



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA CHARGON PORTUGUESA
C.A. PARA INCREMENTAR SU EFICIENCIA**

Autor (a): Valeria Adalid De' Lima Dudamel

C.I. 27.672.019

Urb. Yuma II, calle N.º 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACION DE PASANTIAS

**PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA CHARGON PORTUGUESA
C.A. PARA INCREMENTAR SU EFICIENCIA**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor Académico: Lic. Demian Uzcátegui **C.I.** 11.992.514

Tutor Empresarial: Lic. Yendi González **C.I.** 17.220.775

Autor (a): Valeria Adalid De Lima Dudamel

C.I.: 27.672.019

San Diego, mayo 2022

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| FASE I. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN | 3 |
| 1.1 Descripción de la Empresa | 3 |
| 1.1.2 Estructura Organizativa | 3 |
| 1.2 Misión de la empresa..... | 4 |
| 1.4 Objetivos del Departamento | 5 |
| FASE II. DIAGNÓSTICO | 6 |
| 2.1 Diagnóstico de Necesidades | 6 |
| 2.2 Plan de Trabajo..... | 7 |
| 2.3 Cronograma de Actividades | 9 |
| 2.4 Descripción de las Actividades | 9 |
| 2.5 Recursos Técnicos y Humanos..... | 10 |
| 2.5.1 Recursos Técnicos..... | 10 |
| 2.5.2 Recursos Humanos | 10 |
| FASE III. VINCULACIÓN TEÓRICA | 11 |
| 3.1 Principios Teóricos..... | 11 |
| FASE IV. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO | 15 |
| FASE V. ACCIONES | 17 |
| 5.1 Factibilidad..... | 19 |
| 5.2 Propuesta del Plan de Mejora..... | 19 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 24 |
| CONCLUSIONES | 24 |
| RECOMENDACIONES | 25 |
| REFERENCIAS | 26 |
| ANEXOS..... | 27 |

INTRODUCCIÓN

La globalización y los cambios en la manera de comercializar los productos en la actualidad ha presionado a las empresas hacia nuevos entornos de mayor competitividad, en donde es necesario desarrollar mecanismos y estrategias que les permita responder de mejor manera a los clientes y generar procesos más eficientes, con la intención de asegurar mejores niveles de servicio y menores costos para las compañías (Homaei&Hamdy,2020). Para esto es necesario la aplicación de herramientas que brinda el mercadeo, ya que el mismo pone a disposición de los gerentes la capacidad de tomar decisiones basados en datos e información verídica y con la capacidad de encontrar la mejor asignación de recursos posibles para el desarrollo de una actividad.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Dentro de estas empresas, se encuentra la empresa Chargon Portuguesa C.A., la cual es una empresa de recién incursión en el mercado venezolano, y se caracteriza por ser un grupo sólido, con alto sentido de competitividad y compromiso para trabajar en equipo con la finalidad de cumplir las metas trazadas logrando día a día crecer como empresa. La misma tiene como objetivo primordial poner a disposición de clientes y consumidores productos de las más reconocidas marcas nacionales e internacionales.

Es por ello, que Chargon Portuguesa C.A. se ha dedicado a la comercialización y distribución de bebidas de la marca COCA-COLA, embutidos de Alimex, del Corral, Paise, Alimentos El Tunal, así como productos de PAVECA C.A., Sucesora de José Puig y Kraft Food y víveres en general, enfocados permanentemente en la plena satisfacción del cliente.

En base a lo expuesto, la empresa ha concebido un plan de mejoras de los procesos de logística a fin de poder cumplir eficiente y eficazmente con cada una de las metas y objetivos propuestos, tratando en la medida de sus posibilidades llevar a cabo las actividades relacionadas con los mismos, es así como el presente informe contribuirá a cubrir esas expectativas.

El trabajo expuesto a continuación está conformado por cinco (5) Fases, en los cuales se esboza la problemática en estudio: en la Fase I, se expone las Generalidades de la institución, en la Fase

II, se presenta el Diagnóstico. La Fase III, presenta la Vinculación Teórica, luego en la Fase IV, se enseñan el Resultado del Diagnóstico y la Fase V, donde se muestran las Acciones.

