

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Mejoramiento de procesos internos del área comercial en una empresa
distribuidora de productos de consumo masivo de Guayaquil

ADMI - 1045

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en administración de empresas

Presentado por:

Carmen Ivette Peralta Soto

Tito Ronaldo Tumbaco Santana

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

Mi proyecto se lo dedicó a mi ángel del cielo, mi abuela Estela Soto quién estuvo en mis primeros pasos en ESPOL. A mi mami quien fue mi apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Y a todos mis familiares que confiaron en mí, y que se alegran por mis triunfos. Sé que soy un orgullo para ellos.

Ivette Peralta

Dedicatoria

Mi proyecto se lo dedico a mis padres, y a mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome durante todos estos años de esfuerzo. Siempre fueron un pilar para continuar esforzándome hasta el final.

Así mismo, sin olvidar a todas las personas que pude conocer en el transcurso y de cierto modo, me apoyaron para continuar con mi sueño de convertirme en profesional.

Tito Tumbaco Santana

Declaración Expresa

Nosotros Tito Ronaldo Tumbaco Santana y Carmen Ivette Peralta Soto acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso. En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL

Tito Ronaldo Tumbaco Santana

Carmen Ivette Peralta Soto

Evaluadores

MSc. Olga Martin

PROFESOR DE LA MATERIA

MSc. Pablo Soriano

PROFESOR TUTOR

Resumen

Los procesos internos son fundamental para el buen desarrollo de las actividades diarias de los empleados en una empresa. Una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de guayaquil tiene problemas para el cumplimiento de los pedidos de sus clientes, por lo que se busca mejorar los procesos internos relacionados con la gestión de pedidos del área comercial, planificación, logística y bodega mediante la elaboración de un manual de procedimientos para mejorar el servicio al cliente. La problemática causa pérdidas económicas, ineficiencia de las labores cotidianas y una mala reputación ante los clientes. La investigación se realizó en tres fases, el diagnóstico donde se ejecutaron encuestas a profundidad y observaciones directas a los empleados y encuestas a los clientes, luego en la fase de análisis se encontraron los principales hallazgos en donde se sintetizó esta información en un diagrama de Ishikawa. Se encontró cuatro factores raíces que engloba procesos no establecidos, poca experiencia, falta de inducción, ineficiencia en la comunicación entre áreas. En conclusión, las problemáticas de fondo provocaron que no haya un buen servicio al cliente por lo que mediante la implementación del manual es una posible solución para contrarrestar las ineficiencias existentes.

Palabras claves: procesos internos, gestión de pedidos, manual de procedimientos, incumplimiento de pedidos.

Abstract

Internal processes are essential for the proper development of the daily activities of employees in a company. A company that distributes mass consumption products in Guayaquil has problems fulfilling its customers' orders, so it seeks to improve internal processes related to managing orders in the commercial area, planning, logistics and warehouse through the development of a procedures manual to improve customer service. The problem causes economic losses, inefficiency in daily work and a bad reputation with customers. The research was carried out in three phases: diagnosis, in-depth surveys, direct observations of employees, and customer surveys. In the analysis phase, the main findings were found where this information was synthesized in an Ishikawa diagram. Four root factors were found that encompass unestablished processes, little experience, lack of induction, and inefficiency in communication between areas. In conclusion, the underlying problems caused there to be no good customer service, so implementing the manual is a possible solution to counteract the existing inefficiencies.

Keywords: *internal processes, order management, procedures manual, order non-compliance.*

Índice

Capítulo 1	2
1.1. Descripción del Problema.....	3
1.2. Justificación del Problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Marco Teórico.....	5
1.4.1. Procesos internos	5
1.4.2. Gestión de procesos en la práctica.....	7
1.4.3. Procesos en el área comercial.....	8
1.4.4. Servicio al cliente	9
Capítulo 2	11
2.1. Metodología.....	12
2.2. Diagnóstico.....	12
2.2.1. Entrevistas	12
2.2.2. Observación directa	16
2.3. Resultados.....	22
2.3.1. Principales hallazgos de las entrevistas	22
2.3.2. Principales hallazgos de las entrevistas a los clientes	24
2.3.3. Principales hallazgos de la observación directa	25
2.3.4. Análisis de causa y efecto.....	25
2.3.5 Análisis de la cadena de valor de la empresa	26
Capítulo 3	29
3.1. Propuesta	30
3.2. Manual de procedimientos	30
Objetivo General.	31
Objetivos Específicos.....	31
Sección 1: Políticas generales y Organigramas.....	31
Sección 2: Procedimientos del área comercial.....	32
Sección 3: Procedimientos del área logística y bodega.....	32
Sección 4: Procedimientos del área de planificación.....	32
Sección 5: Recomendaciones generales	32
3.3. Plan de implementación del manual.....	32

3.4.	Implementación de cursos en LinkedIn.....	33
3.5.	Evaluación de eficiencia de implementación del manual.....	35
3.5.1.	Proyección financiera	35
	Conclusiones	38
	Recomendaciones	39
	Referencias	40
	Anexos.....	41
	Infografías del manual de procedimientos	41

Índice de figuras

Figura 1. Proceso actual del ingreso de pedidos.....	19
Figura 2. Proceso actual de ingreso de mercadería	20
Figura 3. Proceso actual del despacho y entrega de mercadería	22
Figura 4. Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto).....	26
Figura 5. Cadena de valor de la empresa.....	27

Índice de tablas

Tabla 1. Empleados por departamento de la región costa	13
Tabla 2. Clientes del canal moderno Costa.....	16
Tabla 3. Cronograma de generación y entrega de pedidos	18
Tabla 4. Planificación de la implementación del manual	33
Tabla 5. Cursos de LinkedIn E-learning.....	34
Tabla 6. Pérdida de venta en el periodo del 2023	35
Tabla 7. Estado de resultado del 2023 y ventas del 2022	36
Tabla 8. Pérdida de venta primer semestre 2024	36
Tabla 9. Pérdida de venta proyectado 2024.....	37
Tabla 10. Indicadores de eficiencia	37
Tabla 11. Estado de resultado proyectado 2024	38

Capítulo 1

1.1.Descripción del Problema

La empresa objeto de estudio se dedica a la producción y comercialización de su marca propia de limpieza y distribución de marcas representadas, cuyos productos son de consumo masivo. Entre las categorías que se encuentran son: cuidado en el hogar, cuidado personal, cuidado de muebles, cuidado de la ropa, alimento para mascotas, cuidado del carro, edulcorante, esponjas, espuma de carnaval, insecticidas, pastas, batería, confitería, entre otras. La empresa es distribuidora y co-distribuidora de marcas muy reconocidos en el mercado ecuatoriano. Como Heinz, Splenda, Duracell, Haribo, Airheads, Carozzi, Mimaskot, Buble boy, Topps, Pez. El portafolio actual es de más de 200 productos considerando la marca, submarca, línea, ancho y profundidad de cada línea.

Por otra parte, los clientes son empresas que comercializan productos de consumo masivo al consumidor final. Los clientes claves de la empresa son grandes cadenas de supermercados del país como Corporación el Rosado, Tiendas industriales asociadas, Gerardo Ortiz e Hijos, y otras empresas como tiendas departamentales y farmacias. Estas cuentas claves son atendidas por el área de ventas del canal moderno Costa.

En la actualidad, la empresa presenta problemas de incapacidad para cubrir completamente los pedidos de los clientes debido a la falta de stock en el inventario físico, confusiones generadas por inventario cruzado en el sistema o por productos que no cumplen con la política de vida útil de cada cliente. Estos problemas no solo impactan la capacidad de la empresa para cubrir la demanda del mercado de manera oportuna, sino que también pueden resultar en la pérdida de ventas e insatisfacción de los clientes. Los conflictos sobre la capacidad de respuesta eficiente entre diferentes departamentos de la compañía afectan a los procesos operativos actuales, lo que

conlleva a no cumplir con las metas planteadas. Y esto se refleja en el servicio brindado al cliente. Tomando esto como punto de partida de investigación del presente proyecto para identificar las causas que conllevan al problema mayor que genera el incumplimiento de los pedidos.

1.2. Justificación del Problema

La incapacidad de cubrir las órdenes de compras por problemas en el inventario físico, el sistema y productos que no cumplen con la política de vida útil de cada cliente plantea un problema para la empresa. Este desafío afecta directamente la capacidad de la empresa para cumplir con la demanda del mercado y puede tener consecuencias significativas en términos económicos.

Una de las principales consecuencias de esta situación es la pérdida económica de ventas. Cuando la empresa no puede satisfacer todas las órdenes de compra debido a la falta de stock, se pierden oportunidades de venta, lo que impacta negativamente en el presupuesto mensual.

Además de las pérdidas financieras directas, la problemática puede acarrear multas y penalizaciones por incumplimiento. No solo representan una carga financiera adicional, sino que también pueden afectar su relación con los clientes, y cualquier incidente que afecte negativamente la percepción de los clientes puede tener consecuencias a largo plazo.

A través del siguiente trabajo académico se espera proponer una herramienta de fácil interpretación que permita a la compañía mejorar sus procesos internos involucrando a las principales áreas que intervienen en el proceso de venta y servicio al cliente.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Optimizar los procesos internos del área comercial relacionado a los pedidos de los clientes del canal moderno mediante un manual para el mejoramiento del servicio al cliente de una empresa de consumo masivo ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar los procesos actuales de las áreas que tienen relación directa en el cumplimiento de pedidos para proponer alternativas que optimicen el proceso de venta.
2. Identificar las principales causas que generan el incumplimiento de pedidos para determinar posibles soluciones y establecer procesos internos que generen valor agregado para la satisfacción del cliente.
3. Desarrollar un manual de procesos con infografías que representen de manera simplificada los procedimientos para la eficiencia laboral de los empleados y mejora del servicio al cliente.

1.4.Marco Teórico

1.4.1. Procesos internos

En un estudio realizado por Caira y Corzo (2021), en una empresa peruana que se dedica a la producción y comercialización de varias marcas de confitería, alimento para mascotas, pastas, harinas. Donde detectaron que los pedidos se entregaban incompletos esto representaba un 47.21% y el 52.71% se entregaban fuera de tiempo. Debido a que los productos no estaban en los lugares que correspondían, no estaban bien rotulados, personal con poca experiencia y por falta de auditorías internas, esto pudieron identificar ya que los investigadores realizaron un análisis del modelo de

referencia de operaciones (SCOR), primero realizaron un diagnóstico de los procesos de la cadena de suministro que abarcaba desde la planificación, la gestión de compras, ingreso de mercadería en las bodegas hasta el despacho de los pedidos, mediante indicadores de cumplimiento y eficiencia, realizaron tablas en donde median los tiempos en que realizaban los procesos y si habían procesos que no se estaban realizando de una manera correcta. Para la propuesta de mejora utilizaron los métodos como el mapeo de flujo de valor (VSM) en donde determinaron el flujo de valor a mejorar, rediseño de los procesos de acuerdo con los principios de Lean que se enfoca en el control de las actividades que realiza el área logística y las 5 s que se desglosa en organizar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener.

En otra empresa de consumo masivo de la industria alimentaria, sus principales problemas en una encuesta fueron la demora de la entrega de productos, que representaba un 50 % y un 25 %, correspondía a pedidos entregados incompletos, además ofrecían productos con stock suficiente para sus pedidos. Todo esto les ocasionó que disminuyera la satisfacción de la atención del cliente. Desde ese punto partieron para encontrar puntos de mejora, analizaron el implementar nuevas tecnologías en la gestión de inventario, optimizar procesos internos y reducir costos operativos mediante la implementación de un sistema ERP en la cual buscaron mejorar el flujo de los procesos de las áreas relacionadas y la elaboración de nuevas políticas sobre manejo de inventario y procesos operativos. Los investigadores propusieron evaluar constantemente el sistema ante el entorno cambiante del sector en el que se encuentra el negocio (Betalleluz, Ramos, Ramos, Neyra, & Rivera, 2024). La interrelación de áreas de que se involucran con la gestión de pedidos, son el área de inventarios, ventas, compras, planificación.

Rodríguez y Sánchez (2021), realizaron un análisis sobre los problemas abastecimiento y administración del inventario de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo ubicada en Guayaquil. Propusieron en su investigación un modelo que optimice los procesos logísticos con el método justo a tiempo, cuyo fin era ahorrar recursos y satisfacer a los clientes. Realizaron entrevista a los ejecutivos y encuestas a tiendas de autoservicio, tiendas locales y microempresas para poder observar la viabilidad del método y mejorar los procesos actuales.

La investigación ofrece una guía clara para mejorar los procesos internos en el área comercial de la empresa de estudio. Mediante la adopción de nuevas tecnologías, optimización los procesos y aplicación de estrategias Justo a Tiempo (JIT) para resolver problemas de retrasos y pedidos incompletos, lo cual puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente. Siguiendo esta guía, la empresa puede trabajar de manera más eficiente, reduciendo costos y mejorando su competitividad en el mercado (Rodríguez y Sánchez, 2021).

