

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE INVENTARIOS,
DISTRIBUCIÓN, ABASTECIMIENTO Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS
NACIONALES E IMPORTADOS EN PROGLOBAL S.A**

DOMENIQUE SARAHI YANEZ PEÑA

DIRECTOR: PHD CARLOS JOSÉ ANDRADE HERRERA

QUITO, JUNIO-2022

DIRECTOR:

PHD. Carlos José Andrade Herrera

LECTORES:

PhD. Carmen Daza Villadiego (Informante I)
Mgtr. Diego Serrano Machado (Informante II)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por ser mi guía fundamental y darme la sabiduría necesaria para poder culminar toda mi carrera universitaria. A mis padres y hermano, quienes me han apoyado a lo largo de este camino y han estado conmigo en los buenos y malos momentos, siempre dándome un buen consejo y palabras de ánimo para continuar.

Además, a mis profesores, y tutor de investigación el Dr. Carlos Andrade, quienes han sido los que han podido trasmitirme sus conocimientos para hoy en día conocer y poner en práctica todo lo aprendido.

Por último, a mis amigos, que han hecho de este paso por la Universidad, sea uno de los mejores momentos para disfrutar y aprender de cada situación vivida.

Sarahí Yáñez

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, lo dedico principalmente a Dios, por ser el que me ha dado las fuerzas para poder realizarlo, la sabiduría para poner las palabras correctas y la energía para culminarlo.

También, lo dedico a mis padres y hermano, los cuales han sido un apoyo fundamental en el desarrollo de este, quienes también se han tomado el tiempo de leerlo y opinar acerca del mismo, dándome los mejores consejos y apoyo. A mis abuelos, que, con sus palabras de aliento y amor, me han impulsado a seguir adelante.

Sarahí Yáñez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
JUSTIFICACIÓN	12
Pregunta General.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivo Especifico.....	13
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1 Reingeniería de procesos	15
1.2 Cinco fuerzas de Porter.....	17
1.3 Análisis FODA	19
1.4 Sistema de inventarios	20
1.5 Distribución y Políticas de Entregas	21
1.6 Auditoria de inventarios.....	21
METODOLOGÍA.....	22
2. VALORACIÓN DE PROCESOS REALIZADOS EN PROGLOBAL S.A.....	23
2.1 Análisis situacional de la empresa	23
2.1.1 Descripción de la empresa	23
2.1.2 Organigrama	23
2.1.3 Misión, Visión y Valores.....	25
2.1.4 Análisis FODA	25
2.1.5 Cinco fuerzas de Porter.....	27
2.2 Análisis de Procesos	29
2.2.1 Identificación de los procesos de inventarios, distribución, abastecimiento y almacenaje	29

2.2.1.1	Sistema de inventarios	30
2.2.1.2	Abastecimiento de los productos comercializados	31
2.2.1.3	Almacenaje de productos	34
2.2.1.4	Distribución	35
2.3	Indagación acerca de las problemáticas que aqueja a la empresa.....	37
2.3.1	Problemática en inventarios.....	37
2.3.2	Problemática en abastecimiento de productos nacionales e importados.....	38
2.3.3	Problemática en el almacenaje dentro de bodega PROGLOBAL S.A	40
2.3.4	Problemática en distribución	41
3.	PLANTEAMIENTO DE MEJORA DE PROCESOS PARA PROGLOBAL S.A	43
3.1	Beneficios de una reingeniería de procesos	43
3.2	Identificación de tipos de sistema de control.....	44
3.3	Sistema de radio frecuencia de inventarios (RFID):.....	44
3.4	Lean Warehouse	45
3.5	Propuestas de mejora para una realización de los procesos correcta.....	45
3.5.1	Almacenaje	45
3.5.2	Distribución	47
3.5.3	Abastecimiento	48
3.5.4	Inventarios	49
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
4.1	Conclusiones.....	51
4.2	Recomendaciones	52
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Análisis FODA-PROGLOBAL S.A.....	26
Tabla 2. Sistema de inventario.....	30
Tabla 3. Abastecimiento de productos comercializados (Importados).....	32
Tabla 4. Abastecimiento de productos comercializados (Nacionales).....	33
Tabla 5. Almacenaje de productos comercializados.....	34
Tabla 6. Proceso de distribución.....	36
Tabla 7. Metodo ABC aplicado a Proglobal S.A.....	46
Tabla 8. Análisis para conocer la distribución de producto.....	48
Gráfico 1. Logística Moderna enfocada al consumidor.....	14
Gráfico 2. Diagrama de Procesos.....	16
Gráfico 3. Diagrama explicativo cinco fuerzas de Porter.....	18
Gráfico 4. Análisis FODA.....	19
Gráfico 5. Organigrama PROGLOBAL S.A.....	24
Gráfico 6. Cinco fuerzas de Porter-PROGLOBAL S.A.....	27

RESUMEN EJECUTIVO

PROGLOBAL S.A, empresa dedicada a la comercialización de alimentos y bebidas dentro del territorio ecuatoriano, atendiendo a clientes como Supermaxi, gasolineras, farmacéuticas entre otros.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal analizar cada situación de la empresa denominada PROGLOBAL S.A. para reconocer problemas cotidianos, procesos que no agregan valor, actividades mal realizadas, etc. Lo anterior afectará especialmente a la logística de la empresa, teniendo en cuenta las cuatro actividades principales: distribución, almacenaje, abastecimiento y acopio. Además, se plantea una propuesta de reingeniería de procesos, que permitirá el óptimo desarrollo de la empresa.

Palabras claves:

Reingeniería, lean warehouse, canales de ventas, procesos logísticos, caracterización de procesos, políticas.

ABSTRACT

PROGLOBAL S.A, a company dedicated to the commercialization of food and beverages within the Ecuadorian territory, serving customers such as Supermaxi, gas stations, pharmaceuticals and so on.

The main objective of this degree work is to analyze every situation of the company named PROGLOBAL S.A. To recognize daily problems, processes that do not add value, activities poorly performed and so on. The aforementioned will affect especially the logistics of the company, taking into account the four main activities: distribution, warehousing, supply and stocktaking. In addition, a process re-engineering proposal is proposed, which will allow the optimal development of the company.

The methodology used in this work is descriptive-analytical, since each situation is described and a characterization of the processes carried out within the company is made, taking advantage of the data available, real, and daily situations, and taking into consideration the experience of each of the problems describe, in order to subsequently carry out an analysis and propose an improvement.

Key words: Reengineering, lean warehouse, sales channels, logistics processes, process characterization, policies.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador ofrece un entorno empresarial atractivo que garantiza a los inversionistas extranjeros los mismos derechos que a los ciudadanos ecuatorianos. Su ubicación en la costa noroeste de América del Sur, lo convierte en un centro logístico. En este contexto, PROGLOBAL S.A, es una empresa importadora de alimentos, bebidas y licores premium, ubicada en la ciudad de Quito, parroquia Comité del Pueblo, centrada en actividades de comercializar productos nacionales e importados a los diferentes autoservicios como cadenas, delicatessen, micro mercados, estaciones de servicio, restaurantes, bares y discotecas. Algunos de sus más grandes clientes son: Corporación Favorita, ATIMASA, Santa María, El Rosado, Discotecas (Shot me, Nativo, Casino), entre otros. Sin embargo, de acuerdo con los exámenes realizados a esta empresa, se observó que la comercialización, distribución, abastecimiento y sistema de inventarios han ido registrando clientes insatisfechos.

Como consecuencia de lo mencionado, se ha vuelto un imperativo por parte de la administración evaluar la logística interna y sus distintas actividades realizadas durante los dos últimos años (2020 y 2021) bajo la crisis sanitaria, asimismo se investigó posibles soluciones o aportes con los cuales la empresa pueda contar con un mejor performance, basándose principalmente en una reingeniería de procesos. De esta manera se examinó la situación de la empresa, tomando en cuenta ciertos factores existentes como, crisis de importaciones, falta de organización en le área de bodega y comunicación entre las áreas para conocer el stock del inventario de productos.

Las recomendaciones que se realicen en las actividades logísticas de PROGLOBAL S.A, permitirán principalmente que sus clientes finales estén satisfechos con la marca, creando fidelidad, disminuyendo las quejas sobre stock de productos, caducidad de estos, entre otros. Además, las relaciones y comunicación entre las áreas de ventas y logística, mejorará continuamente, con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes internos y externos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROGLOBAL S.A, nace en 2001, cuya actividad principal es importadora y comercializadora de alimentos, bebidas y licores premium, para distribuir sus productos a los autoservicios como cadenas, delicatessen, micro mercados, estaciones de servicio, restaurantes, bares y discotecas. El manejo de los inventarios, abastecimiento y logística de productos nacionales e importados dentro de PROGLOBAL S.A se encuentra en un punto medio, es decir, no tiene un equilibrio para tener un buen desarrollo y satisfacer exitosamente las necesidades de los consumidores de la marca en el mercado.

En un primer examen, se observó que existen ciertos desajustes de inventarios, debido a la desorganización existente en bodega e incorrectos procedimientos en despachos, asimismo, quejas del área comercial en cuanto al stock de productos, considerando que esto es consecuencia de los tiempos de entrega de los proveedores (productos nacionales) y crisis mundial en las importaciones.

Las pérdidas económicas presentadas en PROGLOBAL S.A han sido irremediables, siendo el sistema informático uno de los causantes de esta problemática que no permite comprobar las existencias entre lo físico y lo registrado. Por tanto, es necesario la implementación de una reingeniería de procesos que permita revisar y mejorar la logística interna, manejo de inventarios y abastecimiento dentro de la empresa, para lograr una mejora óptima y satisfactoria para la empresa y consumidores.

JUSTIFICACIÓN

El examen realizado a PROGLOBAL S.A., se determinó que existen ciertos desajustes en los inventarios, por la falta de desorganización en las bodegas como procedimientos en despachos inadecuados, por lo que la administración de la empresa solicitó a través de este trabajo de investigación realizar una reingeniería del sistema de inventario, distribución, abastecimiento y almacenaje de productos nacionales e importados. El objetivo de esta reingeniería es cambiar la concepción del negocio mediante el análisis y rediseño radical de su funcionamiento. Para el efecto, la implementación de herramientas informáticas facilitará contar con un mayor control de stocks de inventarios, distribución y abastecimiento de los productos comercializados en la empresa, situación que además permitirá corregir los múltiples problemas existentes al momento de entrega, variabilidad de inventarios de productos, stock de productos nacionales e importados. Adicionalmente, existen inconsistencias de entrega con respecto a los proveedores y productos importados, debido a la crisis mundial y escasez de contenedores que han elevado considerablemente los costos de los fletes. Además, la investigación se realizará con el fin de recomendar la mejora de los procesos que están afectando a la empresa, y consecuentemente a las pérdidas económicas y de clientes.

Pregunta General

¿Cuáles son los determinantes que estarían afectando al manejo de inventarios, abastecimiento y logística de productos comercializados por PROGLOBAL SA?

Objetivo General

Determinar los factores que afectarían a los stocks de inventarios, distribución y reabastecimiento de productos nacionales e importados dentro de PROGLOBAL.S.A., frente a los clientes de la empresa.

Objetivo Especifico

- Evaluar el manejo de los stocks de inventarios, distribución y abastecimiento realizados en la empresa.
- Recomendar una reingeniería de procesos e implementación de sistemas de mayor control para contar con un adecuado manejo de inventarios.

1. MARCO TEÓRICO

La logística es uno de los procesos más importantes y valiosos de las empresas para administrar la cadena de suministro, considerando factores que hacen que esta sea más eficiente como el tiempo, calidad y seguridad en los procesos realizados. Por ejemplo, si una empresa tiene problemas a la hora de sus despachos, stock de productos, entre otros, es necesario evaluarla y conocer los procesos logísticos realizados para identificar el factor que está afectando, siendo el consumidor sobre quien recae la problemática. La logística busca una mayor optimización interdisciplinaria que cambie la perspectiva vertical tradicional a la horizontal, en relación con la mejora continua extendiéndose desde el cliente al proveedor con retorno al cliente. (Servera-Frances, 2008).