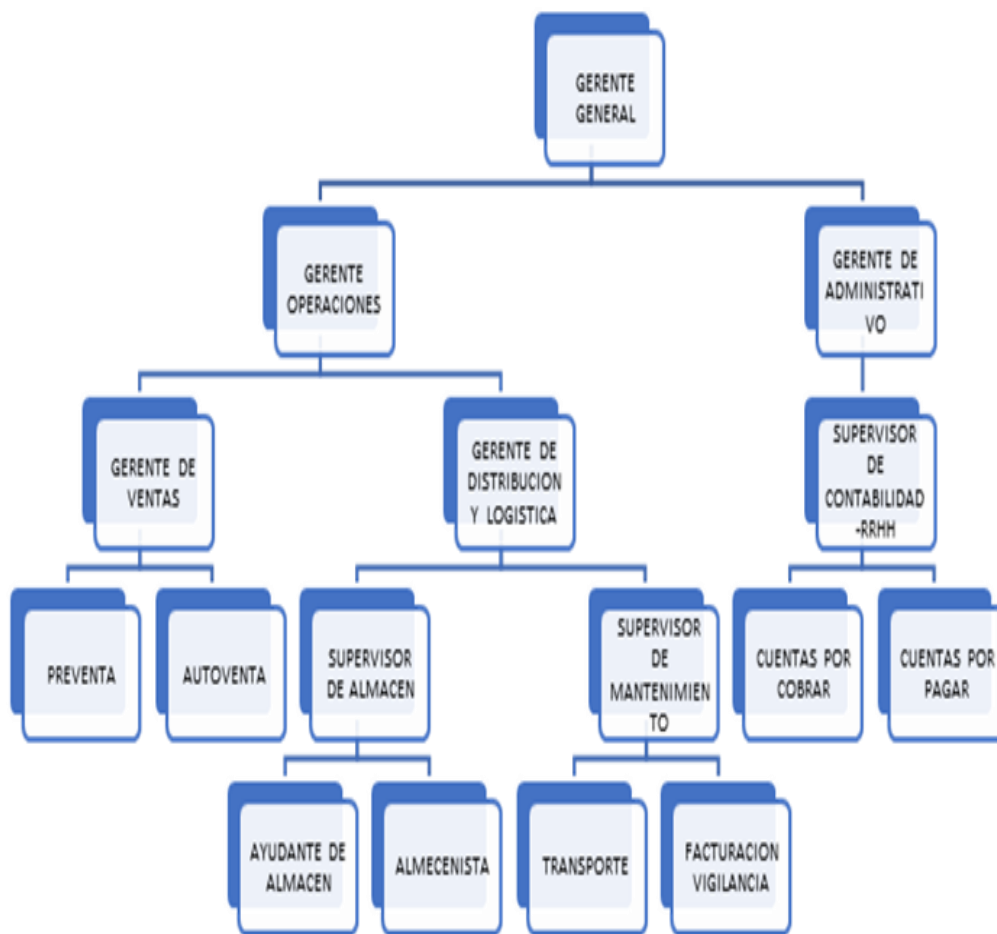
Finalmente se señalan las Conclusiones y Recomendaciones, Referencias y los Anexos.

FASE I. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Descripción de la Empresa

Chargon Portuguesa C.A. es una compañía dedicada a la comercialización, compra, venta, importación, exportación, distribución, transporte, de productos tales como: lácteos, embutidos, charcutería, carnes rojas y blancas, víveres, hortalizas, frutas, insumos para la elaboración de alimentos, panadería, quincallería, artículos de limpieza, artículos de higiene personal, postres, agua mineral, refrescos, jugos envasados, bebidas alcohólicas nacionales e importadas en envases cerrados, productos no perecederos nacionales o importados. La misma se encuentra ubicada en la Avenida prolongación av. Páez, local galpón nro. S/N sector Miraflores, frente a la hacienda La Comadre. Araure. Edo. Portuguesa. Teléfonos: 0412-6785237

1.1.2 Estructura Organizativa



1.2 Misión de la empresa

Ser una organización que se encarga de distribuir y comercializar alimentos y bebidas de calidad, que satisfagan necesidades y deseos de clientes y consumidores, superando en todo momento sus expectativas, agregando constantemente valor a nuestra empresa, brindando beneficios a nuestros trabajadores, estrechando cada día las relaciones con proveedores y socios comerciales.

1.2.1 Visión de la empresa

Consolidarse como una empresa líder en las distribuciones de alimentos y bebidas en el centro-occidente del país, obteniendo reconocimiento por la eficiencia de nuestro trabajo y compromiso con nuestros clientes y consumidores.

1.2.2 Objetivos de la Empresa

Poner a disposición de clientes y consumidores productos de las más reconocidas marcas nacionales e internacionales a fin de consolidarse en el mercado como líderes en lo que ha distribución y comercialización se refiere.

1.3 Descripción del Departamento

El Departamento donde se llevará a cabo la pasantía es el de Distribución y Logística, el cual tiene a su cargo la supervisión de almacén, compuesta por el almacenista y un ayudante de almacén. De la misma manera, tiene a su cargo un supervisor de mantenimiento, del cual dependen las áreas de facturación, vigilancia y transporte.

Dicho departamento tiene como funciones principales:

- ❖ Generar una buena organizativa analítica de las tareas, actividades y programas de distribución y logística.
- ❖ Prestar atención a los detalles en cada una de las operaciones que se lleven a cabo dentro del área involucrada.
- ❖ Saber planificar y seguir horarios.
- ❖ Solucionar problemas y mantener la calma bajo presión.
- ❖ Saber dirigir al personal.
- ❖ Supervisar el proceso y tráfico de los productos.

1.4 Objetivos del Departamento

Dentro de los objetivos se encuentran:

- ❖ La organización del proceso de recepción, almacenamiento y entrega de los productos a los clientes.
- ❖ Mantener el contacto con otros departamentos de la empresa para el correcto funcionamiento de esta.
- ❖ Saber trabajar en equipo y conocer sobre las últimas tecnologías en los sistemas de distribución y logística.

FASE II. DIAGNÓSTICO

2.1 Diagnóstico de Necesidades

La situación actual en todo el globo terráqueo ha traído como consecuencia que los países se las ingenien para poder reactivar su aparato productivo y económico, no escapando a ello los países de América del Sur, donde se encuentra Venezuela, el cual gracias al espíritu emprendedor de muchas personas dueñas de organizaciones y/o empresas y grupos empresariales han hecho que salga a flote, a consecuencia de ello, se están creando continuamente empresas en todo el país.

El entorno, cada vez más competitivo y exigente, en el que tienen que desenvolverse actualmente estas empresas ha obligado a mejorar de forma drástica la gestión y a facilitar la integración de las distintas áreas funcionales, con el objetivo de poder ofrecer un mejor servicio a los clientes, reducir los plazos de entrega, minimizar los inventarios de productos, etc. Es por lo que, al ser una demanda continua, crecen empresas dedicadas a diferentes sectores, y en específico al sector alimentario, el cual es pieza clave en el desarrollo económico de un país.

