



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**GESTIÓN DE PROCESO APLICADO EN EL  
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE LA  
EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L.  
PLANTA VALENCIA**

Autor:

Lilia Beatriz de Jesús Murguey Romero

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



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN DE PROCESO APLICADO EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE  
LA EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. PLANTA VALENCIA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Autora:

Lilia Beatriz de Jesús Murguey Romero

C.I.: 27.684.105

Tutora:

Ing. Ana Avendaño

C.I.: 7.187.788

San Diego, marzo de 2024



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Gestión de proceso aplicado en el departamento de logística de la empresa Casquil de Venezuela S.R.L. Planta Valencia

Realizado por el (la) Br. Lilica Murquey

C.I. N° 27.684.105 cursante de la carrera de Ing. Industrial

hace constar, después de haber analizado su contenido y oída la exposición oral, considera que el mismo ha sido:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Ana Arendani  
C.I.: 7.187788

Jurado  
Nombre: Argethys Figuera  
C.I.: 12033844



Jurado  
Nombre: Yelley Yorio  
C.I.: 9224592

Fecha: 12/04/2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA

FI-I-010-2023-2CR-TG

San Diego, 01 de diciembre de 2023

Ciudadano(s):  
MURGUEY ROMERO, LILIA BEATRIZ DE JESÚS  
C.I.: 27684105

Presente. -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería, en su reunión N° 14-2023 de fecha 30/10/2023, aprobó el proyecto de grado titulado:

**GESTIÓN DE PROCESO APLICADO EN EL DEPARTAMENTO DE  
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L.  
PLANTA VALENCIA**

Presentado por usted(es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto al profesor Avendaño Pérez, Ana Cristina, titular de la cédula de identidad V-7.187.788.



Atentamente,

**Dra. Laura Aurora Sáenz Palencia**  
Decana de la Facultad de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantía y Trabajo de Grado de la Facultad de Ingeniería

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>pp.</b>
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación.....	9
1.5 Alcance.....	10
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Teorías Centrales de la investigación.....	14
2.3 Bases Teóricas.....	15
2.3.1. Logística.....	15
2.3.2. Gestión de Procesos.....	15
2.3.3. Indicadores de Gestión.....	17
2.3.4. Mejora continua.....	18
2.4 Bases Legales.....	19
2.4.1. Marco Legal.....	19

2.4.2. Marco Normativo.....	22
2.5 Definición de Términos.....	23
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Enfoque de la Investigación.....	25
3.2 Tipo de Investigación.....	25
3.3 Diseño de la Investigación.....	26
3.4 Nivel de la Investigación.....	26
3.5 Población y Muestra.....	27
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	27
3.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	27
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	28
3.7 Validez de los Instrumentos.....	29
3.8 Técnicas de Análisis de Datos.....	29
3.9 Fases Metodológicas.....	30
3.10 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	31
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Fase I: Diagnóstico.....	32
4.1.1 Descripción del departamento de logística de la empresa Cargill De Venezuela, S.R.L. ....	
4.1.2 Descripción de los Procesos de Logística que Realiza el Departamento.....	
4.1.3 Auditoría Interna de los Procesos Logísticos Través de una Lista de Chequeo Basada en la ISO 9001-2015.....	
4.1.4 Resultados de la Entrevista Realizada al Personal del Departamento de Logística de la Empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia	
4.1.5 Resumen de las Debilidades Encontradas.....	
4.2 Fase II: Análisis.....	68
4.2.1 Clasificación de las Debilidades Encontradas a Través del Diagrama Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa) .....	68

4.2.2 Identificación de Causa Raíz a Través de la Técnica de los 5 Por Qué.....	72
4.2.3 Análisis de los Indicadores de Gestión y Controles Realizados en los Procesos Logísticos.....	78
4.2.4 Análisis Estratégico de la Información Encontrada, Utilizando la Matriz FODA.....	83
4.2.5 Resumen de las Estrategias Propuestas.....	85
4.3 Fase III: Diseño.....	85
4.3.1 Propuesta 1: Plan de Formación y Capacitación al personal interdepartamental con indicadores de gestión.....	86
4.3.2 Propuesta 2: Protocolo de Comunicación.....	91
4.3.3 Propuesta 3: Protocolo e implementación en el Manejo de documentos.....	95
4.3.4 Propuesta 4: Protocolo con nuevo indicador de gestión.....	119
4.4 Fase IV: Evaluación.....	122
4.4.1 Factibilidad Operativa.....	122
4.4.2 Factibilidad Técnica.....	123
4.4.3 Factibilidad Social.....	124
4.4.4 Factibilidad Ambiental.....	124
4.4.5 Factibilidad Económica.....	125
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	128
REFERENCIAS.....	129
APENDICES.....	132

## LISTA DE CUADROS

### DESCRIPCIÓN

CUADRO		pp.
1	Personal del departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.....	5
2	Devoluciones de producto terminado.....	6
3	Operacionalización de las Variables.....	31
4	Relaciones Internas y Externas del Departamento.....	46
5	Proceso de recepción de materia prima y material de empaque .....	49
6	Proceso de almacenamiento de materia prima y material de empaque...	51
7	Recursos y Restricciones del Proceso Logístico.....	56
8	Lista De Verificación Auditoría Interna De Los Procesos Logísticos a Través de la ISO 9001-2015.....	57
9	Respuestas a la Entrevista Realizada al Personal del Departamento de Logística .....	61
10	Causa Raíz a Través de la Técnica de los 5 Por Qué .....	70
11	Análisis de los Indicadores de Gestión y Controles Realizados en los Procesos Logísticos .....	77
12	Resumen de las Estrategias Propuestas.....	85
13	Análisis de factibilidad operativa de las propuestas diseñadas.....	121
14	Análisis de factibilidad técnica de las propuestas diseñadas.....	121
15	Valorización del impacto ambiental.....	122
16	Costo de las inversiones del plan propuesto.....	123

## LISTA DE FIGURAS

### DESCRIPCIÓN

FIGURA		pp.
1	Racks de mantecas.....	7
2	Manteca paletizada.....	7
3	Organigrama del departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.....	8
4	Ubicación geográfica de Cargill de Venezuela, Planta Valencia .....	39
5	Layout del departamento de Logística, Cargill de Venezuela S.R.L Planta Valencia .....	40
6	Oficinas de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L .....	40
7	Almacén 1, de PT (aceites, pastas, harina, Truvia) .....	41
8	Almacén 2, de PT (manteca) .....	41
9	Pasillo 3 (material de empaque) .....	41
10	Pasillo de etiquetas y empaque (al lado de pasillo 3) .....	42
11	Almacén temporal de preformas .....	42
12	Almacén temporal de producto retenido (antiguo cuarto frío) .....	42
13	Área de carga y descarga (andén de gandolas) .....	43
14	Galpón Inter (Insumos pocos utilizados) .....	43
15	Galpón Algodón (tierras para blanqueo) .....	43
16	Galpón Copra (productos y equipos para desechar o destrucción) .....	44
17	Diagrama de flujo del proceso logístico .....	47
18	Entradas y salidas de los procesos logísticos .....	55
19	Diagrama Causa y Efecto .....	69
20	Matriz DOFA .....	83
21	Mapa de procesos del departamento de logística .....	91
22	Identificación del número de racks.....	119
23	Identificación del producto almacenado.....	120
24	Uso de la identificación propuesta.....	120



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GESTIÓN DE PROCESO APLICADO EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE  
LA EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. PLANTA VALENCIA**

Autor: Lilia Beatriz Murguey Romero  
Tutor: Ing. Ana Avendaño  
**Fecha:** Marzo 2024

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general proponer estrategias de mejora basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia. Por tal razón, se planteó una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo Proyecto Factible con un diseño de campo y documental, y de nivel descriptivo. Se escogió la gestión de procesos al tratarse de una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los procesos de una organización, en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de los datos fueron la revisión documental, la observación directa y la entrevista, mientras que como instrumentos se utilizó el guion de entrevista. Debido a las debilidades que presentó dicha organización, las cuales causaban deficiencias en la ejecución de sus actividades y variabilidad en sus procesos logísticos, se diseñaron y presentaron pautas para implementar estrategias a través de cuatro propuestas para la mejora del desempeño y eficiencia en el departamento. Apoyada en las ciencias cognitivas y aplicadas como línea de investigación.

**Descriptor:** logística, despacho, mejora, distribución



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROCESS MANAGEMENT APPLIED IN THE LOGISTICS DEPARTMENT OF  
CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. VALENCIA PLANT**

Author: Lilia Beatriz Murguey Romero  
Tutor: Eng. Ana Avendaño  
**Date:** March 2024

**ABSTRACT**

The general objective of this research is to propose improvement strategies based on process management in the logistics department of the company Cargill de Venezuela, S.R.L. Valencia Plant. For this reason, it was proposed a research with a quantitative approach, of a feasible project type with a field and documentary design, and descriptive level was proposed. Process management was chosen because it is a discipline whose purpose is to improve the performance of an organization's processes in terms of efficiency, effectiveness and flexibility. The techniques and instruments used for data collection were documentary review, direct observation and interview, while the interview script was used as instruments. Due to the weaknesses presented by this organization, which caused deficiencies in the execution of its activities and variability in its logistic processes, guidelines were designed and presented to implement strategies through four proposals to improve performance and efficiency in the department. Supported by cognitive and applied sciences as a line of research.

**keywords:** logistics, dispatch, improvement, distribution

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la economía global, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Esto ha dado lugar a una creciente necesidad de estrategias de mejora continua que permitan a las empresas optimizar sus procesos y recursos. La gestión de procesos es una herramienta clave para la mejora continua, ya que se trata de una disciplina que se enfoca en la optimización de los procesos de una organización, con el objetivo de mejorar su eficiencia, eficacia y productividad. Esta disciplina es fundamental para cualquier empresa que busca mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante cambio.

En el caso de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, debido a los cambios recientes en la estructura organizacional de la empresa, tras el cambio de dueños que han dado lugar a una serie de desafíos para el departamento de logística. Así mismo, esta estrategia es aún más importante, si se propone dentro de un plan de mejora que permita a la empresa optimizar sus recursos, reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y aumentar la satisfacción de sus clientes.

Por lo tanto, se llevó a cabo la siguiente investigación la cual está constituida por cuatro capítulos. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos:

En el capítulo I, titulado “El Problema”, se encuentra una de las partes más importantes del trabajo de investigación y se refiere a la descripción general del problema, los objetivos de la investigación, siendo estos el general y los específicos, la justificación y el alcance de la investigación.

Del mismo modo, en el capítulo II que lleva por nombre “Marco Teórico”, comprende los antecedentes más influyentes sobre la investigación, las bases teóricas que le brindan al investigador la información de apoyo del estudio, las bases legales y la definición de términos básicos que sustentan dicha investigación.

Igualmente, en el capítulo III denominado “Marco Metodológico”, se define el tipo, diseño y nivel de la investigación, los cuales caracterizan a este proyecto, también se determina la población y la muestra que será objeto de estudio, las técnicas utilizadas para la recolección de datos y el análisis de estos, y por ultimo las fases metodológicas para el desarrollo del trabajo.

Finalmente, en el capítulo IV, llamado “Resultados”, se encuentran los resultados obtenidos tras llevarse a cabo cada una de las fases que constituyen el proyecto, tales como el

diagnóstico de la situación presentada, análisis de los procesos, diseño de estrategias y la factibilidad de la propuesta.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Los procesos son una herramienta fundamental para el logro de los objetivos en la ingeniería, la investigación científica y el desarrollo tecnológico. Los procesos permiten estandarizar las actividades, mejorar la eficiencia y facilitar el control. Por lo tanto, un proceso bien definido especifica las actividades que deben realizarse, los recursos que se necesitan y los resultados esperados. Esto permite a los equipos de trabajo trabajar de forma coordinada y evitar errores.

Asimismo, el saber manejar los procesos con eficiencia es una habilidad clave en el ámbito empresarial e industrial. En un entorno competitivo, los profesionales deben ser capaces de diseñar, implementar y optimizar procesos eficientes haciéndolos más productivos y contribuyendo a mejorar la calidad de los productos y servicios, aumentando la rentabilidad de las organizaciones.

La mejora continua de los procesos es una estrategia fundamental para cualquier empresa que busca mantenerse competitiva y eficiente en un entorno empresarial en constante cambio. Esto implica la revisión constante de los métodos, procedimientos y tecnologías utilizadas en la organización, con el objetivo de identificar oportunidades de optimización y perfeccionamiento. Al implementar mejoras graduales y sistemáticas, las empresas pueden aumentar la productividad, reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y brindar una experiencia más satisfactoria a sus clientes. La mejora continua también fomenta una cultura de aprendizaje y adaptabilidad en todos los niveles de la organización, lo que permite una evolución constante y progresiva.

En el contexto de Cargill de Venezuela, S.R.L, actualmente en transición a Grupo Mimesa, es una empresa con más de 35 años de experiencia en el mercado venezolano, dedicada a la elaboración de pastas, harina y aceite; para el año 2021 pasa de ser una empresa transnacional a una empresa con operaciones netamente nacionales, luego de un cambio de dueños, lo cual originó un recorte masivo del personal y una serie de alteraciones a su estructura organizacional, en todos los departamentos de las distintas plantas del país, Catia La Mar, La Encrucijada, Produsal y Valencia.

Es así como, en planta Valencia, se comienza a hacer una reestructuración en todos los departamentos como son Procesos, Envasado, Calidad, Compras, entre otros y basados en las directrices emanadas por la empresa Grupo Mimesa y su Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, manteniendo los lineamientos de la Norma ISO 22000:2018 complementada de la ISO 9001:2015.

Dentro de estos departamentos se encuentra, el de logística el cual tiene como función el manejo, control y distribución de los inventarios de productos terminados, material de empaque, aditivos y/o insumos, siendo uno de los departamentos más importantes y críticos de la empresa ya que es el encargado de planificar, coordinar y controlar el flujo de materiales y productos desde el proveedor hasta el cliente, optimizando los recursos disponibles y garantizando la calidad y la satisfacción de las partes interesadas, por esto, considerando los diferentes cambios, el departamento debe ser más ágil, flexible y capaz de adaptarse a las necesidades del entorno, mejorar sustancialmente su competitividad de manera eficaz y eficiente.

Dentro del pre-diagnóstico que se realizó se observó que, los Manuales de Procedimientos actuales del Departamento de Logística presentan algunas deficiencias y desactualizaciones que afectan el desempeño de los procesos logísticos, ya que no reflejan la realidad actual del departamento, ni las funciones y responsabilidades reales de los empleados, y en otros casos ni siquiera existe la documentación necesaria. Esta situación trae como consecuencia, confusión y desconocimiento por parte del personal sobre sus funciones, responsabilidades y competencias, sobre todo en el nuevo personal entrante, el cual debe recurrir a los trabajadores más experimentados para tener conocimiento o indicios sobre sus tareas, afectando la motivación y el compromiso con el departamento y la empresa, debido a que esto impide que los empleados realicen sus actividades con eficiencia y calidad.

Por otro lado, los empleados ejecutan funciones que no les corresponden, ya que deben cubrir puestos que no son los suyos, mayormente debido a la falta de personal, por lo que es más probable que cometan errores. Esto se debe a que no tienen la experiencia y/o la formación necesaria para realizar las tareas de manera correcta. Por ejemplo, un caso muy común es el del administrador de apoyo logístico que al tener que cubrir al supervisor de montacargas algunas veces se equivoca en la facturación de las cargas, provocando una devolución por parte del cliente al recibir mercancía errónea, todo esto ocasionando desperdicio de tiempo y recursos, a la vez que

genera descontentos y conflictos entre los diferentes niveles y áreas del departamento, ya que se debe recibir el producto nuevamente y despachar el pedido correcto.

**Cuadro 1:** Personal del departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

<b>Cargo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Personal disponible</b>	<b>Personal faltante</b>
Coordinadores de logística	Funciones administrativas, operaciones, seguridad alimentaria, control interno, generales como: facturas, guías de despacho, guía sica, cualquier otro documento requerido	1	2
Supervisores de Logística	Coordinar, ejecutar y dar cumplimiento a las operaciones de logísticas, Garantizar el buen servicio a nuestros clientes, Resguardo de los productos terminados, Material de Empaque, Aditivos e Insumos y activos fijos, hacer cumplir las Políticas, Normas y Procedimientos de control interno	Existen 4 Supervisores: -Supervisor de Materia prima y transporte -Supervisor de Empaque e insumos -Dos supervisores de carga, distribuidos en 2 turnos	1
Montacargas	Ejecutar y dar cumplimiento a todas las labores de recepción, despacho, traslado y movilización del producto terminado, material de empaque, paletas, equipos, repuestos e insumos.	3	4
Ayudantes de Carga	Apoyar en las tareas de logística de carga y descarga de los productos e insumos. Ejecutar las actividades de orden, limpieza, apoyo operativo que hayan sido solicitadas por la figura del Supervisor.	3	4

**Fuente: Departamento de Logística (2023)**

De esta manera se puede evidenciar que la falta de personal causa demoras, errores en facturación, confusión en las cargas, lo que tiene como consecuencia tiempo perdido, costos adicionales no programados, y fatiga laboral.

Además, al producirse estas devoluciones la pérdida de tiempo dependerá de la ubicación del cliente, ya que estos se encuentran distribuidos en diferentes estados del país y se debe de esperar el retorno del producto para ingresarlo nuevamente en almacén. Esto no solo genera un desperdicio de tiempo, sino de gastos debido al aumento en los costos de flete, ya que hay que realizar nuevamente un despacho si es solicitado. Del mismo modo, a nivel de almacén, el inventario afecta no solo a Logística en el conteo diario, sino también a otros departamentos como lo son Envasado, Contraloría y Planificación, ya que hay que reportar de manera inmediata para que estén al tanto y se eviten provocar nuevos cruces, a su vez, hay que notificar a los operadores

de montacargas de incluir nuevamente un producto antiguo al último producido en el día, de forma que se realicen los despachos correctamente de acuerdo a sus fechas de caducidad.

**Cuadro 2:** Devoluciones de producto terminado

Zona de entrega/Cliente	Ubicación- Despacho	Tiempo de entrega aproximado	Producto devuelto	Motivo de devolución	Costos generados
Caracas	Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia	2h, 12min	1Paleta de manteca liquida	Por pedido no solicitado	Flete, material de empaque
Barquisimeto		2h, 50min	34Bultos de aceite Vatel ½ Lt	Fuga en los envases	Flete, material de empaque, insumos
Maracaibo		8h, 07min	10Bultos Vermicelli 1Kg 1Bulto de Ronco Vermicelli ½ kg	Mal facturación, el pedido solicitado fue de 5Bultos, entregaron 15Bultos. Adicional, 1Bulto ½ Kg por Avería	Flete, material de empaque, insumos
Trujillo		6h, 04min	1Bulto de Pasta Dedal 1Bulto de Pasta Linguine 1Bulto de Pasta Codo	3Bultos devueltos por Avería	Flete, material de empaque, insumos

Fuente: Departamento de Logística (2023)

En este cuadro se puede visualizar un registro de devoluciones en los últimos 15 días del mes de octubre las cuales tienen un impacto en el ingreso mensual de la empresa de una disminución de un 30%, además, las devoluciones ya sea en Corto o Mediano plazo varían constantemente pues dependerá de la eficiencia del departamento de logística.

Sin embargo, el coordinador de logística es el responsable de gestionar el inventario, reportarlo al resto de los departamentos y de asegurarse de que los productos se envíen a tiempo y en buen estado. No obstante, la ausencia de este responsable debido a la falta de personal para las rotaciones de turno, ocasiona que cada vez se produzcan más cruces de paletas, provocando que se despache mercancía vieja o que se produzcan retrasos en las entregas, todo esto debido a la falta de supervisión en las cargas de mercancía, ya que los montacarguistas y ayudantes no están al tanto de los lotes disponibles ni de su tiempo en almacén, por lo que no siguen el procedimiento de despacho, FIFO, siendo en este caso, primero que sale de línea primero que sale a despacho.



**Figura 1:** Racks de mantecas

**Fuente:** Cargill de Venezuela, S.R.L.Planta Valencia (2023)

Se puede visualizar al personal montacargas, verificando de forma manual que el producto en almacén sea el solicitado para cargar y despachar.



Manteca paletizada	Manteca Todo Uso 10Kg (Lte)	Manteca Industrial 10Kg(Lt)
--------------------	-----------------------------	-----------------------------

**Figura 2:** Manteca paletizada

**Fuente:** Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia (2023)

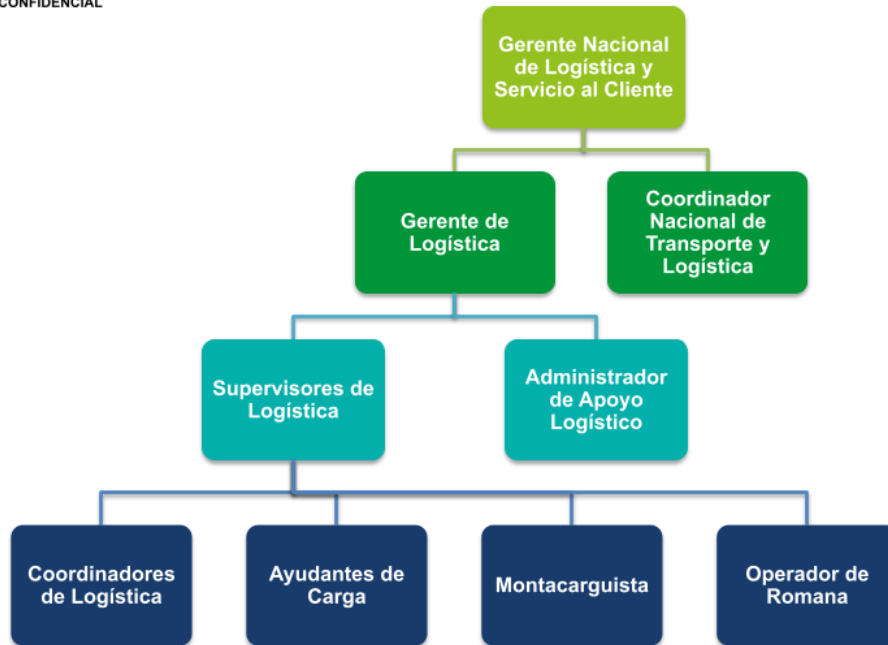
Debido a la paletización que se les realiza a las mantecas, esto no permite visualizar de manera eficaz el producto, es por ello que cuando no se revisa correctamente, ocurren los cruces o los errores en las cargas, pues existen diferentes presentaciones, que actualmente sigue causando confusión al personal montacargas.

A su vez, la falta de información sobre los clientes y vendedores ha provocado retrasos en las entregas de valijas. Esto se debe a la falta de comunicación entre departamentos, ya que los empleados no pueden encontrar ni se les facilita la información necesaria para realizar las entregas de forma correcta, lo cual es responsabilidad del departamento de compras y a pesar de las varias solicitudes, no han dado una respuesta satisfactoria. Esto obliga a los empleados a buscar la información de forma manual, lo que provoca retrasos en las entregas y duplicidad de trabajo.

A continuación, se presenta la figura 3 donde se identifica el departamento en mención.

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA**

CONFIDENCIAL



**Figura 3:** Organigrama del departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

Fuente: Departamento de Logística (2023)

## 1.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera se podrían mejorar los procesos en el departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia?

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias de mejora basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

- Analizar las debilidades encontradas en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.
- Diseñar estrategias de mejoras basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.
- Evaluar la factibilidad operativa, técnica, social, ambiental y económica de las estrategias diseñadas para el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

El departamento de logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, despliega un papel crucial en la eficiente gestión de inventarios, el control y distribución de productos terminados, material de empaque, aditivos e insumos. Sin embargo, la presencia de deficiencias y desactualizaciones en sus procesos y procedimientos representa un desafío significativo que impacta negativamente en el desempeño de los procesos logísticos y, por ende, en la eficiencia operativa de la empresa.

Para superar esta problemática, se propuso la implementación de estrategias de mejora basadas en la gestión de procesos. Esta aproximación permitió llevar a cabo una revisión exhaustiva de los procedimientos actuales, identificando oportunidades de optimización y perfeccionamiento. Al adoptar una mejora continua y sistematizada, el departamento de logística podrá aumentar la productividad, reducir costos y, en última instancia, mejorar la calidad de sus servicios y la satisfacción de los clientes.

Desde el punto de vista económico, esta propuesta ofrece beneficios sustanciales para la empresa. La reducción de costos y desperdicios, así como la mejora en la eficiencia logística, generará un impacto directo en la rentabilidad de la organización. Además, una logística más eficiente permitirá una mayor agilidad en la cadena de suministro, lo que puede conducir a una disminución en los tiempos de entrega y, por ende, a una mayor competitividad en el mercado.

A nivel productivo, la implementación de estrategias de mejora de procesos en el departamento de logística mejorará la coordinación entre sus distintas áreas, evitando duplicidades y descoordinaciones que afecten el flujo de trabajo. Con la optimización de recursos y la adecuada asignación de tareas, se logrará un aumento en la eficiencia operativa, favoreciendo así el cumplimiento de objetivos y metas en un entorno de constante cambio.

La investigación propuesta también agrega un valor significativo a la empresa. La gestión de procesos y la implementación de mejoras graduales no solo aumentarán la satisfacción del personal al tener claridad en sus funciones y responsabilidades, sino que también reforzará una cultura de aprendizaje y adaptabilidad en todos los niveles de la organización. Esto promoverá una evolución constante y progresiva, permitiendo a Cargill de Venezuela, S.R.L. adaptarse de manera ágil y flexible a las exigencias del entorno empresarial en constante cambio.

A nivel académico esta investigación busca generar información, datos y resultados que sean utilizados de aval para futuras investigaciones con relación a la gestión de procesos. En este sentido, se aportarán nuevos conocimientos teóricos y prácticos sobre la gestión y la operación logística en el contexto específico de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, lo que enriquecerá el campo del saber logístico y servirá como referencia para futuras investigaciones o proyectos similares.

Esta investigación permitirá adquirir nuevos conocimientos y habilidades sobre la gestión de procesos, obligado a desarrollar las capacidades de análisis y resolución de problemas. Esto favoreciendo a ser un profesional más competente y a tener más oportunidades de desarrollo profesional

Finalmente, esta investigación cuenta con el aval del Gerente de Logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

### **1.5 Alcance**

La investigación cubrió el levantamiento de procesos y procedimientos relacionados a la gestión y operación del Departamento de Logística de Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia. Las estrategias que se generen producto de la investigación quedaran a manera de propuestas y será la empresa quien tome la decisión de llevarlas a cabo.

La investigación se centrará exclusivamente en el Departamento de Logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, ubicada en el municipio Valencia, estado Carabobo, Venezuela.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Arias (2012), el marco teórico “es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”, (p.106), es decir, en él se lleva a cabo el desarrollo de teorías y conceptos que resultan oportunos para el análisis del tema a desarrollar.

#### 2.1 Antecedentes

Arias (1999), define los antecedentes como “los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p. 14). De esta forma, podemos mencionar los siguientes trabajos que sirvieron de apoyo para esta investigación:

Valencia, Jose y Sares, Andres (2022), realizaron una investigación titulada “**Propuesta de Mejora del Proceso Logístico del Área de Documentos de la Empresa Tramacoexpress**”. Presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. La finalidad de dicho estudio fue diseñar una propuesta de mejora de los procesos de logística en el área de documentos de la empresa “TramacoExpress” aplicando el Ciclo de Deming, para establecer estrategias administrativas óptimas para aumentar los niveles de productividad y eficiencia laboral. Este proyecto busca dar una mejora a los procesos logísticos del área de documentos de la empresa, ya que la logística hace posible aumentar la eficiencia de la empresa y regular todas las estructuras de esta, ya que, si el proceso no se realiza correctamente, se pueden desperdiciar tiempo y recursos.

Como aporte a la investigación, presenta una serie de estrategias de mejora que se pueden implementar en el departamento de logística de Cargill. Estas estrategias incluyen la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la implementación de tecnologías de la información.

Así mismo, Haidar, Adrián (2021), realizó una investigación titulada “**Planificación Estratégica Logística en el Despacho y Distribución de Producto Terminado en la Empresa Plásticos Martínez C.A**”. Presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad José Antonio Páez, San Diego. El objetivo fue una propuesta de una planificación

estratégica logística en el despacho y distribución de producto terminado planta Plamar de la empresa Plásticos Martínez C.A. Este trabajo plantea el uso de estrategias en el área de distribución y despacho de manera que se puedan cumplir con los tiempos de entrega asignados a los clientes de la empresa.

Esto fue relevante para la investigación, ya que la gestión de procesos también se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos logísticos, incluyendo el despacho y distribución, presenta un enfoque estratégico para la planificación logística, además, utiliza herramientas y técnicas que sirven para aplicar como referencia.

De igual forma, Lupi, Laura y Ríos, María (2021), realizaron una investigación titulada **“Estandarización de los Procesos Logísticos y Operativos de la Empresa de Transporte Lauri C.A”**. Presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad José Antonio Páez, San Diego. Esta investigación tuvo como objetivo proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A. En este proyecto se planteó dicha estandarización para mejorar la ejecución de sus operaciones y la calidad de sus servicios, alcanzando de forma eficiente los objetivos de la organización.

Esta investigación aportó ideas y herramientas para medir y estandarizar los procesos logísticos y operativos, se centra en mejorar la ejecución de operaciones y la calidad de servicios y presenta un enfoque basado en la mejora continua.

Por otra parte, Amaya, Brayan y Mejía, William (2020), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de Mejora para el Proceso Logístico de la Empresa Inversora Lockey Limitada, Sucursal Colombia”**. Presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Antonio Nariño, Colombia. El objeto de estudio estuvo enfocado en elaborar una propuesta de mejora para el proceso logístico en la empresa Inversora Lockey Limitada sucursal Colombia, que facilite fortalecer el desempeño frente a la responsabilidad en la distribución del producto final a los clientes. Esta investigación, se basa a nivel general, en proponer mejoras en el proceso logístico en cuanto a la gestión de abastecimiento, trazabilidad, inventario y distribución de los productos comercializados por Inversora Lockey Limitada sucursal Colombia.

Se tomó en cuenta esta investigación, debido a que la investigación se centra en mejorar el desempeño del proceso logístico de Inversora Lockey Limitada, Sucursal Colombia, ayudando a identificar las áreas de mejora en el departamento de logística y a desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia y la productividad del departamento.

Finalmente, Montenegro, Jherson (2019), realizó una investigación titulada **“Propuesta de Mejora del Proceso Logístico y Comercial para Aumentar el Nivel de Servicio en la Empresa Sipán Distribuciones S.A.C.”**. Presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. El objetivo fue la elaboración de propuestas de mejora del proceso logístico y de comercialización de la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. En este proyecto, plantea el uso de una tecnología de identificación, el uso de un modelo de abastecimiento, un rediseño de distribución del almacén y por último una propuesta de comercialización que representa la base de la propuesta de mejora.

La investigación antes mencionada se centró en aumentar el nivel de servicio de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C. mejorando la visibilidad del inventario, la eficiencia de la cadena de suministro y la satisfacción de los clientes. Este enfoque es relevante ya que al tener el objetivo de mejorar el desempeño del departamento de logística de Cargill.

## **2.2 Teorías Centrales de la Investigación**

### **2.2.1 Teoría General de Sistemas**

La Teoría de Sistemas o Teoría General de Sistemas, surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (1989), el cual la define como “es una ciencia general de la «totalidad», concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en si misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas” (p. 37). Por otro lado, para Osorio y Arnold, (1998) “la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias”.

### **2.2.2 Teoría de Restricciones**

La Teoría de Restricciones o Teoría de las Limitaciones (TOC) es una metodología desarrollada por el físico israelí Eliyahu M. Goldratt (1993), el cual la define como un proceso de mejoramiento continuo, basado en un pensamiento sistémico, que ayuda a las empresas a incrementar sus utilidades con un enfoque simple y práctico, identificando las restricciones para lograr sus objetivos, y permitiendo efectuar los cambios necesarios para eliminarlos.

Asimismo, Aguilera (2000) expresa que “La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de

resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial”.

### **2.2.3 Teoría de Gestión Organizacional**

Chiavenato (2001) define a la organización como “un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”.

Por otro lado, según Bennis (1962), “La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias”. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Logística**

La logística comprende los procesos de estrategia de planeación, abastecimiento, fabricación, movimiento o distribución de venta; los cuales abarcan la recepción de almacenaje y gestión de todos los materiales y productos que se adquieren para mantener la operatividad de la empresa, que van desde los proveedores hasta los clientes y así permita obtener una optimización sobre las variables que determinan una ventaja competitiva, ya sea costo, flexibilidad, calidad servicio o innovación de todos aquellos productos terminados que salen de la empresa con destino al cliente final. (Mora, 2016)

La logística es el proceso de planificación, ejecución y control del flujo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes. Asimismo, la gestión logística tiene como objetivo coordinar todas las actividades que intervienen en este proceso, con el fin de alcanzar los niveles deseados de servicio y calidad, definidos como la capacidad de la empresa para proporcionar a los clientes los bienes y servicios que necesitan, en el momento y lugar adecuado, a un precio adecuado.