Por varios años, la manera en que la logística ha sido aplicada, ha ido en un constante cambio, las empresas buscan aplicar una logística más moderna, la cual tiene como fin la planificación, implementación, control de la eficiencia, flujo de efectivo, almacenaje de mercancía y servicio, todo esto enfocando al consumidor. (Lima, Sando Breval, Rodriguez Toboada , & Follmann , 2017).

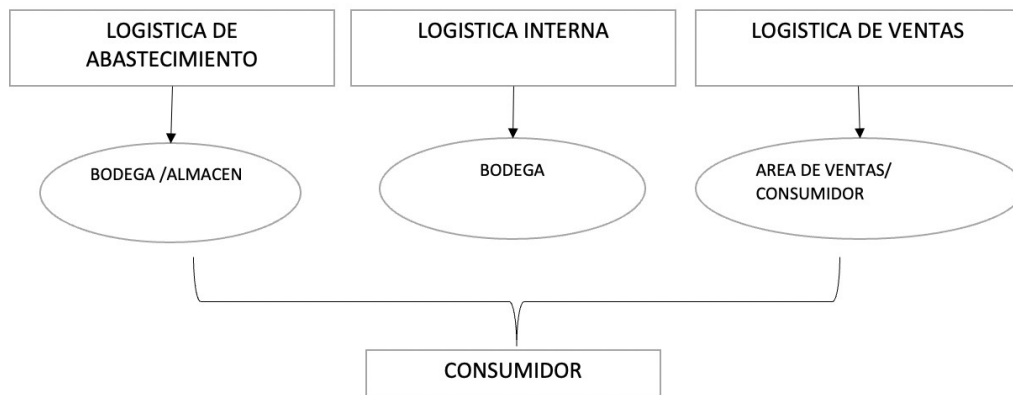


Gráfico 1. Logística Moderna enfocada al consumidor

La Gráfica 1 muestra la forma en que se maneja la logística moderna, principalmente se empieza con el abastecimiento, como las empresas se aprovisiona de los productos que ofrece, dicha acción recae sobre el almacén (bodega), en donde se ubica el producto adquirido. Seguido de la logística interna, en donde la atención se centra en el buen manejo y organización de los productos existentes en bodega, con el objetivo de un buen servicio a las áreas involucradas. Finalmente, la logística de ventas que espera satisfacer la necesidad del consumidor, a través de los mayoristas o minoristas, entregando el producto correcto y esperado. Todo lo anteriormente mencionado va enfocado a la necesidad del consumidor, desde el abastecimiento (técnicas y análisis para conocer cual es el producto que necesita más stock) hasta la logística de ventas, en donde se ofrece y satisface al cliente.

Es importante mencionar que la logística tiene como objetivo la satisfacción del cliente, es por eso que para optimizar la logística es necesario utilizar las 7 C's de la logística. La misma que hace referencia a tener disponible el producto correcto, la cantidad correcta, las condiciones correctas (calidad), lugar correcto (entregas), tiempo correcto, cliente y el costo correcto (transporte y calidad), es importante saberlos aplicar como una herramienta de competitividad empresarial. (Díaz, 2015)

1.1 Reingeniería de procesos

Es importante comprender el significado de los procesos para enfocarse y conocer las fallas existentes. Por lo que, la gestión de procesos es una manera diferente de organizar al trabajo, a través de actividades secuenciadas que buscan añadir valor a las actividades desarrolladas dentro de la empresa, cuenta con varias entradas de materiales o información, y como consecuencia están las salidas que brinda al igual materiales o información, pero con valor agregado. (Maldonado, 2011)

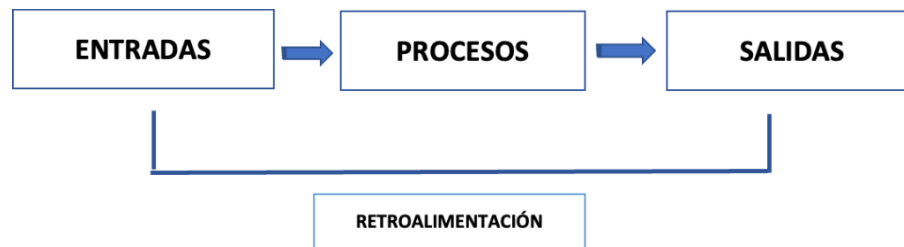


Gráfico 2. Diagrama de Procesos

La Gráfica 2 muestra el diagrama principal de procesos, enfocándose principalmente en, las entradas, las cuales se centran en los materiales que la empresa tiene y con los cuales trabaja diariamente, seguido de los procesos, los cuales son los procedimientos en donde se utilizan las entradas para poder satisfacer las necesidades de un comprador o usuario. Finalmente, está la salida, en donde se encuentra el producto final, esperando que satisfaga la necesidad del consumidor, con la creación de valor en cada actividad desarrollada. La retroalimentación abarca a toda esta Gráfico debido a que existen varios procesos en los cuales las salidas, vuelen a ser entradas (material diario de la empresa).

Al evaluar los procesos de una empresa y reconocer las diferentes falencias, es importante considerar la realización de una reingeniería. Según, (Rodriguez, 2013), Hammer es a quien se le atribuye el término reingeniería, nos indica que este proceso es un cambio importante para poder llegar al fundamento del problema dentro de una organización, además añade que la reingeniería promueve y alienta a que la empresa sea mucho más productiva. Por otro lado, la esencia de realizar una reingeniería es que las personas estén dispuestas a pensar de un modo diferente, acceder y deshacerse varias actividades previamente realizadas con el fin de obtener beneficios, agregando valor a la estructura y cultura de trabajo (Administrativas, 2012).

Un proceso de reingeniería consiste en establecer nuevos procesos, planteados y rediseñando las actividades de organización, con el fin de que las empresas busquen vías de crecimiento. Según, (ThreePoints, 2021) es importante contar con tres estaciones como mínimo para la realización de una reingeniería, la primera es la realización de un plan estratégico en donde se establece la estrategia y los pasos a seguir, en esta se deberá establecer fechas y fases. Por otro lado, se encuentra el análisis de los procesos y prepuestas, en esta se menciona las cinco

características principales que son el establecer metas, la dedicación de un tiempo específico, profundización con las necesidades de los usuarios potenciales, establecer un líder y probar (conocer si el rediseño funciona antes de ponerlo en marcha), finalmente se encuentra la implementación de los procesos, en esta fase se cuenta con un líder para su correcta implementación.

Además, la reingeniería busca resultados de gran impacto en diferencia de otros enfoques que se enfocan en buscar resultados incrementales y continuos. (Busto, 2005)

1.2 Cinco fuerzas de Porter

El diamante de Porter, analiza la competitividad de una empresa, tendiente a disminuir las amenazas existentes en el mercado y aprovechar las oportunidades. Dentro del contexto de la empresa PROGLOBAL S.A, la identificación de dichas fuerzas, permitirán tener una mejor perspectiva del desempeño en el mercado, identificando los problemas en procesos logísticos. “Las cinco fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas en el punto de vista de la formulación de estrategia” (Porter M. E., 2008)

En el libro “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” de Michael Porter (Porter M. E., 2018) son:

- Amenazas de nuevos entrantes: en esta los nuevos entrantes tienen la capacidad y sobretodo el deseo de participar en el mercado, ejerce presión en los precios, costos e inversiones. Asimismo, esta crea límites a la rentabilidad de un sector. Se reconoce la importación de las barreras de entradas ya existentes y la reacción de los nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores: Por lo general, los proveedores buscarán su bienestar, cobrando precios altos, restringiendo calidad, entre otros. Lo mencionado es con el fin de que las empresas dependen siempre de un proveedor para la adquisición de insumos. Es complicado el cambio de proveedores, por ejemplo, cuando la empresa ya ha adquirido varios insumos o cuenta con facturas vencidas.
- Poder de negociación de los compradores: Los clientes de las empresas son quienes tienen y son capaces de capturar más valor si los productos tienen un menor precio y la calidad

mejora, sin tener en cuenta la elevada subida de costos por mejorar lo deseado por cada consumidor.

- Rivalidad entre los competidores ya existentes: la rivalidad hace alusión a la forma en que los competidores se comportan por obtener una mejor ubicación dentro del mercado, sin tomar en cuenta que esta rivalidad por lo general limita la rentabilidad del sector. Las rivalidades más densas son cuando existen muchos competidores en el mercado, por lo general los rivales siempre están comprometidos a ser líderes.
- Amenaza de los productos sustitos: Los productos sustitos cumplen la misma función o una similar con el producto que la empresa ofrece, la amenaza ocurre cuando el producto es comprado indirectamente, afectando a la empresa, por lo general los compradores prefieren algo mucho más barato y de mejor calidad. Por lo general, cuando la amenaza de sustitución es alta, la rentabilidad del sector de la empresa sufre.

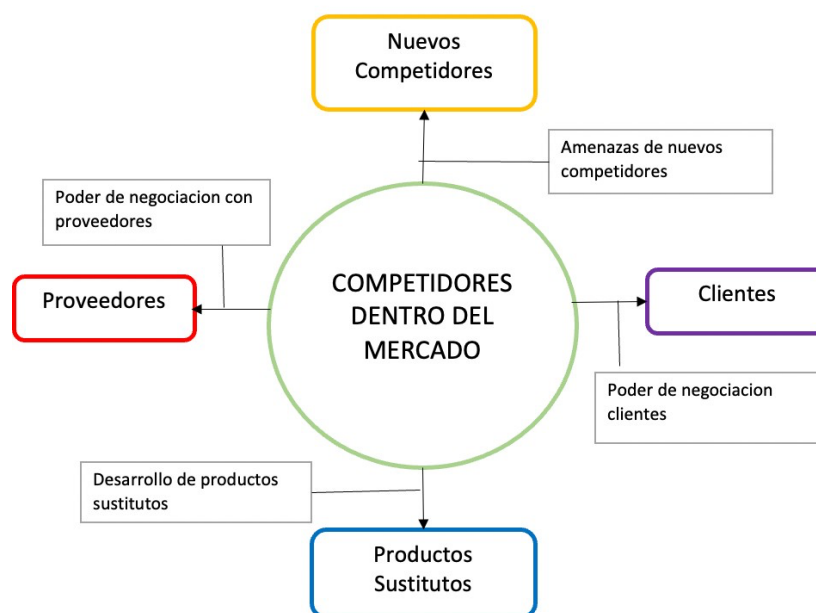


Gráfico 3. Diagrama explicativo cinco fuerzas de Porter

En la Gráfica 3 se observa que, en el centro, se encuentran los competidores existentes dentro del mercado, siendo este nicho una de las fuerzas más importantes, ya que es el punto en donde se rigen las 4 fuerzas restantes, a través de este, se analizan y crean estrategias rentables. Al conocer a sus competidores específicamente, el poder de negociación con

clientes y proveedores será mucho más eficaz, de la misma forma sucede con los productos sustitutos y nuevos competidores. Aplicando de una forma adecuada las 5 fuerzas de Porter, será mucho más fácil reconocer el contexto de la empresa y las posibles estrategias a utilizar.

1.3 Análisis FODA

Dentro de una empresa, es de suma importancia la realización de un análisis FODA, será mucho más fácil trabajar con los escenarios ya existentes en la empresa, aprovechando y evaluando cada uno de ellos, con el fin de lograr una mejora.

