



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN

AL TÍTULO

DE INGENIERO INDUSTRIAL

**“PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA
DEL PROCESO DE GESTIÓN DE
PEDIDOS EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MAYORISTA
ITH CIENFUEGOS”**

AUTOR: YAMILÉ PÉREZ CASTELLANOS

TUTORES: MSc. GRETEL MARTÍNEZ CURBELO

ING. DAYLÍ COVAS VARELA

CURSO 2012-2013



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: “Procedimiento para la mejora del Proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos”

Autor: Yamilé Pérez Castellanos

Tutores: Msc. Gretel Martínez Curbelo.

Ing. Daylí Covas Varela

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación del autor.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certifican que la investigación ha sido realizada según acuerdos de la dirección del centro y que la misma cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico-Técnica

Computación

Msc. Gretel Martínez Curbelo.

Ing. Daylí Covas Varela



Aval

AVAL SOBRE EL TRABAJO.

AVALA

Msc. Ing. Rolando Javier Sobrino Torres

Director General

Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

DATOS SOBRE EL ESTUDIO

TITULO: “Procedimiento para la mejora del Proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos”

Autor(a): Yamilé Pérez Castellanos

Tutor(a): MSc.Gretel Martínez Curbelo

Ing. Daylí Covas Varela

ACTUALIDAD

La gestión de pedidos es un proceso que supone un punto de contacto con el cliente. En consecuencias, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información del pedido.

La gestión de pedidos es considerada también como parte de la gestión de los clientes y se desarrolla a través de actividades que cumplimentan los pedidos de los clientes finales, a la vez que asegura el máximo valor de la cadena de suministro.

Es importante para la empresa disponer de un sistema bien definido de gestión de pedido del cliente, pues considerarlo como un sistema administrativo de la empresa que únicamente recibe el pedido y lo pasa a producción o a los almacenes para su entrega, es un verdadero error que va degradando la satisfacción de los clientes.

NOVEDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La novedad de la investigación radica en proponer un procedimiento que tiene un enfoque de gestión por proceso y se presenta con el objetivo de analizar y organizar la gestión de pedidos de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

INTERES DE LA EMPRESA EN LA INVESTIGACIÓN

Se requiere de esta investigación ya que es importante mejorar el proceso de Gestión del Pedido en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, debido a las irregularidades y las insatisfacciones encontradas en el proceso de gestión del pedido y al no existir una adecuada coordinación e integración entre las actividades de pedidos, por lo que es necesario estudiar y mejorar la gestión de estos ciclos eficientemente para lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente.

APLICABILIDAD

Esta investigación es una contribución significativa al proceso de gestión de pedidos ya que con el establecimiento de las mejoras propuestas en el mismo, el ciclo del pedido quedará más organizado y la tendencia es a disminuir su duración influyendo de esta forma en la elevación de la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los tiempos de entrega, lo que hasta el momento no ha sido aplicado en la empresa.

Los **PRINCIPALES APORTES** de la misma son de orden metodológico, práctico y social, lo que se especifica teniendo en cuenta los resultados alcanzados.

Aporte metodológico

- Procedimiento para evaluar la gestión del pedido.

Aporte social

- Radica en el aumento de la satisfacción de los clientes que reciben el servicio y en la facilidad del trabajo del empleado de la oficina a partir de las mejoras propuestas.

Aporte práctico

- Conjunto de herramientas y técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación. Mejoras en el proceso de Gestión de Pedidos.

Con esta investigación se le ahorra a la entidad 15000.00 MN por concepto de consultoría según tarifa CIH.

Msc. Ing. Rolando Javier Sobrino Torres

Director General Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos



Pensamiento



*"El éxito de una empresa es simplemente el reflejo de la
actitud, grado de motivación y compromiso de las
personas que la forman"*

Camilo Cruz



Agradecimientos



A Dios por guiarme y bendecirme, por ayudarme siempre que lo he necesitado.

A mis tutoras **Gretel Martínez Curbelo y Dayli Covas Varela** por todo su apoyo y conocimientos brindados, por sus esfuerzos e incondicionalidad, porque sin ellas no podría haber logrado la realización de esta investigación.

A **Noemí**, por brindarme ayuda y asesoramiento con una amabilidad excepcional.

A todos **mis profesores** los que con tanto esmero y dedicación han contribuido en mi formación.

A mis compañeros del aula y en especial a; **Sadys y Dainerys** las que me han acompañado por muchos años de estudio hasta la culminación de esta carrera, las que han estado cerca siempre que las he necesitado y con las que he compartido momentos difíciles y felices también.

A **mis padres** por darme la vida y hacer de mí una gran persona, por inspirarme a cumplir este sueño, enfrentando obstáculos pero enseñándome a no rendirme nunca.

A mi hermana **Yadira** por su comprensión y colaboración en todo este tiempo.

A Lourdes, Sergio y Llibani por el gran apoyo que me han brindado a lo largo de estos años, por darme aliento para seguir adelante y llegar al final cumpliendo mis objetivos.

A Yeneys por ser una gran persona, que me ayudó cuando lo necesité, en el momento final de esta carrera.

A los trabajadores de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos y en especial a Yamila, gracias por su tiempo, por haberse puesto a mi disposición y brindarme su ayuda incondicionalmente y a Lourdes Iglesias, por compartir conmigo la realización de este proyecto.

A todos los que quiero y me quieren, a mis amistades, a mis compañeras del trabajo, del barrio, a todos los que se han preocupado, simplemente.

Gracias

❧❧

Dedicatoria

❧❧

A mis padres y hermana a quienes quiero y admiro mucho, los que han sabido guiarme por el mejor camino, quiénes me apoyaron en todos estos años y me enseñaron lo esencial para llegar hasta aquí y hacer realidad mi sueño.

A mis abuelas Hilda y Eloísa, quienes no se encuentran entre nosotros pero siempre me brindaron su amor y cariño.

Y en especial a mi pequeño hijo Kenneth, por ser la razón de mi existir.



Resumen



Resumen

La presente investigación titulada “Procedimiento para la mejora del Proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos”, perteneciente al Ministerio del Turismo, está dirigida a realizar un procedimiento que permita un estudio de la Gestión de Pedidos de dicha entidad, en aras de lograr una mejor organización de este proceso y a su vez una mayor satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron diversas herramientas y técnicas como: revisión de documentos, observación directa, entrevistas, encuestas, diagrama de Pareto, tormenta de ideas, método de expertos, diagrama de flujo de procesos, matriz FMEA, diagrama de Gantt, diagrama Causa-Efecto, diagrama de interrelaciones, cuestionario de 5W y 1H y paquetes de programas como Excel, Visio, y WinQSB.

Todas estas herramientas facilitaron la realización de un diagnóstico preciso, que permitió determinar los principales problemas existentes en el proceso de pedidos, así como sus causas raíces, y las mayores insatisfacciones de los clientes con el servicio prestado por la empresa, por lo que se proponen planes de mejoras y algunas soluciones para los fallos más importantes, ya que con el establecimiento de las mismas se logra organizar el ciclo del pedido y minimizar su duración, influyendo de esta forma en el cumplimiento de los plazos de entrega y en la elevación de la satisfacción del cliente.

Summary

Summary

The present investigation titled "Procedure for the improvement of Process of the Management of Orders in the Company Comercializadora ITH Cienfuegos", belonging to the Ministry of the Tourism, it is directed to carry out a procedure that allows a study of the Management of Orders of this entity, for the sake of achieving a better organization of this process and in turn a bigger satisfaction of the clients.

For the development of this work diverse tools were used and technical as: revision of documents, direct observation, you interview, surveys, diagram of Pareto, storm of ideas, experts' method, diagram of flow of processes, main FMEA, diagram of Gantt, diagram Cause-effect, diagram of interrelations, questionnaire of 5W and 1H and packages of programs as Excel, Visio, and WinQSB.

All these tools facilitated the realization of a precise diagnosis that allowed to determine the existent main problems in the process of orders, as well as their causes roots, and the biggest dissatisfactions in the clients with the borrowed service for the company, for what you/they intend plans of improvements and some solutions for the most important shortcomings, since with the establishment of the same ones it is possible to organize the cycle of the order and to minimize their duration, influencing this way in the execution of the delivery terms and in the elevation of the client's satisfaction.

Índice

Resumen

Summary

Introducción.....13

Capítulo 1. Revisión bibliográfica del tema objeto de estudio.....19

1.1 Conceptos sobre logística.....	20
1.1.1 Evolución de la logística.....	22
1.2 Sistema logístico.....	23
1.2.1 Subsistemas del sistema logístico.....	23
1.3 Objetivos estratégicos.....	24
1.3.1 Costos logísticos.....	24
1.3.2 El ciclo logístico.....	26
1.3.3 Servicio al cliente.....	27
1.4 Actividades del sistema logístico.....	28
1.4.1 Almacenamiento.....	28
1.4.2 Inventario.....	29
1.4.3 Transporte.....	30
1.5 Gestión de pedidos.....	31
1.6 La gestión por proceso.....	33
1.7 Modelo general de la Organización.....	36
1.7.1 Contenido y procedimiento del MGO.....	38

Capítulo 2: Procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos.....40

2.1 Caracterización del entorno.....	40
2.1.1 Objetivos estratégicos.....	42
2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la empresa.....	44
2.1.3 Dirección UEB Logística.....	45
2.1.4 Dirección UEB Comercialización y Negocios.....	45
2.2 Caracterización de Clientes.....	46
2.3 Proceso de ventas de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.....	50
2.4 Procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.....	51
2.5 Sistema de herramientas utilizadas en la investigación.....	53

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos	61
3.1 Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.....	61.
Conclusiones Generales.....	85
Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	87
Anexos.....	91



Introducción



Introducción

Debido a la Revolución Industrial, la empresa ha sido objeto de estudio y su importancia ha ido creciendo ininterrumpidamente. El avance tecnológico alcanzado por la humanidad en la época moderna pone en riesgo los métodos más tradicionales de la gerencia empresarial. La empresa debe verse como un conjunto de actividades económico-financieras, productivas y logísticas, entendiendo en esta última a las materias primas y materiales, el almacenamiento de bienes imprescindibles para la producción y la producción misma así como la distribución. Mantener las empresas con altos niveles competitivos implica la necesidad y la obligación de que todos aquellos que mantienen una estrecha relación con la actividad, brinden el mejor de sus esfuerzos y los directivos tomen las decisiones acertadas ante un mundo caracterizado por la tendencia a la globalización y transnacionalización de la economía.

Por tanto en la actualidad el alcance de determinado grado de competitividad de las empresas es una necesidad que hoy se acrecienta. Y más aún cuando se trata de empresas comercializadoras, las cuales deben velar, fundamentalmente, por la satisfacción de sus clientes traducido en mayores ventas y por tanto en mayores ingresos; la gestión de los pedidos enfatizando en la comunicación con el cliente, el completamiento de los pedidos cubriendo las necesidades totales de los clientes en cantidad y surtido, y la entrega del pedido en el mínimo tiempo posible sin perder la calidad y la integridad del producto. También son actividades logísticas fundamentales en una empresa comercializadora el almacenamiento y dentro de esta los inventarios de mercancías para lograr los niveles de utilidad deseados, sin descuidar la calidad de los productos que comercializa, esto unido al proceso de globalización ya mencionado, a la existencia de clientes cada vez más exigentes, a cortos ciclos de vida de las mercancías o un avanzado desarrollo de la telemática, entre otros factores, hacen que estas se dirijan hacia la búsqueda de soluciones centradas en la satisfacción del cliente, la eficiencia y la eficacia.

Como resultado de la reorientación de la economía cubana y el desarrollo de sectores emergentes que dieran respuesta a las condiciones de cambio del entorno y en la búsqueda de un alto nivel de efectividad, se reinicia en 1980 el desarrollo turístico internacional, manifestándose a un ritmo de crecimiento acelerado lo que llevó a la ampliación de toda una estructura turística que diera respuesta con rapidez y flexibilidad a las exigencias del sector.

En consideración a lo anteriormente expuesto se inserta dentro de esta estructura la Comercializadora ITH, S.A., como casa matriz. La actividad de esta nueva empresa determinó, gracia a su enfoque de gestión, un acelerado proceso de su estructura y un crecimiento

oportuno de razón económico-financiero, conllevando a una rápida expansión por el territorio nacional, creándose la Comercializadora ITH División Cienfuegos.

La importancia de las actividades logísticas que se desarrollan entre cliente proveedor (aprovisionamiento, producción, distribución y servicio al cliente) no siempre están explícitamente reconocidas y reflejadas en la organización de las empresas. Es importante en la actualidad tener presente que para lograr la eficacia de cualquiera de los procesos logísticos, incluyendo la comercialización, debe introducirse no sólo el enfoque hacia el cliente final sino también hacia el intermediario o proveedor. De cualquier forma, en los marcos de una empresa, está claro que el servicio al cliente es el punto de partida para el diseño y mejora de los sistemas logísticos.

El servicio al cliente queda determinado por la interacción de múltiples factores que participan en la consecución de diversas actividades, para que productos y servicios lleguen a manos del consumidor, siendo usual medirlo por la disponibilidad, tiempos de entrega, entre otros. Aunque, análisis más profundos le dan mayor importancia al servicio en función del momento de la transacción en que tiene lugar. En el caso de empresas comercializadoras el servicio está en función del ciclo del pedido, es decir el momento en que se emite por parte del cliente, hasta que éste recibe los productos solicitados. Este tiempo se reparte entre las actividades de transmisión, proceso y preparación, disponibilidad de existencias, producción (en algunos casos) y entrega.