### **2.3.2 Gestión de Procesos**

La gestión de procesos es una “estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que

proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados”. (DeToro y McCabe, 1997)

### **Principales características de la Gestión de Procesos**

- Modelado: diseño de flujos de trabajo basado en cambios en la cultura organizativa. La idea es transformar los procesos para que toda la empresa esté optimizada.
- Documentación: todos los procesos deben estar documentados, garantizando un conocimiento claro de los procesos, independientemente del empleado que asuma el papel.
- Entrega de valor: una de las principales características de este modelo de gestión consiste en garantizar que todas las etapas del proceso generen valor para la empresa, el producto o la marca.
- Seguimiento: evaluación continua de los procesos para saber si están dando los resultados esperados.
- Sistematización: la Gestión por Procesos debe ser sistematizada, siguiendo estándares de organización y ejecución.

### **Principales etapas de la gestión de procesos**

- Planificación estratégica: el primer paso es planificar cómo se llevará a cabo la gestión de procesos. En este caso, se realiza un análisis de las actividades involucradas.
- Mapeo de procesos: se parte de un análisis más profundo de los procesos actuales, realizando su mapeo. Se evalúan los recursos disponibles y los problemas existentes en cada proceso.
- Simulación: en este punto que se prueban las actividades descritas en el paso anterior. En este caso, se realizan simulaciones, en base a diferentes escenarios. Por lo tanto, para llegar a un flujo de proceso adecuado.
- Seguimiento y control: de acuerdo con los KPI (indicadores de desempeño) definidos en el diseño de procesos, los resultados se monitorean para verificar el éxito. Solo es posible evaluar los resultados y gestionar algo si se mide. Tenemos que las principales métricas son: gestión del tiempo, calidad, costo, y capacidad.
- Refinamiento: basado en el monitoreo, se realiza un refinamiento para mejorar las posibles fallas en los procesos. Este monitoreo es importante para saber si se están logrando los objetivos establecidos.

### **2.3.3 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico. (López, 2003)

De forma general, las organizaciones usan los indicadores de desempeño porque fortalecen la motivación del equipo de trabajo, dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos y fomentan el crecimiento personal y organizacional. Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de un proceso en un momento específico, un conjunto de indicadores bien definidos y analizados revela la situación general de la organización y permite predecir tendencias.

#### **Tipos de indicadores de gestión de calidad**

- Indicadores de atención: miden si la empresa está cumpliendo los tiempos y respuestas a los clientes y en general a todas las partes interesadas de acuerdo con lo pactado. Este indicador es muy importante en el SGC porque refleja el nivel de alineación de los procesos para dar una respuesta rápida a quién lo solicita.
- Indicadores de eficiencia: permiten evaluar cómo la empresa utiliza los recursos otorgados y los transforma para lograr un producto, servicio o resultado por encima de la expectativa mínima.
- Indicadores de eficacia: se enfoca en medir la calidad del resultado obtenido, independientemente de los recursos que se tuvieron que gastar para lograrlo.
- Indicadores de seguridad: tienen el propósito de medir situaciones de riesgo de colaboradores o clientes, estos son indispensables para evaluar la calidad de los productos y servicios que ofrecemos. La seguridad en los procesos que se implementan en la empresa y la evaluación de riesgos que se analice, genera la información base para lograr medir este indicador.
- Indicadores de satisfacción: aquí se resume todo, estos indicadores son sinónimo de calidad y procesos bien ejecutados que buscan la satisfacción de todas sus partes interesadas. Normalmente se miden a través de una encuesta o feedback.

### **2.3.4 Mejora continúa**

La mejora continua significa alistar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y participación de la organización en el mercado. (Lefcovich, 2009)

La mejora continua de los procesos es una búsqueda constante e interminable para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en los procesos de negocio, los productos y los servicios. La intención es encontrar siempre los puntos en los que el funcionamiento de la empresa tiene cuellos de botella, como fallos, errores humanos, retrasos, desperdicio de recursos, sobre los que se puede actuar.

#### **Pilares de la mejora continua**

Al poner en práctica la mejora continua es importante basarse en los tres pilares principales que rigen este concepto. De lo contrario, puede ser una estrategia errónea o insuficiente para garantizar los mejores resultados.

- Continuidad: como el propio nombre del concepto ya sugiere, es necesario tener en cuenta que no existe la perfección en los procesos empresariales. Siempre hay una forma de mejorar y esta búsqueda debe ser siempre constante.
- Cultura: para que esta continuidad sea posible, es necesario incorporar esta cultura de proceso en todo el equipo para que se convierta en un hábito en la rutina de trabajo. Desde la alta dirección hasta el taller, la lógica de la mejora continua debe estar presente.
- Bueno para todos: también es importante que las mejoras sean pensadas y ejecutadas de forma que aporten beneficios a todas las áreas de la empresa. Al fin y al cabo, al tener una operación basada en procesos se entiende que cada cambio impacta en el trabajo y en el resultado de cada uno de los involucrados.

#### **Beneficios de la mejora continua**

Aplicar la mejora continua aporta varios beneficios a la empresa, con mejoras incrementales, como las siguientes:

- Simplificación de los flujos de trabajo
- Reducir los costos y los desechos
- Minimizar los errores

- Aumentar la capacidad de adaptación al mercado
- Mejora la experiencia del cliente

### **Etapas de la mejora continua**

Para poner en práctica la mejora continua de los procesos, por tanto, es interesante seguir un patrón de pasos. Esos son los siguientes:

- Localizar los cuellos de botella y comprender lo que hay que mejorar.
- Crear un plan de acción para aplicar la mejora.
- Probar y supervisar el rendimiento.
- Verificar los resultados.
- Identificar nuevas oportunidades de mejora.
- Repetir el ciclo.

### **2.3.5 Herramientas de Solución de Problemas**

- **Los 5 por qué's:** Consiste en analizar un problema al hacer la pregunta ¿por qué? Obtenida la respuesta, nuevamente realizar la pregunta ¿por qué? y así sucesivamente, hasta llegar a la causa raíz del problema.
- **Diagrama de Ishikawa:** Es un modelo de análisis que se utiliza para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen.
- **Análisis FODA:** Es una matriz que permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico. El análisis FODA puede ser una guía para el desarrollo de estrategias y planes de acción para mejorar la posición de una empresa o proyecto.

## **2.4 Bases Legales**

### **2.4.1 Marco Legal**

#### **2.4.1.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V)**

Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 del 19 de febrero de 2009, en su Capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, dispone:

#### **Artículo 87:**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, 28 que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y

trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.86)

#### **2.4.1.2 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)**

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras, Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012, en Capítulo V acerca de las personas en el derecho del trabajo, expresa:

##### **Artículo 43:**

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral. (p.57)

Ahora, en el mismo Capítulo V, en el apartado acerca de las Condiciones Dignas de Trabajo, la LOTTT especifica:

##### **Artículo 156:**

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a. El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c. El tiempo para el descanso y la recreación.
- d. El ambiente saludable de trabajo.
- e. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.125)

#### **2.4.1.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005 su Título IV, Capítulo II acerca de los Derechos y Deberes de los Empleadores y Empleadoras se muestra:

##### **Artículo 56:**

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las 31 medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y

bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas...(p.28)

Por otro lado, en su Título V, de la higiene, la seguridad y la ergonomía, la LOPCYMAT

plantea:

**Artículo 59:**

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales. 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. 3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo. 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, 29 consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional. 5. Impida cualquier tipo de discriminación. 6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo. 7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos. (p. 31)

Asimismo, permaneciendo en el mismo Título V, se muestra lo siguiente:

**Artículo 60:**

Relación Persona, Sistema de Trabajo y Máquina. El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo, así como las máquinas y herramientas utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral. (p. 31)

**2.4.1.4 Normas de Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte para consumo humano**

Decreto SG-457-96 publicado en Gaceta Oficial N° 36.081 del 07 de noviembre de 1996 por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Venezuela.

**Artículo 1:**

La presente Resolución establece los principios básicos y las prácticas dirigidas a eliminar, prevenir o reducir a niveles aceptables los riesgos para la inocuidad y salubridad que ocurren durante la elaboración, envasado, almacenamiento y transporte de los alimentos manufacturados para el consumo humano.

**Artículo 85:**

Los insumos y productos almacenados deben identificarse claramente para conocer su procedencia, calidad y tiempo de vida. Además, deben ser rotados sistemáticamente de manera que se cumpla el principio "primero entra, primero sale".

**2.4.1.5 Normas sobre Prácticas para la Fabricación, Almacenamiento y Transporte de Envases, Empaques y/o Artículos Destinados a estar en Contacto con Alimentos.**

Asimismo, el Decreto N° 5.106 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.678 de fecha 09 de enero de 2007 por el Ministerio del Poder Popular para la Salud.

**Artículo 1:**

La presente Resolución tiene como objeto establecer los principios básicos y las buenas prácticas de higiene que deben emplear los fabricantes, almacenadores, manipuladores y transportistas para la fabricación, embalaje, almacenamiento y transporte de los envases, empaques y/o artículos destinados a estar en contacto con alimentos.

**Artículo 36:**

El plan de capacitación del personal debe iniciarse desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Estas actividades estarán bajo la responsabilidad de la empresa y podrán ser ejecutadas por ésta o por entidades reconocidas en la materia.

**Artículo 53:**

El fabricante de envases, empaques y/o artículos destinados a estar en contacto con alimentos, tiene la responsabilidad de asegurar la aptitud sanitaria para el uso previsto. Para este propósito debe disponer de un sistema de calidad idóneo que evalúe y controle las materias primas y otros insumos, el proceso, el embalaje, el almacenamiento y el transporte del producto terminado.

**2.4.2 Marco Normativo**

**Norma ISO 22000. Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.**

Este documento especifica los requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos (SGIA) para permitir a una organización que está directa o indirectamente involucrada en la cadena alimentaria:

- planificar, implementar, operar, mantener y actualizar un SGIA que proporcione productos y servicios que sean inocuos, de acuerdo con su uso previsto;
- demostrar cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios de inocuidad de los alimentos aplicables;
- valorar y evaluar los requisitos de inocuidad alimentaria mutuamente acordados con los clientes y demostrar su conformidad con ellos;
- comunicar eficazmente los temas de inocuidad de los alimentos a las partes interesadas dentro de la cadena alimentaria;
- asegurar que la organización cumpla con su política de inocuidad de los alimentos establecida;
- demostrar conformidad con las partes interesadas pertinentes;
- buscar la certificación o registro de su SGIA por una organización externa, o realizar una autoevaluación o declaración de sí misma de la conformidad con este documento.

### **Manual del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos.**

El Manual del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos de Planta Valencia, describe los requisitos que deben seguirse para garantizar que la localidad es capaz de cumplir su compromiso de ofrecer alimentos inocuos para personas y animales.

### **Procedimiento General del Departamento de Logística.**

Este procedimiento contempla los pasos a seguir para el debido manejo, control y distribución de los inventarios de productos terminados, material de empaque, aditivos y/o insumos, con la finalidad de desarrollar de manera eficaz y eficiente todas las operaciones en el área de logística garantizando la calidad e inocuidad del producto para la planta de Valencia Grupo Mimesa.

### **2.5 Definición de Términos**

- **Calidad:** se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad.
- **Cliente:** Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

- **Estándar:** un estándar es un conjunto de reglas que deben cumplir los productos, procedimientos o investigaciones que afirmen ser compatibles con el mismo producto.
- **Inocuidad:** es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine.
- **Paleta o Pallet:** es una plataforma portátil generalmente hecha de madera o de cartón especial que permite agrupar varias cargas para su transporte y/o almacenamiento.
- **Paletizar:** es la acción de montar sobre una superficie (paleta o estiba) la mercancía, con el propósito de crear una única unidad que pueda ser manejada, transportada y almacenada en una sola operación y con un esfuerzo mínimo.
- **Pedido:** encargo de géneros que se hace a un fabricante o a un vendedor.
- **Procedimiento:** todo aquel método implementado guiado por una serie de pasos ordenados en forma secuencial y plenamente clasificados según se necesite, para lograr un fin determinado.
- **Proceso:** engloba todas aquellas actividades por las que discurre un producto desde que se fabrica hasta que se entrega al cliente final, pasando por el transporte, el almacenaje y su posterior distribución.
- **Producto terminado:** son aquellos productos que ya finalizaron la etapa de fabricación y que están listos para ponerse a la venta, o de ser despachados a los clientes.
- **Servicio:** los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Transporte:** el transporte es el medio por el cual son trasladados datos, objetos o seres vivos de un lugar a otro.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Según Arias (2012), “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Por lo tanto, el marco metodológico es un conjunto de procedimientos y técnicas que se utilizan para describir y analizar un problema de investigación. Estos procedimientos incluyen la observación, la recolección de datos y el análisis de los datos recolectados.

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

De acuerdo con Gómez (2006), “Una vez que tenemos elaborado el problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis, se elabora el diseño y se selecciona la muestra que se utilizará en el estudio de acuerdo con el enfoque elegido, la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación” (p. 121). Por lo tanto, el enfoque elegido para esta investigación fue el cuantitativo.

En este contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresan:

“el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis” (p. 4).

#### **3.2 Tipo de Investigación**

Para Palella y Martins (2012), “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88). Esta investigación se clasificó como Proyecto Factible, ya que el objetivo principal es resolver problemas mediante la formulación de propuestas de acción.

Según Arias (1999), un proyecto factible se trata de una “Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización” (p. 46). Esta

modalidad de investigación fue la más adecuada para cumplir con los objetivos del proyecto, ya que permitió un enfoque práctico y orientado a la acción. En otras palabras, el proyecto se centró en la resolución de problemas reales y se espera que las soluciones propuestas sean viables y efectivas.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Arias (1999), define el diseño de investigación como “La estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En este caso, el diseño de la presente investigación correspondió a una de tipo de campo, según Palella y Martins citando a Ramírez (2012), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos; sin manipular o controlar variables” (p. 88).

De igual forma, para Arias (2012), la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p. 31). En este orden de ideas, la selección de datos e información a utilizar para su desarrollo y determinación se hizo de la realidad misma, específicamente donde se presenta el problema (Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia), lo cual proporcionó una visión más completa y realista de la situación.

Asimismo, Arias (2012), expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). En este orden de ideas, la información utilizada se acopia de fuentes directas, siendo una de las características más importantes de este estudio, ya que los datos documentales serán recopilados directamente de la empresa. Para lograrlo, se utilizaron enfoques y métodos de investigación conocidos, así como fuentes bibliográficas confiables.

### **3.4 Nivel de la Investigación**

Según Arias (1999), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa” (p. 18). En este caso, el nivel de la investigación fue descriptiva, ya que según Arias (1999), “una investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 18); este nivel de investigación le permitió al proyecto abordar de forma concreta los objetivos

propuestos y realizarlos de manera detallada, concisa y efectiva, analizando las diferentes características de la situación para conocer sus posibles causas, consecuencias e impacto en la población seleccionada.

### **3.5 Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población**

De acuerdo con lo planteado por Hernández *et al* (2010), “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238). Con relación a lo expuesto este conjunto de elementos pueden ser personas, casos, objetos, instituciones y otros, se seleccionan de acuerdo con la naturaleza del problema y los objetivos de la investigación.

Por lo tanto, para esta investigación la población utilizó una población finita y estuvo constituida por toda la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia junto con sus procesos y todos los recursos que son necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades.

#### **3.5.2 Muestra**

Una vez definido el universo de estudio de manera precisa se procedió a seleccionar la muestra, que según Balestrini (2002), “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible” (p. 142).

En tal sentido, la muestra para el desarrollo de esta investigación se encontró representada por las áreas involucradas en el proceso logístico de la empresa: área de compra, ventas, distribución, almacén.

### **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.6.1 Técnicas de recolección de datos**

Arias (1999), expresa que, “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.”, (p. 25), en este caso, las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental, la revisión bibliográfica, la observación directa y la entrevista.

##### **3.6.1.1 Observación directa**

De acuerdo con los autores Hernández *et al* (2010), expresan que, “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”

(p. 316). Por lo tanto, a través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

### **3.6.1.2 Entrevista**

Por otro lado, según Palella y Martins (2012), “La entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p. 119).

### **3.6.1.3 Revisión documental**

Hurtado (2007), define la revisión documental como “el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo”, (p. 90).

### **3.6.1.4 Revisión bibliográfica**

De igual forma, Hart (1998), define la revisión bibliográfica como:

“la selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone”, (p. 13).

## **3.6.2 Instrumentos de recolección de datos**

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, estos son las herramientas mediante las cuales el investigador recoge diversos datos para tabular la información y luego compararla con los resultados obtenidos de la investigación realizada. Así mismo, Palella y Martins (2012), también establecen que “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”, (p. 125).

### **3.6.2.1 Guion de entrevista**

Asimismo, Vallejo, Ordoñez, Villalobos y Sánchez (2008), la definen como “un instrumento que se realiza sobre la base de un formulario brevemente preparado, a través de una lista de preguntas, en unos casos de manera textual y en otros, de manera codificada, que sirven al investigador para recabar información e interés por el estudio. En su encabezado debe contener a

que persona, departamento o coordinación va dirigida la entrevista, la finalidad, lugar, fecha y datos del aplicador” (p. 167). (Ver Apéndice A).

### **3.7 Validez de los Instrumentos**

La validez de un instrumento de investigación es un proceso de evaluación que se realiza para determinar si el instrumento realmente mide lo que pretende medir. Hernández *et al* (2010) definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente pretende medir la validez” (p. 201). Lo cual permite concluir que la validez de un instrumento se encuentra relacionada directamente con el objetivo del instrumento. En el caso de una entrevista, la validez se refiere a la capacidad de la entrevista para recoger información relevante para el objetivo de la investigación, por consiguiente, el instrumento preparado a aplicar a la muestra en el presente estudio quedó a juicio de tres expertos. (Ver Apéndice B).

### **3.8 Técnicas de Análisis de Datos**

En lo referente al análisis de los resultados, Arias (2012), establece que “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p. 111).

#### **3.8.1 5 Por que's**

Los 5 Por que's es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar sus posibles causas principales. La técnica requiere que se pregunte “por qué” al menos cinco veces, o se trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil responder al “por qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

#### **3.8.2 Diagrama Causa y Efecto**

El diagrama causa y efecto se utilizará para identificar las causas fundamentales de un problema, así como para visualizar cómo las diferentes causas pueden estar interrelacionadas. También se utilizará para identificar áreas de mejora en un proceso o sistema y para desarrollar soluciones efectivas para abordar el problema o efecto identificado.

#### **3.8.3 Matriz FODA**

Se elaborará una matriz FODA para sustentar los criterios a seguir en el modelo de gestión de las actividades de los procesos del departamento de empresa Interamericana Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, por lo tanto, se identificarán tanto fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas, con el fin de obtener datos importantes que permitan el desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño del proceso logístico.

### **3.9 Fases Metodológicas**

#### **Fase I: Diagnostico de la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

Esta fase tuvo como objetivo obtener una visión general del estado actual de los procesos en el departamento de logística de Cargill Venezuela, recopilando y analizando la información, incluyendo su descripción, objetivos, entradas, salidas, recursos y restricciones.

#### **Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

Esta fase tuvo como objetivo identificar las causas raíz de las debilidades encontradas en los procesos actuales. Para ello, se definirán los criterios definidos que se utilizarán para evaluar las debilidades, y, por último, se identificarán las causas raíz de las debilidades

#### **Fase III: Diseño de estrategias de mejoras basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

Esta fase tuvo como objetivo diseñar estrategias de mejoras para los procesos del departamento de logística de Cargill Venezuela. Para ello, se desarrollarán alternativas de mejora, se seleccionará y se diseñará la estrategia de implementación de la mejor alternativa de mejora.

#### **Fase IV: Evaluación de la factibilidad operativa, técnica, social, ambiental y económica de las estrategias diseñadas para el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

En esta fase se buscó evaluar la factibilidad de las estrategias diseñadas para el departamento de logística de Cargill Venezuela. Para ello, se analizará la factibilidad de dichas estrategias teniendo en cuenta los recursos disponibles y los plazos establecidos, conocimientos y habilidades necesarios para su implementación, el impacto que podrían tener en los empleados, en la sociedad y el medio ambiente, y por último el costo de su implementación y los beneficios esperados.

### 3.10 Cuadro de Operacionalización de Variables

**Cuadro 3:** Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Proponer estrategias de mejora basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

Objetivo específico 1	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente de Información
Diagnosticar la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.	Calidad en los procesos logísticos	Control de calidad	Cumplimiento de pedidos	1,2	Entrevista dirigida al personal del departamento de logística
	Comunicación asertiva dentro del departamento		Comunicación entre los miembros del departamento	3,4,8	
			Comunicación con los demás departamentos	3,4	
	Eficiencia de los procesos	Tiempo de entrega promedio	Proceso de recepción de pedidos	5,6,7	
			Facturación de pedidos	6,7	
			Proceso de almacenamiento	7,8	
		Gestión de los procesos	Nivel de Inventario	9,10	

Fuente: Murguey L. (2024)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, mediante el uso de una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Esto con la finalidad de mejorar los procesos logísticos de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia. Para ello, primero se hará un diagnóstico donde se observará y describirá la situación actual, luego con los resultados obtenidos se procederá a realizar el análisis de cada una de las fallas o deficiencias encontradas en el diagnóstico, en base a este análisis se diseñarán las estrategias que se adecuen a la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, una vez realizado el diseño de las estrategias se evaluará su factibilidad a nivel operativo técnico, ambiental, social y económico.

A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las fases:

#### **4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

En esta primera fase, se hizo uso de las técnicas de recolección de datos, donde se realizó el levantamiento de información que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia. Para ello, se llevó a cabo la observación directa, registro fotográfico, la revisión documental y se realizó la entrevista, se buscó encontrar todas aquellas fallas o deficiencias pertenecientes al departamento de logística.

##### **4.1.1 Descripción del departamento de logística de la empresa Cargill De Venezuela, S.R.L.**

###### **Funciones del Departamento:**

###### **Procedimientos**

- Establecimiento de objetivos corporativos: Define los objetivos de gestión logística, alineados con el "Standard and Goal" de Distribución y Logística. Estos objetivos son fundamentales para guiar y medir el desempeño.
- Monitoreo y medición: Establece un sistema de medición anual supervisado por la Gerencia Nacional de Distribución Primaria para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Gestión de despachos: Detalla un proceso diario de recepción y comunicación del plan de despachos del Departamento de Servicio al Cliente, con protocolos claros para reportar desviaciones y resolver problemas de programación.

- Identificación de causas: Reconoce las posibles causas de incumplimiento en la programación de despachos, diferenciando entre aquellas atribuibles a logística y otras ajenas al departamento.
- Control de calidad y seguridad: Establece procedimientos para la verificación diaria de la producción de producto terminado, así como la gestión de productos potencialmente no inocuos, asegurando el control y la seguridad en el almacén.
- Seguimiento de la cadena de suministro: Se enfoca en el seguimiento y la documentación desde la entrega a los transportistas hasta la recepción por parte del cliente, asegurando la trazabilidad de los productos y la integridad de los documentos.
- Gestión financiera: Procesa y verifica los pagos de fletes a los transportistas por los despachos, con un sistema de aprobación por parte de los supervisores y gerentes del área, garantizando una gestión financiera adecuada en la logística.

#### **Control y Seguimiento del Material de Empaque y Aditivos**

- Planificación de suministros: Verifica y asegura el suministro necesario de material de empaque, aditivos e insumos para las líneas de envasado según el programa semanal de envasado.
- Control de equipos y condiciones: Realiza chequeos rutinarios al montacargas, asegurando su adecuado funcionamiento y condiciones, reportando desvíos al supervisor para tomar acciones correctivas inmediatas.
- Provisión de suministros: Recibe instrucciones del supervisor y provee los materiales necesarios a las líneas de envasado, garantizando el abastecimiento adecuado para la producción.
- Gestión de inventarios: Verificar los inventarios existentes de material de empaque, aditivos e insumos para asegurar la disponibilidad requerida en las líneas de envasado, reportando desviaciones al supervisor.
- Reporte y comunicación: El montacarguista informa todas las desviaciones o problemas durante su jornada al supervisor, permitiendo una rápida acción correctiva.
- Procesamiento de pagos: Procesa y envía las facturas correspondientes al material recibido para su posterior pago, garantizando la gestión financiera de los suministros.
- Seguridad y control: Asegura el cierre y precintado de los almacenes al finalizar la jornada, manteniendo la seguridad y control sobre los suministros.

- Gestión de inventarios continuos: Realiza inventarios mensuales y ocasionales, además de reportar estos inventarios en plataformas como Share Point para mantener actualizada la planificación de insumos.

#### **Control y Revisión de Producciones Recibidas**

- Inventario y certificación: El coordinador de logística realiza un inventario completo del producto terminado al comenzar su turno, certificando las cantidades físicas con las registradas en el sistema. Esta acción garantiza la precisión de los registros.
- Reporte de diferencias: En caso de detectar alguna diferencia entre las cantidades físicas y las registradas en el sistema, se debe informar de inmediato. Este reporte se realiza para una verificación conjunta con el departamento de envasado y el supervisor de logística.
- Solicitud de reverso de producciones: El gerente de logística solicita al área de envasado el reverso de las producciones. Este proceso implica la corrección en el sistema OW y la documentación clara y justificada de cualquier discrepancia, con la debida autorización del área de control y cumplimiento.

#### **Control y Seguimiento de Despachos de Producto Terminado**

- Verificación de programa de despacho: El supervisor de logística verifica el programa de despacho del día al inicio de su turno, asegurando la disponibilidad de inventario y vehículos para la carga.
- Asignación de carga y prioridades: Asigna la carga según las prioridades de despacho, disponibilidad de vehículos e inventario, proporcionando la orden de carga al coordinador y al montacarguista.
- Chequeo rutinario de montacargas: El montacarguista realiza chequeos rutinarios al montacargas al inicio de su jornada, informando cualquier desvío al supervisor o coordinador para tomar acciones correctivas.
- Chequeo rutinario de transpaletas eléctricos: El ayudante de carga realiza chequeos rutinarios de los transpaletas eléctricos, notificando desvíos al coordinador y supervisor para ejecutar acciones correctivas.
- Carga de vehículos y cierre del proceso: Montacarguistas y ayudantes de carga cargan los vehículos asignados, informan al coordinador, toman la foto correspondiente, cierran y colocan el precinto. Reportan inconvenientes al coordinador o supervisor para corregirlos.

- Generación de documentación de despacho: El coordinador genera la documentación necesaria para el despacho, la revisa el supervisor y la entrega al conductor, asegurándose de que esté libre de errores.
- Responsabilidades de los conductores: Los conductores son responsables de entregar los productos en buen estado y reportar cualquier inconveniente al departamento de logística. Deben retornar la documentación para el proceso de pago del flete y cobranza de la factura.
- Supervisión del cumplimiento de la programación: El gerente de logística supervisa el cumplimiento diario de la programación de despachos, proporcionando las herramientas necesarias para garantizar el éxito, como personal, equipos y condiciones de trabajo.

### **Control y Seguimiento de Transportes y Fletes**

- Procesamiento del pago de fletes: El supervisor de logística es responsable de procesar el pago de fletes para los transportes, verificando la entrega del producto en el destino indicado y los soportes correspondientes.
- Aprobación del pago por el gerente de logística: El gerente de logística es responsable de aprobar el pago de los fletes después de revisar la documentación que respalda cada despacho.
- Manejo de excepciones en el pago: Cualquier excepción en el pago de fletes debe ser notificada al gerente del área y requerir la aprobación del gerente nacional de distribución primaria.
- Retorno de documentación por parte de transportistas: Los transportistas deben retornar toda la documentación que respalda el despacho al departamento de logística, con firma y sello de recibido conforme por el cliente o centro de distribución.
- Seguimiento a la documentación: El supervisor de logística realiza un seguimiento al retorno oportuno de toda la documentación correspondiente a los despachos realizados por los transportes desde la planta hasta los clientes directos.
- Generación de pre-liquidaciones y comunicación con transportes: El supervisor de logística genera pre-liquidaciones y las envía a los transportes para que generen las facturas correspondientes. Mantiene comunicación constante con los transportes para informar sobre tarifas, moras, caletas, entre otros.
- Garantía de cumplimiento de normas y procedimientos: El gerente de logística vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con el proceso de transportes.

- Requisitos para proveedores de transporte: Todo transporte que desee ser proveedor de Grupo Mimesa debe cumplir con los requisitos establecidos en el Manual de Manejo del módulo de fletes y gestión de transportes.
- Cumplimiento de requerimientos en calidad e inocuidad: Toda empresa de transporte que preste servicios a planta Valencia debe cumplir con los requerimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria.
- Mantenimiento de expedientes: El Administrador Apoyo Logístico es responsable de mantener actualizados los expedientes de los transportes, asegurando que cumplan con todos los requisitos, incluyendo certificados, licencias, seguros, entre otros.

### **Control y Seguimiento de Facturas y Documentos de Despachos**

- Seguimiento de retorno de documentación: El Administrador Apoyo Logístico realiza un seguimiento al retorno de la documentación de los despachos realizados por los transportistas, asegurando una gestión eficiente de la información.
- Envío de facturas a asistentes de ventas: Envía por valija a los asistentes de ventas las facturas de clientes que requieren un proceso de cobro, facilitando el procedimiento adecuado para la recuperación de fondos.
- Control de documentos de cuentas por cobrar a ventas: Lleva un control de los documentos emitidos relacionados con cuentas por cobrar a ventas, tales como notas de crédito, notas de débito y facturas, y los envía oportunamente por valija a los asistentes de ventas.
- Gestión de facturas de despachos a CASA: Controla las facturas de los despachos a CASA y envía la documentación correspondiente al departamento de riesgos para el proceso adecuado de la cobranza.
- Control y archivo de documentación Seniat: Lleva un control y archivo de la documentación relacionada con el Seniat, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales.

### **Inspección de Mercancía por Parte de Organismos de Seguridad**

- Procedimiento ante inspecciones de organismos de seguridad: Establece un procedimiento claro cuando funcionarios de organismos de seguridad del Estado requieren la remoción de precintos o candados de contenedores de alimentos durante una verificación.

- Acta de inspección: El chofer debe solicitar al funcionario que levante un acta indicando la necesidad de inspección, detallando el número de precinto original, el nombre y la identificación del funcionario, su firma, y cualquier sello húmedo correspondiente.
- Colocación de nuevo precinto o candado: Después de la inspección, se debe solicitar la colocación de un nuevo precinto de seguridad o candado para garantizar la seguridad alimentaria. El chofer puede utilizar el candado propio del transporte con este propósito.
- Registro del nuevo precinto: Si se coloca un nuevo precinto de seguridad, su número de control debe registrarse en el acta de inspección o en el LOAD (registro de carga).
- Procedimiento para camiones plataformas: En el caso de camiones plataformas, se debe seguir un procedimiento similar, solicitando el levantamiento del acta y asegurando que el nuevo amarre y la colocación de la lona protejan adecuadamente el producto para garantizar la seguridad alimentaria.
- Registro de retenciones en SharePoint: En el caso de retenciones de producto, los soportes del evento se registran en el SharePoint corporativo, proporcionando un medio de documentación y seguimiento centralizado.

### **Control y Revisión de Romana**

- Registro y autorización en el sistema RDS: Todo vehículo que entra y sale de la planta debe ser pesado en el sistema RDS. El operador ingresa datos como la placa, chofer y tipo de transacción, registra el peso y asigna un correlativo automático.
- Verificación de documentación: Se solicita al chofer la autorización de carga y descarga, documentos del puerto de origen, guía Sada, y se ingresa la información en el sistema. Se verifica la vigencia del certificado de fumigación y se notifica si es necesario solicitar la aprobación del ingreso.
- Proceso de salida del vehículo: Al salir, se solicita la documentación que avala la salida, se ingresa la información en el sistema para imprimir el informe de báscula. Se verifica la documentación para despachos de Ventas Industriales, Subproductos y Producto Terminado.
- Cumplimiento de regulaciones de peso: El operador se asegura de que cada vehículo cumpla con las regulaciones de peso permitido por número de eje, así como el control de desviación de peso RDS-RDF para productos terminados.