1.4.2. Gestión de procesos en la práctica

Estudiantes y profesores del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, México, realizaron un estudio en el que implementaron la metodología de gestión por procesos en la empresa veracruzana Implementos Agrícolas "El Timón". En el mismo se detalla una metodología en la que se aplica la estadística, específicamente el uso de la correlación estadística, con el denominado método del coeficiente de Kendall para comprobar la concordancia de los procesos internos que se consideran más relevantes en la empresa, y por otro lado, lo que diversos expertos de áreas como ventas, producción, recursos humanos, entre otros; consideran que son los más relevantes (Francisco Martínez, Matías, & León, 2019). Así mismo, se aplicó la metodología de procesos Diana, herramienta que utilizaron para la creación de un listado de procesos y su

posterior evaluación según criterios de impacto en las necesidades de los clientes, contribución a los objetivos estratégicos de la empresa, y potencial de mejora a corto plazo. A través de este método, seleccionaron el proceso de producción que se debía mejorar, del cual se elaboró una ficha de proceso y un diagrama As-Is para visualizar gráficamente el nuevo flujo de trabajo mejorado. La implementación de la propuesta de mejora en la empresa facilitó un mayor control en la producción y la entrega puntual de los pedidos (Francisco Martínez, Matías, & León, 2019).

Este estudio permite conocer metodologías que usan la estadística aplicada en las empresas para identificar procesos claves, eliminar procesos que no se conectan eficientemente y asignar recursos de una mejor manera.

1.4.3. Procesos en el área comercial

La investigación de Almachi (2022), se centró en la mejora de procesos del área de ventas de una empresa comercializadora de productos lácteos. La falta de análisis de indicadores, control y seguimiento, y la carencia de registros adecuados fueron las causas más críticas, representando el 51% de los problemas identificados. La capacitación insuficiente del personal y la falta de apoyo interdepartamental también fueron problemas significativos que afectaban la eficiencia del proceso de ventas.

El equipo de ventas contaba con su manual para medir resultados en base a la atención al cliente. Sin embargo, existían conflictos en la planeación y control de procesos dentro del área. La investigadora propuso implementar indicadores de gestión de calidad utilizando herramientas del Ishikawa e indicadores de gestión de ventas, medición del servicio hacia el cliente y flujos de procesos. También recomendó la reestructuración de sus políticas y procedimientos.

López (2021), encontró en su proyecto investigativo una problemática post pandemia que afectó a la economía. Los clientes que bajaron la cantidad de pedidos en comparación a años anteriores, se presentaron quiebres de stock que impidieron el cumplimiento de las metas en el área comercial. Implementaron propuestas como maximizar la relación con los clientes, optimizar recursos y planificar las ventas de acuerdo con el abastecimiento. Con ello lograron mejorar el cumplimiento de las metas y alcanzar sus presupuestos.

Ambas investigaciones subrayan la necesidad crítica de reestructurar políticas y procedimientos, así como de adoptar tecnologías de gestión avanzadas para mejorar los procesos internos y la eficiencia global de las empresas, enfrentando los desafíos actuales de manera integral y efectiva. Además, al optimizar recursos y planificar las ventas de manera más precisa según la demanda y el abastecimiento disponible, la empresa podría mitigar los quiebres de stock y mejorar significativamente su capacidad para cumplir con los pedidos de los clientes en su totalidad o en su mayoría. Fortalecer la relación con los clientes mediante una comunicación más efectiva y una oferta de productos más alineada con sus necesidades también sería fundamental para mantener la satisfacción y lealtad del cliente.

1.4.4. Servicio al cliente

El quiebre de stock y errores en el pronóstico de ventas en una empresa de consumo masivo afectó la atención al cliente, en base a eso se realizó un análisis de los 4 productos más vendidos. A través de la gestión de procesos, y método de manejo de inventario pudieron abastecer de mejor manera los pedidos que realizaban sus clientes, logrando un 86.5% del nivel del servicio (Gallegos, Arce 2023)

Un estudio realizado por Granados (2020), indica que las consecuencias de un deficiente nivel de servicio al cliente es la pérdida económica en ventas, penalizaciones, resultados negativos de evaluaciones del cliente, generen pedidos con menos productos a largo plazo. Las prácticas que menciona el autor para mejorar todo esto es aumentar la capacidad de producción de los productos más vendidos, disminuir el stock con fecha corta y en mal estado, mejorar el almacenamiento de productos perecederos, sobre todo tener comunicación eficaz entre las dos partes proveedor y cliente.

La investigación ofrece recomendaciones prácticas para mejorar los procesos internos del área comercial, centrada en la optimización de la planificación, la gestión de inventarios y la comunicación estratégica, para mejorar el servicio al cliente y la eficiencia operativa de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo en Ecuador.

Capítulo 2

2.1. Metodología

El presente trabajo se elaboró en base a la investigación cualitativa, se realizó un diagnóstico general para conocer la situación actual de los procesos relacionados a la gestión de pedidos que comienza desde la recepción del pedido hasta la entrega de la mercadería. Se utilizaron dos herramientas las entrevistas a profundidad y la observación directa. Las entrevistas se las realizó a los empleados que forman parte del proceso para la recepción, despacho y entrega de los pedidos. Las entrevistas a los clientes del canal moderno costa se las realizó a través de sus empleados que son planificadores u compradores, ya que son los que perciben el servicio brindado. Esta herramienta permitió obtener información detallada y profunda sobre los procesos, problemáticas de la empresa, y para identificar posibles causas de la incapacidad de cubrir los pedidos, se identificó el nivel de satisfacción del servicio brindado con sus opiniones y experiencias. Adicionalmente, se utilizó el método de observación directa para constatar los procesos actuales en la empresa en tiempo real, lo que permitió identificar retrasos en los procesos e ineficiencias en ciertas áreas encargadas del manejo de los pedidos.

2.2. Diagnóstico

2.2.1. Entrevistas

Se utilizó esta herramienta para realizar un diagnóstico detallado de los procesos actuales en los diferentes departamentos de la empresa relacionados con la gestión de pedidos del canal moderno Costa. Se optó por la entrevista debido a su capacidad para combinar preguntas planificadas con la flexibilidad necesaria para explorar temas emergentes y profundizar en las respuestas de los entrevistados.

2.2.1.1. Entrevista a empleados

Se consideró a los departamentos directamente relacionados en la gestión de pedidos, el área comercial, logística y planificación como se detalla en la tabla 1. Estos departamentos son cruciales para entender los procesos internos y detectar posibles áreas de mejora. Las entrevistas se centraron en recopilar información detallada sobre los procedimientos actuales, las dificultades enfrentadas y las percepciones sobre las causas de la incapacidad de cubrir los pedidos.

Tabla 1

Empleados por departamento de la región costa

Departamento	Cargo	Entrevistados
Comercial - Canal moderno costa	Ejecutiva de cuentas claves	3
	Ejecutiva de atención al cliente	1
Logística y bodega	Asistente logístico	1
	Operador de bodega	1
	Asistente de ingreso	1
	Asistente de transporte	1
	Supervisor de bodega e inventario	1
Planificación y compras	Planificador de la demanda	1
	Asistente de suministro	2
Total		12

Perfil de los empleados

Se seleccionaron a todos los empleados que se involucran en el proceso de la gestión de pedidos de los clientes del canal moderno Costa, que son 3 ejecutivas de cuentas claves, 1 ejecutiva de atención al cliente, 1 asistente logístico, 2 operadores de bodega, 1 asistente de transporte, 1 supervisor de inventario, 1 planificador de la demanda y 2 asistentes de suministro. Los 12 empleados encuestados pertenecen a los departamentos del área comercial del canal moderno costa, departamento logístico Costa y el departamento de planificación u compras.

Departamento comercial canal moderno Costa

Ejecutivas de las cuentas claves (KAM). Mantienen las relaciones comerciales directamente con los clientes, se encargan del proceso de codificación de nuevos productos, ajuste de precios, garantizar que ofertas y que los planes comerciales se ejecuten.

Ejecutiva de atención al cliente. Procesa los pedidos y monitorea que se entreguen en su totalidad en las bodegas o locales de los clientes, coordinando junto con bodega.

Departamento logístico Costa

Asistente de logística. Responsable de la coordinación para que los pedidos estén completos y a tiempo de los clientes del canal moderno. Además, lleva un control de las causas del no cumplimiento de los pedidos.

Operadores de bodega 1. Reciben los pedidos mediante el sistema SAP, coordinan el despacho de las órdenes, verifican el stock suficiente para poder despachar las órdenes y que los productos cumplan con la política de vida útil para los clientes del canal moderno.

Asistente de ingreso. Ingresa al sistema todos los productos para que haya stock en las bodegas.

Asistente de transporte. Organiza los recorridos diarios en el cual se van a entregar los pedidos.

Supervisor de bodega e inventario. Supervisa a todo el personal de bodega para que se agilicen los procesos, su cargo se enfoca en controlar el inventario y que los operarios despachen correctamente los pedidos.

Departamento de planificación costa

Planificador de la demanda. Determina el abastecimiento con el que se contará para el mes de las marcas propias y representadas, quiebres de stock, fechas de disponibilidad de algún producto, productos que tienen menos del 50% de vida útil y responsable de que contemos con stock para los pedidos de los clientes.

Asistente de suministro. Asegura que se cuente con los suministros necesarios para elaborar los productos de la marca propia de la empresa, y que estén disponibles para poder cumplir con las cantidades de los pedidos.

2.2.1.2. Entrevista a clientes

Se seleccionaron a todos los clientes que se manejan en el canal moderno Costa, que son 7 clientes y se realizó las entrevistas de manera telefónica a 7 asistentes de planificación o compras según se detalla en la tabla 2. Ellos son los que directamente interactúan con los ejecutivos de cuentas claves para la generación de pedidos. Y determinan que productos y la cantidad que se generará en los pedidos manuales y en los automáticos se generan según el stock de los locales y bodegas con aprobación de los planificadores. El fin de la encuesta fue identificar como las percepciones y expectativas de los usuarios finales ha tenido un efecto en los pedidos.

Tabla 2*Clientes del canal moderno Costa*

Clientes	Perfil de los entrevistados	Cantidad de entrevistados
Coporación El Rosado S.A		1
Gerado Ortiz e Hijos CIA. LTDA.		1
Tiendas industriales asociadas TIA S.A.		1
Almacenes Deprati S.A	Asistente de planificación o compras	1
Pycca S.A		1
Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S.A		1
Liris S.A		1
Total		7

2.2.2. Observación directa

El objetivo principal de para realizar la observación fue identificar la existencia de factores o tareas específicos que afectan al cumplimiento de pedidos, en los departamentos de planificación, comercialización y logística, encargados de dicha gestión. La observación fue planificada para ser realizada en un día laboral completo por departamento.

2.2.2.1. Departamentos por observar

Comercial: Gestión de pedidos y comunicación con clientes.

Planificación: Programación de la producción y asignación de recursos.

Logística: Almacenamiento, manejo de inventarios y distribución.

2.2.2.2. Herramienta para la observación

Se realizó una visita física y se realizaron anotaciones de cómo se realizan los procesos en los departamentos de acuerdo con objetivos establecidos como se detalla a continuación:

Departamento comercial

- Observar el proceso de recepción y gestión de pedidos.
- Analizar la comunicación con clientes

Departamento de planificación

- Observar cómo se programan el abastecimiento para los pedidos.
- Registrar cualquier ajuste o cambio en los planes de producción.

Departamento de logística

- Observar el manejo de inventarios y la preparación de pedidos.
- Registrar los tiempos de preparación y los tiempos de entrega.

2.2.2.3. Procesos actuales de la gestión de pedidos

Ingreso de pedidos

Como resultado de las entrevistas realizadas al personal del departamento comercial, se detalla el flujo de proceso actual. Los clientes generan pedidos dependiendo del inventario que tengan en sus locales, bodegas, la rotación en percha y convenios de compra que ya han sido establecidos.