Estas empresas, deben sustentar su crecimiento en una buena planificación como la principal estrategia para conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Según Stoner (2002) expone que la planificación es “El proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (p.250).

Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra toda organización, es así como la empresa Chargon Portuguesa C.A. no escapa de lo antes expuesto, ya que ha presentado problemas debido a quejas por parte de sus clientes en relación a los productos que distribuye, debido a que los mismos, no están llegando en los lapsos acordados, trayendo como consecuencia la pérdida no solo de ventas sino de clientes y la disminución de la satisfacción de éstos, al mismo tiempo se ve menoscabada la imagen de esta, su rentabilidad, todo lo cual le impide alcanzar un crecimiento sostenido.

Visto de esta manera, la empresa Chargon Portuguesa C.A. debe apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades, siendo sin duda la mejor opción de cambio; teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, debe contar con un equipo responsable y comprometido para formular las propuestas y/o estrategias de mejoras que permitan lograr alcanzar los objetivos.

2.2 Plan de Trabajo

Un plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables de la organización.

Es así, como el plan de mejoras, según lo expone Herrera (2011), es aquel que integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para que un plan de mejora tenga éxito debe involucrar a procesos logísticos básicos y para su elaboración debe hacerse necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

En este orden de ideas, se tiene que la empresa Chargon Portuguesa CA se encarga de la distribución de productos de charcutería y embutidos al mayor en todo el Edo. y sus alrededores, actualmente los clientes han presentado varias quejas que tienen que ver con retrasos en la entrega de los productos, quizás debido a que no posee planes a corto plazo que contemplen la organización de pedidos, horarios de cargue y descargue, y monitoreo de la trazabilidad del producto (actividades que no se hacían en la compañía), y al mismo tiempo no hay un sistema adecuado de recepción de reclamos, devoluciones y atención al cliente.

Esta situación se presenta porque los procesos en la empresa se hacen de manera artesanal, y quizás no se sigue los criterios de logística y distribución adecuados que demandan ante todo de una dirección de mercadeo integral que establezca un sistema de gestión para dar como resultado una planificación estratégica de las unidades y de los procesos de mercadeo, administrativos y operativos, de forma principal aquellos que tienen relación con la distribución de los productos como son las tareas propias de organización y ejecución de la producción de cada ítem, ejecución, control y seguimiento de las acciones de la cadena de suministros y distribución, procesos de atención al cliente, entre otros.

Como consecuencia, la empresa ha perdido ventas y clientes en unos casos, en otros, se ha visto disminuida la satisfacción de éstos, al mismo tiempo se ve menoscabada la imagen de esta, su rentabilidad, todo lo cual le impide alcanzar un crecimiento sostenido.

Por lo anterior, se determina que es necesario efectuar una investigación metodológica de la problemática presentada para encontrar los puntos críticos en los que hay que trabajar y preparar un plan estratégico que logre la eficiencia de la empresa en el sistema logístico de distribución y comercialización.

Es así, como se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué forma puede un plan de mejora de procesos logísticos de distribución incrementar la eficiencia de la empresa Chargon Portuguesa C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer un plan de mejora de los procesos logísticos de distribución de productos de la empresa Chargon Portuguesa C.A. para incrementar su eficiencia.

Objetivos Específicos:

- ❖ Diagnosticar las actividades de distribución y logísticas que realiza la empresa a través de recolección de datos.
- ❖ Optimizar las actividades de investigación cadena de valor prestando un buen servicio al cliente y una promesa de entrega exitosa.
- ❖ Diseñar un plan de mejora de los procesos logísticos de distribución para incrementar la eficiencia por medio de la optimización de los recursos.

2.3 Cronograma de Actividades

Cuadro 1: Cronograma de Actividades

| <u>ACTIVIDADES</u> | <u>TIEMPO</u> | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| | SEP 2020 | OCT 2021 | NOV 2021 | DIC 2021 | ENE 2022 | FEB 2022 | MAR 2022 | ABR 2022 | MAY 2022 | TOTAL, DE MES |
| Diagnóstico de Necesidades | X | | | | | | | | | 1 |
| Plan de Trabajo | | X | X | | | | | | | 2 |
| Cronograma de Actividades | | | X | | | | | | | 1 |
| Descripción de las Actividades | | | X | X | | | | | | 2 |
| Recursos Técnicos y Humanos | | | | X | | | | | | 1 |
| Principios Teóricos | | | | | X | X | | | | 2 |
| Redacción del informe final | | | | | | | X | X | | 2 |
| Defensa | | | | | | | | | X | 1 |
| Total | | | | | | | | | | 12 |

Fuente: De Lima (2022)

2.4 Descripción de las Actividades

Las actividades desarrolladas a fin de cumplir con lo establecido en el programa de pasantías llevado a cabo en el departamento de distribución y logística fueron las siguientes:

- ❖ Deberá controlar: los despachos de pedidos de clientes, otras salidas, acceso de vehículos.
- ❖ Realizara la inspección de vehículos de despacho.
- ❖ Se encargará de chequear los contratos de caleteros.
- ❖ Estar pendiente del control de pesada de productos, así como también de entrega de materiales, consumible de moto cavas y camiones.
- ❖ Verificación de guías de carga cuando regresan con facturas físicas.

- ❖ Sacar SADA a notas de entrega y facturas.
- ❖ Auditar a supervisor de almacén y de mantenimiento.
- ❖ Autorizar devoluciones.