- Facturación y verificación de documentos: Para despachos de Ventas Industriales y Subproductos, se factura en el sistema OW. Se verifica que la factura cumpla con los requisitos formales Seniat y de la compañía, así como la presencia de guía Sada. Para productos terminados, se verifica que lleve una factura OW emitida por el departamento de logística, RDF y guía Sada.
- Manejo de notas de crédito o débito: En caso de generar notas de crédito o débito, se envía original y copia al área de ventas o riesgo, informando a contraloría y logística.
- Archivo y correlatividad: Se archivan correlativamente los informes de báscula y las facturas según el correlativo Seniat. Estos documentos son retirados por el área de contraloría.
- Cierre y seguridad: Al final de la jornada, se coloca candado y precinto a la cadena de acceso a la balanza. Se asegura de que los portones de acceso a la romana estén cerrados. Al abrir la balanza, se verifica que el precinto retirado sea el colocado el día anterior, notificando cualquier diferencia al departamento de Logística para investigación.

En resumen, todas las funciones se centran en garantizar un control efectivo y un seguimiento detallado en diversos aspectos de las operaciones de la planta, desde el pesaje de vehículos y la documentación asociada, pasando por la seguridad alimentaria en inspecciones de organismos de seguridad, la gestión eficiente de la documentación en despachos y cuentas por cobrar, hasta la planificación, ejecución y control de procesos logísticos, distribución y calidad, asegurando así la integridad de los procedimientos y el cumplimiento de estándares legales y corporativos en toda la cadena de suministro.

### **Área y Condiciones de Trabajo**

Las instalaciones del departamento de logística de Cargill de Venezuela, el área de distribución y despacho, se encuentra en Cargill de Venezuela, Planta Valencia, ubicada en la Zona Industrial Norte, carretera nacional Los Guayos, Av.67, en Valencia, Edo. Carabobo. A continuación, se muestra la ubicación geográfica. (Ver Figura 4)

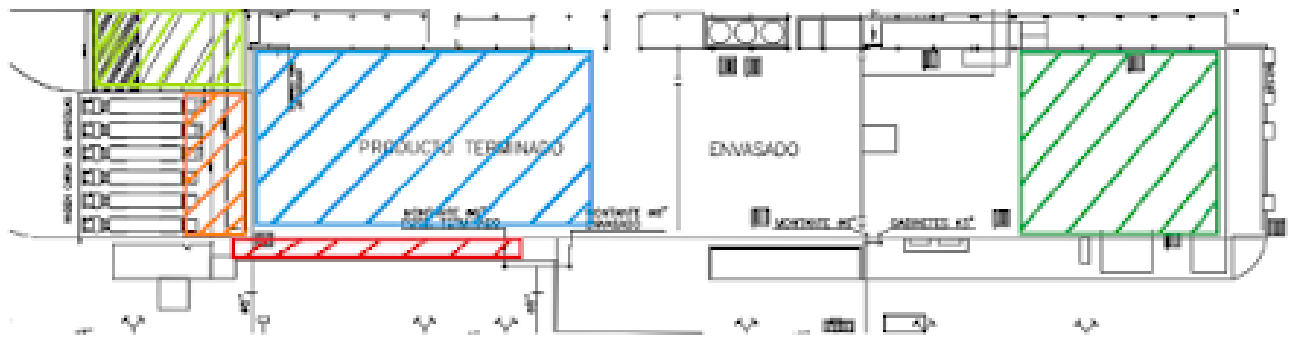


**Figura 4.** Ubicación geográfica de Cargill de Venezuela, Planta Valencia

**Fuente:** Google Maps (2024)

El Dto. de logística dispone de un terreno de 10.000mts<sup>2</sup> aproximadamente el cual está dividido en diferentes áreas. En el Layout de la empresa se puede presenciar cómo se encuentra distribuida actualmente el área del departamento de logística, es importante mencionar que las medidas y demarcaciones mostradas fueron adquiridas gracias a la revisión documental. Aunado a ello, fue de vital importancia la observación directa, para poder tener ideas y nociones previas sobre las instalaciones y sus características. A continuación, se puede detallar dichas áreas en la Figura 5.

- Leyenda:**
- A001** - Almacén PET
  - A002** - Almacén 18Lt - Manteca
  - A003** - Rampas de Carga
  - A004** - Descarga de Material de Empaque y Selección de Paletas
  - A005** - Pasillo Lateral de Logística



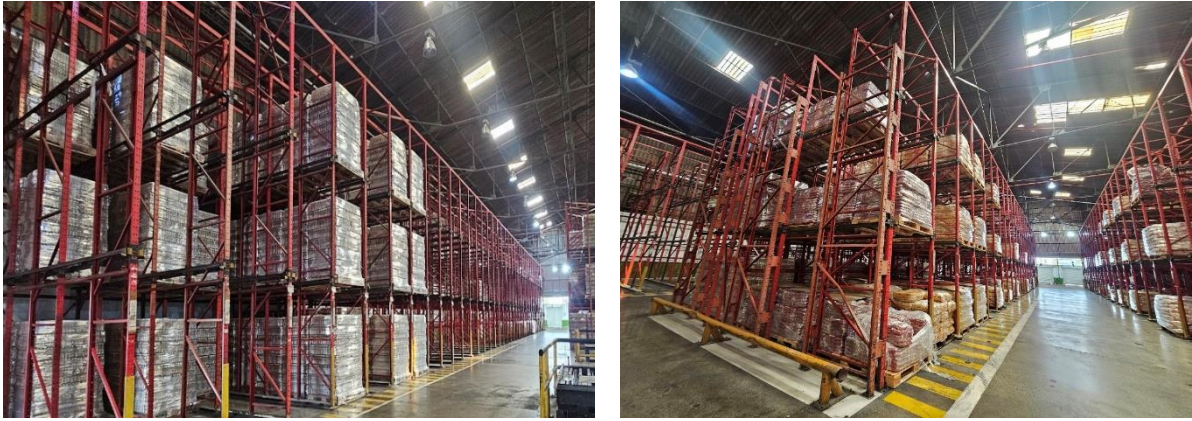
**Figura 5.** Layout del departamento de Logística, Cargill de Venezuela S.R.L Planta Valencia.

**Fuente:** Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

Por otra parte, se puede observar que las áreas del departamento de logística están distribuidas de la siguiente manera:



**Figura 6:** Oficinas de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



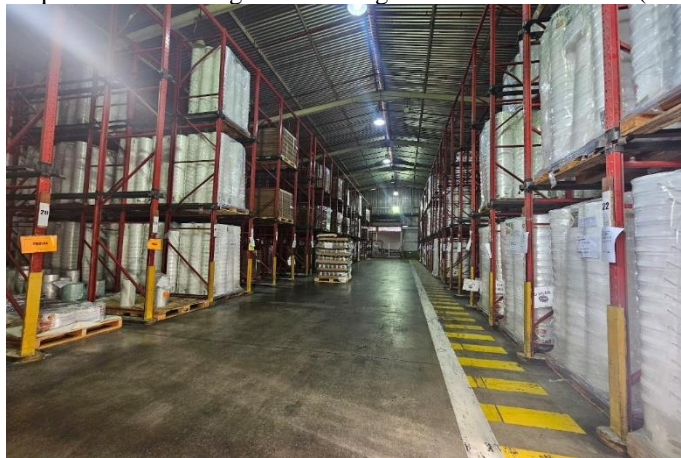
**Figura 7:** Almacén 1, de PT (aceites, pastas, harina, truvia).

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 8:** Almacén 2, de PT (manteca).

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 9:** Pasillo 3 (material de empaque)

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 10:** Pasillo de etiquetas y empaque (al lado de pasillo 3)  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 11:** Almacén temporal de preformas  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 12:** Almacén temporal de producto retenido (antiguo cuarto frío)  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 13:** Área de carga y descarga (andén de gandolas)  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 14:** Galpón Inter (Insumos pocos utilizados)  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 15:** Galpón Algodón (tierras para blanqueo)  
**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)



**Figura 16:** Galpón Copra (productos y equipos para desechar o destrucción)

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

### **Personas que la Conforman**

El organigrama de una empresa es básicamente la representación visual de la estructura interna de una organización. Por lo general, el esquema se sistematiza jerárquicamente en forma de pirámide, es decir, de forma descendente, la persona con mayor rango en la parte superior de éste. A partir de ahí, se muestra la cadena de mando y las conexiones de cada empleado con su supervisor, facilitando la comprensión organizativa y funcional (Ver figura 3). A continuación, se presenta la descripción de la estructura organizacional, desglosada de la siguiente manera:

- Gerente Nacional de Logística y Servicio al Cliente: Un Gerente Nacional de Logística y Servicio al Cliente es responsable de liderar estrategias para optimizar la cadena de suministro y garantizar la satisfacción del cliente a nivel nacional. Supervisa operaciones logísticas, coordinando actividades de almacén, transporte y distribución para mejorar eficiencia y reducir costos. Trabaja en colaboración con diversos departamentos para lograr una gestión integral y eficaz de la cadena de suministro.
- Gerente de Logística: El Gerente de Logística supervisa y coordina las operaciones de logística para garantizar la integridad del inventario a lo largo de la cadena de valor. Se encarga de la recepción de materias primas, insumos y productos terminados, tanto en almacenes propios como terceros. Además, asegura la distribución eficiente a los clientes, cumplimiento de políticas de seguridad industrial y alimentaria, implementando mejores prácticas y controles para minimizar costos. El objetivo es cumplir con los servicios en el

tiempo esperado y administrar eficientemente los recursos para preservar la calidad de los procedimientos.

- **Coordinador Nacional de Transporte y Logística:** Un Coordinador Nacional de Transporte y Logística es el responsable de liderar y supervisar las estrategias y operaciones de transporte a nivel nacional. Su función principal es garantizar la eficiencia en la movilización de mercancías, la gestión de flotas y rutas, así como la optimización de costos logísticos asociados al transporte. Este profesional trabaja para mejorar la eficiencia operativa, la puntualidad en entregas y la coordinación efectiva de los recursos de transporte a lo largo del país.
- **Supervisor de Logística:** El Supervisor de Logística tiene como objetivos supervisar, coordinar y ejecutar las operaciones logísticas de la planta, garantizando un servicio eficiente a los clientes. Se encarga del resguardo de productos terminados, material de empaque, aditivos e insumos, y activos fijos. Además, asegura el cumplimiento de políticas, normas, procedimientos internos y regulaciones públicas aplicables a la planta.
- **Administrador de Apoyo Logístico:** El Administrador de Apoyo de Logística coordina y ejecuta operaciones administrativas para asegurar un servicio eficiente a los clientes. Su objetivo incluye el cumplimiento de políticas internas, normas de control interno, seguridad alimentaria, así como leyes y regulaciones públicas aplicables a la planta.
- **Coordinador de Logística:** El Coordinador de Logística ejecuta y garantiza el cumplimiento de operaciones logísticas y operativas en la planta de productos terminados y paletas, siguiendo el manual de políticas, normas y procedimientos de logística. Asegura la eficiencia en las operaciones, incluyendo el despacho y recepción de productos terminados. También vela por la custodia física de los productos y activos fijos, garantiza el servicio y disponibilidad oportuna de productos a los centros de distribución y clientes. Además, se encarga de asegurar el cumplimiento de políticas de control interno, seguridad alimentaria, seguridad industrial y recursos humanos en los almacenes de la planta.
- **Ayudante de Carga:** El Ayudante de Carga apoya en las tareas de carga y descarga de productos e insumos en la planta, siguiendo planes logísticos establecidos. Mantiene la higiene y limpieza del área asignada y puede sustituir a otros roles en situaciones como ausencias temporales, vacaciones o necesidades especiales de producción. Su posición es

esencial para mantener las operaciones de la compañía bajo estándares de calidad, seguridad, seguridad alimentaria, higiene y limpieza.

- **Montacarguista:** El Técnico Montacarguista tiene como objetivos ejecutar operaciones de recepción, despacho y movilización de productos e insumos en planta Valencia, siguiendo las políticas y procedimientos de la empresa para garantizar eficiencia y calidad. Además, se encarga de cargar vehículos para despachar productos terminados, mantener el equipo en buen estado, velar por el manejo preciso del inventario y asegurar el suministro a las líneas de envasado. La posición es esencial para mantener las operaciones bajo estándares de mantenimiento, calidad, seguridad, seguridad alimentaria, higiene y limpieza.
- **Operador de Romana:** El Operador de romana garantiza el pesaje de vehículos en el sistema RDS, factura despachos a granel en OW, asegura que productos terminados tengan factura de OW, y supervisa la emisión de guías de movilización (SADA) para crudo y productos. Cumple con regulaciones de pesos por número de ejes.

### **Relación con otros Departamentos**

**Cuadro 4:** Relaciones Internas y Externas del Departamento.

<b>Relaciones Internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calidad:</b> Asegura que los productos cumplen con estándares de calidad, garantizando la satisfacción del cliente y la conformidad con normativas.</li> <li>• <b>Envasado:</b> Coordinación para optimizar procesos de empaque y presentación de productos.</li> <li>• <b>Recursos Humanos:</b> Gestión del personal para contar con una fuerza laboral capacitada.</li> <li>• <b>Servicios de Planta (empresas contratistas):</b> Colaboración con contratistas para garantizar operaciones logísticas eficientes.</li> <li>• <b>Compras:</b> Adquisición eficiente de insumos para operaciones logísticas.</li> <li>• <b>Mantenimiento:</b> Garantiza el mantenimiento adecuado de equipos e instalaciones logísticas.</li> <li>• <b>Gerencia de Planta:</b> Alineación estratégica y gestión global de la planta.</li> <li>• <b>Control y cumplimiento (contraloría):</b> Asegura el cumplimiento de normativas y políticas internas, control financiero.</li> <li>• <b>Servicio al cliente:</b> Garantiza que las operaciones logísticas satisfagan expectativas del cliente.</li> <li>• <b>Procesos:</b> Optimización de procesos logísticos para eficiencia y mejora continua.</li> <li>• <b>Ventas:</b> Comunicación constante para entender demandas del mercado y planificar operaciones logísticas.</li> </ul>
<b>Relaciones Externas</b>

- Transporte: Colaboración con empresas de transporte para garantizar la eficiencia y puntualidad en la distribución de productos, optimizando la cadena logística.
- Clientes: Interacción con los clientes para entender sus necesidades y expectativas, asegurando una logística adaptada para satisfacer sus requerimientos y mantener una relación comercial positiva.
- Proveedores: Coordinación con los proveedores para asegurar un suministro constante y eficiente de materias primas e insumos necesarios para las operaciones logísticas, buscando optimizar costos y mantener relaciones comerciales sólidas.

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

#### 4.1.2 Descripción de los Procesos de Logística que Realiza el Departamento

A continuación, se realiza una descripción detallada de los procesos logísticos que se llevan a cabo dentro del departamento de logística en la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia:



**Figura 17:** Diagrama de flujo del proceso logístico

**Fuente:** Murguey L. (2024)

##### **Proceso de recepción**

La recepción puede variar según la naturaleza específica de los productos y las instalaciones particulares de la empresa. seguir un proceso organizado y controlado para garantizar la calidad y la eficiencia en la cadena de suministro.

**Cuadro 5:** Proceso de recepción de materia prima y material de empaque.

<b>Materia prima:</b>	<b>Material de empaque e insumos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: implica la estimación de la demanda de productos finales, la coordinación con proveedores para acordar cantidades y fechas de entrega, y la gestión eficiente de inventarios y espacio de almacenamiento asegurando un flujo constante de materia prima para las operaciones de producción.</li> <li>• Recepción física de crudo: La materia prima llega a las instalaciones de Cargill, ya sea a través de transporte terrestre o marítimo.</li> <li>• Registro y documentación: Los documentos asociados, como facturas, informes de bascula, guías de remisión y/o ingreso, son revisados y registrados. La información se introduce en el sistema de gestión.</li> <li>• Muestreo inicial: Se toman muestras representativas de la materia prima para análisis posterior, especialmente si la calidad del producto es crítica para el proceso de producción. Se almacena en tanque mientras se espera la confirmación de calidad y se planifica su uso en la producción.</li> <li>• Análisis de calidad: Esto incluirá pruebas específicas para verificar que la materia prima cumple con los estándares establecidos.</li> <li>• Comunicación con otros departamentos: Se informa a los departamentos relevantes, como producción, envasado, calidad y logística interna, sobre la disponibilidad y condiciones de la materia prima aprobada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: El supervisor de logística elabora una programación diaria y semanal de recepción de materiales, verificando el plan de producción.</li> <li>• Llegada de la mercancía: a través de medios de transporte, ya sea terrestre o marítimo.</li> <li>• Registro y documentación: Se realiza el registro y la revisión de la documentación asociada, como facturas y otros documentos pertinentes.</li> <li>• Inspección visual: Se lleva a cabo una inspección visual de los empaques e insumos para identificar posibles daños externos, defectos o signos de contaminación.</li> <li>• Análisis de calidad (si es necesario): En función de la naturaleza de los insumos, se pueden realizar análisis. Esto podría incluir pruebas de resistencia, dimensiones, composición, entre otras.</li> <li>• Almacenamiento temporal: Después de la inspección y los análisis, los empaques e insumos son almacenados temporalmente en áreas designadas hasta su uso en la producción.</li> <li>• Registro en el sistema de gestión: Se registra en el sistema de gestión de la cadena de suministro de Cargill para llevar un control preciso de los inventarios y facilitar la trazabilidad.</li> <li>• Almacenamiento definitivo:</li> <li>• Si es necesario, los empaques e insumos son trasladados a su ubicación definitiva en el almacén, organizados de manera que faciliten su acceso y gestión.</li> </ul>

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

**Proceso de almacenamiento**

**Cuadro 6:** Proceso de almacenamiento de materia prima y material de empaque.

<b>Materia prima:</b>	<b>Material de empaque e insumos:</b>
-----------------------	---------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza y preparación: Los tanques de almacenamiento deben estar limpios y secos. Se debe realizar una inspección visual y una limpieza manual o mecánica. También se debe deshumidificar el aire que ingresa a los tanques para evitar la condensación.</li> <li>• Almacenamiento: Se debe mantener la temperatura y humedad adecuadas para el almacenamiento del crudo. Se debe realizar un monitoreo periódico de los niveles de inventario y la calidad del producto.</li> <li>• Seguimiento y control: Se debe registrar la temperatura y humedad dentro de los tanques de almacenamiento. Se deben realizar análisis periódicos del crudo de soya almacenado para verificar su calidad. Se debe implementar un programa de control de plagas para evitar la contaminación del producto.</li> <li>• Documentación: Se debe mantener documentación actualizada sobre el almacenamiento del crudo. La documentación debe incluir información sobre los procedimientos de almacenamiento, las especificaciones del producto, los resultados de análisis de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación: Se verifica que el material esté en buenas condiciones y se almacena en el lugar adecuado.</li> <li>• Rotación: Se utiliza el método FIFO (primero en entrar, primero en salir) para garantizar la rotación del inventario.</li> <li>• Orden: Se mantiene el almacén ordenado y limpio.</li> <li>• Seguridad: Se toman las medidas necesarias para garantizar la seguridad del material.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

**Proceso de distribución**

El proceso de distribución, tanto interno como externo, pasan por un proceso de análisis y aprobación del departamento de Calidad, antes de comenzar a distribuir.

**Interna:**

El departamento de logística lleva a cabo un proceso de distribución interno que se desglosa en tres etapas principales: recibir, planificar y entregar (envasado y procesos):

1. Recibir:

- En esta fase, se reciben los productos o materias primas que serán distribuidos internamente. Esto puede incluir la descarga de camiones que transportan los insumos necesarios para la producción o cualquier otro tipo de material que deba ser distribuido dentro de la planta.

- La recepción suele ir acompañada de un proceso de verificación para asegurar que los productos recibidos coincidan con la información de los documentos de entrega. Se verifica la calidad y cantidad de los materiales.

## 2. Planificación:

- Una vez que los productos han sido recibidos y verificados, el departamento de logística procede a la planificación de la distribución interna. Esto implica determinar la cantidad de productos que se necesitan en cada área de la planta y organizar la logística para su traslado.

- Puede incluir la programación de rutas de distribución interna, asignación de recursos como carretillas elevadoras o equipos de transporte, y la optimización del flujo de trabajo para asegurar una distribución eficiente.

## 3. Entrega:

- En esta etapa, los productos se entregan a las áreas correspondientes de la planta. Puede implicar el envasado de productos en unidades más pequeñas si es necesario para su uso en líneas de producción o en otras secciones específicas.

- Además del envasado, también se incluye el departamento de procesos, y se pueden llevar a cabo procesos adicionales según los requerimientos de cada área. Por ejemplo, si hay pasos de transformación o preparación adicional antes de que los productos se utilicen en la producción final, estos procesos se realizarían en esta etapa de entrega interna.

### **Externa:**

#### 1. Solicitud de Servicio

El proceso inicia cuando el cliente contacta a la empresa y solicita el servicio, a través de una llamada telefónica o de un correo electrónico, especificando la carga que desean transportar, los vehículos que necesitan y el destino.

#### 2. Cotización y aprobación

El proceso de cotización inicia luego de que el cliente solicita el servicio especificando sus requerimientos. Seguidamente, el gerente general se encarga de realizar el cálculo de todo lo que corresponde a los gastos de la realización del viaje para elaborar la cotización.

#### 3. Planificación de los viajes

El supervisor encargado realiza la planificación de los viajes y asigna tanto los conductores como los vehículos de acuerdo con los requerimientos del cliente. Posteriormente, se les informa a los conductores, se les dan instrucciones para la realización del viaje.

#### 4. Salida de los Conductores de las Instalaciones

Seguidamente, los conductores salen de las instalaciones del transporte y se dirigen hacia la ubicación para cargar la mercancía que será transportada, una vez en el sitio, los conductores reciben la guía de despacho y factura de la mercancía a transportar con los datos necesarios que pueden ser solicitados por las autoridades competentes durante el viaje. Una vez realizada la carga de la mercancía los conductores dan inicio a la ruta pautada.

#### 5. Descarga del producto

Al llegar al destino pautado por el cliente, se procede a la descarga del producto, a su vez, el cliente le hace entrega al conductor de una copia de la guía del viaje realizado, sellada y firmada conforme. Luego de haber finiquitado la descarga de las mercancías, si existe otro destino planificado dentro de la misma ruta, los mismos deben dirigirse a dicha ubicación, realizar la descarga y recibir las guías, y finalmente dirigirse a las instalaciones del transporte o empresa.

#### 6. Proceso final

Una vez culminado el viaje, los conductores entregan las guías y los recibos de los gastos realizados, como peajes, al asistente de soporte logístico, quien posteriormente entrega toda esta documentación a administrador o supervisor, quien se encarga de elaborar las facturas que serán entregadas a los clientes. Con las guías de los viajes, el supervisor o administrador también prepara las comisiones por viajes realizados para cancelar a los conductores.

#### 7. Facturación

Este proceso lo realiza el supervisor o administrador de apoyo logístico. Se factura, la misma se envía por correo y luego se le hace llegar al cliente la original.

#### **Objetivos del proceso logístico**

Los objetivos del proceso logístico dentro de una empresa como lo es Cargill de Venezuela, S.R.L, que incluye recepción, almacenamiento y distribución, pueden variar según las necesidades específicas. Sin embargo, en términos generales, los objetivos comunes del proceso logístico son:

- Eficiencia en la recepción:
  - Agilizar la entrada de materiales y productos a la empresa.
  - Minimizar los tiempos de espera y los costos asociados.

- Optimización del almacenamiento:
  - Garantizar un espacio de almacenamiento adecuado y seguro.
  - Maximizar la capacidad de almacenamiento utilizando técnicas como el almacenamiento vertical, racks, etc.
  - Minimizar pérdidas por daños o deterioro.
- Gestión de inventario:
  - Mantener un inventario preciso y actualizado.
  - Reducir los niveles de inventario para evitar costos innecesarios.
  - Asegurar la disponibilidad de productos cuando sea necesario.
- Eficiencia en la distribución:
  - Optimizar rutas y medios de transporte para reducir costos y tiempos de entrega.
  - Mejorar la precisión en la entrega de productos a clientes.
  - Minimizar los tiempos de espera en la carga y descarga de mercancías.
- Reducción de costos logísticos:
  - Identificar oportunidades para reducir los costos operativos en cada fase del proceso logístico.
  - Mejorar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.
- Mejora continua:
  - Implementar medidas para mejorar constantemente los procesos logísticos.
  - Utilizar tecnologías y sistemas de información para optimizar la toma de decisiones.
- Satisfacción del cliente:
  - Asegurar la entrega oportuna y precisa de productos.
  - Mantener altos niveles de servicio al cliente.
- Sostenibilidad ambiental:
  - Adoptar prácticas logísticas sostenibles para reducir el impacto ambiental.
  - Buscar oportunidades para mejorar la eficiencia energética y reducir residuos.

Estos objetivos proporcionan una visión general de las metas comunes en el proceso logístico. Adicionalmente, también se tiene por objetivos el cumplimiento de políticas y normativas:

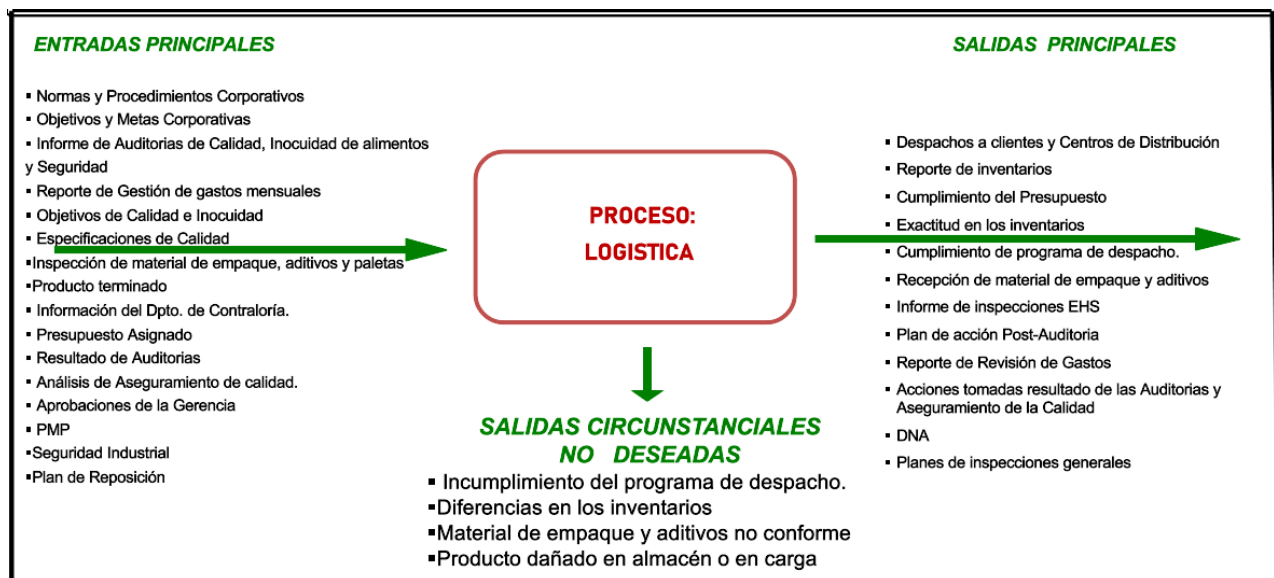
- Garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad, seguridad alimentaria y seguridad industrial, así como las políticas corporativas de Cargill.
- Mejora continua y enfoque en el cliente:
  - Comprometerse con la mejora continua de los procesos logísticos y mantener un enfoque constante en la satisfacción del cliente.
- Eficiencia operativa:
  - Cumplir con los lineamientos establecidos para asegurar un desempeño eficaz y eficiente de la gestión logística.
- Disponibilidad de equipos y condiciones de seguridad:
  - Asegurar la disponibilidad de equipos móviles y equipos de carga necesarios para el normal desenvolvimiento de la operación.
  - Mantener condiciones de seguridad adecuadas para todas las operaciones logísticas.
- Custodia y mantenimiento de existencias:
  - Responsabilizarse de la custodia y mantenimiento en óptimo estado de almacenamiento de productos terminados, material de empaque, aditivos y/o insumos.
- Orden y limpieza en los almacenes:
  - Mantener limpios y ordenados los almacenes de productos terminados, material de empaque, aditivos y/o insumos de acuerdo al programa de saneamiento del departamento.
- Control eficiente de inventarios:
  - Garantizar un control eficiente de los inventarios mediante tomas físicas mensuales y eventuales, con la participación del personal de contraloría.
- Reporte de desviaciones y aseguramiento de la calidad:
  - Obligación de notificar cualquier desviación que pueda afectar la inocuidad del producto, la efectividad de la operación, la seguridad patrimonial y la seguridad personal.
  - Asegurar la calidad e inocuidad del producto y reportar desviaciones al personal de Aseguramiento de la Calidad.
- Conocimiento técnico en actividades supervisoras:

- El personal encargado de actividades supervisoras debe poseer conocimientos técnicos relacionados con la tecnología de la función supervisada, características de los materiales, calidad deseada, costos esperados, procesos necesarios, entre otros.
- Permiso de trabajo en áreas de circulación de equipos móviles:
  - Cumplir con el mandato corporativo relacionado con el ingreso del personal a áreas específicas, tramitando y obteniendo los permisos de Trabajo en Áreas de Circulación de Equipos Móviles según sea necesario.

Dichos objetivos reflejan el compromiso del Departamento de Logística con la eficiencia, la calidad, la seguridad y la mejora continua en todas las etapas del proceso logístico.

En el marco del proceso logístico en el Departamento de Logística de Cargill en Venezuela S.R.L, se destacan diversas entradas y salidas fundamentales que juegan un papel crucial en la eficiencia y efectividad de las operaciones. Desde normas corporativas y objetivos de calidad hasta informes de auditorías, las entradas definen el marco normativo y de rendimiento. Por otro lado, las salidas abarcan despachos, reportes de inventarios, cumplimiento presupuestario y acciones derivadas de auditorías, constituyendo un ciclo integral de gestión logística. Esta interacción precisa entre entradas y salidas asegura la calidad, eficiencia, asegurando la alineación con los objetivos corporativos y el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad en cada fase del proceso logístico.

A continuación, se detallan las principales entradas y salidas que configuran este crucial ciclo logístico en Cargill.



**Figura 18:** Entradas y salidas de los procesos logísticos

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

Ofrece una vista de las actividades y flujos de información dentro de la empresa. Algunas áreas principales:

#### 1. Logística:

- Planificación y gestión de proveedores: Búsqueda, selección, evaluación y gestión de proveedores de materia prima, material de empaque, aditivos e insumos, y transporte.
- Recepción y almacenamiento: Control de calidad, recepción y almacenamiento de materia prima, material de empaque, aditivos e insumos.
- Distribución: Planificación, despacho y seguimiento de entregas de productos terminados a clientes.

#### 2. Gestión de calidad:

- Control de calidad: Implementación y seguimiento de un sistema de control de calidad para asegurar la calidad de los productos y procesos.
- Auditorías: Realización de auditorías internas y externas para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad.

#### 3. Soporte:

- Compras: Gestión de compras de materiales, equipos y servicios no relacionados con la producción.

- Finanzas: Gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.
- Tecnologías de la información: Soporte y gestión de sistemas informáticos y de información.

4. Entradas y salidas que se consideran:

- Entradas: Proveedores, materia prima, información de clientes, regulaciones.
- Salidas: Clientes, productos terminados, información, reportes.

### Recursos y Restricciones

En el Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L, se pueden considerar recursos y restricciones que son críticos para el proceso logístico. Aquí algunos:

**Cuadro 7:** Recursos y Restricciones del Proceso Logístico.

<b>Recursos:</b>	<b>Restricciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Paletizadoras</li> <li>• Montacargas</li> <li>• Material de empaque</li> <li>• Personal Calificado</li> <li>• Vehículos de Transporte</li> <li>• Espacio de Almacenamiento</li> <li>• Embalaje y Etiquetado</li> <li>• Documentación y Registro</li> <li>• Colaboración Interdepartamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de almacenamiento: Limitaciones en espacio para almacenar productos.</li> <li>• Capacidad de Producción: Limitaciones en la capacidad de producción que pueden afectar la disponibilidad de productos para la logística.</li> <li>• Costos Operativos: Restricciones presupuestarias que pueden limitar la inversión en nuevos equipos o tecnologías.</li> <li>• Tiempo de Entrega: Restricciones en los plazos de entrega que deben cumplirse para satisfacer las expectativas del cliente.</li> <li>• Disponibilidad de Personal: Restricciones relacionadas con la disponibilidad de personal para operar equipos y gestionar procesos logísticos.</li> <li>• Recursos financieros: Restricciones presupuestarias que limitan la adquisición de nuevos equipos o tecnologías.</li> <li>• Disponibilidad de transporte externo: Posibles restricciones en la disponibilidad de servicios de transporte externo.</li> <li>• Climáticas: Condiciones climáticas que puedan afectar la logística, especialmente en el transporte.</li> <li>• Condiciones socioeconómicas: Debido a su disponibilidad y precio de este combustible pueden afectar a la sociedad y la economía.</li> </ul>

**Fuente:** Departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L (2024)

Considerar estos recursos y restricciones permitirá una planificación logística más completa y efectiva, asegurando una respuesta adecuada a las demandas y desafíos del entorno operativo.