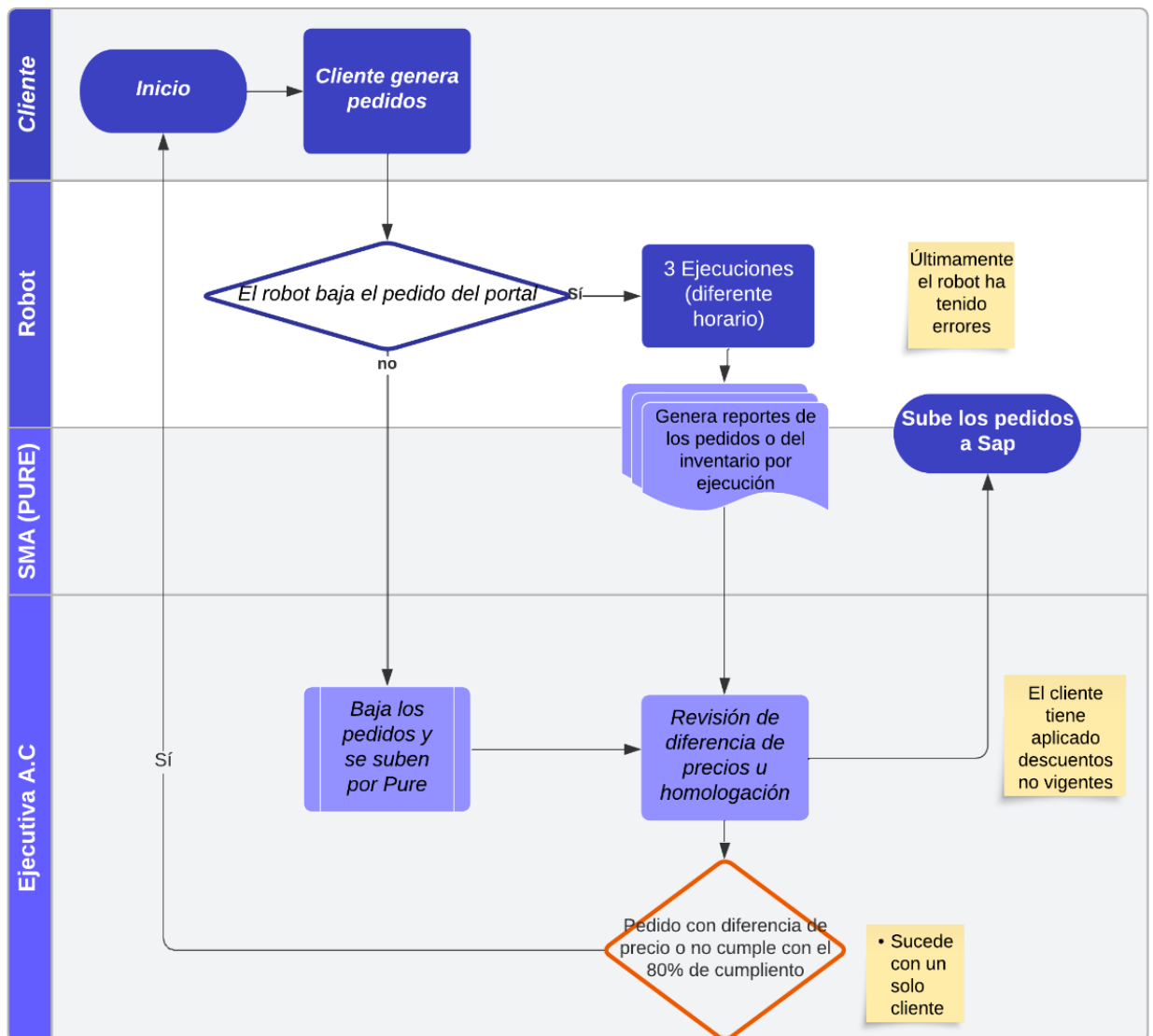
Tabla 3*Cronograma de generación y entrega de pedidos*

Clientes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
El Rosado	Pedido – Entrega	Pedido - Entrega	Pedido - Entrega	Pedido - Entrega	Pedido - Entrega	Entrega
TIA	Pedido	-	Pedido - Entrega	Entrega	-	Entrega
Coral	Entrega	Pedido	Pedido	-	-	-
Liris	Entrega	Pedido	-	Entrega	Pedido	-
De prati	Dos veces al mes (Entrega y pedido)	-				
Pycca						-
Difare	-	Pedido	-	Entrega	-	-

El proceso de ingreso de pedidos depende de la frecuencia de generación de estos, como se detalla en la tabla 2. Una parte de los pedidos se ingresan al sistema SAP de forma automática mediante un robot que baja los pedidos del portal, siempre y cuando cumpla el precio de la empresa y del cliente coincidan. Los pedidos con diferencia de precio se validan de forma manual, una vez corregido los valores se ejecuta el proceso pertinente. El robot al finalizar su proceso genera un reporte de stock. Los pedidos semiautomáticos siguen el mismo esquema realizado por el personal encargado. El pedido es subido al sistema y la ejecutiva de atención al cliente comunica a bodega para que ellos comiencen con sus procesos, como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Proceso actual del ingreso de pedidos



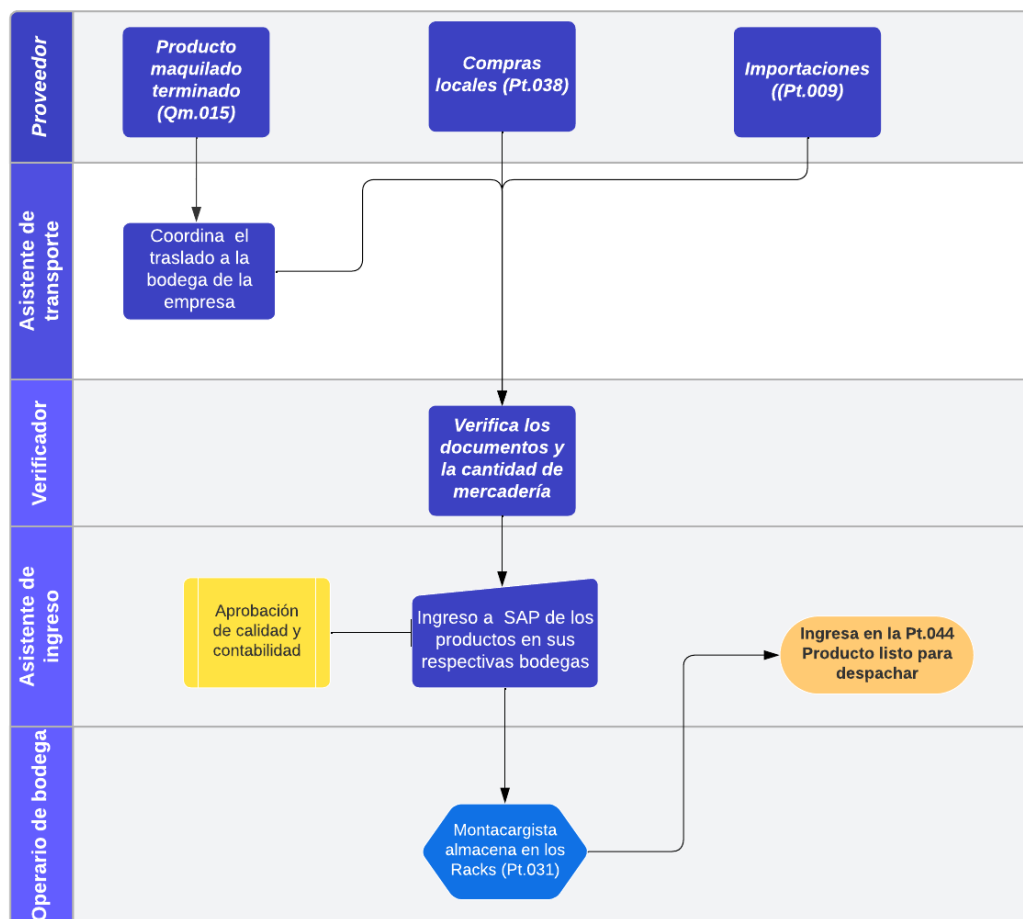
Ingreso de mercadería

De acuerdo con la persona encargada del ingreso de mercadería, indicó que hay tres de mercadería la que es maquilada, por compras locales e importaciones cada una de ellas se ingresan al sistema SAP a las diferentes bodegas establecidas, pese a que esta mercadería se encuentra en una misma bodega física. Para que la mercadería sea ingresada a la bodega física, existen en cada puerta de ingreso verificadores los cuales reciben la documentación como facturas, actas de conformidad del producto, órdenes de

compra para constatar la cantidad que se pidió. Luego toda la documentación la entregan al asistente de ingreso el cuál corrobora que el departamento de contabilidad valide los costos y el departamento de control de calidad realice las pruebas necesarias para que el producto se verifique que esta apto para la venta. Luego de las aprobaciones el producto es llevado a cada rack por el montacarguista de acuerdo con el tipo de producto ya sea a la bodega de frío o al ambiente. El producto listo para la venta se encuentra en la bodega pt.044 y es el inventario que está disponible para el canal moderno Costa. El proceso general se muestra en la figura 2.

Figura 2

Proceso actual de ingreso de mercadería



Despacho y entrega de mercadería

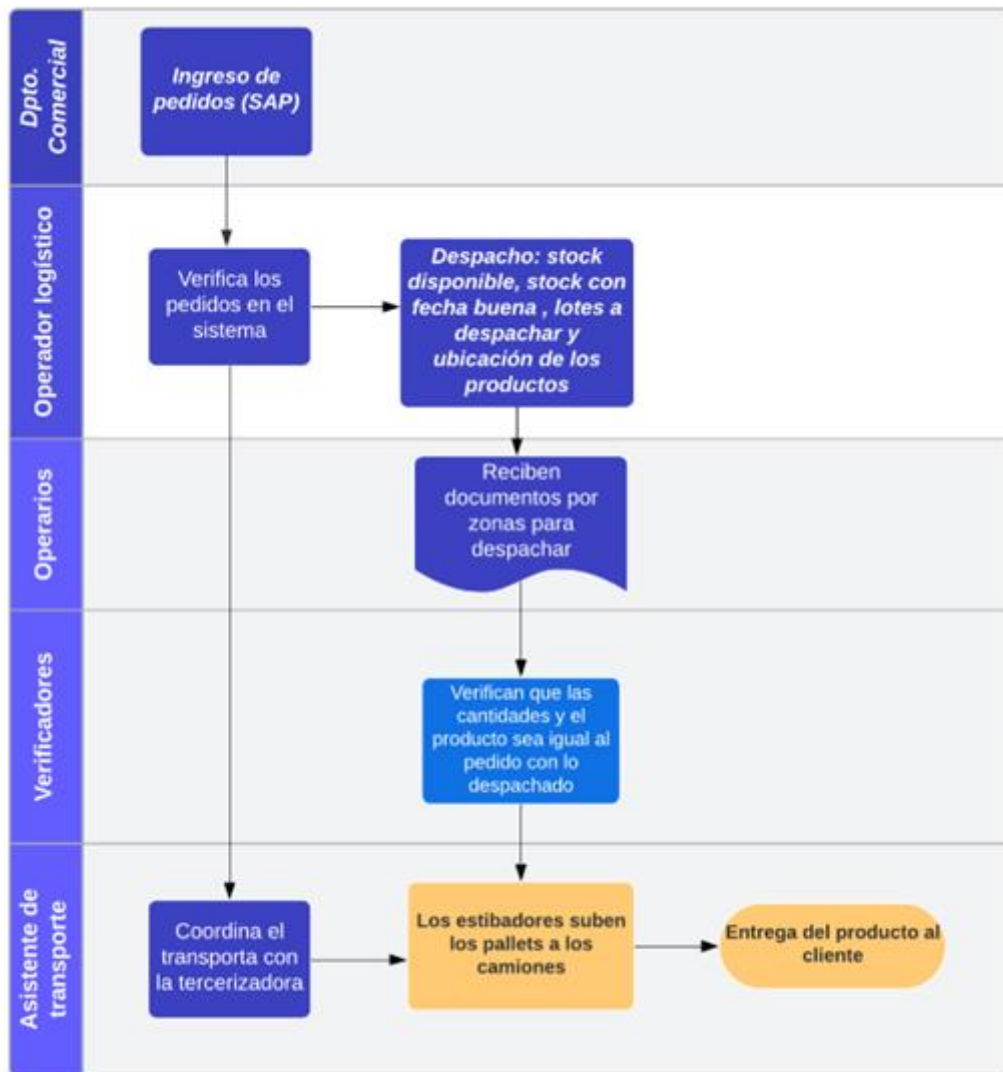
Una vez ingresados los pedidos al sistema SAP, el asistente de despacho revisa ítem por ítem todos los pedidos si tiene stock en las bodegas, que lote y con qué fecha de caducidad se debe de despachar, para luego hacer un consolidado y enviar a los operarios a despachar. Mencionó el asistente de despacho que, depende mucho de la ejecutiva de atención al cliente ingrese en los tiempos establecidos los pedidos y con anticipación, ya que el proceso es manual.

Luego los operarios van a la bodega física, en donde verifican si hay stock realmente, ellos se son los que se dan cuenta si en realidad coincide el stock de bodega con lo que está en el sistema que a su vez lo reportan al supervisor de inventario. Luego del proceso de despacho separan por pedidos y los facturan. Los verificadores verifican que se esté despachando en cantidad y forma los pedidos para luego embarcar los pallets a los camiones, que previamente fue coordinado la cantidad de transportes y a las rutas a entregar. Los clientes normalmente reciben la mercadería, pero indicaron los entrevistados que hay ocasiones en que no reciben el producto ya que hay ítems que no coincide la factura y el pedido por lo que optan por devolver o realizar cambio de factura lo cual implica retrabajo o la pérdida de venta.

En cuanto a la falta de stock o productos con fecha de caducidad corta, el asistente de despacho comunica la novedad al departamento comercial para que les indiquen como proceden, muchas veces dependen del área de planificación o del asistente de ingreso.

Figura 3

Proceso actual del despacho y entrega de mercadería



2.3.Resultados

2.3.1. Principales hallazgos de las entrevistas

- Cada cliente tiene procedimientos distintos en el ciclo de pedido, despacho y entrega de mercadería; por lo que los empleados adaptan sus actividades de acuerdo con los procesos internos del cliente.

- La mayoría del personal de la empresa es relativamente nueva en sus cargos y con poca experiencia en sus funciones; han sido ascendidos por su experiencia empírica y con experiencia en otros canales de venta.