Estos ciclos pueden llegar a ser muy complejos para empresas con múltiples proveedores, fábricas y almacenes. Por lo tanto, debido al gran número de ciclos que se pueden producir, desde el punto de vista de las operaciones logísticas es necesario diseñarlos y gestionarlos de la forma más eficiente para que el ciclo total resultante sea mínimo. Es decir, la tarea básica de cualquier empresa y en especial de la función de comercialización, es tener la capacidad de recibir pedidos y entregarlos en el menor tiempo posible. De esta manera todos los esfuerzos y recursos de la empresa deben estar orientados a ese fin.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se estudia la gestión de pedidos en la Empresa Comercializadora ITH Cienfuegos, encontrando como **SITUACIÓN PROBLÉMICA:**

- El 63% de los pedidos en los últimos 6 meses fueron entregados fuera de tiempo causando insatisfacciones en los clientes.

- La dirección de la empresa no está satisfecha con la forma en que los clientes realizan el pedido siendo esta de forma irregular, sin tener en cuenta, la cantidad, el producto o el tiempo entre pedidos.
- Mal aprovechamiento de la capacidad del medio de transporte y del recorrido en la entrega de los pedidos.
- Falta de integración, organización y coordinación entre las actividades de pedido.

Se define a partir de estos problemas en el trabajo titulado **“Procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos”** el siguiente **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**: ¿Cómo mejorar la actividad de pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos?

Para dar respuesta a esta problemática se formulan los siguientes **OBJETIVOS**:

Objetivo general: Diseñar un procedimiento para mejorar la Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un procedimiento que permita mejorar el proceso de Gestión de Pedido.
- Implementar el procedimiento al proceso de Gestión de pedido de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.
- Proponer acciones que garanticen la mejora continua con la aplicación del procedimiento diseñado.

La JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN está relacionada con la necesidad de mejorar el proceso de Gestión del Pedido en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, dadas las irregularidades y las insatisfacciones encontradas en el proceso de gestión del pedido y al no existir una adecuada coordinación e integración entre las actividades de pedidos, es necesario estudiar y mejorar la gestión de estos ciclos eficientemente para lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente.

El **TIPO DE INVESTIGACIÓN** que se desarrolla es: descriptiva

Se considera como **HIPÓTESIS**:

El diseño de un procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos permite diagnosticar esta actividad logística así como proponer acciones orientadas a la mejora continua y la satisfacción del cliente en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Por tanto, las **VARIABLES EN LA INVESTIGACIÓN** son:

Variable independiente: Procedimiento para la mejora de la Gestión de Pedidos.

Conceptualización: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. (Organización Internacional de Normalización, 2000).

Operacionalización: Conjunto de etapas y pasos que permiten mejorar el Proceso de Gestión de Pedidos.

Variables dependientes: Se tienen en la investigación tres variables dependientes cuya conceptualización y operacionalización se especifican.

- Diagnóstico del proceso.

Conceptualización: Forma especificada para conocer el estado actual del proceso de Gestión de pedido.

Operacionalización: A través de desarrollar las dos primeras etapas del procedimiento diseñado con la aplicación de técnicas como el Modelo General de la Organización para determinar la duración del ciclo logístico del proceso, con el diseño de una encuesta para medir la satisfacción de los clientes.

- Acciones orientadas a la mejora continua.

Conceptualización: Conjunto de acciones que encaminan a la organización en el mejoramiento permanente del proceso de Gestión de Pedido.

Operacionalización: En la proyección de las mejoras se utiliza la técnica 5W y 1H por cada una de las deficiencias relacionadas con los fallos potenciales detectados en el proceso y se proponen indicadores de pedido perfecto para monitorear y controlar el proceso objeto de estudio.

- Satisfacción del cliente.

Conceptualización: Grado en que se cumplen el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que la Empresa le ofrece a sus clientes.

Operacionalización: Se determina el grado de satisfacción a partir del diseño de una encuesta que evalúa la calidad del servicio percibido considerando como sus componentes en la evaluación aspectos relacionados con la entrega en tiempo y su disponibilidad en cantidad y surtido.

Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con los que está vinculada esta investigación son:

Lineamiento#91 Comercio Exterior: Elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior, priorizando el correcto análisis del mercado y de los precios en el contexto internacional, la utilización adecuada de los pliegos de concurrencia y que se formulen y controlen de forma integral los contratos.

Lineamiento#276 Política para el Transporte: Incrementar el uso de los contenedores y la eficiencia en su operación, reduciendo los tiempos de estadía, elevando su rotación, con una adecuada logística de almacenes.

Lineamiento#257 Política para el Turismo: Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

Lineamiento#258 Política para el Turismo: Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

Los **PRINCIPALES APORTES** de la misma son de orden metodológico, práctico y social, lo que se especifica teniendo en cuenta los resultados alcanzados.

Aporte metodológico

- Procedimiento para evaluar la gestión del pedido.

Aporte social

- Radica en el aumento de la satisfacción de los clientes que reciben el servicio y en la facilidad del trabajo del empleado de la oficina a partir de las mejoras propuestas.

Aporte práctico

- Conjunto de herramientas y técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación. Mejoras en el proceso de Gestión de Pedidos.

La investigación consta de tres capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo 1: Revisión bibliográfica del tema objeto de estudio.

En este capítulo se profundiza en los aspectos teóricos relacionados con los procesos logísticos fundamentalmente la gestión de pedidos, enfocado a procesos y a la satisfacción del cliente.

Capítulo 2: Procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Se realiza una caracterización de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, así como la elaboración de un procedimiento con enfoque de gestión por proceso que permita realizar el estudio de la gestión de pedidos en dicha entidad.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Se efectúa la aplicación del procedimiento, se exponen los resultados de cada una de las etapas y se hace una propuesta de mejoras en el proceso de gestión de pedidos.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.



Capítulo I



Capítulo 1: Revisión bibliográfica del tema objeto de estudio.

A pesar de la crisis económica por la que atraviesa el mundo, no se puede dejar de reconocer que la industria turística se encuentra en pleno ascenso y con un futuro promisorio insertado dentro de la antesala de grandes transformaciones en la vida de la sociedad.

Dentro de las organizaciones, existen las de producción y las de servicios, estas últimas, han crecido en todo el mundo vertiginosamente y por ende van mostrando un crecimiento acelerado. Dentro de las organizaciones empresariales del servicio, una de ellas es la de los servicios turísticos.

Debido al gran avance y a la rápida difusión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las empresas turísticas se encuentran en una situación en que por un lado, se les exige aumentar la calidad de los disímiles servicios; Que implica satisfacer las diferentes expectativas, cambiantes y cada vez mayores de los clientes; Y por el otro, se les agotan las vías tradicionales de aumentar su rentabilidad, a partir de la reducción de los costos. Es entonces, en este sentido, donde la Logística pudiera ser el paradigma de búsqueda de nuevos senderos, con la primicia de añadir valor al producto turístico y reducir los costos de los servicios cada día más exigentes y personalizados que se ha de prestar al turista del tercer milenio.

Para brindar un buen servicio turístico hay que mantener un sistema de aseguramiento y un adecuado diseño del sistema logístico impulsando y buscando nuevas estrategias de gestión que satisfagan una demanda de productos y servicios más eficientes y de mayor valor agregado teniendo en cuenta el desarrollo de la personalidad del hombre y su exigencia a una mayor calidad de vida. Según lo que el cliente demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí, este criterio está avalado por un conjunto de autores. El servicio engloba o se sustenta *en un producto y es más abarcador que este. Un producto divorciado de un producto* no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este (Gómez Martha y Acevedo José 2007).

En Cuba específicamente el turismo no es una actividad nueva, al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50 con un mercado principalmente norteamericano. Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, en 1990 se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Para garantizar el desarrollo acelerado del turismo, donde anualmente el Estado y el Gobierno trazan metas superiores, se inserta dentro de la industria turística cubana las Comercializadoras Mayoristas ITH S.A, con el objetivo de garantizar los servicios de suministros a las entidades turísticas de los territorios. Estas empresas como otras no están exentas de problemas y deficiencias que impiden su buen desenvolvimiento y logro de sus resultados, por tanto también se involucran en la búsqueda de filosofías que le permitan mejorar sus servicios.

Son varias las filosofías de gestión, que dan respuestas a la problemática de la incesante búsqueda de soluciones para la satisfacción del cliente. Hoy toma gran auge la logística, que resulta ser una de las más abarcadoras, pues prevé la estrecha coordinación entre los suministradores, el proceso y los consumidores que precisan el producto en su forma más genérica.

En este contexto la logística constituye una estrategia clave para el desarrollo de las organizaciones, pues significa, entregarle al cliente el producto o servicio que demanda, en la cantidad que demanda, en el lugar requerido, con la calidad exigida, en el momento demandado.

1.1 Conceptos sobre logística.

En sus principios la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, en la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinido y hoy en día son todo un proceso.

La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma.

La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados. La logística es “el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución” (RAE: 2001)

La logística ha sido definida por muchos autores como filosofía de gestión por su tendencia hacia la unificación de funciones en la organización y la búsqueda de estructuras planas con enfoque de procesos encaminado a disminuir costos, por su orientación hacia el cliente final y el desarrollo de sistemas informáticos de comunicaciones que mejoren la velocidad en la toma de decisiones; tiene su surgimiento en el campo militar y se extiende hasta el empresarial donde se puede citar a (Doménech Lluís Enric 1996, Council of Logistics Management 1992, Veloso 2006, Torres Gemeill 2004, Acevedo Suárez 2001).

A lo largo de su desarrollo evolutivo han sido numerosos los autores que han expresado sus diferentes criterios, a continuación se exponen algunas de estas definiciones.

Gómez M, y Acevedo J. 2001: “la acción del colectivo laboral dirigido a garantizar las actividades de diseño y dirección del flujo material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente de los productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugares demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”.

Gemeill, Daduna y Mederos (2004): Sistema o engranaje que garantiza el movimiento eficiente del producto, desde su fuente de origen hasta la entrega final al cliente con su objetivo fundamental de entregar los surtidos requeridos con la cantidad deseada; en las cantidades.

Ballou (2000): Abarca todas las actividades relacionadas con el traslado, almacenaje de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y de consumo de los clientes.

Casanova y Cuatercasas (2001): Comprende la planificación, la organización, el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado, almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo costo posible.

Gutiérrez y Santos(2010): Es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios, y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Después de haber efectuado un análisis de los principales conceptos la autora define la logística como:

“Proceso eficiente de obtener, trasladar y almacenar materias primas, productos en procesos o terminados, así como la información relacionada desde el proveedor hasta el cliente final; cumpliendo con los requerimientos de este último en forma, tiempo y lugar, satisfaciendo al cliente con el menor costo posible.”

Tal como se desprende de las definiciones dadas anteriormente en Logística es fundamental el control del flujo considerando tanto el de mercancías y el de la información que lo genera a lo largo de la denominada cadena logística, lo cual se podría representar de la forma siguiente.

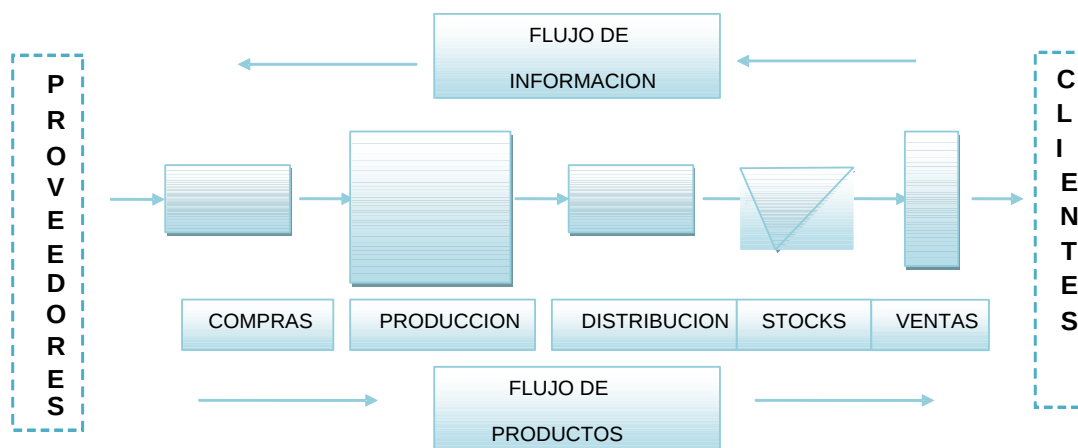


Figura 1.1 Cadena Logística. Fuente: Valdés y Rodríguez (2002)

Como se puede apreciar, el flujo de productos va desde la fuente de aprovisionamiento (Proveedores), hasta los clientes, mientras que la información que genera el referido flujo material va en sentido contrario, o sea desde los clientes hasta la fuente de suministro.

1.1.1 Evolución de la logística.

Si se realiza un estudio de las definiciones dadas por varios autores que se han dedicado al tema de la logística, se puede afirmar que la mayoría de estos, reconocen que el término logística tiene sus orígenes en el campo militar, asociándola al proceso de avituallamiento de las tropas; y no es hasta mediados del siglo pasado que las experiencias obtenidas en la esfera militar pasaron a la esfera productiva cuando Jhon F. Magee utilizó por primera vez el concepto de logística en 1962.