#### **4.1.3 Auditoría Interna de los Procesos Logísticos Través de una Lista de Chequeo Basada en la ISO 9001-2015**

**Cuadro 8:** Lista De Verificación Auditoría Interna De Los Procesos Logísticos a Través de la ISO 9001-2015

EMPRESA AUDITADA	EQUIPO AUDITADO
Cargill de Venezuela, S.R.L.	Departamento de Logística
FECHA: 04/03/2024	EQUIPO AUDITOR
	Lilia Murguey

PDCA	CLAUSULA	PROCESOS LOGISTICOS	ACTIVIDADES	INDICADOR	CONFORMIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	NO APLICA	
					SI	NO			
PLANIFICAR	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	RECEPCION	Materia prima Material de empaque e insumos	4.1¿Se han identificado y considerado los riesgos y oportunidades en el proceso de recepción de materia prima?	X				
				4.2¿Se verifica que las especificaciones y requisitos de los proveedores se cumplen en el proceso de recepción?	X				
				4.4¿Se lleva a cabo la recepción de acuerdo con los procedimientos documentados?	X				
		ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	4.1¿Se consideran los riesgos y oportunidades en el almacenamiento de la materia prima?	X				
				4.2¿Se verifican las condiciones de almacenamiento para asegurar la calidad de la materia prima? 4.4.2¿Se registran todos los datos relevantes del almacenamiento de la materia prima y se conserva la documentación por el período de tiempo establecido?	X				
DISTRIBUCION	Interna Externa	4.2¿Se verifica que la entrega de productos se realiza en el tiempo y forma acordados? 4.4.1¿Se toman medidas correctivas cuando se detectan desviaciones en la entrega de productos? 4.4.2¿Se documenta el procedimiento de entrega y se conserva la documentación por el período de tiempo establecido?	X						
		RECEPCION	Materia prima Material de empaque e insumos	5.1¿Se han establecido objetivos de calidad para la recepción de materia prima? 5.2¿Existe una política de calidad que	X				

5. LIDERAZGO		<b>insumos</b>	incluya la recepción de materia prima? <b>5.2</b> ¿La política de calidad se comunica efectivamente a todos los empleados involucrados en la recepción de materia prima?	X			
	ALMACENAMIENTO	<b>Materia prima</b> <b>Material de empaque e insumos</b>	<b>5.1</b> ¿Se han establecido procedimientos para el almacenamiento de materiales que garanticen su integridad y calidad? <b>5.1</b> ¿Se monitorea y mide la eficacia de los procedimientos de almacenamiento? <b>5.2</b> ¿Los procedimientos de almacenamiento están alineados con la política de calidad de la empresa? <b>5.2</b> ¿Se revisa y actualiza periódicamente la política de calidad en relación con el almacenamiento? <b>5.3</b> ¿Están definidos claramente los roles y responsabilidades para el personal encargado del almacenamiento?	X  X  X	X		
	DISTRIBUCION	<b>Interna</b> <b>Externa</b>	<b>5.1</b> ¿Se monitorea y mide la eficacia de los procedimientos de entrega en la distribución interna? <b>5.3</b> ¿Están definidas las responsabilidades y autoridades para la entrega de productos en la distribución interna? <b>5.3</b> ¿Se ha comunicado a los empleados sus responsabilidades y autoridades en la entrega de productos en la distribución interna?	X  X	X		
6. PLANIFICACIÓN	RECEPCION	<b>Materia prima</b> <b>Material de empaque e insumos</b>	<b>6.1</b> ¿Se han identificado y evaluado los riesgos y oportunidades asociados a la recepción de materias primas? <b>6.2</b> ¿Se ha asignado recursos y responsabilidades para la implementación de los planes de acción en la recepción de materias primas? <b>6.3</b> ¿Se ha establecido un procedimiento para la planificación de cambios en la recepción de materias primas?	X	X	X	

7. APOYO	ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	6.1¿Se han identificado y evaluado los riesgos y oportunidades asociados al almacenamiento de materias primas?	X	X		
			6.1¿Se monitorea y se mide la eficacia de las medidas de control implementadas en el almacenamiento de materias primas?				
	DISTRIBUCION	Interna Externa	6.2¿Se han establecido objetivos de calidad para el almacenamiento de materias primas?	X	X		
			6.3¿Se ha establecido un procedimiento para la planificación de cambios en el almacenamiento de materias primas?				
	RECEPCION	Materia prima Material de empaque e insumos	6.1¿Se han identificado y evaluado los riesgos y oportunidades asociados a la distribución de productos internamente?		X		
			6.1¿Se monitorea y se mide la eficacia de las medidas de control implementadas en la distribución interna de productos?				
ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	6.2¿Se han establecido objetivos de calidad para la distribución interna de productos?	X	X	No se cumple de manera constante		
		7.1¿Se cuenta con un plan documentado que detalle los recursos requeridos para la recepción?					
ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	7.1.2¿Existe un registro de las competencias del personal involucrado en la recepción?	X	X			
		7.1.4¿Se lleva a cabo una clasificación adecuada de los materiales recibidos para evitar riesgos?	X				
ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	7.1.5¿Se realizan controles y seguimientos de los materiales recibidos?	X	X			
		7.5¿Se mantiene documentación adecuada para respaldar el proceso de almacenamiento?					
ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	7.5¿La documentación incluye información sobre fechas de ingreso, cantidades almacenadas y otros datos relevantes?	X	X			
		7.2¿Existen procedimientos documentados que describan los criterios de almacenamiento?					

				<p><b>7.1.5</b>¿Existen registros actualizados que documenten el estado y la ubicación de los materiales en el almacén?</p> <p><b>7.4</b>¿Existen registros de las comunicaciones realizadas durante el proceso de almacenamiento?</p>	X			
		DISTRIBUCION	<p><b>Interna</b></p> <p><b>Externa</b></p>	<p><b>7.1</b>¿Se tiene en cuenta la disponibilidad de vehículos y personal durante la planificación de la distribución?</p> <p><b>7.5</b>¿Existen registros actualizados que documenten la fecha, hora y destinatario de las entregas internas?</p> <p><b>7.4</b>¿Existe un sistema eficiente de comunicación para recibir y registrar las solicitudes de distribución externa?</p> <p><b>7.1.4</b>¿Existen controles para prevenir daños o contaminaciones durante la distribución?</p> <p><b>7.3</b>¿Existe un registro de la formación y competencias del personal de conducción?</p>	X			X
		RECEPCION	<p><b>Materia prima</b></p> <p><b>Material de empaque e insumos</b></p>	<p><b>8.1</b>¿Se cuenta con un plan documentado que describa las actividades de planificación para la recepción y su seguimiento?</p> <p><b>8.2</b>¿Existe una comunicación eficaz con los proveedores para garantizar la conformidad con los requisitos acordados?</p> <p><b>8.2.3</b>¿La organización realiza una revisión antes de comprometerse a recibir determinada materia prima?</p>	X			
		ALMACENAMIENTO	<p><b>Materia prima</b></p> <p><b>Material de empaque e insumos</b></p>	<p><b>8.1</b>¿Se planifica y controla el almacenamiento de la materia prima en Cargill de Venezuela considerando la capacidad del almacén y los requisitos específicos?</p> <p><b>8.2.3.2</b>¿Existen procedimientos para garantizar la legibilidad, identificación y acceso adecuado a la documentación de almacenamiento?</p>	X		X	
HACER	8.OPERACIONES	DISTRIBUCION	<p><b>Interna</b></p> <p><b>Externa</b></p>	<p><b>8.2.1</b>¿Existe un registro claro de las comunicaciones con el cliente durante la solicitud de servicio de distribución externa en Cargill de Venezuela?</p>		X	Llevar un registro centralizado	

				8.2.1¿Se lleva a cabo una cotización y aprobación de los requisitos para los servicios de distribución externa de manera consistente con los requisitos del cliente?	X			
REVISAR	9.EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	RECEPCION	Materia prima Material de empaque e insumos	9.1¿Se documentan los indicadores clave y criterios de éxito para la recepción de materia prima? 9.1.2¿Existen mecanismos para recopilar la retroalimentación del cliente sobre el proceso de recepción? 9.1.3¿Se realizan revisiones periódicas para identificar oportunidades de mejora en el proceso de recepción?		X		X
		ALMACENAMIENTO	Materia prima Material de empaque e insumos	9.1¿Existen indicadores que midan la eficacia del almacenamiento en términos de utilización del espacio y precisión en la colocación de productos? 9.1.2¿Existen indicadores que midan la percepción del cliente sobre la seguridad de los productos almacenados? 9.1.3¿Existen registros que evidencien la conformidad con los estándares de organización establecidos?	X		Cumplimiento continuo	
		DISTRIBUCION	Interna Externa	9.1¿Existen indicadores para medir la eficiencia en la planificación de rutas y la puntualidad en las entregas externas? 9.1.2¿Existen indicadores que midan la satisfacción del cliente en términos de costos y transparencia en la facturación? 9.1.3¿Existen indicadores que midan la precisión en las cotizaciones y aprobaciones, así como la satisfacción del cliente?	X	X		
ACTUAR	10. MEJORAS	RECEPCION	Materia prima Material de empaque e insumos	10.1¿Existen procedimientos documentados para implementar y evaluar las mejoras propuestas? 10.2¿Existen procedimientos para tomar acciones correctivas eficaces y prevenir la recurrencia de no conformidades similares? 10.2.2¿Se mantienen registros actualizados de las acciones tomadas y los resultados obtenidos? 10.3¿Se realizan revisiones periódicas para		X	X	

				identificar oportunidades de mejora y se implementan acciones para su realización?		X		
		ALMACENAMIENTO	<b>Materia prima</b> <b>Material de empaque e insumos</b>	<b>10.3</b> ¿Se llevan a cabo acciones correctivas y preventivas para abordar las áreas de mejora identificadas? <b>10.3</b> ¿Se fomenta la participación del personal en la identificación y propuesta de mejoras en el proceso de almacenamiento? <b>10.3</b> ¿Se promueve una cultura de seguridad proactiva y se incentiva la participación del personal en la identificación y corrección de riesgos?	X	X		
		DISTRIBUCION	<b>Interna</b> <b>Externa</b>	<b>10.3</b> ¿Se revisan periódicamente los métodos de planificación para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización? <b>10.3</b> ¿Se identifican y abordan las oportunidades de mejora en el proceso de entrega interna?		X	X	

#### 4.1.4 Resultados de la Entrevista Realizada al Personal del Departamento de Logística de la Empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia

**Cuadro 9:** Respuestas a la Entrevista Realizada al Personal del Departamento de Logística

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA 1</b>	<b>RESPUESTA 2</b>	<b>RESPUESTA 3</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	<b>¿Cómo mide la calidad de los procesos logísticos dentro de un departamento?</b>	La calidad de los procesos se mide por medio de los resultados obtenido en cada despacho, si el despacho fue realizado de forma eficiente sin errores, se puede decir que la calidad del proceso es eficaz y eficiente. También la calidad de los procesos puede ser medida en el proceso de producción al contar con la materia prima, materiales y recursos necesarios para el alcance del producto terminado.	Yo diría que nos basamos en el número de rechazos, por ejemplo, cuando llegan devoluciones esto puede ser provocado por distintas circunstancias. El índice de rechazo se podría decir.	Para medir la calidad de nuestros procesos logísticos, nos enfocamos en varios aspectos. Primero, evaluamos la eficacia y eficiencia de cada despacho, asegurándonos de que se realicen sin errores y dentro de los tiempos establecidos. Además, monitoreamos el proceso de producción, garantizando que contemos con la materia prima y los recursos necesarios para cumplir con nuestros objetivos de producción.	Se observa una falta de claridad en los criterios utilizados para medir la calidad de los procesos logísticos. No se mencionan métricas específicas ni herramientas de evaluación detalladas.
2	<b>¿Qué indicadores utiliza para medir la calidad de los procesos logísticos?</b>	Eficiencia - eficacia y tiempo de despacho, aunque estos indicadores no suelen ser medidos diariamente, ni muy tomados en cuenta,	No hay indicadores para el PT, en cambio para el área de Flete si existen indicadores por ejemplo uno sería del dólar/tonelada si fue más alto de lo estándar	Utilizamos indicadores como la eficiencia, la eficacia y el tiempo de despacho. Si bien estos indicadores no se miden diariamente, son	Se identifica una carencia en la definición y seguimiento de indicadores clave de desempeño. La falta de indicadores específicos dificulta la evaluación

		sería como los indicadores más mencionados.	esperado donde está incluido los gastos de fletes también.	fundamentales para evaluar la calidad de nuestros procesos logísticos.	precisa de la calidad de los procesos logísticos.
3	<b>¿Cómo se asegura de que la comunicación entre los miembros del departamento de logística sea asertiva?</b>	La comunicación es asertiva porque dialogan los diferentes miembros de cada cargo dando su punto de vista acerca de cada decisión tomada., además todo queda plasmado ante un correo informativo para la toma de cualquier decisión.	Nunca va haber una comunicación asertiva si no dejamos que los demás se expresen, por lo que existe una constante comunicación interpersonal para la toma de decisiones.	Fomentamos una cultura de comunicación abierta en todo el departamento. Se realizan reuniones regulares donde todos los miembros tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista. Además, utilizamos correos electrónicos y carteleras informativas para mantener a todos informados y asegurarnos de que la información se comparta de manera efectiva.	Aunque se menciona una comunicación abierta, se necesita una estructura más formal para garantizar que la comunicación sea efectiva en todos los niveles. La falta de un protocolo claro para la comunicación puede conducir a malentendidos y decisiones erróneas.
4	<b>¿Qué mecanismos tiene implementados para mejorar la comunicación asertiva en el departamento?</b>	Mecanismo, no sé pueden ser reuniones entre los miembros de cargos de mayor jerarquía, todo bajo un correo electrónico para comunicarlo a todo el departamento, Carteleras informativas Y diálogos interpersonales	El derecho a opinar de parte del personal en general. Así estar al tanto de lo que sucede en toda el área de logística.	Implementamos reuniones periódicas entre los miembros de diferentes niveles jerárquicos para discutir y tomar decisiones importantes. También utilizamos correo electrónico como una forma	Los mecanismos actuales para mejorar la comunicación, como las reuniones y los correos electrónicos, pueden no ser suficientes para asegurar una comunicación efectiva. Se requiere una evaluación más profunda de las

				de comunicación formal y eficiente.	necesidades de comunicación y la implementación de herramientas adicionales si es necesario.
5	<b>¿Cómo mide la eficiencia de los procesos logísticos dentro de un departamento?</b>	La eficiencia se mide mediante el óptimo resultado obtenido de los despachos. Que se entregue a tiempo y sin errores en la carga. La eficiencia también se mide a la hora de producir y que se tenga las cantidades de materiales y materias prima a la completa disposición de la línea de producción para no tener escasez del mismo, ni paradas imprevistas por materiales.	Si para medir la calidad me baso en el índice de las devoluciones, entonces para medir la eficiencia los indicadores deben pasar tener un proceso de mejora esto sería estudiando por ejemplo si los gastos de flete se redujeron, o si hay menos devoluciones.	La eficiencia se mide mediante la evaluación de los resultados obtenidos en cada despacho y entrega. Nos aseguramos de que los productos se entreguen a tiempo y sin errores en la carga. Además, evaluamos la eficiencia en la producción, garantizando que tengamos las cantidades adecuadas de materiales y materias primas disponibles para evitar paradas imprevistas por falta de recursos.	Aunque se menciona la evaluación de la eficiencia en los despachos y la producción, se carece de indicadores específicos y procesos formales de medición. La falta de mediciones claras dificulta la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas.
6	<b>¿La empresa cuenta con personal calificado?</b>	Si, el personal es capacitado ya que están en cada cargo respecto a su experiencia y estudios obtenidos.	Si hay personal calificado, lo que no hay es suficiente personal	Sí, contamos con un equipo de personal calificado que ocupa diferentes cargos en el departamento. Cada miembro del equipo tiene la experiencia y los estudios	Aunque se afirma que el personal está calificado, se reconoce una falta de suficiente personal para satisfacer las demandas del departamento. Esta falta de

				necesarios para desempeñar eficazmente su función.	recursos humanos puede afectar negativamente la eficiencia y la calidad de los procesos logísticos.
7	<b>¿Qué documentación se debe implementar actualmente para rastrear el histórico de la eficiencia en los procesos logísticos?</b>	Una documentación puede ser la que se usa para medir la eficiencia a la hora de la carga y despacho del transporte en uso. Se trabaja en Excel con la información de entrada y salida del camión considerando los tiempos de trabajo y datos del chofer. También pueden estar implicado las cantidades	Hay un procedimiento de trazabilidad, donde se revisa los lotes de producción, despachos, guías, certificados, esta documentación contienen los datos necesarios de carga y descarga de PT	Actualmente, implementamos documentación que nos permite rastrear el histórico de eficiencia en los procesos logísticos. Esto incluye registros en Excel que registran la información de entrada y salida de camiones, tiempos de trabajo y datos del chofer, entre otros. Además, mantenemos registros detallados de cantidades y lotes de producción para garantizar la trazabilidad de los productos.	Se identifica una falta de documentación adecuada para rastrear el historial de eficiencia en los procesos logísticos. La dependencia excesiva de hojas de cálculo como Excel puede resultar en una gestión ineficiente de los datos y la información.
8	<b>¿Qué consejos daría a otros profesionales de logística para mejorar la eficiencia de sus departamentos?</b>	Invertir en sistemas o programas que permitan reducir las demoras que se realizan por llevar un control solo manual, por ejemplo, el registro diario	La inclusión de la tecnología es necesaria ya que la mayoría de los registros se realizan de manera manual causando fallos y demoras por error	Recomiendo invertir en tecnología y sistemas que permitan reducir las demoras causadas por el control manual. Es importante ejecutar talleres	Aunque se sugiere invertir en tecnología y sistemas, se necesita una estrategia más detallada para implementar estos cambios de manera efectiva. La falta de un plan

		de impresión de notas. Y ejecutar talleres de información para el personal de manera que se mantenga una eficiencia continua.	humano. Se pudiese tener un sistema o programa para planificación de cargas y también para el conteo de devoluciones.	de capacitación para el personal y mantener una cultura de mejora continua en el departamento.	claro puede resultar en una inversión ineficaz y recursos desperdiciados.
9	<b>¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la actualidad para mejorar la eficiencia?</b>	La documentación no se lleva en regla, las inspecciones de PT no se realizan, el proceso de almacenaje es desordenado considerando que también no existe el espacio adecuado, no hay identificación de los PT.	El Dep. de logística está atado a un presupuesto establecido por la empresa, por lo que no es suficiente para invertir en tecnología y mantenimiento de equipos. Además, existir más personal para el área administrativo donde se puedan distribuir las tareas.	Nos enfrentamos a desafíos como la falta de documentación en regla, la falta de algunas inspecciones, un proceso de almacenaje desorganizado debido a la falta de espacio adecuado y la falta de identificación de los puntos de transbordo.	Se mencionan varios desafíos, como la falta de documentación, la falta de inspecciones y el almacenamiento desorganizado. Estos problemas deben abordarse de manera prioritaria para mejorar la eficiencia general del departamento.
10	<b>¿Cuál sería su sugerencia para mejorar el proceso logístico de la empresa?</b>	Invertir en tecnología, equipos de maquinaria, y agregar más personal para la ejecución de las actividades.	Invertir en la tecnología e ingresar más personal, estos son cambios necesarios para la mejora de los procesos.	Mi sugerencia sería invertir en tecnología, equipos de maquinaria y agregar más personal para ejecutar las actividades. Estos cambios son necesarios para mejorar la eficiencia y garantizar un proceso logístico más eficaz y competitivo.	Aunque se sugiere invertir en tecnología y aumentar el personal, estas soluciones pueden no ser suficientes si no se abordan los problemas fundamentales de organización y gestión. Se necesita una estrategia integral que aborde todos los aspectos de los procesos logísticos para lograr mejoras significativas.

Fuente: Murguey L. (2024)

#### **4.1.5 Resumen de las Debilidades Encontradas**

- Falta de claridad en los criterios de medición de calidad.
- Carencia de indicadores específicos de desempeño.
- Comunicación asertiva no formalizada.
- Mecanismos limitados para mejorar la comunicación.
- Falta de mediciones claras de eficiencia.
- Insuficiencia de personal calificado.
- Deficiencias en la documentación y rastreo de eficiencia.
- Falta de estrategia detallada para mejorar la eficiencia.
- Desafíos no abordados en la mejora de la eficiencia.
- Sugerencias de mejora no integradas.
- Falta de estandarización en los procesos logísticos.
- Ausencia de seguimiento continuo de los indicadores de desempeño.
- Ineficacia en la gestión de inventario y almacenamiento.
- Limitaciones en la capacitación y desarrollo del personal logístico.
- Falta de integración de tecnología para optimizar operaciones.
- Carencia de protocolos para la gestión de devoluciones y reclamos.
- Desorganización en la planificación y programación de rutas de distribución.
- Insuficiente control de calidad en los procesos de recepción y despacho.
- Falta de coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la cadena logística.

A través de una descripción detallada del departamento, la identificación y análisis de los procesos logísticos, la realización de una auditoría interna basada en la norma ISO 9001-2015 y la entrevista al personal del departamento, se han obtenido importantes hallazgos que permiten comprender el estado actual de la logística en la organización.

Así mismo, se han identificado diversas debilidades que afectan la eficiencia y la efectividad de estos procesos. Estas debilidades son fundamentales para orientar las próximas etapas de la investigación, que incluirán el diseño y la implementación de estrategias de mejora para abordar las debilidades identificadas.

## 4.2 Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.

Durante esta fase de la investigación, se pretende organizar la información obtenida con la finalidad de determinar las causas que originan las problemáticas existentes. Se buscará analizar las debilidades encontradas en las actividades para determinar sus causas asociadas y posteriormente realizar un análisis, una vez diagnosticada la situación actual se buscarán todas las debilidades que pueda presentar la misma observando y analizando áreas, como operaciones logísticas, distribución y almacén.

Esto con la finalidad de poder encontrar una solución a las mismas o sencillamente fortalecer el proceso que se observe más débil o poco eficiente. Para ello, se utilizan diferentes herramientas y métodos que facilitaron la comprensión e interpretación de la información tales como: • Diagrama de Ishikawa. • Método de los 5 ¿Por qué? • Análisis FODA. • Resumen de las oportunidades de mejoras. Todo ello, con el fin de determinar las causas raíz que originan el deficiente desempeño de los procesos de logística y operación, para posteriormente presentar un resumen de las estrategias de mejoras encontradas, la cual permitirán establecer las estrategias que podrán ser utilizadas como solución a la problemática planteada. A continuación, los resultados obtenidos:

### 4.2.1 Clasificación de las Debilidades Encontradas a Través del Diagrama Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa)

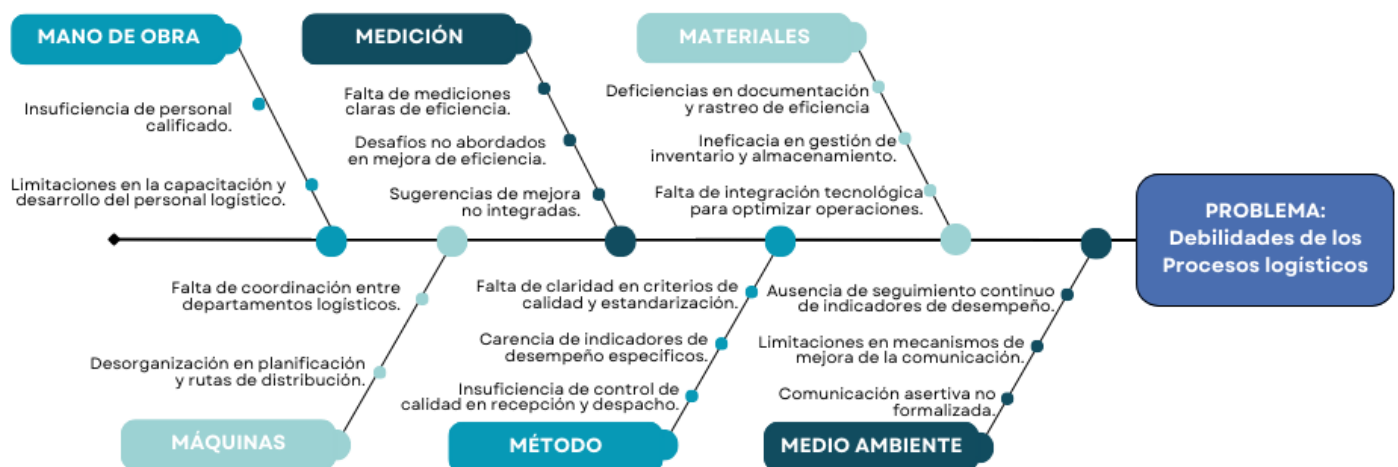


Figura 19: Diagrama Causa y Efecto

Fuente: Murguey L. (2024)

El presente diagrama de Ishikawa nos permite comprender mejor las causas de las deficiencias encontradas en el departamento de logística de Cargill de Venezuela y, a su vez, nos proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. Aquí hay algunas observaciones clave:

- Falta de Claridad en los Criterios de Medición de Calidad y Carencia de Indicadores Específicos de Desempeño: Estos problemas sugieren una falta de definición clara de los estándares de calidad y desempeño en el departamento de logística. Esto puede conducir a inconsistencias en la evaluación del rendimiento y dificultar la identificación de áreas de mejora.
- Insuficiencia de Personal Calificado y Limitaciones en la Capacitación y Desarrollo del Personal Logístico: La falta de personal calificado y la ausencia de programas de capacitación adecuados pueden afectar negativamente la ejecución de las actividades logísticas. Esto podría resultar en errores operativos, falta de eficiencia y menor calidad en el servicio.
- Deficiencias en la Documentación y Rastreo de Eficiencia: La falta de documentación adecuada y sistemas de seguimiento eficientes puede dificultar el análisis del rendimiento y la identificación de áreas de mejora. Sin una documentación adecuada, es difícil rastrear y evaluar el desempeño pasado y actual del departamento.
- Falta de Integración de Tecnología para Optimizar Operaciones: La falta de integración de tecnología moderna en los procesos logísticos puede resultar en operaciones obsoletas y menos eficientes. La tecnología puede desempeñar un papel fundamental en la mejora de la eficiencia, la precisión y la visibilidad en la cadena de suministro.
- Comunicación Asertiva No Formalizada y Ausencia de Seguimiento Continuo de Indicadores de Desempeño: La falta de comunicación clara y estructurada dentro del departamento de logística puede conducir a malentendidos, errores y falta de alineación en los objetivos. Además, la ausencia de seguimiento continuo de indicadores de desempeño puede dificultar la identificación oportuna de problemas y la implementación de acciones correctivas.
- Desafíos No Abordados en la Mejora de la Eficiencia y Sugerencias de Mejora no Integradas: Esta observación indica una falta de enfoque en la resolución de problemas y la implementación de mejoras. Sin abordar activamente los desafíos y sin integrar

sugerencias de mejora, el departamento de logística puede estancarse en prácticas obsoletas y perder oportunidades de optimización.

En resumen, el diagrama de Ishikawa destaca varias áreas clave que requieren atención dentro del departamento de logística de Cargill de Venezuela. Estas áreas incluyen la claridad en los estándares de calidad, la capacitación del personal, la implementación de tecnología, la comunicación efectiva y el enfoque proactivo en la mejora continua. Al abordar estas áreas, el departamento puede mejorar su desempeño y contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales.

#### 4.2.2 Identificación de Causa Raíz a Través de la Técnica de los 5 Por Qué

En este apartado se organiza la información recopilada con la finalidad de determinar las causas que originan la problemática existente, los cinco por qué es una herramienta de ayuda, para encontrar la verdadera causa raíz de los problemas. Tras concluir las causas asociadas mediante la aplicación del diagrama Causa y efecto o diagrama de Ishikawa, se procedió a aplicar la técnica de los 5 ¿Por qué? y realizar el análisis a través de esta herramienta, evaluando todas las posibles causas asociadas permitiendo obtener las de mayor incidencia que generan la problemática en el Dep. de Logística Cargill de Venezuela Planta Valencia, S.R.L

**Cuadro 10:** Causa Raíz a Través de la Técnica de los 5 Por Qué

CAUSAS ASOCIADAS	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	CAUSA RAÍZ
MÉTODO (PROCESOS LOGÍSTICOS)	¿Por qué hay falta de claridad en los criterios de calidad y estandarización? Porque no se han establecido procedimientos claros y documentados	¿Por qué no se han establecido procedimientos claros y documentados? Porque no se ha dedicado suficiente tiempo o recursos para desarrollar y mantener estos procedimientos.	¿Por qué no se ha dedicado suficiente tiempo o recursos? Porque la alta dirección no ha priorizado la estandarización de los procesos logísticos.	¿Por qué la alta dirección no ha priorizado la estandarización? Porque no se comprende completamente el impacto positivo que tendría en la eficiencia y la calidad del servicio.	¿Por qué no se comprende el impacto positivo? Porque no se ha comunicado adecuadamente la importancia de la estandarización y los beneficios que conllevaría.	Falta de comunicación efectiva sobre la importancia de la estandarización de procesos logísticos.

	para los procesos logísticos.					
MANO DE OBRA (PERSONAL)	<p><b>¿Por qué hay insuficiencia de personal calificado y limitaciones en capacitación?</b></p> <p>Porque no se realizan programas de capacitación regulares para el desarrollo de habilidades específicas en el personal.</p>	<p><b>¿Por qué no se realizan programas de capacitación regulares?</b></p> <p>Porque no se asigna un presupuesto adecuado para el desarrollo del personal.</p>	<p><b>¿Por qué no se asigna un presupuesto adecuado?</b></p> <p>Porque la dirección no prioriza la formación del personal y considera la capacitación como un gasto en lugar de una inversión.</p>	<p><b>¿Por qué la dirección no prioriza la formación del personal?</b></p> <p>Porque no comprende completamente el impacto positivo que tendría en la eficiencia y calidad del servicio.</p>	<p><b>¿Por qué no se comprende el impacto positivo?</b></p> <p>Porque no se ha comunicado adecuadamente la importancia de la capacitación y desarrollo del personal.</p>	Falta de comunicación efectiva sobre la importancia de la capacitación y desarrollo del personal.
MATERIALES (RECURSOS)	<p><b>¿Por qué hay deficiencias en documentación y rastreo de eficiencia?</b></p>	<p><b>¿Por qué no se cuenta con un sistema adecuado de</b></p>	<p><b>¿Por qué no se ha invertido en tecnología y herramientas adecuadas?</b></p>	<p><b>¿Por qué no se considera una prioridad dentro del presupuesto?</b></p>	<p><b>¿Por qué la alta dirección no reconoce completamente</b></p>	Falta de comunicación efectiva sobre el valor

	Porque no se cuenta con un sistema adecuado de registro y seguimiento de los procesos logísticos.	<b>registro y seguimiento?</b> Porque no se ha invertido en tecnología y herramientas adecuadas para la gestión de la información.	Porque no se considera una prioridad dentro del presupuesto asignado al departamento de logística.	Porque la alta dirección no reconoce completamente el valor estratégico de la gestión de la información en la logística.	<b>el valor estratégico?</b> Porque no se ha comunicado adecuadamente cómo la tecnología puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en el departamento de logística.	estratégico de la inversión en tecnología para la gestión de la información logística.
MÁQUINAS (TECNOLOGÍA)	<b>¿Por qué hay falta de coordinación entre departamentos logísticos?</b> Porque no se utiliza un sistema	<b>¿Por qué no se utiliza un sistema integrado de gestión?</b> Porque no se ha realizado una evaluación adecuada de las	<b>¿Por qué no se ha realizado una evaluación adecuada?</b> Porque no se asigna suficiente tiempo o recursos para la planificación	<b>¿Por qué no se asigna suficiente tiempo o recursos?</b> Porque la alta dirección no prioriza la inversión en tecnología como	<b>¿Por qué la alta dirección no prioriza la inversión en tecnología?</b> Porque no se ha comunicado adecuadamente el impacto positivo	Falta de comunicación efectiva sobre el impacto positivo de la inversión en tecnología

	integrado de gestión que permita la comunicación y coordinación entre los diferentes equipos y áreas.	necesidades tecnológicas y de software del departamento de logística.	estratégica de la tecnología en logística.	una estrategia clave para mejorar la eficiencia y coordinación.	que tendría en la coordinación y eficiencia operativa del departamento de logística.	para la coordinación y eficiencia operativa en logística.
MEDIO AMBIENTE (ENTORNO LABORAL)	<p><b>¿Por qué existen limitaciones en la gestión de devoluciones y reclamos?</b></p> <p>Porque no se ha establecido un protocolo claro para manejar devoluciones y reclamos de manera eficiente.</p>	<p><b>¿Por qué no se ha establecido un protocolo claro?</b></p> <p>Porque no se ha identificado adecuadamente la importancia de tener un proceso estructurado para abordar devoluciones y reclamos.</p>	<p><b>¿Por qué no se ha identificado adecuadamente esta importancia?</b></p> <p>Porque no se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva de los costos asociados con devoluciones y reclamos no</p>	<p><b>¿Por qué no se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva?</b></p> <p>Porque no se considera una prioridad dentro de las actividades diarias del departamento de logística.</p>	<p><b>¿Por qué no se considera una prioridad?</b></p> <p>Porque no se ha comunicado adecuadamente la importancia de gestionar las devoluciones y reclamos de manera eficiente para mantener la satisfacción del</p>	<p>Falta de comunicación efectiva sobre la importancia de establecer un protocolo claro para manejar devoluciones y reclamos en el departament</p>

			gestionados de manera efectiva.		cliente y reducir costos operativos.	o de logística.
MÉTODO DE MEDICIÓN (PROCESOS DE EVALUACIÓN)	<p><b>¿Por qué no se realiza un seguimiento continuo de los indicadores de desempeño?</b></p> <p>Porque no se ha implementado un sistema automatizado para monitorear y analizar los indicadores de manera regular.</p>	<p><b>¿Por qué no se ha implementado un sistema automatizado?</b></p> <p>Porque no se ha asignado un presupuesto suficiente para la adquisición e implementación de herramientas de seguimiento y análisis de datos.</p>	<p><b>¿Por qué no se ha asignado un presupuesto suficiente?</b></p> <p>Porque la alta dirección no reconoce completamente el valor estratégico de la medición continua del desempeño en logística.</p>	<p><b>¿Por qué la alta dirección no reconoce completamente este valor?</b></p> <p>Porque no se ha comunicado adecuadamente cómo la medición continua del desempeño puede mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa en logística.</p>	<p><b>¿Por qué no se ha comunicado adecuadamente?</b></p> <p>Porque no se ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva para transmitir la importancia y beneficios de la medición continua del desempeño en logística.</p>	<p>Falta de comunicación efectiva sobre el valor estratégico de la medición continua del desempeño en el departament o de logística.</p>

Fuente: Murguey L. (2024)

La evaluación a través de la técnica de los 5 Por Qué ofrece una visión detallada y perspicaz de los desafíos en el departamento de logística, permitiendo la identificación de soluciones efectivas y la promoción de la mejora continua en toda la organización. A continuación, se presenta un resumen del análisis:

- **Comunicación Asertiva:** Se identificó que la falta de formalización en la comunicación asertiva dentro del departamento conlleva a la limitación en la implementación de mecanismos efectivos para mejorarla. La raíz del problema se encuentra en la falta de reconocimiento de la importancia de establecer protocolos claros y en la falta de comunicación sobre este tema.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Se encontró que la insuficiencia de personal calificado se debe a la falta de inversión en su capacitación y desarrollo. La causa raíz radica en la ausencia de una estrategia de capacitación formal y en la percepción limitada del valor estratégico de invertir en el desarrollo del personal.
- **Gestión de Inventarios y Almacenamiento:** La ineficacia en la gestión de inventarios y almacenamiento se relaciona con la falta de coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la cadena logística. La causa raíz se encuentra en la falta de comunicación y colaboración interdepartamental para optimizar los procesos de almacenamiento.
- **Protocolos de Gestión de Devoluciones y Reclamos:** La limitación en la gestión de devoluciones y reclamos se atribuye a la falta de un protocolo claro para abordar estas situaciones. La causa raíz es la falta de comunicación sobre la importancia de establecer dicho protocolo y la falta de asignación de recursos para su implementación.
- **Procesos de Evaluación y Seguimiento:** La falta de seguimiento continuo de los indicadores de desempeño se debe a la ausencia de un sistema automatizado para monitorear y analizar estos indicadores. La causa raíz radica en la falta de reconocimiento y comunicación sobre el valor estratégico de la medición continua del desempeño en logística.