2.5 Recursos Técnicos y Humanos

2.5.1 Recursos Técnicos

Las herramientas e instrumentos que te ayudaron a controlar los otros recursos fueron el sistema administrativo, de control de producción, de ventas, finanzas, computadoras: laptops y de mesa, impresoras, monitores, teléfonos móviles, software, antivirus, pizarras: magnéticas, corcho y de tiza; material de oficina: marcadores, lápices, libros, encuestas, entrevistas, diseño de formatos, sistemas de gestión, entre otros.

A su vez la maquinaria destinada a la distribución en el almacén, entre los que se pueden mencionar: montacargas, motos, cavas de refrigeración, cámaras de video, etc.

2.5.2 Recursos Humanos

La fortaleza de esta empresa radica en el servicio que presta el personal que labora en la misma, el cual está integrado por un total de 32 personas, las cuales fueron las encargadas de suministrar y canalizar cada uno de los materiales y recursos empleados para el desarrollo del presente informe.

De la misma manera, entre los recursos humanos que hicieron posible el logro los objetivos en este trabajo se encuentran los tutores y el investigador.

FASE III. VINCULACIÓN TEÓRICA

3.1 Principios Teóricos

A continuación, se presentan las fuentes primarias y secundarias sobre las cuales se investiga y diseña la investigación propuesta, a fin de sustentarla mediante trabajos relacionados y bases teóricas importantes:

Ibeas (2020) en su trabajo titulado, Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información, desarrollado en la modalidad de proyecto factible expone que toda mejora continua debe apoyarse en la planificación, la organización y la gestión dedicada a las tecnologías de la información.

En relación con la investigación objeto de estudio, se tiene que tomar en cuenta que, al momento de plantear una meta, la empresa Chargon Portuguesa CA debe realizar un estudio exhaustivo de cada uno de los objetivos de forma minuciosa a fin de poder tener éxito en su gestión.

Gil (2020) en su trabajo presentado, **Plan de mejora para el área comercial de la Pyme Obleas Domínguez S.A.S de la ciudad de Tuluá valle del cauca**, concluye que una empresa debe tener buenos proveedores para que no haya riesgo al momento de adquirir insumos o materia prima, también debe identificar como amenaza los productos sustitutos, por tal motivo la empresa debe ser innovadora y trabajar en la fidelización y expansión de su mercado.

Este trabajo tiene relación directa con la investigación es estudio, ya que la misma pone de manifiesto que toda empresa para mantenerse a flote en un mercado tan competitivo como lo es el sector alimentos, debe continuamente renovar e innovar sus proveedores, cuidando que sus materias primas sean de óptima calidad a fin de poder prestar un excelente servicio a sus clientes.

Vargas (2016) en su trabajo de investigación titulado, Diseño y Desarrollo de un sistema de gestión y mejora de servicios en la empresa MRR, basado en una investigación de tipo descriptiva de campo, donde se estableció como objetivo principal diseñar un sistema de gestión y desarrollar mejoras en los servicios que presta la empresa en estudio, arrojando como resultado que la organización debe determinar la secuencia e interacción de los procesos y gestionarlos adecuadamente, a fin de que los procesos se manejen más rápidamente.

En lo concerniente al estudio anterior se puede evidenciar que, a la hora de desarrollar un sistema de gestión y mejoras en los servicios, hay que tomar en cuenta que la organización debe seguir una secuencia de pasos que puedan permitir el logro de sus objetivos.

Procesos logísticos

Según Vargas (2016) estos procesos logísticos, son aquellos que se encargan de “planear, implantar y controlar procedimientos para el transporte y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo, de acuerdo con los requerimientos del cliente”. (p.89)

Por lo tanto, los procesos logísticos son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos, el cual debes ser cuidadosamente planificado.

Etapas de un proceso logístico

Las diferentes fases que se deben considerar son cinco (5):

1. Compras: son las materias primas que se necesitan para fabricar un producto.
2. Almacenamiento: se guarda la mercancía antes de que se concrete la venta.
3. Inventarios: cada negocio maneja el stock de sus productos.
4. Transporte: se gestiona y planifica la manera en que será movilizada la mercancía, en transporte aéreo, terrestre, marítimo, férreo y multimodal.
5. Servicio al cliente: el consumidor reciba sus productos en el momento prometido y en el lugar escogido.

Plan de Mejora

El plan de mejora según expone Gutiérrez (2016) “...es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada”. (p.359). Es así, como para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El plan de mejoras, al mismo tiempo, permite: Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas y acciones de mejora a aplicar. Analizar su viabilidad, establecer prioridades en las líneas de actuación, disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de estas, negociar la estrategia a seguir, incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión, motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

Cadena de Valor:

La cadena de valor según lo expresa Garralda (2013), es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (p.98). De esta manera, las industrias en general deben crear valor, ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa debe ofrecer una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor, ya que debe ofrecer lo mejor independientemente del rubro donde se desenvuelva a fin de generar un alto margen.

Descripción de La Cadena de Valor de Michael Porter:

Según Porter (2016), cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.



Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto:

Margen: es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo.

Actividades de Valor: actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

1.- **Actividades Primarias:** implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: es gestionar y administrar las actividades de recibir y almacenar las materias primas para elaborar su producto y distribuir los materiales.

Operaciones: las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto.

Logística Externa: el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales.

Marketing y Ventas: son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

2.- Actividades de Apoyo: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

Utilidades de la distribución de productos

La distribución engloba tres utilidades en consecuencia:

Tiempo: destinando un producto al consumidor que lo necesita, en el momento exigido por él mismo. Esperando en alguna estantería a que lo solicite, evitando que tenga que comprar y guardar, además, grandes unidades.