La evolución histórica de la logística (**Ver Anexo 1**) apunta sin lugar a dudas que ella constituye un factor de búsqueda de ventaja competitiva para los sistemas productivos y/o de prestación de servicios. La definición abordada permite asociar el término directamente con el flujo de

material, desde el proveedor al cliente, e incluso debe reconocerse que este es el objeto sobre el cual recae la acción de la logística.

1.2 Sistema logístico.

El empleo de la logística permite que el flujo material desde un punto emisor hasta un punto receptor sea lo más eficiente posible, o sea, que se mueva el material adecuado en la fecha demandada, en el menor tiempo posible y con el mínimo de gastos. (**Figura 1.2**)

Dada la necesidad de integración que impone la logística, la teoría de sistemas se convierte en una valiosa concepción de trabajo, ya que no es posible hablar de la logística como un elemento de trabajo sino como un sistema de actividades.

Un concepto de sistema logístico lo expresan (Acevedo, J.A, y Urquiaga, A.J. 1997), la red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad y costos demandados. Según estos mismos autores, el sistema logístico está compuesto por tres tipos de procesos, material, financiero-monetario y de dirección que debe funcionar como un solo proceso.



Figura 1.2. Esquema de un sistema logístico. Fuente: Emiliano Espinosa (2004).

1.2.1 Subsistemas del sistema logístico.

Las actividades de los sistemas logísticos a pesar de desarrollarse de acuerdo a los diferentes procesos que definen cada caso en particular, se agrupan de acuerdo a sus funciones en cuatro subsistemas, según si se encargan de la preparación, de la ejecución o de la realización de la producción o del servicio, sea el caso de sistema logístico en cuestión.

Aprovisionamiento: Permite que se muevan desde los puntos proveedores hasta la empresa, aquellas materias primas, materiales, piezas y componentes que se requieren. Este subsistema se encarga también del movimiento de dichos materiales desde el almacén de materias primas hasta los talleres de producción. Comprende por lo tanto, actividades de transporte, manipulación, almacenaje, manejo de inventarios, control de calidad, entre otras.

Producción: Se encarga propiamente de la transformación de los distintos objetos de trabajo en productos terminados. Comprende actividades que van desde la recepción de los materiales recibidos del almacén de productos terminados, por lo que necesariamente incluye, además de las actividades de fabricación, transportación, almacenaje, manipulación, control de la calidad, manejo de inventarios, entre otras.

Distribución: Se define como término en la producción y el comercio para describir la extensa variedad de actividades relacionada con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor, y que, ocasionalmente incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción.

Reutilización: Se encarga de establecer la nueva utilización que se le dará a los productos finales, una vez concluido su ciclo de vida, comprendiendo además todo lo relativo al retorno, cuando esto sea necesario. Puede contemplar entonces, actividades de transporte, almacenaje, manejo de inventarios, manipulación, control de calidad, entre otras. (Ballou, 1991)

1.3 Objetivos Estratégicos de la Logística.

De forma general los objetivos de la logística se basan en tres aspectos:

- Disminución del costo logístico
- Disminución del ciclo logístico.
- Incremento del nivel de servicio

1.3.1 Costos logísticos.

Los costos logísticos, son los ocasionados durante los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las actividades logísticas, ya sea en el aprovisionamiento, producción o la distribución.

Es esencial para la empresa a la hora de tomar decisiones, analizar los costos logísticos, pues, casi siempre, al minimizar un costo asociado a una actividad se elevan otros, por tanto es necesario buscar un costo óptimo para ambas alternativas.

Existen diversos criterios sobre como organizar los costos logísticos, coinciden en ellos de manera muy similar Acevedo Suárez, José A; Gómez Acosta, Martha I. y R. Comas.

Tabla 1.1 Costos Logísticos

GRUPO DE COSTO	VARIABLE RELACIONADA	VARIABLE RELACIONADA
Transporte	Tipo y cantidad de objetos a transportar, Métodos de transporte y Distancia.	Flete, medios de transporte, mantenimiento, salario, dietas y depreciación
Almacenaje	Costo espacio, alquiler, amortización, mantenimiento, Costo de equipo.	Mano de obra, Salarios, dietas, personal, depreciación, costo de equipos de almacenaje.
Inventario	Existencias, Valor de las mercancías, Ingresos, Obsolescencia, robo y deterioro.	Existencias, inventarios en tránsito, rupturas de stocks y perdidas
Administrativo	Gastos de comunicación, Información, Personal, Medios Técnicos.	Gestión de ventas, circulación de materiales.
Variaciones de precio	Descuentos por cantidad y por tiempo.	Cantidad, por conveniencias

En las diferentes actividades de los subsistemas logísticos, puede incurrirse en más de un elemento de los diferentes grupos de costos y las decisiones que se tomen en la organización serán evaluadas por todo el sistema.

En la práctica, el cálculo de los costos logísticos constituye algo muy difícil de determinar debido a los sistemas contables existentes en nuestras empresas, sin embargo es de vital importancia para evaluar la eficacia de las estrategias trazadas con relación a cualquiera de las actividades o del sistema logístico en general.

Comas, recomienda que hacer una primera estimación constituye un logro en este sentido, pudiéndose para ello agrupar estos costos en cuatro categorías, sobre todo si se trata de empresas comerciales: los de transporte, de almacenaje, de inventario y los administrativos y de información.

1.3.2 El ciclo logístico.

El sistema logístico se desarrolla en el tiempo una y otra vez, por lo que se puede hablar de ciclo logístico. Para brindar un determinado servicio al cliente el sistema logístico ejecuta una cadena o red de actividades y procesos tanto materiales como de gestión.

La duración del ciclo logístico no es la simple suma de la duración de los ciclos de todos los procesos de la red logística, ya que hay que tener en cuenta que durante su funcionamiento existe solapamiento de actividades de cada subsistema.

En el ciclo logístico están presentes los ciclos de: el cliente, de aprovisionamiento externo e interno, de cobro y de pago. En todos ellos están implícitas actividades de carácter material, financiero e informativo, donde estas últimas, en ocasiones, representan el mayor por ciento del total del ciclo.

Hay que distinguir el ciclo del cliente, el cual es el plazo que media entre que el cliente formula su pedido hasta que éste le es satisfecho totalmente (Ballou, 1991) lo define como ciclo del pedido y se refiere a él, como el tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido, orden de compra, por parte de un cliente y la recepción de las mercancías solicitadas. Este ciclo contiene todas las actividades necesarias para que el cliente reciba los productos solicitados, entre las cuales se reparte el tiempo que transcurre hasta la recepción.

La tarea de disminución de los ciclos, de forma general se convierte en una prioridad de primer orden para la empresa por las razones siguientes:

La disminución del ciclo del cliente es condición para lograr el mejoramiento de la competitividad y aumentar la capacidad de reacción de la empresa.

La disminución del ciclo logístico es la base para la reducción de los inventarios.

A medida que el entorno es más turbulento la reacción racional a sus demandas depende de ciclos logísticos cada vez más cortos, racionalidad que es determinante para lograr competitividad.

Una herramienta mediante la cual se puede determinar la duración del ciclo logístico lo constituye el modelo general de organización (M.G.O.), el cual logra coordinar las actividades del flujo material, financiero e informativo, a partir de trabajar con ruta crítica. (Acevedo, 2001).

1.3.3 Servicio al Cliente.

El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí. El servicio engloba o se sustenta en un producto y es más abarcador que este. Un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. En el caso de los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado. Sin embargo, para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

Un servicio es: El acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

El objetivo básico de la logística es proporcionar al cliente el servicio deseado con el menor costo posible para la empresa.

La empresa debe entender que en el mundo competitivo actual uno de sus principales pilares para el éxito es el servicio al cliente, cuyo reconocimiento debe penetrar en todas las actividades funcionales con el fin de eliminar los conflictos que puedan surgir.

Por último, la línea de la estrategia a la gente indica que todas las personas de la organización deben estar conscientes de esta estrategia. (Acosta, 2001) recomienda que, para trazar una estrategia de servicio se deben conceptualizar adecuadamente tres aspectos:

Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.

Meta de servicio. Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes.

Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

El nivel de servicio general de la empresa viene dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados.

Un ciclo de servicio es una herramienta que se utiliza para describir los hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en su mente y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la empresa. (Gómez, 2001)

1.4 Actividades del Sistema logístico.

Para llevar a cabo la ejecución de los sistemas logísticos se desarrollan actividades asociadas al flujo material, asociadas al flujo informativo y otras de apoyo.

Las asociadas al flujo material se describen en: servicio al cliente, transportación, almacenamiento, fabricación o procesamiento y manipulación.

Las actividades asociadas al flujo informativo son: tratamiento de los pedidos, planificación y control, gestión de la información y procesos materiales, y compras.

Las relacionadas con actividades de apoyo son: la gestión de recursos humanos y aseguramientos de equipos e instalaciones.

1.4.1 Almacenamiento.

El proceso de almacenamiento es un proceso físico del sistema logístico de distribución, la gestión del almacenamiento incluye las estrategias que permitan almacenar los productos en condiciones adecuadas, de manera que mantengan su integridad, teniéndolos disponible cuando se precise, para lo cual se desarrolla un sistema de recepción y de entrega que permita lograr un satisfactorio nivel de cumplimiento de los objetivos al mínimo costo posible.

El almacén es el lugar físico en que se desarrolla una completa gestión de los productos que contiene.

El almacenamiento es el proceso de recepción, ordenamiento, cuidado, control y conservación preparación para el consumo y despacho de las mercancías del almacén.

La actividad de almacenamiento es necesaria debido a que los ciclos de producción y consumo rara vez coinciden.

La misión básica del mismo se desarrolla en las siguientes funciones:

- Recepción de artículos e identificación.
- Almacenamiento.
- Entrega de productos.

Para seleccionar el almacén que necesita la empresa cabe preguntarse:

- Volumen de productos que se mueven por períodos de tiempo.
- Necesidades de servicios auxiliares.
- Necesidad de protección frente a robos.

Objetivos del almacén.

- Almacenar las mercancías en buenas condiciones y tenerlas inmediatamente disponibles cuando se precise.
- Desarrollar un sistema de recepción y un sistema de entregas adecuados.
- Conseguir un satisfactorio nivel de cumplimiento de los objetivos al mínimo coste posible.

1.4.2 Inventario.

El inventario es conceptualizado de muchas maneras por diferentes autores, definiendo en él categorías comunes como: productos, ubicación, tiempo, espacio y razón de ser. [Juan Carlos Fernández, (1997). En esencia, se asume una: la actividad de recursos materiales, con un valor económico potencial, retenida para facilitar la producción o los servicios o para satisfacer las demandas de los consumidores.

Se definen además, los sistemas de inventarios como el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuáles son los niveles que deben mantenerse, cuándo hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño debe ser el inventario. [Aquilano, 1993]

Existen varias razones para que la cadena logística mantenga niveles de inventario en cualquiera de sus eslabones, estas son: [gestión de los inventarios]

- Protección contra incertidumbres de: la demanda, del tiempo de consumo o de entrega de los proveedores, mantenimiento deficiente, cambios en los programas, entre otros.
- Para permitir producción y compra bajo condiciones económicas ventajosas, o sea, aprovechar las economías de escala.
- Para cubrir cambios anticipados en la demanda o la oferta.
- Para mantener el tránsito.

1.4.3 Transporte.

La elección del transporte con que va a operar la empresa es una decisión que influye directamente en el precio de los productos, los precios de entrega y la puntualidad, así como el estado de las mercancías cuando viene al cliente.

Diferentes autores lo definen de esta forma:

Transporte: movimiento y traslado de mercadería y/o pasajeros de un lugar a otro.

El transporte tiene como función (Fernández, 1997) transportar aquellos productos comprados por una empresa y realizar los transportes internos y externos de los productos comercializados.

Las tareas que tiene la actividad de transporte en cualquier empresa son:

1. Seleccionar el tipo de transporte.
2. Buscar y negociar las mejores ofertas.
3. Trazar las rutas.
4. Ordenar y dirigir las expediciones.
5. Negociar las reclamaciones por pérdidas o daños.
6. Comprobar la factura de los transportes.

Para lograr sistemas de transportes eficientes es preciso conseguir que:

- Exista un equilibrio entre la rapidez y el costo de transporte.
- Reducción al mínimo de los costos indirectos: empaquetado, embalaje, carga y descarga.

- La gestión de existencias debe condicionar el tipo de transporte a elegir.

Un indicador que mide la eficiencia del proceso del transporte está asociado con el nivel de utilización de los medios de transporte, que se determina como la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso.

1.5 Gestión de pedidos.

La gestión de pedidos es un proceso que supone un punto de contacto con el cliente. En consecuencias, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información del pedido.

La gestión de pedidos es considerada también como parte de la gestión de los clientes y se desarrolla a través de actividades que cumplimentan los pedidos de los clientes finales, a la vez que asegura el máximo valor de la cadena de suministro.

Es importante para la empresa disponer de un sistema bien definido de gestión de pedido del cliente, pues considerarlo como un sistema administrativo de la empresa que únicamente recibe el pedido y lo pasa a producción o a los almacenes para su entrega, es un verdadero error que va degradando la satisfacción de los clientes.

Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra parte (cliente), los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

Del pedido es necesario conocer, primeramente, qué elementos se toman en cuenta para confeccionarlo. Un buen pedido, debe partir de las demandas de los clientes, de las existencias, así como también de las características del mercado.

La gestión del pedido consta de varias etapas las cuales se traducen en: transmisión, tratamiento, preparación -despacho y entrega.

La transmisión del pedido es la primera etapa de esta actividad. Esta influye en gran medida sobre la duración del ciclo del cliente, ya que depende del método empleado para la comunicación del mismo, sea esta automatizada o no. Una vez que el pedido llegue a la empresa, comienza la etapa de procesamiento, donde se tienen en cuenta las existencias en el almacén, la capacidad de pago de los clientes hasta que luego es aceptado. Antes de esta etapa debe existir un contacto cliente - empresa donde quede claro los productos a enviar, así

como la fecha de entrega. Es aquí donde, generalmente, será actualizado el inventario. Las tareas de las etapas analizadas, hasta el momento, son informativas y ocupan el mayor porcentaje del tiempo del ciclo.

Durante el tratamiento del pedido, puede suceder también, que en la gestión del inventario se detecte que un producto no esté en existencia, por lo que en este caso se puede realizar un pedido hacia el proveedor para cubrir la necesidad. El tratamiento posterior del pedido hacia el proveedor se puede considerar como el principio del ciclo de un pedido nuevo. Esta situación en ocasiones se toma como una etapa independiente del proceso de pedidos y se nombra detección de necesidades.

Las tareas de preparación del pedido incluyen el despacho de productos, embalaje y consolidación de pedidos, así como la carga para posteriormente ser entregados. En esta etapa juega un papel importante el método de trabajo empleado durante el despacho y la carga, pues de él depende en gran medida el tiempo de esta etapa. Durante la consolidación deben tenerse en cuenta la posibilidad de transportar todos los pedidos que estén en esa misma dirección, para ser entregados.

La última fase del proceso del pedido es cuando éste es entregado al cliente, de acuerdo a los términos acordado al inicio del proceso.

El objetivo está en buscar oportunidades de combinar las etapas en el proceso, o de integrar grupos separados de tareas semejantes o adyacentes que se realicen independientes y simplificar así los procesos reduciendo sobre todo informes, papeleo y tiempo de proceso.

Reducir el ciclo de pedido es un objetivo primordial dentro de todo el ciclo logístico. Algunos autores tratan el ciclo logístico como el ciclo del cliente, en efecto existe un solapamiento entre ambos dado el paralelismo entre las actividades de ellos.

Además, esta situación depende de la penetración que tenga el pedido en la cadena logística.

Medir la eficiencia de esta actividad, puede realizarse mediante la duración del ciclo el cliente. Así, el proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado, y finalmente cobrado.

Una correcta gestión de pedidos significa:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio.
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas

- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido.
- Transmitir eficientemente la información de los pedidos a la cadena de suministro.

El indicador de cumplimiento de la gestión de pedidos es el pedido perfecto. Un pedido que se ha enviado al cliente de manera completa, a tiempo, sin deterioro ni daño físico, y con la documentación completa y correcta.

Otros indicadores generados del pedido perfecto son:

Tabla 1.2 Eficacia de los pedidos.

Calidad de los Pedidos Generados (sin deterioro ni daño físico)	<i>Pedidos entregados sin problemas / Total de pedidos generados x 100</i>
Calidad de los pedidos Generados (documentación completa y correcta)	<i>Pedidos entregados sin problemas / Total de pedidos generados x 100</i>
Nivel de cumplimiento de los pedidos	<i>Pedidos entregados fuera de tiempo / Total Pedidos entregados x 100</i>
Nivel de cumplimiento de los pedidos	<i>Pedidos entregados incompletos/ total de pedidos entregados x 100</i>

Tan solo el cliente puede determinar si un pedido es perfecto ya que es quien especifica la fecha, cantidad, documentación necesaria y el deterioro permisible. Como quiera que diferentes clientes implica diferentes necesidades, las empresas deben definir el pedido perfecto para cada cliente, a través de informaciones directas o identificando expectativas y adelantándose a ellas.

1.6 La gestión por Procesos.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la Gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus **expectativas**

(subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos, siendo más lenta y costosa la adaptación de estas organizaciones a los requerimientos del cliente, lo cual repercute directamente en la competitividad.

¿Qué se entiende por *proceso*?

Proceso se define según la ISO 9000:2000 como “toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida.”

Según la Asociación Americana de la Calidad (ASQ) un proceso no es más que: *un grupo o serie de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos máquinas, equipos y documentos necesarios para intercambiar materiales y/ o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información.*

ISO 9001:2000 especifica un número de requerimientos para el control de una organización por procesos. Estos requisitos son aplicables a cualquier tipo, tamaño de organización y son reunidos típicamente para definir y vincular estos procesos necesarios para la gestión y los integra dentro del sistema.

Existen algunos conceptos básicos relacionados con la Gestión por procesos que son necesarios tener en cuenta:

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

La interdependencia de las actividades en una organización puede ser algunas veces resultar en una compleja red de varios procesos y subprocesos. Las entradas y salidas de estos procesos están relacionadas por el cliente interno y externo. El enfoque de sistema de gestión permite la coordinación y compatibilidad de los procesos planeados de la organización y una clara definición de sus interfaces.

Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

El proceso es la clave, es el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, y no una parte o un grupo de funciones; la diferencia está en ¿cómo se interconecta una función con otra?, su comunicación.

Los procesos que se seleccionen deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados
- Tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A), es decir, tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- Tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Ser auditables para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

En otras palabras, los procesos son la manera en la que se hacen las cosas en la empresa.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

En la nueva era en que hemos entrado, las organizaciones se deben fundar sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes y sencillos, por tanto, el cambio para pensar en función de procesos ya comenzó, he aquí el primer obstáculo que se debe enfrentar que no es otro que orientar en procesos a las muchas personas de negocios que existen hoy en día, las cuales, están enfocadas en tareas, en oficios, en estructuras, pero no en procesos. No existe producto o servicio sin un proceso. Del mismo modo, no existe proceso sin un producto o servicio.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Todas estas opiniones giran en torno a que un proceso no es más que un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas entre sí que transforman uno o más insumos, le agregan valor y como resultado de esto, se le suministra un producto al cliente interno o externo.

Para gestionar por proceso se necesita primeramente saber qué procesos son los que se van a estudiar y es precisamente el proceso de Gestión de Pedidos el que se desarrollará en esta investigación; para ello se debe conocer sobre esta temática.

1.7 Modelo General de la Organización. (MGO)

El sistema logístico no es sólo una cadena de procesos materiales, sino que integra también procesos de gestión y financieros -monetarios que conforman un flujo único en que interactúan

flujos materiales, informativos y financiero -monetarios, lo cual se puede representar a través del Modelo General de la Organización (MGO) (ver figura 1.3).

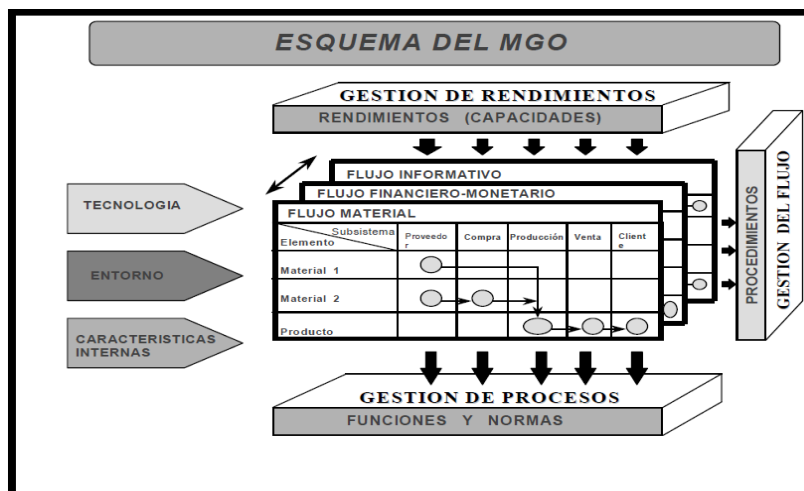


Figura 1.3 Esquema del MGO. Fuente: Acevedo y Gómez (2008)

La organización de cualquier sistema logístico requiere coordinarse de forma tal que cada elemento actúe bajo la atención a los parámetros claves que caracterizan el funcionamiento de todo el sistema en forma competitiva. Es por eso que cada empresa o cadena de suministro debe adoptar su propio modelo de organización al cual se le exige que responda en forma balanceada a los requerimientos de los clientes, lo cual es lo que le garantiza una alta competitividad.

Para lograr este propósito se requiere hablar de sistema logístico, el cual está compuesto “... por una red de unidades autónomas y coordinadas que permitan garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados” y cuyo funcionamiento esté basado en una efectiva integración y armonización de toda la cadena logística.

Una parte de la industria mundial ha emprendido cambios en el diseño y dirección de la cadena logística, quedando demostrado que cada empresa adopta su propio modelo organizativo que garantice que el sistema logístico se constituya como un elemento de diferenciación. Se emplean múltiples caminos para lograr la integración de la cadena de suministro, como ejemplos pueden citarse a la Dirección DYADIC (empleada por Honda y Xerox), Canal Integrador (Chrysler), Optimización Analítica (Hewlett-Packard) y Keiretsu (Mitsubishi y Toyota).

A partir de las experiencias desarrolladas durante una década en empresas cubanas y luego del análisis de experiencias internacionales y de la evolución histórica del pensamiento logístico, ha sido posible estructurar una herramienta de modelación con el debido enfoque sistémico y que

garantice los requisitos y parámetros de la modelación de cada proceso y de toda la cadena de procesos del sistema logístico. Esta herramienta es denominada como el Modelo General de la Organización (MGO).

1.7.1 Contenido y procedimiento del MGO.

En la modelación de los sistemas logísticos se requiere tanto modelar el objeto de estudio (sistema), como las decisiones sobre el mismo. Este propósito debe considerarse tanto en la formación, como en el funcionamiento del sistema logístico.

En cualquier organización se distinguen dos niveles de actuación, uno particular y otro general.

El nivel particular está asociado a la actuación de los trabajadores individuales y pequeños grupos. Este nivel de actuación está determinado por la técnica y tecnología disponible, la formación del personal y la motivación del mismo. El nivel general de actuación no constituye una simple suma de las actuaciones particulares, sino que es el resultado de la complementación de las mismas entre sí y en función de cómo se orienten hacia los fines de la organización; partiendo como premisa que los objetivos de la misma deben estar bien definidos y divulgados.

Por otra parte, los individuos guiarán sus actuaciones de acuerdo a los valores y procedimientos más generales por los que se guía la organización. Los valores se derivan de la cultura imperante en la empresa, mientras que los procedimientos generales de la organización constituyen normas de actuación que determinan cómo proceder en función de una acción coordinada de todo el sistema.

Por todo lo anterior puede afirmarse que cada empresa posee un modelo general de la organización, el problema consiste en adoptar uno que sea lo más armónico posible y que garantice la implantación de procedimientos generales, de tal forma que toda actuación particular esté orientada al máximo hacia los fines de la organización.

El MGO es la representación de la actuación general del sistema logístico y a cuyos parámetros los procesos individuales subordinan su funcionamiento autónomo para garantizar la acción sincronizada de todo el sistema en función del cliente.

La conformación del MGO de la empresa debe considerarse como una actividad dinámica.

Necesita ser actualizado sistemáticamente y requiere que constantemente se verifique la correspondencia de las actuaciones con sus formulaciones.

El sistema logístico está conformado por tres tipos de procesos: proceso material, proceso financiero monetario y proceso de dirección; los que deben funcionar en la práctica como un proceso único. Estos procesos son:

1. Proceso material. Abarca la ejecución de todas las actividades materiales desde el abastecimiento hasta la entrega del producto y su servicio. En esencia estos procesos modifican la forma, contenido, estructura posición relativa, ubicación y magnitud de los objetos de trabajo a través de la acción de la fuerza de trabajo que opera y se vale de determinados medios de trabajo en determinado lugar del sistema logístico.
2. Proceso financiero monetario. Abarca la ejecución de todas aquellas actividades de transferencia monetaria que se derivan del carácter mercantil de las relaciones con otras entidades y de la forma de interconexión con el proceso de reproducción de toda la economía nacional.
3. Proceso de dirección. Abarca la ejecución de todas aquellas actividades dirigidas a tomar decisiones que garanticen la coordinación de todos los eslabones en un proceso único como reflejo de la división del trabajo.

Asociado a cada tipo de proceso se identifican los flujos material, financiero monetario e informativo.

El MGO en su contenido abarca los elementos siguientes:

1. La definición de los flujos material, financiero monetario e informativo y su racional conjugación.
2. La definición del sistema de métodos de gestión del flujo material de un proceso a otro.
3. La definición del sistema de reservas del flujo material.
4. Los ciclos de cada tipo de proceso y su coordinación e integración.
5. El balance dinámico de los parámetros del sistema logístico.



Capítulo II



Capítulo 2: Procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos.

2.1 Caracterización del entorno.

Como resultado de la reorientación de la economía cubana y el desarrollo de sectores emergentes que dieran respuesta a las condiciones de cambio del entorno y en la búsqueda de un alto nivel de efectividad, se reinicia en 1980 el desarrollo turístico internacional, manifestándose a un ritmo de crecimiento acelerado lo que llevó a la ampliación de toda una estructura turística que diera respuesta con rapidez y flexibilidad a las exigencias del sector.