El desarrollo del análisis FODA, permite realizar una planificación estratégica sólida para el futuro de la empresa, cuenta con dos enfoques, el interno en donde se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa y el externo en donde se estudia las oportunidades y amenazas. A partir de lo analizado, la empresa tomará eficientes decisiones y las acciones pertinentes (Leiva, 2016).

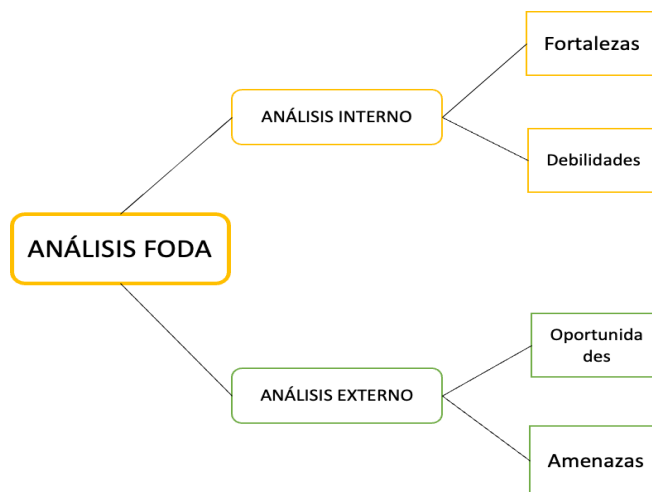


Gráfico 4. Análisis FODA

La Gráfica 4 expone el análisis FODA con sus dos componentes principales, análisis externo e interno, los mismo que derivan y pretenden conocer de forma más profunda a la empresa. El análisis interno presenta dos ramas que son las fortalezas y debilidad, las cuales se deben

investigar, como su nombre lo indica, dentro de la empresa, se realiza una “autoevaluación”. Considerando las fortalezas, la empresa debe reconocer sus atributos para alcanzar sus objetivos principales, por otro se encuentran las debilidades, en donde se considera los factores perjudiciales u obstructivos para alcanzar el objetivo propuesto. (Riquelme Leiva, 2016). Dentro del análisis externo, se estudia las oportunidades y amenazas, siendo estos campos de estudio externo. Las oportunidades permitirán conocer la visión de fuera del mercado, como está posicionada la marca, en consiguiente las amenazas darán una visión de lo perjudicial de la industria o la empresa.

1.4 Sistema de inventarios

El sistema de inventarios se cataloga como un método de control permitiendo asegurar que los productos u objetos de distribución se detalle en el sistema con el objetivo del ordenamiento tanto a la llegada como salida de este. (Bind ERP, s.f.)

Dichos movimientos que se realizan para el control de los bienes y el stock es importante mantener una visión total del procedimiento a realizar (Garcia, 2021), con estrategias que sean fáciles, rápidas y sencillas de manipular, mismas que deben ser inspeccionadas para la buena organización y funcionamiento durante todo el año, siendo que el resultado de la compañía o empresa en mención mantenga dicho proceso.

A pesar de que las gestiones de inventarios varían según el sector, producto o servicio, se debe resaltar los pilares o estrategias fundamentales para cumplir con el objetivo, mismas que de estas pueden derivarse de otras; es decir, el crear informes, listas, chequeos, reportes, descenden de un embalaje organizado, un almacenamiento sectorial, un horario establecido o avisos al personal encargado. Para el control o sistema de inventarios encontramos tres sistemas; el sistema de inventario global, el sistema analítico o por memorizado y el sistema de inventarios perpetuos, con estos sistemas se puede determinar el pertinente que podría ayudar a la compañía o empresa con herramientas fáciles para el control. (Vega, 2021)

1.5 Distribución y Políticas de Entregas

Para la distribución y políticas de entregas es necesario el sustento y conocimiento tanto del personal como del cliente, ya que son el conjunto de normas y directrices que se deben cumplir para la organización. (Beetrack, s.f.)

La estrategia aplicada por la empresa o área encargada de la compañía son importantes y ayudan asegurar que los productos alcancen canales más adecuado tanto de lanzamiento y reposición previstos. Es por ello por lo que muchos de los procesos u organización se detienen por no establecer, detallar o comunicar el procedimiento a seguir y cumplir para cada etapa. (Ruiz, 2020)

La distribución y políticas de entregas también pueden llegar a la confianza del cliente porque pone en conocimiento la gestión que se realiza con un resultado de beneficio para las partes, constituyendo un marco legal de referencia hacia los pedidos con la confirmación de que el producto llega en buenas condiciones.

1.6 Auditoria de inventarios

La auditoría de inventarios se puede determinar como el conjunto de procedimiento con finalidad de comprobar el registro predeterminado y certificado la correcta aplicación de técnicas o métodos que se está llevando en el departamento de logística. (BindERP, s.f.)

La auditoría de inventarios puede ser examinada por un auditor o gerencia de la compañía ya que se confirma el conteo de bienes y registros financieros que sean simultáneos. (Analítica de Retail, 2019)

Con esta auditoría se podrá garantizar la disposición y cantidad de productos almacenados, sobre todo en temporadas altas donde existe mayor flujo movimientos. La clave de la auditoria de inventarios se puede mostrar en tres fases que son; la planificación, ejecución y análisis. Así también, con estas fases podemos desarrollar dos puntos estratégicos que son; la planificación de auditoría y un programa de auditoría. (Valles, 2021)

METODOLOGÍA

En el presente trabajo de investigación se analizará la logística de la empresa PROGLOBAL S.A, por medio de una metodología descriptiva - analítica, ya que se describirá la situación actual de la empresa y levantamiento de información que permita promover un cambio estructural de la empresa. Igualmente, con el objeto de encontrar la problemática principal que afecta a la empresa, para implementar varios procesos que ayudarán a contar con una propuesta de solución. Asimismo, por medio del método descriptivo, se realizará el análisis FODA, el cual, permitirá tener una idea mas clara sobre la posición estratégica en donde se encuentra la empresa, siendo esta una de las técnicas mas empleadas. (Dyson, 2004)

Además, del método anteriormente mencionado, se utilizará también estadística analítica, puesto que se cuenta con información estadística, con los que se puede realizar una recolección de información y variables.

2. VALORACIÓN DE PROCESOS REALIZADOS EN PROGLOBAL S.A

2.1 Análisis situacional de la empresa

2.1.1 Descripción de la empresa

PROGLOBAL S.A nació en 2001, con sus fundadores los señores Thomas Wright y Jaime Ocampo, con el objetivo de comercializar, distribuir bebidas, licores Premium y alimentos, los mismo que son nacionales e importados dentro del mercado ecuatoriano. Sus principales y más fuertes proveedores del exterior son originarios de Alemania, México, Estados Unidos y Brasil.

Sus productos son principalmente comercializados en los autoservicios como cadenas farmacéuticas, delicatessen, micro mercados, estaciones de servicio, bares, restaurantes, discotecas y clubes sociales. Actualmente, cuentan con dos centrales de distribución ubicadas en Quito y Guayaquil, desde donde llegan con los productos a sus consumidores. Su bodega más grande está ubicada en Quito, en el Comité del Pueblo, en la cual llegan los productos importados y algunos nacionales, para después distribuir y abastecer a la bodega ubicada en GYE.

PROGLOBAL S.A cuenta con un catálogo de aproximadamente de 18 productos, entre estos productos nacionales e importados. Se considera, que su producto estrella es el licor de hierbas Jägermeister, siendo este uno de los que genera el mayor ingreso para la empresa.

2.1.2 Organigrama

Un organigrama es un gráfico en el cual se muestra la estructura jerárquica y funcional de una empresa, por lo general ayuda a los empleados a conocer la organización de la empresa, para que de esta forma puedan acudir a la mejor ayuda. El organigrama debe ser claro, concreto y ordenado. (Nirian, 2020)

PROGLOBAL S.A al ser una mediana empresa, cuenta con un organigrama organizado por actividad y el control se encuentra guiado por un superior.

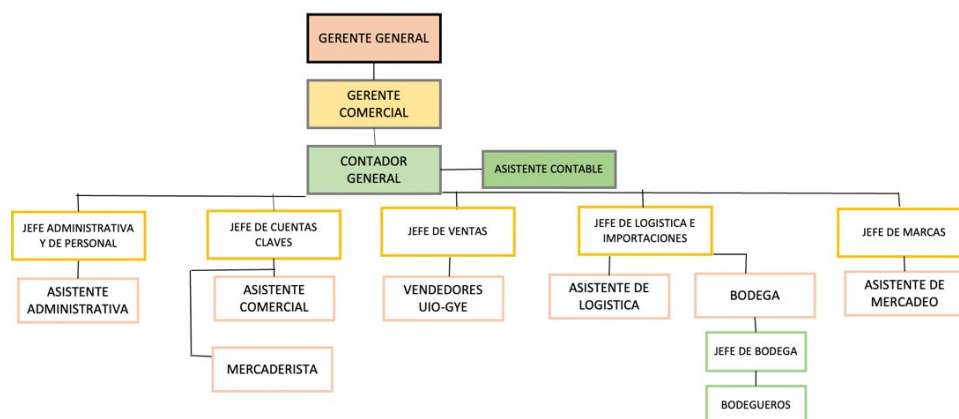


Gráfico 5. Organigrama PROGLOBAL S.A

En la Gráfica 5, se observa cómo está organizada la empresa y las diferentes jerarquías. En primera instancia se encuentra el gerente general, quien está a cargo de toda la empresa, y está involucrado en los procesos de importaciones. Seguidamente se encuentra el gerente comercial, encargado de las ventas, cuenta con vendedores, enfocados en atender de forma sectorizada a los consumidores, y jefe de cuentas claves, que trabaja en la oferta de los productos a las principales cadenas del Ecuador, impulsando y creando nuevas ideas de ventas para mejorar la posición en el mercado, asimismo, el análisis y las proyecciones correctas a realizar. También en este organigrama, se encuentra el contador general, quien cuenta con una asistente contable, para realizar todos los temas como N/C, declaraciones, ingreso de facturas, entre otros. La empresa cuenta con una jefe administrativa y de personal, y una jefe de logística e importaciones y manejo del funcionamiento de la bodega; finalmente, la jefe de marcas, quien trabaja en el marketing de la empresa.

2.1.3 *Misión, Visión y Valores*

Misión

Distribuir nuestros productos en todos los puntos de venta premium del Ecuador de forma eficiente y comprometida. Satisfaciendo así, a todos nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad en general.

Visión

Ser líderes en la distribución de productos premium dentro del Ecuador.

Valores

Nuestros valores son el reflejo de nuestro propósito con nuestra comunidad y la formalidad de nuestros procesos. Estamos comprometidos con nuestra labor distribuyendo con eficacia y responsabilidad productos premium para las familias ecuatorianas.

2.1.4 *Análisis FODA*

El análisis FODA permite conocer el desempeño de la empresa, en sus aspectos internos y externos, por lo que brinda una visión más amplia, asimismo, con esta herramienta toma decisiones acerca del desarrollo del mercado, las posibles ventas o desventajas. Es importante, reconocer de manera efectiva cada uno de los componentes, de esta forma se tiene una valoración real de la empresa.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal, conoce cuál es su rol para desempeñar dentro de la empresa. • Cada área cuenta con una persona, que supervisa las actividades realizadas. • Las relaciones personales para conseguir aliados. • Cuentan con un producto estrella, consumido en un alto volumen por la sociedad (licor de hierbas Jägermeister) 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre las áreas de la empresa no es la más adecuada. • Falta de organización, para la realización de los distintos procesos (distribución, entregas, abastecimiento) • Diferencias en el conteo de inventario. • Falta de investigación de mercado, al momento de analizar la entrada para comercializar un nuevo producto.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En relación con el giro de negocio, los bares, discotecas y clubes nocturnos, se han reactivado, lo que ha generado más ganancia a la empresa. • Alianzas estratégicas para impulsar la marca. • Clientes potenciales 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos que ofrecen son Premium, por lo que sus consumidores no son típicos. • Crisis del comercio exterior, falta de contenedores y altos costos en fletes. • Conflicto con clientes y su satisfacción • Competidores en marcas específicas

Tabla 1. Análisis FODA-PROGLOBAL S.A

La tabla 1, muestra las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. En primera instancia, y como un factor interno del análisis, se encuentran las fortalezas, la cual muestra la imagen de la empresa, siendo su producto estrella el que más aporta a la empresa. Seguido de las debilidades, tomando en cuenta que la que más afecta, es la falta de organización para realizar los distintos procesos, afectando así a la efectividad del trabajo realizado. Considerando los factores externos de la empresa, en la tabla se puede observar las oportunidades y las amenazas, siendo las amenazas parte del análisis, como, por ejemplo, la crisis del comercio exterior, retrasando el abastecimiento de los productos y la distribución de los mismos.