Lugar: existencia de variados puntos de venta cercanos al consumidor, bien sean similares en características o de naturaleza diversa.

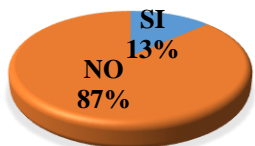
Posesión: facilitando la entre directa para que consuma y aplique.

FASE IV. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

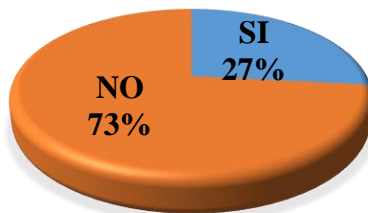
Muestra: Fueron 15 personas



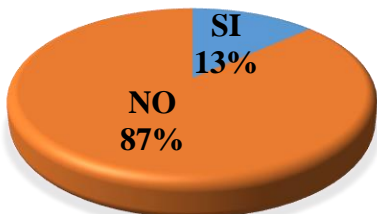
7) ¿CONSIDERARÍA COMO GASTO EL DESTINAR DINERO PARA ASEGURARLE LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS A LOS CLIENTES, TENIENDO EN CUENTA QUE ESTO LE SIGNIFICARÍA MAYORES INGRESOS AL OBTENER LA FIDELIDAD DE ESTOS?



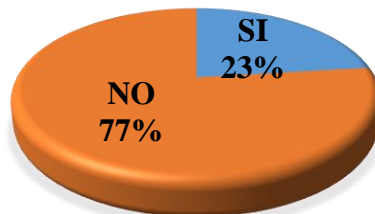
8) ¿REALIZA ACTIVIDADES PREVENTIVAS EN SU EMPRESA CON EL FIN DE ASEGURAR LA CALIDAD A SUS CLIENTES?



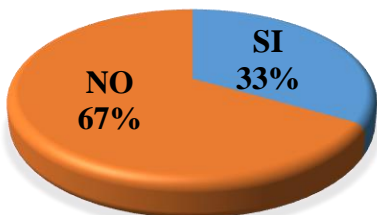
9) ¿SABE USTED QUE ES LA CADENA DE VALOR?



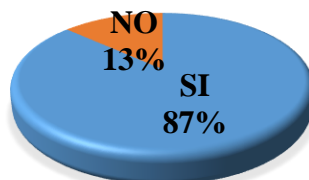
10) ¿APLICAN EN SU EMPRESA LA CADENA DE VALOR?



11) ¿CONOCE LO QUE ES UN PLAN DE MEJORA?



12) ¿ESTARÍA DISPUESTO A IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA DE PROCESOS PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA POR MEDIO DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS?



En relación con los resultados de acuerdo con los objetivos planteados en los inicios del presente informe se tiene que, la empresa Chargon Portuguesa C.A. mostraba inconvenientes en lo concerniente a las actividades propias de sus procesos logísticos y de la planificación de cada una de las tareas de la organización específicamente en el departamento de logística y distribución, lo cual ocasionaba un retardo en la entrega oportuna de los productos que comercializa.

La situación anterior obedecía a que los procesos se hacían de manera descoordinada y no contaban un adecuado plan, necesario en el mundo empresarial actual; de allí que se diseñó e implementó un plan de mejora de los procesos basados en la cadena de valor, donde se pusieron en práctica mecanismos que velaran por la optimización de las actividades de suministro y logística empresarial.

En este sentido, la entrega de los productos a sus clientes, como último eslabón de la cadena de suministro, jugó un papel crítico en la satisfacción de estos y los costos de la empresa. Es así, como se pudo captar nuevos clientes y mantener satisfechos a los existentes.

Es evidente que las innovaciones tecnológicas están revolucionando la forma en que las empresas operan en el mercado. En este contexto, la innovación y la conectividad se han convertido cada vez más en diferenciales competitivos; la cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva y tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

A fin de lograr la optimización de los recursos e incremento no solo en la eficiencia sino en su productividad la empresa Chargon Portuguesa C.A. desde enero hasta el presente, se ha logrado administrar correctamente las tareas y actividades mediante la utilización de algunas herramientas de la cadena de valor, presentando un buen servicio al cliente y una promesa de entrega exitosa.

A lo largo de estos meses, han convergido los planes generales de la organización con los del departamento de logística y distribución, de manera que permitieron llevar a cabo innovadoras estrategias conociendo así, sus puntos fuertes para resaltar como negocio, enfocados hacia la acción y evitar que se conviertan en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.

Se hizo de manera concreta y realista, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y seguimiento, donde se llevaron a cabo ciertas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permitió realizar las reasignaciones de recursos y

responsabilidades, estando enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

Las personas que participan en el desarrollo de la propuesta de este informe involucra tanto a los gerentes, como al personal que labora en el departamento y la autora, donde se procedió a la revisión documental para profundizar los conocimientos respecto a los planes de mejora en procesos de logística y distribución, adaptándose a los cambios del entorno y de las circunstancias, pensando en abordar y analizar los problemas de una forma global y con una cierta perspectiva temporal definiendo bien los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo y las acciones específicas que tenían que desarrollarse para lograrlos, implicando a cada uno de los encargados de los departamentos en las diversas mejoras de la organización.

FASE V. ACCIONES

5.1 Factibilidad

Las distribución y logística de productos dentro de una organización es uno de los pilares fundamentales en una empresa, debido a que las personas que laboran en dicho departamento son aquellas que organizan al equipo y dan la cara de la organización en diferentes situaciones, donde la experiencia que el cliente reciba es indispensable para lograr un buen posicionamiento dentro del mercado, en el cual el cliente pueda conocer y elegir todo aquello que se ajuste a su expectativa, necesidad o gusto.