En resumen, la técnica de los 5 Por Qué permitió identificar causas raíz fundamentales que deben abordarse para mejorar la eficiencia y la efectividad del departamento de logística de Cargill de Venezuela. Estos análisis proporcionan una base sólida para implementar acciones correctivas y estratégicas que aborden los problemas subyacentes y promuevan mejoras significativas en el departamento logístico.

### 4.2.3 Análisis de los Indicadores de Gestión y Controles Realizados en los Procesos Logísticos

**Cuadro 11:** Análisis de los Indicadores de Gestión y Controles Realizados en los Procesos Logísticos

INDICADOR	OBJETIVO	DEFICIENCIA	MARGEN DE ERROR
\$/TM DE LOS VEHÍCULOS CARGADOS	Este indicador es crucial para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de transporte.	Podría existir una falta de optimización en la carga por la falta de seguimiento preciso de este indicador	Si no se realiza un seguimiento adecuado del costo por tonelada transportada, puede haber una subutilización de la capacidad de los vehículos, lo que resultaría en costos de transporte más altos de lo necesario.
INDICADOR DE DEVOLUCIONES	Este indicador permite identificar problemas en la calidad de los productos o en los procesos de distribución.	Una deficiencia podría ser la falta de un sistema robusto para registrar y analizar las devoluciones.	Si no se registran adecuadamente los motivos de las devoluciones o si no se analizan para identificar patrones, la empresa podría perder oportunidades para mejorar los procesos logísticos y reducir las devoluciones, lo que dificultaría la implementación de medidas correctivas efectivas.
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESPACHO	Evalúa la capacidad del departamento de logística para cumplir con los programas de entrega establecidos.	Una deficiencia podría ser la falta de coordinación interna o externa Si no se logra cumplir con el plan de despacho de manera consistente, podría haber	Si el departamento de logística no cuenta con una planificación efectiva o si existen problemas en la ejecución de los planes de despacho, podría haber retrasos en

		<p>problemas en la planificación logística, como la falta de coordinación entre la disponibilidad de productos y la capacidad de transporte.</p>	<p>la entrega de productos, lo que afectaría la satisfacción del cliente y los costos operativos.</p>
<p>INDICADORES DE FLETE, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE DÉBITO</p>	<p>Estos indicadores son importantes para controlar los costos y mantener la integridad financiera.</p>	<p>Si no se monitorean adecuadamente estos indicadores, podría haber problemas inesperados en flete, discrepancias en la facturación o errores en los registros contables, así como de las notas de crédito y débito asociadas a las transacciones logísticas.</p>	<p>La inconsistencia en el registro y seguimiento de estos indicadores puede resultar en errores en la facturación, pérdida de ingresos y desconfianza por parte de los clientes. También errores en el cálculo de los costos de flete o en la gestión de las notas de crédito y débito podrían distorsionar la percepción real de los costos y afectar la rentabilidad de las operaciones logísticas.</p>
<p>FACTURACIÓN DIARIA VERSUS META</p>	<p>Evalúa la eficiencia en el proceso de facturación y la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>Una deficiencia podría ser la falta de precisión en los registros de facturación o la falta de cumplimiento de los plazos de facturación, dificulta la toma de decisiones oportunas.</p>	<p>Si la facturación diaria no alcanza la meta establecida, puede ser indicativo de problemas en la gestión de inventarios, retrasos en los procesos de despacho o dificultades en la gestión de pedidos, lo que podría impactar</p>

			negativamente en los ingresos y la rentabilidad.
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	Este indicador es crucial para evaluar la puntualidad en la entrega de productos y servicios.	Una deficiencia podría ser la falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de entrega, lo que podría resultar en retrasos.	La falta de seguimiento preciso a este indicador puede resultar en incumplimientos de plazos de entrega, lo que afectaría la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Además, podría generar costos adicionales e incumplimiento de contratos.
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Evalúa la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de logística.	La falta de una metodología clara para medir este indicador puede llevar a una comprensión limitada de las necesidades y expectativas del cliente, lo que dificultaría la implementación de mejoras centradas en el cliente.	Un bajo índice de satisfacción del cliente podría indicar problemas en la calidad del servicio logístico, como retrasos en la entrega, errores en los pedidos o falta de comunicación con los clientes. La empresa podría no ser consciente de los problemas que enfrentan sus clientes y no tomar medidas para abordarlos.
TASA DE DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS/SERVICIOS	Una alta tasa de devoluciones indica problemas en la calidad del producto o en los procesos de entrega.	Una alta tasa de devoluciones podría señalar problemas en la gestión de inventario, en la calidad de los productos o en la precisión	La falta de un sistema robusto para rastrear y analizar las devoluciones puede resultar en una comprensión incompleta de las razones detrás de

		de los pedidos, lo que afectaría negativamente la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos logísticos.	ellas, lo que dificultaría la implementación de medidas correctivas efectivas.
TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE PRODUCTOS NO CONFORMES	Evalúa la rapidez con la que se gestionan las devoluciones o reclamaciones de productos no conformes.	Una deficiencia podría ser un tiempo de respuesta largo debido a procesos ineficientes o falta de recursos. La falta de seguimiento a este indicador puede resultar en retrasos prolongados en el manejo de productos no conformes, lo que afectaría la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.	Si el tiempo de entrega de productos no conformes es excesivo, podría indicar problemas en los procesos de gestión de calidad o en la capacidad de respuesta del departamento de logística para resolver problemas de manera oportuna.
TASA DE PRODUCTOS NO CONFORMES	Indica la proporción de productos que no cumplen con los estándares de calidad establecidos.	Una alta tasa de productos no conformes podría indicar problemas en la calidad de los productos recibidos o en los procesos de manipulación y almacenamiento, lo que afectaría la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones logísticas.	La falta de una definición clara de lo que constituye un producto no conforme y la falta de un sistema para identificarlos puede resultar en una subestimación de la verdadera tasa de productos no conformes, lo que afectaría la calidad del servicio.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Evalúa el rendimiento global del departamento de logística.	Si no se lleva a cabo una evaluación del desempeño de	De no realizarse una evaluación periódica del desempeño del

		manera regular y efectiva, la empresa podría no identificar áreas de mejora en los procesos logísticos, lo que limitaría su capacidad para optimizar la eficiencia y la calidad del servicio.	departamento de logística y de los indicadores clave, podría ser difícil identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas para optimizar los procesos logísticos.
--	--	---	--

**Fuente: Murguey L. (2024)**

En resumen, para mejorar la gestión y control en los procesos logísticos, es fundamental implementar un sistema integral de indicadores, asegurando una recopilación precisa de datos y análisis sistemático para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas efectivas. Es importante tener en cuenta que, además de los indicadores mencionados, otros factores pueden influir en el rendimiento de los procesos logísticos, como la gestión de inventarios, la capacitación del personal, la eficiencia de los proveedores y la infraestructura de transporte. Por lo tanto, sería útil considerar también estos aspectos al analizar el desempeño y la efectividad de los procesos logísticos en Cargill de Venezuela. Para abordar estas deficiencias, sería necesario implementar medidas correctivas y preventivas, como la mejora de los sistemas de gestión, la optimización de los procesos operativos, la capacitación del personal y el fortalecimiento de la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en los procesos logísticos.

#### **4.2.4 Análisis Estratégico de la Información Encontrada, Utilizando la Matriz FODA**

Considerando las causas raíz obtenidas, se procede a realizar una matriz FODA para desglosar con mayor detalle cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes para sustentar los criterios a seguir del control de las actividades en los procesos logísticos y operativos, dicha matriz nos permitirá clasificar la información que respecte a los factores internos y externos que puedan afectar a la empresa de forma positiva o negativa. Esta acción nos permitió además generar a partir de la matriz misma, posibles estrategias para encontrar una solución o una mejora a las problemáticas o deficiencias que pueda estar presentando actualmente el Dep. de Logística.

Por otra parte, una vez levantada la matriz FODA se realizó una evaluación de estrategias y se procedió el cruce de las variables, basado en la combinación de las estrategias FO- FA- DO- DA, con el objetivo de formular soluciones. Obteniendo datos importantes que se observan a continuación:



**Figura 20:** Matriz FODA

**Fuente:** Murguey L. (2024)

#### 4.2.5 Resumen de las Estrategias Propuestas

**Cuadro 12:** Resumen de las Estrategias Propuestas

Estrategia	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia en gestión logística para establecer alianzas estratégicas con el personal interdepartamental y socios logísticos, mejorando así la eficiencia y la precisión en la cadena de suministro.</li> <li>• Utilizar la experiencia y el conocimiento del departamento para anticipar y mitigar riesgos asociados con cambios regulatorios o competencia en el mercado, mediante la implementación de medidas preventivas y programas de capacitación.</li> </ul>	<p>Se sugiere desarrollar planes de capacitación específicos que aborden las siguientes áreas como, desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, gestión de relaciones, desarrollo de habilidades analíticas, formación en gestión del cambio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de mejora de la comunicación asertiva para facilitar la implementación efectiva de cambios tecnológicos y de capacitación, maximizando así las oportunidades de inversión y desarrollo.</li> </ul>	<p>Para mejorar la comunicación asertiva y facilitar la implementación efectiva de cambios tecnológicos y de capacitación, se pueden proponer los siguiente: implementación de material digital para conocer el proceso logístico, reuniones efectivas, comunicación digital, retroalimentación constructiva, retroalimentación de procesos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la documentación y el seguimiento de la eficiencia logística para optimizar la cadena de suministro y la gestión de inventario, aprovechando las oportunidades de mejora identificadas en los procesos internos.</li> <li>• Implementar medidas de control de calidad y protocolos de gestión de devoluciones para mitigar el riesgo de dañar la reputación debido a errores en la gestión logística, protegiendo así la imagen de la empresa.</li> </ul>	<p>Para abordar estas estrategias se puede implementar medidas de control y protocolos de gestión de devoluciones, se recomendará lo siguiente protocolos e implementaciones de documentos como, por ejemplo, implementación de sistemas de gestión de documentos, protocolo de gestión de devoluciones, implementación de formatos estandarizados.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de indicadores para el área del almacén del Departamento de logística.</li> </ul>	<p>Se recomienda implementar indicadores en el área del almacén del departamento de logística, se pueden proponer las siguientes estrategias de identificación: etiquetado de ubicaciones, codificación de productos, identificación de racks y estanterías identificación de racks y estanterías, mapas de ubicación, entre otros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendación de búsqueda de alternativas de financiamiento o ajuste de presupuestos a través de las personas encargadas para ello dentro de la organización, y así abordar las deficiencias en tecnología y recursos humanos, minimizando el impacto de las amenazas externas y asegurando la viabilidad y competitividad a largo plazo del departamento logístico.</li> </ul>	<p>Se sugiere abordar las deficiencias en tecnología y recursos humanos dentro del departamento logístico y minimizar el impacto de las amenazas externas e internas.</p>

**Fuente: Murguey L (2024)**

Es decir, las oportunidades de mejora son:

- Plan de Formación y Capacitación al personal interdepartamental con indicadores de gestión
- Protocolo de Comunicación
- Protocolo e implementación en el Manejo de documentos
- Protocolo con nuevos indicadores de gestión

A través, diversas herramientas y métodos, se determinó las causas que originan las problemáticas existentes y proponer estrategias de mejora para fortalecer los procesos logísticos y operativos. Finalmente, se resumieron las estrategias encontradas, las cuales se utilizarán como base para establecer acciones concretas que permitan abordar las debilidades identificadas y fortalecer los procesos logísticos y operativos de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia. Estas estrategias representan una oportunidad para mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

### **4.3 Fase III: Diseño de estrategias de mejoras basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

Una vez realizado el diagnóstico de la problemática en estudio en el departamento de Logística de Cargill de Venezuela S.R.L, la cual ahora nos referiremos a la empresa como Grupo Mimesa, y en su respectivo análisis, se procedió a elaborar las propuestas de mejora y acciones de los procesos logísticos y operativos que tienen lugar en dentro de la organización. De esta manera, los cambios implementados estarán dirigidos con la nueva imagen que es Grupo Mimesa.

#### **4.3.1 Propuesta 1: Plan de Formación y Capacitación al personal interdepartamental con indicadores de gestión**

##### **Objetivo:**

El objetivo principal de este plan es capacitar al personal del departamento de logística de Grupo Mimesa en el uso y comprensión de los indicadores de gestión clave para mejorar la eficiencia y precisión en la cadena de suministro.

##### **Objetivos Específicos:**

- Fortalecer las habilidades en gestión logística para establecer alianzas estratégicas con el personal interdepartamental y socios logísticos.
- Mejorar la capacidad de anticipación y respuesta del personal ante cambios regulatorios y competencia en el mercado.
- Desarrollar habilidades de análisis de riesgos y toma de decisiones para mitigar riesgos potenciales en la cadena de suministro.

##### **Duración del Plan:**

El plan se llevará a cabo durante un período de seis meses, con sesiones de capacitación programadas de manera regular para cubrir todos los aspectos relevantes de los indicadores de gestión.

##### **Metodología y Estrategias:**

Las sesiones de capacitación se realizarán de manera presencial y virtual, utilizando una variedad de métodos, como presentaciones, estudios de casos, ejercicios prácticos y sesiones de preguntas y respuestas.

1. Implementación de programas de capacitación específicos para cada área de la cadena logística, enfocados en establecer alianzas estratégicas con personal interdepartamental y socios logísticos.

2. Organización de talleres y seminarios para informar al personal sobre los cambios regulatorios y la competencia en el mercado, brindando herramientas para anticipar y adaptarse a estos cambios.
3. Creación de cursos de formación en gestión de riesgos y cumplimiento normativo para dotar al personal de las habilidades necesarias para identificar y mitigar riesgos en la cadena de suministro.

### **Contenido del Plan:**

- Introducción a los Indicadores de Gestión:
  1. Definición y conceptos básicos.
  2. Importancia de los indicadores de gestión en la logística.
  3. Relevancia de los indicadores para la toma de decisiones.
- Indicadores de Gestión:
  1. Porcentaje de participación del personal en programas de capacitación y formación.
  2. Número de alianzas estratégicas establecidas con personal interdepartamental y socios logísticos.
  3. Tiempo de respuesta del personal ante cambios regulatorios y competencia en el mercado.
  4. Reducción del número de incidencias relacionadas con riesgos en la cadena de suministro.
  5. Mejora en la precisión y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, medida a través de indicadores como el tiempo de entrega, la tasa de devoluciones y la satisfacción del cliente.

### **Responsables:**

- Gerente de Logística: Supervisión y coordinación general del plan.
- Coordinador de Recursos Humanos: Apoyo en la identificación de necesidades de formación y evaluación del personal.
- Equipo de Instructores y Facilitadores: Impartición de programas de capacitación y formación.

### **Indicadores de Éxito:**

- Aumento en el conocimiento y comprensión de los indicadores de gestión logística.

- Mejora en la capacidad del personal para analizar y tomar decisiones basadas en los indicadores.
- Reducción de errores y desviaciones en los procesos logísticos.
- Incremento en la eficiencia y precisión en la cadena de suministro.

**Material de Apoyo:**

Se proporcionará a cada empleado un manual detallado que incluirá definiciones, ejemplos y casos prácticos relacionados con cada indicador de gestión logística.

**Evaluación y Seguimiento:**

Se realizarán evaluaciones periódicas para medir el progreso del personal en la comprensión y aplicación de los indicadores de gestión. Se brindará retroalimentación individualizada para identificar áreas de mejora y fortalecer el aprendizaje.

**Recursos Necesarios:**

- Presupuesto para la contratación de expertos externos en áreas específicas de formación.
- Aulas de capacitación equipadas con recursos audiovisuales.
- Material didáctico y de apoyo para los participantes.
- Tiempo dedicado por parte del personal al desarrollo y participación en programas de formación.

**4.3.1.1 Diseño del plan**



**Indicadores de Gestión  
para el Dep. Logístico**

Divulgación de Información

Facilitador: Lilia Murguey

## Indicadores de Gestión para el Plan de Formación y Capacitación

### Contenido informático:

La eficiencia y la precisión en la gestión de la cadena de suministro son aspectos fundamentales para el éxito de cualquier organización. Para alcanzar estos objetivos, es imprescindible contar con una comprensión clara y completa de los indicadores de gestión logística y su impacto en nuestras operaciones diarias.

Este material ha sido diseñado con el propósito de proporcionar a nuestro personal interdepartamental los conocimientos necesarios para entender y aplicar estos indicadores en su trabajo diario. A lo largo de este recurso, analizaremos su importancia y aprenderemos cómo pueden ayudarnos a identificar áreas de mejora y a optimizar nuestros procesos.

A continuación, se presentan los indicadores relevantes a considerar:

#### Índice de Rotación de Inventarios (IRO)

- Mide la frecuencia con la que el inventario se renueva durante un período de tiempo determinado.

#### Tiempo de Ciclo de Pedido

- Tiempo promedio necesario para procesar un pedido desde que se recibe hasta que se entrega al cliente.

#### Índice de Precisión de Pedidos

- Porcentaje de pedidos entregados correctamente con respecto al total de pedidos procesados.

#### Costo Logístico Total

- Total de costos asociados con la logística, incluyendo transporte, almacenamiento, manejo de inventario, entre otros.

#### Tiempo de Entrega Promedio

- Promedio de tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido hasta que se entrega al cliente.

## Beneficios de Conocer Estos Indicadores:

La implementación de estos nuevos indicadores de gestión aporta diversas mejoras significativas a nuestro departamento logístico y, por ende, a toda la empresa. Algunas de estas mejoras son:



- Mayor visibilidad y control: Nos proporciona información en tiempo real sobre el desempeño de nuestros procesos logísticos, lo que nos permite identificar rápidamente áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la eficiencia operativa.
- Optimización de recursos: Con una comprensión clara de cómo se están utilizando nuestros recursos, como el tiempo, el personal y los activos.
- Incremento de la productividad: Al establecer metas claras y medibles basadas en los indicadores, podemos motivar al equipo y fomentar una cultura de mejora continua que impulse la productividad y el rendimiento general del departamento logístico.



7

El contenido informático propuesto proporcionará al personal interdepartamental de Grupo Mimesa los conocimientos necesarios sobre los indicadores de gestión logística. Esta información permitirá una mejor comprensión de los procesos y contribuirá a la implementación efectiva de las estrategias de mejora propuestas en el plan de formación y capacitación.

### Beneficios:

Mejora en la toma de decisiones.  
Identificación de áreas de mejora.  
Optimización de procesos logísticos.  
Aumento de la eficiencia operativa.  
Reducción de costos logísticos.

### Sugerencias:

Uso del Contenido Informático.  
Módulos interactivos para facilitar el aprendizaje.  
Ejemplos prácticos y casos de estudio.  
Evaluaciones para medir el nivel de comprensión y retención del contenido.  
Espacio para comentarios y preguntas para fomentar la participación y la retroalimentación.

### 4.3.2 Propuesta 2: Protocolo de Comunicación

Para esta propuesta, se recomienda implementar un mapa de procesos del departamento de logística, dicho mapa no existe dentro del departamento, por lo que se hará un diseño que pueda explicar el flujo existente dentro del área de distribución primaria, y que otros departamentos están

involucrados, mediante la creación de este mapa se busca mejorar la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente de la cadena de suministros.

**Objetivo:**

Facilitar una comunicación asertiva y efectiva dentro del departamento de logística de Grupo Mimesa para maximizar las oportunidades de inversión y desarrollo, especialmente en la implementación de cambios de eficiencia y de capacitación.

Un mapa de procesos será la herramienta fundamental para la gestión eficiente del departamento. Es una representación gráfica que describe los pasos y actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico.

**Procedimiento:**

- Identificación de Receptores y Emisores:
- Identificar a los miembros del departamento de logística que actuarán como emisores y receptores de la comunicación.
- Designar roles específicos para garantizar una distribución clara de responsabilidades en la comunicación.

**Técnica de mejora a desarrollar e implementar:**

- **Mapa de Procesos:** para la creación y desarrollo del mapa de procesos se utilizará ya la información anteriormente recopilada dentro del departamento y que entradas y salidas se involucran, también se tomara en cuenta lo siguiente para su funcionamiento:
  1. Inicia el proceso de comunicación dentro del departamento de logística.
  2. Se identifican los roles de emisores y receptores de la comunicación.
  3. Se asegura de que los mensajes sean claros y comprensibles.
  4. Se promueve la retroalimentación constructiva y se recopilan comentarios.
  5. Planificación de reuniones efectivas
  6. Se realiza un seguimiento de la efectividad del protocolo y se recopila retroalimentación para realizar ajustes.

La implementación de un mapa de procesos en un nuevo departamento requiere:

- Identificar los procesos a mapear
- Recopilar información
- Crear el mapa de procesos
- Validar el mapa de procesos

- Implementar el mapa de procesos: Capacitar al personal en el uso del mapa y comenzar a utilizarlo para la gestión del departamento.

#### **Identificación de Necesidades de Comunicación:**

- Identificar áreas o situaciones que requieren comunicación clara y efectiva.
- Determinar los objetivos y destinatarios de la comunicación.

#### **Selección de divulgación del mapa de proceso para la comunicación:**

- Seleccionar los canales más adecuados para cada tipo de comunicación (reuniones, correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc.).
- Considerar la accesibilidad y preferencias de los destinatarios.

#### **Programación de Reuniones y Sesiones de Información:**

- Programar reuniones regulares para discutir cambios tecnológicos, proyectos de capacitación y otros temas importantes.
- Proporcionar oportunidades para que los empleados expresen sus opiniones y preocupaciones.

#### **Difusión de Información:**

- Garantizar que la información importante se difunda de manera oportuna y completa a todos los miembros del departamento.
- Utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a todos los empleados de manera efectiva.

#### **Roles y Responsabilidades:**

- El gerente de logística será responsable de liderar y supervisar la implementación de este protocolo.
- Los supervisores y líderes de equipo serán responsables de asegurar que se sigan los procedimientos de comunicación establecidos y proporcionar retroalimentación sobre su efectividad.

#### **Indicadores de Éxito:**

- Mejora en la percepción de la comunicación dentro del departamento.
- Aumento en la comprensión y aceptación de posibles cambios
- Reducción en malentendidos y errores debido a una comunicación inadecuada.

#### **Seguimiento, Evaluación y Mejora continua:**

- Realizar un seguimiento regular de la efectividad del protocolo de comunicación.

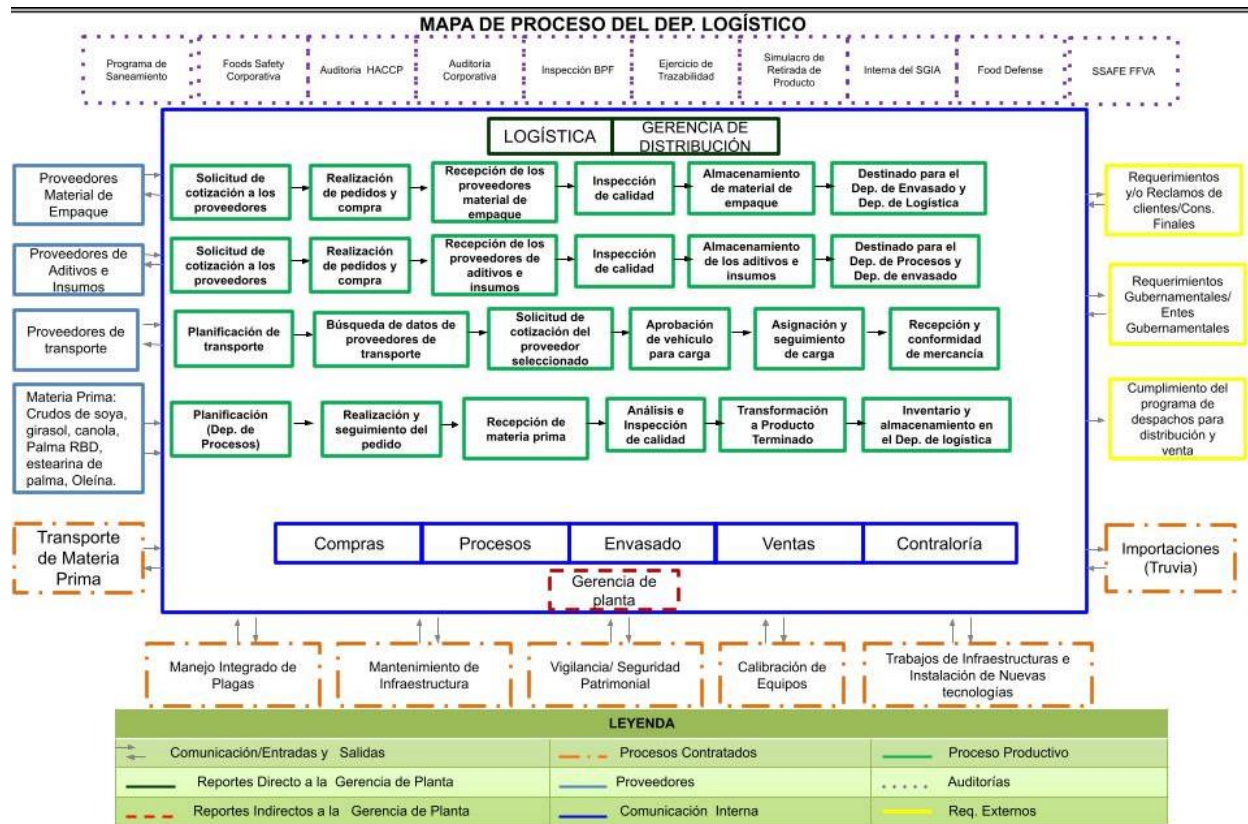
- Recopilar retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

**Beneficios:**

- Mejora la comunicación y el entendimiento: Permite a todos los miembros del departamento comprender cómo se realizan las tareas y cómo se interconectan.
- Identifica oportunidades de mejora: Permite visualizar los puntos críticos del proceso y encontrar áreas donde se puede mejorar la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Reduce costos y errores: Al optimizar los procesos, se reduce el tiempo y los recursos necesarios para completar las tareas, lo que a su vez reduce los costos y la posibilidad de errores.
- Aumenta la satisfacción del cliente: Al mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos, se mejora la satisfacción del cliente al recibir un producto o servicio mejor.
- Facilita la gestión del cambio: Al tener un mapa de procesos claro, es más fácil implementar cambios y mejoras en el futuro.

De esta manera se proporciona una visión general del mapa de procesos de Cargill de Venezuela.

**4.3.2.1 Diseño de estrategia de Protocolo de Comunicación para el Departamento de Logística**



**Figura 21:** Mapa de Procesos del Departamento de Logística

**Fuente:** Murguey, L (2024)

Se muestra un flujo de producción para la fabricación de PT y que departamentos de la empresa se encuentran involucrados de manera directa o indirecta, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente.

Las principales etapas del proceso son:

- **Recepción de materia prima:** La materia prima se recibe de los proveedores y se inspecciona para verificar su calidad. Se almacena en el almacén de materia prima hasta que sea necesaria para la producción.
- **Producción:** La materia prima se procesa en las diferentes etapas de producción, de acuerdo con las especificaciones técnicas del producto. Se realizan controles de calidad en cada etapa para asegurar la calidad del producto.
- **Envasado:** El producto terminado se envasa de acuerdo con las especificaciones. Se inspecciona el producto envasado para verificar su calidad y cantidad.
- **Almacenamiento de producto terminado:** El producto terminado se almacena en el almacén de producto terminado hasta que sea enviado al cliente.

- Distribución: El producto terminado se envía al cliente de acuerdo con el pedido.

En el mapa de procesos, también se muestran los siguientes procesos de apoyo:

- Compras: Gestión de la compra de materia prima, material de empaque y otros insumos.
- Mantenimiento: Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos.
- Control de calidad: Implementación y seguimiento de un sistema de control de calidad para asegurar la calidad del producto.
- Recursos humanos: Gestión del talento humano, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Finanzas: Gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

Las flechas en el mapa de procesos indican el flujo de materiales, información y documentos entre las diferentes etapas del proceso.

#### **Recomendaciones:**

- Mantener el mapa de procesos actualizado.
- Capacitar al personal en el uso del mapa de procesos.
- Utilizar el mapa de procesos para la mejora continua de la empresa.

Este mapa de procesos representa el flujo de comunicación dentro del departamento de logística, desde la identificación de los destinatarios y emisores hasta el seguimiento y la evaluación del protocolo de comunicación implementado. Para un análisis más detallado, se recomienda revisar el mapa en sí y consultar con expertos en la empresa.