2.1.5 Cinco fuerzas de Porter

PROGLOBAL S.A cuenta con las diferentes y necesarias fuerzas competitivas, para ser un competidor de buen nivel dentro del mercado de distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así también como alimentos Premium.

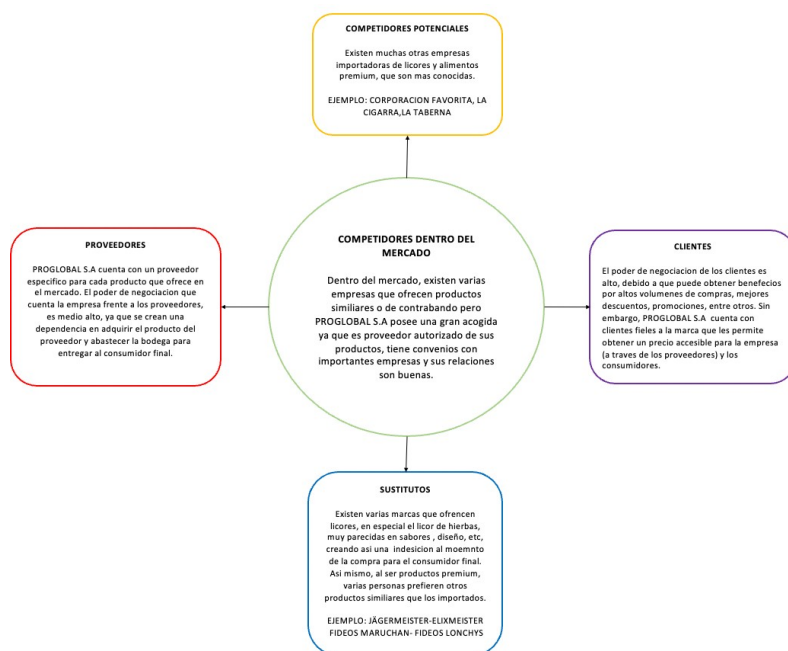


Gráfico 6. Cinco fuerzas de Porter-PROGLOBAL S.A

En la Gráfica 6, se muestra el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, compuesta por el poder de negociación de los clientes y proveedores, productos sustitutos dentro del mercado que afectan directamente a las ventas, además, se puede identificar los competidores potenciales, de quienes se debe tener un mejor control y anticiparse a situaciones futuras. Finalmente, se encuentran en un centro, todos los competidores del mercado, de los cuales también es importante tomarlos en cuenta, ya que pueden tener un crecimiento inesperado.

A continuación, se desarrolla cada uno de los componentes de las cinco fuerzas de Porter, los puntos que sobresalen y una visión más amplia de estas:

- 1. CLIENTES:** Por parte de los clientes, PROGLOBAL S.A cuenta con clientes fieles a la marca, considerando que sus volúmenes de compra son altos (en productos específicos) y a través de esto puede negociar el precio, descuentos, entre otros. La creación de una relación bien comunicada entre empresa-clientes, es fundamental dentro de la empresa, por esta razón, también se trabaja con auspicios hacia diferentes lugares y eventos con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y exista reciprocidad y trabajo en conjunto. Algunos de sus clientes más fieles son: Supermaxi, Smart Delivery, Almacenes el Juri, Gerardo Ortiz (Corales), entre otros.
- 2. PROVEEDORES:** Al realizar un examen general, la empresa cuenta con algunos problemas con proveedores a nivel nacional e internacional, afectando así al stock y despacho. El poder de negociación que cuenta la empresa y los proveedores es alto, sin embargo, en varias ocasiones no se respeta las políticas de entrega, creando así conflictos y retrasando los despachos diarios o programados.
- 3. SUSTITUTOS:** Los productos sustitutos por lo general, satisfacen una misma necesidad que otro, a los ojos del consumidor un bien siempre reemplazará a otro, considerando el precio y características, factores influyentes en la compra final. (Roldán, 2017). Para la empresa PROGLOBAL S.A, los productos sustitutos existentes dentro del mercado, si han sido un reto, considerando que los productos que ofrecen son premium y no todas las personas están dispuestas a pagar por un producto premium. Como por ejemplo los productos que es más fácil se puede encontrar sustitutos son: Licor de Hierbas (Jägermeister) vs Elixmeister, asimismo como los fideos Maruchan vs Lonchys.
- 4. COMPETIDORES POTENCIALES:** Considerando el entorno en el que se desarrolla la empresa, es notable recalcar que PROGLOBAL cuenta con varios competidores potenciales, no solo en su portafolio de productos internacionales, sino también en los nacionales. Es en este punto específicamente, se considera la fidelidad de los clientes y el segmento de mercado que cada uno de los competidores busca abarcar.

5. COMPETIDORES DEL SECTOR: En el Ecuador, existen varias empresas que ofrecen licores y alimentos, a bajos precios o simplemente de preferencia del consumidor. Cabe recalcar que una de las mayores ventajas de la empresa frente a los competidores del sector, es que son proveedores autorizados de los productos que se comercializan, de la misma forma, las relaciones para distribución de los productos, con la que cuenta la empresa, es una de las ventajas más grandes y la que más se aprovecha.

2.2 Análisis de Procesos

2.2.1 Identificación de los procesos de inventarios, distribución, abastecimiento y almacenaje

Los procesos logísticos de inventarios, distribución, abastecimiento y almacenaje dentro de PROGLOBAL S.A, son de suma importancia, debido a que, a través del buen manejo de estos, el área de ventas ofrece a los consumidores, el área de marketing idea nuevas formas de atraer a más clientes y formas de hacer conocer a la marca, también la gerencia, toma decisiones con respecto a las ganancias que se tiene de cada producto, stock, pérdidas, proyecciones, entre otros.

Es por esta razón, que el manejo de la logística interna es esencial, ya que todo se basa en una cadena de trabajo, el cual rinde de la mejor manera posible, para obtener las ganancias esperadas.

2.2.1.1 Sistema de inventarios

Todo sistema de inventario permite tener un mejor control de los productos dentro de la bodega, con el fin de que estos estén completos y con buena calidad. La planificación que debe existir en la realización de este sistema debe ser eficiente, ya que de esta forma se podrá conocer los posibles aciertos o errores influyentes en el almacenamiento, ingreso de productos, despachos, entre otros.

PROGLOBAL S.A		PROCESO: SISTEMA DE INVENTARIO	
Responsable	JEFE DE BODEGA/JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIONES/ASISTENTE DE LOGISTICA/AUDITORES/CONTADOR GENERAL		
Tarea Designada	Llevar un control adecuado de la mercadería existente en bodega, revisión de productos que llegan a bodega, verificar cantidades y vida útil de productos, realizar inventarios mensuales para un mejor conocimiento de cuadros o descuadres de productos.		
RESPONSABLE	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SAIDAS
Jefe de Bodega	Mercadería dentro de bodega	Realizar una base de datos de todos los productos existentes dentro de bodega	Base de datos general de mercadería
Jefe de Bodega		Realiza un conteo de las cantidades existentes en bodega de los productos	Conocimiento de cantidades existentes en bodega
Jefe de Bodega	Base de cantidades físicas en bodega y en sistema	Compara las cantidades físicas vs las cantidades en sistema	Cuadros o descuadres de productos
Jefe de Bodega	Base de datos antigua sin conteo físico	Actualiza base de datos con cantidades reales de los productos existentes	Base de datos real
Jefe de Bodega		Analiza las fechas de elaboración y caducidad, con el fin de conocer la vida útil de cada producto. (Lo registra en base de datos para conocimiento de las áreas)	
Jefe de Bodega	Base de datos real	Informa a su superior, jefe de importaciones y logística, de las inconformidades encontradas.	Base de datos con inconformidades
Jefe de Bodega/ Jefe de Logística e Importaciones	Base de datos con inconformidades	Se procede a realizar un informe (excel), con todo lo realizado posteriormente y se lo envía por mail a las diferentes áreas de la empresa.	Base de datos final para enviar por mail
Jefe de Logística e Importaciones		Se coordina un conteo de inventario cada fin de mes, supervisado por el contador general y un auditor	Fecha acordada para inventario mensual
Jefe de Bodega/ Jefe de Logística e Importaciones/asistente de logística/auditores/contador general/auxiliares de bodega	Inventario base	Realizan el conteo de las unidades existentes de los productos dentro de la bodega y lo registran en un inventario base	Inventario final
Contador General/Auditores	Inventario final	Realizan una base de datos con el conteo de los productos y envían por mail a gerencia y jefes involucrados	Base de datos final supervisada por el contador general y auditores
Contador General		Si existen descuadres, se realizan los cuadros de inventario, previo a reuniones y evidencia	
Contador General	Novedades encontradas en inventario	Realiza un informe final, el cual tendrá que contener los cuadros, descuadres, novedades del inventario realizado.	Informe con novedades

Tabla 2. Sistema de inventario

En la tabla 2 se muestra el proceso que se realiza dentro de la empresa para llevar un sistema de inventario eficiente, con el fin de obtener un manejo adecuado de los productos existentes. El proceso en mención es uno de los más importantes, ya que de este depende la fluidez con la que se desarrolle la empresa, empezando por una de las actividades, la cual es el conteo para saber lo físico vs lo existente en sistema y finalizando con el informe que realiza un

supervisor, para que de esta forma el gerente general y comercial, conozcan el manejo de la mercadería, posibles pérdidas, entre otros. Los responsables de este proceso son varias personas de la empresa, ya que se necesita un control eficiente y asimismo evaluar la situación de la empresa.

2.2.1.2 Abastecimiento de los productos comercializados

La empresa PROGLOBAL S.A, distribuyen productos nacionales e importados, por lo que se reconoce el proceso de abastecimiento de los dos tipos. Cada uno cuenta con su proceso, considerando que la importación es una de los más largos, existen requisitos y pasos a seguir, pero en cada uno de ellos, debe ser cuidadoso.

Para el proceso de abastecimiento de productos importados, se debe conocer algunos componentes/empresas importantes, con las que se trabajan en conjunto, dentro de todas las actividades que se realizan para que el producto pueda llegar a Ecuador, en la mejor calidad posible.

Posteriormente, se presenta la caracterización del proceso de abastecimiento de los productos importados, la cual cuenta con su representante, tarea principalmente designada y diferentes actividades a realizar.

