección correspondiente, de los procesos actuales.	

ENTREVISTA AREA DE ALMACENAMIENTO

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE ALMACENAMIENTO	
FECHA DE ENTREVISTA	Sábado 10 de junio del 2023
ENTREVISTADO	Álvaro Cruz
CARGO	Encargado de Bodega
INFORMACIÓN RECOLECTADA	
Breve Perfil: Álvaro Cruz	Años en el puesto desempeñado: 5 Grado Académico: Bachiller General
Cantidad de personal a cargo	Diez
Nombre de las sub áreas del departamento	Decoración – Bodega – Impresión El almacén está dividido en estas diferentes áreas, pero el entrevistado solo se dedica a Bodega.
Objetivo del departamento	Recibir, clasificar, colocar, inventariar, planear distribución de los productos a las tiendas.
Software o Herramientas utilizados en el departamento	Wifin Sa de CV
¿Se le da mantenimiento o alguna actualización continua a la aplicación o software utilizados?	Si, se les da mantenimiento con el proveedor, existe soporte en dado caso de fallas.
Cantidad del personal que tiene acceso al sistema y es capaz de manejarlo	4 personas
¿Existen criterios definidos para la ordenación y almacenamiento de los productos al llegar al almacén?	Si, claro, ordenamos los productos según el tipo de productos, luego estos se colocan en orden por color o por tamaño, pero esto no está plasmado en ningún manual ni es una regla
¿Se tiene un lugar destinado dentro del almacén para cada tipo de producto recibido?	Si, hay pasillos destinados para cada tipo de producto
¿Se cuenta con una guía definida del o los procesos dentro del almacén para el control del inventario?	No hay una guía, pero todos los que trabajan en el almacén saben bien como hacer su trabajo

¿Poseen seguimiento o control del proceso a través de indicadores de desempeño?	No, solamente tenemos revisiones del producto al momento de recibirlo, no hay ningún proceso de control o indicadores de inventario
¿Es frecuente recibir pedidos del personal a los que no se les puede dar el pedido por falta de mercancías o productos? De ser así, ¿Cuál cree que es el factor que ocasiona esta situación?	No, pero a veces sucede que las de atención al cliente se equivocan y piden del producto que no era, por lo que luego nos lo regresan
¿Cómo se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo de productos que se reciben en bodega?	Se reciben los productos, se clasifican y se ingresan al sistema, eso mismo sucede con los productos que se reciben en mal estado, se notifica al encargado de inventarios se ingresa al sistema, mientras se espera que el proveedor haga el cambio, luego se actualiza el sistema como producto bueno
¿Se lleva un registro o está plasmada en algún documento aquella mercancía que se daña dentro del almacén o se recibe en mal estado?	
¿Qué se hace con la mercancía dañada?	Se llevan a la tienda, y ahí se usa para decoraciones en las que estos productos dañados o productos almacenados desde hace mucho tiempo atrás puedan ser útiles.
¿Se hace regularmente un inventario para no tener producto olvidado en el almacén?	Si, se hacen periódicamente limpiezas y revisiones en el almacén para evitar que producto que “olvidado” en el almacén, se notifica a inventarios de aquel producto del que se ha tenido poca demanda, y de aquel que ya será necesario volver a solicitar.
¿Hay en el almacén producto que ya no se vendió?	Si, pero no se desperdicia, este se ve como se aprovecha en diversas decoraciones
¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos dentro del almacén?	Si, los empleados realizan muy bien su trabajo.

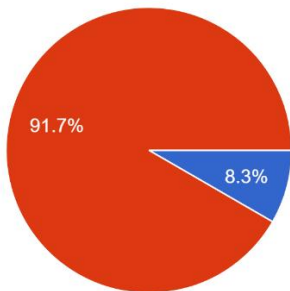
ENTREVISTA AREA DE INVENTARIOS

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA 	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AREA DE INVENTARIOS	
FECHA DE ENTREVISTA	Viernes 30 de junio del 2023
EMPRESA	Variedades Evita
ENTREVISTADO	Ernesto Rodríguez
CARGO	Encargado de Inventarios
INTRODUCCIÓN	
Esta es una serie de preguntas en torno a las actividades y procesos realizados por y bajo la supervisión del encargado del área de gestión de inventarios de Variedades Evita para el levantamiento de información primaria de la investigación de diagnóstico.	
INFORMACION RECOLECTADA	
Breve Perfil: Ernesto Rodríguez	Años en el puesto desempeñado: 7
Cantidad de personal a cargo	2
Nombre de las sub áreas del departamento	Ninguna
Objetivo del departamento	Inventariar los productos dentro del almacén y las tiendas, controlar las cantidades existentes y notificar a compras.
Software o Herramientas utilizados en el departamento	Wifin Sa de CV
¿Se le da mantenimiento o alguna actualización continua a la aplicación o software utilizados?	Si, se les da mantenimiento con el proveedor.
¿En qué momento tienen comunicación con el área de compras?	Nos comunicamos con el departamento de compras cuando se da la necesidad de productos, además cuando se ha recibido algún producto en mal estado, entre otras ocasiones

	también para informar si los pedidos ya han llegado o están retrasados. Sin embargo, no existe un sistema de comunicación definido según cada tipo de interacciones entre los departamentos, no se lleva registro ni control de las mismas.
¿El área de almacén y la gestión de inventarios es la misma o está a cargo de la misma persona?	Son dos áreas diferentes que están conectadas por lo que parece que son la misma, pero tienen diferentes funciones. Aunque no existe en si alguien encargado de la gestión de inventarios, es el personal del almacén el que realiza los inventarios y los comunica al departamento correspondiente.
¿En qué momento tienen comunicación con el área de almacén?	Para el recibimiento de los pedidos, además para inventariar todos los productos del almacén en un chequeo regular que se realiza.
¿Poseen seguimiento o control del proceso a través de indicadores de desempeño? De existir, ¿puede mencionarlos?	No, no poseemos. El control de inventarios y de los productos guardados en el almacén se gestiona únicamente con los registros de entrada y salida de los productos.
¿Cuál es la principal razón de este departamento?	Es controlar la cantidad de producto existente y mantener el almacén con el producto según la demanda de los clientes
¿Cómo se lleva el registro de fecha, cantidad y tipo de productos que se reciben de parte de compras?	Se tienen unos formatos de compra y con también con los recibos y esta información de los pedidos se ingresa al sistema

¿Se hace regularmente un inventario para no tener producto olvidado dentro del almacén?	Si, se realiza una revisión regular de los productos y sus cantidades en el almacén. Las revisiones regulares que se llevan a cabo tienen como resultado la cantidad de producto viejo dentro del almacén, aquel producto que ha sido olvidado o no comprado y se ha guardado ya por mucho tiempo.
¿Considera que tiene personas debidamente calificadas para desarrollar y gestionar las tareas y procesos?	Si, aunque existen ocasiones en las que si nos es necesario investigar más para algunos procesos
Cómo encargado del departamento, ¿cuáles considera son los inconvenientes, deficiencias u oportunidades de mejora del proceso de gestión de inventarios actual?	Por el momento trabajamos bien, aunque en ocasiones la comunicación es uno de los factores que nos ocasiona algunos inconvenientes.

ENCUESTA AL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE

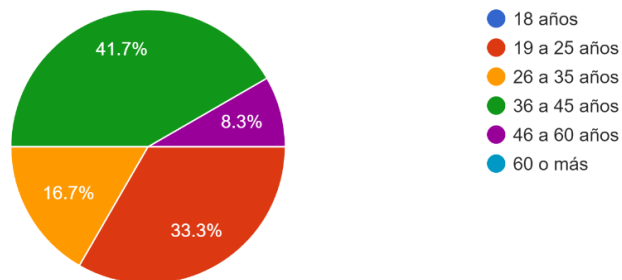
ENCUESTA AL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE							
FECHA DE ENTREVISTA	Viernes 19 de mayo del 2023						
Objetivo: La siguiente es la recolección de información de primera mano del personal que está en el eslabón final de los movimientos logísticos de la empresa. El personal de atención al cliente, es el que entrega los productos al cliente, es el que representa la imagen de la empresa frente a los clientes, el que recibe la retroalimentación, las devoluciones, y demás.							
INFORMACION RECOLECTADA							
GENERALES	Sexo ☐ Masculino ☐ Femenino Sexo 12 respuestas <table border="1"><thead><tr><th>Sexo</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Masculino</td><td>8.3%</td></tr><tr><td>Femenino</td><td>91.7%</td></tr></tbody></table>	Sexo	Porcentaje	Masculino	8.3%	Femenino	91.7%
	Sexo	Porcentaje					
Masculino	8.3%						
Femenino	91.7%						
ANÁLISIS: Esta información se considera importante para el momento del planteamiento de las alternativas de solución, es información relevante en las evaluaciones de la solución, más directamente en la evaluación de género. Se concluye para el momento que, Variedades Evita contrata personal de atención al cliente de género femenino en su mayoría.							

Edad

- ☐ 18 años
- ☐ 19 a 25 años
- ☐ 26 a 35 años
- ☐ 36 a 45 años
- ☐ 46 a 60 años
- ☐ 60 o más

Edad

12 respuestas



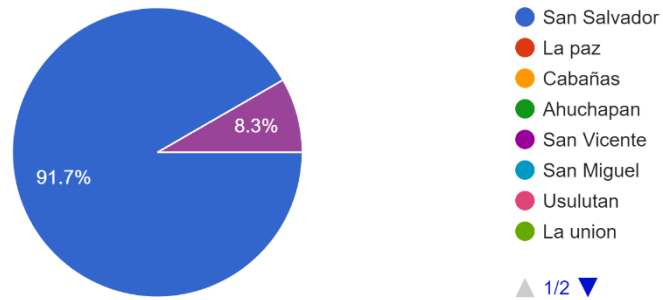
ANÁLISIS:

Los empleados en su mayoría son de edades entre 19 a 25 años.

En la logística de los procesos de venta de Variedades Evita, se encuentra personal joven que desempeña las tareas de atención al cliente, esto resulta ser beneficioso para la empresa y para los clientes, pues puede representar confianza y amabilidad.

Lugar de residencia

12 respuestas



ANÁLISIS:

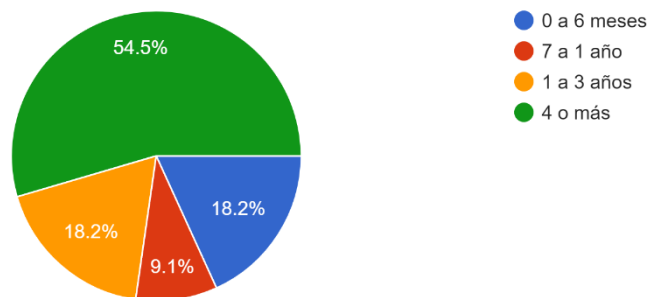
Esto es conveniente, ya que de esta manera los horarios de atención al cliente pueden ser desde tempranas horas de la mañana, pues en su mayoría los empleados son de San salvador.

Tiempo trabajando para la empresa

- ☐ 0 a 6 meses
- ☐ 7 a 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 o más

Tiempo trabajando para la empresa

11 respuestas



ANÁLISIS:

La mayoría de sus empleados actuales ya llevan más de 4 años trabajando para Variedades Evita, esta es una ventaja a la hora de implementar cambios o mejoras

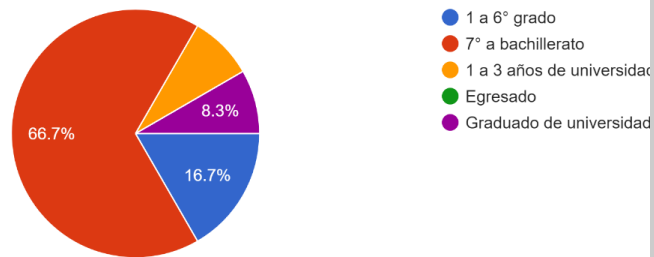
en los procesos pues el personal ya está bien identificado con la empresa, por lo que está abierto a las posibilidades de mejora de la misma.

Preparacion academica

- ☐ 1 a 6° grado
- ☐ 7° a bachillerato
- ☐ 1 a 3 años de universidad
- ☐ Egresado
- ☐ Graduado de universidad
- ☐ Otros: _____

Preparacion academica

12 respuestas



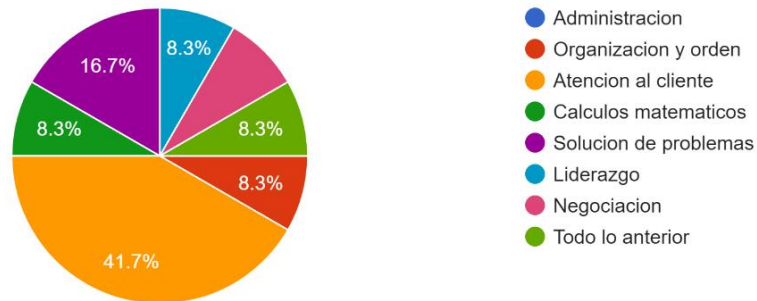
ANÁLISIS:

Los empleados en su mayoría poseen un grado académico inferior o igual a 7 a bachillerato.

Esto es importante a la hora de analizar la logística de los procesos y las áreas de mejora, ya que podemos ver que probablemente según estos datos, los empleados desconozcan de procesos de mejora, logística de abastecimiento, cadena de suministro, logística inversa, etc.

Seleccione de las siguientes la que considera es su mejor habilidad

12 respuestas



ANÁLISIS:

El personal de atención al cliente se considera en su mayoría con la habilidad de Atención al cliente, seguida de Solución de problemas.

Dato interesante, dada la necesidad de que los encargados sepan tomar decisiones para proponer soluciones a los clientes en dado caso se presentan devoluciones de productos, por ejemplo. Acción que abre las ventanas hacia el manejo de la logística inversa.

En su labor diaria que habilidad considera utiliza más

12 respuestas

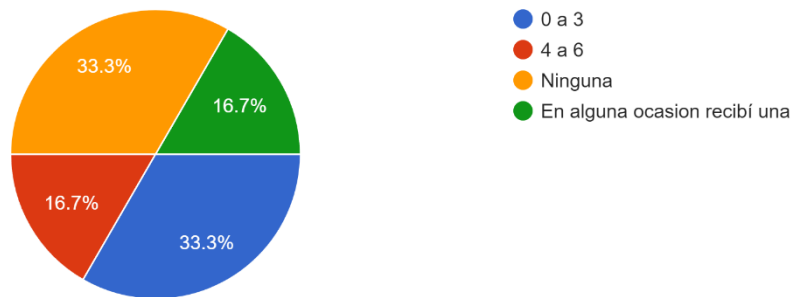


ANÁLISIS:

Según el grafico, los empleados de atención al cliente suelen poner más en práctica al momento de desarrollar sus tareas en el día a día, las habilidades de organización, orden, pedidos, inventariado, además de la atención al cliente.

¿Cuántas veces a recibido capacitacion para mejorar sus habilidades en el trabajo?

12 respuestas



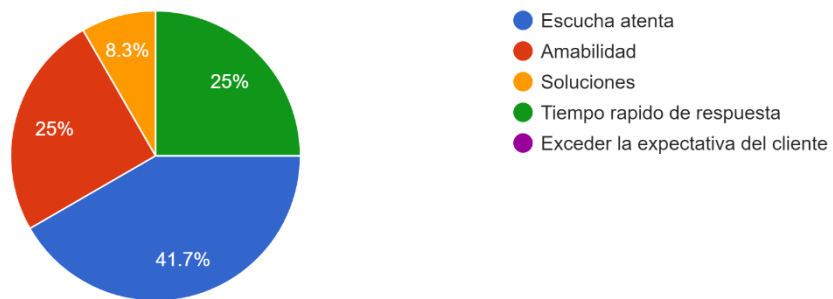
ANÁLISIS:

La mayoría de los empleados no saben sobre temas de gestión de inventario, sin embargo, realizan operaciones relacionadas a la logística de abastecimiento en sus habilidades diarias. Según este grafico se entiende que los empleados han recibido de 0 a 3 capacitaciones en lo que llevan trabajando para la empresa.

Algunas nos mencionaron que hace años recibían capacitaciones, pero solo en relación a la atención al cliente.

En la atencion al cliente que crees que es lo mas importante

12 respuestas



ANÁLISIS:

Los empleados aseguran que las habilidades que mas importantes son dentro de la atención al cliente es la Escucha atenta, esto demuestra que ellos saben que escuchar al cliente es el primer paso para dar la mejor atención posible.

En relación a la logística, esto está un poco alejado, pero se consideró importante conocer si los empleados aplican gestos de buena atención al cliente.

Sobre que área le gustaria aprender más si tuviera la oportunidad

12 respuestas

Área	Respuestas	Porcentaje
Atencion al cliente	4	33.3 %
Seguridad ocupacional	3	25 %
Distribucion y aprovechamiento...	3	25 %
Administracion	3	25 %
Control de inventarios	5	41.7 %
Gestion de personal	1	8.3 %
Liderazgo	3	25 %

ANÁLISIS:

Esta pregunta se realizó para encontrar la información en relación a las áreas en las que los empleados de atención al cliente están interesados.

Se puede notar, como el personal está interesado en la logística y control de inventarios. Esto da buenas expectativas para el momento del planteamiento de la solución tomar en cuenta este interés.

¿Que hace al darse cuenta que no hay existencias del producto pedido por el cliente?

12 respuestas

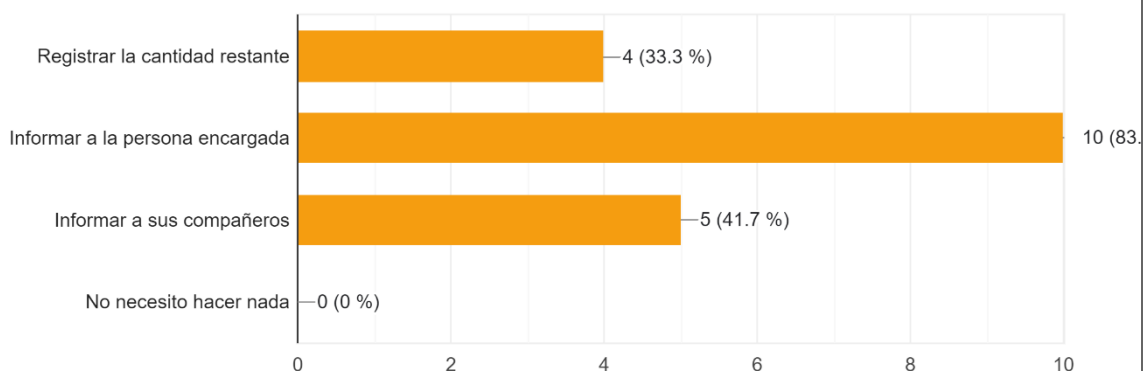
Acción	Respuestas	Porcentaje
Informarle al cliente	3	25 %
Ofrecerle al cliente un producto sustituto (Parecido al pedido)	8	66.7 %
Comprobar con area de bodega o el encargado de inventario si...	6	50 %
Informar a la persona correspondiente que no hay exi...	4	33.3 %
Registrar la inexistencia del producto	0	0 %

ANÁLISIS:

Los resultados de este planteamiento denotan que el personal sabe cómo reaccionar ante un pedido de un producto del que no se poseen existencias. La primera opción es ofrecer a los clientes un producto sustituto, pero al mismo tiempo la mayoría mencionaba que además de eso, siempre notifican al área de compras para comprobar si no hay producto en reserva.

Que hace al darse cuenta de que ya queda poco cantidad de cierto producto

12 respuestas



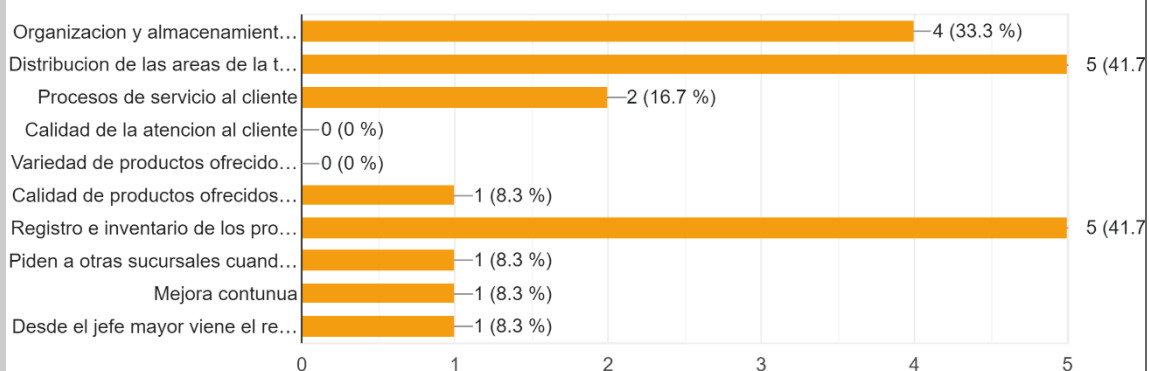
ANÁLISIS:

Les cuestionamos a los empleados, la situación en la que ellos se dan cuenta de que ya hay poco de cierto tipo de producto, y que notan que la demanda ha estado un poco alta de cierto producto. Las respuestas se reflejan en la gráfica, lo primero es informar a la persona encargada, que es el de inventarios o el de bodegas, para que se tenga en cuenta en las órdenes y en los pedidos.

También se nos mencionaba, que el sistema que utilizan les permite introducir el producto que se va vendiendo dentro del control de inventario.

De las siguientes seleccione las opciones que usted considera deben mejorar

12 respuestas

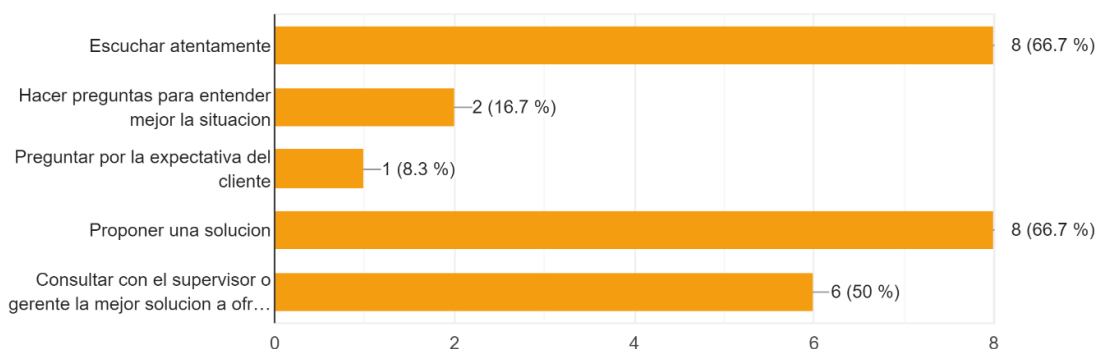


ANÁLISIS:

También, se quiso conocer de parte de los empleados la opinión en relación a las mejoras que ellos piensan pueden tener lugar dentro de los procesos que entran en la logística de Variedades Evita, aunque ellos no conocen en sí sobre estos procesos, la gráfica nos muestra que la mayoría concuerda en que se podría mejorar la distribución de las áreas de la tienda y el registro del inventario de los productos.