#### **4.3.3 Propuesta 3: Protocolo e implementación en el Manejo de documentos**

Tomando como base alguno de los procedimientos faltantes, a continuación, se propone un formato dinámico y fácil de comprender para el personal que esté involucrado en la actividad. Estos se desarrollarán con los siguientes aspectos: objetivo, alcance, definiciones, responsabilidad sobre la acción, paso a paso del proceso, criterios operativos y criterios de calidad, normas de seguridad y el proceso en el que está inmerso. Los formatos o instructivos propuestos tienen el objetivo de establecer una visión clara de las actividades que se realizan dentro del departamento y que presentan deficiencia en ellas mismas. Las actividades que se pretenden mejorar serán las devoluciones de NC y ND, adicionalmente también se considera las actividades de flete, con esta implementación se busca mejora continua y eficiencia dentro del departamento logístico.

### 4.3.3.1 Diseño de estrategia de Protocolo de Comunicación para el Departamento de Logística

A continuación, se presentan los siguientes procedimientos:

- Procedimiento general de fletes:

	<b>GRUPO MIMESA</b>			
	<b>Código</b>	<b>N° de revisión</b>	<b>Fecha de emisión</b>	<b>Tipo de documento</b>
	AAAA-BB-YY-ZZ	00	ENERO 2024	Procedimiento
	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL DE FLETES</b>			
<b>CONFIDENCIAL / COPIA CONTROLADA</b>				

#### 1.0 OBJETIVO

Establecer los pasos para realizar la liquidación de despachos de producto terminado, materia prima y graneles.

#### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica para el proceso de pago de despachos de producto terminado, materia prima y graneles.

#### 3.0 RESPONSABILIDAD SOBRE LA ACTIVIDAD

Es responsabilidad del supervisor de fletes recibir los documentos necesarios para realizar una liquidación de despachos de producto terminado, materia prima y graneles.

#### 4.0 REFERENCIAS NORMATIVAS

4.1 Principios Guías y Corporativos

#### 5.0 DEFINICIONES

**5.1 Liquidación:** Etapa de recepción de documentos para iniciar el pago de un flete

**5.2 Ajuste de preliquidación:** Proceso de revisión y cálculo de incidencias que se generaron en un despacho.

**5.3. Preliquidación:** Etapa donde se genera un documento con todas las incidencias de un flete para que el proveedor de transporte puede emitir la factura final.

**5.4 Netting:** Proceso de generación de orden de pago de una factura de flete (XF)

**5.5 Pernocta:** Tiempo de permanencia de un vehículo, en las instalaciones de un cliente, cuando este no esté operativo para descarga.

**5.6 Mora:** tiempo de permanencia de un vehículo en planta, pasadas las 6 horas de gracia.

**5.7 Desvío:** Todo recorrido que se haga fuera de la ruta establecida del despacho (planificado o no planificado)

**5.8 Load:** Hoja de relación de despachos.

**5.9 Guía SADA:** Documento emitido por SUNAGRO (Superintendencia de Gestión Agroalimentaria), que emisión obligatoria para poder despachar Materias Primas, Productos Terminados

## **6.0 RIESGOS**

### **6.1 Riesgos físicos:**

No aplica

### **6.2 Riesgo de Sistema o Procedimientos:**

El no-cumplimiento de los lineamientos establecidos en este documento puede ocasionar:

- Inconvenientes en la cancelación de fletes y conflictos con terceros
- Extravío de información.
- Indicadores no precisos

## **7.0 PRINCIPIO DEL PROCESO**

Se establecen los lineamientos a seguir para garantizar el correcto calculo y facturación de los fletes de producto terminado, materia prima y graneles industriales.

## **8.0 CONDICIONES GENERALES**

El proceso general de fletes se realiza mediante el sistema JDE y se hace uso tablas de cálculos internos:

**Ver tabla de moras, pernocta, desvios**

## **9.0 INSTRUCCIONES DE TRABAJO**

### 9.1 Proceso de liquidación de fletes

9.1.1 El supervisor de flete, o a quien el delegue, debe recibir documentos al chofer que venga a liquidar lo siguiente:

- 2 copias de la relación de despachos (load)
- Facturas según relación de despacho
- Guías Sada
- Tickets de Peajes o caletas (si aplica)
- Ficha de circulación del vehículo (informe de bascula, 2 copias)

9.1.2 El supervisor de flete, o a quien el delegue validar si el conductor trajo paletas o devoluciones.

- Si trajo paletas y/o devoluciones: Indicar al conductor que se posicione en el andén de carga para que descargue lo que trajo para luego traer copia de la factura de paletas firmada por el personal de logística (ayudante o montacarguista). Cuando traiga este documento, se sella y se entrega al chofer.

Nota:

- a) Si la devolución de producto es mayor al 40% de lo despachado el transporte debe enviar ticket de pesaje de entrada al momento de liquidar para ser considerados en el pago del flete.
- b) De un conductor traer una devolución, debe ser reportada al coordinador de turno para efectos del inventario.

9.1.3 Separación de documentos: los documentos a resguardar por logística son:

- Copia del load (1)
- Facturas selladas y firmadas por el cliente.
- Peajes o caletas (si aplica)
- Copia de ficha de circulación del vehículo (1, informe de bascula)

Nota: colocar sello de que indique “RECIBIDO” y la fecha de recepción.

9.1.4 Separación de documentos: Los documentos a entregar al chofer son:

- Copia del load (1)
- Copia de la ficha de circulación (1, informe de bascula)
- Copia de factura de paletas firmada y sellada por el personal de logística con la fecha del día de la liquidación (juego rosado)
- Hoja de caleta sellada (si aplica)

## **9.2 Proceso de Preliquidación de fletes**

- 9.2.1 Revisión de Load: Validar tipo de vehículo cargado Vs Toneladas reales cargadas
- 9.2.2 Validar que el load tenga asignado el transporte que realmente realizo el viaje
- 9.2.3 Validar que se la zona a cancelar sea la más lejana y así este indicado en el load.
- 9.2.4 Validar cantidad de repartos: Si el despacho lleva más de 3 repartos se debe ajustar el load según tablas.

9.2.5 Validar tickets de peajes: Revisar fechas (deben coincidir con la fecha del load y la fecha de recepción de documentos) Validar que la tarifa sea la correspondiente al tipo de Vehículo (Cargar gaceta en SP y pegar link de acceso)

9.2.6 Validar si aplica ajuste por mora durante carga. Si el vehículo permaneció más de 6 horas. (Para ello consultar procedimiento general para cálculo de moras.)

9.2.7 Validar si el vehículo pernocta durante el despacho. De aplicar pernocta, se debe calcular y ajustar el load en función al procedimiento general de cálculo de pernocta (consultar procedimiento)

### 9.3 Proceso de ajuste de load por sistema

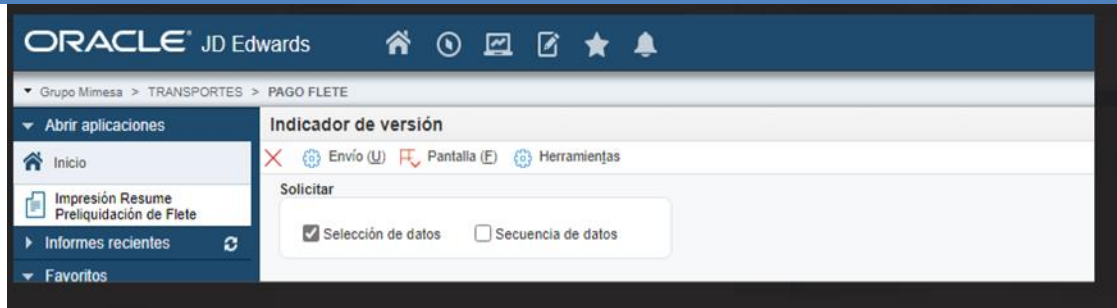
A continuación, se presentará el paso a paso que se realiza a través del sistema JD Edwards

9.3.1 Ingresar al sistema E1 JDE

9.3.2 Imprimir resumen de preliquidación:



Tildar “selección de datos” y “posteriormente envió”



Modificar los siguientes en la tercera columna, las filas 4, 5, 6

**Selección de datos**

✓ ✗ 🗑️ ⬆️ ⬇️

	Operador	Operando izquierdo	Comparación	Operando derecho
<input type="checkbox"/>	Donde	Compañía de documento (F0411) (KCO) [BC]	es igual que	"55500"
<input type="checkbox"/>	Y	Tipo documento (F0411) (DCT) [BC]	es igual que	"FT"
<input type="checkbox"/>	Y	Referencia reservada a usuario (F0411) (URRF) [BC]	es igual que	En blanco
<input type="checkbox"/>	Y	Fecha de la factura - Juliana (F0411) (DIVJ) [BC]	es mayor o igual que	"25/09/08"
<input type="checkbox"/>	Y	Número de dirección (F0411) (AN8) [BC]	es igual que	En blanco
<input type="checkbox"/>	Y	Unidad de negocio (F0411) (MCU) [BC]	es igual que	Nulo
<input type="checkbox"/>	Y	Código del estado de pago (F0411) (PST) [BC]	es igual que	"H"
<input type="checkbox"/>	Y			

[Añadir fila](#)

**Selección de datos**

✓ ✗ 🗑️ ⬆️ ⬇️

	Operador	Operando izquierdo	Comparación	Operando derecho
<input type="checkbox"/>	Donde	Compañía de documento (F0411) (KCO) [BC]	es igual que	"55500"
<input type="checkbox"/>	Y	Tipo documento (F0411) (DCT) [BC]	es igual que	"FT"
<input type="checkbox"/>	Y	Referencia reservada a usuario (F0411) (URRF) [BC]	es igual que	En blanco
<input type="checkbox"/>	Y	Fecha de la factura - Juliana (F0411) (DIVJ) [BC]	es mayor o igual que	"01/12/23"
<input type="checkbox"/>	Y	Número de dirección (F0411) (AN8) [BC]	es igual que	Nº dirección beneficiario (F0411) (PYE) [BC]
<input type="checkbox"/>	Y	Unidad de negocio (F0411) (MCU) [BC]	es igual que	"0450024001, 0450024100"
<input type="checkbox"/>	Y	Código del estado de pago (F0411) (PST) [BC]	es igual que	"H"
<input type="checkbox"/>	Y			

Colocar fecha: 1 mes antes de la fecha actual

Colocar fecha: N de dirección beneficiario (F0411)(PYE)(BC)

Seleccionar BP de PT y granel

**Selección de valor literal**

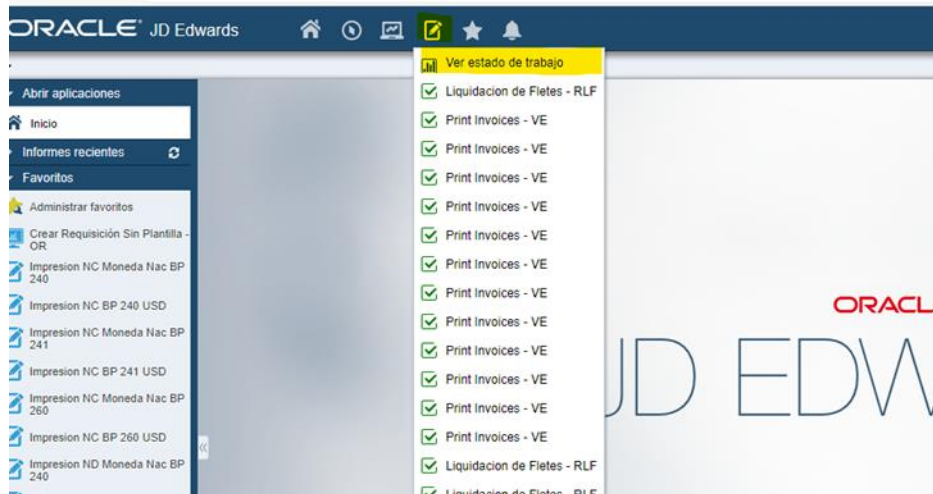
✓ ✗ + 🗑️

Valor sencillo Rango de valores Lista de valores

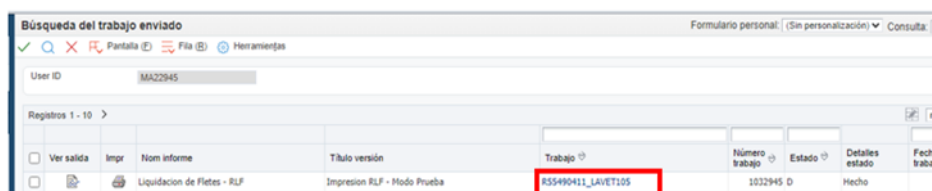
Valor literal a añadir: 0450024701

0450024001  
0450024100  
0450024701

Ir al menú principal y seleccionar "Ver estado de trabajo"



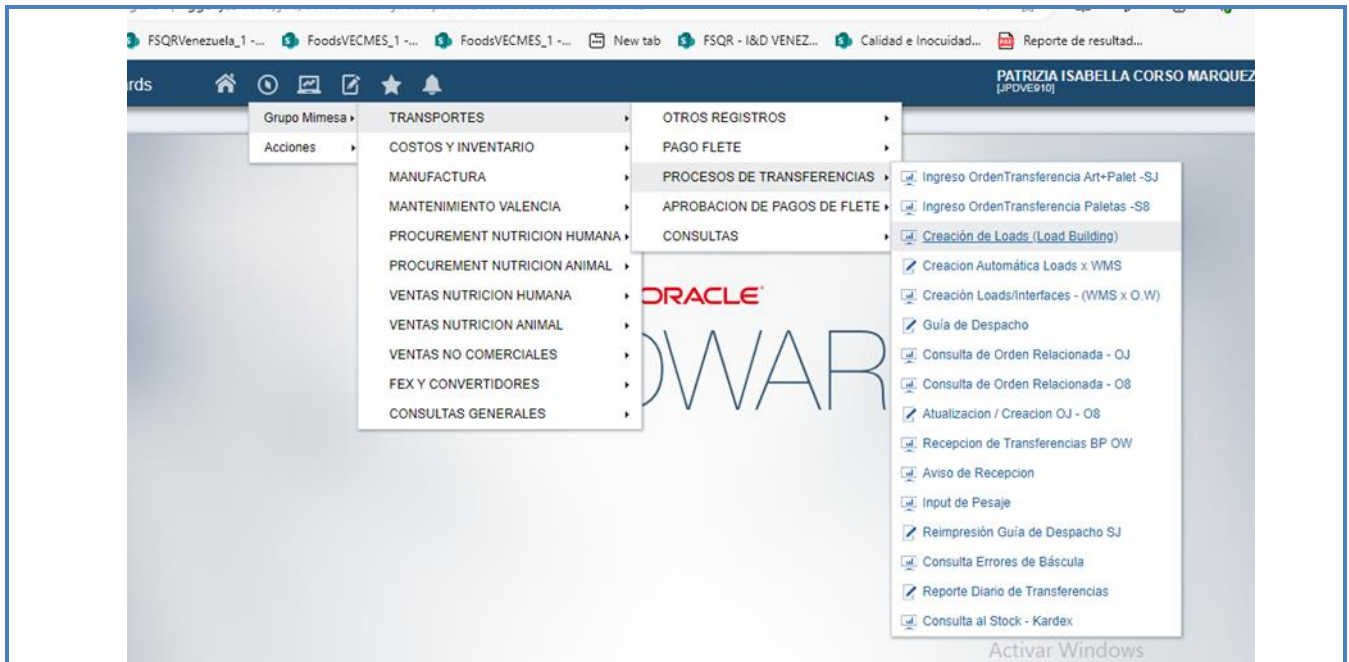
Seleccionar el trabajo. Se descargará automáticamente:



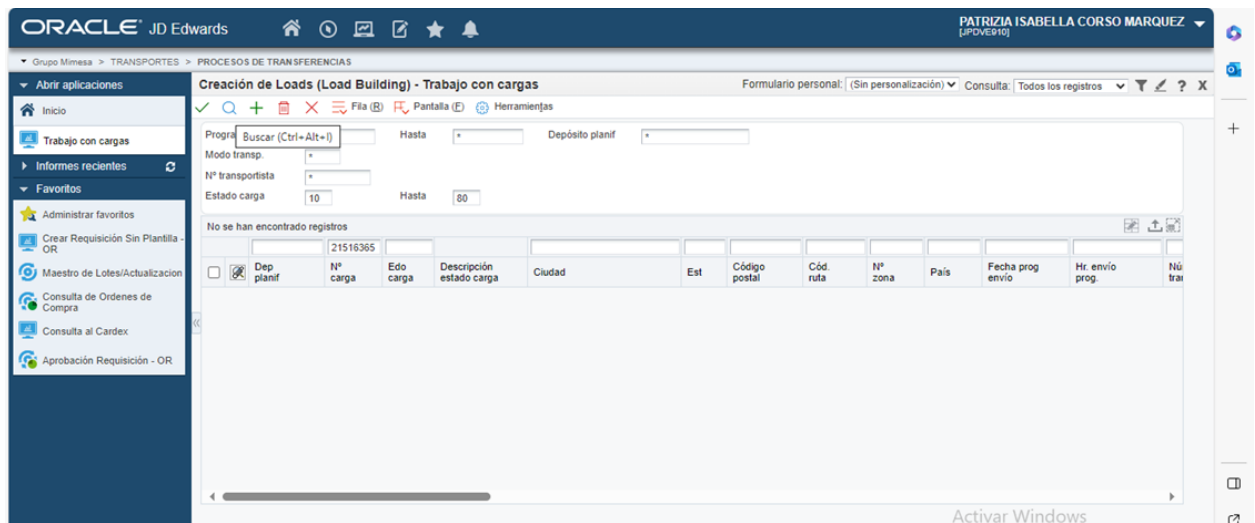
Se generará el siguiente reporte:

Documento	Concepto	Kilos	Importe
21512311	Fecha: 14/11/23 019E DIFERENCIA DE FLETE 500 AJUSTE DE PEAJE	25.675,92	
	<b>Subtotal</b>		<b>,00</b>
21512544	Fecha: 17/11/23 019E DIFERENCIA DE FLETE 500 AJUSTE DE PEAJE 516 PAGO POR REPARTOS	25.065,12	
	<b>Subtotal</b>		<b>,00</b>
21512662	Fecha: 20/11/23 019E DIFERENCIA DE FLETE	7.066,44	
	<b>Subtotal</b>		<b>,00</b>
21513265	Fecha: 27/11/23 019E DIFERENCIA DE FLETE 500 AJUSTE DE PEAJE	22.652,41	
	<b>Subtotal</b>		<b>2.200,00</b> <b>2.200,00</b> <b>,00</b>
21515009	Fecha: 15/12/23 240124 CM GANDOLA 4 EJES	17.719,34	
	<b>Subtotal</b>		<b>10.229,25</b> <b>10.229,25</b>
21515867	Fecha: 27/12/23 240110 CM DNA FE 500 AJUSTE DE PEAJE 516 PAGO POR REPARTOS	4.680,64	
	<b>Subtotal</b>		<b>12.410,74</b> <b>650,00</b> <b>1.676,00</b> <b>14.736,74</b>
21516256	Fecha: 08/01/24 240129 CM GANDOLA 6 EJES	17.487,12	
	<b>Subtotal</b>		<b>51.992,25</b> <b>51.992,25</b>

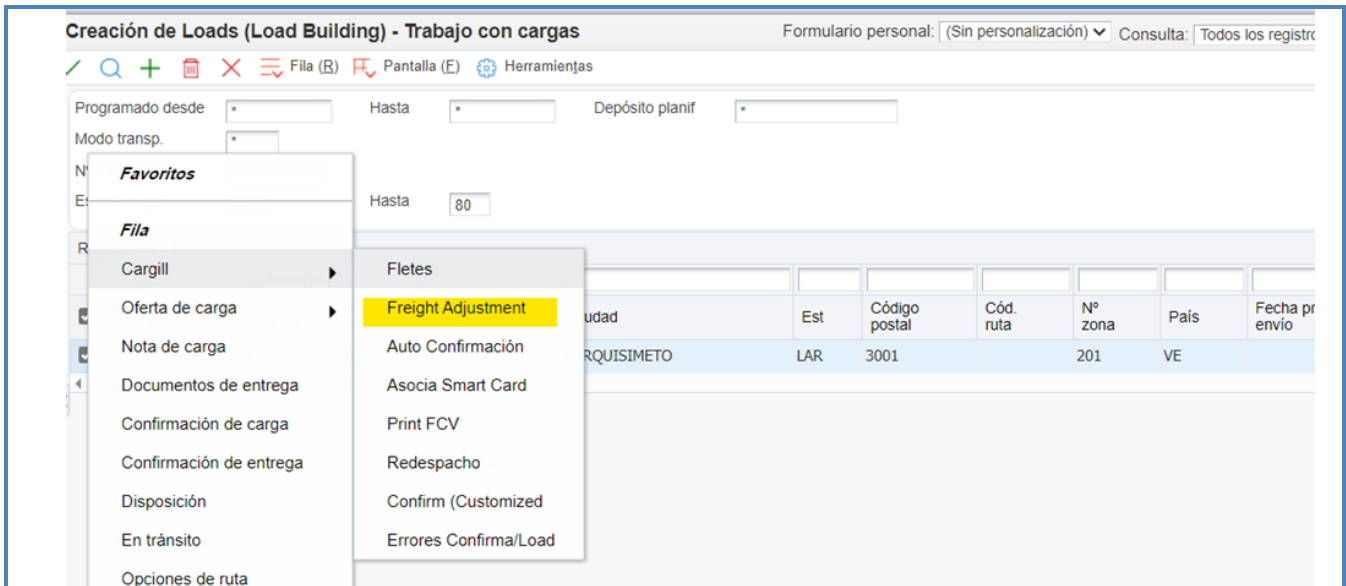
### 9.3.3 Ir al módulo de creación de load building



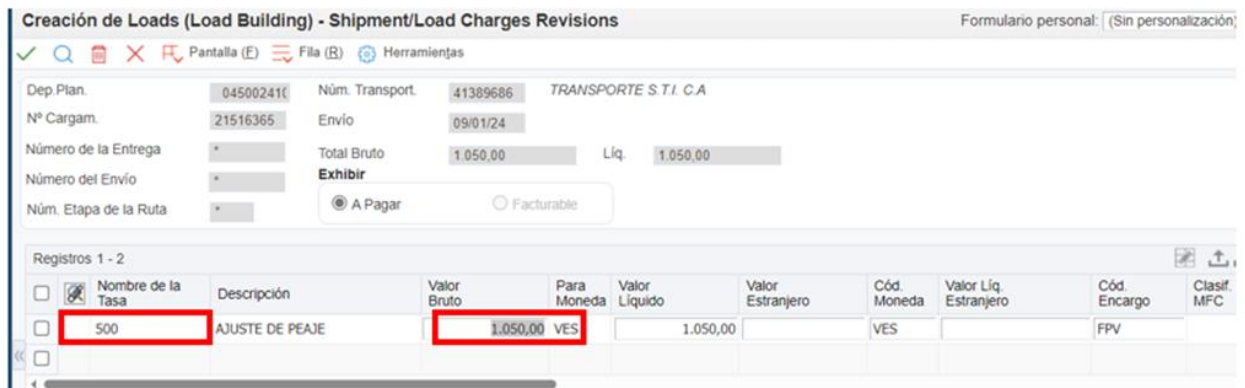
### 9.3.4 Colocar el nro de Load, y dar click al icono buscar



### 9.3.5 Dar click derecho en el **check verde**, luego la opción **Cargill** y finalmente **Freight adjustment**.

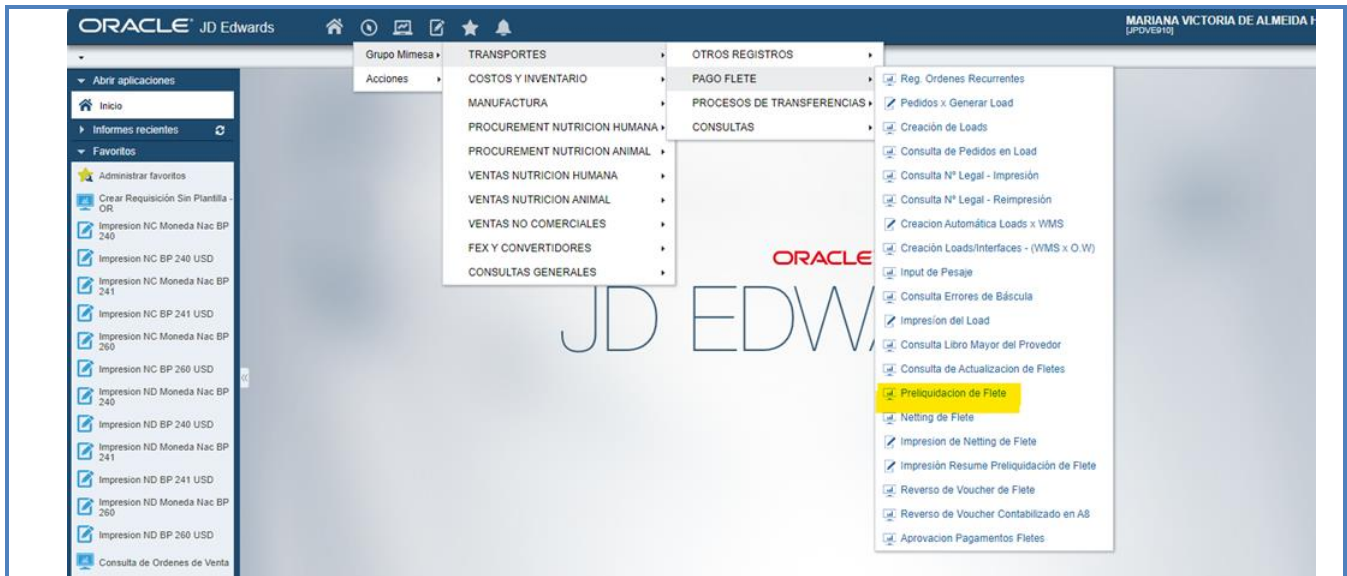


9.3.6 En la nueva pantalla, modificar los campos: nombre de Tasa y valor bruto en función al cálculo de la incidencia que corresponda hacer. Cuando se hayan realizado todos los ajustes, dar click al check verde en la parte superior de la pantalla.



## 9.4 Preliquidación de fletes

9.4.1 Ir al módulo de preliquidación de fletes



9.4.2 Llenar los campos de AB de transporte y BP de planta. Hacer click en buscar.

**Preliquidación de Flete - Pagamentos Pendentes para Netting**

Proveedor \* 41426415 TRANSPORTE INDUSTRIAL CARABO...

Regional \*

Sucur ...

UniNeg 04500240C LOG PLANTA VALENCIA

Nro de RLF

Importe Bruto 27.307,76 Imp. Gravable Impuestos No Gravable 27.307,76

Marcar Todo

Número de Voucher

Inclusión Netting

Fecha Factura

N° Factura

Fecha de ...

Fecha de ...

Nro Control

Registros 1 - 8

	N° del doc	Tp doc	Doc Co1	Número factura	Fecha factura	Fecha LM	F vto	Importe bruto	Valor Impuestos
<input checked="" type="radio"/>	8039368	FT	55500	55500FT8039368/21514434	11/12/23	11/12/23	18/12/23	12.634,47	
<input type="radio"/>	8039661	FT	55500	55500FT8039661/21514434	15/12/23	15/12/23	15/12/23	12.634,47	
<input type="radio"/>	8040894	FT	55500	55500FT8040894/21516362	10/01/24	10/01/24	17/01/24	12.634,47	
<input type="radio"/>	8040895	FT	55500	55500FT8040895/21516363	10/01/24	10/01/24	17/01/24	9.320,29	
<input type="radio"/>	8040965	FT	55500	55500FT8040965/21516362	12/01/24	12/01/24	19/01/24	725,00	
<input type="radio"/>	8040965	FT	55500	55500FT8040965/21516362	12/01/24	12/01/24	19/01/24	1.524,00	
<input type="radio"/>	8040966	FT	55500	55500FT8040966/21516363	12/01/24	12/01/24	19/01/24	2.454,00	
<input type="radio"/>	8040966	FT	55500	55500FT8040966/21516363	12/01/24	12/01/24	19/01/24	650,00	

9.4.3 Seleccionar las líneas que se quieran preliquidar: Se pueden preliquidar varios loads en una misma preliquidación con la finalidad de generar la menor cantidad de facturas y la mayor cantidad de loads reflejadas en la misma, teniendo en cuenta la jerarquía a aprobación de preliquidaciones:

<b>Compañía</b>	<b>ID usuario</b>	<b>Tarifas</b>
-----------------	-------------------	----------------

55500	JMUJICA Jesus Mujica	333.978,33
55500	KPENA Karina Peña	155.856,55
55500	G843371 Genesis Naranjo	111.326,11
55500	P674892 Patrizia Corso	44.530,45
55500	PMENDEZ Pedro Mendez	44.530,45
55500	J949625 Jhon Chaguan	44.530,45

9.4.4 Una vez seleccionadas las líneas a reliquidar, selecciona PANTALLA e IMPRESIÓN RLF

**Preliquidacion de Flete - Pagamentos Pendentes para Netting** Formulario personal: (Sin personalización) ▾

🔍 ✕ 🏠 Pantalla (E) 📄 Fila (R) ⚙️ Herramientas

Proveedor \* **Favoritos**

Regional **Pantalla**

Sucur... **Impresion RLF**

UniNeg **Reversion RLF**

Nro de RLF

ORTE INDUSTRIAL CARABO...

VALENCIA

Importe Bruto 27.307,76    Imp. Gravable    Impuestos    No Gravable 27.307,76

Marcar Todo

Número de Voucher

**Inclusión Netting**

Fecha Factura

Nº Factura

Fecha de...

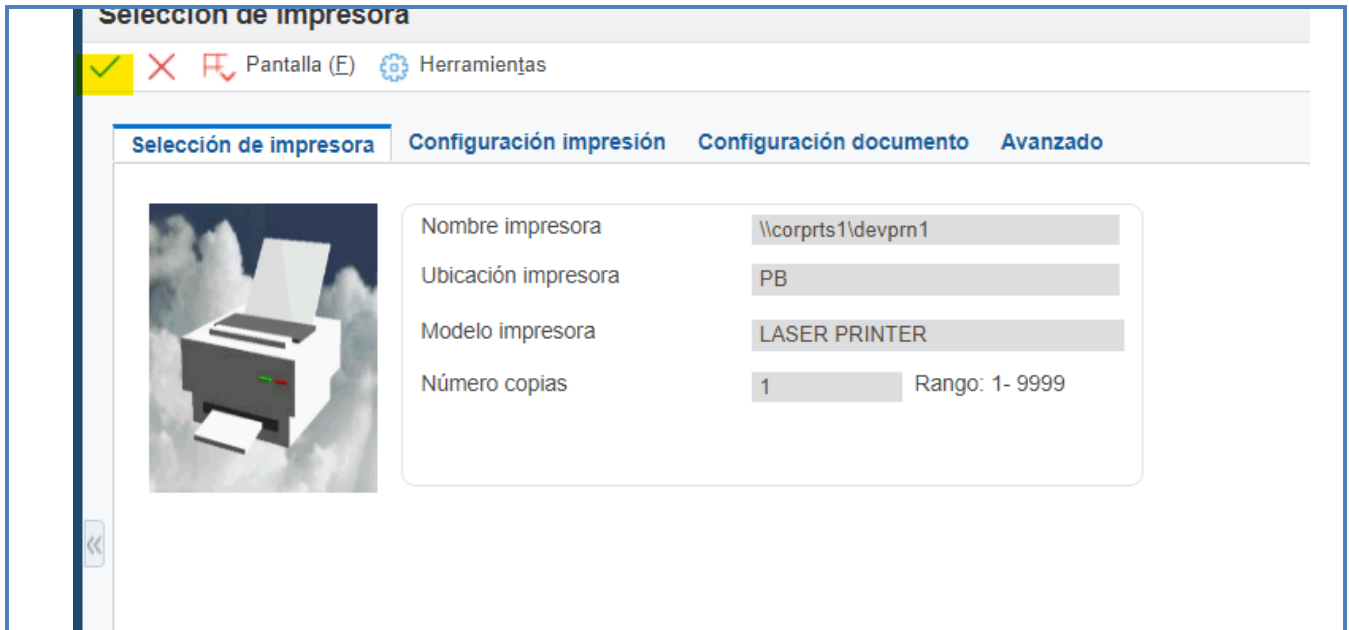
Fecha de...