Departamento comercial

- Los clientes generan los pedidos de acuerdo con el stock de sus bodegas o locales y la rotación del producto en percha más no hay una planificación por parte de las ejecutivas de cuentas claves en base al inventario de la empresa.
- El cliente genera los pedidos con descuentos que ya no están vigentes, en consecuencia, no se ingresan los productos y en algunos casos generan un nuevo pedido. Estos impases acortan el tiempo para el proceso de ingreso, despacho, facturación y entrega de mercadería.
- Indicaron que en ocasiones el ingreso de pedido se estanca por procesos automáticos en el sistema.
- No hay control eficiente en el abastecimiento de stock, ya que planificación indica una fecha de disponibilidad que no es certera.

Departamento de logística y bodega

- El departamento de bodega indicó que la carga laboral es alta, debido a la falta de personal.
- En algunas ocasiones ha habido retrasos en el proceso logístico debido a que el área comercial no ingresa los pedidos a tiempo.
- Indicaron que el área comercial acumula pedidos para fin de mes, por lo que varios pedidos no son entregados.

- El stock es insuficiente debido a errores en el despacho de similares características.
- Falta de espacio físico en la bodega para la recepción de nuevo stock debido a que el mismo es ocupado por stock de baja rotación y con fecha de caducidad corta.
- La demora del ingreso de mercadería es por falta de autorización del personal encargado.

Departamento de planificación y compras

- Indicaron que el abastecimiento y compras depende de la proyección realizada en base a las ventas histórica y la cantidad que aprueban las marcas que representa la empresa.

2.3.2. Principales hallazgos de las entrevistas a los clientes

Todas las entrevistas se realizaron de manera telefónica, ya que la disponibilidad de tiempo de los planificadores de los clientes tenía su tiempo limitado. De acuerdo con las entrevistas realizadas se detectó lo siguiente:

- En general, los clientes están satisfechos con el servicio que brindan las ejecutivas los atienden a los requerimientos solicitados por ellos.
- Un punto negativo que coincidieron todos los clientes es que el incumpliendo de pedidos se da con frecuencia, ciertos productos por temporadas no cumplen con el porcentaje requerido para cubrir la percha y generar huecos en las mismas.
- Dos de los clientes están insatisfechos con el plazo de entrega, conlleva a un retrabajo al extender pedidos por falta de stock o procesos no ejecutados a tiempo. Ya que generan retrasos en su planificación para sus puntos de venta.

- Para mayoría de clientes es importante que la empresa les comunique cuando los pedidos no se van a cumplir y que tendrían que especificar el motivo del desabastecimiento y la fecha de disponibilidad para tener una planificación mejor.

2.3.3. Principales hallazgos de la observación directa

Mediante la visita física se pudo identificar temas puntuales que retrasan o afectan para que no se cumplan los pedidos. La observación en el área comercial se la realizó el 22 de julio del 2024, al área de bodega se la realizó el 25 de julio del 2024, donde se obtuvo los siguientes hallazgos:

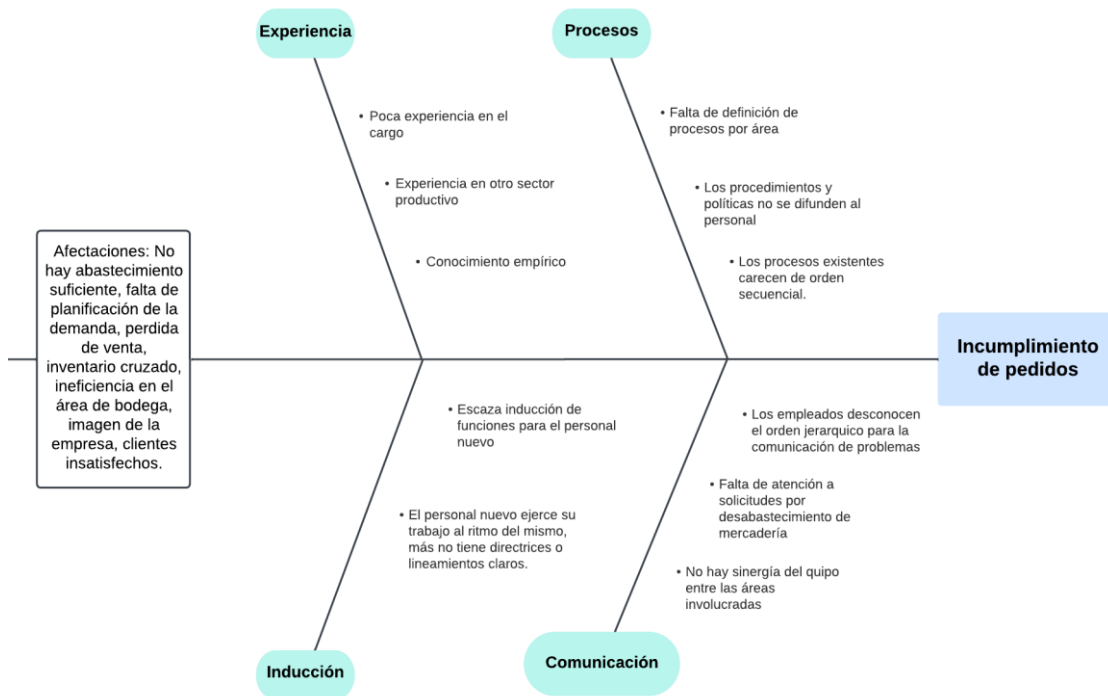
- Retrasos en los procesos, debido a factores externos del ingreso de pedidos. El robot que ingresa los pedidos en los últimos dos meses ha tenido falla en las ejecuciones diarias.
- El personal en las diferentes áreas es relativamente nuevo, por lo que necesitan ayudan para realizar sus actividades y eso genera que las otras personas del área no les dan el tiempo suficiente para realizar sus obligaciones.

2.3.4. Análisis de causa y efecto

Para abordar el problema de los pedidos no cumplidos en su totalidad, se utilizó el diagrama de causa y efecto de Ishikawa. Este enfoque permitió identificar y analizar las causas subyacentes que contribuyen a la falta de stock, fechas de caducidad cortas, mala calidad de los productos y errores de stock cruzado. Con esta herramienta, podremos desarrollar soluciones específicas y efectivas para mejorar la gestión de pedidos y asegurar una mayor precisión en las entregas.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)



Los cuatro factores raíces que identificamos son la experiencia, procesos, inducción y comunicación. Primero los procesos de las áreas en las que se basó esta investigación no tenían conocimiento de los actuales procesos y no sabían realmente todas las funciones que tenían que realizar por lo que eso dificultaba las labores diarias. Por otra parte, es la experiencia de los empleados que tienen en sus cargos actuales es muy poca o tienen conocimiento empírico lo que limita sus labores y no logran desarrollar o mejorar sus procesos, por otro lado, la comunicación entre áreas es ineficiente ya que al comunicarse por correo muchos no contestan y por lo que las soluciones se estacan y no hay mejoras en los procedimientos.

2.3.5 Análisis de la cadena de valor de la empresa

Figura 5*Cadena de valor de la empresa*

La empresa de estudio trabaja con múltiples proveedores que son los encargados de brindar la materia prima para la producción, así mismo, se reciben productos de marcas representadas que son distribuidas en el mercado ecuatoriano. La empresa tiene su propia planta para la producción, embalaje y etiquetado. Su departamento comercial se encarga de gestionar los pedidos de los clientes. Los productos de la empresa son vendidos a clientes por volúmenes, son distribuidos por la empresa a nivel nacional. El marketing se centra en generar un mayor reconocimiento de marca enfocada en el consumo masivo. El área financiera de la empresa incluye 3 departamentos como son contabilidad, caja y crédito y cobranzas, quienes cumplen con su función de gestión de transacciones financieras. Los asuntos regulatorios buscan cumplir con normas de calidad y generar proyectos que impulsen en crecimiento y desarrollo de la organización. El área de compras es la encargada de adquirir los bienes y servicios necesarios para asegurar la producción, distribución y comercialización de los productos que la empresa produce y marcas representadas que distribuye en el Ecuador. Los

recursos humanos de la empresa velan por el bienestar y seguridad del capital humano.

Y finalmente, el área de desarrollo tecnológico de la empresa busca generar y tomar decisiones asertivas mediante procesos, tecnologías y herramientas actualizadas.

Capítulo 3

3.1.Propuesta

Una vez que hemos identificado los principales factores que son la poca experiencia, comunicación no asertiva, procesos no difundidos y falta de capacitación mencionados en el capítulo 2, proponemos crear un manual de procedimientos en donde se detallará los pasos a seguir de los procesos actuales que existen en los departamentos para mitigar los factores que están repercutiendo al servicio al cliente.

El manual contendrá mayormente recursos visuales con el objetivo de que este sea de fácil entendimiento y manejo. Los recursos visuales harán que los procesos sean más comprensibles, ayudará a cada uno de los colaboradores pueda implementarlo correctamente, así mejorando la eficiencia en el trabajo diario.

También dada la poca o empírica experiencia del personal de bodega, se optó en proponer cursos a través de la herramienta LinkedIn e-learning de acuerdo con el cargo de cada uno de los empleados. Ya que es una herramienta que contiene cursos que dependen del grado de conocimiento y su aprendizaje puede realizarse dependiendo del progreso de cada colaborador.

3.2.Manual de procedimientos

El contenido del manual se dividirá en 5 secciones, la primera sección corresponde a las políticas y uso de este con un apartado del organigrama general y específico de los departamentos involucrados. La segunda sección estará conformada con los procedimientos a seguir del área comercial, la tercera sección con los procedimientos a seguir del área de logística y bodega, la cuarta sección con procedimientos del área de planificación, en la última sección serán las recomendaciones generales.

Objetivo General. Mejorar la eficiencia y precisión en la gestión de pedidos para asegurar el cumplimiento total de los mismos.

Objetivos Específicos

- Mejorar la planificación y proyección de ventas.
- Optimizar la gestión de bodega y el despacho de productos.
- Implementar un control eficiente en el abastecimiento de stock.
- Establecer procesos estandarizados y formación continua para el personal.

Sección 1: Políticas generales y Organigramas

Alcance y beneficios esperados

Con el manual se pretende mejorar el porcentaje de cumplimiento de pedidos en la empresa en un 90% para finales del 2024. Para lograr este objetivo, se implementarán procedimientos mejorados y se utilizarán infografías visuales y claras que facilitarán la comprensión y aplicación de estos por parte de los colaboradores. El manual incluye procedimientos en base a la gestión de pedidos de las áreas de Comercial, Logística y Planificación. Con el fin de tener coordinación eficiente entre departamentos y una reducción significativa en los errores y retrasos actuales. Con estos esfuerzos, se espera alcanzar un notable incremento en la eficiencia y cumplimiento de los pedidos.

Se creará los organigramas de cada uno de los departamentos, debido a la rotación de personal, en algunas ocasiones no es tan fácil identificar a quienes los colaboradores se pueden dirigir ante alguna problemática por lo que es necesario incluirlo en el manual con el objetivo de mejorar la comunicación entre áreas.

Sección 2: Procedimientos del área comercial

Esta sección incluye procesos para una gestión mas eficiente de los pedidos de los clientes trabajando en coordinación con el departamento de planificación, y el monitoreo de niveles de inventario máximos y mínimos establecidos, así como, la consideración de retroalimentación continua por parte de los clientes para establecer mejoras en el servicio brindado.

Sección 3: Procedimientos del área logística y bodega

Esta sección del manual se dividirá de acuerdo con los procesos entorno a la gestión de pedidos, que son: ingreso de mercadería, despacho y entrega.

Sección 4: Procedimientos del área de planificación

En esta sección del manual se plantea desarrollar nuevas y mejoradas prácticas de abastecimiento y mejor coordinación con el departamento comercial. para garantizar la eficiencia en el proceso de compra de insumos que son utilizados para la producción, así como los productos de las marcas representadas.

Sección 5: Recomendaciones generales

En esta sección se establece un flujo general del proceso de gestión de pedidos de los clientes que involucra a las tres áreas comercial, planificación y logística. Así mismo, se establecen puntos a tener en cuenta respecto al servicio en general y un enfoque basado en calidad.

3.3. Plan de implementación del manual

En base a las etapas del proceso administrativo que es planear, controlar, se socializará el manual a los colaboradores. En la primera fase se realizará un cronograma de fechas de capacitación acerca del manual por cada área en diferentes días, esto se

llevará a cabo con el departamento de Proyectos y asuntos regulatorios quien se encarga de todo lo relacionado a los procesos.

Previo a las capacitaciones se realizará reuniones donde se presentará el manual y se tomará directrices para obtener el manual final el cuál será difundido a los departamentos correspondientes mediante correo electrónico el cuál se subirá al drive de la empresa. Una vez se haya realizado esto, llega la etapa en donde se implementará en las labores diarias. El periodo de adaptación se dará en noviembre, diciembre y enero, esto con el fin de que los colaboradores puedan tener tiempo de leer el manual. Luego de esto se realizará seguimientos mensuales para verificar en cómo ha mejorado los indicadores de la empresa en cuanto a la venta pérdida por incumplimiento.