Desde 1994 el turismo se convirtió en la principal fuente de ingresos en divisas del país, superando los obtenidos por la exportación de bienes con una tendencia ascendente, ubicados en este sector turístico se encuentra el Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A., con domicilio social en Calle 15 número 851 entre 4 y 6 , Vedado, municipio Plaza de la Revolución. Ciudad de la Habana, Cuba; con personalidad jurídica y un patrimonio propio, que mediante documento emitido por el Ministro de Economía y Planificación, de fecha 16 de Enero del 2009, dirigido al Ministro de Turismo, tiene como Objeto Social las siguientes actividades:

- ✎ Importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- ✎ Comercializar de forma mayorista productos importados según la nomenclatura que para esos fines aprueben los ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✎ Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✎ Prestar servicios de almacenamiento, manipulación, e izaje para la recepción, depósito, distribución y comercialización de las mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✎ Ofrecer servicios de alquiler de almacenes, locales, medios de manipulación e izaje de cargas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✎ Brindar servicios de transportación de cargas al sistema de turismo en pesos cubanos y pesos convertibles y a terceros a través de las Agencias Locales de Carga en pesos cubanos.

- ✚ Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios en Centro Comerciales, Centros de Venta y Salones de Exposición, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✚ Prestar servicios de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social en pesos cubanos.
- ✚ Comercializar ocasionalmente de forma mayorista mercancías en peso cubano, a entidades del sector del turismo, previo la autorización correspondiente y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.
- ✚ Comercializar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en pesos cubanos, a entidades no pertenecientes al sector del turismo, previas las autorizaciones correspondientes del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Comercio Interior y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.
- ✚ Prestar servicios de comedores obreros y gastronómicos en pesos cubanos para sus trabajadores, para los de las organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y para otros que se autoricen por el Ministerio del Turismo.

Para garantizar el cumplimiento del referido objeto social la Comercializadora ITH, S.A., mantiene una estructura nacional compuesta por tres importadoras; la División Importadora y Distribuidora de Alimentos (D.I.D.A) y la División Importadora y Distribuidora de Productos Industriales (D.I.D.P.I.E), y la División de Equipos, y diez Divisiones Territoriales, que garantizan el desarrollo turístico de provincias, y una Base Nacional de Transporte. Las funciones de las Divisiones Importadoras difieren del resto de las Divisiones en cuanto al desempeño de las actividades.

La actividad de esta nueva empresa determina, gracia a su enfoque de gestión, un acelerado proceso de su estructura y un crecimiento oportuno de razón económico-financiero, conllevando a una rápida expansión por el Territorio Nacional, creándose Según Acta de la Junta de Accionistas Extraordinaria del 24 de Julio de 1998 de dicha Compañía la División Territorial ITH Cienfuegos, que en fecha 30 de Junio del 2007 por Acuerdo No. 7 de la Junta General de Accionistas cambió su estructura y denominación por la de COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH CIENFUEGOS, con domicilio legal en Ave. 58, Esquina Calle 31, No. 3101 en el Municipio y Provincia del mismo nombre, Asumiendo el mismo Objeto Social de su Casa Matriz, realizándose en esta organización el estudio en cuestión.

Desde el año 2000 se ha trabajado en el proceso de planeación estratégica, encontrándose definida la Misión y Visión:

Misión

“Somos la Comercializadora del Sector del Turismo que trabaja para la satisfacción de sus clientes garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y precios competitivos, a través del trabajo de un colectivo laborioso, revolucionario y conocedor de los valores de la revolución y de la organización”.

Visión

“Ser la Comercializadora que se distingue por contar con la confianza y preferencia de proveedores y clientes; convirtiéndose en el principal suministrador de las Instalaciones del Turismo en el Territorio, ofreciéndole servicios a la medida de sus necesidades y manteniéndonos comprometidos con los valores revolucionarios promulgados”.

2.1.1 Objetivos estratégicos.

Desarrollar una estrategia de diferenciación del servicio y crecimiento que permita afianzar el posicionamiento de la organización en el polo, completando la infraestructura y tecnologías necesarias para lograr una eficiente y eficaz cadena de abastecimientos, sobre la base de la determinación de las necesidades de los clientes, priorizando los del Sector de Turismo, determinando y afianzando los rasgos distintivos del servicio que ofrece la Entidad, de forma tal que le permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos, y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio, tomando medidas para eliminar los impagos e implementar una adecuada política de precios.

- 📁 Preservar y fortalecer la moral revolucionaria del 100 % de los cuadros y trabajadores de la entidad.
- 📁 Lograr incrementos sostenidos de los niveles de ventas con una tasa promedio anual de crecimiento de un 5 %.
- 📁 Incrementar la eficiencia económica y el perfeccionamiento de la actividad financiera.
- 📁 Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sobre la base de las normas ISO 9000:2000, logrando un nivel superior de preferencia en el mercado a partir de la aplicación de una filosofía de marketing que ubique al cliente como elemento vital dentro de la actuación de la empresa.

- ✎ Lograr una eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función de las necesidades del servicio que ofrece la Entidad.

Los **valores** existentes en la entidad son los siguientes:

➤ **Compromiso**

Es la responsabilidad en la labor que desempeña cada miembro de la organización, demostrando espíritu de pertenencia y pertinencia de forma consciente y congruente en las políticas, objetivos y estrategias de la organización.

➤ **Confianza**

Cada miembro o unidad debe inspirar empatía, compañerismo y colaboración, transmitiendo una imagen de credibilidad y compatibilidad en los clientes, proveedores y sociedad en general.

➤ **Patriotismo**

Demostración cotidiana de amor a la patria, la defensa consciente de las conquistas de nuestro pueblo, su independencia y soberanía, es abanderada en la aplicación creativa del concepto de REVOLUCION enunciado por el Comandante en Jefe y la defensa del socialismo cubano.

➤ **Unidad**

Mantenimiento de actitudes proactivas al diálogo, la defensa del colectivo, los intereses sociales y las conquistas del socialismo.

También existen los valores deseados que son:

➤ **Exactividad**

Es el cumplimiento de los objetivos y tareas, uso racional y efectivo de los recursos materiales y monetarios asignados, con óptimo aprovechamiento de tiempo, agilidad en la solución de problemas y priorización de las tareas.

➤ **Profesionalidad**

Actuación con entrega y calidad de las misiones asignadas, trabajando con sentido de excelencia y rigor técnico, dar de sí lo mejor en todo momento, aportar conocimientos e ideas en bien del trabajo, mantener una actitud consciente y sistemática ante la superación y trabajar con disposición a la colaboración.

En la figura 2.1 se muestra el mapa de procesos de la empresa, que relaciona todos los procesos claves que son desarrollados en la misma.

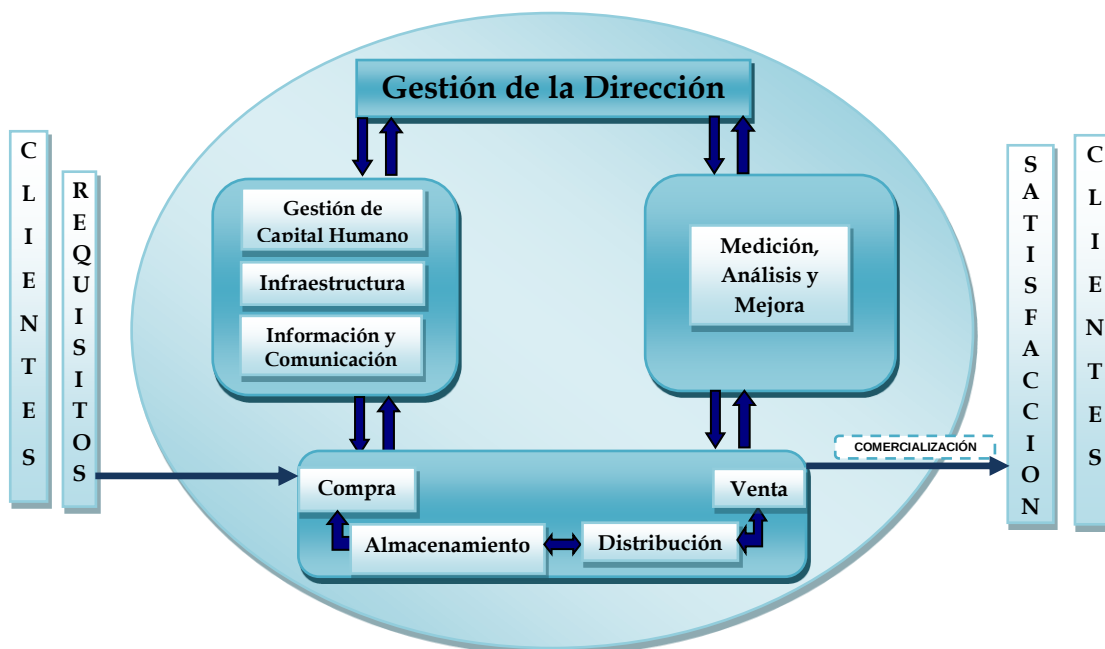


Figura 2.1. Mapa de procesos de la Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la empresa.

En cuanto a su caracterización jerárquica o estructura organizativa la empresa cuenta con una Dirección General que establece su Reglamento, adecuando lo establecido al respecto por la Casa Matriz, siendo responsable de la empresa a todos los niveles, a este mando se subordina directamente:

Oficina Central.

1. Dirección General.
2. Dirección Contable Financiera.

Unidades Empresariales de Bases:

1. Unidad Empresarial de Base de Comercialización y Negocios.
2. Unidad Empresarial de Base Logística

Estos son los responsables ante el Director General de llevar a cabo todas las funciones de la empresa. (Ver Anexo 2)

Para desarrollar sus actividades la empresa cuenta con un total de 48 trabajadores, distribuidos por categorías ocupacionales según muestra el gráfico 2.1.



Grafico 2.1.Plantilla por categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Dirección UEB Logística.

Como área de prestaciones de servicio esta dirección consolida toda la actividad logística de forma tal que permita completar y mejorar la infraestructura técnica y tecnológica de la entidad así como la imagen de la Empresa y los requerimientos del nivel de servicios que demandan los clientes, contando para ello con las funciones siguientes:

- Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
- Organizar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
- Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo.
- Organizar y controlar toda la actividad de recepción y distribución de la mercancía.
- Responder por la calidad y los resultados del proceso de distribución.

2.1.4 Dirección UEB Comercialización y Negocios.

Las empresas para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de sus clientes, tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de su competencia. La mejor forma para una empresa de adquirir una visión completa de su competencia consiste en ponerse en la óptica del comprador. Esta dirección está concebida como uno de los principales departamentos de la Empresa, de su gestión depende el poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado.

Posee los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de compra y venta. Para ello organiza y coordina la actividad dentro del espíritu del marketing, además de ajustar la oferta a la demanda existente en el mercado. Para el logro de estos objetivos la Dirección Comercial trazó las siguientes funciones específicas:

- Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
- Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
- Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
- Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución de importaciones.
- Elaborar y organizar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
- Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.

2.2 Caracterización de Clientes.

Análisis de la representatividad por segmentos de mercados:

Tabla 2.1 Segmento de mercado

Segmentos de Mercado	Cierre 2012
Turismo	92.3 %
Tercero	7.7 %

La empresa tiene como objetivo fundamental la comercialización de mercancías para el sector del turismo, cuenta con dos grupos de proveedores fundamentales: Industria Nacional y Casa Matriz.

Industria Nacional: Representa el 37 % de las entradas de mercancías a la entidad, mediante compras mensuales. Estos proveedores al comercializar con ITH utilizan el canal de

distribución de la misma, considerando los beneficios de concentran en la empresa la facilidad de crédito en una sola entidad, lo que constituye para ellos un menor riesgo financiero y la posibilidad de realizar una mejor utilización de su sistema logístico.

Casa Matriz: Las compras se realizan por un grupo de especialistas a proveedores extranjeros. Estas compras representaron un 63 % de entrada de mercancías a la comercializadora. En ellas se solicitan las mercancías que el cliente necesita mediante el proceso establecido de Compras Puntuales o Compras Especiales.

Entre los proveedores nacionales se encuentran:

- Los Portales
- CAI Arroceros Sur Del Jíbaro
- Confruve
- CUBACAFE
- Suchel Proquimia
- PROSA
- Alimport
- Aldaketa
- Pucara
- Ferretería Comercial
- Rodabilsa
- Gammaexport

Las cadenas más importantes según los ingresos aportados a la empresa son:

- GRAN CARIBE
- ISLAZUL
- CUBANACAN
- EXT/PALMARES
- U/APOYO
- MINTUR FUERA DEL TERRITORIO

En la siguiente tabla se puede encontrar una relación de los principales clientes que presenta la entidad y los ingresos que los mismos reportaron en el período comprendido 2010-2012, aquellos que no presentan ingresos en el año 2010, se debe a que en ese año aún no eran considerados como clientes.