PROGLOBAL S.A		PROCESO: ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOR (IMPORTADOS)	
Responsable	Gerencial General/Jefe de Logística e Importaciones		
Tarea Designada	Deberá revisar el stock de los productos importados para realizar nuevos pedidos, considerando todos los requisitos necesarios para una importación exitosa. Asimismo, contacto con proveedores, navieras, agentes aduaneros y almaceneras.		
RESPONSABLE	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS
Gerente General		Se solicita al proveedor un nuevo pedido	Nuevo pedido confirmado
Jefe de Logística e Importaciones		Se envía por mail a la naviera las facturas proformas para realizar los trámites previos	Facturas proformas
Jefe de Logística e Importaciones		Enviar por mail las notas de pedido a Almagro para la respectiva emisión de solicitud previa de depósito comercial. (Se debe detallar en el mail el valor aprox del flete y del seguro contratado)	Notas de pedidos
Naviera		Envía por mail fechas tentativas de salida de mercadería, confirma por mail salida de la mercadería, confirma por mail la llegada de la mercadería y envía a Proglobal documentos originales para el respectivo trámite de guía de movilización, Régimen 70-10.	Fechas tentativas de llegada de producto, documentos para aplicación de regímenes
Agente Afianzado		Envía por mail liquidación de aduanas DAU, max. 5 días después de llegada de la mercadería.	Liquidaciones, DAU
Jefe de Logística e Importaciones/ Gerente General		Se procede a cancelar la liquidación de aduanas, en no más de 24 horas la carga sale de la aduana a las respectivas bodegas de Proglobal (régimen 10)	
Jefe de Logística e Importaciones		Los documentos (BL, Póliza seguro, DUIS, Cert. Inspección, facturas) son enviados de forma inmediata al agente afianzado para el respectivo trámite de Guía de movilización y Régimen 70. (10 días).	BL, póliza, DUIS, facturas comerciales, guías
Agente Afianzado		Envía a Proglobal por mail dos cartas, la de garantía y la de autorización para el retiro de los contenedores junto con los valores a pagar por garantía, almacenaje y demoraje si es el caso.	Cartas de retiro de mercadería y garantía
Jefe de Logística e Importaciones/ Gerente General		Se envía al agente afianzado originales firmados en hojas membretadas y cheque certificado de la garantía.	Cheque certificado de garantía
Jefe de Logística e Importaciones/ Asistente de Logística		En no más de 24 horas la carga sale de la aduana y se debe coordinar con Almagro el custodio e inspección de la carga para lo cual siempre deberá haber un responsable de Proglobal en la apertura y descargue de los contenedores.	
Almacenera Almagro/ Jefe de Logística e Importaciones/ Gerencial General		Al finalizar la carga es ingresada a la bodega y Almagro emite el comprobante de ingreso de la carga o en caso de que llegue a Proglobal la apertura y descargue de la carga se la va a realizar solo si está presente un jefe.	Producto a comercializar

Tabla 3. Abastecimiento de productos comercializados (Importados)

Dentro de esta tabla, se encuentra al gerente general y la jefe de logística e importaciones, juntamente con las navieras, agentes afianzados y proveedores, son los que están a cargo de este proceso, es decir realizan un trabajo en conjunto. Por el momento, el proceso que se realiza es largo, pero esto se puede atribuir a la rotación de los productos y comprende fechas para la llegada de la mercadería, conseguir contenedores vacíos, costos de fletes racionales, entre otros factores.

Con el fin de un mejor reconocimiento de las partes involucradas, la empresa trabaja con las siguientes empresas:

- Agente afianzado: Francisco Mosqueralestia Agencia de Aduanas (FMA)
- Almacenera: Almacenera del Agro (Almagro-Banco del Pacifico)

- Proveedores: Bardinet, Jägermeister, Dr. Snapple Group Warsteiner Brauerei, Productos Tajin S.A, LIQUATS VEGETALS.

A través de las empresas en mención, PROGLOBAL S.A, trabaja y realiza el proceso de abastecimiento, durante todo el tiempo que han trabajado.

De la misma forma, se caracteriza el proceso de abastecimiento nacional, este proceso es menos complejo, ya que se necesita un análisis más interno de la empresa, con el fin de obtener el producto.

PROGLOBAL S.A		PROCESO: ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (NACIONALES)	
Responsable	Jefe de Logística e Importaciones y Jefe de Bodega		
Tarea Designada	Deberá revisar el stock de los productos nacionales para realizar nuevos pedidos, con el fin de que exista el stock suficiente en bodega para una buena distribución.		
RESPONSABLE	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS
Jefe de Bodega		Realiza un conteo de los productos, para analizar cual es el que esta por terminarse.	
Jefe de Bodega	Aprobacion del nuevo pedido	Envia por mail (realiza un excel) a la jefe de logística e importaciones, el nuevo pedido a realizar	Nuevo pedido confirmado
Jefe de Logística e Importaciones		Se comunica con los proveedores del producto a solicitar, envia el pedido por mail.	
Jefe de Logística e Importaciones		Coordina las fechas de entrega de mercaderia	
Jefe de Bodega/Auxiliares de Bodega		Reciben la mercaderia, verificando vida util, estado y calidad.	Llegada de producto solicitado.

Tabla 4. Abastecimiento de productos comercializados (Nacionales)

Esta tabla muestra, el proceso que se realiza para el abastecimiento de los productos nacionales en PROGLOBAL S.A, donde el jefe de Bodega y jefe de Logística e Importaciones son los encargados. El proceso es corto, también se necesita de un análisis previo, como se muestra en la primera actividad realizada, el jefe de bodega debe conocer muy bien la cantidad existente en bodega y los volúmenes de venta que tiene cada canal de vendedores, con el fin de que la mercadería por adquirir sea distribuida de la mejor manera posible.

2.2.1.3 Almacenaje de productos

El almacenaje tiene un impacto positivo en los distintos niveles de la empresa, consiguiendo así un mejor desempeño, por lo general se puede reducir costos de almacén, ya que cuando los productos están bien organizados, el producto rota mucho más fácil, así mismo se puede tener una mejor gestión de pedidos e influye en el servicio que los clientes esperan, también ayuda a que la calidad del producto no se deteriore fácilmente. (Logycom, Logística y Comercio Exterior, 2021)

PROGLOBAL S.A		PROCESO: ALMACENAJE DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	
Responsable	Jefe de Bodega / Auxiliares de Bodega		
Tarea Designada	Recibir la mercadería que llega a las bodegas de PROGLOBAL S.A, verificar su estado, vida útil y organizar el producto dentro de la bodega.		
RESPONSABLE	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS
Jefe de Bodega/ Auxiliar de Bodega/ Jefe de Logística e Importaciones		Al recibir la mercadería IMPORTADA se debe verificar la existencia de los candados de seguridad de los contenedores arribados. Se procede con la apertura de los contenedores solo en presencia del agente de seguros.	Llegada del contenedor con productos
Jefe de Bodega/ Auxiliar de Bodega/ Jefe de Logística e Importaciones		Al recibir mercadería de proveedores nacionales se debe revisar que el producto este en buen estado. También se debe revisar que el producto tenga como mínimo 5 meses de vida útil y que el PVP marcado en el mismo sea el correcto	
Jefe de Logística e Importaciones	Aprobación para aceptación de mercadería con menos vida util	En caso de que el producto tenga menos vida util de lo indicado, se podrá recibir producto con menos tiempo de vida útil solo con autorización escrita del gerente Administrativo.	Aceptación de mercadería con lo indicado (vida útil)
Jefe de Logística e Importaciones/Asistente de Logística	Aprobación de cambios de precios, si fuera el caso	En caso de existir cambios de precios el Jefe de Logística/Asistente de Logística deberá notificar de inmediato al Jefe de Bodega para actualizar su base de datos de control de precios.	Cambio de precios en sistema, aceptación de mercadería
Jefe de Bodega/ Auxiliar de Bodega	Revisión de la factura comercial	Al término del descargue se debe cuadrar el físico del producto recibido contra la factura comercial del proveedor, revisar lotes, fecha de elaboración y caducidad, posterior anotarlos en la factura	Llegada y descarga del producto nacional
Jefe de Bodega/ Auxiliar de Bodega		En caso de existir descuadre se deberá informar inmediatamente al jefe de Logística o Asistente de Logística	
Asistente de Logística e Importaciones	Factura comercial, novedades (N/C, cjs incompletas, entre otros)	Se procede a realizar la respectiva compra del inventario recibido en el sistema contable de la empresa.	Ingreso de mercadería/ factura comercial

Tabla 5. Almacenaje de productos comercializados

La tabla 5 muestra el proceso que se realiza al momento de la llegada de productos a la empresa, los responsables de esta gestión son: jefe de bodega, como el principal actor de esto, auxiliares de bodega, para poder descargar los contenedores, en caso de mercadería extranjera, o camiones, cajas, bultos, en caso de mercadería nacional. Dentro del proceso en

mención, se debe destacar su importancia, debido a que un buen manejo y organización de los productos, ayuda a que la comercialización sea mucho más efectiva.

Cabe recalcar, que la verificación de la vida útil, verificación de lotes y estado de la mercadería es de suma importancia, ya que de esta depende la rotación del producto, por lo general los clientes prefieren productos con una vida útil más larga, para que puedan comercializarlas; las cadenas como Supermaxi, El Rosado, Santa María, no reciben productos hasta cierto límite de fecha, lo que es un punto valioso a considerar, ya que de estas cadenas depende el mayor flujo de ingreso de la empresa.

Todo el proceso que se cumple para el almacenaje siempre estará supervisado por un jefe de área o gerente, con el fin de evitar siniestros o percances con los proveedores.

2.2.1.4 Distribución

La distribución permite a las empresas tener un mejor manejo de los insumos o productos con el fin de que se vuelvan competitivas. Existen varios modelos a utilizar para una distribución que funcione, como la cadena directa, en donde la empresa distribuye sus productos sin intermediarios, o cadena corta, que se enfoca en buscar un intermediario quien comercializa al consumidor final, entre otros. (Logycom, Importancia del almacenaje y distribución la logística, 2021)

PROGLOBAL S.A		PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE MERCADERIA	
Responsable	JEFE DE BODEGA/ ASISTENTE DE LOGISTICA/JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIONES/ AUXILIARES DE BODEGA		
Tarea Designada	Preparacion de pedidos, entregar la mercaderia y cargar los camiones para que este vaya a su ruta designada, asimismo en caso existente, entregar mercaderia a los vendedores, facturas, emision de guias de remision. En caso necesario, etiquetado de productos.		
RESPONSABLE	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS
Vendedores	Pedidos realizados por clientes	Ingresar pedidos de clientes, según su ruta asignada	Pedidos ingresados en sistema
Asistente de Logística	Pedidos ingresados en sistema	Cada cierto tiempo, revisar en sistema los pedidos ingresados durante el día, imprimirlos y entrega a bodega.	Pedidos impresos para bodega
Jefe de Bodega	Pedidos impresos	El jefe de Bodega recibe los pedidos para la ruta del siguiente día hasta las 4h00 de la tarde. Este debe entregar los diferentes pedidos al personal de bodega para su preparación.	Pedidos preparados
Jefe de Bodega/Auxiliar de Bodega	Pedidos preparados	El jefe de Bodega o auxiliar deberán verificar que el pedido este correcto antes de cargar al camión. En caso de existir diferencias al momento de la entrega al cliente final la responsabilidad será compartida entre estos dos.	Pedidos verificados correctamente en cuanto a cantidades y calidad.
Jefe de Bodega/Auxiliar de Bodega	Pedidos preparados	Entrega todos los pedidos visteados, para proceder a la facturación	
Asistente de Logística	Pedidos visteados	Facturación de los pedidos	Facturas emitidas con autorización del SRI
Asistente de Logística	Facturas	En caso de existir pedidos/facturas para provincia, se procede a realizar una guía de remisión, la cual debe ser entregada en la compañía de transportes correspondientes.	Guías de remisión
Jefe de Bodega	Facturas/guías de remisión	Procede a cargar los camiones, dependiendo la ruta a la que se dirija cada uno. Los camiones deberán ser despachados máximo hasta las 9 y 30 AM.	Camiones cargados de la mercaderia
Asistente de Logística	Facturas/mercaderia ya cargada	Asistente de Logística procede a realizar la hoja de ruta correspondiente y debe ser entregada a los conductores para su despacho	Ruta Logística

Tabla 6. Proceso de distribución

Haciendo referencia a lo mencionado, la empresa PROGLOBAL S.A, es una empresa que utiliza un sistema de distribución de cadena corta, todos los productos son distribuidos por proveedores de distintas partes del mundo y de Ecuador, lo que la empresa realiza es la distribución de estos a sus consumidores finales.