Tabla 4

Planificación de la implementación del manual

Etapa	Mes	Actividad	Recursos	Responsable
Planeación	Septiembre	Revisión del manual	Reunión	Jefaturas de los departamentos involucrados y de Proyectos
	Septiembre	Correcciones y presentación del Manual final	Reunión	Departamento de Recursos Humanos
Organización	Octubre	Cronograma de capacitaciones	Plantilla	Departamento de Proyectos
Dirección	Octubre	Capacitaciones de 1 hora	Sala de reuniones	Departamento de Proyectos
	Octubre	Difusión del link del manual	Correo	Departamento de Proyectos
Control	Noviembre	Periodo de adaptación (verificación)	Plantilla	Jefaturas de los departamentos involucrados y de Proyectos
	Diciembre - Enero	Seguimiento de cumplimiento de procesos	Plantilla	

3.4.Implementación de cursos en LinkedIn

Se propone a los colaboradores dedicar tiempo para su preparación mediante herramientas educativas autodidactas para que puedan crecer profesionalmente y aplicar

nuevos conocimientos en sus funciones. A continuación, un listado de cursos que se encuentra en la herramienta LinkedIn E-learning que pueden tomar en cuenta:

Tabla 5

Cursos de LinkedIn E-learning

Nombre del curso	Dictado por:	Año de lanzamiento
¿Cómo gestionar el inventario y almacenamiento?	Enrique Holgado de Frutos <u>Experto en Cadena de Suministro</u>	2023
Control y recuento de inventarios	Alma Arzate <u>Directora Senior, Logística Global</u>	2022
Indicadores clave de rendimiento de inventarios	Alma Arzate <u>Directora Senior, Logística Global</u>	2022
Cadena de abastecimiento	Enrique Holgado de Frutos <u>Experto en Cadena de Suministro</u>	2023
¿Cómo gestionar los imprevistos?	Enrique Holgado de Frutos <u>Experto en Cadena de Suministro</u>	2024

¿Cómo gestionar el transporte y la distribución de los productos?	Enrique Holgado de Frutos <u>Experto en Cadena de Suministro</u>	2024
---	---	------

3.5.Evaluación de eficiencia de implementación del manual

Para esta evaluación se considera información de los años anteriores, y se proyecta un estado de resultados considerando la implementación del manual en el segundo semestre del 2024.

3.5.1. Proyección financiera

Tabla 6

Pérdida de venta en el periodo del 2023

Pérdida de venta hasta el primer semestre 2023				
Venta canal moderno Costa	<i>Pedido (\$)</i>	<i>Total entregado (\$)</i>	<i>Venta Perdida</i>	<i>Porcentaje de incumplimiento</i>
		6773792.72	6076643.81	697148.91
Pérdida de venta segundo semestre 2023				
Venta canal moderno Costa	<i>Pedido (\$)</i>	<i>Total entregado (\$)</i>	<i>Venta Perdida</i>	<i>Porcentaje de incumplimiento</i>
	7,529,144.35	6,407,267.67	1,121,876.68	15%
Pérdida Total de venta 2023				
Venta canal moderno Costa	<i>Pedido (\$)</i>	<i>Total entregado (\$)</i>	<i>Venta Perdida</i>	<i>Porcentaje de incumplimiento</i>
	14,302,937.07	12,584,712	1,718,225.07	12%

En el año 2023, las ventas pérdidas totales fueron de \$1,718,225.07 lo cual representó un incumplimiento de pedidos del 12%. El estado de resultados a finales del 2023 reflejó las siguientes cifras detalladas a continuación:

Tabla 7

Estado de resultado del 2023 y ventas del 2022

Ventas año 2022	\$ 33,634,690.00
------------------------	------------------

Empresa	
Estado de resultado integral al 31/12/2023	
Ventas Canal moderno Costa	12,584,712
Ventas Canal moderno Sierra	8,070,597
Ventas Canal tradicional Regional	16,117,207
Otros ingresos	1,029,390
Total ingresos	\$ 37,801,906
Crecimiento en ventas 2023 respecto a 2022	12.39%
Costo de venta	22,295,601
Utilidad Bruta	\$ 15,506,305
Gastos de administración	5588627
Gastos de venta	7540687
Gastos bancarios	23232
Gastos Financieros	693069
Otros egresos no operacionales	571172
Total gastos	\$ 14,416,787
Utilidad antes de impuestos	\$ 1,089,518

Tabla 8

Pérdida de venta primer semestre 2024

Pérdida de venta hasta el primer semestre 2024				
Venta canal moderno Costa	<i>Pedido (\$)</i>	<i>Entregado (\$)</i>	<i>Venta Perdida</i>	<i>Porcentaje de incumplimiento</i>
	\$ 7,710,919.47	\$ 6,386,183.51	\$ 1,325,071.14	17%

Hasta el primer semestre del 2024, el porcentaje de incumplimiento de pedidos alcanzó el 17%.

Tabla 9

Pérdida de venta proyectado 2024

Pérdida de venta segundo semestre 2024 PROYECTADO				
Venta canal moderno Costa	<i>Pedido (\$)</i>	<i>Facturado (\$)</i>	<i>Venta Perdida</i>	<i>Porcentaje de incumplimiento</i>
	\$ 8,173,574.64	\$ 7,356,217.17	\$ 817,357.46	10%

Para esta proyección se consideró un crecimiento de pedidos en un 8% respecto a lo que se generó en el primer semestre del 2024. Con la implementación del manual se proyecta que el porcentaje de cumplimiento se reduzca al 10%, lo cual es considerable respecto al semestre pasado y año 2023.

Tabla 10

Indicadores de eficiencia

INDICADORES		
	2023	2024
Porcentaje De Incumplimiento	12%	10%
Nivel De Servicio	88%	90%
Venta Perdida	\$ 1,718,225.07	\$ 817,357.46

A modo de resumen, se aprecia que el porcentaje de incumplimiento se reduzca al 10% para finales del 2024, lo que representa que se está cumpliendo un 90% de pedidos, por ende, se tiene un mayor nivel de servicio al cliente. En términos monetarios se espera que las ventas perdidas se reduzcan a \$817,357.46, lo cual, en general, es representativo respecto al año anterior.

Tabla 11*Estado de resultado proyectado 2024*

Empresa	Crecimiento de ventas en 9%	
<i>Estado de resultado integral proyectado 2024</i>		
Ventas Canal moderno Costa	\$	13,742,400.68
Ventas Canal moderno Sierra	\$	8,716,244.76
Ventas Canal tradicional Regional	\$	17,406,583.56
Otros ingresos	\$	823,512.00
Total ingresos	\$	40,688,741.00
Costo de venta	\$	23,410,381.05
Utilidad Bruta	\$	17,278,359.95
Gastos de administración	\$	5,868,058.35
Gastos de venta	\$	7,917,721.35
Gastos bancarios	\$	24,393.60
Gastos Financieros	\$	727,722.45
Otros egresos no operacionales	\$	599,730.60
Total gastos	\$	15,137,626.35
Utilidad antes de impuestos	\$	2,140,733.60

Con los datos de ventas y crecimiento proyectado considerando la implementación del manual se espera que la empresa tenga mayores utilidades respecto al año anterior.

Conclusiones

1. De acuerdo con las entrevistas que se realizaron a los empleados, se evidenció que los procesos actuales no estaban definidos por cada área de trabajo y cargo por lo que dificultaba que se ejecutarán las acciones necesarias para realizar sus tareas diarias, esto provocaba errores y retrasos en su jornada laboral, en

consecuencia, otros departamentos se veían afectados. Esto se convertía en una secuencia de problemas que afectaba directamente al servicio brindado a los clientes y al área comercial quienes son la imagen para los clientes.

2. El análisis en base a las entrevistas y observaciones se pudo sintetizar cuatro factores raíces que provocaba el incumplimiento de pedidos. Tras la problemática evidente existían problemas de fondo. Los cuales son la experiencia, no definición de procesos, ineficiencia en las inducciones, la comunicación entre departamentos es escasa.
3. En busca de una posible solución ante los factores raíces, se realizó un prototipo de un manual. El cuál se lo dividió en 5 secciones, políticas y procedimientos con organigramas para mejorar la comunicación entre áreas, en la sección 2, 3 y 4 se elaboró las infografías de los procesos, medidas ante problemas esto para contrarrestar la falta de definición de procesos e inducción ya que es una herramienta de apoyo para el personal nuevo o antiguo y que no tienen experiencia en el cargo. En el capítulo 5 se estableció recomendaciones generales. Todo esto es con el fin de brindar un buen servicio al cliente.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa realizar un seguimiento continuo mediante indicadores de gestión que permitan asegurar un servicio de calidad a los clientes, tomar en cuenta siempre su retroalimentación para generar una relación a largo plazo. Así mismo, no olvidar el enfoque de mejorar los procesos con herramientas automatizadas innovadoras, tomando en cuenta la voz del cliente interno, es decir, el colaborador, quien conoce a mayor detalle los procedimientos y problemas que ocurren a diario. Ya

que esto ayudará a lograr que se brinde y asegure el nivel de servicio a los clientes de forma oportuna que se espera. La implementación del manual, y aplicar herramientas de autoformación que se proponen mediante este proyecto es un primer paso para lograrlo, con resultados que se verán reflejados en el crecimiento de la empresa.

Referencias

- Betalleluz, A., Ramos, C., Ramos, M., Neyra, A., & Rivera, A. (Marzo de 2024). *OESAN Repositorio Institucional*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/items/531b2d5e-638f-4e55-bc36-559a958a84af>
- Francisco Martínez, C., Matías, F., & León, A. (2019). *Aplicación de la mejora de procesos. Una metodología para la gestión por procesos*. Veracruz: Editorial Académica Española.
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare*, 28(1), 133-142. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-133.pdf>
- Juárez, K., Licona, J., & Arturo, S. (2023). Aplicación de herramientas de gestión de calidad en una empresa de cárnicos. *Padi*, 11(3), 155-166. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/375780567_Aplicacion_de_herramientas_de_gestion_de_calidad_en_una_empresa_de_carnicos
- Maja, T., Petar, G., Žarko, J., & Domagoj, S. (2024). Solución integrada de planificación de la producción multinivel según los principios de la Industria 5.0. *Ciencias Aplicadas*, 14, 1-160. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/app14010160>
- Medinilla, A., Martínez, G., Covas, D., González, A., & Velasteguí, E. (2018). Procedimiento de mejora del proceso de gestión del pedido. *Ciencia Digital*, 18.
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: Estudio desde el ciclo de Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1-18.

- Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/29065286036.pdf>
- Palma, J. (2010). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Real Castro, E. J., & González Pérez, M. (2024). Scielo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1). Recuperado el 12 de Junio de 2024, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100009&lng=es&tlng=es
- Rodríguez, Y., de León Rosales, L., Gómez, O., Diéguez, E., & Sablón, N. (2016). Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. *Rev.Med.Electrón*, 38(2), 185-198. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242016000200008&lng=es
- Suárez, G., & Cárdenas, P. (2017). LA ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL FLUJO DE EFECTIVO. *Observatorio de la Economía Ecuatoriana*.
- Torres, M. (1996). *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama.
- Vila, J. (2011). *Innovación. Perspectivas para el Siglo XXI*. BBVA. Obtenido de
<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-Ficha-Innovacion-perspectivas-para-el-SXXI-1.pdf>