Nro Control

Registros 1 - 8

	🔍	Nº del doc	Tp doc	Doc Co1	Número factura	Fecha factura	Fecha LM	F vto	Importe bruto	Valor Impue
<input type="radio"/>	✓	8040894	FT	55500	55500FT8040894/21516362	10/01/24	10/01/24	17/01/24	12.634,47	
<input type="radio"/>	✓	8040895	FT	55500	55500FT8040895/21516363	10/01/24	10/01/24	17/01/24	9.320,29	

9.4.5 Hacer click en check verde



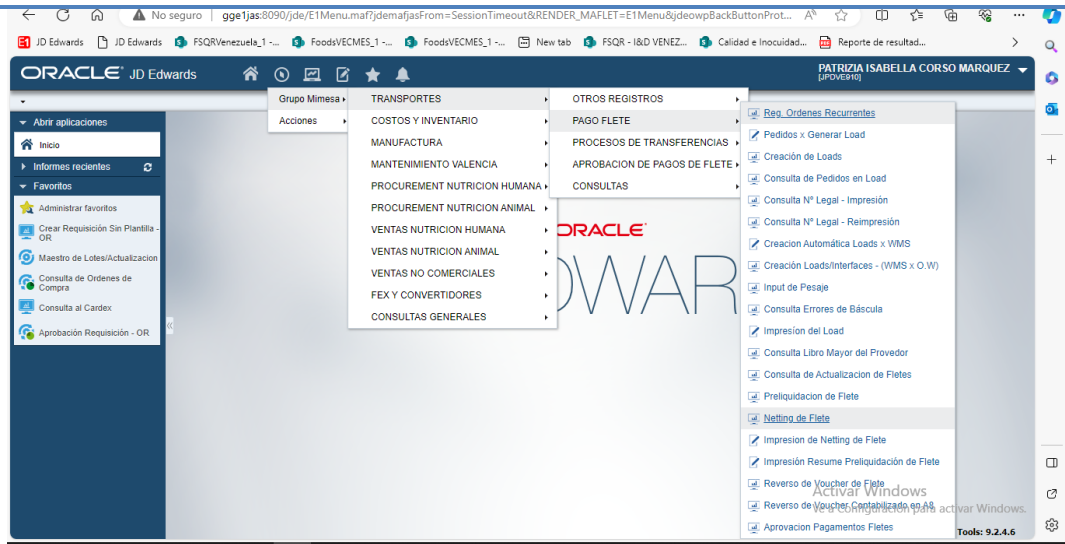
9.4.6 Se generará un reporte como el siguiente:

Nombre de la Compañía: CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L		Pre-Liquidacion Nro: XBD-21842	
RIF: J-07032176-8	Tel: 0212 2085111		
Direccion de la Compañía: AV. FCO DE MIRANDA EDIF. PARQUE CRISTAL TORRE OESTE PISO 8 URBANIZACION LOS			
Fecha Relacion:	24/01/24		
Localidad:	PLANTA VALENCIA		
Proveedor:	41101454 UNIDADES DE CARGA LORUSSO C.A.	RIF: J-30181682-0	
Documento	Concepto	Kilos	Importe
21517115	Fecha: 18/01/24	25.647,68	
	240128 CM GANDOLA 5 EJES		68.444,34
	500 AJUSTE DE PEAJE		2.730,00
		Subtotal	71.174,34
PEAJE (EXENTO):	2.730,00	FLETE (EXENTO):	68.444,34
TOTAL KILOS EXENTOS:	25.647,68	TOTAL IMPORTE:	71.174,34
TOTAL KILOS GRAVABLES:	,00	TOTAL IVA:	,00
TOTAL KILOS:	25.647,68	TOTAL Pre-Liquidacion:	71.174,34

Activar Windows

## 9.5 Proceso de netting de fletes

### 9.5.1 Abrir jd edwards y seleccionar en el menú: netting de fletes



**Netting de Flete - Pagamentos Pendentes para Netting**      Formulario personal: (Sin personalización)      Consulta: Todos los registros

Proveedor \* 41380146      TRANSPORTE FREYMAR, C.A.

Regional \*      Inclusion Netting

Sucur... \*      Fecha Factura

UniNeg \*      N° Factura

Nro de RLF      Fecha de...

Importe Bruto      Impuestos      No Gravable      Fecha de ...

Número de Voucher      Nro Control

No se han encontrado registros

N° del doc	Tp doc	Doc Co1	Fecha factura	Fecha LM	F vto	Importe bruto	Valor Impuestos	Valor Líquido	Importe pendiente	Importe moneda	Impte pend MExt

→ Se rellenarán los siguientes campos:

Proveedor \* 41380146      TRANSPORTE FREYMAR, C.A.

Nro de RLF XBD-21320

→ Luego click en buscar (🔍)

→ Seguidamente verificar que el monto en pantalla sea el mismo con la factura en físico:

Importe Bruto      Imp. Gravable      Impuestos      No Gravable

Marcar Todo      19.036,18                19.036,18

Número de Voucher

→ Se procede a rellenar los siguientes campos:

**Inclusión Netting**

Fecha Factura

Nº Factura

Fecha de...

Fecha de ...

Nro Control

**Marcar Todo**

→ Click en:

→ Una vez se hallan marcado, click en pantalla > **Generar Netting:**



Número de Voucher

84949

XF

→ Se anotará el número XF que aparece:

Luego de haber finalizado las XF, se irá a la app factura de pago (control de facturas), lo que vendría siendo el ultimo paso para la facturación de fletes

→ Los campos se deben llenar de la siguiente manera:

**Control de Facturas - Centralizada**

* Localidad <input type="text" value="VAL"/>	* Procurement <input type="text" value="CDS"/>	* Fecha de la Factura <input type="text" value="14 julio 2023"/>
* Factura Recibida (sea Digital o Física) <input type="text" value="17 julio 2023"/>	* Factura N° <input type="text" value="000111"/>	* Proveedor (Rif) <input type="text" value="J-07032176-8"/>
Proveedor (Razón Social) CARGILL DE VENEZUELA S.R.L	* Moneda <input type="text" value="VES"/>	* Monto Total <input type="text" value="9104,04"/>
* Attachments <input type="text" value="XF-84948.pdf Sin guardar"/>	* Estatus Factura Física <input type="text" value="Físico recibido por el usuario"/>	* Tipo de Gasto <input type="text" value="Fletes"/>

* Concepto del Gasto XBD-21310	* Tipo de Orden XF	* N° de Orden 84948
Comentario Libre Analista		
* Factura Responsable: María Araujo	Estatus Responsable Pendiente	

**10.0 FALLAS EN EQUIPOS/ PROCESO**

En caso de existir una desviación en los procesos plasmados en este procedimiento, consultar al gerente de logística, gerente de transporte y/o gerente nacional de CDS.

**11.0 DIAGRAMAS DE FLUJOS**

```

graph LR
    A[Recepción de documentos] --> B[Liquidación]
    B --> C[ajuste]
    C --> D[preliquidación]
    D --> E[Netting de flete]
  
```

- Instructivo devolución Notas de Crédito y Notas debito:

	<b>GRUPO MIMESA</b>			
	Código	N° de revisión	Fecha de emisión	Tipo de documento
		00	Enero 2024	Procedimiento
	<b>INSTRUCTIVO DEVOLUCIÓN NOTAS DE CREDITO Y DEBITO</b>			
<b>CONFIDENCIAL / COPIA CONTROLADA</b>				

**1. OBJETIVO**

Aplicar las actividades correspondientes para realizar el proceso de generación de devolución de notas de crédito y débito, para así cumplir con el manejo de los productos recibidos por devolución.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable dentro del Departamento de Logística en GRUPO MIMESA planta valencia.

**3. RESPONSABILIDAD DE LA ACTIVIDAD**

- Es responsabilidad del supervisor de PT generar las notas de crédito y débito de los despachos a granel
- Es responsabilidad del coordinador de logística generar las notas de crédito y débito de los despachos de PT
- Es responsabilidad de ventas generar las notas de crédito y débito financieras
- Es responsabilidad del gerente de logística velar por el cumplimiento de estas actividades

#### 4. DEFINICIONES

**Cliente:** Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa

**Notas de crédito:** Las notas de crédito se realizan cuando se genera tienen una devolución de un cliente. Este documento se genera para descontar el producto devuelto de la factura inicial del cliente.

También aplica este concepto para cuando se factura algún producto, pero por algún motivo no se despacha, generando un saldo a favor para ese cliente

**Notas de débito:** Cuando se realizan notas de débito, es necesario conocer que existen dos tipos:

Procesadas por Finanzas	Procesadas por Logística
Es cuando se va a cobrar algo adicional al cliente proveniente de acuerdos entre vendedores y clientes. <u>Son impresas en el Dep. de Logística, pero no afectan el inventario.</u>	Es cuando por error se haya ejecutado una nota de crédito duplicada, por ejemplo, un cliente devolvió un producto, y el personal la haya procesado dos veces por equivocación, ya que el sistema no da una alerta de ello, se procede a realizar una nota de débito para ajustar las cuentas o para anular una nota de crédito.
<p>A nivel de inventario:            Las notas de créditos suman en el inventario            Las notas de débito generadas por logística, restan en el inventario</p>	

Estas distintas notas son realizadas cuando llega la devolución en Planta Valencia, son descargadas e informadas por el personal montacargas, luego el coordinador del departamento procesa las devoluciones a nivel de sistema. Son impresas y luego enviadas a ventas.

**Devolución:** es el producto rechazado que se debe reponer en valor al cliente que proviene de una queja o reclamo, independientemente de la causa (calidad, inocuidad y servicio).

**Producto:** artículos o preparados con una forma de presentación definida, destinado para su uso en humanos, con el propósito de satisfacer una necesidad por parte del consumidor

**Producto devuelto:** producto terminado distribuido enviado de vuelta al fabricante.

#### 5. RIESGOS

El no cumplimiento de este procedimiento puede generar retrasos en los compromisos con clientes y pagos a la organización.

#### 6. PRINCIPIOS DEL PROCESO

El objetivo de esta actividad es procesar las devoluciones, generar las notas a tiempo, de esta manera se hace cumplimiento eficaz del cobro puntual al cliente.

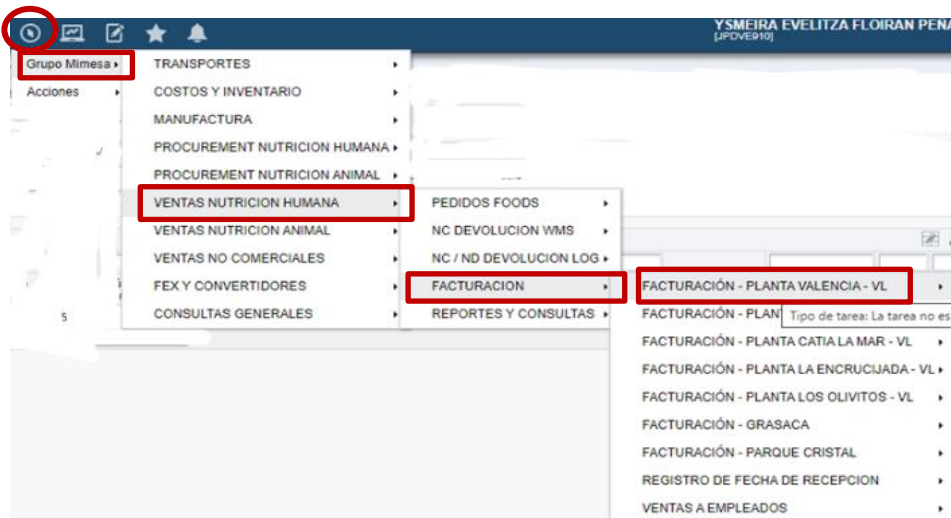
Las notas de créditos que se procesan o procesarán en el sistema serán las de interés

- Venta estándar de B/S (cliente normal)
- Devolución venta Inter compañía (facturación a otras plantas, por ejemplo, enviar aceite desde planta valencia, debe salir con factura) de esta manera se realiza la devolución con las demás plantas.

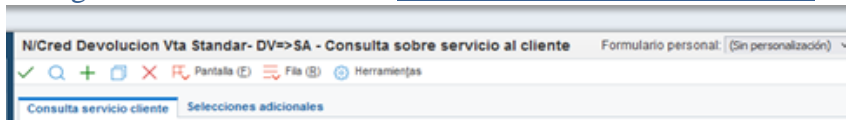
## 7. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

Parte I. Procedimiento para realizar una nota de crédito y débito

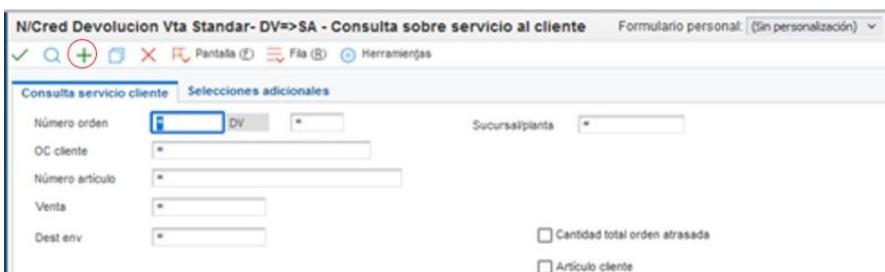
→ Ingresar al menú principal ir a ventas nutrición humana, facturación y luego selección la planta



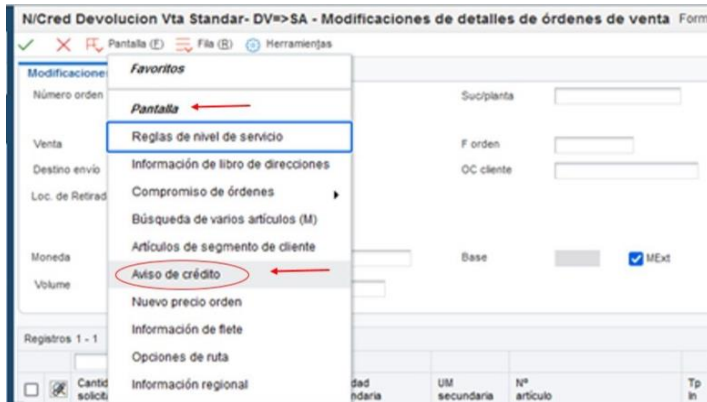
→ Se ingresa al módulo n/cred > consulta sobre servicio al cliente



→ Luego click sobre el botón (+)



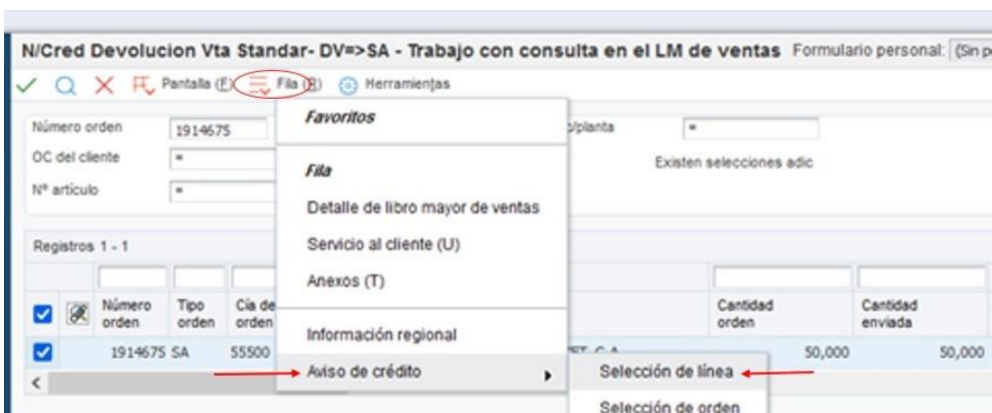
→ Luego click sobre la opción “pantalla” > Se desglosará una lista, donde se seleccionará “aviso de crédito”



→ Colocar la “SA” en donde indica “numero de orden” > Seguidamente click en buscar (🔍)



→ Nuevamente nos ubicamos en la parte superior, se le da click a “fila” > Se selecciona “aviso de crédito” > Seguidamente se da click a “selección de línea”



→ Luego de la “selección de línea” se le da a (X)

N/Cred Devolucion Vta Standar- DV=>SA - Modificaciones de detalles de órdenes de venta Formulario personal: (Sin personalización)

Pantalla (E)  Fila (B)  Herramientas

**Modificaciones detalle**    **Valores por defecto linea**

Número orden: 817845 DV 55500    Suc/planta: 0450024001  
 Orden anterior: 817844 DV 55500  
 Venta: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    F orden: 17/05/23  
 Destino envío: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    OC cliente: 25307  
 Loc. de Retirada:

Moneda: USD    Tipo cambio: 25,3484000    Base: YES     MExt  
 Volume:    Especie:

Registros 1 - 3

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Cantidad solicitada	Error Message	UM	Cantidad secundaria	UM secundaria	Nº artículo	Tp In	Prc uni MExt	Preço CAK
<input checked="" type="checkbox"/>	1,000-		B7	20,243-	KG	PTHR008	VC	25,8000	
<input checked="" type="checkbox"/>	1,000-		B7	20,300-	KG	PTHR007	VC	28,4000	
<input checked="" type="checkbox"/>							VC	,0000	

→ El número de orden indica la cantidad de devolución, se modifica la cantidad a devolver ya que puede ser total o parcial.

**Modificaciones detalle**    **Valores por defecto linea**

Número orden: 817845 DV 55500    Suc/planta: 0450024001  
 Orden anterior: 817844 DV 55500  
 Venta: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    F orden: 17/05/23  
 Destino envío: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    OC cliente: 25307  
 Loc. de Retirada:

Moneda: USD    Tipo cambio: 25,3484000    Base: YES     MExt  
 Volume:    Especie:

Registros 1 - 3

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Cantidad solicitada	Error Message	UM	Cantidad secundaria	UM secundaria	Nº artículo	Tp In	Prc uni MExt	Preço CAK
<input checked="" type="checkbox"/>	1,000-		B7	20,243-	KG	PTHR008	VC	25,8000	
<input checked="" type="checkbox"/>	1,000-		B7	20,300-	KG	PTHR007	VC	28,4000	
<input checked="" type="checkbox"/>							VC	,0000	

*Se modifica (puede ser total o parcial)*

→ Se selecciona en la parte superior la opción “fila”, luego la opción “entrada orden venta- adicional(s)”

N/Cred Devolucion Vta Standar- DV=>SA - Modificaciones de detalles de órdenes de venta Formulario personal: (Sin personalización)

Pantalla (E)  Fila (B)  Herramientas

**Modificaciones detalle**    **Valores por defecto linea**

Número orden: 817845 DV 55500    Suc/planta: 0450024001  
 Orden anterior: 817845 DV 55500  
 Venta: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    F orden: 17/05/23  
 Destino envío: 41426104 TU ZONA MARKET, C.A    OC cliente: 25307  
 Loc. de Retirada:

Moneda: USD    Tipo cambio: 25,3484000    Base: YES     MExt  
 Volume:    Especie:

**Favoritos**

- Fila
- Reglas de nivel de servicio
- Entrada orden venta - Adicional (S) ←
- Verificación de precio
- Historial de precios (Y)
- Oferta y demanda (U)
- Asignación de producto (L)

→ Se coloca el motivo de devolución

Información adicional 1		Información adicional 2	
Programa ajustes	VEPD0001	Precios y Descuentos Ven...	% descnto efectivo
Gp precios art		En blanco - Regla precio ...	Compen LM
Condic pago	V07		LM aux
Instrumento pago	T	Transferencia	<b>Juego</b>
Mensaje impr			Artículo juego rel
Código prioridad	0		Línea Mtro juegos
Código motivo	<input type="text"/>		Línea componente
Nº orden original	1914716	SA	55500
Nº OC/OV/OT rel			20,000
			,000
<b>Orden almacén paso</b>			
Indicador/prioridad	0		
Nº/tipo/compañía/sufijo/número línea			
Número proyecto			
Sección catálogo vta	010	Cd categoría ventas 4	350
Subsección	Y	Cd categoría ventas 5	AC2
Cd categoría ventas 3	057	Cd segmento compra	

→ Se colocará el código correspondiente la cual encontraremos en el siguiente cuadro:

cod	Descripción UDC JDE	Descripción Larga	Tipo de Devolución	Responsabilidad
D01	Afectaciones Opert. Cliente(E)	Devolución del cliente por cualquier afectación como: Fallas mecánicas, en sistemas, eléctricas, neumáticas, en equipos, sin existencia de insumos, si existencia de otras materia primas para sus procesos, ausentismo, reuniones sindicales, fiscalizaciones entre otras.	EFFECTIVA	CLIENTE
D02	Dirección Despacho Errada(E)	Este causal corresponde a todo despacho devuelto por Dirección errada, ya se que el cliente no actualizo sus datos o que ventas no realizo la correcta rectificación de los mismos.	EFFECTIVA	VENTAS/CLIENTE
D03	Capacidad de Recep Cliente(E)	El cliente no tiene disponibilidad para recibir el producto ya sea por espacio de almacenamiento o falta de personal operativo	EFFECTIVA	CLIENTE
D04	Falta Product en Despacho(E)	Se utilizara cada vez que llega un pedido incompleto al cliente y deben realizar una nota de crédito.	EFFECTIVA	LOGISTICA
D05	Cliente cerrado (E)	Este causal corresponde cuando se realice la devolución debido a que el establecimiento se encuentra cerrado.	EFFECTIVA	VENTAS
D06	Excede Capacidad Vehículo(N-E)	Este causal se utilizará cada vez que la cantidad cargada en el vehículo sobrepase lo indicado a la Norma Covenin o se necesita dar entrada por devolución al producto que se exceda la capacidad de carga del vehículo.	NO EFFECTIVA	LOGÍSTICA
D07	Despacho de Producto Errado(E)	Se estará usando este causal cada vez que se realice un despacho con el producto incorrecto.	EFFECTIVA	LOGISTICA
D08	Pedido no solicitado(E)	El cliente devuelve el producto debido a que no lo solicito.	EFFECTIVA	VENTAS/CLIENTE
D09	Pedido Repetido(E)	El cliente devuelve el producto debido a que este duplicado.	EFFECTIVA	VENTAS
D10	Robo, hurto o Siniestro	Corresponde a despachos Devueltos por Robo, hurto, saqueo de la mercancía y Siniestro	EFFECTIVA	
D11	Reverso Fac. error Logist(N-E)	Este Causal se utilizará vez que exista un error por parte de Logística Al facturar el pedido equivocado.	NO EFFECTIVA	LOGISTICA
D12	Reverso Fac. error Ventas(N-E)	Este Causal se utilizará vez que exista un error o cambio de precio por parte de comercial, así como cualquier cambio presentado por acuerdos comerciales.	NO EFFECTIVA	VENTA
D13	Error en Precio de Factura(E)	Este Causal se utilizará vez que exista un error o cambio de precio por parte de comercial, así como cualquier cambio presentado por acuerdos comerciales.	EFFECTIVA	VENTA
D14	Dif-SICAvsDirec-Cliente(N-E)	Se utilizará cada vez que se presente devoluciones por diferencias en el Sica vs dirección de cliente.	NO EFFECTIVA	CLIENTE
D15	Cliente Bloqueado SICA(N-E)	Este causal será utilizado Cuando el cliente se encuentre bloqueado en SICA.	NO EFFECTIVA	CLIENTE
D16	Rubro no Activo en SICA(N-E)	Este causal será utilizado cuando el rubro no se encuentra habilitado en el Sica.	NO EFFECTIVA	VENTAS
D17	Exceso CuotavsTN en Sica(N-E)	Este utilizara cada vez que el cliente no tenga la cantidad disponible de Toneidades en SICA para recibir todo el producto programado	NO EFFECTIVA	CLIENTE
D18	Fallas en Sistemas(N-E)	Toda devolución que se presente por falla en herramientas o sistemas dentro de Cargill.	NO EFFECTIVA	IT
D19	Fuera de Fecha Acordada(E)	Este causal será usado cada vez que el cliente realice una devolución debido a que se realizo el despacho en un horario o fecha NO acordada	EFFECTIVA	LOGÍSTICA/SAC
D20	Flota accident/Problema Vía(E)	Corresponde a despachos Devueltos por vehículo accidentado o afectaciones en las vías terrestres.	EFFECTIVA	
D21	Decomiso/Retención/Gobierno(E)	Corresponde a despachos Devueltos por decomiso por falta de documentación o documentación errada, retención del Producto o algún inconveniente con entes del Gobierno.	EFFECTIVA	LOGISTICA
D22	Product fuera de especific(E)	El cliente devuelve el producto por desviación en producto terminado, Infestación, Presencia de material extraño, Desviación en Coa, codificación o marcaje, condiciones de transporte entre otros.	EFFECTIVA	OPERACIONES/CALIDAD/LOGISTICA
D23	Unidades con Defectos(E)	Este causal se utilizará cada vez que se reciba una devolución por unidades con defectos inherentes al proceso de producción ya sea botellas, sacos, empaques o cajas.	EFFECTIVA	OPERACIONES
D24	Rotura de empaque(E)	Este causal se utilizará cada vez que se reciba una devolución debido a la manipulación en la carga o descarga y tenga como consecuencia la rotura o daño en el material de empaque, termoencogible, cajas rotas o manchadas,	EFFECTIVA	LOGISTICA

Luego de colocar el motivo, click en ( ✓ )

→ Se vuelve a dar ( ✓ ) para confirmar la devolución

**Encabezado de información de OV - Brasil**

Herramientas

Número orden: 817845  
 Tipo orden: DV  
 Naturaleza de transacción: 511  
 Sufijo del origen de transac: 00

→ Seguidamente se ingresa al módulo para confirmar la devolución y que la misma ingrese al sistema

**Confirmación - Trabajo con confirmación de envíos**      Formulario personal: (Sin personalización)      Consulta: Todos los registros

✓ 🔍 ✕ 🏠 Pantalla (E) 📄 Fila (B) ⚙️ Herramientas

Número orden: \*      DV      \*      Sucursal/planta: 0450024001

Nº hoja acopio: \*

Número envío: \*

OC cliente: \*

Registros 1 - 4

	Número orden	Tp ord	Cia orden	Número línea	Nº de Vendido a	Nombre Vendido a	Nº dest envío	Nº hoja acopio	OC del cliente	Fecha orden	Suc/planta
<input checked="" type="radio"/>	817844	DV	55500	10,000	41389268	DIGILCA C.A.	41389268			17/05/23	0450024001
<input type="radio"/>	817845	DV	55500	10,000	41426104	TU ZONA MARKET, C.A	41426104	25307		17/05/23	0450024001
<input type="radio"/>	817845	DV	55500	20,000	41426104	TU ZONA MARKET, C.A	41426104	25307		17/05/23	0450024001
<input type="radio"/>	817846	DV	55500	10,000	41426104	TU ZONA MARKET, C.A	41426104	25307		17/05/23	0450024001

→ Se tilda y luego click en ( ✓ ), hasta confirmar la misma.

**Confirmación - Confirmación de envío**      Formulario personal: (Sin personalización)

✓ ✕ 🏠 Pantalla (E) 📄 Fila (B) ⚙️ Herramientas

Número orden: 817845      DV      55500      Sucursal/planta: 0450024001

Nº hoja acopio: \*

Número envío: \*

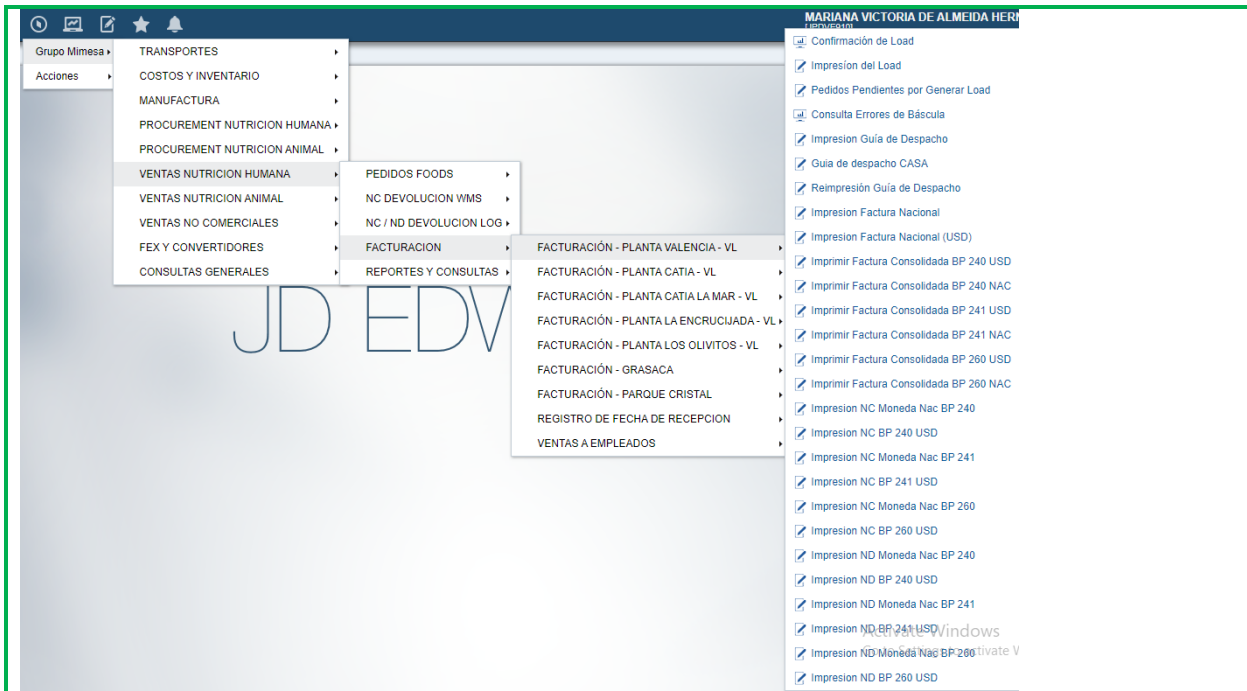
OC cliente: \*

Registros 1 - 1

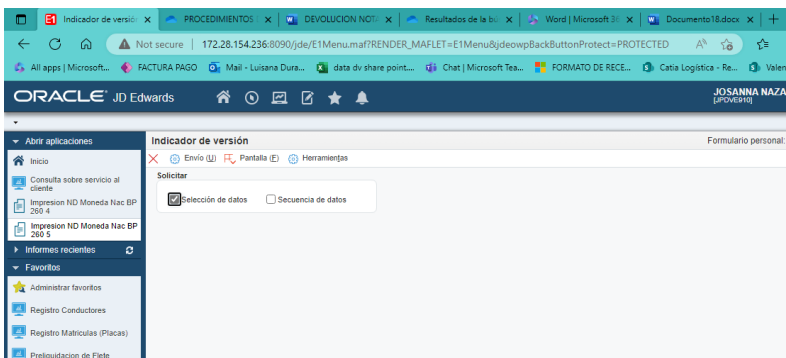
	Sei = 1	Cantidad enviada	Unidad medida	Cantidad sec enviada	UM secundaria	Número artículo	Ubicación	Lote/serie	Sucursal/planta	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	←	1,000-	B7	20,243-	KG	PTHRO08	STK. .	MQ1/2-170423	0450024001

## Parte II. Impresión de notas de crédito y débito PT

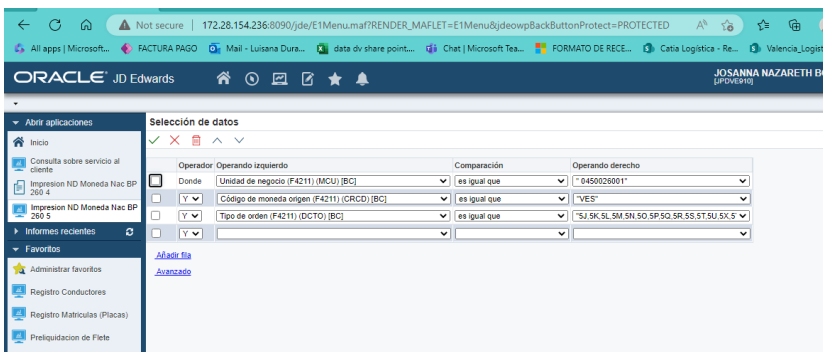
- Para la impresión de estas notas realizadas, se ingresa al sistema JD Edwards, siguiendo una secuencia de pasos: Grupo mimesa > Ventas nutrición humana > Facturación > Facturación Planta Valencia
- Dependerá del caso presente, que tipo devolución se va imprimir, en la siguiente imagen, se presenta la información de Facturas o ND/NC a imprimir



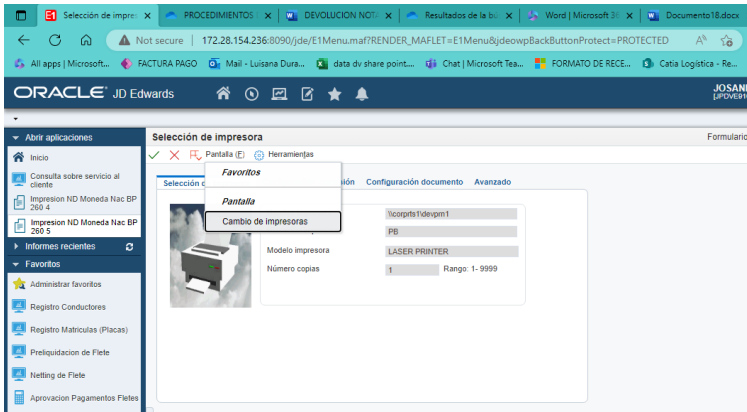
→ Luego de haber seleccionado la opción correspondiente a imprimir, se desglosará la siguiente pestaña: > Click en selección de datos