Como lo muestra la tabla 5, el proceso de distribución que lleva la empresa cuenta con varios responsables, desde los vendedores, quienes ingresan los pedidos, hasta los conductores, que son quienes distribuyen la mercadería en los camiones/camioneta de la empresa. Por lo general para distribuir la mercadería de una manera más eficiente, se la realiza por las rutas designadas a cada cliente, de esta forma se logra tener una mejor organización en recorrer los puntos de venta y se reducen tiempos, costos, entre otros. Dentro de este proceso, es importante reconocer que no todo fluye con facilidad como se lo indica, existen varias trabas, confusiones, quejas, las cuales conlleva que la comunicación entre las áreas no sea la mejor y varias veces la satisfacción de los clientes se vea afectada.

2.3 Indagación acerca de las problemáticas que aqueja a la empresa

Después de conocer los procesos realizados en la empresa, se debe considerar la problemática de cada uno de ellos. Se toma en cuenta los antecedentes mencionados en el trabajo de investigación para la identificación y estudio de cada uno, con el fin de conocer la situación actual, trabas, desacuerdos en procesos, entre otros.

Los actores/responsables en cada caracterización de proceso, son realmente los responsables del buen manejo de estos, considerando que los desacuerdos, errores y demás son repetitivos en la empresa.

2.3.1 Problemática en inventarios

Según información recabada de la empresa, el sistema de inventarios que lleva PROGLOBAL S.A no es eficiente, pero funciona. El manejo de inventarios, al igual que los consiguientes procesos, es una gestión de suma importancia, ya que de esta depende la manera en que los productos están organizados, que las cantidades existentes en bodega sean las correctas, con el fin de que no existan pérdidas e inconformidades dentro y fuera de la empresa. Asimismo, que cada área, en especial área comercial, conozca lo que puede y no ofrecer en el mercado, trabajando juntamente con gerencia, quienes toman las decisiones como, repartición de mercadería, revisión de stock, próximas promociones, entre otros.

Algunas de las problemáticas que enfrenta la empresa frente al sistema de inventario, son netamente transferidas a la gestión que realiza, en este caso el jefe de bodega y el sistema informático con el que trabaja PROGLOBAL.

A continuación, se detalla las problemáticas más evidentes y que más afectan a la empresa, en un orden de importancia, siendo 1 el más importante y 4 menos importante.

1. Identificada la caracterización del proceso, se conoce que, con el fin de tener un mejor control de la mercadería, se cuenta con una base de datos, la cual es comunicada al área comercial. Misma que no es de fácil entendimiento para todos, por lo que siempre existen quejas referentes a las cantidades existentes en bodega.

2. El sistema informático con el que trabaja la empresa no siempre es confiable, ya que existen inconsistencias con lo registrado en el sistema y lo físico, se puede hablar de fallas en cantidades existentes. Como ejemplo, cada vez que se realiza algún movimiento en inventario como: ingreso, transferencia de bodegas, anulación de facturas, notas de crédito, entre otras, es necesario realizar una corrección de inventarios, para que las cantidades corregidas o ingresadas, sean las reales. Asimismo, ha existido ocasiones que el código de un producto no se relaciona con el producto real a seleccionar, creando así inconsistencias en cantidades o cruces.
3. Con el fin de tener un mejor control de inventario, cada viernes se envía un inventario de los productos nacionales e importados, existentes en bodega. Para realizar esta gestión, no existe organización para el conteo físico de los productos, creando inconformidades o falsas expectativas por parte de las áreas de la empresa por conocer el inventario de cada producto.
4. Como se mencionó en la caracterización del proceso, siempre que se realiza un inventario general con la supervisión del contador general o auditores, se realizan ajustes en los inventarios, acciones que por lo general se retrasan hasta más de dos semanas, afectando y retrasando así a todo el cuadro de productos.

2.3.2 Problemática en abastecimiento de productos nacionales e importados

La comercialización de los productos que tiene la empresa PROGLOBAL S.A y cualquier empresa depende netamente del abastecimiento, ya que la manera en que la empresa adquiera los productos dependerá de cómo las demás áreas, en específico la comercial, ofrecerá y venderá los productos. Es cierto que, si no existe un buen análisis para abastecer de productos a la empresa, esta no podrá funcionar, se puede decir que, los productos a comercializar son el motor de cada empresa. Es útil considerar que el abastecimiento para la empresa PROGLOBAL S.A, depende de proveedores externos, los cuales no siempre cuentan con el mejor servicio o también existen factores externos que afectan al buen funcionamiento de este.

En relación con los productos que importa PROGLOBAL, uno de los problemas más graves, es la crisis existente del comercio exterior, los elevados precios de los fletes, falta de contenedores vacíos, tráfico marítimo, entre otros. Según, (Legis, 2021), y su análisis, el costo de envío desde China a Norteamérica y Europa subió hasta un 659%. De la misma forma, un contenedor de 40 pies llegó a costar alrededor de UDS 9,613.

Ahora bien, dentro de la empresa, actualmente existen alrededor de tres cargas que no fluyen con normalidad, retrasando así la venta del producto a cadenas, creando descontento a los clientes y consecuentemente pérdidas económicas. Al realizar un análisis contextual, se pudo observar que:

- La gestión realizada por el agente afianzado para que los productos importados lleguen con normalidad tiene varias fallas, como por ejemplo el buscar booking para próximas cargas, contacto y poder de negociación con proveedores.
- No existe un análisis exhaustivo sobre el tiempo y cantidad a importar, por lo general siempre se quedan sin stock de productos principalmente Jägermeister, Maruchan, Tajín.
- Las actuales navieras con las que se trabaja cuentan con costos muy altos de transportación, por lo que la empresa se vio obligado a subir el precio a algunos productos importados.

Por otro lado, se encuentra el abastecimiento de productos nacionales, que la problemática radica en uno de los puntos ya mencionado. La falta de análisis, para realizar nuevos pedidos a los proveedores, provocando así la falta de stock en inventarios.

El poder de negociación con los proveedores es uno de los factores más influyentes en la gestión de abastecimiento, en PROGLOBAL, muchos de los proveedores tienen problemas al momento de la entrega final, los productos deben llegar siempre con una vida útil razonable para poder comercializarlos, factor que no siempre se cumple, devolviendo así varios de los pedidos. Asimismo, la calidad en la que llegan, tapas dañadas, sin aire de las fundas en productos, producto regado o roto. Todo lo mencionado se traduce en realizar notas de crédito, muy pocas veces se entrega un nuevo producto, factor que a través del poder de negociación con proveedores se puede mejorar y evitar retrasos.

2.3.3 Problemática en el almacenaje dentro de bodega PROGLOBAL S.A

El correcto almacenaje de mercadería evidentemente siempre ofrecerá un mejor servicio, con mayor calidad en beneficio del consumidor, así como la reducción de los costos, en beneficio de la empresa. (MECALUX, 2016)

Al momento del ingreso de nueva mercadería a la bodega, el jefe y/o auxiliares de bodega deben verificar y ubicar la mercadería en una ubicación óptima, con la que se puede aprovechar espacio. Al mencionar esto, uno de los problemas más graves es la ubicación de estos, varias veces, por espacio, no se ubica la mercadería en un sitio correcto, espacioso, limpio, ordenado por fecha de caducidad, lo que provoca que al momento de realizar el picking, existan fallas y retrasos.

Uno de los problemas en relación con el almacén, es que no existe un membrete en cada rack, arriba o debajo de cada producto. Al momento de tener una mejor organización, mercadería membretada con nombre y fechas de caducidad, será mucho más fácil para la preparación de pedidos realizar una mejor gestión, así mismo al momento de realizar un conteo del inventario, se conocerá en qué lugar está el producto.

Por motivos de descuadre de inventarios, existe un problema de trazabilidad interna y externa del producto, el buscar un producto perdido, se ha vuelto una actividad diaria y no esporádica, por lo general una o dos personas (jefe de bodega/ Asistente de Logística), se dedican a la búsqueda de ese producto, revisión física y en sistema informático, en la que se pierde mucho tiempo.

PROGLOBAL S.A comparte la bodega con el material promocional que por lo general ocupan las personas de mercadeo, espacio que no se ocupa de la mejor manera o se ocupa más de lo permitido, restando así espacio para los demás productos y por ende no teniendo una ubicación fija para cada uno de estos. Se puede mencionar que, en varias ocasiones no se dispone del espacio suficiente.

2.3.4 Problemática en distribución

La distribución de mercadería en la empresa no solo se contempla en la acción de entregar los productos a los clientes finales, sino también en la gestión de distribuir la mercadería para la venta, examinando los diferentes canales de venta, es decir la cantidad de producto que tiene cada vendedor para ofrecer.

Algunos de los problemas enfocados a la distribución de la mercadería existente en la bodega, en primer lugar, son los pedidos no ingresados o ingresados tarde, retrasando así la correcta preparación y la debida atención a cada pedido. Todos los vendedores cuentan con la política de ingresar pedidos hasta las 16h00, con el fin de que no existan retrasos, no siempre se cumple. Por otro lado, se recalca el ingreso de los pedidos, que afecta gravemente a la empresa, retrasa y existen errores en facturación y por ende en entrega, creando así molestias con los clientes.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que los pedidos que en bodega deben preparar, son impresos. Es muy complicado tener varias hojas, vistear cada una de ellas y no perderlas en las diferentes actividades que se realizan durante el día. Esto retrasa la facturación y por consiguiente a la organización de ruta y cargo de camiones.

Además, al momento de la preparación de pedidos (picking), el error humano es uno de los factores más importantes a reconocer, los auxiliares y jefe de bodega, no están exentos de este error, provocando así despachos erróneos, el problema radica en que se ha vuelto constante y los desajustes de inventario siguen creciendo. Al ser esta una de las actividades más destacadas, estas representan el 50-60% de los costos de explotación, por ende, las devoluciones o segundas entregas, crean un costo adicional y elevado. (MECALUX, 2016)

Uno de los problemas en general para productos importados y nacionales es la repartición de productos para la venta, el gerente comercial, analiza y distribuye los productos para cada canal de venta, priorizando las cadenas como Supermaxi, El Rosado, Corales, creando así un descontento para los canales de venta menores.

Como ejemplo, si llega un contenedor con diez pallets, esto se tendrá que distribuir en los distintos canales como:

- Cadenas

- Mayoristas y Distribuidores
- On-Off Horeca (Bares, restaurantes, delicatessen, estaciones de servicio)
- Bodega de Guayaquil

Como se mencionó, en la distribución se prioriza a las cadenas, los demás canales deberán trabajar como máximo con dos o tres pallets disponibles, considerando el tiempo que se tarda en llegar la mercadería que, para productos nacionales, es como máximo una semana y para productos internacionales es máximo dos meses (sin contar los retrasos de contenedores).

3. PLANTEAMIENTO DE MEJORA DE PROCESOS PARA PROGLOBAL S.A

3.1 Beneficios de una reingeniería de procesos

Se conoce que la reingeniería de procesos implica un análisis de los procesos realizados dentro de una empresa, con el fin de realizar algún cambio dependiendo de la problemática que se quiera resolver. Además, los cambios que se realizarán permiten tener una mejora continua dentro de la empresa.