Desde el punto de vista práctico, se hace importante esta propuesta debido a que se pusieron en práctica todas aquellas herramientas del área del mercadeo vistas a lo largo de la carrera en cada una de las materias cursadas, las cuales van de la mano de cada uno de los programas y herramientas tecnológicas de vanguardia a fin de ampliar el conocimiento a través de la práctica en todos los procesos en el área comercial.

Desde el punto de vista social, esta investigación se hace factible, ya que servirá de modelo para que otras empresas dedicadas de este rubro, que tenga en cuenta la necesidad de la utilización de planes de mejora basados en la cadena de valor, ya que esto no solo conllevará a mayores utilidades, sino que los productos que ofrecerán llegarán a tiempo oportuno y podrán competir con nuevas empresas de otras de la zona.

Desde el punto de vista económico, se hace factible debido a que al conocer los costos económicos actuales la empresa, logro beneficiarse con mayor ventaja al implementar nuevas estrategias para mejorar sus ingresos a nivel empresarial.

Desde el punto de vista técnico se hace factible, ya que la empresa cuenta con los recursos técnicos necesarios, como lo son hardware, software y el recurso humano, ósea a existencia de tecnología y el conocimiento necesario para que sea factible el desarrollo del proyecto.

5.2 Propuesta del Plan de Mejora

El siguiente plan de mejora de los procesos logísticos de distribución de productos en la empresa Chargon Portuguesa C.A. incremento la eficiencia de esta, apoyado en las estrategias de la cadena de valor. Dicho plan contempla la identificación de los procesos que requerían de una intervención urgente, y la mejor forma de resolverlos.

1. Definir los objetivos

Se definieron los objetivos que se deseaban alcanzar a fin de dirigir el plan de mejora hacia ellos. Recordando que la mejora del funcionamiento de la empresa depende de la realización de las correcciones y optimizaciones de las fallas que puedan estar afectando los resultados de cada proceso.

2. Medir y analizar los resultados

Conocer cómo son los resultados de los procesos logísticos de distribución de productos actuales y documentación precisa, es lo que hizo posible que se pudiera establecer de qué forma se realizaría cada actividad y operación en todos los procesos de la organización.

Se establecieron indicadores para obtener los datos sobre cómo han operado hasta el momento, debido a que son el parámetro perfecto para identificar qué fallos hay y cuáles aspectos son correctos.

3. Comparativa de resultados entre procesos

A partir de la información y el conocimiento de los datos históricos de todos los procesos de la organización, se realizaron las comparaciones entre resultados, para ir encontrando qué situaciones y momentos han sido más beneficiosos en la empresa.

4. Simplificar procesos

Además de resolver los problemas que se presenten en los procesos de la empresa, la mejora continua de los procesos de distribución y logística también busca simplificarlos, tanto para evitar las pérdidas de tiempo y costos como para aumentar su productividad.

5. Involucrar al equipo de trabajo

En la optimización eficaz de los procesos es necesario vincular a los colaboradores, con el fin de que conozcan y se capaciten en las nuevas metodologías. Es muy importante, contar con el respaldo de todo el equipo, pues serán ellos quienes garanticen el éxito del plan de mejora.

6. Evaluación periódica del plan de mejora

Una vez definido el plan de mejora de los procesos logísticos de distribución de productos de la empresa se realizaron evaluaciones de los resultados para planificar en qué momentos se deberían realizar los procesos de optimización nuevamente y no perder la excelencia de la empresa.

7. Análisis y feedback de los resultados

A partir de la evaluación y análisis de los resultados de cada proceso modificado, era posible identificar el éxito de las estrategias que se implementaron para la optimización. Este es el parámetro para ajustar las mejoras que puedan no estar alcanzando los objetivos establecidos.

Metodologías para la aplicación del plan de mejora basado en la cadena de valor

A fin de lograr la optimización de los recursos e incremento no solo en la eficiencia sino en su productividad la empresa Chargon Portuguesa C.A. se propuso la utilización de algunas herramientas que ofrece la cadena de valor, las cuales ayudaron a que la organización administrara correctamente las evaluaciones y repeticiones necesarias durante el proceso de optimización.

La cadena de valor se divide en dos grandes grupos que son: las actividades de primarias y las actividades de apoyo, en cuanto a las actividades primarias se podrían observar dentro de la empresa así:

Logística Interna: En esta categoría se organizó todo el proceso que conlleva la recepción de productos, la solicitud a los proveedores, la forma adecuada de almacenar los inventarios, y como controlarlos, ya que en el proceso de investigación se observó que no se lleva un correcto control de los inventarios que posee lo cual resultó ser un grave problema ya que no se está determinando con qué cantidad de mercancía se cuenta. Observándose así, una de las formas para hacer a la empresa más competitiva, ya que al controlar y darle un debido uso a sus inventarios estaría hablando de reducir los costos de forma general.

Sugerencia: Aquí se puede implementar a través de la aplicación de un sistema que proviene de la tecnología por identificación por radiofrecuencia (RFID), mediante el uso de sensores y etiquetas RFID, que reemplazan los antiguos códigos de barras, es posible optimizar el control de inventario, desde la etapa de recepción hasta la venta, haciendo que el proceso sea mucho más ágil y eficiente.