Que haces al recibir una queja del cliente

12 respuestas



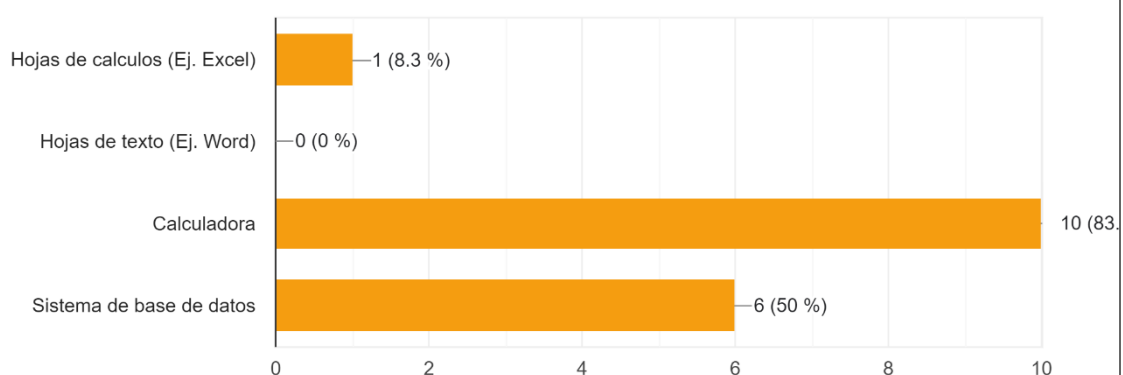
ANÁLISIS:

Se quería además conocer las reacciones del personal, ante aquellas situaciones en las que el cliente presenta una queja en relación a los productos vendidos por la empresa, o quejas acerca del servicio.

El personal en su mayoría, pone en práctica la escucha atenta, además de proponer por su parte una solución al cliente, en dado caso sea necesario ellos consultan con su superior.

Seleccione las herramientas y/o instrumentos que utiliza en su labor diaria

12 respuestas



ANÁLISIS:

Se les planteo además la pregunta sobre los instrumentos o herramientas que ellos utilizan para llevar a cabo sus tareas, las respuestas se grafican en la imagen.

En su mayoría los empleados utilizan la calculadora y el sistema de base de datos o control de inventarios.



CHECK LIST LOGÍSTICA DE COMPRAS

		DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA			Proceso	Compras
Objetivo: Evidenciar la efectividad del proceso de compras que se realiza actualmente en Variedades Evita mediante un análisis de factores que se consideran relevantes en todo proceso de compras a fin de determinar oportunidades de mejora dentro del proceso para posteriormente ofrecer una solución a dichas problemática.						
N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones	
ORDEN DE COMPRA						
1	Cuenta con una adecuada planificación de necesidades de compra		X		Se determina que existe una fuerte oportunidad de mejora dentro de este punto ya que no se cuenta con una política definida de cuando realizar una compra de algún producto, esto se visualiza ya que no existe un punto de reorden; se empieza a gestionar la compra cuando se observa que el volumen de la mercadería ha bajado.	
2	Tienen control de los volúmenes, cantidades y productos con mayor rotación para realizar compras	X			A nivel del personal de servicio al cliente se maneja la información de los productos que presentan mayor rotación, pero es una información empírica ya que no se lleva un registro de cuales son dichos productos; es decir, se conoce, pero no se le brinda el debido seguimiento.	
3	Existe una metodología adecuada para la realización de las órdenes de compra	X			Si existe una metodología a seguir para realizar el proceso de abastecimiento la cual se considera que lleva un orden lógico, aunque se estima que posee oportunidades de mejora bastante visibles.	
4	Se cumple la metodología definida para la realización de las órdenes de compra		X		Muchas veces no se sigue al pie de la letra lo que se encuentra definido en la metodología ya que muchas veces dichas compras se realizan con el conocimiento empírico que posee el personal encargado del abastecimiento.	
5	Existen controles adecuados para evitar las compras excesivas de productos		X		No, debido a que no se realiza un pronóstico de ventas y por lo tanto no es posible conocer si la cantidad solicitada para abastecer de un producto es la adecuada.	

6	Las órdenes de compra contienen información sobre los requerimientos deseados	X			Si se definen los requerimientos de lo que se pretende comprar en cuanto a especificaciones técnicas.
NEGOCIACIÓN Y PAGO DE MERCADERÍA					
7	Se realizan cotizaciones de precios o negociaciones con los proveedores antes de realizar las compras	X			Debido a que ya se tiene conocimiento y se tiene definido quienes son los proveedores de cada uno de los productos, es más fácil definir con que empresas se puede realizar el pedido de un determinado producto y los precios que cada proveedor ofrece.
8	Existe un registro de proveedores actualizado	X			Si, se cuenta con una base de proveedores donde se encuentra definido lo que cada proveedor puede ofrecer a la empresa con los precios de venta, los cuales varían debido a diversos factores como lo son los acuerdos de compra.
9	Se investiga a proveedores actuales y busca nuevos proveedores de forma activa.		X		La única persona que realiza una búsqueda de nuevos proveedores es el gerente general de la empresa, lo cual se considera como deficiencia ya que esta persona no cuenta con el suficiente tiempo para realizar una adecuada búsqueda.
10	Evalúan y seleccionan los proveedores de acuerdo a los requerimientos de abastecimiento que requiere la empresa	X			Debido a que ya se encuentra definido los productos que cada proveedor puede ofrecer se logra definir que proveedor se seleccionará para realizar el pedido de un determinado producto.
11	Existen registros de evidencia de cumplimiento de los requerimientos establecidos para las compras		X		No se lleva un registro formal del cumplimiento de requerimiento de compras por parte de los proveedores, se estima que conoce cierta información, pero es de forma empírica, es decir con la experiencia se ha determinado cuales son los proveedores que cumplen los requerimientos y en qué grado, pero no se posee plasmada dicha información en un registro físico el cual pueda consultar el encargado del abastecimiento con el fin de mejorar.
12	Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, desastres, atentados terroristas, inundaciones, etc.		X		Actualmente no se posee debido a que nunca ha sucedido algo que se considere bastante grave para la empresa, únicamente retrasos en las entregas de los productos debidas a retrasos en el envío ya que en su mayoría los productos son importados.

RECEPCIÓN					
13	Realiza verificación del pedido realizado (cantidades, precios y condiciones de negociación)	X			Si, al llegar el contenedor de productos a las bodegas principales se realiza una inspección de lo recibido, donde se observan las condiciones físicas recibidas, las cantidades, etc.
14	Realiza devoluciones de producto en caso de no llegar en las condiciones exigidas		X		Para el caso de los productos importados donde debido a que son grandes cantidades de producto se estima que es contraproducente la devolución de los productos ya que en muchas ocasiones son pequeños grupos de productos que presentan cierta deficiencia; para el caso de productos adquiridos en lugares cercanos si se realizan en algunas ocasiones devoluciones de productos.
15	Se lleva un registro de las devoluciones de parte de los clientes y su respectivo análisis		X		No se lleva un registro formal o físico de las devoluciones de parte de clientes para con la empresa, únicamente se posee el conocimiento de que productos presentan mayores deficiencias, las principales deficiencias que estos presentan y las empresas que ofrecen los productos con deficiencia.

CHECK LIST LOGÍSTICA DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA

Proceso

Gestión administrativa

Objetivo: Diagnosticar el nivel de rotación de inventario actual y evaluar posibles propuestas de solución que dinamicen la rotación de los inventarios, tanto de materia prima como de producto terminado

N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones
PROCESO DE ALMACENAMIENTO					
1	El personal de almacenamiento esta informado de la orden de entrega, proveedor y características que el producto debe tener para poder ser aceptado.	X			Quando llega el pedido al área de almacén, los encargados se aseguran de que el pedido según la orden de compra sea conforme al producto entregado por el proveedor.
2.	En caso de que el producto no cumpla con los requisitos este se rechaza y es devuelto al proveedor	X			El producto no conforme se notifica con el encargado de inventarios y con el proveedor para solicitar según los términos del contrato un cambio del producto.
3.	Previo a realizar el almacenamiento temporal de la materia prima o producto, el personal realiza una inspección para verificar los artículos.	X			
3.	La empresa tiene establecido la forma más rápida y eficiente de almacenar los diferentes artículos.		X		Nada está definido en papel, todo el conocimiento de cómo se hacen los procesos es empírico dependiendo de cada trabajador.

4.	El almacén cuenta con las condiciones necesarias para almacenar los diferentes artículos	X			El área de almacén es amplia, incluso, además de tener la bodega, también aquí hay un área de decoraciones e impresión.
AUDITORIA DE INVENTARIO					
5.	Se hace revisión regular del producto más viejo almacenado	X			Si, se hacen inspecciones regulares para ver si hay producto que no ha tenido movimiento, notificar al departamento de inventarios para buscar como vender el producto.
6.	Se contabiliza el tiempo que el producto pasa dentro del almacén		X		No, no se lleva ese control
7.	Hay un proceso definido para aquel producto que se recibe en mal estado	X			Se notifica al proveedor y al encargado de inventario para tomar la decisión de que hacer.
8.	Hay un encargado de las revisiones regulares de los productos existentes en el almacén	X			Es el encargado de almacén
9.	Se contabiliza aquel producto que ya no es vendible dado su tiempo excesivo en el almacén	X			Se contabiliza y se informa al área de inventarios.
10.	Se notifica al superior o encargado de inventarios de la existencia de producto viejo	X			
CONTROL DE INVENTARIO					
11.	Existe un sistema de gestión de inventarios		X		No es en sí un sistema, pero si hay procedimientos de control de inventario
12.	Los trabajadores de atención al cliente tienen acceso a los niveles de existencia de los inventarios existentes.		X		Los de atención al cliente solo conocen del nivel de existencias del producto dentro de la

					tienda, para solicitar más a bodegas preguntan por radio la existencia.
13.	Se tienen en cuenta los periodos de reaprovisionamiento para realizar los pedidos a los proveedores.			X	
14.	Están definidos los niveles máximos y mínimos por producto.		X		No están definidos, ya por experiencia y según como se ve la demanda, es que se solicita de acuerdo a las existencias.
15.	Se verifica la situación de los inventarios.	X			
16.	Se realiza el plan de chequeo periódico rotativo de los artículos almacenados.	X			Como se mencionaba, se hacen inspecciones regulares del producto existente dentro del almacén, para garantizar que no se esté guardando producto que está siendo vendiendo.
17.	Se realizan estudios de pronóstico de la demanda.		X		No, no se realizan. El sistema es lo que nos da la idea de la demanda del producto.
18.	Están definidos los responsables de identificar la existencia de inventarios de lento movimiento y ociosos	X			Si, es el encargado de almacenamiento.

CHECK LIST GESTIÓN ADMINISTRATIVA

 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA VARIEDADES EVITA					Proceso	Logística administrativa
Objetivo: Determinar la forma en que actualmente la alta gerencia de Variedades Evita maneja cada uno de los procesos y procedimientos que se realizan dentro de ésta incluyendo el enfoque estratégico, su estructura, el talento humano y la descripción de cargos y funciones.						
N	Pregunta de verificación	Cumple	No cumple	N/A	Observaciones	
POLITICAS DE PROCESOS INTERNOS						
1.	Se encuentra establecida la organización y los procedimientos concretos de gestión logística.		X		A pesar que se cuenta con las bases para poder formar un manual de políticas de los procesos internos donde se evidencie la forma adecuada de realizar las diversas actividades y procesos, aun no se cuenta con este de manera formal ya que no se encuentra plasmado físicamente para que cada uno de los empleados tenga el conocimiento de este y realice sus actividades de una manera eficiente, actualmente se conoce empíricamente como se deben realizar las acciones pero no se tiene un documento donde consultar esta información.	
2.	Existen manuales de procedimientos para las actividades logísticas.		X		Como se mencionaba anteriormente, actualmente no se cuenta con un documento físico que respalde la información que es conocida por los diferentes empleados de la empresa sobre la forma de realizar sus actividades diarias.	
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO						
3.	Se cumplen los procedimientos establecidos para el desarrollo de actividades logísticas.		X		Ya que no se cuenta con el respectivo manual de procedimientos no se puede afirmar que se está cumpliendo con dichos procedimientos, los empleados afirman estar cumpliendo de buena forma este punto ya que se realizan las actividades conforme se les ha enseñado, pero al no tener un respaldo puede que más de una acción se esté realizando de forma inadecuada o ineficiente.	

4.	Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento.		X		De acuerdo a la información brindada por el personal de la empresa se conoce que en los primeros años de funcionamiento de la empresa si se velaba por poseer un personal capacitado en diversas temáticas referentes a sus actividades y temas que podrían beneficiar su desempeño, pero actualmente se conoce que estas capacitaciones ya no se realizan.
5.	Se mantiene en constante información al departamento de compras sobre el estado y fecha de caducidad de los productos e insumos.	X			Como parte del área de bodega se maneja un control de ingreso de los productos, donde se conoce la información más relevante referente al estado de los productos almacenados, lo cual abarca la fecha de caducidad también, por lo que el personal de bodega informa a las personas encargadas del abastecimiento sobre esta información.
CONTROL Y SEGUIMIENTO					
6.	Se actualiza constantemente la información sobre los productos, costos y proveedores que maneja el departamento de compras.	X			El gerente de compras lleva un registro de los proveedores, las compras realizadas a estos proveedores, los costos asociados a los productos adquiridos, tiempos de envío, etc.
7.	Se vigila que no se agoten los materiales o que no exista un sobre stock (máximos - mínimos)		X		Se determina que si se realiza la inspección de la cantidad de productos con los que se cuenta en cada una de las áreas involucradas constantemente, pero en las áreas de venta se lleva un control informal de inventario y no se vela porque siempre se tenga un determinado producto ya que la cantidad de productos (cartera de productos) es bastante alta y no es posible velar por cada uno de estos productos.
8.	Los artículos cuentan con un sistema de codificación para su identificación interna.	X			Cada producto cuenta con su respectivo código para poder rastrearlos, para realizar los pedidos de una manera más fácil y de igual forma para hacer traslados entre bodegas o entre sucursales es mucho más sencillo gracias a esta herramienta.
9.	Se han implementado mediciones dentro del proceso en las que se especifica qué, cómo, cuando, donde y para qué medir y contra que comparar		X		Actualmente no se cuenta con un adecuado seguimiento de los procesos logísticos, lo cual es un problema ya que no se puede conocer el grado de efectividad de los procesos, si poseen oportunidades de mejora, en que puntos se presentan los mayores inconvenientes, de igual forma no es posible conocer la ventaja competitiva presente en los procesos con respecto a la forma en la que la competencia realiza estas actividades con el objetivo de mejorar cada día más y ser aún más sobresalientes de lo que actualmente se es.

10.	Por lo menos una vez al año se elabora un presupuesto de compras y mensualmente se le hace seguimiento a su cumplimiento, se analizan las variaciones y se toman acciones		X		Debido a que no se realiza un pronóstico de ventas, no se puede elaborar un presupuesto de compras fidedigno y por lo tanto no es posible realizar el seguimiento de dicho presupuesto y de esta forma tomar acción sobre los puntos que se estimen que poseen una oportunidad de mejora para poder cumplir con el pronóstico de ventas y así incrementar la rentabilidad de la empresa.

LINEA BASE (INDICADORES)

En las entrevistas realizadas a la encargada de compras, el gerente de Variedades Evita y las preguntas realizadas al encargado de inventarios como al encargado de almacenamiento, se determinó que por el momento no se lleva un control por medio de indicadores de ninguno de los procesos en relación a la logística de la empresa.

Por tanto, para determinar la línea base de estos indicadores planteados para el diagnóstico, se recabaron datos en base a preguntas que den una idea general de la situación de estos en los procesos.

Los resultados se encuentran en las secciones siguientes.

LOGÍSTICA DE COMPRAS

TIEMPO DE CICLO

- ¿En promedio cuantas órdenes de compra se realizan a la semana o mes?

Eso no se contabiliza tan detalladamente, pero claro que, si se lleva un registro, dependiendo de la demanda de cada tipo de producto se va estimando si es necesario realizar otra compra.

- ¿Cuánto tiempo pasa entre el momento en que se notificó en la sucursal que ya era necesario pedir el producto y el momento en que se realiza el pedido del producto al proveedor?

Esto tampoco se contabiliza, pero aproximadamente sería un día y medio, se debe contabilizar el producto, verificar existencias, y ya luego se decide si se inicia una nueva orden de compra.

- ¿Cuánto es el promedio de tiempo desde que se solicita el producto hasta que se recibe por parte del proveedor?

Esto varía mucho, pues tenemos proveedores locales, así como exteriores.

Para los proveedores locales se reciben alrededor de 3 a 4 veces producto a la semana, el tiempo de entrega es de algunos días por lo general menos de una semana. Producto del exterior se recibe alrededor de 6 veces al año.

ENTREGA DE COMPRA

- ¿Cuántas veces de un promedio de 10 ocurre que el pedido no llega a tiempo?

Para los proveedores locales se podría decir que 2 de 10, es bastante raro que esto pase. Para los proveedores del exterior podría decirse que 4 de 10, esto será quizás por la distancia, los procesos de la aduana y demás.

- ¿Alguna vez a ocurrido que se notificó en la sucursal que hacía falta cierto producto y no se realizó la compra? ¿Cuántas veces de 10 sucede esto?

Quizás ha pasado alguna vez, podría ser 1 de 10, por lo general esto no ocurre, siempre tratamos de mantener un buen nivel de producto.

- ¿Cuántas veces de 10 ocurre que la cantidad del producto que se pidió al proveedor no es la adecuada según la demanda del cliente, ya sea que se pide de más o se pide muy poco?

Nosotros pedidos a nuestros proveedores cantidades parecidas siempre, nuestros productos se venden por lo que los pedidos son constantes. Si hace falta producto entonces ya empezamos con una nueva orden de compra.

- ¿Cuántas veces de 10 ocurre que no hay producto en la sucursal y no se abastece la demanda de los clientes?

Esto rara vez ocurre, pero si hay clientes que derrapándose aparecen con pedidos fuera de lo normal, por lo que es posible que no podamos satisfacer esa demanda en su totalidad, lo que se hace en esas situaciones es ofrecer en la mitad de lo posible un producto sustituto.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

- Al mes, ¿Cuántas compras o facturas aún están en estado “por pagar”?

+++ Esta información no fue proporcionada por resultar de mucha confidencialidad.

- ¿Cuál es el promedio de tiempo en que se paga al proveedor?

Nuestros contratos son de manera que se paga una parte al inicio del pedido y otra al momento de la entrega, en otros se hace pago completo, esto depende de cada proveedor e incluso del tipo de producto solicitado.

TASA DE COMPRAS DE EMERGENCIA

- De 10 compras que se hacen al mes, ¿Cuántas son por emergencias?

No hacemos mucho eso con proveedores del exterior, pero sucede quizás unas 4 veces con proveedores locales, podría decirse que 4 de 10 son compras por “emergencia”

- ¿Cuál es el producto del que más compras por emergencia se hacen?

Podría decirse que son las vejigas, la parafina y algunos adornos como flores.

LOGÍSTICA DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

CALIDAD

- De 10 entregas de producto que se reciben ¿cuántas de estas traen producto dañado?

Por lo general en las entregas siempre viene producto en mal estado, producto faltante o producto incorrecto, esto sucede quizás unas 6 veces de 10 con el producto local.

- ¿El proveedor responde por el producto dañado?

Si, en nuestros contratos (en su mayoría) se establecen los términos de responsabilidad por producto defectuoso, faltante o dañado

- ¿Cuántas veces en de 10 se reciben pedidos incompletos por parte del proveedor?

Esto sucede unas 5 de 10, con el producto local. Por otro lado, con el producto de proveedores del exterior sucede no más de 3 veces de 10.

RIESGO DE INVENTARIO

- ¿Se han presentado perdidas por producto que ya no se vendió, producto obsoleto?

No, el producto no se vuelve obsoleto, lo que se hace para aprovechar el producto con baja rotación es que se emplea en decoraciones que también son ofrecidas a los clientes en ocasiones o festividades especiales.

- ¿Cuántas veces de 10 se descubre producto viejo en las revisiones de inventario?

La respuesta seria 3 de 10 veces se podría decir, que se encuentra producto mal almacenado o que se ha ido “escondiendo” a medida se saca un producto.

- ¿Cuánto es el promedio de tiempo que pasa el producto en el almacén antes de ser vendido?

Esto depende del tipo de producto, no es algo que se lleve contabilizado, pero tenemos producto en el almacén que pasa unos cuantos meses almacenados, incluso cerca de un año, que se vuelve a ofrecer hasta que pase el año y llegue esa festividad otra vez, como el 15 de septiembre, el día del padre, etc.

PRECISIÓN

- ¿Alguna se ha dado la situación de que se regresa producto desde la tienda porque no era el que se estaba solicitando a bodega?

Si, ha ocurrido alguna vez, que los de la tienda se equivocan de producto, color o tipo y luego nos regresan el producto.

Las de la tienda se comunican con nosotros por radio en dado caso necesitan de emergencia algún producto que ya no tienen en la tienda, por lo general los pedidos del almacén se realizan en una lista, esto ocurre varias veces al día o varios días a la semana, dependiendo del producto y la demanda.

- ¿Qué tan seguido ocurre esto de que se regresa el producto de la tienda?

De 10 veces, puede decirse que 3

EFICIENCIA DE RECEPCIÓN.

- ¿Se contabiliza el tiempo en que se demoran los empleados en descargar el producto cuando lo entrega el proveedor?

No, no lo hacemos, pero por lo general el proceso dura unas 2 horas, cuando se trata de producto local

- ¿Además de la descarga, que tareas se realizan en este tiempo aproximado de 2 horas?

Revisamos todas las cajas, comparamos con la orden de compras con el producto entregado, que venga completo, que no se nos deba producto.