Anexos

Infografías del manual de procedimientos

Manual de procedimientos

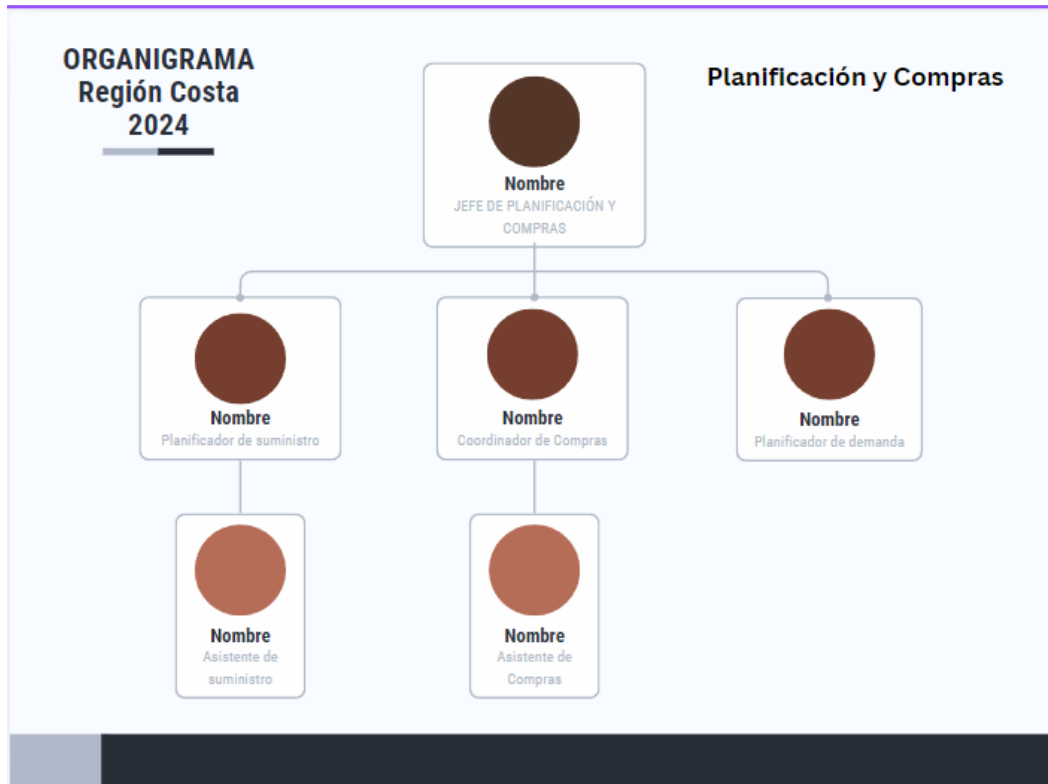
Gestión de pedidos

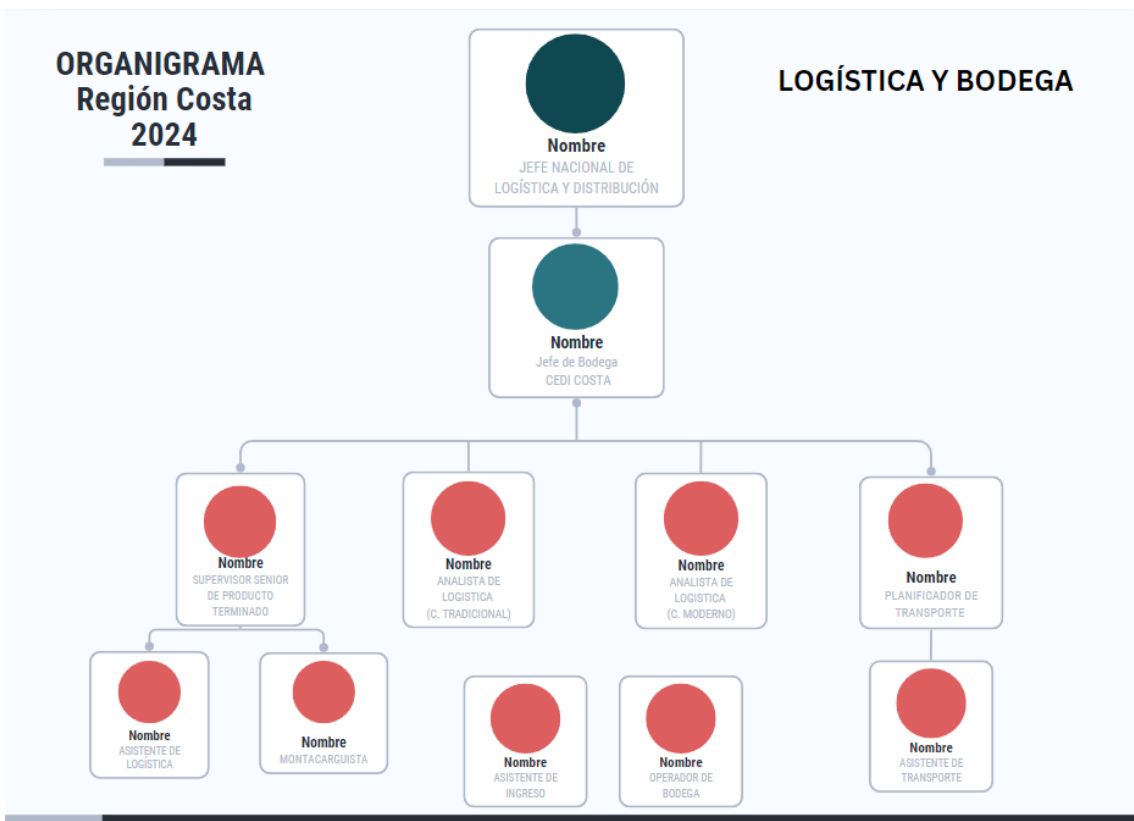
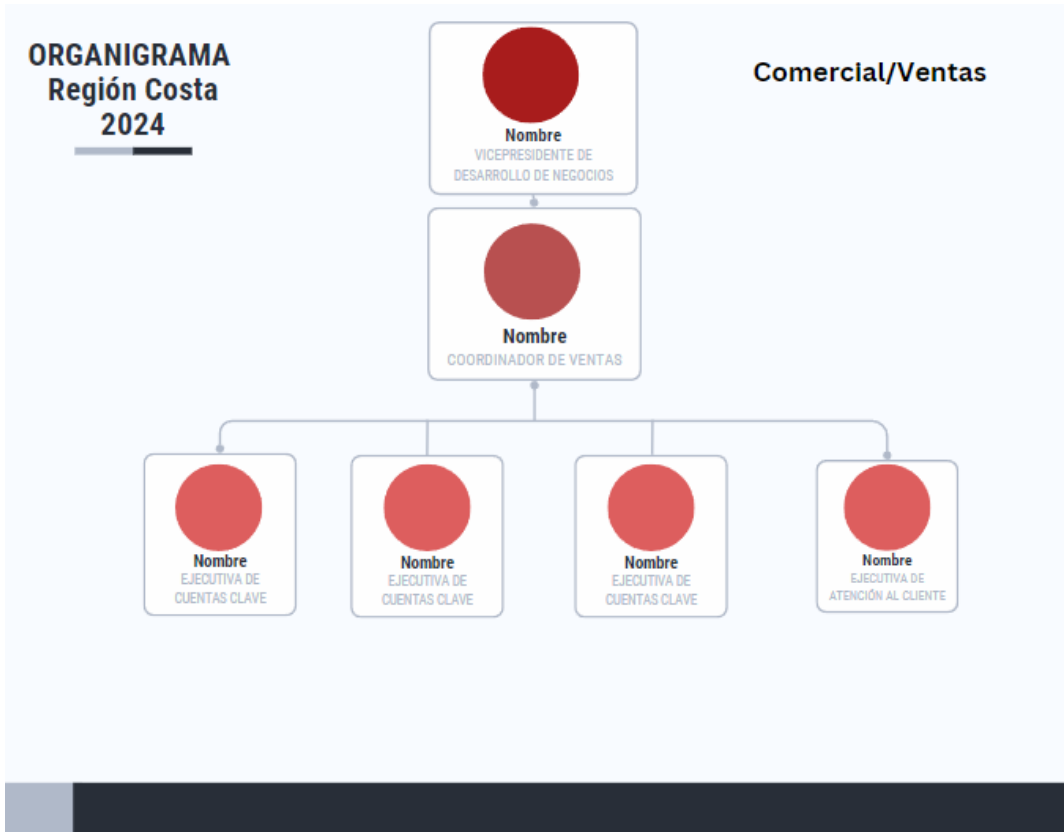


2024 - 2025 Volumen 1

SECCION 1

Organigramas actualizados





SECCION 2

Procedimientos del área comercial

Planificación y Gestión de Pedidos

Dirigido a departamento comercial y planificación

Entradas

Órdenes de compra generadas y confirmaciones de proveedores.

**Seguimiento y Coordinación de Órdenes**

Realizar un seguimiento constante de las órdenes de compra con los proveedores. Coordinar la recepción de los productos en fechas previstas.

**Entradas**

Pedidos de clientes y niveles de inventario actualizados.

**Gestión de Pedidos de Clientes**

Revisar los pedidos para asegurar la disponibilidad de los productos en el inventario. Priorizar la gestión del pedido en base a la fecha de recepción y urgencia del cliente.

**Entradas**

Niveles de inventario en tiempo real y datos de ventas.

**Monitoreo y Reabastecimiento Continuo**

Monitorear continuamente los niveles de inventario en el sistema para detectar niveles mínimos establecidos. Revisar y ajustar periódicamente las proyecciones de demanda y los niveles de stock en función de las ventas reales y las tendencias del mercado.

**Entradas**

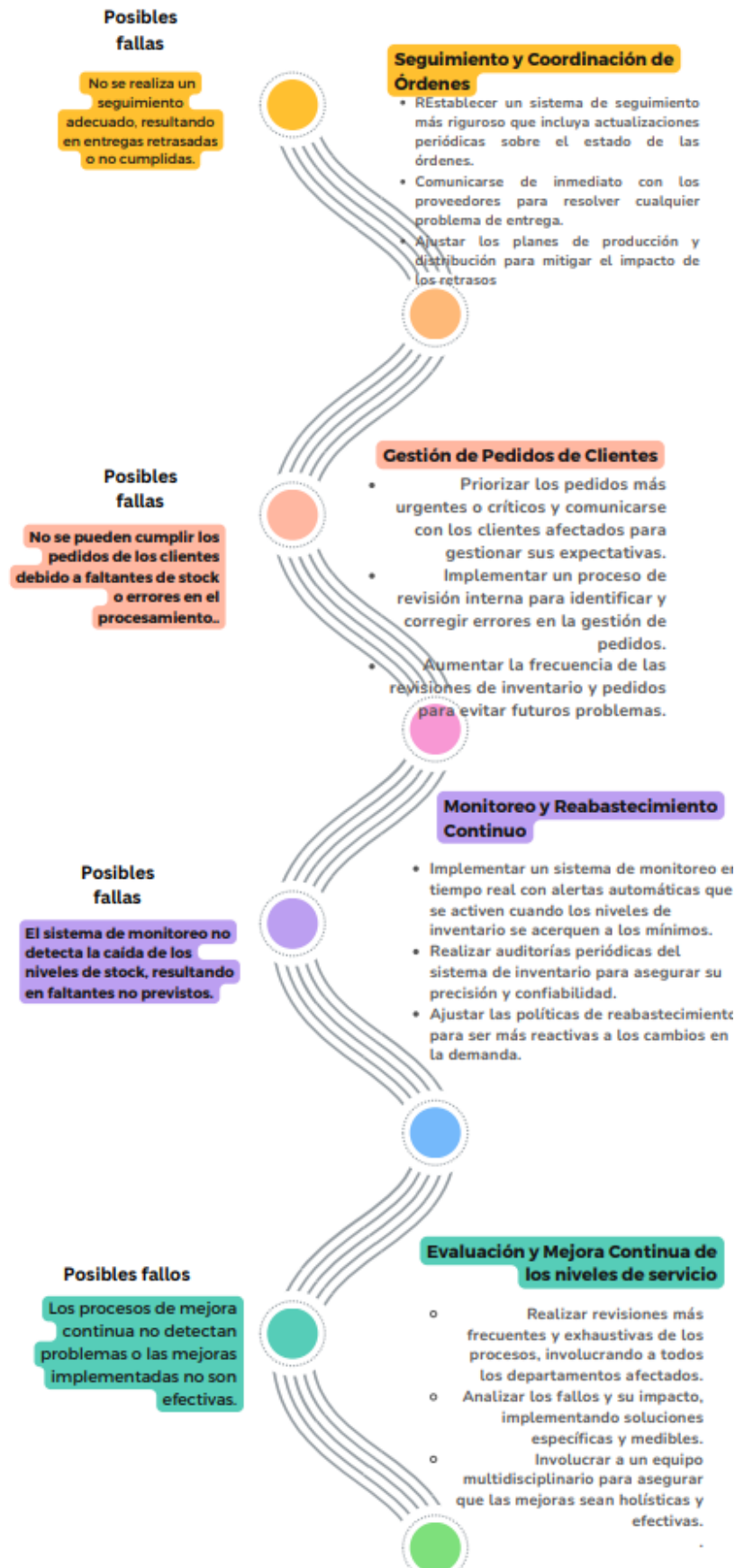
Informes de desempeño, retroalimentación de clientes, y datos de inventario.

**Evaluación y Mejora Continua de los niveles de servicio**

Analizar el desempeño de los procesos de planificación y gestión de pedidos para identificar áreas de mejora. Implementar mejoras basadas en el análisis de datos y retroalimentación, ajustando las políticas y procedimientos según sea necesario..