Operaciones: con la incorporación de las herramientas tecnológicas de logística en el departamento distribución y logística de la empresa Chargon Portuguesa C.A., no solo se contribuyó a mejorar el desempeño de la misma al lograr el incremento de la eficiencia, eficacia y productividad dentro del mercado donde se desempeña, sino que pone a prueba alguna de las tecnológicas que se están aplicando en la actualidad en lo que respecta a optimizar operaciones y garantizar un mejor rendimiento, resaltando así lo que la operación computarizada es capaz de

generar para una empresa, dándole un mejor uso a los medios de transporte con que se cuenta, haciendo el proceso productivo más ágil, reduciendo los tiempos en los que se ha detenido la distribución o tiempos muertos.

Sugerencia: habría que reestructurar la organización que tienen del espacio logrando que en el almacén no haya largos desplazamientos que retrasen el proceso de terminado, al adoptar estas medidas la organización estaría en capacidad de poder captar mayores clientes al poder realizar mayor cantidad de pedidos, lo que obviamente le generaría mayores ingresos.

Logística externa: se procedió a organizarla bien, debido a que, al momento de realizar el proceso de entrega, incursionaban en atrasos. La planeación de rutas por sí sola ya es capaz de generar buenos resultados. Sin embargo, al asociar esta actividad con las nuevas tecnologías, es posible ir mucho más allá.

Sugerencia: en caso de ser necesario, se pueden realizar contrataciones para la distribución de los productos, que en cierta medida podría resultar más beneficioso, ya que no se tendría un activo el cual se estaría depreciando, y estaría detenido generando costos mientras no se estén realizando entregas.

Mercadotecnia y ventas: en cuanto a la forma de promocionarse, la empresa tenía una gran carencia, ya que no contaba con buena publicidad ni con el manejo de redes sociales.

Sugerencia: debe incorporar una agresiva publicidad asegurándose de esta manera la promoción de sus servicios y así dar a conocer a sus clientes potenciales los servicios que ellos podrían ofrecerles y en qué lugar los podrían ubicar.

Servicio: la empresa presentaba inconvenientes al momento de prestarlos, ya que contaba con planes de distribución errados.

Sugerencia: manejar de manera digital y escrita cada una de las rutas con los correspondientes servicios que se prestan a fin de contar con una gran herramienta para mejorar sus ingresos ya que realizan servicios de postventa, tareas de administración, cambios de productos vencidos, atención a los clientes, etc.

Actividades de apoyo

Abastecimiento: en cuanto al abastecimiento tiene una gran ventaja y es que la mayoría de los insumos que comercializa y los que usa para el funcionamiento general, los consigue tanto en el propio municipio, como en los alrededores razón que les permite poder agilizar la distribución y comercialización.

Sugerencia: contar un banco de datos de los establecimientos, comercios, empresas y demás negocios del ramo a fin de solventar cualquier eventualidad.

Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de logística. El conjunto de tecnologías empleadas por la empresa en cuanto a los productos a comercializar no garantizaba que se emplearan de manera eficiente y eficaz, porque solamente se colocaba la cantidad exacta que el cliente pedía, y no daba lugar a que el mismo contara con un excedente que necesitara.

Sugerencia: disponer de un stop de productos para cada vendedor o un kit extra de manera que si el cliente desea una compra extra este pueda ofrecerlo. El desarrollo de esta actividad podría significarle a la empresa que la utiliza como una gran ventaja por encima de las demás, ya que podría incrementar sus ganancias.

Administración de recursos: la empresa tenía mucha rotación de personal, lo cual ocasionaba un costo innecesario.

Sugerencia: debe evitarse la rotación de personal, por medio de estrategias para asegurar que sea la más mínima, ya que el capacitar nuevo personal además de ser costoso implica destinar tiempo que se puede utilizar en el proceso productivo.

Infraestructura de la empresa: en cuanto a la organización global de la empresa se encuentran muchos errores, ya que en más del 80% de ella además de no contar con un sistema contable adecuado que les permita tener el control financiero de la organización, estaban administrándolas de forma muy empírica, en donde la forma más usual de promocionarse es mediante comentarios que se hagan en la calle que les pueda significar obtener nuevos clientes, y es esto el principal motivo de que no obtengan una ventaja sobre sus competidores al no darse a conocer, además que al interior de ellas no se tienen establecidas normas claras sobre la labor que debe desempeñar cada uno de sus trabajadores, lo que implica un retraso.

Sugerencia: se debe tener muy en cuenta la elaboración de un manual de funciones y procedimientos que le permita a todos y cada una de las personas que pertenecen a la organización saber cuál es su función y hasta donde se limita su trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la empresa Chargon Portuguesa C.A. se pudo observar las ciertas debilidades y oportunidades que permitieron poder explotar y sacarles ventaja a sus fortalezas tratando de obtener algún tipo de ventaja por encima de sus competidores o por el contrario poder aplicar los correctivos necesarios para poder hacer una empresa más productiva.

- ❖ Al realizar un análisis completo del sistema de logística en el que se encontraba inmersa la empresa, se pudo establecer la importancia de identificar y conocer el funcionamiento, de cada una de las actividades que intervienen en este.

- ❖ Se pudo analizar los costos y su eficiencia logística mediante la aplicación de un buen control tecnológico.

- ❖ En el proceso de distribución se evidencio que el mismo estaba siendo afectado por el proceso de entrega en los clientes y que era necesario del apoyo del personal de ventas.

- ❖ Con los resultados arrojados por el plan de mejora de distribución de productos, se logró establecer mejoras significativas en los procesos de distribución.

- ❖ La empresa, no aplicaba de manera efectiva las herramientas tecnológicas, por ello no podía analizar los costos logísticos y mejorar la rentabilidad de las diferentes rutas que manejan.