Además de eso, luego de recibir y descargar el producto, nos encargamos de colocarlo en el lugar de almacenamiento correspondiente, clasificándolo por tipo, colores, etc.

VELOCIDAD DE PRECISIÓN.

- ¿Se revisa una vez terminada la recepción del producto y su debido almacenamiento, si el producto ha sido destinado en el lugar correspondiente?

Si, hay una inspección posterior al recibimiento y almacenamiento del producto, esto para garantizar que haya orden en el almacén.

- ¿Sucedec alguna vez que el producto no esté bien colocado o almacenado?

Si, alguna vez pasa, de 10 podría decirse que 1.

No es algo muy recurrente, siempre tratamos de coordinar bien el lugar destinado para cada producto dentro del almacén.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TASA DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES

- ¿Se contabiliza de alguna manera aquel producto que se devuelve desde el cliente por algún reclamo o desperfecto? No, se contabiliza, pero si se ingresa nuevamente al sistema en la categoría correspondiente.
- ¿Se lleva un registro de todas aquellas devoluciones?

No, no se contabilizan las ocasiones que esto sucede, dado que no es algo que pase demasiado seguido.

- ¿Qué se hace con el producto devuelto por inconformidad del cliente?

El producto se vuelve a ingresar al sistema, pero es usado para decoraciones internas de la empresa, en manualidades o arreglos que se venden también al cliente. Esto para evitar pérdidas y dar siempre al cliente algo que le guste.

ÍNDICE DE RETENCIÓN DE PERSONAL

- ¿Se lleva un registro de aquel personal que presenta su renuncia o es despedido en esta sucursal?

No, eso no lo registramos en ningún récord.

Nuestro personal lleva bastante tiempo con nosotros, en lo que va del año el número de personas que ya no están trabajando con nosotros es poco, unas 2 personas en lo que va del año, han decidido abandonar su puesto.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- ¿Existe alguna manera en que la empresa mida el nivel de satisfacción del cliente?

No, no manejamos ningún método para medir eso.

- ¿Se considera importante para la empresa llevar un control o tener la idea del nivel de satisfacción del cliente?

Claro, nos parece que es importante, pues así sabemos que algo no le está pareciendo a nuestro cliente, y de esta manera podemos buscar algún tipo de mejora o solución.

- ¿Se conoce de alguna técnica útil para medir el nivel de satisfacción del cliente?

Si, las encuestas podrían ser una opción, talvez realizar algunas encuestas cada cierto tiempo para tener una idea.

TIEMPO DE ATENCIÓN

- ¿Alguna vez se ha realizado un estudio de tiempos en la atención al cliente?

No, nunca.

Un estudio de tiempos, no es algo de lo que nuestros empleados conozcan, pero se trata de atender al cliente con la dedicación adecuada.

- ¿Se cuenta el tiempo o se sabe un promedio de tiempo en que el cliente es atendido por lo general?

No, no se cuenta el tiempo, para nosotros es importante que el cliente se sienta escuchado, pero estamos abiertos a lo que sea necesario si representa un área de mejora.

ANEXO 7 ENTREVISTAS CON GERENTE DE LA EMPRESA Y ENCARGADO DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIO



Es de mencionar que las entrevistas con la encargada de compras se realizaron de manera virtual. Toda la información proporcionada por su persona se recolecto por medio de correos electrónicos y entrevistas virtuales.

ANEXO 8 DISTRIBUCION DE LAS AREAS DE LA TIENDA





MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INDICE

INTRODUCCION.....	1
OBJETIVO DEL MANUAL.....	2
HISTORIA DE EMPRESA.....	3
MISIÓN Y VISION.....	4
VALORES.....	5
OJETIVOS.....	7
POLITICAS.....	8
ORGANIGRAMA.....	9
DESCRIPCION DE FUNCIONES.....	10



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA: 2023

N° PAG: 01

INTRODUCCIÓN

Esta guía organizativa contiene información sobre aspectos organizativos generales de Variedades Evita, así como políticas y diseño organizativo estratégico.

Este documento ha sido diseñado como una guía integral para todos los miembros de nuestra organización, con el objetivo de proporcionar una visión clara y detallada de la estructura, funciones, responsabilidades y procesos que rigen nuestra empresa.

Nuestra misión es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas a través de productos innovadores, procesos eficientes y un enfoque centrado en la sostenibilidad y la responsabilidad social. En este contexto, debido a la importancia de tener una herramienta de soporte administrativo, que permite desarrollar funciones efectivas para lograr los objetivos de la empresa de manera efectiva se ha desarrollado el presente manual.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Presentar un diseño de organización administrativa que sirva como herramienta de referencia para todos los miembros de la organización, facilitando el entendimiento de la interrelación entre los distintos departamentos, roles y responsabilidades dentro de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer lineamientos claros sobre los procesos y procedimientos operativos estándar que rigen las actividades diarias de la empresa, con el fin de garantizar la eficiencia y la consistencia en la ejecución de tareas.

Establecer lineamientos claros sobre los procesos y procedimientos operativos estándar que rigen las actividades diarias de la empresa, con el fin de garantizar la eficiencia y la consistencia en la ejecución de tareas.

Facilitar el proceso de integración y capacitación de nuevos empleados, proporcionándoles una visión integral de la estructura y funcionamiento de Variedades Evita desde el inicio de su funcionamiento.



HISTORIA DE EMPRESA

Alrededor del año 1986, Lorenza del Carmen Nolasco de Méndez dejó su trabajo en una empresa de confecciones para dedicarse a la venta de ropa y zapatos en un pequeño puesto que compró en el mercado San Miguelito. El producto se vendía bien, pero descubrió que la gente también buscaba bastante comprar artículos para elaboración de todo tipo de manualidades, entre ellas las piñatas. Al ver esta oportunidad Lorenza Nolasco empezó a comercializar producto base para la elaboración de piñatas, fue así como la historia de Variedades Evita, empezó a escribirse.

Unos años más tarde, su hijo Miguel Méndez se unió al negocio para apoyar a su madre, para ese entonces la demanda en artículos para elaboración de tarjetas era el auge, viendo esta oportunidad, Miguel empezó a emprender viajes en busca de proveedores más económicos, fue así como realizó su primer viaje hacia Guatemala entre los años 90 a 95, de esta manera encontró y empezó a hacer negocio con comerciantes de vejigas, bases para recuerdos, listones para tarjetas, flores artificiales, entre otros. En esos mismos años, se aventuró a buscar proveedores en México, estableciendo contratos con fábricas que les proveían de productos cada cierto mes. En el año 1998 logró viajar a Estados Unidos con Visa Americana, consiguiendo así nuevos proveedores de Espuma floral, Flores artificiales, Resina y otros plásticos. Sus viajes llegaron hasta China (Taiwán y Hong Kong) en el año 2007, país que actualmente es el principal proveedor.



Con el tiempo, además del puesto que pertenecía inicialmente a Lorenza Nolasco, se adquirieron 10 puestos más dentro del mercado San Miguelito que están vigentes hasta la actualidad, Variedades Evita al día de ahora cuenta también con una sucursal en Galerías y otra en Santa Tecla.



MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

“Variedades Evita es una empresa que provee a clientes los materiales, productos terminados, asesoría y servicios, para la organización de todo tipo de eventos sociales, brindando confianza y cooperación”.

VISIÓN

“Satisfacer cada una de las necesidades de cada cliente, priorizando buena atención, calidad, confianza, experiencia, creatividad y precios accesibles.”

VALORES



Buena atención

- La creación de relaciones sólidas con los clientes y el compromiso constante con la excelencia en el servicio al cliente son esenciales para el crecimiento sostenible y la prosperidad de la empresa.



Calidad

- La calidad no solo mejora la percepción externa de la empresa, sino que también contribuye a la eficiencia interna, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo. La calidad no solo se trata de cumplir con estándares, sino de superar las expectativas del cliente y elevar constantemente los estándares de desempeño.



Confianza

- La confianza es esencial para construir relaciones sólidas, tanto dentro como fuera de la empresa. Cuando la confianza es un valor fundamental, se establece un fundamento sólido para el crecimiento, la colaboración efectiva y la prosperidad a largo plazo.

VALORES



Experiencia

- La experiencia es esencial para construir relaciones sólidas con los clientes, diferenciarse en el mercado y adaptarse a las dinámicas cambiantes. Al poner un énfasis significativo en la experiencia, LA empresa puede cultivar la lealtad del cliente y construir una base sólida para el éxito a largo plazo.



Creatividad

- La creatividad es esencial para la adaptabilidad, la innovación y la ventaja competitiva. Fomentar la creatividad no solo genera soluciones únicas, sino que también contribuye a construir una cultura vibrante y atractiva que impulsa el éxito a largo plazo de la empresa.



Precios accesibles

- La importancia de tener precios accesibles como valor radica en la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y construir relaciones a largo plazo. Tener precios accesibles como un valor fundamental en una empresa puede ser estratégicamente importante por diversas razones que afectan tanto la relación con los clientes como la posición competitiva en el mercado.



OBJETIVOS

LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CON LA MARCA DEBIDO A SU CALIDAD Y PRECIOS BAJOS.

OBTENER LAS GANANCIAS ESPERADAS POR LOS SOCIOS Y ALTOS DIRECTIVOS A TRAVES DEL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE DICHO CENTRO DE VENTAS.

GARANTIZAR UNA EXPERIENCIA POSITIVA PARA EL CLIENTE EN TODAS LAS INTERACCIONES CON LA EMPRESA, DESDE QUE EXPRESA LA NECESIDAD DE PRODUCTO HASTA LA ENTREGA Y EL SERVICIO POSTVENTA.

ATRAER UN GRAN NUMERO DE CLIENTES QUE BUSQUEN SATISFACER UNA NECESIDAD DE CONSUMO.



POLITICAS DE ORGANIZACIÓN

POLITICA DE CALIDAD

El principal objetivo de la empresa es la satisfacción de los clientes, por eso se guía el trabajo bajo una política de calidad que permita asegurar cada día los mejores productos basado en los siguientes principios:

- Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas.
- Creatividad e innovación.
- Aprendizaje continuo.
- Productividad.
- Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos

POLITICA LABORAL

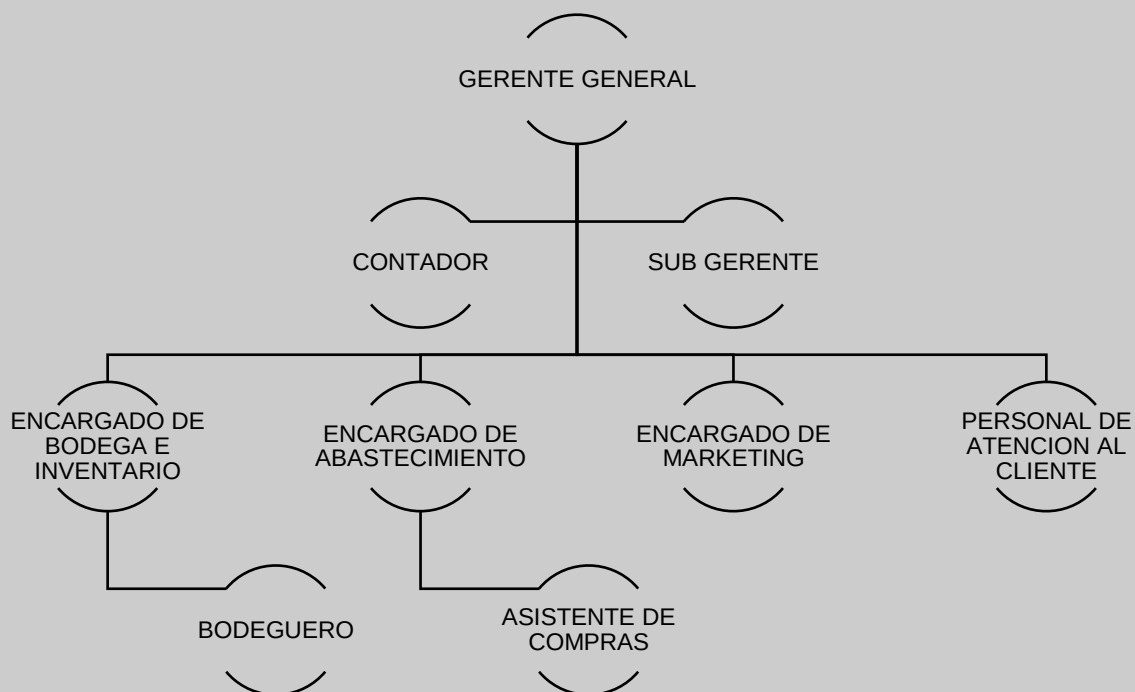
- En la empresa no existe distinción de géneros, todos son capaces de lograr sus metas.
- Jornadas de 8h diarias de lunes a sábado y domingo 4 horas, teniendo cada empleado derecho a un día de descanso.
- El trabajador que incurra en faltas grave en repetidas ocasiones, con un máximo de 3, será sujeto de despido.
- Los días de vacación y asueto serán dictados por el Art. 190 del código de trabajo.
- Se debe registrar ingreso, salida y permisos administrativos.

POLITICA MEDIOAMBIENTAL

- Establecer, controlar y cumplir objetivos y metas ambientales.
- Realizar un proceso de sensibilización a todo el nivel organizacional, involucrando a todos en el proceso de gestión ambiental.
- Mantener un proceso de coordinación y negociación con los proveedores y clientes para establecer medidas para minimizar el impacto de las actividades de la organización en el medioambiente.



ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN





DESCRIPCION DE PRINCIPALES FUNCIONES

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
GERENCIA	Es la encargada de responder frente al consejo de administración y de gestionar las funciones vitales de la organización, con el fin de coordinar los esfuerzos para hacer funcionar la empresa.
RECURSOS HUMANOS	Es el que se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la empresa. Encargado de gestionar todas las cuestiones relativas a las personas que trabajan en una empresa.
COMPRAS	Es la función encargada de la compra de las materias primas, suministros y otros elementos necesarios para el funcionamiento del centro de ventas.
BODEGA	Acá es donde se le da la protección de la mercancía, registro de entrada y salida de la mercancía, métodos de distribución de la mercancía, limpieza y organización de la bodega y optimización de los espacios.
CALIDAD	Encargado de supervisar todos los procesos, prácticas y acciones para conseguir que el producto o servicio llegue con un nivel de calidad deseable al cliente.
CONTROL DE INVENTARIO	La función de control de inventario es esencial la gestión y supervisión de los niveles de inventario para garantizar la disponibilidad de productos o materiales necesarios para el funcionamiento de una empresa, al mismo tiempo que se minimizan los costos y se optimiza la eficiencia operativa.
COMERCIALIZACION Y VENTAS	La función de comercialización y ventas tiene como objetivo principal promocionar y vender los productos o servicios de la empresa. Esta función implica llevar a cabo diversas tareas como la investigación de mercado, el desarrollo de estrategias de marketing, la creación de campañas publicitarias, la gestión de las ventas y la atención al cliente.
MARKETING Y PUBLICIDAD	Tiene como tarea la comunicación del valor de un producto, servicio o marca hacia un determinado segmento del público para encaminar el cumplimiento

		de un objetivo final: el de promocionar y vender los productos de Variedades Evita.
	MARKETING	Área que se centra en la manera de encontrar a un cliente meta por medio de una gran cantidad de estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización, motivar y consumir negocios.
	FINANZAS	Área encargada de realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas de la empresa. Como así también la de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la compañía.
	FACTURACION	Área que tiene la labor de recibir, examinar y aceptar o rechazar las facturas recibidas en función de que estas cumplan o no los requisitos exigidos por la normativa en materia de facturación y es donde se materializan y documentan los ingresos de la empresa.
	CONTABILIDAD GENERAL	Responsable del control de gastos e ingresos y de la situación financiera de la empresa, además de saber los cobros y pagos pendientes.

ANEXO 10 PROPUESTA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PROCEDIMIENTOS



**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PROCEDIMIENTOS**

INTRODUCCION

Este documento proporciona una guía completa que describe los procesos, políticas y prácticas operativas fundamentales que guían las actividades diarias de Variedades Evita. Su objetivo es proporcionar a todos los miembros de nuestra empresa un recurso claro y fácil de entender que sirva como referencia para la ejecución eficiente y consistente de las tareas y responsabilidades en todos los niveles.

El éxito continuo de la empresa depende de la gestión eficiente de procedimientos. Este manual no solo establece los estándares y las expectativas que se deben cumplir, sino que también muestra el compromiso con la calidad, la transparencia y la mejora continua. Cada proceso detallado aquí se ha diseñado minuciosamente para maximizar la eficiencia operativa, asegurar el cumplimiento de las normas y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y enfocado en los resultados.

A lo largo de este manual, encontrará descripciones detalladas de cada proceso, roles y responsabilidades asignadas, así como los pasos específicos que deben seguirse para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se proporcionarán pautas claras sobre cómo abordar situaciones comunes y excepcionales, fomentando la toma de decisiones informadas y la resolución efectiva de problemas.

Este manual es un recurso vivo y dinámico. Será revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios en los procedimientos, tecnologías, regulaciones y objetivos estratégicos de la organización. Se alienta a todos los colaboradores a utilizar este manual como una herramienta valiosa en su día a día ya contribuir con sugerencias para su mejora continua.

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo fundamental del Manual de Procedimientos de Variedades Evita es proporcionar a todos los miembros de la organización una guía clara y completa que describe de manera detallada los procesos, políticas y prácticas operativos esenciales, para optimizar la gestión de clientes, establecer métricas y seguimiento de resultados, y promover la comunicación y la colaboración en el equipo de ventas. Este manual tiene como propósito principal establecer estándares claros y de igual forma definir y comunicar estándares. El manual de procedimientos debe servir como una guía para la capacitación de nuevos empleados y como referencia para el desarrollo continuo del personal existente, esto ayudará a mejorar la eficiencia, la calidad y los resultados de las actividades realizadas a diario en la empresa.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS VARIEDADES EVITA

 PROCEDIMIENTO 01 FECHA: 11/11/2023	
Denominación del procedimiento	Abastecimiento de productos
Objetivo	Garantizar un flujo eficiente y oportuno de materiales y productos necesarios para satisfacer las demandas operativas de la empresa, optimizando costos y manteniendo altos estándares de calidad.
Alcance	Este procedimiento se aplica a todos los departamentos y empleados involucrados en el proceso de abastecimiento de productos en la empresa. Incluye la gestión de proveedores, la planificación de la demanda, la realización de pedidos y la recepción de los productos.
Procedimiento	1. Identificación de Necesidades: • Los diferentes departamentos identifican sus necesidades de abastecimiento y las comunican al Departamento de Compras. 2. Selección de Proveedores: • Compras realiza una evaluación de proveedores potenciales, considerando criterios como calidad, confiabilidad y costos. • Se negociarán los términos contractuales con los proveedores seleccionados. 3. Emisión de Órdenes de Compra: • Basándose en las proyecciones y las negociaciones con los proveedores, Compras emite órdenes de compra detalladas. 4. Recepción de Mercancías: • El Departamento de Almacén recibe las mercancías y verifica la calidad y cantidad en comparación con la orden de compra. • Cualquier discrepancia se comunica de inmediato a Compras. 5. Registro y Actualización de Inventarios: • Se registra la entrada de productos en el sistema de inventario. • Los niveles de inventario se actualizan periódicamente para facilitar una gestión efectiva. 6. Procesamiento de Pagos:

	• Finanzas procesa y verifica las facturas de los proveedores. • Los pagos se realizan de acuerdo con los términos acordados. 7. Evaluación de Desempeño de Proveedores: • Compras realizan evaluaciones periódicas del desempeño de los proveedores, identificando áreas de mejora o posibles cambios.
Políticas	• Establecer criterios claros y transparentes para la selección de proveedores, considerando factores como calidad, precio, confiabilidad, ética empresarial y cumplimiento normativo. • Definir los niveles de autorización requeridos para la generación de órdenes de compra, asegurando que las compras estén alineadas con el presupuesto y los objetivos estratégicos de la empresa. • Requerir que todas las transacciones de abastecimiento se realicen de manera ética y cumplan con todas las leyes y regulaciones aplicables. • Definir las responsabilidades específicas del personal involucrado en el proceso de abastecimiento, desde la identificación de necesidades hasta la recepción de productos. • Integrar consideraciones de sostenibilidad en las políticas de abastecimiento, promoviendo prácticas responsables y la selección de proveedores social y ambientalmente responsables.
Descripción de actividades y responsables	4. Departamento de Compras: • Identificar proveedores potenciales y evaluar sus capacidades. • Negociar términos contractuales, incluyendo precios, plazos de entrega y condiciones de pago. • Emitir órdenes de compra basadas en las necesidades proyectadas y los acuerdos con proveedores. • Gestionar relaciones con proveedores, asegurando un suministro confiable y de calidad. 5. Departamento de Almacén/Inventario: • Recibir y verificar la calidad y cantidad de los productos entregados. • Registrar y actualizar sistemáticamente el inventario de productos.

	• Organizar y mantener un almacenamiento eficiente, siguiendo las mejores prácticas de gestión de almacenes. • Notificar a Compras sobre cualquier discrepancia o problema con los productos recibidos. 6. Departamento de Finanzas: • Procesar y verificar las facturas de los proveedores. • Garantizar que los pagos se realicen de acuerdo con los términos contractuales. • Colaborar con Compras para optimizar los costos y buscar oportunidades de ahorro.
Diagrama del Procedimiento	 <pre>graph TD; A([ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS]) --> B[IDENTIFICACION DE NECESIDADES]; B --> C[SELECCION DE PROVEEDORES]; C --> D[EMISION DE ORDENES DE COMPRA]; D --> E[RECEPCION DE MERCADERIA]; E --> F[REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIOS]; F --> G[PROCESAMIENTO DE PAGO]; G --> H[EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROVEEDORES];</pre> The diagram illustrates the product supply process as a vertical flowchart. It begins with an oval labeled 'ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS'. This is followed by a series of rectangular boxes connected by downward-pointing arrows: 'IDENTIFICACION DE NECESIDADES', 'SELECCION DE PROVEEDORES', 'EMISION DE ORDENES DE COMPRA', 'RECEPCION DE MERCADERIA', 'REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIOS', 'PROCESAMIENTO DE PAGO', and finally 'EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROVEEDORES'.