Tabla 2.2 Ingresos por segmentos de clientes período 2010-2012

Clientes	Ingresos (MP)		
	2010	2011	2012
CUBANACAN S.A. SUCURSAL CIENAGA	548.5	1470.6	1669.0
EXTRAHOTELERA PALMARES	757.3	1197.5	851.7
HOTEL CLUB AMIGO R. LUNA	359.6	417.4	484.6
COMPLEJO ISLAZUL	298.5	303.0	454.1
SERVISA	527.0	440.8	449.2
EMPRESTUR	288.3	311.9	442.3
HOTEL JAGUA	266.4	348.7	428.4
EMP. INMOBILIARIA DEL TURISMO	—	234.6	187.9
MARINAS Y NAUTICAS MARLYN	50.8	100.2	92.8
HOTEL UNION	68.1	71.9	88.5
VILLA GUAJIMICO	69.5	73.8	72.6
CARACOL	58.3	56.1	71.8
EMP. CAMPISMO POPULAR	—	39.3	44.0
COMPLEJO TURÍSTICO TOPES	—	13.8	21.7
HOTEL LAS BRISAS TRINIDAD	—	10.9	16.8
GRUPO EMPRESARIAL TRANSTUR	25.6	18.3	14.6
ESCUELA HOTELERÍA TURISMO	—	6.3	11.8
CUBANACAN TURISMO Y SALUD	—	22.0	4.8

HAVANATUR SUCURSAL CENTRO	—	5.2	4.5
EMPRESA SERVICIO INFORMÁTICO	—	2.6	3.0
FINTUR S.A. SUCURSAL CIENFUEGOS	—	2.5	2.8
EXT/PALMARES SANCTI SPIRITUS	—	2.9	0.6

De la relación cliente – ingresos se realiza un diagrama de Pareto para ver cuales son los clientes más significativos para la empresa. De ellos resultaron ser Cubanacán S.A. Sucursal Ciénaga, Extrahotelera Palmares, Hotel Club Amigo Rancho Luna, Complejo Islazul, Servisa y Emprestur los que representan el 80% de los ingresos por ventas en la empresa.

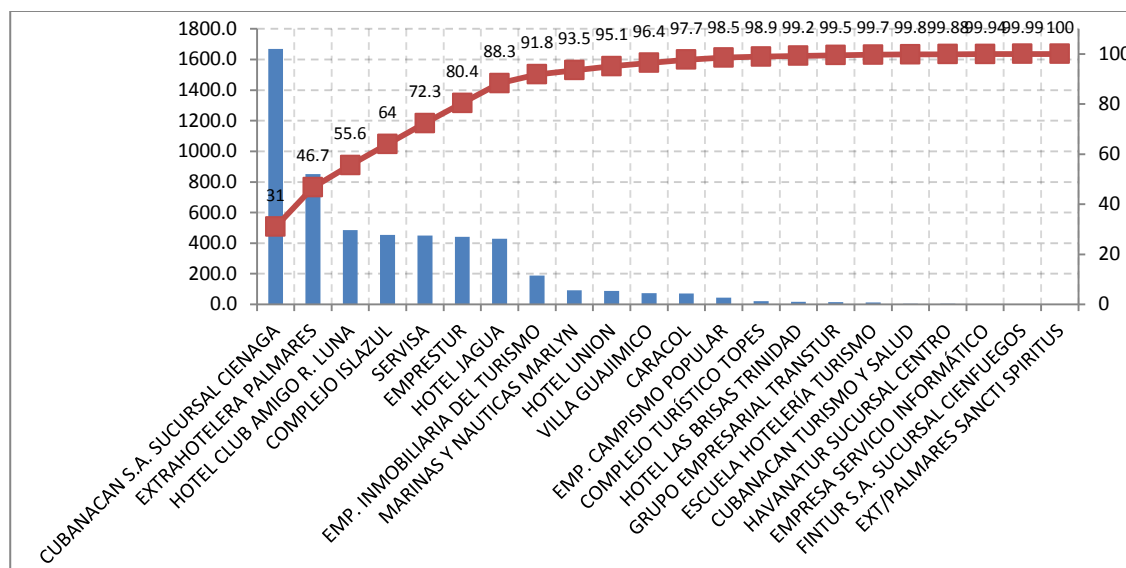


Gráfico 2.2. Ingresos por clientes. Año 2012. Fuente: Elaboración propia.

Familias de Productos:

- ✓ Alimentos Secos
- ✓ Alimentos Refrigerados
- ✓ Insumos y Ferretería

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos S.A. consta de 6 almacenes:

- ✓ Centro Comercial
- ✓ Productos Refrigerados
- ✓ Productos de Insumo y Ferretería

- ✓ Alimentos Secos y Bebida
- ✓ Productos de Reserva
- ✓ Inversiones

2.3 Proceso de ventas de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Los clientes realizan la demanda una vez al año y los pedidos periódicamente según la necesidad que presenten; estos pueden ser semanalmente o cada dos días aproximadamente. La venta a los mismos se efectúa mediante visita directa de los vendedores a las instalaciones, en el Centro comercial o área de exposición, comercio electrónico o vía telefónica. Se tiene como requisitos que los clientes deben contar con un contrato y ficha de cliente donde refleje el personal autorizado a comprar y recibir mercancía por la instalación.

En el caso que el cliente utilice los servicios de la Empresa por primera vez, se desencadena el proceso de confección del contrato y asignación del “Código de Cliente”. Luego se verifica las disposiciones vigentes para poder establecer relaciones contractuales con el cliente, prestando atención en los documentos legales a presentar por el mismo. Se debe tener en cuenta que la empresa prohíbe tomar pedidos y realizar cotizaciones a clientes no acreditados, así como la venta a entidades extranjeras, organizaciones religiosas y a aquellas entidades no autorizadas a efectuar compras en la misma.

El próximo paso es confeccionar por parte del Vendedor en dependencia de la vía que se utilice para la solicitud, el registro de “Pedido del Cliente”, o en su caso “Prefactura”, o “Cotización”, modelos establecidos en el sistema contable; con el propósito de recoger las solicitudes y realizar un análisis posterior de lo que el cliente pide y lo que no se puede entregar.

En el caso de los productos que se solicitan por los organismos no pertenecientes al Sector de Turismo, se confecciona únicamente los modelos “Prefactura” o “Cotización”, para que posteriormente se presente el pago al recoger la mercancía, no obstante, es obligatorio, en todos los casos, actualizar el registro de “Productos Insatisfechos”.

Se debe poseer el inventario actualizado por parte del vendedor, sobre todo en los casos que realiza la visita a la instalación. Este verifica si le puede realizar la venta al cliente, de no proceder, se remite al área económica o Jurídica para su esclarecimiento.

Seguidamente se hace un chequeo del pedido realizado por el cliente sobre el que se determina la orden de predespacho y los productos insatisfechos, reflejándose en el Registro del mismo nombre, para lo cual, se toma como referencia el precio de costo que brinda el sistema

(SISTINVE) y se entrega mensualmente al área de calidad el registro de productos insatisfechos para su análisis y valoración.

Luego el Especialista Principal de venta entrega las órdenes de pre despacho en original al almacén correspondiente según lo solicitado por el cliente durante el transcurso de la jornada teniendo en cuenta la prioridad de lo solicitado, la copia del predespacho quedará, en el área de venta.

El dependiente de Almacén procede a realizar el predespacho y este a su vez es tramitado en el área de facturación y debe tener en cuenta que dispone 72 horas para facturar y entregar la mercancía al cliente. El Director de la UEB Logística o el Especialista “B” en Transporte (Jefe de Brigada), tienen a su cargo la asignación del transporte para el proceso de distribución, teniendo en cuenta los despachos hechos en almacén.

Una vez que se ha conformado el pedido, el chofer distribuidor entrega los documentos firmados por el cliente al Balancista Distribuidor del almacén que corresponda, en caso de que, la distribución de la mercancía se realice con transporte de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos. Luego se cargan las mercancías para finalmente ser entregadas al cliente.

2.4 Procedimiento para la mejora del proceso Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

El procedimiento que se presenta en esta investigación tiene un enfoque de gestión por proceso y se presenta con el objetivo de analizar y organizar la gestión de pedidos de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos. El mismo se articula con una secuencia de tres etapas y pasos a seguir en las mismas los cuales se muestran a continuación. (**Ver Anexo 3**)

Etapas I: Descripción del servicio a analizar.

Paso 1: Caracterización de la Gestión del Pedido a partir de cada una de las etapas que lo conforman.

Etapas de la gestión de pedidos:

1. **Transmisión del pedido:** Esta influye en gran medida sobre la duración del ciclo del cliente, ya que depende directamente del sistema de comunicación cliente-proveedor. La diferencia de tiempo está dada por el método utilizado, donde además de los tradicionales, vía telefónica, correo, etc., se han incorporado con gran fuerza y cada vez

con más importancia los métodos electrónicos de transmisión de los pedidos, gracias a la incorporación de los sistemas informáticos en el mundo de la empresa.

2. **Procesamiento del pedido:** Incluye las tareas administrativas, como preparación de facturas, comprobaciones de créditos, gestión del inventario, información a los distintos departamentos de la empresa como producción, marketing, ventas, finanzas, etc. Debe aclararse que en esta etapa debe existir un contacto cliente- empresa donde quede claro los productos a enviar, así como la fecha de entrega. Durante el tratamiento del pedido, puede suceder también, que en la gestión del inventario se detecte que un producto no esté en existencia, por lo que en este caso se puede realizar un pedido hacia el proveedor para cubrir la necesidad.
3. **Preparación del pedido:** Las tareas de preparación del pedido incluyen el despacho de productos, embalaje y consolidación de pedidos, así como la carga para posteriormente ser entregados. En esta etapa juega un papel importante el método de trabajo empleado durante el despacho y la carga, pues de él depende en gran medida el tiempo de esta etapa. Durante la consolidación deben tenerse en cuenta la posibilidad de transportar todos los pedidos que estén en esa misma dirección, para ser entregados.
4. **Entrega del pedido:** La última fase del proceso del pedido es cuando éste es entregado al cliente, de acuerdo a los términos acordado al inicio del proceso.

Posibles herramientas:

- Revisión y análisis de documentos.
- Entrevista.
- Observación directa.
- Diagrama de flujo.

Etapas II: Evaluación de la gestión de pedidos.

En ella se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución.

Paso 2: Diagnóstico de la Gestión del pedido.

Paso 3: Identificación de problemas.

Paso 4: Levantamiento de soluciones.

Posibles herramientas:

- Diagrama de Gantt

- Lluvia de ideas (Brainstorming).
- Diagrama Causa-Efecto
- Encuestas a Clientes.
- Técnicas de grupo (Método de expertos).
- Análisis de Modo y Efectos de Fallo (FMEA)

Etapas III: Mejoras en la gestión de pedidos.

En esta etapa se pretende planear (elaborar) y monitorear, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad del proceso estudiado.

Paso 5: Elaboración del proyecto de mejora.

Paso 6: Monitoreo de resultados.

Posibles herramientas:

- Plan de mejora 5W y 1H.

2.5 Sistema de herramientas básicas utilizadas en la investigación.

Para el desarrollo del procedimiento para el estudio de la Gestión de Pedidos en la empresa objeto de estudio, descrito en el epígrafe anterior, se exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y análisis de la información, la identificación de los procesos y sus actividades, la medición del desempeño y la mejora de los mismos. Por tal motivo en este epígrafe se explica brevemente las herramientas que son utilizadas en cada una de las etapas del procedimiento.

➤ Mapa de procesos

El mapa de procesos es definido por Beltrán et al. (2003) como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Por su parte, Pons y Villa (2006) conceptualizan los procesos en tres niveles como se muestra en la Figura 2.4.

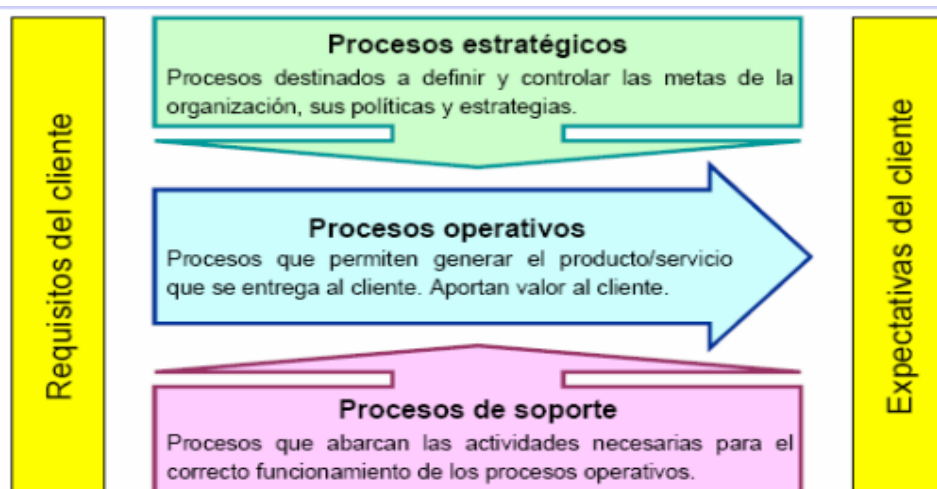


Figura 2.2: Tipología de procesos en el mapa. Fuente: (Pons y Villa, 2006)

En un mapa de procesos deben quedar incluidos los procesos que corresponden a cada una de las categorías que se explican.

➤ **Gráfico de Pareto.**

- Un diagrama de Pareto es una manera de organizar información para mostrar cuál es el factor(es) principal que compone el tema de análisis. Es la búsqueda de lo más significativo.
- Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha.
- La base del diagrama es la regla "80-20": el 80% del problema es el resultado directo del 20% de las causas.