- ❖ No podían tomar decisiones de no despacho o postergación de una ruta, ya que no contaban con un plan de mejora para poder modificar metas de ventas y metas de utilidad por ruta a fin de hacer rentable el despacho a los establecimientos.

- ❖ El método desarrollado para la solución del problema evidencia la importancia de la utilización de aplicaciones tecnológicas las cuales ofrecen la información necesaria para generar indicadores de gestión, todo esto con el fin de optimizar recursos necesarios en las rutas, reducir costos logísticos y agilizar el proceso de toma de decisiones.

- ❖ Se encontró que esta organización no utiliza como método de mejora el capacitar adecuadamente al personal para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y métodos de logística y distribución, lo que conllevaba a que estuviesen en un estancamiento operacional, que no les permitía obtener ventajas significativas en cuanto a sus competidores que si las realizaban.

RECOMENDACIONES

❖ Se debe realizar un diagnóstico en general en cada uno de los departamentos de la empresa relacionados con el área de distribución y logística a fin de determinar cómo les llega la información de cada una de las rutas de distribución de los productos tanto dentro como fuera de la empresa.

❖ Eliminar la distribución o ruteo empírico por parte de los conductores del transporte, deben realizarlo basándose en las técnicas existentes.

❖ Para la disminución de los costos logísticos, los vendedores deberán establecer políticas de servicio tales como frecuencia de visitas, alineando las visitas respecto a los días de entrega, donde se reflejará una mejor relación con los clientes y cumplimiento en la entrega de sus pedidos.

❖ Realizar una agresiva publicidad que, aunque en un principio se observe como un costo, en el futuro al poder conseguir mayor cantidad de clientes se verá reflejado como una inversión.

❖ Aplicar el plan de mejora siempre tratando de cumplir con los objetivos de optimizar los recursos al máximo y brindarle al cliente, el producto tal y como lo requirió, en tiempo, forma y lugar.

❖ El personal de toda la empresa debe recibir capacitación, por medio de talleres, seminarios, charlas, visitas y entrenamiento en lo relacionado a el manejo de herramientas y paquetes tecnológicos de actualidad.

❖ Brindar una información detallada de los productos, distribución y servicios que la empresa Chargon Portuguesa C.A. viene manejando, a todo el personal operativo, a fin de lograr una alta eficiencia y trabajar de acuerdo con el plan de mejora establecido minimizando errores en las actividades y evitar costos innecesarios.

❖ Cumplir con las reestructuraciones planteadas en el departamento de logística y distribución que le permitan alcanzar una elevada productividad.

❖ Darle continuidad al plan de mejora propuesto, a fin de llevar a cabo no solo una buena gestión sino seguir alcanzando el logro de las metas planteadas.

REFERENCIAS

- Chávez, N. (2012). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: LUZ
- Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. IE Business School. Cop. Rev. 2013.
- Gil (2020). *Plan de mejora para el área comercial de la Pyme Obleas Domínguez S.A.S de la ciudad de Tuluá valle del cauca*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad del Cuacsa.
- Gutiérrez, H. (2016). *Calidad Total en Administración*. Editorial McGraw Hill Educación. Serie 50Minutos.es – Economía y empresa.
- Herrera, A. (2011). *Administración de la Producción y las Operaciones*. Editorial Prentice Hall.México.
- Homaei&Hamdy (2020). *Globalización: Una crítica epistemológica*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Ibeas (2020). *Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las tecnologías de la información*. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.
- Poter, M. (2016). *La cadena de Valor*. Editorial McGraw Hill Educación. Serie 50Minutos.es – Economía y empresa.
- Ruiz, C. (2018). *Instrumento de Investigación Educativa*. Barquisimeto: Ediciones CIDEG.
- Stoner, J. (2002). *Administración*. Et al. Sexta edición. Fordham University, R. Edward Freeman: University Of Viginia.
- Tamayo y Tamayo (2011). *El Proceso de Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Vargas, M. (2016). *Diseño y Desarrollo de un sistema de gestión y mejora de servicios en la empresa MRR*. Trabajo de investigación presentado ante la Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.
- Vargas, J. (2016). **Logística de Almacenamiento**. Ediciones Paraninfo, S.A. España.

ANEXOS

CUESTIONARIO

1) ¿Cree usted si el lugar donde almacenan los productos es el adecuado?

Sí___ No___

2) ¿Sabe bajo qué sistema controlan sus inventarios?

Si ___ No ___

3) ¿Sabe cómo promocionan sus productos en los establecimientos?

Si ___ No ___

4) ¿Realizan servicios pos-venta como reposición y ajustes del producto?

Si ___ No ___

5) ¿Reciben los trabajadores algún tipo de capacitación con el fin de hacer la empresa un lugar más productivo, y que obtengan destrezas en la distribución de su trabajo?

Si__ No___

6) ¿Lleva un correcto manejo contable de las operaciones que realizan la empresa?

Si _____ No _____

7) ¿Consideraría como gasto el destinar dinero para asegurarle la calidad de sus productos a los clientes, teniendo en cuenta que esto le significaría mayores ingresos al obtener la fidelidad de estos?

Si _____ No _____

8) ¿Realiza actividades preventivas en su empresa con el fin de asegurar la calidad a sus clientes?

Si _____ No _____

9) ¿Sabe usted que es la cadena de valor?

Si___ No___

10) ¿Aplica en su empresa la cadena de valor?

Si ___ No___

11) ¿Conoce lo que es un plan de mejora?

Si___ No___

12) ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de mejora de procesos para incrementar la eficiencia de la empresa por medio de la optimización de los recursos?

Si___ No__