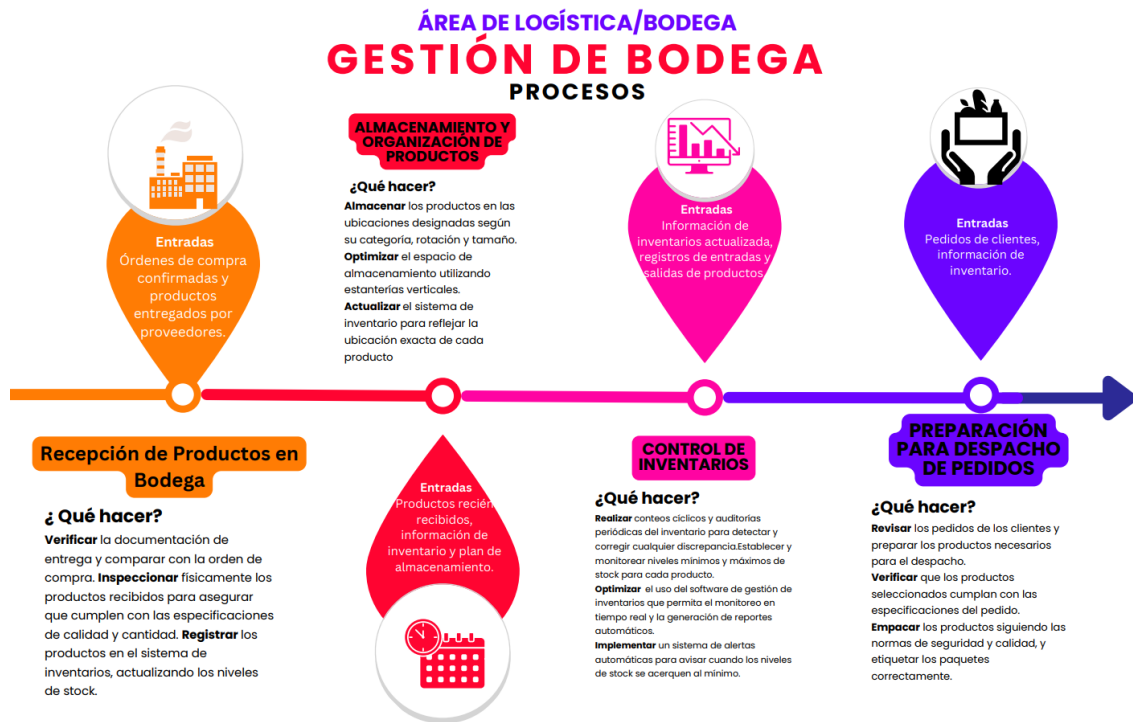


Plan de acción en caso de fallas

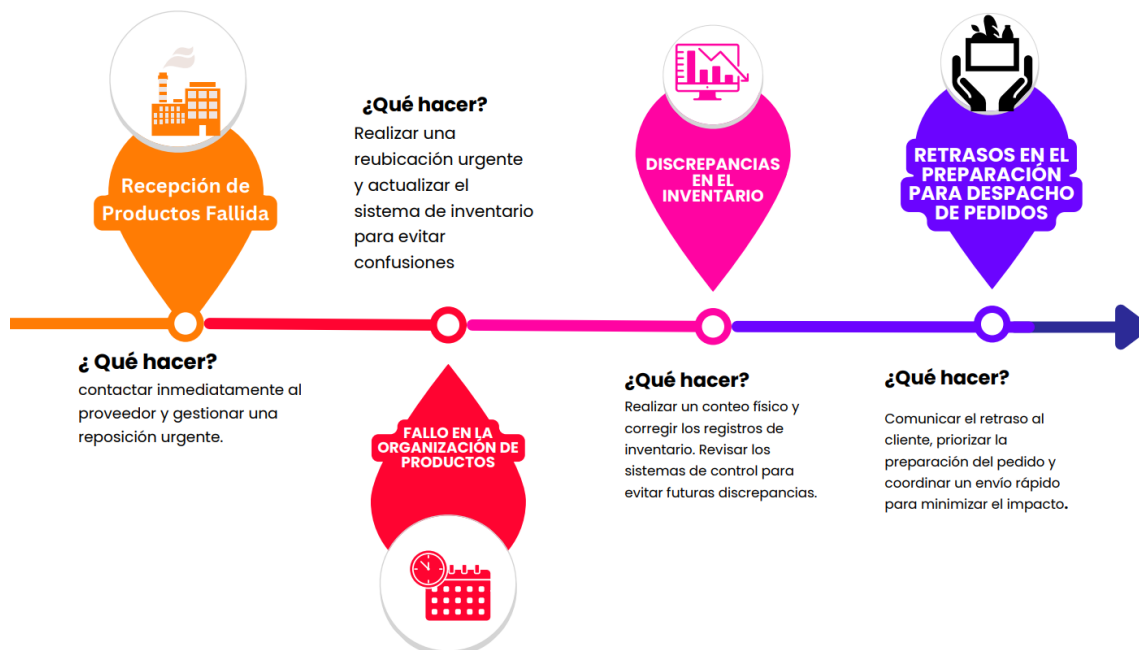


SECCION 3

Procedimientos del área logística y bodega



ACCIONES CORRECTIVAS EN CASO DE FALLOS



DIRIGIDO AL ÁREA DE LOGÍSTICA/BODEGA

PROCEDIMIENTOS DE DESPACHO Y ENTREGA

Verificación de Pedidos para Despacho

Realizar una verificación final de los pedidos, comparando los productos empacados con orden de venta. **Revisar** las condiciones de los productos y empaques. **Registrar** la salida de los productos del inventario en el sistema.

1

ENTRADAS

Pedidos preparados para el despacho



ENTRADAS

Pedidos verificados y listos para envío.

Coordinación y Programación de Entregas

2

Programar las entregas según las rutas más eficientes, considerando la ubicación de los clientes y las prioridades de entrega. **Confirmar** con los clientes la fecha y hora de entrega, asegurando que estén disponibles para recibir el pedido.



Despacho y Seguimiento de Entregas

Iniciar el proceso de entrega, siguiendo las rutas programadas y asegurando que los tiempos de entrega se cumplan. Realizar un seguimiento en tiempo real de las entregas utilizando herramientas de rastreo GPS y comunicación constante con los conductores.

3

ENTRADAS

Pedidos listos para ser enviados, rutas de entrega definidas.



ENTRADAS

Pedidos entregados a los clientes.

Confirmación de Entrega y Actualización de Inventarios

4

Confirmar la entrega con el cliente, obteniendo una firma o confirmación digital de recepción. Actualizar el sistema de inventario para reflejar la salida definitiva de los productos entregados. Registrar cualquier incidencia durante la entrega (retrasos, productos dañados, rechazos) y coordinar acciones correctivas inmediatas si es necesario.

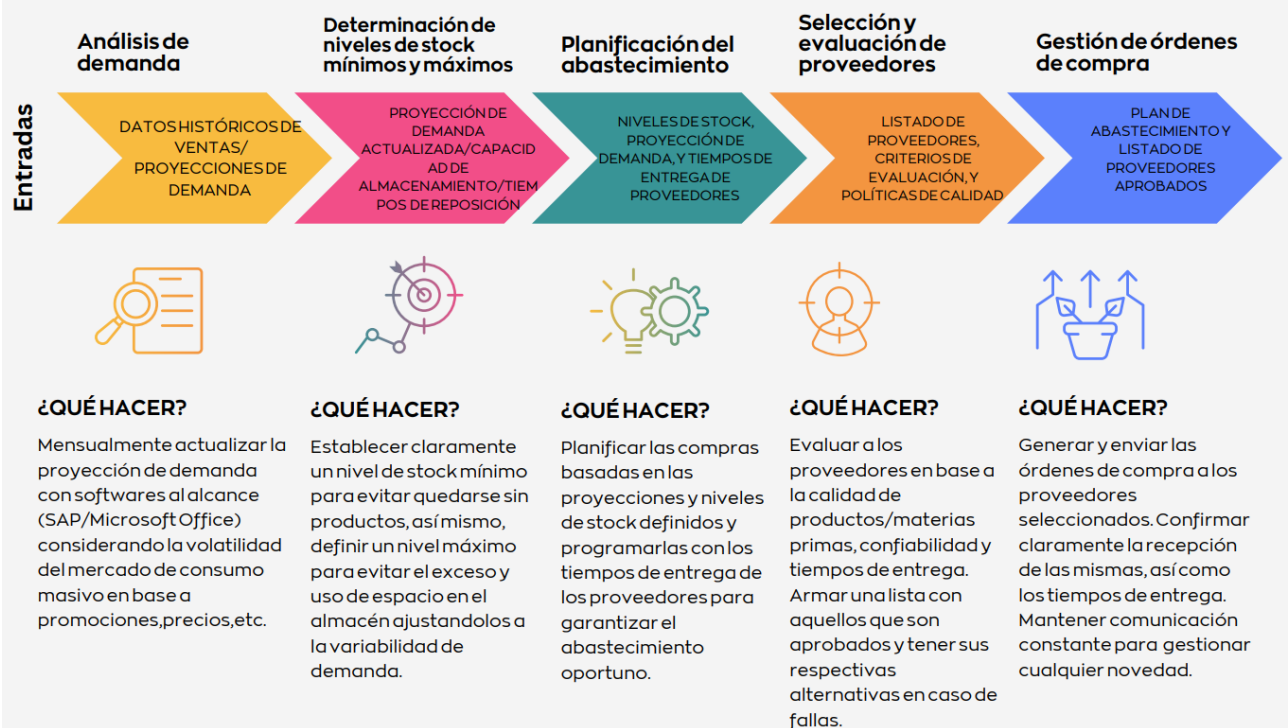


SECCIÓN 4

Procedimientos del área de planificación

Políticas y procedimientos de abastecimiento

Dirigido a departamento comercial y planificación



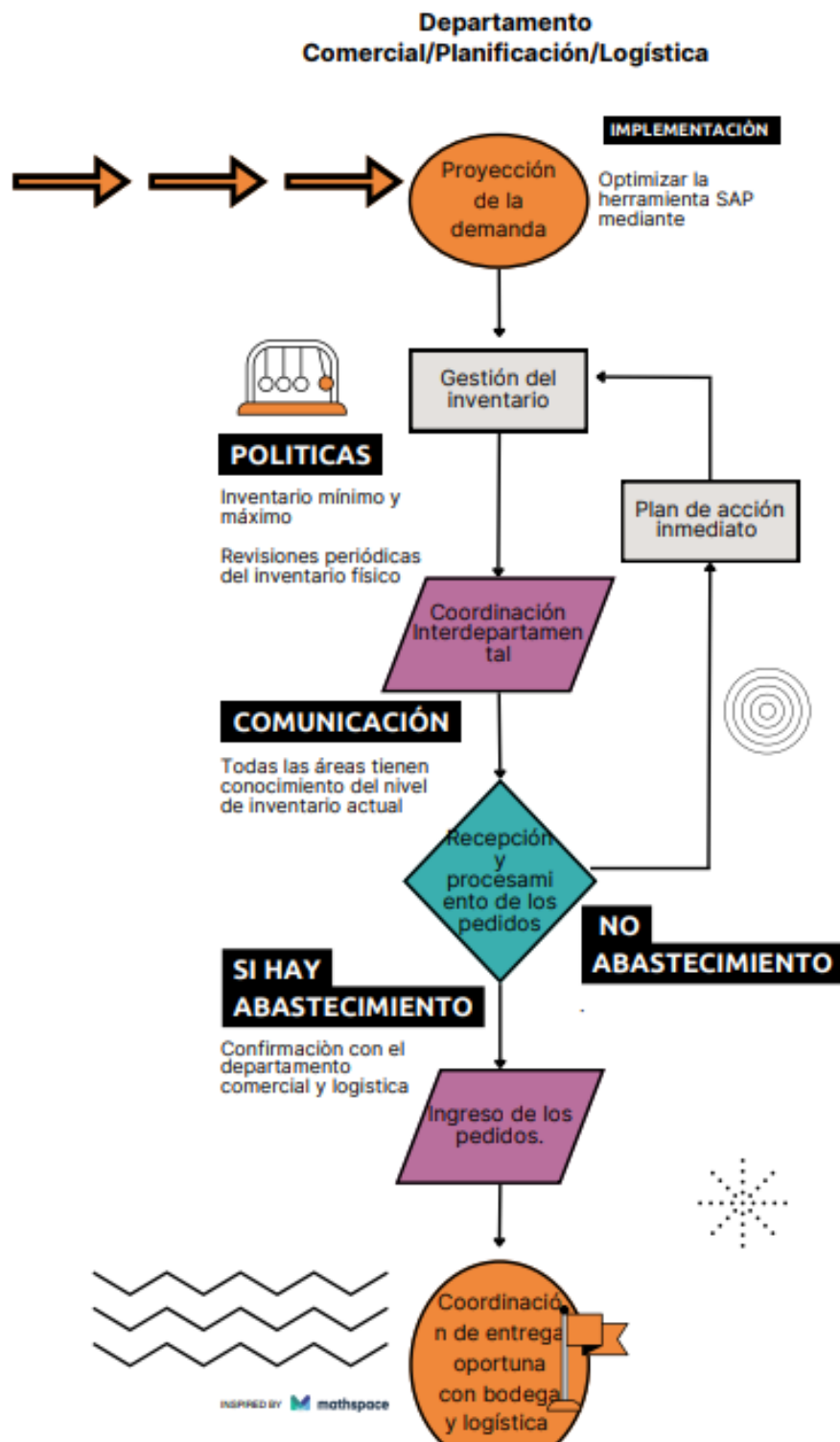
Plan de acción en caso de fallas



SECCIÓN 5

Recomendaciones Generales

GESTIÓN DE PEDIDOS





Entrevista dirigida a empleados de la empresa

Buenos días estimado/a ... el motivo de la siguiente entrevista es conocer el manejo actual de la gestión de pedidos y cómo es el servicio que se brinda a los clientes del canal moderno. Se realizará la entrevista a los colaboradores que ocupen cargos directamente relacionados o un papel relevante que involucre el proceso de gestión de pedidos de los clientes. La información recopilada se utilizará con fines académicos.

Introducción y contexto

1. Desde que fecha inició sus actividades en la empresa y cuánto tiempo lleva en su cargo.
2. Indique su cargo, cuáles son sus funciones dentro de la empresa.
3. Describa brevemente la estructura de su departamento.
4. ¿Cómo se involucra su departamento en la gestión de pedidos?

Preguntas para el área comercial

1. ¿Cuáles son los pasos en el proceso de gestión de pedidos (desde que se recibe la orden hasta el despacho) dentro del departamento?
2. ¿Cómo planifican las cantidades de productos solicitadas en los pedidos de los clientes?
3. ¿Cómo se coordina con otras áreas (bodega, logística, planificación) para asegurar el abastecimiento para el pedido y por qué medio se realiza?
4. ¿Al momento del ingreso de pedidos, existen algún problema para que no se cumpla en su totalidad?
5. ¿En el caso de que un producto no esté disponible, como se manejaría la situación internamente?
6. ¿En el caso que un producto no esté disponible, se comunica al cliente o como actualmente lo manejan?