Es un método de toma de decisiones, para ayudar al equipo a decidir donde concentrar sus esfuerzos, basado en atacar primero el pequeño número de problemas más graves, como ayuda para establecer prioridades, seleccionar acciones correctivas y definir el problema más importante.

➤ **Revisión y análisis de documentos**

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura.

En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.
- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

➤ Entrevista

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998).

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar. Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández et al., 1998).

Los autores Cortés e Iglesias (2005) proponen un conjunto de consideraciones a tener en cuenta en la concepción y realización de entrevistas:

1. Adecuada selección del contenido y estructuración apropiada de las preguntas.
2. Crear un clima favorable y hacer que los entrevistados se sientan cómodos.
3. Realizar una adecuada orientación, lo que depende en gran medida de la planificación de la entrevista.
4. Propiciar una adecuada comunicación: La conversación no sigue un esquema rígido de desarrollo, razón por la cual, es posible retroceder, retomar temas ya tratados. Mantener

la conversación con incentivos que garanticen e incrementen la motivación, el interés y la participación espontánea. Se debe propiciar una relación amistosa entre entrevistador y entrevistado.

5. En algunos momentos se hace necesario cambiar de actividad, para luego retomar la misma.
6. Concretar progresivamente la conversación para obtener datos cada vez más reveladores, más significativos.

➤ **Observación directa**

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízu (1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma.

La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación. Pero una observación sin una adecuada planificación pierde interés y los resultados no son utilizados con efectividad (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

- Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.
- El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

➤ **Diagrama de flujo.**

Los diagramas de flujo permiten la descripción de las actividades de un proceso y sus relaciones (Beltrán et al., 2003). Para la representación de este tipo de diagramas se requiere de información que se codifica empleando los símbolos que aparecen en la Figura 2.6.

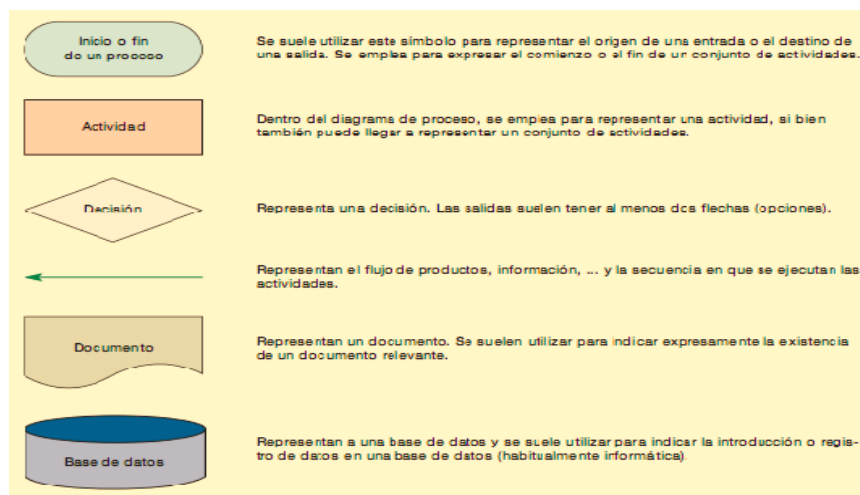


Figura 2.3: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo. Fuente:
(Beltrán et al., 2003)

El investigador, empleando herramientas propias para la captación de información, puede llegar a conocer el proceso para registrar su flujo básico con el mayor nivel de precisión que permita entender este lenguaje común al analizar procesos.

➤ Tormenta de ideas o Brainstorming

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2004).

Entre los métodos para su realización se encuentran los que aparecen en la Tabla 2.3 (Colectivo de autores, 2005).

Tabla 2.3: Métodos para la realización de la tormenta de ideas. Fuente: Elaboración propia

Variantes	¿Cómo se utiliza?
NO ESTRUCTURADA (Flujo libre o rueda libre)	1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas, de lo contrario el mismo profesor. 2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión. 3. Escribir cada idea que sea aportada en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas. 4. Llegar a conclusiones.
ESTRUCTURADA (En círculo, mediante ROUND-ROBIN)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado, Ej. de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
SILENCIOSA (lluvia de ideas escritas, tira de papel)	Los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio.

Las reglas esenciales en su realización son (Colectivo de autores, 2005; Cortés e Iglesias, 2005):

- No evaluación de las ideas.
- Aliente las ideas atrevidas.
- Tome las ideas de otros y contribuya a ellas.
- Luche por la cantidad de ideas, limite estas en función del tiempo y de las características de los participantes, del debate que se genere.

➤ Diagrama Causa-Efecto

Entre las siete herramientas básicas de la calidad, además del diagrama de flujo ya abordado y el gráfico de Pareto que se explica seguidamente, se encuentra el diagrama causa-efecto. Este también es conocido como diagrama de Ishikawa o espina de pescado.

Este es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas razones (Gutiérrez y de la Vara, 2004).

Existen tres tipos básicos de diagramas causa-efecto que dependen de cómo se organiza la información obtenida en la gráfica que lo ilustra (Gutiérrez y de la Vara, 2004):

- Método de las 6M's: Las causas se agrupan en seis ramas principales correspondientes a: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y ambiente.
- Método flujo del proceso: Consiste en construir la línea principal del diagrama siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas asociadas a las actividades que se realizan en ese.
- Método de estratificación: Se presentan las causas por grupos de causas potenciales que define el investigador según su experiencia y/o la aplicación de otras técnicas como la tormenta de ideas.

El diagrama causa-efecto es el punto de partida para la aplicación de técnicas de priorización que permiten determinar entre las causas las que deben ser revisadas con mayor inmediatez por su relevancia.

➤ **Encuesta.**

La encuesta, como método de investigación científica, es uno de los más utilizados porque persigue obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Estas pueden presentarse en forma de entrevista o cuestionario.

➤ **Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMEA).**

Es un procedimiento para reconocer y evaluar los fallos potenciales de un producto / proceso y sus efectos. Consiste en la identificación de las acciones que puedan eliminar o reducir la ocurrencia de los fallos potenciales, así como documentar el proceso. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que estos ocurran, es decir, posibilita la aplicación de acciones preventivas.

Una descripción detallada de los pasos para la construcción, objetivos, ventajas y aplicaciones de estos diagramas se ofrece por (Villa Glez del Pino y Pons Murguía, 2006).

➤ **Cuestionario 5W y 1H**

Es una herramienta estructurada para la formulación de planes de mejora de la calidad, tomando en consideración las respuestas a las preguntas que aparecen en el cuadro resumen siguiente:

Tabla 2.4 Resumen de la herramienta 5W y 1H.

5W y 1H			
Criterio		Pregunta	Acción
Asunto.	¿Qué?	¿Qué se hace? ¿Puede eliminarse esta actividad?	Eliminar tareas innecesarias.
Propósito.	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar.	¿Dónde?	¿Dónde se hace? ¿Tiene que hacerse allí?	Cambiar la secuencia o combinación.
Persona.	¿Quién?	¿Quién la realiza? ¿Puede hacerlo otra persona? ¿Por qué lo hace esta persona?	
Secuencia.	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo? ¿Tiene que hacerse en ese momento?	
Método.	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea.



Capítulo III



Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Pedidos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.

Etapas I: Descripción del servicio a analizar.

Paso 1: Caracterización de la Gestión del Pedido a partir de cada una de las etapas que lo conforman.

Etapas de la gestión de pedidos:

1. Transmisión del pedido
2. Procesamiento del pedido.
3. Preparación del pedido.
4. Entrega del pedido.

En el **Anexo 4** se observa el diagrama de flujo del proceso de gestión de pedidos de la empresa.

Transmisión del pedido.

En la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos la transmisión de pedidos se realiza a través de diferentes métodos:

- Vía correo electrónico.
- Llamadas telefónicas.
- Visita personal a la entidad.

Cuando el cliente realiza la transmisión de un pedido lo hace de forma segura, rápida y precisa, ya que al escoger cualquiera de estos métodos se debe tener en cuenta que el funcionamiento de los mismos repercute directamente en los ingresos mensuales que obtiene la empresa.

Los pedidos recibidos por las distintas vías de transmisión no tienen procedimientos adecuados para ser tratados de alguna forma específica, todos cuentan con el mismo plazo de entrega, por lo que no existe un volumen mínimo como restricción para aceptar un pedido.

El objetivo del establecimiento de pedidos es variar la velocidad de tratamiento de todos o de parte de los pedidos. La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos tiene como reglas de prioridad:

1. El pedido se trata en el orden en que se recibe, pero tienen prioridad los clientes que realicen su pedido de forma personal y luego se atienden los que utilizaron los métodos de correo o teléfono, solamente se hace la excepción con la Ciénaga de Zapata que realiza su transmisión por correo, ya que por la situación geográfica localizada fuera del territorio se le hace imposible la presencia de alguien para hacer los pedidos, y debido a que es el cliente que más ingresos le aporta a la entidad, tiene a su disposición a un especialista en venta para atender exclusivamente sus solicitudes.
2. El pedido se trata en el menor tiempo posible.
3. Los pedidos se procesan según la fecha prevista de entrega más optimista, es decir según la necesidad que tenga el cliente.

Procesamiento del pedido.

El procesamiento de pedidos comprende varias actividades como son:

- Comprobación del estado acreditativo.
- Preparación de la documentación de envío.
- Registro de actualización de inventario.
- Disponibilidad de existencias.
- Entrega de la información sobre los pedidos a áreas de ventas.

La empresa de ITH realiza estas actividades, primeramente el vendedor verifica el estado acreditativo del cliente, para ver si el mismo posee deudas y decide si le puede realizar la venta, de no proceder se remite al área económica o Jurídica para su esclarecimiento. Después prepara el modelo de solicitud de pedidos, (**Ver Anexo 5**) y comprueba si esta actualizado el inventario. Posteriormente verifica la disponibilidad del stock y si la entidad no dispone de todas las mercancías se actualiza el registro de productos insatisfechos (deficitarios) (**Ver Anexo 6**) donde se reflejan las mercancías requeridas por el cliente y no existentes en los almacenes.

Finalmente el vendedor realiza la orden de predespacho y seguidamente la entrega al almacén correspondiente.

Para realizar el completamiento del pedido cuando existen productos deficitarios, ITH realiza gestiones de compras con sus proveedores, primeramente hace su pedido a la Industria Nacional, la que le ofrece los productos solo si dispone de un stock de mercancías o de lo contrario a la casa Matriz, pero se demora 90 días aproximadamente en adquirir la empresa lo

solicitado, pues este último proveedor como no tiene reservas en sus almacenes, realiza compras puntuales a las importadoras a través de contenedores, lo que demora más el ciclo de completado de pedido del cliente. Entonces la comercializadora toma como mejor alternativa para estos casos la realización de gestiones comerciales con otras divisiones de ITH del país y cuando adquieren las mercancías, le informa al cliente y le entrega las mismas.

Preparación del pedido.

El proceso de preparación del pedido de la empresa comienza a partir del stock disponible, después de localizado el pedido, se le comunica al cliente, y se realiza el despacho de los artículos solicitados por el mismo, los que son tramitados a su vez en el área de facturación y son convertidos en factura. Posteriormente se trasladan a la zona de salida del almacén para su carga y el encargado de almacén comunica al área de transporte las mercancías a distribuir. A partir de esta etapa la empresa cuenta con 72 horas para realizar la entrega al cliente.

Entrega del pedido.

En esta última etapa ITH verifica si cuenta con los medios de transporte adecuados y si están en buen estado técnico para la distribución, pues para eso debe comprobar las características de las mercancías, es decir si son alimentos refrigerados, secos, o insumos y ferreterías.

La empresa dispone de 11 medios de transportación para la distribución a los clientes, 8 son camiones furgones de marcas Daihatsu, Hyundai y Toyota y 3 paneles de marca Mitsubishi y dentro de ellos solo hay un camión furgón que es refrigerado.

En el caso de que los productos lleguen al cliente, defectuosos e inutilizables, se realiza la devolución a ITH que es la encargada de absorber los costos. La empresa cuenta con procedimientos para la devolución y reposición de productos dañados o defectuosos:

El chofer distribuidor presenta al Balancista Distribuidor del almacén que corresponda, la devolución del cliente en caso que exista, quien de inmediato informa al Especialista Principal de Venta para la aceptación o no de la devolución y efectúa los trámites necesarios para cumplir lo establecido por los procedimientos contables y de control. El Especialista principal de Venta actualiza el registro “Consolidado de las Devoluciones mensuales en almacén” (**Ver Anexo 7**) que es revisado sistemáticamente por el área de calidad de la Empresa.

Para la realización de todas las etapas anteriormente descritas la empresa cuenta con un total de 28 trabajadores que intervienen directa e indirectamente con el proceso de comercialización.

A continuación en la tabla 3.1 se describen todas las áreas vinculadas, con sus respectivos puestos de trabajo y algunas de las funciones que realizan cada uno.

Tabla 3.1.Plantilla de trabajadores que intervienen en el proceso de pedidos.