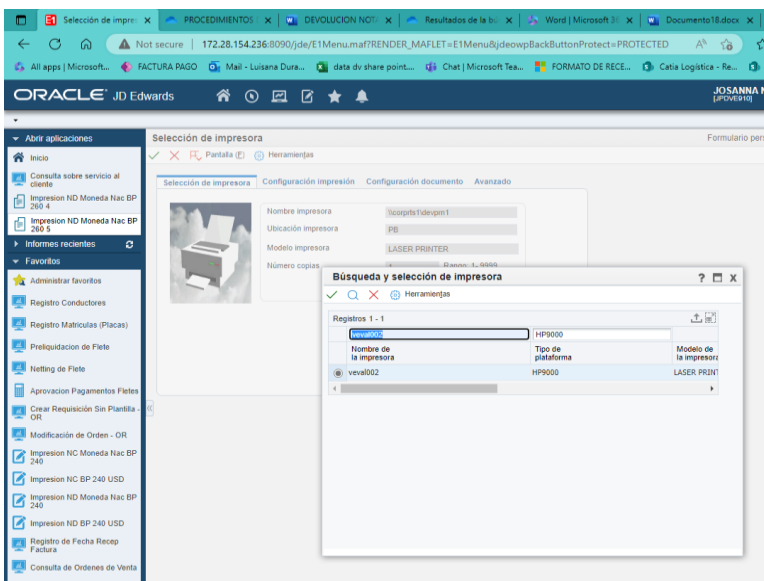
→ Tildar las casillas en blanco haciendo click para confirmar



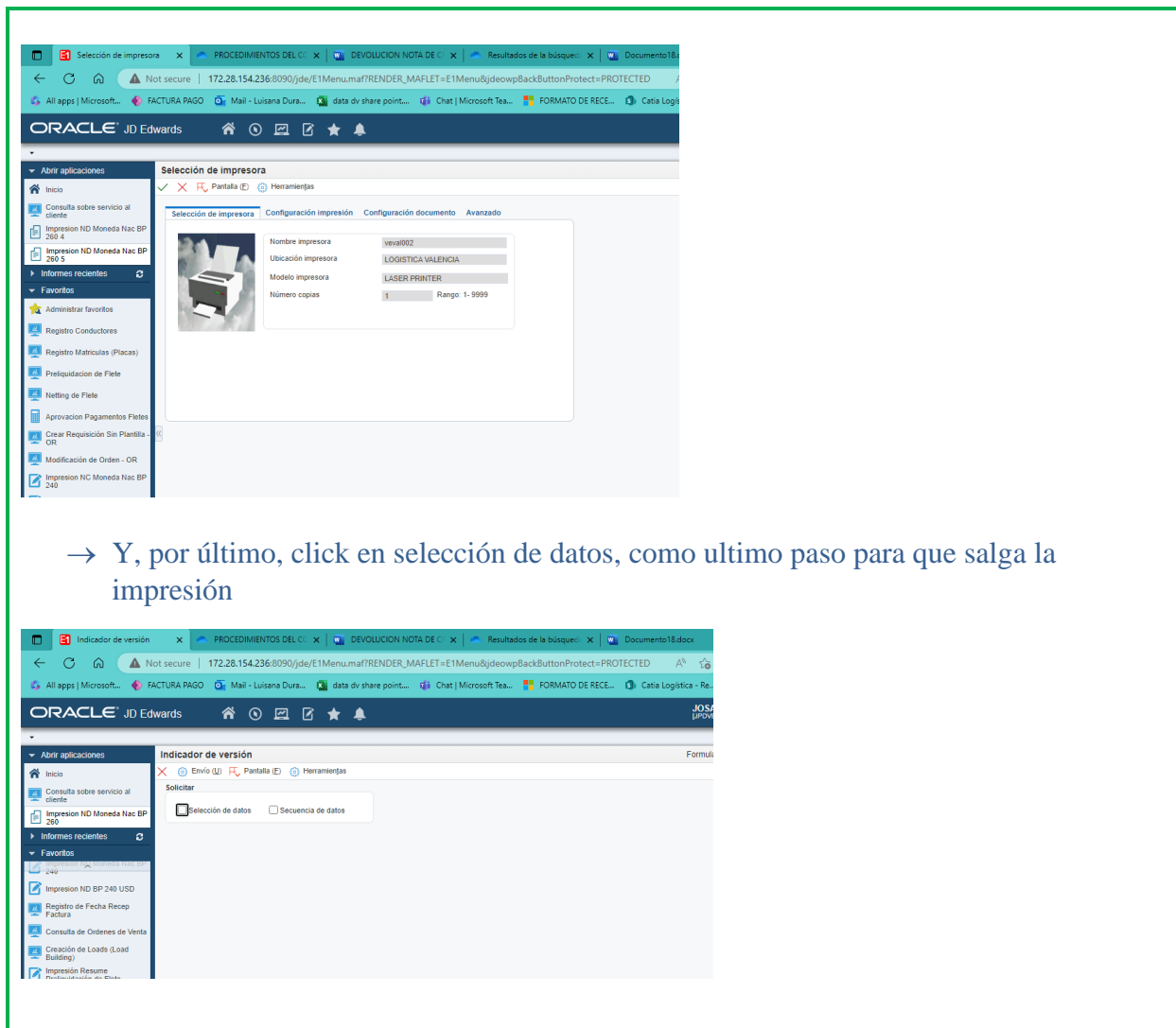
→ Luego se desglosará otra pestaña, seleccionaremos > Click en pantalla > cambio de impresora (esto debido a que la impresión es mediante una maquina distinta y especialmente solo para estos casos)



→ Se confirma la impresora a usar “veval002”



→ Luego, click en check verde



Con la propuesta creada y actualizada de estos instructivos, se busca mejorar la eficiencia de las actividades, que se ven afectada por ya sea falta personal, ingreso nuevo de pasantes, manejo erróneo de las actividades, entre otros. Buscando conseguir una información disponible para el departamento y que de esta manera no se vean detenidas las actividades de gran importancia, por lo que el departamento tendrá a su disposición un instructivo a seguir, en caso de que el personal responsable de la ejecución no se encuentre disponible.

#### 4.3.4 Propuesta 4: Protocolo con nuevo indicador de gestión

Con esta propuesta se busca reducir los errores presentes en la confusión de selección de PT al momento de cargar vehículos que presentan errores como: demoras, devoluciones, gastos excesivos e insatisfacción del cliente, provocando mala reputación a la empresa y con una deficiencia continua. El indicador de gestión propuesto y presente es la "Reducción en los errores

de inventario y despacho". Este indicador se evalúa como parte de los "Indicadores de Éxito" y se utiliza para medir la efectividad del protocolo en mejorar la precisión y la exactitud en el manejo del inventario y despacho de productos en el almacén del Departamento de Logística de Grupo Mimesa.

### **Objetivo:**

El objetivo de este protocolo es establecer un sistema claro y efectivo de identificación de racks en el almacén del Departamento de Logística de Grupo Mimesa, facilitando la gestión y el seguimiento de inventario, así como la optimización de los procesos logísticos.

### **Identificación de Racks:**

- Asignar un código único a cada rack dentro del almacén.
- Utilizar una combinación de letras y números para garantizar la unicidad y facilidad de identificación.

### **Etiquetado Visible:**

- Colocar etiquetas claramente visibles en cada rack, indicando el código asignado y cualquier otra información relevante (ubicación, capacidad, tipo de producto, etc.).
- Utilizar materiales duraderos y resistentes que no se desgasten fácilmente.
- Los recursos o materiales a usar será la impresión en hoja blanca, la plastificación, y el uso de guillotina para su recorte, y marcador para fácil modificación sobre el mismo material.

### **Registro de Información:**

- Mantener un registro actualizado de todos los racks en el almacén, incluyendo su ubicación, capacidad y contenido.
- Utilizar un sistema de gestión de almacén o una hoja de cálculo para mantener esta información.

### **Capacitación del Personal:**

- Capacitar al personal del almacén sobre cómo utilizar y entender el sistema de identificación de racks.
- Proporcionar orientación sobre cómo registrar y actualizar la información de manera adecuada.

### **Mantenimiento y Actualización:**

- Realizar inspecciones regulares para asegurarse de que las etiquetas estén en buen estado y sean legibles.

- Actualizar el registro de información de forma periódica para reflejar cualquier cambio en la disposición del almacén o en el contenido de los racks.

**Roles y Responsabilidades:**

- El gerente, y coordinador de almacén será responsable de liderar la implementación y mantenimiento de este protocolo.
- El personal del almacén será responsable de seguir las directrices establecidas y mantener actualizada la información de los racks.

**Indicadores de Éxito:**

- Mejora en la precisión y rapidez en la ubicación de productos dentro del almacén.
- Reducción en el tiempo dedicado a la búsqueda de productos.
- Disminución en los errores de inventario y despacho.

**Evaluación y Mejora Continua:**

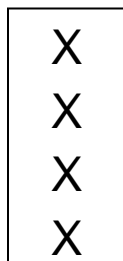
- Se realizarán evaluaciones periódicas para medir la efectividad del protocolo de identificación de racks.
- Se recopilará retroalimentación del personal del almacén para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

**4.3.4.1 Diseño e implementación del protocolo de identificación**

Para comenzar el diseño de la identificación de racks en el almacén, se inició con un enfoque visual utilizando imágenes para luego implementarlas. Esto facilitará la comprensión y la implementación del protocolo por parte del personal del departamento de logística. Estas imágenes servirán como referencia para la creación de un sistema de identificación claro y coherente.

La identificación será de la siguiente manera, donde se podrá visualizar:

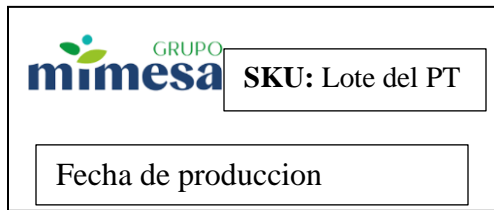
- Identificación del número de racks:



**Figura 22:** Identificación del número de racks

**Fuente:** Murguey L (2024)

- Identificación del producto almacenado:



**Figura 23:** Identificación del producto almacenado

**Fuente:** Murguey L (2024)

- Uso de la identificación propuesta:



**Figura 24:** Uso de la identificación propuesta

**Fuente:** Murguey L (2024)

Con la presente propuesta, se busca reducir los errores de carga que se generan por una información anteriormente no visible, con el objetivo de reducir las devoluciones posibles. Es de gran importancia informar al personal montacargas los cambios realizados.

Durante esta fase, se diseñó estrategias de mejora basadas en la gestión de procesos en el departamento de logística de la empresa Grupo Mimesa. Estas estrategias están enfocadas en optimizar los procesos logísticos y operativos de la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad en la cadena de suministro.

#### **4.4 Fase IV: Evaluación de la factibilidad operativa, técnica, social, ambiental y económica de las estrategias diseñadas para el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia.**

Esta fase consiste en evaluar la relación costo-beneficio para la implementación de las mejoras propuestas para el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, realizando un análisis de los costos que sobrellevaría aplicarlas y los beneficios que traerían consigo, apoyándonos en cinco aspectos básicos para evaluar su factibilidad, los cuales serían: Operativo, Técnico, Social, Ambiental y Económico.

#### 4.4.1 Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa, se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad, depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Para la factibilidad operativa, se evaluó los cambios que generarían las propuestas en caso de ser usadas, y si el mismo sería adaptable al personal de la organización (Ver Cuadro 13).

**Cuadro 13:** Análisis de factibilidad operativa de las propuestas diseñadas

<b>CARACTERÍSTICAS OPERACIONALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Las propuestas de mejoras son sencillas de comprender	X	
Coinciden los procedimientos y metodologías propuestas con el sistema actual	X	
Las propuestas de mejora se mantienen en pie ante un cambio en el personal	X	
Las propuestas se adaptan a los cambios necesarios para cumplir las necesidades de la organización	X	
Se cuenta con personal capacitado para asumir estas propuestas	X	

**Fuente:** Murguey L (2024)

Cada de una de las interrogantes presentes en el cuadro anterior, están sujetas a el análisis y diseño de cada propuesta planteada y como se puede visualizar tiene un total cumplimiento operacional. Por lo tanto, la evaluación operativa para este estudio es factible.

#### 4.4.2 Factibilidad Técnica

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente se refiere a elementos tangibles que se disponen para realizar el proyecto. Por lo tanto, se hizo una evaluación para verificar que se cuenta con dichos recursos. A continuación, en el siguiente cuadro se mostrarán los criterios que cuenta la empresa para implementar este plan de propuesta (Ver Cuadro 14).

**Cuadro 14:** Análisis de factibilidad técnica de las propuestas diseñadas

<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Se cuenta con computadoras	X	
Se cuenta con acceso a internet	X	
Se cuenta con impresoras	X	
Se cuenta con personal profesional	X	
Se cuenta con los sistemas requeridos para ejecutar las propuestas	X	
La ejecución de las propuestas optimiza el desempeño de los trabajadores del área	X	

**Fuente: Murguey L (2024)**

Los resultados obtenidos durante la realización de la investigación corroboran la factibilidad técnica, debido a que se cuenta con los equipos, materiales, herramientas y personal que se requiere, no solo para la capacitación sino también para aplicar la propuesta sin limitar las otras funciones del departamento.

#### **4.4.3 Factibilidad Social**

La factibilidad social implica examinar los posibles efectos sociales de un proyecto. Se concentra en identificar, evaluar y reducir los riesgos sociales asociados con la implementación del proyecto. Al evaluar la factibilidad social del plan propuesto, se consideraron aspectos como el compromiso del personal y los beneficios que conlleva su implementación. En resumen, se trata de asegurar que el proyecto sea beneficioso para la sociedad en general.

Es importante resaltar, como pueden influir la aplicación de las estrategias a pesar de no tener un impacto externo hacia la comunidad directamente, sin embargo, empezando por los empleados del departamento, estos se verían beneficiados por procesos que fueron mejorados, pensando en el bienestar y comodidad de ellos, ayudando en parte la disminución del retrabajo ampliando la comprensión de la estructura y esquema de los procesos logísticos y optimizando el desempeño de sus funciones.

#### **4.4.4 Factibilidad Ambiental**

La factibilidad ambiental es un proceso crucial que analiza las repercusiones ambientales de un proyecto antes de su ejecución. Su objetivo es identificar, predecir e interpretar los impactos que el proyecto podría generar sobre el medio ambiente, tanto positivos como negativos. A partir de esta evaluación, se busca prevenir, corregir y valorar esos impactos, con el fin de garantizar que el proyecto sea compatible con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. En última instancia, la viabilidad ambiental determina si el proyecto puede ser aprobado, modificado o rechazado por las autoridades competentes.

**Cuadro 15:** Valorización del impacto ambiental

<b>CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa realizará respaldos virtuales de la información, que no generen acumulación y desperdicios de papel	X	
Buscar mejorar continuamente los procesos con el fin de reducir el impacto ambiental de sus operaciones	X	
La empresa dispone de procesos productivos que generen el menor impacto ecológico posible	X	

La empresa se enfoca hacia el cumplimiento de toda la legislación y reglamentación vigente de materia ambiental en el país	X	
La empresa instruye a todos sus trabajadores con los principios y políticas ambientales	X	

**Fuente: Murguey L (2024)**

Como se puede observar, la aplicación de las propuestas diseñadas no genera un daño perjudicial al medio ambiente e incluso se busca disminuirlo, por lo tanto, se consideran ambientalmente factibles.

#### 4.4.5 Factibilidad Económica

En esta sección, se llevará a cabo una evaluación detallada de los diversos cálculos efectuados, con el objetivo de culminar en un estudio económico y financiero que respalde el desarrollo de las propuestas presentadas en este proyecto. Se discutirán los resultados obtenidos a partir de este análisis. A continuación, se presentará la inversión que la empresa ha destinado para la implementación de las propuestas (Ver Cuadro 16).

**Cuadro 16:** Costo de las inversiones del plan propuesto.

Propuesta 1: Plan de Formación y Capacitación al personal interdepartamental con indicadores de gestión			
Propuesta 2: Protocolo de Comunicación			
Recurso	Costo	Cantidad	Total
Resmas de Papel	\$10	1 unid	\$10
Toner	\$70	1 unid	\$70
Mano de obra (personal no fijo)	\$22/sem	2 semanas	\$44
<b>Total</b>			\$124
Propuesta 3: Protocolo e implementación en el Manejo de documentos			
Recurso	Costo	Cantidad	Total
Mano de obra (personal no fijo)	\$90	2 mes	\$180
<b>Total</b>			\$180
Propuesta 4: Protocolo con nuevos indicadores de gestión			
Recurso	Costo	Cantidad	Total
Mano de obra (personal no fijo)	\$90	1 mes	\$90
Resma de Hoja (100)	\$10	2 unid	\$20
Láminas de Plastificación (100)	\$25	2 unid	\$50

Maquina Plastificadora	\$55	1 unid	\$55
Marcadores removibles	\$8	1 caja	\$8
Tachuelas o Chinchas	\$10	3 cajas	\$30
<b>Total</b>			\$253
<b>Total de la Inversión por el Plan</b>			\$557

Fuente: Murguey L (2024)

**Relación Costo-Beneficio**

Para estimar la relación costo-beneficio, se realizará una evaluación de los costos y beneficios de la actividad o empresa propuesta, tomando como referencia los ingresos y costos estimados. Si los beneficios, interpretados como ganancias, exceden los costos de la actividad propuesta, entonces la nueva empresa podría ser considerada como una inversión rentable para la organización.

**Análisis Costo-Beneficio**

**Datos:**

Ingreso referencial: \$450,000 los cuales corresponden a los ingresos de la planta por los despachos de un mes.

Beneficio referencial: \$450,000 \* 15% = \$67,500 los cuales corresponden al porcentaje de los ingresos que representa el departamento de logística los cuales dejan de percibirse por devoluciones (30%).

Costo de la Inversión: \$557

$$\text{Relación costo – beneficio} = \frac{\text{Beneficio referencial}}{\text{Costo de la inversion}}$$

$$\text{Relación costo – beneficio} = \frac{\$67,500}{\$557}$$

$$\text{Relación costo – beneficio} = \$121,18$$

Ahora bien, para que se cumpla el estudio de la factibilidad de la relación Costo-Beneficio se debe considerar las siguientes condiciones:

B/C>1 Se acepta el proyecto de la propuesta

B/C=1 Es indiferente

B/C<1 Se rechaza el proyecto de la propuesta

En base a lo antes expuesto, se obtiene que la relación Costo-Beneficio de la propuesta sea mayor a 1, es decir, que el costo de inversión es menor al beneficio mensual. Representado esto, un indicativo de la viabilidad de la implementación de esta.

En cuanto a la factibilidad operativa, las propuestas son comprensibles, se alinean con los procedimientos existentes, son adaptables a los cambios y cuentan con el personal capacitado para su implementación. Esto garantiza que las mejoras puedan ser implementadas de manera efectiva, sin obstáculos operativos significativos.

La factibilidad técnica también ha sido verificada, ya que contamos con los recursos necesarios, como equipos, materiales y personal profesional, para llevar a cabo las propuestas sin limitaciones técnicas. Esto asegura que las mejoras puedan ser implementadas con éxito y sin comprometer otras funciones del departamento.

En cuanto a la factibilidad social, las propuestas no solo benefician a la empresa, sino también al personal del departamento logístico, al mejorar sus procesos de trabajo y optimizar su desempeño.

En términos de factibilidad ambiental, las propuestas no generan impactos negativos en el medio ambiente y, de hecho, buscan reducir el impacto ambiental de las operaciones logísticas de la empresa.

Finalmente, la evaluación económica ha demostrado que la inversión requerida para implementar las propuestas es menor que los beneficios esperados, como lo indica la relación costo-beneficio favorable. Esto confirma que las mejoras propuestas son financieramente viables y representan una inversión rentable para la organización.

## CONCLUSIONES

Una vez estudiado el método de logística de la empresa Grupo Mimesa, se lograron desarrollar una serie de estrategias que podrán ser aplicadas en los procesos logísticos, la cual se compuso de las fases metodológicas de diagnóstico, análisis, diseño de estrategias de mejora, estudio de las estrategias de mejora propuestas, se puede concluir lo siguiente:

En la fase I, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. en su planta ubicada en Valencia. Se realizó un diagnóstico de las condiciones actuales y descripción detallada del departamento, mediante diversas técnicas como recolección de datos, la observación directa, la entrevista estructurada con su respectivo guión de entrevista, la revisión documental y la revisión bibliográfica, con la cual se destacan la falta de claridad en los criterios de medición de calidad, la carencia de indicadores específicos de desempeño, la comunicación asertiva no formalizada, los mecanismos limitados para mejorar la comunicación, la falta de mediciones claras de eficiencia, la insuficiencia de personal calificado y las deficiencias en la documentación y rastreo de eficiencia.

En la fase II, se realizó un análisis de las debilidades encontradas. El análisis se inició con la clasificación de las debilidades encontradas a través del Diagrama de Ishikawa, lo que permitió identificar diferentes áreas de mejora, como operaciones logísticas, distribución y almacén. Posteriormente, se utilizó la técnica de los 5 Por Qué para identificar las causas raíz que originan el deficiente desempeño de los procesos. Además, se llevó a cabo un análisis de los indicadores de gestión y controles realizados en los procesos logísticos, lo que permitió identificar los márgenes de error y las deficiencias en la gestión de la cadena de suministro. Este análisis se complementó con el uso de la matriz FODA, que ayudó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de logística. Se resumieron las estrategias encontradas, estas estrategias representan una oportunidad para mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad de la organización.

En la fase III, las oportunidades de mejora identificadas durante la investigación se convirtieron en la base para el diseño de estas estrategias. Entre las principales oportunidades de mejora se encuentran: Plan de Formación y Capacitación al personal interdepartamental con indicadores de gestión, Protocolo de Comunicación, Protocolo e implementación en el Manejo de

documentos, Protocolo con nuevos indicadores de gestión (identificación de racks). Estas estrategias de mejora representan una oportunidad para Grupo Mimesa para fortalecer su posición en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y optimizar sus operaciones logísticas, contribuyendo así al éxito y la competitividad de la empresa en el largo plazo.

En la Fase IV, se estudió la factibilidad de la investigación para determinar una mejora en el departamento de logística de Grupo Mimesa, ha sido crucial evaluar la factibilidad operativa, técnica, social, ambiental y económica de las estrategias diseñadas. A través de un análisis se determinó que las propuestas elaboradas para optimizar los procesos logísticos de la empresa presentan una sólida viabilidad en todos los aspectos evaluados. En resumen, se respalda la implementación de las mejoras propuestas, lo que permitirá mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación, en la que se desarrollaron los objetivos planteados y se plantearon soluciones a través de herramientas de ingeniería industrial, contribuyendo así al mejoramiento de los procesos de logística y operaciones, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa:

- La implementación de las propuestas planteadas por parte de la gerencia.
- Monitoreo Continuo: Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto de las mejoras implementadas en los procesos logísticos. Esto permitirá identificar oportunidades de ajuste y asegurar que las estrategias diseñadas estén generando los resultados esperados a lo largo del tiempo.
- Flexibilidad y Adaptabilidad: Fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad y la adaptabilidad ante cambios en el entorno empresarial y en las necesidades del mercado. Esto garantizará que el departamento de logística pueda responder eficazmente a futuras demandas y desafíos.
- Innovación Tecnológica: Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en el campo de la logística. Explorar constantemente nuevas herramientas, software y soluciones tecnológicas que puedan mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos logísticos, así como reducir costos operativos.
- Desarrollo del Talento: Invertir en el desarrollo profesional y la capacitación continua del personal del departamento de logística. Esto incluye programas de formación específicos para mejorar habilidades técnicas, de liderazgo y de gestión del cambio, lo que fortalecerá la capacidad del equipo para enfrentar desafíos futuros.
- Colaboración Interdepartamental: Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre diferentes departamentos dentro de la empresa. Esto permitirá una integración más estrecha de los procesos logísticos con otras áreas funcionales, como producción, ventas y marketing, lo que conducirá a una cadena de suministro más eficiente y coordinada.
- Evaluación Periódica: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del departamento de logística y del cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto proporcionará retroalimentación valiosa para identificar áreas de mejora continua y ajustar las estrategias según sea necesario para mantener la competitividad y la eficiencia operativa.

- Investigación y Desarrollo: Promover la investigación y el desarrollo dentro del departamento de logística para identificar nuevas oportunidades de mejora y soluciones innovadoras. Esto podría implicar la realización de estudios de benchmarking, análisis de tendencias del mercado y participación en programas de innovación colaborativa con socios externos.

Al aplicar estas recomendaciones, Grupo Mimesa podrá fortalecer su posición competitiva en el mercado, mejorar la eficiencia de sus operaciones logísticas y garantizar un servicio de alta calidad para sus clientes.

## REFERENCIAS

- Aguilera, C. (2000). **Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones**. Estudios Gerenciales, 16(77), 53-69. Cali.
- Amaya, B. Mejía, W. (2020). **Propuesta de Mejora para el Proceso Logístico de la Empresa Inversora Lockey Limitada, Sucursal Colombia**. Universidad Antonio Nariño. Bogotá D.C.
- Arias, F. (1999). **El proyecto de investigación: Guía para su elaboración**. Tercera Edición. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Sexta Edición. Caracas: Episteme.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). **Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas**. Cinta de Moebio 3: 40-49. Universidad de Chile. Santiago.
- Bennis, W. (1962). **Teoría del desarrollo Organizacional**.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (1999, 29 de diciembre). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 5.453 (Extraordinario). Marzo 24, 2000.
- De Toro, I. y McCabe, T. (1997). **How to Stay Flexible and Elude Fads**. Quality Progress.
- Goldratt, E. y Cox, J. (2005). **La Meta: Un proceso de mejora continua**. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez, M. (2006) **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Córdoba: Editorial Brujas.
- Grupo Mimesa. (2022). **Manual del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos**. (4ta revisión).
- Grupo Mimesa. (2022). **Procedimiento General del Departamento de Logística**. (8va revisión).
- Haidar, A. (2021). **“Planificación Estratégica Logística en el Despacho y Distribución de Producto Terminado en la Empresa Plásticos Martínez C.A”**. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Hart, C. (1998). **Doing a literature review**. London: Sage Publications

- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. Quinta Edición. México, D.F.: McGraw Hill.
- ISO. (2018). **Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria**. Norma ISO 22000.
- Lefcovich, M. (2009). **Kaizen: La mejora continúa aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos**. Santa Fe: El Cid Editor.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo**. (2005, 30 de junio). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 38.236. 26 de julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras**. (2012, 7 de mayo). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 6.076. 7 de mayo de 2012.
- López, A. (2003). **Gestión Estratégica y Medición: El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard**. Madrid: AECA.
- Lupi, L. Ríos, M. (2021). “**Estandarización de los Procesos Logísticos y Operativos de la Empresa de Transporte Lauri C.A**”. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Normas de Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte de Envases, Empaques y/o Artículos Destinados a estar en Contacto con Alimentos**. (2007, 4 de mayo). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 38.678. Mayo 8, 2007.
- Normas de Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte para consumo humano**. (1996, 4 de noviembre). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 36.081. Noviembre 7, 1996.
- Montenegro, J. (2019). **Propuesta de Mejora del Proceso Logístico y Comercial para Aumentar el Nivel de Servicio en la Empresa Sipán Distribuciones S.A.C**. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Mora, L. (2016). **Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento**. Segunda Edición. Cundinamarca: Ecoe Ediciones.
- Valencia, J. Sares, A. (2022). **Propuesta de Mejora del Proceso Logístico del Área de Documentos de la Empresa Tramacoexpress**. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil.
- Vallejo, R. Ordoñez, M. Villalobos, A. Sánchez, J. (2008). **Orientaciones metodológicas para investigaciones en el área de ingeniería**. Venezuela: Imagen Digital.

Von Bertalanffy, L. (1989). **Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones.** México: Fondo de Cultura Económica.



## **APÉNDICES**

## Apéndice A



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **INSTRUCCIONES PARA LA GUIA DE ENTREVISTA**

- Indique su función dentro de la empresa
- Proceda a leer detenidamente cada una de las preguntas
- Responda de manera objetiva
- En caso de dudas, consulte con la persona encargada de aplicar el cuestionario
- El presente guion de entrevista está dirigido al personal del departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia

### **GESTIÓN DE PROCESO APLICADO EN EL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA DE LA EMPRESA CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. PLANTA VALENCIA**

**Autores: Murguey Lilia**

**Fecha:**

<b>N°</b>	<b>Guion de entrevista</b>
<b>1</b>	<b>¿Cómo mide la calidad de los procesos logísticos dentro de un departamento?</b>
<b>2</b>	<b>¿Qué indicadores utiliza para medir la calidad de los procesos logísticos?</b>
<b>3</b>	<b>¿Cómo se asegura de que la comunicación entre los miembros del departamento de logística sea asertiva?</b>
<b>4</b>	<b>¿Qué mecanismos tiene implementados para mejorar la comunicación asertiva en el departamento?</b>
<b>5</b>	<b>¿Cómo mide la eficiencia de los procesos logísticos dentro de un departamento?</b>
<b>6</b>	<b>¿La empresa cuenta con personal calificado?</b>
<b>7</b>	<b>¿Qué documentación se debe implementar actualmente para rastrear el histórico de la eficiencia en los procesos logísticos?</b>
<b>8</b>	<b>¿Qué consejos daría a otros profesionales de logística para mejorar la eficiencia de sus departamentos?</b>
<b>9</b>	<b>¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la actualidad para mejorar la eficiencia?</b>
<b>10</b>	<b>¿Cuál sería su sugerencia para mejorar el proceso logístico de la empresa?</b>

## Apéndice B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fecha: 16/10/2023

\_\_\_\_\_  
Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	
--	--

## Apéndice B



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fecha: 16/10/2023

\_\_\_\_\_  
Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	
--	--

## Apéndice B



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fecha: 16/10/2023

\_\_\_\_\_  
Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	
--	--



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTIMADO PROFESOR (A): ANGELICA JARAMILLO**

Seguidamente se le presenta un guion de entrevista que va dirigido a un panel de expertos de diferentes áreas de trabajo en la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, ubicada en Zona Industrial Municipal Norte, Av.67, c/c carretera nacional vía los Guayos, Valencia – Edo. Carabobo, para un total de tres (03) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico número uno (01) de la investigación, que se denomina: Diagnosticar la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, de tal manera que permita obtener información de una fuente confiable. Por lo que se solicita a usted de sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industria y académico.

A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guion de entrevista y el formato de validación.

**Autor:**

Lilia Beatriz de Jesús Murguey Romero, C.I.: 27.684.105

**Tutor:**

Ing. Ana Avendaño, C.I.: 7.187.788



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTIMADO PROFESOR (A): NELLY NIÑO**

Seguidamente se le presenta un guion de entrevista que va dirigido a un panel de expertos de diferentes áreas de trabajo en la Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, ubicada en Zona Industrial Municipal Norte, Av.67, c/c carretera nacional vía los Guayos, Valencia – Edo. Carabobo, para un total de tres (03) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico número uno (01) de la investigación, que se denomina: Diagnosticar la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, de tal manera que permita obtener información de una fuente confiable. Por lo que se solicita a usted de sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industria y académico.

A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guion de entrevista y el formato de validación.

**Autor:**

Lilia Beatriz de Jesús Murguey Romero, C.I.: 27.684.105

**Tutor:**

Ing. Ana Avendaño, C.I.: 7.187.788



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTIMADO PROFESOR (A): MANUEL CUADRADO**

Seguidamente se le presenta un guion de entrevista que va dirigido a un panel de expertos de diferentes áreas de trabajo en la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, ubicada en Zona Industrial Municipal Norte, Av.67, c/c carretera nacional vía los Guayos, Valencia – Edo. Carabobo, para un total de tres (03) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos van a permitir dar respuesta al objetivo específico número uno (01) de la investigación, que se denomina: Diagnosticar la situación actual de los procesos en el departamento de logística de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L. Planta Valencia, de tal manera que permita obtener información de una fuente confiable. Por lo que se solicita a usted de sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industria y académico.

A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guion de entrevista y el formato de validación.

**Autor:**

Lilia Beatriz de Jesús Murguey Romero, C.I.: 27.684.105

**Tutor:**

Ing. Ana Avendaño, C.I.: 7.187.788