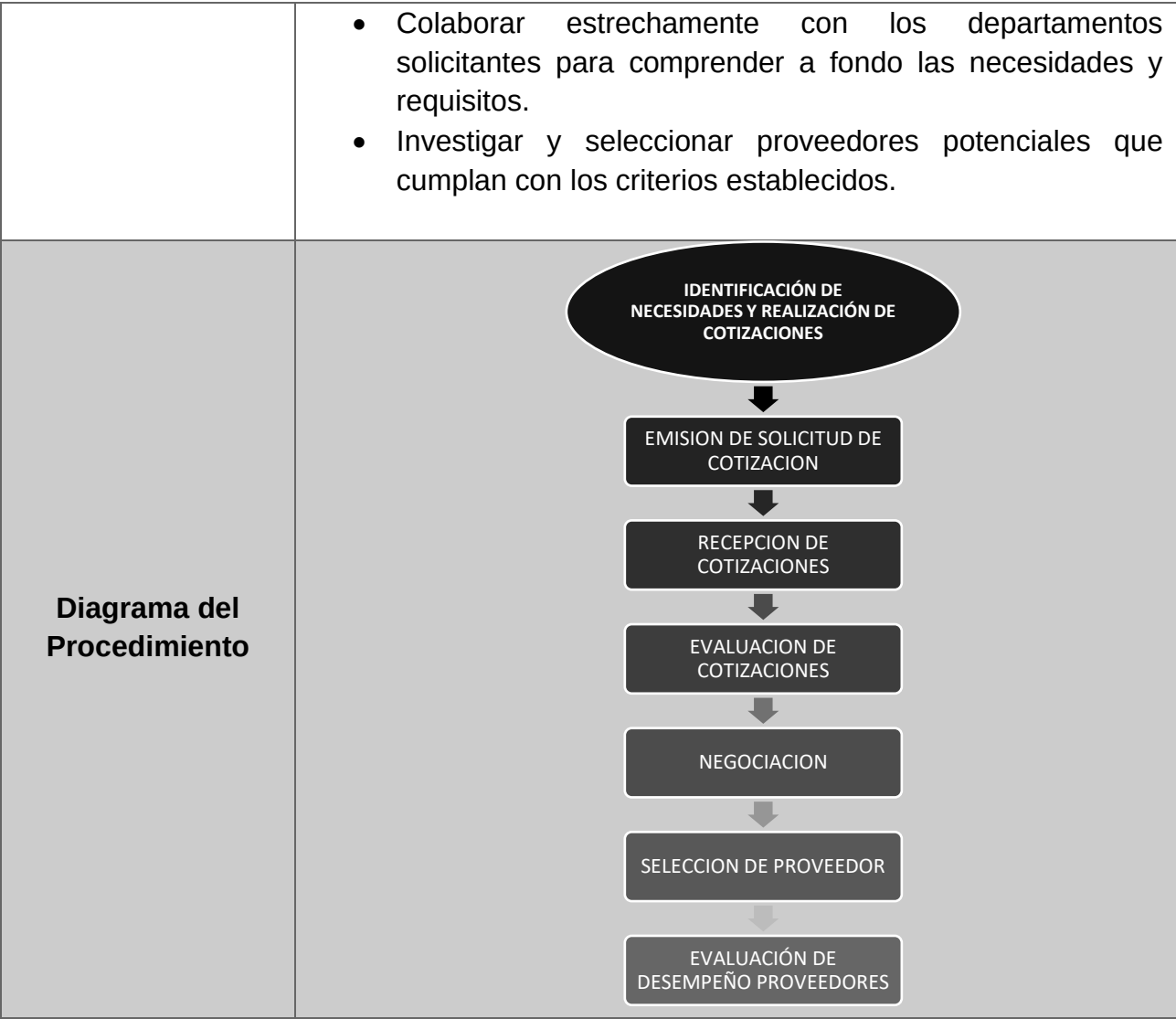


PROCEDIMIENTO 02

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Identificación de Necesidades y Realización de Cotizaciones
Objetivo	Garantizar un proceso estructurado y eficiente para identificar las necesidades de adquisición, evaluar proveedores y obtener cotizaciones competitivas, asegurando la selección óptima de productos o servicios para satisfacer las demandas de la empresa.
Alcance	El presente procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que requieran la adquisición de bienes y servicios, asegurando una gestión eficiente, transparente y orientada a obtener las mejores condiciones para la empresa.
Procedimiento	- Emisión de Solicitud de Cotización: - Preparar una Solicitud de Cotización detallada, incluyendo especificaciones técnicas, cantidades requeridas y otros términos y condiciones. - Distribuir la Solicitud de Cotización a proveedores seleccionados, brindando suficiente tiempo para respuestas detalladas. - Recepción de Cotizaciones: - Recopilar y registrar las cotizaciones recibidas de los proveedores. - Verifique que todas las cotizaciones cumplan con los requisitos establecidos en la Solicitud de Cotización. - Evaluación de Cotizaciones: - Evaluar las cotizaciones en función de criterios como costo, calidad, plazos de entrega, y otros factores relevantes. - Documentar la evaluación y preparar un informe comparativo. - Negociación:

	• Iniciar negociaciones con proveedores para ajustar términos y condiciones, si es necesario. • Asegurar acuerdos que sean mutuamente beneficiosos y alineados con los objetivos de la empresa. 5. Selección del Proveedor: • Basándose en la evaluación y negociaciones, seleccione al proveedor más adecuado. • Notificar al proveedor seleccionado y emitir una Orden de Compra formal.
Políticas	• Establecer un proceso para identificar de manera clara y detallada las necesidades de productos o servicios de cada departamento o unidad de la empresa. • Exigir que las solicitudes de productos o servicios incluyan una descripción detallada de las especificaciones técnicas, cantidades requeridas, plazos y cualquier otro detalle relevante. • Establecer la necesidad de obtener cotizaciones competitivas de múltiples proveedores para cada solicitud, promoviendo la eficiencia y la competencia justa. • Especificar los requisitos que deben incluirse en las cotizaciones, como precios unitarios, términos de pago, plazos de entrega y condiciones generales. • Establecer un proceso claro y objetivo para la evaluación de cotizaciones, considerando no solo el costo, sino también la calidad, confiabilidad y otros factores relevantes. • Asegurar que todo el proceso de identificación de necesidades y cotización cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento Solicitante: • Identificar y documentar claramente las necesidades específicas de productos o servicios. • Proporcionar detalles sobre cantidades, especificaciones técnicas y cualquier otro requisito relevante. 2. Departamento de Compras:





PROCEDIMIENTO 03

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Negociación de Compras
Objetivo	Establecer un proceso estructurado y eficiente para llevar a cabo a cabo negociaciones de compras exitosas con proveedores, asegurando la obtención de los mejores términos y condiciones para la adquisición de productos o servicios.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que requieran la adquisición de bienes y servicios, con el propósito de optimizar la gestión de compras y contribuir al logro de los objetivos comerciales y financieros de la empresa.
Procedimiento	- Preparación y Análisis: - Realizar un análisis detallado de las necesidades de compras, incluyendo especificaciones técnicas, cantidades requeridas y restricciones presupuestarias. - Evaluar el mercado y los proveedores potenciales. - Establecimiento de Objetivos: - Definir objetivos claros para la negociación, incluyendo costos, plazos de entrega, calidad y condiciones de pago. - Identificar áreas de flexibilidad y posibles concesiones. - Investigación de Proveedores: - Investigar a fondo a los proveedores potenciales, evaluando su historial, capacidad de suministro y referencias. - Clasificar proveedores según su idoneidad para las necesidades específicas de la empresa. - Desarrollo de Estrategias de Negociación: - Desarrollar estrategias de negociación para obtener términos beneficiosos. - Anticipar posibles puntos de fricción y preparar respuestas para contrapropuestas. - Comunicación Efectiva: - Establecer una comunicación abierta y clara con los proveedores.

	• Escuchar activamente para comprender sus ofertas y limitaciones. 6. Generación de Valor: • Buscar oportunidades para maximizar el valor de la adquisición, explorando opciones de descuentos, bonificaciones u otros beneficios adicionales. 7. Negociación Formal: • Iniciar la negociación formal, presentando los requisitos detallados y discutiendo los términos y condiciones. • Evaluar las propuestas de los proveedores y realizar contrapropuestas cuando sea necesario. 8. Cierre y Documentación: • Llegar a un acuerdo mutuo y cerrar la negociación de manera clara. • Documentar los términos y condiciones acordados, incluyendo precios, plazos de entrega y cualquier condición especial.
Políticas	• Definir claramente los objetivos específicos de cada negociación, ya sea obtener descuentos, plazos de pago favorables, mejoras en la calidad del producto o servicio, entre otros. • Especificar quiénes formarán parte del equipo de negociación, incluyendo representantes de compras, expertos técnicos y otros roles necesarios. • Promover la transparencia en la comunicación con proveedores proporcionando información precisa y completa sobre las necesidades y expectativas de la empresa. • Prohibir prácticas de negociación desleales o coercitivas, y fomentar la integridad y la ética en todas las interacciones con proveedores. • Asegurar que los términos y condiciones acordados durante la negociación se comuniquen de manera clara y precisa a todas las partes involucradas. • Reconocer la necesidad de ser flexible durante las negociaciones, permitiendo adaptaciones cuando sea necesario para lograr un acuerdo mutuamente beneficioso. • Establecer políticas para proteger la confidencialidad de la información sensible durante el proceso de negociación.

	Asegurar que todas las negociaciones cumplan con las políticas internas de la empresa, incluyendo políticas de ética, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.
Descripción de actividades y responsables	1. Equipo de Compras: - Designar un equipo de compras competente, incluyendo especialistas técnicos y representantes financieros si es necesario. - Designar un líder de compras responsable de coordinar y dirigir las negociaciones.
Diagrama del Procedimiento	<pre> graph TD A([NEGOCIACIÓN DE COMPRAS]) --> B[PREPARACION Y ANALISIS] B --> C[ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS] C --> D[INVESTIGACION DE PROVEEDORES] D --> E[DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION] E --> F[COMUNICACION EFECTIVA] F --> G[GENERACION DE VALOR] G --> H[NEGOCIACION FORMAL] H --> I[CIERRE Y DOCUMENTACION] </pre> The diagram illustrates the procurement negotiation process as a vertical sequence of steps. It begins with an oval labeled 'NEGOCIACIÓN DE COMPRAS', followed by a series of rectangular boxes connected by downward arrows: 'PREPARACION Y ANALISIS', 'ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS', 'INVESTIGACION DE PROVEEDORES', 'DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION', 'COMUNICACION EFECTIVA', 'GENERACION DE VALOR', 'NEGOCIACION FORMAL', and finally 'CIERRE Y DOCUMENTACION'.

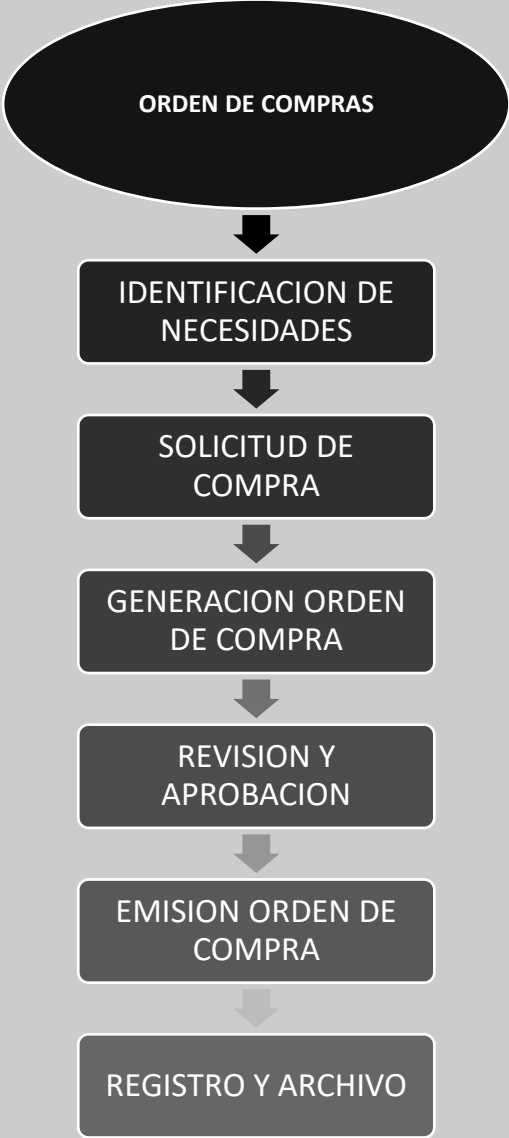


PROCEDIMIENTO 04

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Orden de compra
Objetivo	Establecer un proceso sistemático para la generación, revisión, aprobación y emisión de órdenes de compra, garantizando la adquisición eficiente de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que requieran la adquisición de bienes y servicios, con el propósito de estandarizar y optimizar el proceso de compras, garantizando transparencia, eficiencia y control en la gestión de los recursos.
Procedimiento	1. Identificación de Necesidades: • El departamento solicitante identifica y documenta claramente las necesidades de bienes o servicios. 2. Solicitud de Compra: • Compras revisa la solicitud de compra para garantizar la integridad y precisión de la información. • Se realiza una evaluación preliminar de proveedores y se seleccionan aquellos que cumplen con los requisitos. 3. Generación de la Orden de Compra: • Compras genera la orden de compra detallada, incluyendo especificaciones, cantidades, términos y condiciones acordados. 4. Revisión y aprobación: • La orden de compra se somete a revisión y aprobación según la estructura jerárquica y las políticas de aprobación establecidas. • Se realicen ajustes si es necesario y se obtengan las aprobaciones correspondientes. 5. Emisión de la Orden de Compra: • Una vez aprobada, Compras emite la orden de compra al proveedor seleccionado. • Se envía una copia de la orden de compra al departamento solicitante para referencia.

	6. Registro y Archivo: • La orden de compra, junto con la documentación de aprobación, se registra y archiva de acuerdo con los procedimientos establecidos.
Políticas	• Exigir que cada orden de compra esté respaldada por una documentación clara que identifique las necesidades específicas, incluyendo especificaciones técnicas, cantidades y plazos. • Establecer un proceso de aprobación claro y documentado para la emisión de órdenes de compra, asegurando la revisión y aprobación por parte de las partes relevantes. • Requerir la comparación de cotizaciones o la evaluación de proveedores antes de emitir una orden de compra, asegurando la obtención de los mejores términos y condiciones. • Establecer políticas claras sobre los plazos de entrega de productos o servicios y las condiciones de pago, asegurando la alineación con las necesidades y expectativas de la empresa. • Asegurar que cada orden de compra contenga información completa y precisa, incluyendo detalles del proveedor, descripción de productos o servicios, precios unitarios y totales, entre otros. • Definir el proceso para realizar correcciones o cambios en las órdenes de compra después de su emisión, asegurando que se realicen de manera controlada y documentada. • Establecer procedimientos para la anulación o cancelación de órdenes de compra cuando sea necesario, asegurando que se realice de manera controlada y documentada.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Compras: • Identificar las necesidades de adquisición en colaboración con los diferentes departamentos. • Investigar y evaluar proveedores potenciales para cumplir con los requisitos específicos. 2. Departamento Solicitante: • Proporcionar información detallada sobre las necesidades específicas de bienes o servicios.

	• Colaborar con Compras para garantizar la precisión de las especificaciones y cantidades. 3. Aprobadores Designados: • Designar a individuos autorizados para aprobar órdenes de compra según la estructura jerárquica y las políticas establecidas.
Diagrama del Procedimiento	 <pre>graph TD; A([ORDEN DE COMPRAS]) --> B[IDENTIFICACION DE NECESIDADES]; B --> C[SOLICITUD DE COMPRA]; C --> D[GENERACION ORDEN DE COMPRA]; D --> E[REVISION Y APROBACION]; E --> F[EMISION ORDEN DE COMPRA]; F --> G[REGISTRO Y ARCHIVO];</pre> The flowchart illustrates the process for creating a purchase order. It begins with an oval labeled 'ORDEN DE COMPRAS'. This leads to a series of seven rectangular boxes connected by downward arrows: 'IDENTIFICACION DE NECESIDADES', 'SOLICITUD DE COMPRA', 'GENERACION ORDEN DE COMPRA', 'REVISION Y APROBACION', 'EMISION ORDEN DE COMPRA', and finally 'REGISTRO Y ARCHIVO'.



PROCEDIMIENTO 05

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Pago de mercancía
Objetivo	Establecer un proceso eficiente y preciso para realizar pagos a proveedores por mercancía o servicios recibidos, asegurando la integridad de las transacciones financieras y el cumplimiento de los términos acordados.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que estén involucrados en el proceso de recepción y pago de mercancías. Su finalidad es asegurar que los pagos se realicen de manera oportuna, adecuada y en cumplimiento con las condiciones acordadas, contribuyendo a mantener relaciones sólidas y transparentes con los proveedores.
Procedimiento	1. Recepción de Facturas: • El Departamento de Compras recibe las facturas de proveedores, verificando que coinciden con las órdenes de compra y los bienes o servicios recibidos. 2. Registro y Verificación: • Las facturas se registran en el sistema financiero y se verifican contra la documentación de respaldo para garantizar la precisión y validez. 3. Aprobación de Pagos: • Las facturas se someten a revisión y aprobación por parte de los aprobadores designados según las políticas establecidas. 4. Proceso de Pago: • Una vez aprobados, se inicia el proceso de pago, ya sea mediante transferencia bancaria, consulte u otro método acordado. 5. Registro de Pagos: • Los pagos realizados se registran adecuadamente en los registros contables, manteniendo la transparencia y la precisión en los estados financieros. 6. Archivo de Documentación:

	• Toda la documentación relacionada con los pagos, incluidas facturas aprobadas y comprobantes de pago, se archiva según los protocolos establecidos.
Políticas	• Establecer procedimientos claros para la recepción y verificación de mercancías antes de procesar cualquier pago, asegurando que los bienes o servicios cumplan con las especificaciones acordadas. • Exigir el registro detallado de todas las facturas recibidas, incluyendo información clave como la fecha de recepción, detalles del proveedor, descripción de bienes o servicios, y montos. • Verificar que las facturas se comparen con las órdenes de compra correspondientes para garantizar la consistencia en términos de cantidad, precio y calidad. • Establecer políticas claras sobre los plazos de pago, indicando cuándo y cómo se realizarán los pagos a los proveedores. • Asegurar que los pagos se realicen de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en los contratos y acuerdos con proveedores. • Establecer políticas para gestionar las deudas de manera efectiva, evitando retrasos en los pagos y posibles penalizaciones.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Finanzas: • Coordinar el proceso de pago, verificando la disponibilidad de fondos y asegurando la exactitud de las transacciones financieras. • Colaborar con Compras para validar que los pagos estén alineados con las órdenes de compra y los términos acordados. 2. Departamento de Compras: • Proporcionar información detallada sobre las órdenes de compra, facturas y cualquier documentación relevante para respaldar el proceso de pago. 3. Aprobadores de Pagos: • Designar a individuos autorizados para aprobar pagos según la estructura jerárquica y las políticas establecidas.

**Diagrama del
Procedimiento**





PROCEDIMIENTO 06

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Recepción de mercadería
Objetivo	Establecer un proceso eficiente y preciso para recibir y registrar la mercadería entregada por proveedores, asegurando la verificación de la calidad y cantidad de los productos, así como la correcta actualización de los registros de inventario.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que estén involucrados en el proceso de adquisición y gestión de mercancías. Su finalidad es garantizar que las mercancías sean recibidas de manera adecuada, verificando su integridad y calidad, lo cual contribuye al adecuado funcionamiento de las operaciones comerciales y logísticas de la empresa.
Procedimiento	1. Preparación para la Recepción: • El Departamento de Compras notifica al Departamento de Almacén sobre las entregas programadas, proporcionando detalles de las órdenes de compra. 2. Recepción Física: • El personal de Almacén verifica la calidad y cantidad de la mercadería entregada comparándola con la orden de compra. Se registra cualquier daño aparente o discrepancia. 3. Registro en el Sistema: • La mercadería recibida se registra en el sistema de inventario, actualizando los niveles y detalles pertinentes. • Cualquier discrepancia se documenta y se comunica al Departamento de Compras para su resolución. 4. Comunicación de Discrepancias: • En caso de discrepancias, el Departamento de Almacén notifica al Departamento de Compras para tomar las acciones correctivas necesarias. 5. Reconciliación de Facturas: • El Departamento de Finanzas participa en la reconciliación entre las órdenes de compra, las facturas y los registros de inventario. 6. Aprobación de Pago:

	• Una vez que la mercadería se ha verificado y registrado correctamente, se proporciona la aprobación para proceder con el pago al proveedor.
Políticas	• Especificar quiénes son los empleados autorizados para recibir mercancías, asegurando que estén capacitados y comprendan los procedimientos. • Exigir la documentación completa de cada recepción, incluyendo el registro de la fecha y hora, el nombre del receptor, y cualquier documento de entrega asociado. • Verificar que las mercancías recibidas coincidan con los detalles de las órdenes de compra correspondientes, incluyendo cantidad, calidad y especificaciones. • Definir procedimientos para la inspección de calidad de las mercancías recibidas, asegurando que cumplan con los estándares establecidos. • Establecer procedimientos para notificar de inmediato cualquier discrepancia o problema identificado durante la recepción al departamento correspondiente. • Mantener un registro histórico de las recepciones para facilitar la auditoría interna y cumplir con requisitos regulatorios.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Almacén/Recepción: • Encargado de recibir básicamente los productos entregados por proveedores. • Verifique la calidad y cantidad de la mercadería. • Colaborar con el Departamento de Compras para resolver discrepancias. 2. Departamento de Compras: • Colaborar con el Departamento de Almacén para proporcionar información detallada sobre las órdenes de compra y la mercadería esperada. 3. Departamento de Finanzas: • Participar en el proceso de reconciliación entre las órdenes de compra, facturas y los registros financieros.