Preguntas para el área de planificación

1. ¿Podrías describir en que parte del proceso (desde que se recibe un pedido hasta que se entrega al cliente) se ve involucrado?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación de inventarios en la empresa?
3. ¿Qué herramientas y sistemas utilizan para gestionar y controlar el nivel del inventario?
4. ¿Cuáles son las causas por que un producto no este disponible para abastecer un pedido?
5. ¿Qué medidas tomaría el departamento si existe la falta de abastecimiento para cubrir los pedidos de los clientes?
6. ¿Cómo se coordina con otras áreas (bodega, logística, planificación) para asegurar el abastecimiento para el pedido y por qué medio se realiza?

Preguntas para el área de bodega-logística

1. ¿Cuál es el proceso paso a paso para el despacho del pedido desde que reciben los pedidos?
2. ¿Qué controles se implementan para asegurar que los pedidos se despachen correctamente, completos y a tiempo?
3. ¿Ha existido dificultades dentro de su área para poder despachar los pedidos en su totalidad y cuáles son las causas?
4. ¿Cuáles son las causas por que un producto no esté disponible para abastecer un pedido, a quién reporta el problema y como se soluciona?
5. ¿Con quién directamente se comunican cuando no se puede abastecer un pedido?

Preguntas para todas las áreas

1. ¿Cómo se comunican con otro departamento entre sí para lograr el cumplimiento de los pedidos de los clientes?
2. ¿Existe algún canal específico (correo electrónico, software de gestión, reuniones) para coordinar la gestión del pedido y cómo calificaría la eficiencia del medio de comunicación?
3. ¿Qué problemas o desafíos comunes enfrentan en la gestión de pedidos?
4. ¿Podría proporcionar ejemplos frecuentes de problemas que surgen en el despacho de pedidos y cómo se resuelven?
5. ¿Existen temporadas en el año en las que la gestión de pedidos sea más difícil? Si es así, ¿cuáles y por qué?
6. ¿Cómo se mide la eficiencia del sistema de gestión de pedidos?
7. ¿En la actualidad ha habido cambios en los procesos de gestión de pedidos y si es así han sido compartidos a las otras áreas? ¿Existen capacitaciones?
8. ¿Cuál considera que es su prioridad entorno al cumplimiento de los pedidos?
9. Dentro del proceso de la gestión de pedidos, ha identificado un punto de mejora.
10. Desea compartir o añadir algo con respecto al tema tratado

Ha finalizado la entrevista, muchas gracias por su tiempo y la predisposición de compartir información la cuál será utilizada para fines académicos.

Entrevista dirigida a empleados de la empresa clientes clave de la empresa

Buenos días estimado/a, en nuestra empresa valoramos enormemente su opinión y estamos comprometidos en la mejora de nuestro servicio. Para mejorar continuamente nuestra calidad de servicio, le invitamos a participar en una breve entrevista que nos permitirá entender mejor su experiencia al recibir sus pedidos. Su participación nos ayudará a identificar áreas de mejora y asegurar que cada pedido cumpla con sus expectativas.

Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

Comenzamos con la entrevista

1. ¿Cuál es su cargo dentro de su empresa?
2. Entorno a los pedidos, ¿Con qué frecuencia generan pedidos con nosotros?
3. ¿De qué depende la cantidad de unidades que solicitan en los pedidos?
4. ¿Los pedidos llegan en las condiciones y cantidades que solicitaron?
5. ¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento de los pedidos?
6. ¿Sus pedidos suelen llegar dentro del tiempo estimado de entrega?
7. ¿En alguna ocasión su pedido no ha sido entregado o ha habido un retraso en la entrega? ¿Cómo ha sido la comunicación por parte de nuestra empresa?
8. En relación con el servicio al cliente, ¿Le resulta fácil contactar a nuestra ejecutiva de atención al cliente cuando tiene un problema con un pedido, alguna vez lo ha hecho o quien se comunica directamente?
9. ¿Cuándo se ha comunicado con nosotros, la comunicación ha sido efectiva e inmediata? ¿Le hemos brindado soporte y soluciones eficaces?
10. ¿Podría compartir una experiencia positiva que haya tenido con nosotros respecto a la gestión de sus pedidos?
11. ¿Hay alguna experiencia negativa que desee compartir y que crea que podríamos mejorar?
12. ¿Cuál es su percepción con el servicio y sus sugerencias para mejorar nuestro servicio?

Agradecemos su participación y predisposición en la entrevista, el objetivo es mejorar el servicio de la empresa.

Transcripción de entrevistas

Ejecutiva de cuentas claves 1

1. Inicé a laborar desde el 18 de diciembre de 2024
2. 7 meses desempeñándome como KAM de Tiendas departamentales y Farmacias
3. Canal Moderado en la Costa, con 1 jefatura que maneja el área de la Costa y Austro, 3 KAMs con las cuentas claves y una EAC encargada del soporte al área de venta y logística.
4. Se reciben las órdenes de compra en procesos de ingreso manual por movilvendedor, órdenes para procesos semi automáticos, y órdenes para ingresos por la EAC.
5. Cuando son por ingreso manual por movilvendedor se imprimen las órdenes de compra y se realiza su ingreso y se verifican los precios, promociones y ofertas de bonificación en caso de que el cliente aplique. Luego se genera una validación por parte de crédito que es el dpto que aprueba los pedidos y pasa al último proceso de bodega que es el dpto. que realiza las facturaciones y el picking para poder despachar.
6. Se realizan planes comerciales con los clientes de tiendas departamentales para poder planificar las órdenes de compra mensuales y poder generar un rebate por cumplimiento o ejecución de activaciones por punto de venta para generar rotación de productos o impulso de productos nuevos.
7. Se generan proyecciones mensuales o trimestrales de venta para el departamento de planificación para evitar el desabastecimiento o incumplimiento de órdenes de compra a los clientes.
8. Sí existen problemas de stock y productos con fecha corta de caducidad.
9. Se revisa si está en proceso de producción o de compra en caso de que sean marcas representadas o codistribuidas.

10. Se comunica al cliente el desabastecimiento de los ítems, indicándole fecha tentativa de despacho o para que realice el bloqueo momentáneo o definitivo del ítem.

11. Vía correo y con llamadas por seguimiento de gestión.

12. Se canaliza el pedido por medio de mobilvendedor.

Ejecutiva de cuentas claves 2

1. Entré a trabajar el diciembre de 2021, 2 años y medio
2. Ejecutiva KAM mantener las relaciones comerciales con dos cadenas, ajustes de precios, garantizar que las ofertas y acuerdos se cumplan con cada cliente.
3. Entre las 3 y el jefe se encuentra la ejecutiva de servicio al cliente.
4. El departamento recibe las órdenes de compra y las procesa para que el departamento de logística las despache.
5. Descargan las órdenes de compra, la ejecutiva de servicio las sube a una plataforma. Yo me encargo de verificar que se cumple los acuerdos con TIA, o con otros clientes que tengas los precios correctos. Una vez se confirma que todo está bien se envía a logística que haga el despacho.
6. En caso de TIA que hay acuerdos, se tiene planificado con el departamento sus cantidades a despachar.
7. Se tiene un histórico de ventas y sell-out. Para TIA se hace reunión con tiempo para
8. En caso de Liris no se despacha porque tienen corta fecha o los productos se tienen que ingresar al sistema propio y cuando lo piden los clientes aun no se reflejan. En caso TIA, se pide al cliente que se retrase el pedido si no lo tienen.
9. Se pregunta al departamento de planificación cuando se tendrá el producto para ser despachado. Cuando no se tiene productos que son importados se demora porque no ha llegado y se incumple el pedido y se bloquean los productos. Las ordenes que estaban procesadas
10. Se pide extender la orden en caso de TIA otros casos se incumple.
11. Hay reuniones para conocer volúmenes de productos regulares de acuerdo al sell out de cada cliente. Y se fija un presupuesto.
12. Si hay oportunidades de mejorar con el departamento de planificación para obtener respuestas mas rápidas. Hay fechas que no se cumplen con la producción y se incumple los pedidos.

Ejecutiva de cuentas claves 3

1. Los desafíos es la comunicación con el departamento de planificación para cumplir los pedidos. Hay eventualidades pero lo ideal es cerrar el cumplimiento al 100%.
2. Otro gran problema es que el inventario en el sistema no es mismo que el físico, otro es que el producto esta en proceso de ingreso y no se puede despachar hasta que se refleje oportunamente en el sistema.

3. Hay temporadas como carnaval donde si se conoce que habrá saturación y se abastecen oportunamente.
4. No se mide la gestión de pedidos si no lo que si se despacha el pedido que se sube al sistema versus lo que se termina despachando. Clientes como TIA que cancelan un pedido o producto a última hora no se puede medir porque es información que ya ha sido procesada por el área comercial.
5. Se ha mejorado el tiempo a área de bodega para conocer que los pedidos han sido entregados y puedan despachar.
6. La prioridad siempre es cumplir el 100% del pedido, y se puede cumplir con las 3 áreas trabajando en conjunto.
7. Mejorar la comunicación entre áreas, se indiquen fechas correctas por parte de planificación, mejoras en el sistema.

Asistente logístico

1. Tengo 10 meses, soy asistente logístico de egreso.
2. Mis funciones son de despachar pedidos de canal tradicional, una vez tengo el pedido en el sistema, se selecciona las fechas y cantidad de los productos a despachar.

Operador logístico

Asistente de ingreso

3. Tengo 4 meses.
4. Me encargo de ingresar productos como compras locales, importaciones y productos maquilados de todas las marcas como propias y representadas.
5. El ingreso se hace a diario como, por ejemplo, si hay 4 importaciones a la semana, los productos maquilados son ingresados a diario.
6. Hay alguien que verifica los ingresos y salidas de los productos, con esa información se hace el ingreso al sistema. Han ocurrido problemas que se pierden guías de transporte.
7. Ingresa el producto al sistema.
8. El verificador solo cuenta por palets, cajas.
9. Los problemas internos son que no cuadran las ordenes de compra.
10. Utiliza SAP.
11. Hay temporadas como carnaval, las espumas, se tiene menos tiempo para ingresar. Puede que se tenga que despachar a una fecha rápida. El proceso de ingreso es 24 horas normalmente, pero si se tiene un caso como esto, se requiere despachar urgente le dan prioridad a eso. No hay cronograma de recepción ni tiempos fijados.

Planificador de transporte

12. Trabajo ahí desde enero del 2024
13. Me encargo de planificar o armar las rutas a nivel nacional de todos los clientes como Supermaxi, Kiwi, La Favorita.

14. Yo uso una guía en BI de seguimiento de pedidos, hay filtros por ciudad, vendedor. Según la promesa de entrega, como, por ejemplo, hasta Cuenca son 48 horas. Con esa información y se ingresan los pedidos, me encargo de generar la ruta, considerando la capacidad que necesita como el camión, personal. El transporte no es propiedad de la empresa. Se tiene un contrato para validar la seguridad de mercadería por daños, rubos, hurtos y se cubre mediante un seguro.
15. Ha habido casos en que se sufrió un robo de mercadería lo que afectó a la entrega de pedidos a un cliente.
16. Se notifica al cliente cuando no se puede entregar porque hubo un problema con vehículos o no se tiene el producto, se demora la carga. En caso de esto, se comunica con el vendedor y ellos se comunican con el cliente. El contacto directo es entre vendedor-cliente.
17. El canal moderno, se manejan con turnos u horarios. Las órdenes de compra de los clientes o pedidos caducan. Con eso se arma la ruta y se despacha cumpliendo los requisitos de dichos clientes.
18. Cuando se tiene gran demanda de pedidos, como transportista se dispone de vehículos. Sin embargo, el problema es operativo, porque no se tiene mucha capacidad, se tiene límite de pesos y volumen de ventas. Si no se ingresan pedidos a tiempo, no se puede hacer nada por parte de este departamento.
19. Se usan el power BI para obtener información, y un rutero donde se ingresa toda la información de vehículos, y reporte de facturas firmadas que han sido recibidas por los clientes para tener respaldo.
20. La comunicación interna del departamento puede ser mejorada.
21. Cuando hay pedidos fuera tiempo y ya se tiene armada una ruta con un pedido y vehículos acorde al peso. Entonces si llega uno de estos pedidos hay que conseguir nuevo vehículo.
22. Hay mejoras como digitalizar mejor los procesos, usar mejor las herramientas como movibendor.
23. Cuando se ingresan mal los pedidos por parte del vendedor, se tiene un reporte de devoluciones.
24. Se puede implementar herramientas que indiquen que los pedidos han sido entregados correctamente para todos los departamentos.

Supervisor de bodega e inventario

1. Desde Octubre del 2023
2. Me encargo de las actividades del personal y ver que el inventario estos cuadrados, si hay novedades con notas de créditos, si hay productos que están desaparecidos.
3. A veces se ingresa mal la vida útil de los productos y por eso no se despacha por cierto tiempo, puede ser por mala codificación o error en digitación.
4. Puede haber productos cruzados que físicamente son similares como frutillas y cerezas, y puede que haya errores en los códigos de los productos.
5. Hay confusiones con productos que tienen mismo código de barras.
6. Cuando no hay stock, no se puede hacer nada, depende de planificación.
7. Mejorar el plan de abastecimiento. Subir producción de productos que tengan mayor rotación.