La disminución de costos es uno de los beneficios óptimos e importantes que la reingeniería brinda. Esto se realiza a través de la eliminación de las actividades que no aportan valor o evitando errores comunes, como malos despachos, tiempo mal invertido y materiales mal usados, mala zonificación de productos, entre otras. Se puede ejemplificar en PROGLOBAL S.A, durante algún tiempo se ha realizado una inadecuada zonificación de los productos existentes, es decir los productos no han estado ubicados por mayor rotación, fechas de caducidad, lo que ha causado que los productos no roten y se caduquen de manera continua. Sin dejar de lado, la pésima gestión de los vendedores al ofrecer los productos y también la gestión de adquisición de productos.

Por otro lado, la mejora de la imagen de la empresa es otro de los beneficios que existe al momento de realizar una reingeniería de procesos. Es importante reconocer que, cuando los procesos no son bien realizados, los consumidores finales (clientes), no están contentos con la empresa, por lo que existe una deplorable impresión e incluso, comentarios inadecuados entre clientes, afectando así a la adquisición de productos o servicios ofrecidos. Es por eso que la reingeniería hará que el cambio sea dentro de la empresa y en el mercado, creando así más oportunidades de desarrollo.

Un ejemplo específico dentro de PROGLOBAL, es al momento de realizar entregas de mercadería dentro de la cadena La Favorita, varias ocasiones han existido entregas con productos incompletos, problemas en etiquetado, precios y demás. Lo que ha causado que entre el área de bodega/logística sientan molestia al momento de recibir productos de la empresa.

Otro beneficio existente por parte de la aplicación de una reingeniería es la satisfacción existente de los clientes, la cual va relacionada con los beneficios mencionados. Al realizar los procesos correctos dentro de la empresa, no solo satisfacen las exigencias internas, sino también las necesidades de los consumidores, por ende, se reduce los plazos de entrega y mejora la calidad. (School, 2022). Se puede decir que este beneficio es realmente de total crecimiento para la empresa, considerando su impacto.

3.2 Identificación de tipos de sistema de control

Luego de estudiar los diferentes tipos de beneficios que la reingeniería brinda al momento de ponerla en práctica, también es importante la identificación de los tipos de sistemas de control.

Se conoce como un sistema de control a todas las entradas y salidas de información, que por lo general están conectadas con un mismo fin, el cual es poder controlar alguna estructura existente. (EUROINNOVA, s.f.). En caso de la logística y manejo de empresas, es indispensable contar con un sistema de control adecuado, pues esto hará que la empresa evite riesgos, pérdidas y se protejan los activos y así como también los intereses existentes. (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012).

Algunos de los sistemas de control más utilizados por las empresas para tener un buen manejo son aplicados a la tecnología, con el fin de aumentar la productividad por lo que uno de los más conocidos es:

3.3 Sistema de radio frecuencia de inventarios (RFID):

El presente sistema, cuenta con la automatización para tener una mejor gestión de bodegas. Según la consultora Markets and Markets, el sistema de radio frecuencia crecerá un 16,7 % anual hasta el 2026, siendo este uno de los mejores sistemas. (MERCALUX, 2022)

El RFID permite controlar las existencias y la gestión de inventarios, uno de sus beneficios más grandes es conocer el movimiento real del stock del almacén, evitando así descuadres. Funcionan a través de tags con los que se etiquetan todos los productos en stock, registrando cada entrada y salida de producto. Asimismo, cuentan con lectores RFID los cuales permiten detectar cuanto tiempo el producto lleva en bodega y también si ha tenido movimiento.

3.4 Lean Warehouse

Se tiene conocimiento que los procesos con los que se ha trabajado se desarrollan netamente dentro del almacén/ bodega de la empresa. Es en este sitio en donde se desarrolla cada una de las acciones como: almacenaje, distribución, manejo de inventarios y abastecimiento. Teniendo en cuenta lo dicho, el lean warehouse es un sistema de control conocido por muchas empresas, pues su principal objetivo es brindar un buen manejo dentro del almacén y lo realiza a través de varios factores como el análisis de la demanda, en donde se analiza las características de los productos, formatos de entrada y salida, requerimientos, entre otros. También se realiza un análisis de criterios de diseño y gestión, la zonificación y agrupación de la mercadería dentro del almacén, para poder aprovechar de mejor manera el espacio. Por otro lado, analiza la organización, a través de los layouts, que hace referencia a las zonas de carga y descarga, devoluciones, preparación de pedidos, embalados, picking y packing. (FESTO, 2021)

Al ser este un sistema de control completo es de importancia conocer específicamente cada uno de los pasos a seguir para poder cumplirlos, de tal forma que la aplicación pueda dar el resultado óptimo que se espera.

3.5 Propuestas de mejora para una realización de los procesos correcta

3.5.1 Almacenaje

Se conoce ya, que un buen almacenaje de los productos dentro de la bodega, permiten tener un mejor control de las entradas y salidas, se gana espacio dentro de la bodega, los auxiliares de bodega pueden reconocer más rápido lo requerido, entre otros.

Conociendo el proceso que se realiza para el almacenaje de los productos que llegan, es importante modificar algunos de ellos:

41. Para tener una mejor verificación de los productos en base a la vida útil, es necesario que el jefe de bodega cuente con un esquema de Excel sugerido, el cual le permitirá ingresar la fecha de elaboración y caducidad de cada producto que llega, arrojando como resultado el porcentaje de vida útil que tiene el producto. Es decir que, dentro

de la caracterización del proceso, se deberá añadir una actividad en donde se verifique con el esquema el porcentaje de vida útil de cada producto. Por lo general esta actividad no se realiza o se realiza un cálculo mental, lo cual provoca equivocaciones y se recibe el producto en mal estado.

42. La persona que en ese momento reciba la mercadería, deberá no solo almacenarla, sino también organizarla. Esto lo deberá realizar aplicando el método ABC, la cual permite organizar la bodega dependiendo a la relevancia y nivel de rotación, considerando que se realiza una organización acatando el valor económico que supone para la empresa su venta, nivel de peligrosidad, volumen y tamaño.

Es importante tomar en cuenta que PROGLOBAL cuenta con tres racks, uno apegado a la izquierda, mitad y derecha (junto a la zona de carga y descarga)

CATEGORÍA	PRODUCTOS	UBICACIÓN
A	Licor de hierbas Jagermeister Guarana Jugos Snapple Cerveza Warsteiner Maruchan Instant Lunch Bebida de almendra	Los primeros 4 productos, se ubican en el rack de la mitad parte baja. Los dos productos restantes se ubican en el rack de la mitad parte alta
B	Tajin Whisky Sir Edwards John Lee Jugos Haw Punch Mixer para cocteles Productos promocionales	Parte alta y baja del rack ubicado en la parte izquierda
C	Forestea Chifleton Inka Corn Comida de mascota Bidu shots	Parte baja del rack (comida de mascotas, devoluciones de mercaderia, forestea). Parte alta del rack (chifleton, comida de mascotas, inka corn, shots)

Tabla 7. Metodo ABC aplicado a Proglobal S.A

La tabla 7, muestra la clasificación de cada producto A, B, C, para su clasificación, se consideraron factores como: productos más vendidos y de mayor importancia, también por volumen de abastecimiento y peligrosidad de que exista plagas que puedan contaminarlos (ubicados en la categoría A), productos con menor rotación que A, pero de importancia para

la empresa (categoría B) y por último productos que únicamente clientes seleccionados adquieran (categoría C).

1. El jefe de bodega o auxiliares, deberán ubicar cada producto por fecha de caducidad, es decir el pallet debe ser organizado por fechas, en la parte baja, los productos con mayor tiempo para poder consumirlos y en la parte superior, el producto que está más cerca a la caducidad.
2. Además, cada rack deberá contar con el título de los productos que se encuentran ubicados, de esta forma, se podrá encontrar mucho más rápido los productos y se evitará errores o confusiones.

3.5.2 Distribución

Después de conocer el sistema de control en base a la radiofrecuencia, es importante reconocer que, para la mejora de la distribución de los productos, actividad que empieza desde la preparación de los pedidos, es factible poner en práctica el RFID. En la caracterización del proceso de distribución de mercadería, se eliminaría las actividades que no generan valor, las cuales son la impresión de los pedidos, espera de pedidos físicos visteados para facturación, ya que a través del sistema a aplicar, los auxiliares de bodega en cada dispositivo con el que cuentan, podrán visualizar los pedidos requeridos y prepáralos, al momento de "pistolear" el SKU de cada producto, este se bajará del inventario y se evitará confusiones o descuadres, además la facturación será real, ya que únicamente se facturará lo que hay realmente en sistema.

Con el fin de obtener un mejor control del tiempo, el ingreso de pedidos al sistema, únicamente serán recibidos hasta las 15h30, de esta forma la persona encargada de la preparación no estará en contra el tiempo y se evitara confusiones o errores.

Como se conoce dentro de la caracterización del proceso, los camiones para salir a ruta deberán ser despachados máximo hasta las 9h30, horario que no favorece a la organización y cumplimiento de la ruta, por lo que cada día se deberá realizar un análisis de la cantidad de facturas por entregar y se decidirá el horario de salida.

Tomando en cuenta lo mencionado sobre la distribución, no solo se basa en la entrega de pedidos, sino también en la distribución de productos en cantidad para que cada vendedor pueda ofrecer en su canal, es importante reconocer que se debe mejorar el análisis que realiza para la repartición. Por lo que para realizar un buen análisis se pueden tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Tipo de cliente
2. Volumen de compra
3. Capacidad de pago
4. Volúmenes de venta del cliente

	TIPO DE CLIENTE	VOLUMEN DE COMPRA	CAPACIDAD DE PAGO	VOLUMEN DE VENTA
A	Nivel de fidelidad hacia las marcas adquiridas	Compran mas de 4 veces a la empresa o menos de 4 veces	Paga en los dias establecidos, pago de contado o credito	Vende con facilidad los productos que adquiere. Tiene estrategias solidas de venta
B				
C				
D				

Tabla 8. Análisis para conocer la distribución de producto

Al momento de realizar el análisis, se puede organizar a los clientes en los distritos niveles en mención en la tabla (A, B, C, D). Los clientes tipo A, son los más fieles a la marca, comprar en un volumen grande y no solo un producto si no variedad, sus pagos son alrededor de ocho días y los productos adquiridos se venden con facilidad en sus tiendas. De la misma forma se analizan a los demás niveles de clientes, con el fin de organizarlos, visualizar que vendedor atiende al cliente y posterior realizar la distribución de producto que necesita.

3.5.3 Abastecimiento

El abastecimiento en PROGLOBAL viene de dos fuentes, los productos importados y los nacionales. En cuanto a los productos importados, se debe conocer los tiempos en que se demora en llegar un contenedor nuevo para que, de esta forma, el área de ventas tenga conocimiento y pueda ofrecer el producto en mercado. Y en cuanto a los productos nacionales, la mercadería llega una semana como máximo después de realizar el pedido. Por

lo que, en las caracterizaciones de procesos anteriormente mencionados, se puede añadir la actividad de realizar al menos dos o tres reuniones mensuales en la cual:

- El área de ventas deberá presentar un análisis de los productos que tiene mayor rotación dentro de sus clientes, para realizar una adquisición correcta.
- El área de logística deberá informar la fecha de llegada de los nuevos contenedores, en caso de ser productos importados y en el tiempo estimado en el que estarán en las bodegas de PROGLOBAL. En cuanto a los productos nacionales, igual, el jefe de bodega deberá informar y tener un conteo de stock diario para conocer la cantidad de producto que tiene, con el fin de conocer el momento exacto para realizar un nuevo pedido a los proveedores.

El abastecimiento es uno de los procesos más importantes dentro de la logística, también se debe tener cuidado del estado en el que los productos llegan a las bodegas, pues si no existe una revisión correcta de los mismos, puede existir pérdidas. Es por eso que se sugiere que exista una política de abastecimiento enfocada al proveedor, en la cual se detalle la calidad del producto que debe llegar, porcentajes de vida útil para ser recibidos, correcto etiquetado y días para entregar el pedido realizado.