**Diagrama del
Procedimiento**





PROCEDIMIENTO 07

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Almacenamiento de mercadería
Objetivo	Establecer un proceso eficiente y preciso para recibir y registrar la mercadería entregada por proveedores, asegurando la verificación de la calidad y cantidad de los productos, así como la correcta actualización de los registros de inventario.
Alcance	El presente procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa involucrados en la gestión, manipulación y control de la mercadería. Su propósito es garantizar un almacenamiento eficiente, seguro y organizado, contribuyendo a la adecuada administración de inventarios y la satisfacción de las necesidades operativas y comerciales de la empresa.
Procedimiento	1. Recepción de Mercadería: • El Departamento de Almacén recibe la mercadería de los proveedores, verificando la calidad y cantidad según las órdenes de compra. 2. Registro en el Sistema: • La mercadería se registra en el sistema de inventario, incluyendo detalles como números de lote, fechas de vencimiento y ubicación en el almacén. 3. Almacenamiento Organizado: • La mercadería se almacena de manera organizada, considerando factores como la rotación de inventario y las condiciones específicas de almacenamiento. 4. Etiquetado y Señalización: • Se etiqueta la mercadería de manera clara y se utiliza señalización adecuada para facilitar la identificación rápida y precisa de los productos. 5. Seguridad y Control de Acceso: • Se implementarán medidas de seguridad para garantizar la integridad de la mercadería. • Se controla y limita el acceso al almacén a personal autorizado. 6. Actualización de inventarios:

	• Los niveles de inventario se actualizan en tiempo real a medida que se reciben y almacenan los productos. • Se realizan inventarios de periódicos físicos para verificar la precisión de los registros.
Políticas	• Definir un sistema de organización claro para el almacén, incluyendo la disposición física de los productos, la identificación de estanterías y áreas específicas. • Establecer la obligación de mantener un registro y documentar cada movimiento de mercancías, desde la recepción hasta la expedición. • Implementar un sistema de codificación para identificar y clasificar los productos almacenados, facilitando la ubicación y gestión eficientes. • Definir políticas para la rotación adecuada de inventarios, asegurando que los productos más antiguos se utilicen o se envíen primero. • Establecer procedimientos para el control de calidad durante el almacenamiento, incluyendo inspecciones periódicas para garantizar la integridad de los productos. • Proporcionar capacitación continua al personal del almacén sobre las políticas y procedimientos, así como sobre el uso seguro de equipos y manejo de productos.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Almacén: • Encargado de recibir y almacenar la mercadería. • Mantener la seguridad y organización del almacén. • Registre y actualice los niveles de inventario de manera precisa. 2. Departamento de Compras: • Proporcionar información detallada sobre las órdenes de compra y especificaciones de la mercadería.

**Diagrama del
Procedimiento**





PROCEDIMIENTO 08

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Auditoria de inventario
Objetivo	Establecer un proceso sistemático y preciso para llevar a cabo a cabo auditorías de inventario periódicas, asegurando la exactitud de los registros de inventario y la identificación oportuna de discrepancias.
Alcance	El presente procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que participen en la gestión, control y registro de inventarios. Su propósito es garantizar la confiabilidad de la información sobre existencias, contribuyendo a la toma de decisiones precisas, la prevención de pérdidas y la optimización de los procesos de aprovisionamiento y venta.
Procedimiento	1. Planificación de la Auditoría: • El Departamento de Auditoría Interna elabora un plan de auditoría, determinando la frecuencia, alcance y objetivos de la auditoría. 2. Notificación y Preparación: • Se notifica al Departamento de Almacén sobre la auditoría planificada con antelación. • El Departamento de Almacén prepara la documentación necesaria, incluyendo registros de inventario, ubicaciones y cualquier cambio reciente. 3. Ejecución de la Auditoría: • El equipo de auditoría realiza el conteo físico de los productos en el almacén, comparándolo con los registros de inventario. • Se identificarán y documentarán cualquier discrepancia encontrada durante la auditoría. 4. Conciliación con Registros Financieros: • Se compara la información recopilada durante la auditoría con los registros financieros para garantizar la conciliación. 5. Informe de Auditoría:

	• Se preparará un informe detallado de la auditoría, destacando las discrepancias encontradas, las causas identificadas y las recomendaciones para correcciones. 6. Acciones Correctivas: • Se implementarán acciones correctivas según las recomendaciones del informe de auditoría. • El Departamento de Almacén ajusta los registros de inventario según sea necesario.
Políticas	• Establecer la frecuencia con la que se realizarán auditorías de inventario, considerando factores como el volumen de transacciones y la importancia estratégica de los productos. • Especificar quiénes formarán parte del equipo de auditoría, incluyendo roles y responsabilidades claramente definidos. • Analizar los resultados de auditorías anteriores y utilizarlos como referencia para mejorar procesos y focalizar esfuerzos en áreas de mayor riesgo. • Implementar medidas de seguridad y control de acceso durante la auditoría para prevenir manipulaciones no autorizadas de productos o registros. • Proporcionar capacitación regular al personal involucrado en la auditoría, asegurando el entendimiento de los procedimientos y la aplicación consistente de las políticas. • Mantener un registro completo de cada auditoría realizada, incluyendo fechas, resultados, acciones correctivas tomadas y otros detalles relevantes.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Auditoría Interna: • Encargado de planificar y ejecutar las auditorías de inventario. • Colaborar con el Departamento de Almacén y Finanzas para recopilar información necesaria. 2. Departamento de Almacén: • Colaborar con el equipo de auditoría proporcionando acceso al almacén y asistencia en la recolección de datos. 3. Departamento de Finanzas: • Colaborar con el equipo de auditoría para conciliar los registros de inventario con los registros financieros.

**Diagrama del
Procedimiento**



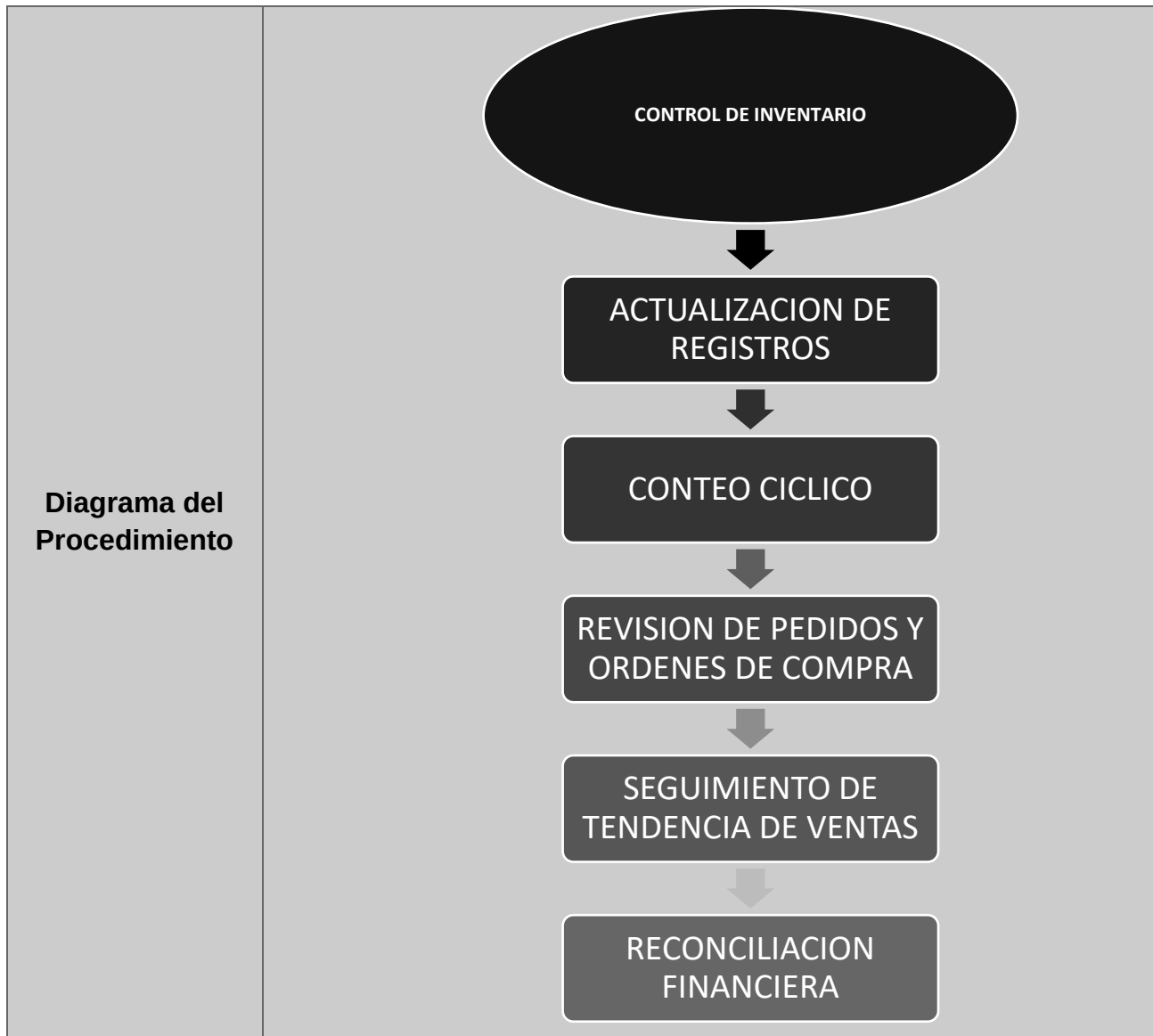


PROCEDIMIENTO 09

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Control de inventario
Objetivo	Establecer un proceso integral y sistemático para el control efectivo de inventario, asegurando la precisión de los registros, la optimización de niveles de stock y la identificación temprana de posibles problemas o irregularidades.
Alcance	El presente procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa que participen en la gestión, control y registro de inventarios. Su propósito es asegurar la integridad y confiabilidad de los registros de inventario, contribuyendo a la toma de decisiones informadas, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
Procedimiento	1. Actualización Continua de Registros: • El Departamento de Almacén actualiza constantemente los registros de inventario para reflejar las entradas y salidas de mercancía. 2. Conteos Cíclicos: • Se realizan recuentos cíclicos de inventario de manera regular para verificar la precisión de los registros y detectar posibles discrepancias. 3. Revisión de Pedidos y Órdenes de Compra: • El Departamento de Compras revisa y ajusta los pedidos y órdenes de compra según las proyecciones de demanda y los niveles de inventario actuales. 4. Seguimiento de Tendencias de Ventas: • El Departamento de Ventas proporciona actualizaciones sobre las tendencias de ventas, permitiendo ajustes en la planificación de inventario. 5. Reconciliación Financiera: • El Departamento de Finanzas reconcilia periódicamente los registros financieros con los registros de inventario para garantizar la coherencia y la exactitud.

Políticas	• Establecer la obligación de mantener registros detallados y documentación actualizada de todos los productos en inventario, incluyendo información como descripciones, cantidades y ubicaciones físicas. • Definir la frecuencia de los recuentos de inventario, considerando factores como la rotación de productos, la estacionalidad y la criticidad de los artículos. • Realizar reconciliaciones periódicas entre los registros contables y físicos para identificar y corregir posibles discrepancias. • Establecer niveles de stock mínimos y máximos para cada producto, revisando regularmente para evitar faltantes o excesos. • Establecer la obligación de informar inmediatamente sobre cualquier desviación significativa entre los registros y el inventario físico. • Fomentar una cultura de mejora continua en el control de inventario, incentivando la revisión y optimización de procesos.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Almacén: • Encargado de gestionar el inventario físico y mantener la organización en el almacén. • Realizar recuentos cíclicos y participar en auditorías de inventario. 2. Departamento de Compras: • Colaborar con el Departamento de Almacén para garantizar que los pedidos y las órdenes de compra estén alineadas con las necesidades reales. 3. Departamento de Ventas: • Proporcionar proyecciones de demanda y actualizaciones sobre cambios en las tendencias de ventas. 4. Departamento de Finanzas: • Conciliar registros financieros con registros de inventario. • Supervisar los costos asociados con el inventario y evaluar su impacto financiero.





PROCEDIMIENTO 10

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Gestión del Recurso Humano
Objetivo	Establecer un proceso integral para la gestión eficaz del recurso humano, desde la contratación hasta el desarrollo continuo de los empleados, asegurando la alineación con los objetivos organizativos y la creación de un ambiente de trabajo saludable.
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las áreas y departamentos de la empresa. Su finalidad va desde la planificación estratégica de recursos humanos hasta el desarrollo continuo de los empleados.
Procedimiento	- Planificación de Recursos Humanos: - Identificar las necesidades de personal en colaboración con los diferentes departamentos. - Desarrollar planes estratégicos de recursos humanos para alinear la fuerza laboral con los objetivos de la empresa. - Reclutamiento y Selección: - Publicar ofertas de trabajo y llevar a cabo procesos de reclutamiento. - Realizar entrevistas y evaluar candidatos para seleccionar a los más idóneos. - Contratación: - Completar el proceso de contratación, que incluye la verificación de referencias y la presentación de ofertas de empleo. - Facilitar la incorporación de nuevos empleados. - Desarrollo y Capacitación: - Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. - Implementar programas de formación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. - Evaluación del Desempeño: - Establecer sistemas de evaluación del desempeño. - Realizar revisiones periódicas del desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva. - Gestión del Desempeño:

	• Desarrollar planes de mejora del desempeño cuando sea necesario. • Reconocer y recompensar el desempeño excepcional. 7. Gestión de Conflictos y Resolución: • Abordar y resolver conflictos entre empleados o con la dirección. • Implementar medidas correctivas según sea necesario. 8. Gestión de Beneficios y Compensaciones: • Administrar programas de beneficios y compensaciones. • Mantener actualizadas las políticas de remuneración.
Políticas	• Establecer un programa de orientación para nuevos empleados, proporcionando información sobre la empresa, políticas internas, y procedimientos clave. • Establecer programas de desarrollo profesional, incluyendo capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento para el personal. • Definir criterios y procesos para la promoción interna, brindando oportunidades a los empleados que demuestren habilidades y compromiso. • Establecer medidas de seguridad y salud ocupacional para garantizar un ambiente de trabajo seguro y cumplir con las normativas legales. • Fomentar una cultura de comunicación abierta y proporcionar mecanismos para obtener y dar feedback en todos los niveles de la organización. • Definir políticas para la gestión de ausencias por enfermedad, maternidad, paternidad y otras situaciones, asegurando la equidad y el respeto a las leyes laborales aplicables.
Descripción de actividades y responsables	1. Departamento de Recursos Humanos: • Encargado de liderar y ejecutar todas las funciones relacionadas con la gestión del recurso humano. • Colaborar con otros departamentos para garantizar la coherencia en las prácticas de recursos humanos.

**Diagrama del
Procedimiento**





PROCEDIMIENTO 11

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Gestión de Procesos Internos
Objetivo	Establecer un proceso estructurado para la gestión eficiente de los procesos internos de la organización, desde la identificación y diseño hasta la implementación, monitoreo y mejora continua.
Alcance	Este procedimiento delimitaría cómo se coordinarán los esfuerzos entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización para garantizar la integración efectiva de los procesos. También especificaría cómo se gestionarán los recursos, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) y se implementarán cambios necesarios para lograr una operación más eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
Procedimiento	1. Identificación de Procesos: • Identificar y documentar todos los procesos clave en la organización. • Priorizar los procesos según su impacto en los objetivos estratégicos. 2. Análisis y Diseño de Procesos: • Analizar en detalle los procesos identificados para comprender los flujos de trabajo y las interacciones. • Diseñar procesos eficientes, eliminando redundancias y optimizando la secuencia de actividades. 3. Documentación de Procesos: • Documentar los procedimientos y flujos de trabajo de manera clara y comprensible. • Crear manuales de procesos para su distribución y referencia. 4. Implementación de Procesos: • Introducir los nuevos procesos o realizar mejoras en los existentes. • Proporcionar formación y recursos necesarios para la implementación eficaz. 5. Monitoreo Continuo:

	• Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada proceso. • Monitorear regularmente el rendimiento de los procesos y compararlos con los objetivos establecidos. 6. Evaluación de Riesgos y Controles: • Identificar posibles riesgos en los procesos y establecer controles adecuados. • Garantizar el cumplimiento de normativas y políticas internas. 7. Mejora continua: • Recopilar retroalimentación de los usuarios y partes interesadas. • Realizar análisis de causa raíz para abordar problemas recurrentes. • Implementar mejoras graduales y sistemáticas en los procesos. 8. Comunicación y Capacitación: • Mantener a los empleados informados sobre los cambios en los procesos. • Proporcionar capacitación continua para garantizar la comprensión y adhesión a los procedimientos.
Políticas	• Establecer un marco para mapear y documentar los procesos internos clave de la organización, identificando claramente las responsabilidades y las interconexiones. • Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar y medir la eficiencia y efectividad de los procesos internos. • Fomentar una cultura de mejora continua, instando a los empleados a identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones. • Establecer políticas que aseguren que los procesos internos cumplan con las regulaciones y normativas aplicables. • Fomentar la colaboración y coordinación entre diferentes departamentos para garantizar la eficiencia en los procesos que involucran a varias áreas de la organización.
Descripción de actividades y responsables	1. Equipo de Gestión de Procesos: • Encargado de liderar y coordinar la gestión de procesos internos.

- Colaborar con los diferentes departamentos para garantizar la alineación de los procesos con los objetivos organizativos.

**Diagrama del
Procedimiento**





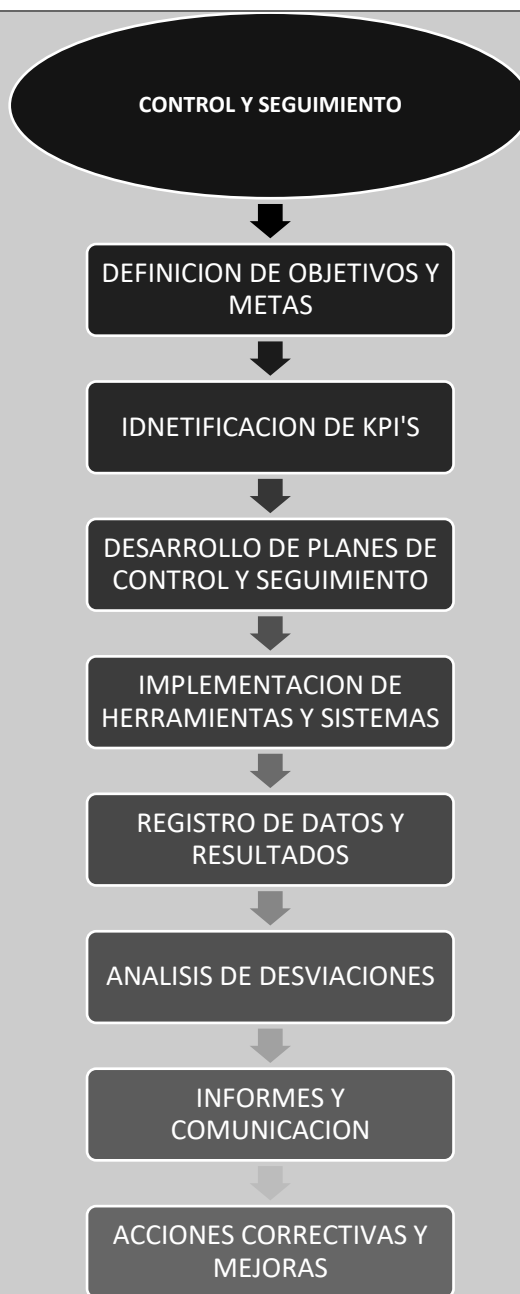
PROCEDIMIENTO 12

FECHA: 11/11/2023

Denominación del procedimiento	Control y Seguimiento
Objetivo	Establecer un proceso efectivo para el control y seguimiento de actividades, proyectos o procesos dentro de la organización, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y la toma de decisiones informadas.
Alcance	Este procedimiento incluiría la determinación de los diferentes elementos a ser controlados, como el rendimiento financiero, operativo y estratégico, así como la definición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se utilizarán para medir el progreso y el logro de metas. Asimismo, abarcaría la especificación de los métodos y herramientas a emplear para recopilar datos, analizar resultados e informar sobre el estado del control y seguimiento.
Procedimiento	- Definición de Objetivos y Metas: - Establecer objetivos y metas claras para las actividades, proyectos o procesos a ser controlados y seguidos. - Identificación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): - Identificar y definir KPIs que sean relevantes y medibles para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos. - Desarrollo de Planes de Control y Seguimiento: - Diseñar planos detallados que describen cómo se llevará a cabo el control y seguimiento, incluyendo frecuencia de informes, responsables y herramientas a utilizar. - Implementación de Herramientas y Sistemas: - Utilizar herramientas y sistemas de control y seguimiento, como software especializado o plataformas de gestión de proyectos. - Registro de Datos y Resultados: - Registrar datos relevantes y resultados obtenidos a través del proceso de control y seguimiento. - Análisis de Desviaciones: - Analizar regularmente los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.

	• Identificar desviaciones significativas y evaluar sus causas. 7. Informes y Comunicación: • Generar informes periódicos que resuman el progreso y el desempeño en relación con los objetivos. • Comunicar los resultados a los interesados relevantes. 8. Acciones Correctivas y Mejoras: • Implementar acciones correctivas en respuesta a desviaciones identificadas. • Buscar continuamente oportunidades de mejora en los procesos y actividades controladas.
Políticas	• Se debe establecer un proceso de comunicación claro y oportuno de los resultados del control y seguimiento. Esto incluye informar sobre el progreso, las desviaciones identificadas y las acciones correctivas tomadas. • En caso de identificar desviaciones o problemas, se debe establecer un proceso para la toma de acciones correctivas. Esto implica definir cómo se identificarán las desviaciones, cómo se evaluarán las posibles soluciones y cómo se implementarán las acciones correctivas necesarias. • Se deben establecer objetivos claros y medibles para el proyecto, proceso o actividad que se va a controlar y dar seguimiento. • Realizar evaluaciones regulares del desempeño del equipo de ventas, proporcionando retroalimentación constructiva y oportunidades de mejora. • Fomentar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de ventas y otros departamentos, facilitando la colaboración para abordar desafíos y oportunidades. • Establecer un proceso para la generación y revisión regular de informes de ventas, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.
Descripción de actividades y responsables	1. Equipo de Control y Seguimiento: • Encargado de liderar y coordinar las actividades de control y seguimiento. • Colaborar con los diferentes departamentos para garantizar la efectividad del proceso.

**Diagrama del
Procedimiento**





MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto. El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de La Nueva Avícola vigente a la fecha, para su mejor uso el manual agrupa los puestos por elemento de organización. Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, A quien se Reporta, A quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Específica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo.

En esta oportunidad se presentan los cambios relativos al organigrama institucional aprobado a 2023, por lo tanto, los cambios en su mayoría son por nombres de las dependencias, nuevos puestos que estén en armonía con el centro de ventas de Variedades Evita y se incluyen las actualizaciones (Actas) aprobadas por Presidencia a la fecha; se detallan las dependencias que tienen vigentes las actividades de periodos anteriores, pero que están en proceso de actualización.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
- Identificar los requerimientos mínimos a considerar en los puestos tipo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Establecer una herramienta administrativa que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de Variedades Evita para el desempeño eficiente del personal.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.
- Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.
- Orientar la actuación de cada funcionario en el desarrollo de los procesos de la Dirección.
- Contratar el personal idóneo para la institución.

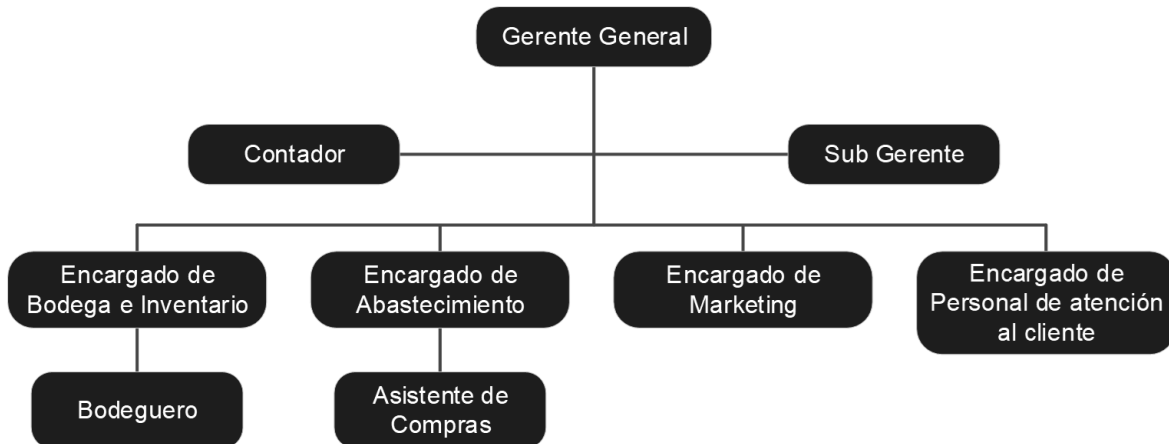
INSTRUCCIONES DE USO

El Manual de Puestos es una herramienta de organización que permite el pleno desarrollo de las actividades de los puestos por lo que es de vital importancia tener en cuenta las siguientes recomendaciones para su uso:

- Cada miembro de la organización debe conocer el manual de puestos, especialmente los puestos que involucren operaciones críticas.
- Estudiar el presente documento con el fin de conocerlas actividades que deben ser realizadas para el óptimo cumplimiento de las tareas de todos los miembros de la organización.
- Realizar actualizaciones del manual de forma periódica con el fin de detectar deficiencias o ambigüedades y realizar una actualización inmediata cuando haya cambios en los procesos o puestos de trabajo.
- Los mismos empleados serán fuente de información para la mejora del manual, ya que estos conocen a primera mano las deficiencias en la delegación de las actividades.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa Variedades Evita:





MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Administrativa	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General de sucursal		
SE REPORTA A: Dirección Administrativa		
SUPERVISA A: Asistente administrativo, encargado de compras, encargado de control de inventarios, encargado de bodega, supervisor área de ventas.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO		
Lic. Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines o experiencia mínima de tres años en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Liderazgo Estratégico		
- Desarrollar y liderar la implementación de la visión y estrategia global de la empresa.		
- Tomar decisiones clave para alcanzar los objetivos comerciales y financieros.		
2. Gestión de Equipos		
- Supervisar y dirigir a los líderes de departamento para garantizar la eficiencia y la colaboración interdepartamental.		
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y promover el desarrollo profesional del personal.		
3. Planificación Financiera		
- Desarrollar y supervisar el presupuesto anual de la empresa.		
- Tomar decisiones financieras informadas para optimizar el rendimiento y garantizar la rentabilidad.		
4. Relaciones con Clientes y Proveedores		
- Construir y mantener relaciones sólidas con clientes clave y proveedores estratégicos.		
- Asegurar la satisfacción del cliente y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.		
5. Desarrollo de Negocios		
- Identificar oportunidades de crecimiento y expansión del negocio.		
- Analizar y negociar acuerdos comerciales y alianzas estratégicas.		

6. Gestión de Operaciones

- Supervisar las operaciones diarias para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Implementar mejoras en los procesos operativos para aumentar la productividad.

7. Cumplimiento Normativo

- Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas relevantes.
- Gestionar auditorías internas y externas para garantizar la transparencia y la legalidad.

8. Comunicación Institucional

- Representar a la empresa ante stakeholders, autoridades y la comunidad empresarial.
- Mantener una comunicación clara y efectiva con todos los niveles de la organización.

HABILIDADES ESPECIALES

- Experiencia previa en roles de liderazgo ejecutivo, preferiblemente en empresas comerciales.
- Conocimiento profundo de estrategias comerciales, finanzas y gestión de operaciones.
- Habilidades de liderazgo excepcionales y capacidad para tomar decisiones informadas.
- Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
- Orientación a resultados y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.

ACTITUDES

Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral, así como disposición de desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCION GENERAL

Es el líder ejecutivo de una empresa, responsable de dirigir y supervisar todas las operaciones para lograr los objetivos estratégicos y financieros. Su papel implica la toma de decisiones estratégicas, gestión operativa, desarrollo organizacional, relaciones externas, gestión financiera y garantizar el cumplimiento legal y ético. Además, el Gerente General lidera la construcción de equipos de alto rendimiento, fomenta la innovación, y se encarga de la comunicación efectiva tanto interna como externa. Su función es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa, requiriendo habilidades de liderazgo, visión estratégica y toma de decisiones informadas.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Coordina y da seguimiento a las unidades que conforman la gerencia, en la formulación y ejecución de programas de trabajo, presupuestos y sistemas de evaluación y control de las funciones comerciales de Variedades Evita. Investiga e identifica otros clientes o nuevos mercados con el fin de aumentar los ingresos institucionales.
2. Coordina y formula proyectos de expansión de servicios y estrategias orientadas a mejorar los niveles de ingresos en las Sucursales.

3. Desarrolla e implementa normativas, políticas y estrategias comerciales que permitan mejorar la eficiencia en las actividades comerciales sin descuidar la relación empresa-cliente.
4. Identifica e implementa nuevas modalidades de atención en las áreas asignadas para servicio a los usuarios.
5. Administra el personal de la Gerencia, y sus dependencias, supervisa su desempeño y el cumplimiento de las obligaciones.
6. Coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, Presupuesto y Programación Anual de Compras de la Gerencia, los que deberán ser consistente con el presupuesto anual asignado.
7. Coordinar y dar seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la empresa y demás gestiones ante el Ministerio de Hacienda.
8. Supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Capacitación Institucional y coordinar eventos a nivel nacional de la Institución.
9. Participar con otros funcionarios y con representantes de entidades externas a Variedades Evita, en acciones o programas que faciliten el logro de los objetivos Institucionales.
10. Coordinar la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, presupuesto y programación anual de compras de la Dirección, lo que deberá ser consistente con el presupuesto anual asignado.
11. Revisar y remitir informe de avance de Plan Anual Operativo.
12. Coordinar el establecimiento de controles eficientes de acciones de personal demandadas por las diferentes dependencias de la institución.
13. Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Dirección.

5. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

CON	PARA
Encargados de diferentes áreas, con las Unidades Organizativas de la Región, personal de la empresa	Proporcionar diferentes servicios al personal, Lineamientos de trabajo, informes, Trámites y otorgar prestaciones.

RELACIONES EXTERNAS

CON	PARA
AFP, ISSS, INPEP, INSAFORP	Seguimiento a casos especiales, Asistencia técnica y capacitación.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Administrativa	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo

SE REPORTA A: Gerente General de sucursal.

SUPERVISA A: Ninguno

2. REQUISITOS MINIMOS

GRADO ACADEMICO

Graduado de Administración de Empresas o carreras afines al cargo o experiencia mínima de dos años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Gestión de Documentación

- Archivar y organizar documentos, contratos, facturas y otros registros administrativos.
- Coordinar la preparación y revisión de documentos según las políticas de la empresa.

2. Soporte a Ventas

- Asistir en la preparación de propuestas y presentaciones para clientes.
- Mantener registros actualizados de clientes, pedidos y actividades de ventas.

3. Coordinación de Reuniones

- Programar y coordinar reuniones internas y externas para el equipo de ventas.
- Preparar material y documentación necesaria para reuniones.

4. Comunicación Interna y Externa

- Gestionar correos electrónicos, llamadas telefónicas y comunicaciones escritas.
- Servir como enlace entre el equipo de ventas y otros departamentos.

5. Manejo de Agenda

- Gestionar las agendas de los miembros del equipo de ventas.
- Coordinar viajes y eventos relacionados con las actividades de ventas.

6. Apoyo Logístico

- Coordinar la logística para eventos, ferias comerciales y presentaciones.
- Gestionar reservas de salas de reuniones y equipos audiovisuales.

7. Manejo de Suministros

- Mantener inventarios de suministros de oficina y hacer pedidos según sea necesario.
- Coordinar con proveedores para garantizar la disponibilidad de suministros.

8. Tareas Administrativas Generales

- Realizar tareas administrativas ad hoc según las necesidades del equipo y la empresa.
- Colaborar con otros departamentos para lograr objetivos organizacionales.

HABILIDADES ESPECIALES

Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización y capacidad de laborar con metas de trabajo.

ACTITUDES

Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, relación con público y capacidad de organización, dispuesto a trabajar fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCION GENERAL

Profesional encargado de brindar apoyo operativo y administrativo en una empresa. Sus responsabilidades incluyen realizar tareas de oficina, gestionar la correspondencia, coordinar reuniones, mantener registros, gestionar la agenda del personal ejecutivo, y asistir en la preparación de documentos y presentaciones. Además, puede encargarse de la comunicación interna y externa, organizar eventos y realizar funciones contables básicas. La eficiencia, la organización y las habilidades de comunicación son fundamentales para este puesto, ya que contribuye al funcionamiento suave y eficaz de la oficina.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Analiza y clasifica la información, lleva registros y elabora reportes de control en casos asignados.
2. Atiende consultas de clientes y proporciona información según normas vigentes.
3. Recibe documentación para justificar las llegadas tardías o ausencias.
4. Elabora notas varias solicitadas por el jefe inmediato.
5. Elabora diferentes acciones de personal
6. Recibe, clasifica, despacha y archiva correspondencia.
7. Asiste a reuniones de trabajo cuando le fuere convocado.
8. Proporciona información que le fuere solicitada conforme a instrucciones o normas vigentes
9. Lleva controles internos del Área tales como: control de correspondencia, control de archivos y otros que así se le indiquen.
10. Sirve al personal interno y externo de la Institución, brindando la información u orientación solicitada.
9. Solicita información de tipo administrativa y/o técnica a quien corresponda para el buen funcionamiento de la Gerencia o Departamento al que pertenece.
11. Elabora requerimiento para solicitud de fondos en Caja Chica.
12. Elabora Egresos de Caja Chica contra entrega de comprobantes de facturas.

13. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.	
14. Gestiona o ejecuta según la naturaleza del procedimiento	
15. Asiste a reuniones que convoque su jefe inmediato o la Dirección Superior.	
16. Colabora en otras actividades relacionadas a la Gerencia que su jefe inmediato le solicite.	
17. Seguimiento y control de indicadores de gestión	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Gerente de empresa, encargados de diferentes áreas, personal en general de la empresa	Recibir lineamientos de trabajo, aprobaciones, etc., Apoyar en las actividades propias y dar atención a lo requerido.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Consumidores de Variedades Evita.	Generar atención con prontitud y esmero.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Logística	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de bodega.		
SE REPORTA A: Gerente General.		
SUPERVISA A: Ayudante de bodega.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADÉMICO Bachiller general, o experiencia mínima de 1 año en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Coordinación Operativa: - Supervisar las actividades diarias del almacén, incluyendo la recepción, almacenamiento, preparación y envío de productos. - Garantizar el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud en el almacén.		
2. Gestión de Personal: - Dirigir y motivar al equipo de almacén. - Asignar tareas y responsabilidades de manera eficiente. - Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal.		
3. Control de Inventarios: - Coordinar con el Encargado de Control de Inventario para asegurar una gestión precisa de los niveles de existencias. - Realizar auditorías periódicas de inventario para identificar y corregir discrepancias.		
4. Optimización de Procesos: - Implementar mejoras en los procedimientos operativos para aumentar la eficiencia y reducir costos. - Colaborar con el Encargado de Control de Inventario para optimizar los procesos de recepción y almacenamiento.		
5. Gestión de Espacio: - Planificar y organizar el espacio de almacenamiento de manera efectiva. - Coordinar la disposición y distribución de productos para facilitar el acceso y la recuperación eficiente.		
6. Colaboración Interdepartamental:		

- Trabajar en conjunto con los departamentos de compras, logística y ventas para garantizar una cadena de suministro integrada. - Participar en reuniones interdepartamentales para alinear objetivos y resolver problemas operativos.			
7. Reportes y Documentación: - Generar informes periódicos sobre el rendimiento del almacén. - Mantener registros precisos de las operaciones diarias y las transacciones de inventario.			
HABILIDADES ESPECIALES - Experiencia previa en roles de supervisión en almacenes. - Conocimiento sólido de sistemas de gestión de almacén y software relacionado. - Habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo. - Excelentes habilidades de comunicación y resolución de problemas. - Orientación a resultados y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.			
ACTITUDES Debe poseer iniciativa, responsable, discreción, disposición de trabajo fuera de la jornada laboral, diligente y oportuna, con disposición para trabajar en equipo y colaboración en actividades solicitadas por las autoridades superiores. Dispuesto a desplazarse a nivel nacional.			
3. DESCRIPCION GENERAL			
Profesional responsable de supervisar y gestionar eficientemente las actividades relacionadas con el almacenamiento y control de inventario de una empresa. Sus principales responsabilidades incluyen recibir, organizar y almacenar los productos o materiales de manera segura, llevar registros precisos de inventario, realizar auditorías periódicas, y coordinar la distribución interna de mercancías. Además, el Encargado de Bodega puede colaborar con otros departamentos para asegurar una cadena de suministro fluida, mantener la organización y limpieza del almacén, y garantizar el cumplimiento de políticas de seguridad y normativas.			
4. DESCRIPCION ESPECIFICA			
1. Supervisar la recepción de productos o materiales. 2. Verificar la conformidad de las entregas con las órdenes de compra. 3. Clasificar y organizar productos o materiales en el almacén de manera eficiente. 4. Designar ubicaciones de almacenamiento para facilitar la identificación y acceso. 5. Mantener registros precisos de inventario. 6. Realizar conteos periódicos para asegurar la exactitud de las existencias. 7. Identificar y resolver desbalances o discrepancias. 8. Coordinar la distribución interna de productos o materiales a diferentes departamentos o áreas de la empresa. 9. Asegurar que los productos estén adecuadamente embalados y etiquetados para su almacenamiento y transporte. 10. Trabajar en estrecha colaboración con los departamentos de compras, ventas y producción para satisfacer las demandas operativas. 11. Manejar devoluciones de productos de manera adecuada y documentar los motivos. 12. Realiza levantamiento de inventario en forma periódica 13. Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad y regulaciones relacionadas con la gestión de inventario y almacenamiento. 14. Optimizar el espacio de almacenamiento para maximizar la capacidad. 15. Generar informes regulares sobre el estado del inventario y las operaciones del almacén.			
5. RELACIONES DE TRABAJO			
RELACIONES INTERNAS			
CON		PARA	
Gerente General, encargado de ventas.			

	Recibir lineamientos, Apoyar en las actividades propias del Departamento y dar atención a lo requerido.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Dirección General de Aduanas	Requisitos de permisos y cumplimiento de normas establecidas para la importación de productos.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Logística	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero		
SE REPORTA A: Encargado de bodega.		
SUPERVISA A: Ninguno.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADÉMICO Bachiller general, o experiencia mínima de 1 año en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Recepción y Almacenamiento - Recibir y verificar la exactitud de los productos entregados. - Almacenar los productos de manera organizada y eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos.		
2. Gestión de Inventarios - Realizar conteos periódicos de inventario para mantener registros precisos. - Coordinar con el Encargado de Control de Inventario para abordar discrepancias y asegurar la disponibilidad de productos.		
3. Preparación de Pedidos - Recoger y preparar los productos según las solicitudes de pedidos. - Asegurar la exactitud de los productos y la cantidad antes de su envío.		
4. Distribución y Envío - Coordinar con el equipo de logística para garantizar la entrega oportuna de productos. - Preparar y cargar productos para su envío, asegurando la integridad de la mercancía.		
5. Mantenimiento de Equipos y Espacios - Supervisar el mantenimiento de equipos de manejo de materiales, como montacargas y carretillas. - Mantener la limpieza y organización del área de almacenamiento.		
6. Comunicación Interdepartamental:		

- Colaborar con los equipos de compras, ventas y logística para coordinar eficientemente las operaciones. - Informar sobre productos dañados o faltantes y sugerir mejoras en los procesos.			
7. Seguridad en el Trabajo - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad en el manejo de productos y equipos. - Participar en la capacitación sobre seguridad y promover un entorno de trabajo seguro.			
HABILIDADES ESPECIALES - Experiencia previa en funciones de almacenamiento o bodega es preferida. - Conocimiento básico de equipos de manejo de materiales (montacargas, carretillas). - Habilidades organizativas y atención al detalle. - Capacidad para trabajar en un entorno físicamente exigente. - Buena comunicación y habilidades para trabajar en equipo.			
ACTITUDES Debe poseer iniciativa, responsable, discreción, disposición de trabajo fuera de la jornada laboral, diligente y oportuna, con disposición para trabajar en equipo y colaboración en actividades solicitadas por las autoridades superiores. Dispuesto a desplazarse a nivel nacional.			
3. DESCRIPCION GENERAL			
Profesional responsable de gestionar las operaciones diarias de una bodega o almacén. Sus responsabilidades incluyen recibir, almacenar y organizar los productos o materiales de manera eficiente. Además, el bodeguero mantiene registros precisos de inventario, realiza auditorías periódicas para garantizar la exactitud de las existencias y coordina la distribución interna de mercancías. Este rol implica colaborar estrechamente con otros departamentos para satisfacer las demandas operativas de la empresa, mantener la limpieza y la organización en la bodega, y asegurarse de que los procedimientos de seguridad y regulaciones internas se cumplan.			
4. DESCRIPCION ESPECIFICA			
1. Ordena productos en bodega, para su almacenamiento y resguardo. 2. Ingresa compras de mercadería en el sistema de control de inventario de la despensa, en bodega. 3. Traslada productos de bodega a sala de ventas. 4. Realiza limpieza y cuidado de los estantes donde se coloca productos. 5. Realiza limpieza y cuidado de las instalaciones de la bodega. 6. Controla plagas y roedores en las instalaciones de bodegas. 7. Revisa estado de productos al momento de la recepción de los proveedores. 8. Revisa facturas de conformidad a las órdenes de compra debidamente autorizadas. 9. Recibe y revisa pedidos de productos a proveedores. 10. Atiende a proveedores de la despensa. 11. Apoya a vigilancia en bodega 12. Realiza levantamiento de inventario en forma periódica 13. Atiende requerimientos de productos en sala de ventas. 14. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato. 15. Realiza otras actividades inherentes al cargo encomendadas por su jefe inmediato.			
5. RELACIONES DE TRABAJO			
REALACIONES INTERNAS			
CON		PARA	
Gerente General, encargado de ventas.			

	Recibir lineamientos, Apoyar en las actividades propias del Departamento y dar atención a lo requerido.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Dirección General de Aduanas	Requisitos de permisos y cumplimiento de normas establecidas para la importación de productos.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Logística	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de control de inventarios.		
SE REPORTA A: Gerente General.		
SUPERVISA A: Bodeguero y Dependientes.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía o Ingeniería Industrial o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado o cursos especializados en ventas o mercadeo o experiencia mínima de cinco años en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Planificación y Organización: - Desarrollar y mantener políticas y procedimientos eficientes para el control de inventario. - Coordinar la programación de inventarios regulares y cíclicos.		
2. Supervisión y Monitoreo: - Supervisar el conteo físico de existencias y reconciliar cualquier discrepancia. - Utilizar sistemas de seguimiento y software de inventario para mantener registros precisos.		
3. Análisis de Datos: - Analizar datos de inventario para identificar tendencias, problemas y oportunidades de mejora. - Generar informes regulares sobre el rendimiento del inventario y proponer acciones correctivas.		
4. Colaboración Interdepartamental: - Trabajar en estrecha colaboración con los equipos de compras, logística y ventas para garantizar una gestión integrada del inventario. - Coordinar con el equipo de compras para asegurar niveles adecuados de existencias.		
5. Optimización de Procesos: - Identificar y aplicar mejores prácticas para optimizar la eficiencia en la gestión de inventario. - Proponer mejoras en los procesos para reducir costos y maximizar la rentabilidad.		

6. Prevención de Pérdidas:

- Implementar medidas para prevenir y detectar el robo, el deterioro o la obsolescencia de inventario.
- Desarrollar estrategias para minimizar las pérdidas y maximizar la recuperación.

7. Cumplimiento Normativo:

- Asegurar el cumplimiento de las normativas internas y externas relacionadas con el control de inventario.
- Participar en auditorías internas y externas relacionadas con el inventario.

HABILIDADES ESPECIALES

- Experiencia previa en funciones de control de inventario.
- Conocimiento sólido de sistemas de gestión de inventario y software relacionado.
- Habilidades analíticas avanzadas y capacidad para trabajar con grandes conjuntos de datos.
- Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
- Capacidad para tomar decisiones efectivas y resolver problemas de manera proactiva.

ACTITUDES

Iniciativa, responsable, discreción, disposición de trabajo fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional, diligente y oportuno.