3.5.4 Inventarios

El inventario como tal es el que permite conocer el stock existente de cada producto dentro de la bodega, por lo que la serie de actividades que se realizan dentro de este proceso son de suma importancia. Se puede decir que, si existen errores de conteo, despachos inadecuados, ajustes no realizados, el inventario básicamente empieza a descuadrar, lo que provoca una de las problemáticas más grandes, no conocer el stock real de productos, desencadenando problemas en ventas y obviamente la empresa se vuelve mucho más vulnerable a la pérdida monetaria por producto.

Dentro de la caracterización de este proceso, existe la acción de realizar una base de datos para efectuar un conteo físico vs sistema, es importante recomendar que esto se lo realice semanalmente, es decir, el jefe de bodega o auxiliares de bodega realicen el conteo el día viernes y máximo lunes por la mañana, entregan un cuadro actualizado de la mercadería existente en bodega, de esta forma el área de ventas (quienes son los más involucrados) podrá

contar con un stock real. Además, si se aplica las recomendaciones realizadas en los anteriores procesos analizados, los inventarios no deberían ser un problema netamente de supervisión máxima, ya que existiera orden en bodega, los malos despachos se reducirían y los inventarios como tal cuadrarían.

Todas las actividades que se mencionan en la caracterización generan valor, sin embargo, los tiempos en realización de cada uno de estos están incorrectamente invertidos, como por ejemplo para realizar los ajustes de inventario, contabilidad se demora más de un mes en realizarlos, lo que perjudica gravemente, ya que los despachos siguen, al igual que la facturación. Por otro lado, para el buen manejo y la disminución de estos errores, una de las soluciones más óptimas es la aplicación del sistema de radiofrecuencia ya mencionado con anterioridad.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Después de realizar un análisis situacional de la empresa PROGLOBAL S.A, a través de identificación de problemáticas y caracterización de procesos, se puede concluir lo siguiente:

- Como primera instancia la empresa en análisis cuenta con graves problemáticas en sus cuatro actividades a realizar dentro de la logística, las cuales son: almacenaje, distribución, almacenamiento y sistema de inventario. Al ser estas actividades esenciales en la empresa, han existido pérdidas monetarias y de productos, afectando a toda la cadena en desarrollo, como también a uno de los factores más importantes que es la imagen corporativa.
- Además, se concluyó que dentro de las actividades que se realizan, existen actividades que no agregan valor, mala organización dentro de bodega y en realización de ruta, malos despachos ocasionados por errores humanos o desconcentración. Se puede mencionar un ejemplo claro dentro de lo mencionado y es que, a la semana, se realizan alrededor de 50 entregas a clientes, de las cuales al menos unas 10 tienen inconvenientes en entrega. Por otro lado, se pudo evidenciar que la mala organización en bodega (separación de racks, títulos por producto, organización de pallets por fechas de caducidad), provoca que la mercadería que debe ser despachada más rápido, se mantenga en bodega por más tiempo y tienda a caducarse o entrar en mal estado.
- Por otro lado, se pudo evidenciar que la mala comunicación entre las áreas involucradas en cada proceso realizado, las cuales son logística y ventas, provocan malentendidos en cuanto a stock (abastecimiento), como también falta de colaboración. Un claro ejemplo, es que los vendedores al no conocer el stock real de cada producto ofrecen a sus clientes mercadería que varias veces la empresa no cuenta con ella en bodega, generando descontentos en el consumidor final. Por otro

lado, el ya existir conflictos la comunicación y trabajo en equipo, se vuelven escasos en la empresa, generando así ambientes de tensión y falta de productividad.

4.2 Recomendaciones

Con el presente trabajo de titulación, se ha podido conocer más afondo la situación de la empresa PROGLOBAL S.A, la cual evidentemente ha afectado a las distintas áreas que desarrollan la empresa, así también como a las relaciones de trabajo y demás, por lo que se recomienda:

- Como medida de suma importancia y luego de conocer los beneficios, se recomienda la reingeniería de los cuatro procesos más importantes de la logística en la empresa, con el fin de obtener procesos mucho más ordenados, sin actividades extras y que resten tiempo, además cada trabajador perteneciente a la empresa, tendrá en claro sus actividades y sobre todo el tiempo máximo que tiene para la realización de cada una de estas.
- Tomando en cuenta la problemática en inventarios, se recomienda la elaboración de un inventario semanal de los productos nacionales e importados, con el fin de que cada uno de los vendedores conozca el stock y pueda ofrecer a sus clientes los productos existentes en bodega.
- Además, la implementación de un sistema de control más adecuado como el de radio de frecuencia de inventarios, el cual brindará un mejor control de la mercadería existente dentro de bodega, evitará los errores humanos al momento de la preparación de pedidos y lo más importante, se conocerá el real stock de los productos existentes en bodega, sin tener que esperar a la facturación de estos.
- La mejor organización de la mercadería dentro de la bodega, por niveles (productos más vendido y fechas de elaboración y caducidad), con el fin de que la mercadería

sea mejor distribuida, almacenada y aprovechada por los consumidores finales. Así mismo, la mejor distribución de mercadería para cada vendedor con la utilización del análisis de importancia de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rodriguez, C. H. (Marzo de 2013). *Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo*. Obtenido de Universidad Veracruzana Mexico : <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>
- Administrativas, T. (Mayo de 2012). *Blogspot*. Obtenido de Reingenieria: <http://teoadmin2012.blogspot.com/2012/05/reingenieria.html>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*, 19-21. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Minotta, E. A. (2006). *Estadística Descriptiva y Analítica*. Recuperado de: Gestipolis.
- Dyson, R. G. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. United Kingdom: European Journal of Operation Research .
- Servera-Frances, D. (2008). *Concepto y evolucion de la función logística*. Bogota: Innovar vol.20 no.38.
- Barcena, A. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y logística*. Informe Especial COVID-19, Comision Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- Tomassian, G. C., & J. Sanchez, R. (Agosto 2010). *La industrial del transporte marítimo y las crisis economías*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .
- Leiva, M. R. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA-Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de Analisis FODA : https://www.analisisfoda.com/#¿Para_que_sirve_el_FODA
- ThreePoints. (3 de Febrero de 2021). *Reingeniería: concepto y etapas*. Obtenido de Three Points, The School for Digital Business: <https://www.threepoints.com/blog/reingenieria-concepto-y-etapas>
- Busto, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta controversial. *Visión Gerencial*, 3-10.
- Porter, M. E. (2018). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Peru: Escuela de Excelencia SODIMAC.
- Bind ERP*. (s.f.). Obtenido de Definicion de Sistema de inventario: <https://www.bind.com.mx/Glosario/Definicion/44-sistema-de-inventario>
- Vega, D. L. (28 de febrero de 2021). *ClickBalance*. Obtenido de Sistemas de inventarios que puedes manejar en una empresa: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/inventarios-de-mercancias-sistemas-de-inventarios/>
- Garcia, V. (8 de Febrero de 2021). *KizeoForms*. Obtenido de ¿Qué es un sistema de control de inventarios?: <https://www.kizeo-forms.com/es-lat/que-es-un-sistema-de-control-de-inventarios/>
- Beetrack. (s.f.). *Beetrack*. Obtenido de Politicas de envío: qué son y qué importancia tienen: <https://www.beetrack.com/es/blog/pol%C3%ADticas-de-env%C3%ADo-qué-son-y-qué-importancia-tienen>
- Ruiz, L. (27 de Enero de 2020). *SalesLayer*. Obtenido de Política de distribución: qué es y cómo crearla para tu negocio: <https://blog.saleslayer.com/es/que-es-politica-de-distribucion>

- BindERP. (s.f.). *BindERP*. Obtenido de Definición de Auditoría de inventarios: <https://www.bind.com.mx/Glosario/Definicion/3-auditoria-de-inventarios#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20inventarios%20es,inventarios%20definidas%20por%20la%20compañ%C3%ADa>
- Analítica de Retail*. (10 de Mayo de 2019). Obtenido de ¿Cómo realizar una correcta auditoría de inventarios?: <http://analiticaderetail.com/auditoria-de-inventarios/>
- Valles, Y. (14 de Enero de 2021). *ExpertoPyme*. Obtenido de 10 procesos básicos en tu auditoría de inventarios: <https://www.expertopyme.com/10-procesos-basicos-en-tu-auditoria-de-inventarios/>
- Esmena, M. (4 de Diciembre de 2020). *Mecalux Esmena*. Obtenido de Terminales de radiofrecuencia, pistolas de picking y lectores de código de barras: <https://www.mecalux.es/blog/pistola-lector-codigo-barras-radiofrecuencia>
- Lima, O. P., Sando Breval, S., Rodriguez Toboada, C. M., & Follmann, N. (2017). Una nueva deficion de la logistica interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista Chile de Ingeniería*.
- Díaz, J. (1 de Julio de 2015). *Negocios Y Emprendimiento*. Obtenido de 7 Elementos clave en la logística de una empresa: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/elementos-clave-logistica-de-una-empresa.html>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestion de Procesos*. EUMED.
- Riquelme Leiva, M. (2016). Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa: <https://www.analisisfoda.com>
- Nirian, P. O. (14 de Abril de 2020). *Economipedia-Haciendo fácil la economía*. Obtenido de Organigrama: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- Roldán, P. N. (07 de enero de 2017). *Economipedia Haciendo facil la economía*. Obtenido de Bien Sustituto: <https://economipedia.com/definiciones/bien-sustitutivo.html>
- Logycom. (09 de mayo de 2021). *Logística y Comercio Exterior*. Obtenido de Ventajas del almacenaje y la distribución: <https://www.logycom.mx/blog/ventajas-de-almacenaje-distribucion>
- Logycom. (02 de septiembre de 2021). *Importancia del almacenaje y distribución el logística*. Obtenido de Logística y Comercio Exterior: <https://www.logycom.mx/blog/importancia-almacenaje-distribucion-logistica>
- Legis, E. d. (21 de Diciembre de 2021). *Crisis en los costos de fletes internacionales marítimos*. Obtenido de Legis: <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/crisis-en-costos-fletes-internacionales-maritimos>
- MECALUX. (01 de agosto de 2016). *Los beneficios de la gestión inteligente de un almacen*. Obtenido de Mecalux: <https://www.mecalux.pe/articulos-de-logistica/beneficios-gestion-inteligente-almacen>
- MECALUX. (01 de agosto de 2016). Obtenido de Los beneficios de la gestión inteligente de un almacén: <https://www.mecalux.pe/articulos-de-logistica/beneficios-gestion-inteligente-almacen>
- School, E. B. (2022). Renovarse o morir: cinco beneficios que aporta la reingeniería de procesos. *Blog EAE*.

- EUROINNOVA. (s.f.). *EUROINNOVA, International Online Education* . Obtenido de Que es un sistema de control: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-un-sistema-de-control>
- Aguirre Choix, M., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en Mexico . *El Buzón de Pacioli*, 1-4.
- MERCALUX. (15 de marzo de 2022). *MERCALUX*. Obtenido de Control de bodega, indispensable para una logística eficiente : <https://www.mecalux.com.co/blog/control-de-bodega>
- FESTO. (julio de 2021). *FESTO*. Obtenido de Lean Warehouse, como conseguir una gestión de almacén que mejore la productividad: https://www.festo.com/es/es/e/tendencias/lean-warehouse-como-conseguir-una-gestion-de-almacen-que-mejore-la-productividad-id_940539/

<https://www.ambit-bst.com/blog/claves-y-caracter%C3%ADsticas-de-la-reingenier%C3%ADa-de-procesos-o-bpr>