3. DESCRIPCION GENERAL

Profesional encargado de supervisar y gestionar de manera eficiente el inventario de una empresa. Sus responsabilidades incluyen la planificación y ejecución de políticas y procedimientos para el control de existencias, asegurando la precisión y disponibilidad de productos o materiales. Este rol implica realizar auditorías regulares, mantener registros exactos, identificar y resolver desbalances, y colaborar con otros departamentos para optimizar la gestión de inventario. Además, el Encargado de Control de Inventario puede participar en la implementación de sistemas de gestión de inventario y contribuir a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de existencias.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Mantiene las cantidades de producto para la venta según la demanda de los usuarios.
2. Verifica el cumplimiento de la prestación.
3. Coordina y verifica que el proceso de venta sea ágil y oportuno.
4. Vela por que todo producto tenga el precio visible.
5. Brinda una buena atención a los usuarios.
6. Vela por la limpieza, higiene y el orden en las instalaciones de las despensas.
7. Verificar fechas de vencimiento de los productos y solicitar los cambios de aquellos productos vencidos o próximos a vencer oportunamente.
8. Administra eficientemente el capital de trabajo
9. Elabora informe y solicitud de sugeridos de productos y enviarlos al Jefe de Unidad de Administración de Despensas para su respectiva autorización.
10. Coordina el personal asignado a las despensas
11. Vela por una correcta y adecuada atención a los usuarios de las despensas
12. Supervisa el buen desempeño del personal a su cargo.
13. Realiza monitoreos constantes para verificar el abastecimiento de los productos.
14. Lleva el control del resultado de los inventarios de mercadería.
15. Elabora informe de compras, ventas y subsidio mensual.
16. Realiza los requerimientos de compra de todos los productos, según demanda, en forma oportuna, velando siempre por la disponibilidad de los mismos.
17. Realiza los arqueos y cortes de caja, de las ventas realizadas diariamente
18. Gestiona el pago oportuno a proveedores.
19. Autoriza las devoluciones de productos por parte de los usuarios de conformidad con la normativa para tal fin.

20. Tramita y gestiona en forma oportuna el reintegro del subsidio, crédito de despensa y ordenes de compras (descuentos de ópticas y farmacias)	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Gerente general, personal de la institución, jefe inmediato.	Recibir instrucciones y brindar apoyo en requerimientos de información o colaboración en otras áreas. Instrucciones, proporcionar información, y gestionar aprobaciones. Envío de descuentos del personal y reintegro de los mismos. Atención en la despensa
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Proveedores, Auditoría externa, Instituciones Financieras.	Compra de mercadería Revisión de procesos Para efectuar pagos y remesas



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Logística	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Departamento de Compras.

SE REPORTA A: Gerente General de sucursal

SUPERVISA A: Ninguno.

2. REQUISITOS MINIMOS

GRADO ACADEMICO

Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Licenciatura en Ciencias Jurídicas, o carreras afines al cargo o experiencia en cargos similares por lo menos tres años en procesos de adquisiciones; y ser de moralidad notoria y no tener conflictos de intereses con el cargo.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Evaluación de Proveedores

- Identificar y evaluar proveedores potenciales.
- Negociar términos y condiciones con proveedores.
- Mantener relaciones sólidas y colaborativas con los proveedores existentes.

2. Negociación de Contratos

- Elaborar y negociar contratos de compra.
- Garantizar que los contratos sean favorables para la empresa en términos de costos, plazos de entrega y calidad.

3. Gestión de Inventarios

- Supervisar y mantener niveles de inventario óptimos.
- Coordinar con el equipo de almacén para garantizar la disponibilidad de productos según las necesidades.

4. Análisis de Mercado

- Mantenerse informado sobre las tendencias del mercado y las condiciones económicas que puedan afectar las compras.
- Realizar análisis comparativos de precios y productos.

5. Coordinación Interdepartamental

- Colaborar estrechamente con los departamentos internos para comprender sus necesidades de compra.
- Asegurar la alineación de las adquisiciones con los objetivos estratégicos de la empresa.

6. Cumplimiento Normativo

- Garantizar el cumplimiento de todas las normativas y políticas internas en relación con las compras.
- Gestionar la documentación y registros relacionados con las adquisiciones.

7. Gestión de Crisis

- Manejar situaciones de escasez de suministros o problemas de calidad de manera efectiva.
- Desarrollar planes de contingencia para garantizar la continuidad de las operaciones.

HABILIDADES ESPECIALES

- Experiencia previa en funciones de compras, preferiblemente en un rol de supervisión.
- Conocimiento profundo de los procesos de adquisición y cadena de suministro.
- Habilidades sólidas de negociación y resolución de problemas.
- Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar en equipo.
- Conocimiento de herramientas informáticas y sistemas de gestión de compras.

ACTITUDES

Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCION GENERAL

Profesional responsable de gestionar y coordinar las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de una empresa. Sus principales responsabilidades incluyen identificar proveedores, negociar términos y condiciones, evaluar ofertas, realizar análisis de costos, y asegurarse de obtener los mejores precios y condiciones para la empresa. Además, puede ser responsable de mantener relaciones efectivas con proveedores, gestionar inventarios, y colaborar con otros departamentos para satisfacer las necesidades operativas de la empresa de manera eficiente y rentable.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Ejecuta los procesos de adquisiciones de obras, bienes y servicios, dándole cumplimiento a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
2. Da seguimiento a los procesos de libre gestión, licitaciones, concursos y contrataciones directas en ejecución por el personal asignado para realizar este tipo de funciones, apegados a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)
3. Coordina las actividades del personal destacado para realizar los procesos de adquisiciones de obras, bienes y servicios por libre gestión o licitaciones, concursos y contrataciones directas
4. Lleva control de los procesos de compras que se realicen por libre gestión.
5. Apoyar en otras actividades solicitadas por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
6. Participa en comisiones de evaluación de ofertas en la elaboración del informe de evaluación y acta de recomendación para Junta de Gobierno.
7. Participa en los actos de apertura de ofertas.
8. Prepara el informe mensual de compras solicitado por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC).
9. Coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, Presupuesto y Programación Anual de Compras de la Unidad, los que deberán ser consistentes con el presupuesto anual asignado.
10. Da seguimiento a la ejecución presupuestaria del Departamento.
11. Da seguimiento al Plan de Compras Institucional y prepara información relacionada al monto de las contrataciones, para informar periódicamente a la Dirección Superior (Junta de Gobierno).
12. Proporciona a la UNAC pronta y oportunamente toda la información requerida por esta.
13. Vela para que se mantenga una adecuada actualización del banco de proveedores.

14. Planifica, organiza, integra y controla todos los procesos de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que la institución requiera a través de sus dependencias. Así mismo lleva el expediente respectivo de cada proceso.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Gerente General, Colaboradores	Recibir instrucciones sobre lineamientos de trabajo, Apoyo para formulación y tramites de documentos.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras	Oferten o deseen contratar obras, bienes y servicios requeridos por la Institución.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Comercial	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Atención al Cliente		
SE REPORTA A: Gerente General.		
SUPERVISA A: Empleados del área de ventas.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO		
Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Economía o Ingeniería Industrial o cualquier carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado o cursos especializados en ventas o mercadeo o experiencia mínima de cinco años en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Liderazgo de Equipo: – Supervisar, motivar y guiar al equipo de atención al cliente. – Proporcionar capacitación y desarrollo continuo para mejorar las habilidades del personal. 2. Desarrollo de Políticas y Procedimientos: – Establecer y mantener políticas y procedimientos para la atención al cliente. – Asegurar la consistencia en el servicio proporcionado por el equipo. 3. Gestión de Operaciones: – Supervisar las operaciones diarias del departamento de atención al cliente. – Garantizar la eficiencia y la calidad en la respuesta a consultas y resolución de problemas. 4. Coordinación Interdepartamental: – Colaborar con otros departamentos, como ventas y logística, para abordar las necesidades de los clientes de manera efectiva. – Participar en reuniones interdepartamentales para alinear estrategias y resolver problemas operativos. 5. Manejo de Quejas y Problemas: – Gestionar quejas y problemas de los clientes de manera proactiva y efectiva. – Desarrollar y aplicar procedimientos para la resolución rápida y satisfactoria de problemas. 6. Implementación de Tecnología: – Evaluar e implementar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y calidad del servicio al cliente.		

– Asegurar la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías.			
HABILIDADES ESPECIALES – Experiencia significativa en roles de servicio al cliente, con experiencia previa en liderazgo. – Conocimiento sólido de técnicas de servicio al cliente y resolución de problemas. – Habilidades de liderazgo y capacidad para inspirar y motivar al equipo. – Excelentes habilidades de comunicación y empatía. – Orientación a resultados y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.			
ACTITUDES Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel nacional.			
3. DESCRIPCION GENERAL			
Profesional clave dentro de una empresa, encargado de supervisar y coordinar las actividades relacionadas con la atención y satisfacción del cliente. Sus funciones abarcan una serie de responsabilidades centradas en garantizar una experiencia positiva para los clientes, garantizando así una eficiente y pronta atención a los usuarios de la institución.			
4. DESCRIPCION ESPECIFICA			
1. Proporcionar capacitación y orientación para asegurar un servicio al cliente de alta calidad. 2. Gestionar y resolver problemas o quejas de los clientes de manera eficaz y oportuna. 3. Monitorea y da seguimiento al registro de clientes y autoriza los cambios según normativa vigente. 4. Controla las visitas quincenales realizadas a las sucursales, así como también revisa los reportes de dichas visitas. 5. Coordina la implementación de las normativas, políticas y estrategias de atención al cliente. 6. Establecer y mantener altos estándares de servicio al cliente para garantizar la satisfacción del cliente. 7. Facilita asistencia técnica de atención al cliente a las unidades autorizadas. 8. Controla que los encargados de atención al cliente tramiten los requerimientos presentados por los clientes en sucursales. 9. Interactuar directamente con clientes para abordar consultas, proporcionar información y recopilar comentarios. 10. Identificar áreas de mejora en los procesos de atención al cliente y proponer soluciones para optimizar la experiencia del cliente. 11. Colaborar con otros departamentos, como ventas, marketing y logística, para asegurar una comunicación eficiente y una respuesta coordinada a las necesidades del cliente. 12. Desarrollar y mantener procedimientos y políticas de atención al cliente para garantizar la consistencia en el servicio. 13. Promover una cultura organizacional centrada en el cliente, donde la satisfacción del cliente sea una prioridad. 15. Actualiza la normativa aplicable a la gestión de atención al cliente. de las áreas designadas.			
5. RELACIONES DE TRABAJO			
REALACIONES INTERNAS			
CON		PARA	
Gerente Comercial, Dirección Técnica, Gerencias regionales, Unidad Jurídica, Subgerencia de Comunicaciones y RRPP.		Recibir lineamientos, Proporcionar información sobre necesidad o problema del cliente, Asistencia técnica, Reciben información sobre mejoras en los	

	sistemas de distribución para ajustes en la facturación.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Clientes, Defensoría al consumidor, Instituciones Atención al Clientes, Contratistas.	Atención de necesidades y solución de problemas, Reclamos de clientes, Cobranza de factura y depósitos, Calidad de servicio, Cumplimiento de programas de trabajo.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Comercial	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Personal área de ventas		
SE REPORTA A: Supervisor área de ventas		
SUPERVISA A: Ninguno.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO		
Bachiller Comercial Opción Contador o bachillerato afín, o experiencia mínima de 1 año en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Atención al Cliente:		
- Brindar un servicio al cliente excepcional al recibir, orientar y asistir a los clientes.		
- Responder preguntas y proporcionar información detallada sobre productos o servicios.		
2. Ventas y Cumplimiento de Metas:		
- Realizar actividades de ventas para cumplir con los objetivos y metas establecidos.		
- Identificar oportunidades de venta y persuadir a los clientes para que realicen compras.		
3. Conocimiento de Productos:		
- Adquirir un profundo conocimiento de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.		
- Explicar las características y beneficios de los productos de manera clara y persuasiva.		
4. Negociación y Cierre:		
- Negociar condiciones de venta, precios y términos con los clientes.		
- Cerrar ventas de manera efectiva, asegurando la satisfacción del cliente.		
5. Seguimiento Postventa:		
- Realizar un seguimiento postventa para garantizar la satisfacción del cliente.		
- Gestionar problemas o devoluciones de productos de manera proactiva y eficiente.		
6. Colaboración con el Equipo:		

- Trabajar en colaboración con otros miembros del equipo de ventas para alcanzar los objetivos generales. - Compartir información sobre clientes y estrategias de venta de manera transparente.
7. Actualización de Información: - Mantener registros precisos de las interacciones con los clientes y las actividades de ventas. - Proporcionar informes regulares sobre el progreso de las metas individuales y del equipo.
HABILIDADES ESPECIALES - Experiencia previa en roles de ventas es valorada. - Habilidades de comunicación excepcionales y capacidad para establecer relaciones efectivas. - Actitud proactiva y orientada a resultados. - Capacidad para trabajar en un entorno dinámico y cumplir con metas de ventas. - Conocimiento básico de técnicas de ventas y habilidades de negociación.
ACTITUDES Debe poseer iniciativa, responsable, discreción, disposición de trabajo fuera de la jornada laboral, diligente y oportuno, con disposición para trabajar en equipo y cuando se le requiera otras actividades por las autoridades superiores.
3. DESCRIPCION GENERAL Responsable de promover y vender productos o servicios de una empresa, interactuando directamente con los clientes. Sus principales responsabilidades incluyen asesorar a los clientes sobre los productos, manejar transacciones de venta, alcanzar objetivos de ventas establecidos, mantener un conocimiento actualizado de los productos y servicios ofrecidos, y proporcionar un servicio al cliente excepcional. Además, el personal de ventas puede participar en actividades de seguimiento, generar informes de ventas y colaborar con otros departamentos para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.
4. DESCRIPCION ESPECIFICA 1. Ingresa compras de mercadería en el sistema de control de inventario de la despensa, en sala de venta. 2. Traslada y coloca productos de bodega a sala de ventas. 3. Limpia y cuida los estantes donde se coloca producto 4. Limpia y cuida las instalaciones de la sala de ventas y bodega 5. Revisa fechas de vencimiento de productos en forma periódica 6. Coloca precios de productos asignados. 7. Recibe y revisa pedidos de productos a proveedores. 8. Atiende a usuarios de la despensa en sala de ventas. 9. Verifica tickets de compras a la salida de la sala de ventas. 10. Apoya a vigilancia en bodega y sala de ventas. 11. Controla plagas y roedores en las instalaciones de la despensa. 12. Reubica productos dejados en caja o fuera de su estante. 13. Realiza levantamiento de inventario en forma periódica. 14. Elabora requerimientos de productos a bodega para ser trasladados a sala de ventas. 15. Elabora reporte de requerimientos de productos para la venta. 16. Vela por una excelente atención al público. 17. Verifica los sugeridos de compras. 18. Vela porque se cumpla el instructivo de la Despensa. 19. Verifica las compras de mercadería 20. Apoya en la preparación, despacho y entrega de pedidos en línea. 21. Asiste a reuniones que convoque su jefe inmediato o la Dirección.

5. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Gerente general, personal de la institución, jefe inmediato, empleados del área de ventas.	Recibir instrucciones y brindar apoyo en requerimientos de información o colaboración en otras áreas. Atender a los clientes que compran en la Despensa. Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias del Área y dar atención a los clientes internos y/o externos en lo que corresponda y a requerimientos solicitados o apoyo en otras áreas.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Proveedores.	Recepción de mercadería y cambios de productos, con la autorización del jefe inmediato y con conocimiento del bodeguero.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Comercial	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Cajero (a)		
SE REPORTA A: Supervisor de área de ventas		
SUPERVISA A: Ninguno.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO		
Bachiller Comercial Opción Contador o bachillerato afín, o experiencia mínima de 1 año en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Atención al Cliente:		
- Saludar y atender a los clientes de manera cordial y profesional. - Proporcionar información sobre productos, servicios y promociones cuando sea necesario.		
2. Procesamiento de Transacciones:		
- Registrar con precisión las transacciones de compra de los clientes. - Manejar el efectivo, tarjetas de crédito y otros métodos de pago de manera segura.		
3. Arqueo de Caja:		
- Realizar arqueos de caja al inicio y al final del turno para asegurar la precisión. - Informar cualquier discrepancia o irregularidad al supervisor inmediato.		
4. Gestión de Devoluciones y Reembolsos:		
- Procesar devoluciones y reembolsos de manera eficiente y según las políticas de la empresa. - Explicar claramente los procedimientos a los clientes y asegurar su satisfacción.		
5. Promoción de Ofertas y Programas de Fidelidad:		
- Informar a los clientes sobre ofertas, descuentos y programas de lealtad. - Incentivar la participación en programas que mejoren la experiencia del cliente.		
6. Manejo de Quejas:		
- Abordar quejas o problemas de los clientes de manera profesional y cortés. - Coordinar con el supervisor para resolver situaciones difíciles.		
7. Mantenimiento de la Zona de Cajeros:		
- Mantener la estación de trabajo limpia y organizada. - Reponer material de empaque y recibos según sea necesario.		

HABILIDADES ESPECIALES

- Experiencia previa en roles de cajero o atención al cliente es valorada.
- Conocimiento básico de sistemas de punto de venta (POS) y manejo de efectivo.
- Habilidades numéricas y atención al detalle.
- Excelentes habilidades de comunicación y servicio al cliente.
- Actitud amigable, proactiva y orientada a resultados.

ACTITUDES

Con buena presentación, responsable, discreto proactivo, diligente y oportuno, dispuesto a realizar otras actividades que le sean requeridas. Capacidad, honestidad, probidad, relaciones interpersonales y con capacidad de trabajar bajo presión. Dispuesto a desplazarse a nivel nacional y a trabajar fuera de la jornada laboral.

3. DESCRIPCION GENERAL

Profesional encargado de realizar transacciones financieras, gestionar el flujo de efectivo y proporcionar un servicio al cliente eficiente en entornos como bancos, tiendas minoristas o restaurantes. Sus responsabilidades incluyen recibir pagos, procesar transacciones, manejar el efectivo y proporcionar recibos precisos. Además, los cajeros suelen brindar información sobre productos o servicios, resolver consultas de clientes y mantener el área de caja organizada. La precisión en el manejo de dinero, habilidades de atención al cliente y conocimientos básicos de productos o servicios ofrecidos son fundamentales para este puesto.

4. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Recolecta fondos por la cancelación de artículos adquiridos en el centro de ventas.
2. Organiza documentación para el arqueo y/o corte de caja.
3. Administra el fondo de caja asignado.
4. Atiende a clientes que compran productos en la despensa.
5. Cuadra la caja diariamente por compras al crédito y al contado con el efectivo en caja.
6. Colabora en la realización de inventarios periódicos.
7. Colabora en la colocación y organización de productos en estantes, cuando no hay clientes en caja.
8. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
9. Colabora con la jefatura inmediata en otras actividades que de acuerdo al puesto le sean encomendadas
10. Atender instrucciones o requerimientos de los jefes superiores.

5. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

CON	PARA
Gerente general, personal de la institución, supervisor de ventas.	Recibir instrucciones y brindar apoyo en requerimientos de información o colaboración en otras áreas. Atender a los clientes que compran en el centro de ventas.

RELACIONES EXTERNAS

CON	PARA
Clientes en general.	Consultas de precios de productos y compras.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Mercadeo	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: OCTUBRE/2023	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Marketing		
SE REPORTA A: Gerente General		
SUPERVISA A: Comerciantes o vendedores.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Administración de Empresas, Mercadeo y Publicidad o Relaciones Públicas o carreras afines y conocimiento de comunicaciones institucionales y periodismo. Deseable: con especialización o maestría.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Desarrollo Estratégico: - Contribuir a la definición de la estrategia de marketing de la empresa en colaboración con la alta dirección. - Identificar oportunidades de mercado y desarrollar planes estratégicos para alcanzar objetivos específicos.		
2. Planificación de Campañas: - Diseñar, planificar y ejecutar campañas de marketing multicanal. - Coordinar el lanzamiento de productos o servicios, incluyendo la creación de materiales promocionales.		
3. Presencia en Línea: - Supervisar la presencia en línea de la empresa, incluyendo el sitio web y las redes sociales. - Desarrollar y ejecutar estrategias para mejorar la visibilidad y la participación en plataformas digitales.		
4. Gestión de Contenidos:		

– Crear y supervisar la producción de contenido relevante y atractivo para diferentes canales. – Garantizar la coherencia y calidad de los mensajes de marketing. 5. Análisis y Reportes: – Analizar datos de rendimiento de campañas y actividades de marketing. – Generar informes periódicos para evaluar el ROI y la efectividad de las estrategias implementadas. 6. Relaciones Públicas: – Desarrollar relaciones con medios de comunicación y otros socios estratégicos. – Gestionar comunicados de prensa y eventos relacionados con relaciones públicas. 7. Coordinación Interdepartamental: – Colaborar estrechamente con los departamentos de ventas, desarrollo de productos y servicio al cliente. – Asegurar la alineación de las estrategias de marketing con los objetivos globales de la empresa. 8. Investigación de Mercado: – Realizar estudios de mercado para comprender las tendencias del sector y las preferencias de los clientes. – Utilizar la investigación para adaptar estrategias y mensajes de marketing.
HABILIDADES ESPECIALES – Experiencia demostrada en roles de marketing, preferiblemente con experiencia en liderazgo. – Conocimiento profundo de estrategias de marketing tradicional y digital. – Habilidades analíticas y capacidad para utilizar herramientas de análisis de datos. – Excelentes habilidades de comunicación y creatividad. – Orientación a resultados y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.
ACTITUDES Liderazgo y ejecución, Capacidad de comunicación efectiva, Capacidad de negociación, Pensamiento Estratégico, Planificación y coordinación, Analítico/a., Orientado/a hacia resultados, Capacidad para desarrollar y mantener contactos efectivos en su área de gestión, con entidades públicas y privadas de El Salvador y en países con los cuales hay relación o interés de relacionarse.
3. DESCRIPCION GENERAL Profesional responsable de liderar y ejecutar las estrategias de marketing de la empresa Variedades Evita. Sus funciones abarcan una variedad de actividades diseñadas para promover y posicionar los productos o servicios de esta empresa, así como fortalecer la imagen de la marca.
4. DESCRIPCION ESPECIFICA 1. Crear y ejecutar estrategias de marketing que respalden los objetivos comerciales de la empresa. 2. Realizar análisis de mercado para comprender las tendencias, necesidades y comportamientos de los consumidores.

3. Diseñar campañas de marketing que incluyan publicidad, promociones, eventos y otros esfuerzos promocionales.
4. Gestionar la presencia en línea, incluyendo redes sociales, sitio web y campañas de marketing digital.
5. Dar a conocer constantemente las ventajas competitivas y logros de país dentro de la estrategia de Comunicaciones y Publicidad.
6. Desarrollar, ejecutar y supervisar planes y programas de comunicación, que permitan el mantenimiento y fomento de la buena imagen de la institución.
7. Trabajar en estrecha colaboración con equipos de ventas, desarrollo de productos y otros departamentos para alinear las estrategias de marketing con los objetivos generales de la empresa.
8. Administrar el presupuesto de marketing de manera eficiente, maximizando el retorno de la inversión (ROI).
9. Evaluar el desempeño de las campañas de marketing mediante el análisis de métricas y la generación de informes.
10. Supervisar la creación de contenidos atractivos y relevantes que resuenen con el público objetivo.
11. Garantizar la consistencia en la identidad de marca y mensajes de marketing en todas las plataformas.
12. Colocar publicaciones de la institución en revistas y los diferentes medios de comunicación de acuerdo a la estrategia de comunicación institucional.
13. Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y ajustar las estrategias en consecuencia.
14. Gestionar contrataciones de servicios de promoción, publicidad y elaboración de artículos promocionales.

5. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

CON	PARA
Gerente General, personal de la institución, jefe inmediato.	Recibir instrucciones y brindar apoyo en requerimientos de información o colaboración en otras áreas. Atender a los clientes que compran en la Despensa. Recibir instrucciones, apoya en las actividades propias del Área y dar atención a los clientes internos y/o externos en lo que corresponda y a requerimientos solicitados o apoyo en otras áreas.

RELACIONES EXTERNAS

CON	PARA
Clientes, Defensoría al Consumidor, Instituciones financieras.	Atiende y proporciona información general. Cumplimiento de programas de ventas.



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

ÁREA: Financiera	REFERENCIA:	HOJA 1-1
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:	
PROCEDIMIENTO: Descripción de puestos	FECHA: ABRIL/2022	
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Departamento de Contabilidad.		
SE REPORTA A: Gerente General		
SUPERVISA A: Encargado de Contabilidad y encargado de departamento de Compras.		
2. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADEMICO		
Economista o Administrador de Empresas o de reconocida competencia y honorabilidad en la materia y/o experiencia mínima de cinco años en su respectivo campo		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES		
1. Registro y Clasificación: – Registrar y clasificar transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos y activos. – Mantener registros contables precisos y actualizados. 2. Preparación de Estados Financieros: – Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales. – Analizar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa. 3. Presupuesto y Planificación: – Colaborar en la elaboración del presupuesto anual. – Comparar el desempeño real con el presupuesto y proporcionar análisis de variación. 4. Cumplimiento Fiscal y Normativo: – Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y normativas. – Coordinar con asesores fiscales externos según sea necesario. 5. Auditoría Interna y Externa: – Preparar documentación para auditorías internas y externas. – Colaborar con auditores externos para facilitar procesos de auditoría.		

6. Gestión de Cuentas: – Supervisar cuentas por cobrar y cuentas por pagar. – Gestionar conciliaciones bancarias y asegurar la integridad de las transacciones. 7. Análisis Financiero: – Realizar análisis financiero para identificar tendencias y oportunidades. – Proporcionar informes y recomendaciones para mejorar la eficiencia financiera. 8. Colaboración con Otros Departamentos: – Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de ventas y otros departamentos para comprender y abordar las necesidades financieras. – Participar en reuniones interdepartamentales para alinear objetivos.			
HABILIDADES ESPECIALES – Experiencia previa en funciones contables, preferiblemente en el sector de ventas. – Conocimiento sólido de normativas fiscales y financieras. – Habilidades avanzadas en el uso de software contable y herramientas de análisis financiero. – Excelentes habilidades de comunicación y atención al detalle. – Orientación a resultados y capacidad para trabajar en un entorno dinámico.			
ACTITUDES Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel nacional.			
3. DESCRIPCION GENERAL			
Dirige, coordina, integra y supervisa las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad, relacionadas con la gestión financiera institucional, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas vigentes. Este rol implica la preparación de informes financieros, el mantenimiento de registros precisos y la colaboración con otros departamentos para garantizar la salud financiera de la empresa.			
4. DESCRIPCION ESPECIFICA			
1. Registrar y clasificar transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos y activos. 2. Mantener registros contables precisos y actualizados. 3. Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales. 4. Analizar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa. 5. Efectúa el seguimiento y evaluación a nivel operativo, de los resultados obtenidos durante la ejecución del presupuesto. 6. Comparar el desempeño real con el presupuesto y proporcionar análisis de variación. 7. Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y normativas. 8. Colaborar con auditores externos para facilitar procesos de auditoría. 9. Gestionar conciliaciones bancarias y asegurar la integridad de las transacciones. 10. Proporcionar informes y recomendaciones para mejorar la eficiencia financiera. 11. Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de ventas y otros departamentos para comprender y abordar las necesidades financieras. 12. Organiza y supervisa la ejecución del cierre contable mensual y anual de las operaciones de la Institución, dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes. 13. Supervisar cuentas por cobrar y cuentas por pagar.			

14. Analiza y da seguimiento a los resultados de las Conciliaciones Bancarias, efectuadas a las cuentas cuyo manejo es responsabilidad de la Unidad Financiera Institucional. 15. Cumplir con otras funciones establecidas por las autoridades superiores de la Institución y por el Ministerio de Hacienda en materia de Administración Financiera. 16. Coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, presupuesto y programación anual de compras de la Unidad, los que deberán ser consistentes con el presupuesto anual asignado. 17. Da seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Unidad.	
5. RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Dirección Administrativa, Gerencia Comercial, Encargado de compras.	Coordinación financiera y contable, Coordinar acciones administrativas financieras, pago de primas de seguros, planillas, formulación y ejecución del presupuesto, Recibir detalle de ingresos y ventas, Proporcionar información requerida.
RELACIONES EXTERNAS	
CON	PARA
Bancos del Sistema Financiero, Organismos Internacionales, Auditoría Externa y Corte de Cuentas, Ministerio de Hacienda.	Manejo de cuentas, cartas de crédito, Proporcionar información de la ejecución financiera de proyectos, Proporcionar información, Formulación y ejecución del presupuesto, Cumplimientos fiscales.



MANUAL DE ÉTICA

INTRODUCCION

El presente Manual de Ética y Conducta establece normas y criterios generales que todos los miembros del personal de Variedades Evita deben seguir estrictamente. Es una guía que proporciona criterios generales para valorar situaciones de ética y conducta en el funcionamiento institucional, aunque no cubre todas las posibilidades en los hechos.

El Manual establece los principios y normas generales que guían el comportamiento del personal de Variedades Evita mientras desempeña sus funciones. Estos principios y normas se aplican tanto al desempeño de sus funciones como a las relaciones de trabajo entre pares, con el personal a su cargo, con las autoridades de los niveles superiores dentro de la empresa, así como con el personal de otras organizaciones, instituciones y proyectos externos con los que Variedades Evita tiene una relación institucional.

El Reglamento Interno, el Manual de Recursos Humanos y otras disposiciones internas de Variedades Evitan complementan lo establecido aquí con las obligaciones, prohibiciones y derechos del personal.

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este Código de Ética y Conducta es proporcionar a los empleados de Variedades Evita principios que guían su conducta y que deben seguir en el desempeño de sus funciones, especialmente con los clientes, proveedores, accionistas, entidades gubernamentales, frente a la sociedad, el medio ambiente y ellos mismos, así como en la operación del negocio.

- Evitar hacer cosas inapropiadas o que van en contra de los objetivos y negocios de Variedades Evita.
- Evitar cualquier comportamiento que pueda dañar la convivencia saludable entre los empleados de la empresa.

El Código reconoce y armoniza los principios morales, las leyes de nuestro país, las regulaciones que aplican a nuestra empresa, y se distribuye con la convicción de que todos los que trabajamos con él hemos recibido una convicción que nos permite comprometernos con un comportamiento ético ejemplar.

1. PRINCIPIOS ETICOS Y NORMAS DE CONDUCTA

Este código de ética y conducta se basa en la visión, misión, principios y valores establecidos en el marco estratégico de Variedades Evita, el cual sirve de referencia para reflejarlo en el quehacer diario de cada persona que trabaja en Variedades Evita.

- Honestidad

Este es el principio fundamental de la empresa y del individuo. Por ello, el cliente debe recibir siempre información correcta y completa sobre las características de los productos o servicios ofrecidos.

- Transparencia y presentación de informes

Considera las funciones laborales, los productos del trabajo y los activos confiados de manera cuidadosa, objetiva, periódica y oportuna. Esto también incluye denunciar cualquier violación ética de la que tenga conocimiento como resultado o en conexión con el desempeño de sus funciones, que pueda causar daño a la organización o constituir un delito o violar las disposiciones de este Código de Ética. y comportamiento.

- La calidad de nuestros productos y servicios.

Nuestra empresa garantiza que los productos y servicios que ofrecemos cumplen con el 100% de los estándares para garantizar la mejor calidad posible.

- Integridad

Es la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, buscando una actitud ética en todo momento. Nuestro interés es tratar a los clientes, proveedores, accionistas, autoridades y empleados con respeto, cordialidad y cooperación, siempre profesionalmente, buscando la armonía entre el individuo y la empresa.

- Discreción y confidencialidad en el procesamiento de datos

Se trata de mantener confidenciales los hechos o la información jurídica conocida por un empleado o funcionario en el ejercicio o en conexión con sus funciones y no utilizarlos para fines privados. Este principio significa: Evitar revelar o cambiar información confidencial que un empleado o funcionario conozca por razón de su cargo, o información administrativa de la que sea responsable. Además, no divulgue información obtenida en el curso de funciones oficiales a menos que esté autorizado para hacerlo. Esta regla se aplica a todos los documentos, registros e información almacenados electrónicamente. De manera similar, los empleados deben proteger la privacidad de la información de quienes trabajan en asuntos oficiales.

- Responsabilidad

La responsabilidad es la voluntad de soportar las consecuencias de las decisiones tomadas y de responder por las propias acciones. Esto nos hace confiables y honestos en nuestras acciones.

- Cooperación, atención y trabajo en equipo

Esto indica voluntad de ayudar a otros empleados de Variedades Evita y de comportarse siempre de manera respetuosa y correcta en el trato con los usuarios internos y externos. Este principio exige que se preste ayuda para tareas que, por su naturaleza, no forman parte estrictamente de su misión, si es necesario para superar dificultades.

- Igualdad, igualdad y respeto a la persona

Consiste en respetar los derechos humanos, la dignidad e igualdad humana, la libertad e intimidad de las personas, así como el trato justo hacia los demás empleados o funcionarios y personas externas que soliciten nuestros servicios, independientemente de razones derivadas de género, estatus, nacionalidad, religión, condiciones sociales, estado, creencia política, raza, etnia, nacionalidad, discapacidad u otra condición médica.

- Atención de la salud, seguridad laboral y medio ambiente

Según los expertos ambientales hablar de “medio ambiente” no tiene sentido, basta con referirse a “medio ambiente”, representa el mantenimiento, preservación y mantenimiento de un ambiente de trabajo sano y seguro dentro de la instalación. Este principio significa: Alcanzar sus metas y objetivos, operar de manera segura, seguir y cumplir con las normas y reglamentos de seguridad establecidos y tomar las acciones necesarias dentro de las autoridades respectivas para garantizar el respeto al medio ambiente en los respectivos campos de trabajo. y uso eficiente de la energía.

2. PRINCIPIOS DEPARTAMENTALES

La adhesión a las disposiciones de nuestro Código Ético nos proporcionará siempre la satisfacción de la lealtad a nuestra empresa ya los grupos de interés con claridad y honestidad en un entorno de confianza y sinceridad en todos los aspectos de la vida. A nivel personal y profesional.

2.1.- Con nuestros clientes y consumidores

Nuestros clientes y consumidores son el núcleo de nuestro propósito. Su satisfacción es vital para nuestro éxito; por tanto, la calidad y seguridad de nuestros productos y servicios son nuestros principales compromisos con ellos. Ofrecemos al público productos nutricionales desde la gama básica hasta la complementaria. Estamos firmemente comprometidos en educar a los consumidores sobre el valor nutricional de cada uno de nuestros productos. Nuestros clientes son nuestros aliados estratégicos, por eso trabajamos duro para asegurarnos de que nuestras ofertas empresariales mejoren su crecimiento y desarrollo. En nuestras relaciones con nuestros clientes, no hay lugar para ninguna forma de corrupción, cohecho, nepotismo o cualquier actividad que vulnere la buena moral o amenace la salud de las personas. Nos esforzamos por implementar los valores y principios establecidos en este Código de Ética y Conducta, respetamos los marcos normativos y las políticas internas y nos adherimos a los usos y prácticas higiénicas, y aconsejamos a nuestros clientes que sigan las mismas directrices para sus actividades.

2.2.- Con nuestros socios comerciales

Variedades Evita reconoce que su activo más importante son sus empleados, respeta y valora la diversidad de sus empleados y se compromete a crear un entorno saludable y seguro en el que puedan desarrollarse personal y profesionalmente. Con esto en mente, Variedades Evita paga en función del rendimiento y el mérito, lo que fomenta la formación y el reconocimiento de los empleados. Nuestra gestión de nuestros socios comerciales se basa en las reglas de oro: respeto, equidad, confianza y dedicación. En Variedades Evita respetamos la privacidad de nuestros colaboradores y separamos la parte personal de la parte laboral, dándonos cuenta que el puesto de trabajo y las herramientas que ofrece la empresa, así como el trabajo y la información que genera sus puestos de trabajo, son suyos. Empleados y socios comerciales También reconocemos la importancia de la información y el valor de comunicarla y protegerla, porque sólo así sus socios comerciales participarán en los proyectos y objetivos de la empresa. Por eso fomentamos la comunicación y respetamos la participación y contribución de cada socio.

2.3.- Con Nuestros Proveedores

Tenemos el compromiso de llevar a cabo negociaciones honestas y equitativas, sin discriminaciones y/o imposiciones. Todo Proveedor será siempre tratado con la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto. Nuestro compromiso es un trato que incluya no sólo el respeto a las personas que representan a los Proveedores, sino el proporcionar la información necesaria de los resultados de los concursos y licitaciones, de manera que estos procesos sean transparentes y justos. Todas las propuestas que Nuestros Proveedores hagan serán revisadas de manera integral considerando el precio, el valor agregado, la calidad y el servicio que ofrezcan. Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Debemos respetar nuestro compromiso con una relación comercial duradera, justa y justa. Creemos que una de nuestras obligaciones más importantes con nuestros proveedores es el rápido pago de sus servicios y productos; Por eso, tenemos acuerdos claros sobre las condiciones de pago y definimos procesos estables, sencillos y transparentes que no acepten ninguna mala interpretación o mala práctica. Buscamos proveedores que nos ayuden a ofrecer productos de alta calidad, por eso trabajamos con proveedores que nos garantizan los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. Variedades Evita promueve el respeto por el medio ambiente y la biodiversidad y, por tanto, espera que sus proveedores hagan lo mismo. Por lo general, nuestras relaciones con nuestros proveedores se basan en la confianza mutua y pretendemos garantizar que la experiencia empresarial sea satisfactoria y libre de corrupción de cualquier tipo. Cualquier circunstancia sospechosa debe comunicarse inmediatamente por escrito al director general y, por supuesto, antes de realizar cualquier transacción. Para apoyar esta filosofía, exigimos a nuestros proveedores la integridad personal, de forma que les hagamos responsables de no ofrecer compensaciones ni obsequios a nuestros socios comerciales.

2.4.- Con el gobierno

Variedades Evita opera en un entorno altamente regulado, profesional y competitivo, por eso debemos conocer todo el marco legal aplicable y promover su cumplimiento y adhesión, incluidas las políticas internas.

- Respetar la ley

Estamos al corriente de las leyes de los países en los que operamos. Este principio se aplica a todas las áreas de actividad sin excepción. El incumplimiento de la ley es un delito y puede acarrear graves pérdidas económicas y daños a la imagen de la empresa.

- Respetar las costumbres locales

Nos esforzamos por comprender y respetar las costumbres y prácticas locales, pero no de una manera que infrinja la ley, sea incompatible con nuestros principios y valores o sea incompatible con las disposiciones de este Código. Si existen dudas sobre el respeto a nuestros valores y costumbres locales, debe consultarse con el director general de la organización correspondiente para determinar qué línea de actuación se debe tomar.

2.5.- Con la sociedad y el medio ambiente

Nos damos cuenta de que nuestro propósito son las comunidades en las que trabajamos y ésta es nuestra responsabilidad con nosotros mismos y con las personas para las que trabajamos. Por eso animamos a nuestros empleados a ser voluntarios, comprometerse y apoyar, a través de nuestro trabajo y acciones diarias, los principios y valores en los que se basa la sociedad en la que vivimos.

- Crear y conservar puestos de trabajo

Nos comprometemos a promover el desarrollo económico y social de las comunidades en las que operamos mediante la creación y el mantenimiento de fuentes de empleo dignas y productivas. Capacitamos a Nuestros Colaboradores. Como Grupo, invertimos en el entrenamiento de Nuestro Personal y hacemos todo lo posible por mantener el trabajo de aquellos que realizan sus funciones adecuadamente y mantienen una actitud positiva.

- Publicidad

Nos comprometemos a que nuestras campañas promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales, entendiendo por éstos la unidad familiar, la integridad física y emocional de las personas, el respeto a los derechos universales de los niños, el respeto a las personas con discapacidad, de la tercera edad o de cualquier etnia o condición social, entre otros. Somos conscientes del impacto de nuestra publicidad y por ello cuidamos que siempre sea responsable y veraz, cuidando que no pueda inducir a interpretaciones erróneas en cuanto a valor nutricional, uso y atributos de los productos.

- Medio ambiente

Entendemos que nuestra operación tiene, inevitablemente, un impacto en el medio ambiente, por ello estamos comprometidos a buscar permanentemente los medios para disminuirlo mediante la mejora continua en el control de emisiones, manejo de los residuos, tratamiento de aguas, ahorro de energía y todo elemento que potencialmente le pueda afectar

2.-6. Con la Productividad y Operación del negocio

En Variedades Evita queremos construir una empresa productiva y llena de humanidad. Sabemos que, para cumplir con nuestras responsabilidades internas y externas, debemos utilizar nuestros recursos de forma eficiente y sostenible.

- Políticas y procesos de rentabilidad y austeridad

En Variedades Evita nos esforzamos por ser un negocio rentable. Una forma de conseguir esta rentabilidad es mediante una adecuada gestión de los recursos y la mejora de nuestras operaciones comerciales.

- Utilizar, proteger y preservar los activos

Nos damos cuenta de que tenemos la responsabilidad de proteger y preservar los activos del Grupo utilizándolos de manera eficiente, evitando desperdicios, manteniéndolos en buen estado y esforzándonos por alargar su vida útil, porque de esta forma podemos contribuir mejor a conseguir la misión de la organización. Y negocios.

3. CONSECUENCIAS POR INCUMPLIMIENTOS

Se llevará a cabo un procedimiento disciplinario por parte del área Cumplimiento, junto con el Grupo Interno de Ética y Conducta de Variedades Evita, cuando sea aplicable, contra los empleados que incumplan o violen las normas establecidas por este Código de Ética y Conducta. En caso de que se lleve a cabo, la autoridad competente propondrá sancionar al infractor, que podría variar desde una amonestación privada hasta la terminación o rescisión del contrato laboral, según lo establecido en el contrato laboral, el Reglamento Interior de Trabajo y/o el Manual de Condiciones de Trabajo, sin tener en cuenta cualquier otra acción legal posible de acuerdo con la regulación actual.

Es responsabilidad de todos los empleados asegurarse de que se cumplan todas las disposiciones de este Código, y en caso de ser necesario, deben solicitar la ayuda de su jefe inmediato, del departamento de Gestión Humana o hasta de sus mismos compañeros de trabajo. El incumplimiento de este Código podría resultar en medidas disciplinarias, como el despido y, en caso de correspondencia, acciones legales o sanciones penales.

4. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ÉTICA Y CONDUCTA

Para garantizar la validez e idoneidad del manual es necesario realizar revisiones periódicas, durante las cuales se actualiza y tiene en cuenta los cambios en la instalación y el entorno. A continuación, encontrará instrucciones para revisar el manual de ética:

a. Verificar y actualizar

Si existen cambios significativos en las actividades descritas en el documento, se recomienda revisar el Código de Ética y Conducta. La Junta de Personal es responsable de realizar cambios relacionados con esta guía para actualizar los cambios propuestos por Variedades Evita. El análisis de procesos se desarrolla con la colaboración y participación de personas clave involucradas en los distintos procesos, quienes en cada ocasión elaboran recomendaciones para la aprobación del gerente general y el área de servicios de soporte.

b. Retroalimentación a empleados

Se debe solicitar retroalimentación de cada uno de los empleados de Variedades Evita sobre el manual de ética actual y cualquier área que se considere que necesita mejora, eso con el objetivo de proporcionar información valiosa sobre cómo mejorar el manual para hacerlo más efectivo y relevante para el personal.

c. Control manual

El Manual debe estar en un lugar donde todos los empleados de Variedades Evita puedan acceder, ya que debe ser distribuido y conocido por todos. El Departamento de Recursos Humanos es responsable de supervisar dicho Manual.

d. Documentación del proceso

Se debe documentar los cambios realizados durante la revisión del manual de ética, así como los motivos detrás de ellos. Esto puede ser útil para futuras referencias y para demostrar el compromiso de la empresa con la ética empresarial y la transparencia en las políticas y procedimientos de Variedades Evita.

5. CARTA DE COMPROMISO

Yo _____ identificado (a) con documento de identidad número _____ hago constar que he leído el Código de Ética de Variedades Evita y que comprendo los valores y estándares de Conducta que rigen esta organización. Entiendo que su cumplimiento es obligatorio para todo el personal de la Organización y que al cumplir con el Código de Ética de la empresa, todos contribuimos a tener un buen lugar para trabajar reconocido no solo por su calidad en el servicio, sino por una excelente reputación. Manifiesto además que estoy en cumplimiento con los estándares de conducta ahí establecidos, incluyendo la exención de cualquier conflicto de intereses, ya sea actual o potencial. Adicionalmente, entiendo que el Código de Ética se encuentra disponible en cada oficina gerencial y lo debo consultar cada que tengo alguna pregunta o preocupación.

Lugar y fecha:

Nombre completo:

Cargo:

Nombre de jefe inmediato:

Firma:

ANEXO 13 FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

 INDUCCION DE PERSONAL				
NOMBRE:			CARGO:	
ACTIVIDADES	HORA Y FECHA PROGRAMADA	CAPACITADOR	HORA Y FECHA EJECUTADA	FIRMA CAPACITADO
INDUCCION A LA EMPRESA				
Presentación Personal				
Presentación de la guía de inducción				
Divulgar misión, visión y política				
INDUCCION AL CARGO				
Funciones				
Herramientas de trabajo				
Procedimientos				
INDUCCION A LA LOGISTICA				
Análisis y gestión de la cadena de abastecimiento				
Atención al cliente				
Declaro que recibí la inducción a la empresa, cargo y sistema de calidad de manera eficiente. _____ FIRMA CAPACITADO				