Áreas	Puestos de Trabajo	Cant.	Funciones que realizan
COMERCIAL	Director UEB Comercial y Negocios.	1	Realizar todas las tareas asignadas por la dirección, dirigiendo y controlando el trabajo del personal subordinado, organizar y ejecutar el proceso de pedidos a la Casa Matriz atendiendo a la demanda del mercado, garantizar el stop adecuado que permita una satisfactoria rotación de inventario y un nivel de satisfacción al cliente, orientar y dirigir el proceso de ventas tanto al sector turístico como empresarial.
	Especialista "B" en Abastecimiento para el Turismo	1	Conocer y participar periódicamente en la confección de los planes de abastecimiento de los productos, acorde a las necesidades y/o demandas consolidadas con los clientes, Realizar estudios de mercadotecnia, conocer más del cliente y sus expectativas de compras. Analizar, valorar y proponer la posibilidad de compra de nuevos productos, derivado del conocimiento de las necesidades del cliente.
	Especialista "A" en Abastecimiento para el Turismo (Esp. Principal)	1	Velar porque se prepare en tiempo los expedientes de compras mensuales para su aprobación en el comité de compras de la Empresa, Evaluar y controlar el ajuste periódico y sistemático de la Demanda de productos por clientes. Especial énfasis en los estrellas e insatisfechos. Controla, dirige y organiza todo el funcionamiento del Centro Comercial para mantener una adecuada y mejor atención al cliente, así como la disciplina del mismo.
	Especialista "A" en Abastecimiento para el Turismo	3	Conoce, participa periódicamente y confecciona los planes de abastecimientos de los productos acorde a las necesidades y/o demandas consolidadas con los clientes de forma anual y mensual, prepara el expediente de compras mensuales. Evalúa las existencias de inventarios para preparar las futuras compras acorde a las demandas, Da seguimiento a la llegada de las compras realizadas hasta estar disponibles para su venta.
ALMACENES	Balancista Distribuidor (Jefe de Brigada)	1	Supervisa la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en la actividad de Economía de Almacenes. Analiza, propone y aplica medidas técnico organizativas para la reducción de los gastos de trabajo en los procesos de circulación, manipulación y almacenamiento de mercancías. Controla el uso y explotación de medios de almacenaje a



			través de los indicadores técnicos.
	Balancista Distribuidor	2	Responder por la organización, control y buen funcionamiento del almacén; recibe, custodia, controla y distribuye los equipos, productos y materiales destinados a su almacén; almacena adecuadamente de acuerdo a las normas de almacenaje establecidas en las áreas correspondientes; Organiza y realiza los despachos en correspondencia con los pedidos.
	Encargado de Almacén	3	
	Dependiente de Almacén	2	Custodia los productos o recursos almacenados, organiza y realiza los despachos en correspondencia con los pedidos. Participa y asegura el proceso de trasladar y estibar de mercancía dentro de los almacenes de la empresa y entre estos; así como la carga y descarga de camiones y contenedores para el cumplimiento de su misión. Conduce el montacargas cumpliendo los requisitos y regulaciones del tránsito.
LOGÍSTICA	Director Logística UEB	1	Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios. Velar por la conservación y mantenimientos técnicos del parque automotor.
TRANSPORTE	Especialista "A" en Exp. Transp. Automotor (Jefe de Brigada)	1	Elabora las normas y procedimientos para la explotación del transporte automotor de carga y pasaje, los ciclos de mantenimientos y los métodos de reparación de carrocerías, agregados y componentes mecánicos, eléctricos y electrónicos. Analiza el aprovechamiento óptimo de las capacidades disponibles y el análisis de los índices de rendimientos y comportamiento de los equipos y vehículos.
	Especialista "C" en Ahorro y Uso racional de la Energía	1	Informa, a su nivel, sobre el comportamiento de los portadores energéticos y de los planes de medidas para la eliminación de las deficiencias detectadas. Participa en el apoyo e impulso a la actividad de las comisiones o grupos de ahorro de Energía. Controla, a su nivel, el consumo energético y recomienda las medidas y sanciones a imponer por el sobreconsumo.
	Chofer Distribuidor	11	Participa y asegura el proceso de transportación de mercancía tanto de proveedores para la empresa como la distribución a los clientes para el cumplimiento de su misión. Verifica en correspondencia con la factura, la cantidad y calidad de los productos que le son despachados por los proveedores

Para hacer un análisis de las actividades que se desarrollan en el ciclo del pedido y su coordinación, así como el tiempo de duración de ellas, se utiliza la herramienta del Modelo General de Organización (**MGO**), en la tabla 3.2 se muestran la denominación y el código de cada una de las actividades que conforman el ciclo del pedido.

Tabla 3.2. Actividades que conforman el ciclo del pedido.

CODIGO	DENOMINACION
I1	Contrato de cliente.
I2	Verificación de documentos legales del cliente.
I3	Pedido por el cliente.
I4	Organización de los pedidos.
I5	Verificación de la disponibilidad.
I6	Listado de productos deficitarios.
I7	Ciente del Turismo.
I8	Orden de predespacho.
I9	Establece las prioridades.
M1	Preparar pedido
I10	Realizar despacho.
I11	Se realiza la facturación.
I12	Asignación del transporte.
M2	Carga del transporte.
M3	Entrega al cliente.

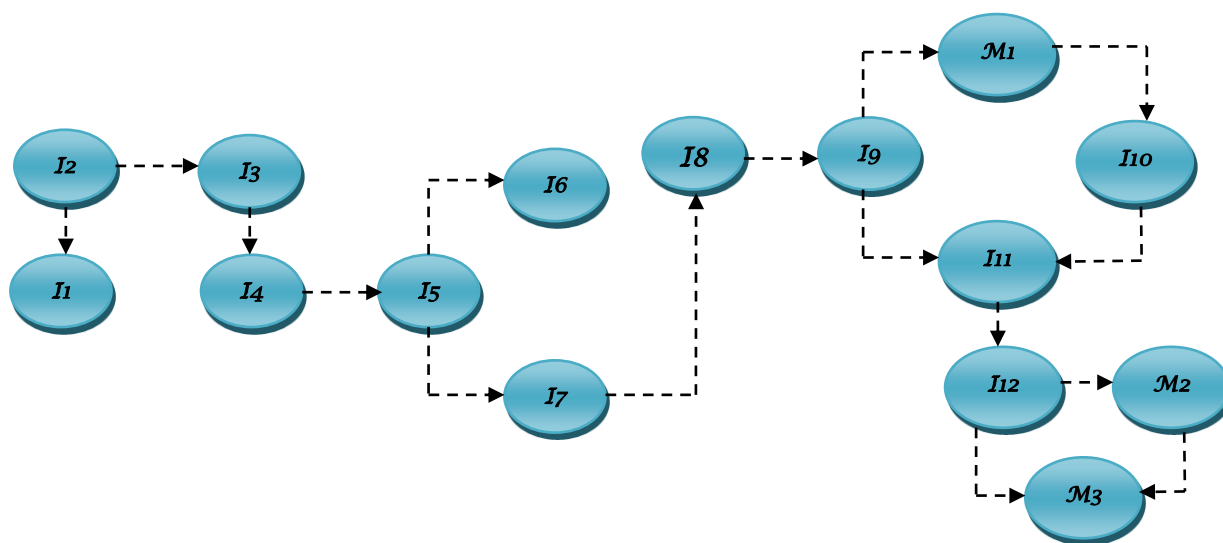
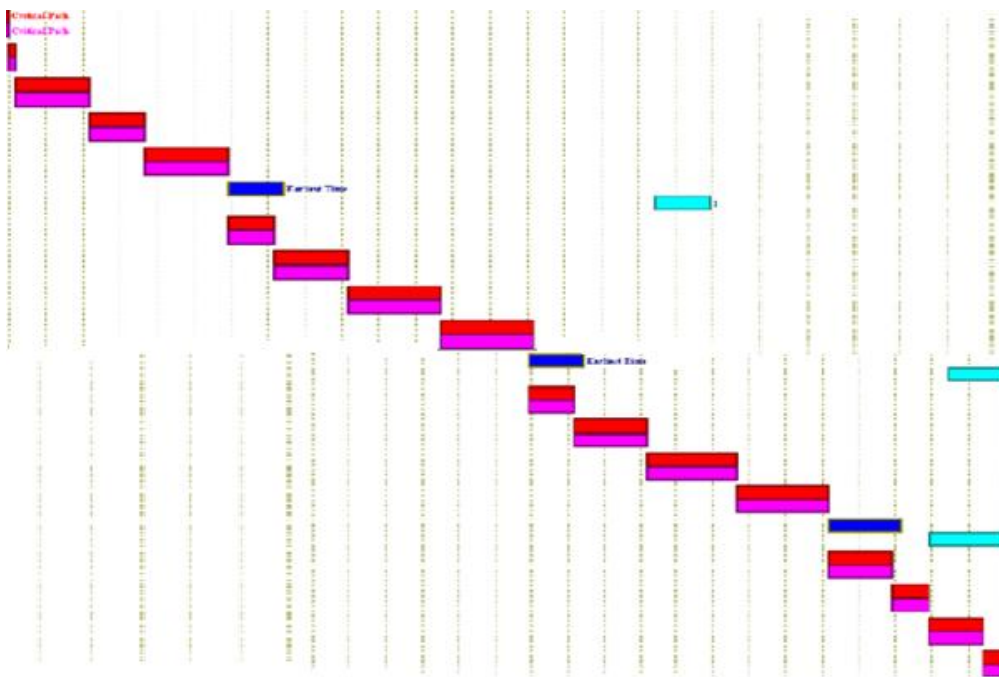


Figura 3.1 Modelo General de Organización actual. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidas todas las actividades que conforman la gestión del pedido y los tiempos de duración de cada una de estas, (**Ver Anexo 8**) se procesa la información con la ayuda del paquete de programas WinQSB con el objetivo de buscar la duración promedio del ciclo. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 3.3 Determinación de la duración del ciclo.

05-30-2013 16:17:41	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	Contrato con el cliente	Yes	168	0	168	0	168	0
2	Verificación de documentos	Yes	0,75	168	168,75	168	168,75	0
3	Pedido	Yes	8	168,75	176,75	168,75	176,75	0
4	Organización de pedido	Yes	6	176,75	182,75	176,75	182,75	0
5	Verificación de disponibilidad	Yes	9	182,75	191,75	182,75	191,75	0
6	Listado de productos	no	6	191,75	197,75	237,87	243,87	46,12
7	Clientes del turismo	Yes	5	191,75	196,75	191,75	196,75	0
8	Orden de predespacho	Yes	8	196,75	204,75	196,75	204,75	0
9	Establecimiento de prioridades	Yes	10	204,75	214,75	204,75	214,75	0
10	Prepara pedido	Yes	10	214,75	224,75	214,75	224,75	0
11	Realizar despacho	no	8	224,75	232,75	235,87	243,87	11,12
12	Facturación	Yes	7	224,75	231,75	224,75	231,75	0
13	Asignación de transporte	Yes	4	231,75	235,75	231,75	235,75	0
14	Carga al transporte	Yes	6	235,75	241,75	235,75	241,75	0
15	Entrega al cliente	Yes	2,12	241,75	243,87	241,75	243,87	0
	Project	Completion	Time	=	243,87	horas		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			



Del análisis en los resultados obtenidos en la corrida del programa WinQSB se puede inferir que el ciclo de pedidos de los clientes del turismo es de aproximadamente 75 horas lo que equivale a 3 horas más de lo establecido en el contrato que son 72 horas.

Etapa II: Evaluación de la gestión de pedidos.

Después de caracterizar el proceso de Gestión del Pedido según las etapas que lo componen, se diseña una encuesta que es aplicada a los clientes de la empresa para conocer el nivel de satisfacción de los mismos con respecto a la gestión de pedidos (**Ver Anexo 9**). El total a encuestar es 22 y fueron seleccionados como los más significativos de estos últimos años. Para procesar la misma se utiliza el programa estadístico SPSS 20.0 (**Ver Anexo 10**) donde se analizan los siguientes parámetros:

Fiabilidad y validez de la encuesta relacionada con la satisfacción de los clientes.

Fiabilidad del cuestionario

Esta encuesta se encuentra conformada por 14 variables, el análisis de la fiabilidad se efectúa empleando el coeficiente Alpha de Cronbach. Considerados los resultados obtenidos, todos los coeficientes calculados en la empresa sometida al estudio son mayores que 0,7, por lo que el instrumento se considera fiable (**Ver Anexo 11**)

Validez de constructo

Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos o constructos que están siendo medidos (Hernández Sampieri, 2000).

La validez del constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado “Análisis de Factores”, que posibilita agrupar las variables, de acuerdo a sus relaciones, en un conjunto de factores representativos (Hernández Sampieri, 2000).

Se procede a comprobar el cumplimiento de los supuestos que indican que es posible aplicar el análisis factorial y que están fundamentalmente relacionados el coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Barlett. Los resultados al respecto se muestran en el **Anexo 12**.

Como se declara en el Anexo mencionado, en todos los casos es posible aplicar el análisis factorial, el KMO posee un valor superior a 0,5 y la Prueba de Esfericidad de Barlett se rechaza la hipótesis nula en todos los casos, por lo que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad.

Validez de contenido

Para ello es necesario un amplio estudio cualitativo de la literatura relevante y recoger las impresiones de académicos y profesionales (Gómez Acosta y Acevedo Suárez). Los ítems del instrumento para la evaluación de la satisfacción de los clientes con el servicio de comercialización que le brinda la empresa, se encuentran en concordancia con los aspectos que se deben medir, ejemplo: si se cumplen todas las etapas de la gestión de pedidos, la transmisión, procesamiento, preparación y entrega en tiempo de los mismos, el nivel de servicio al cliente, la calidad de las mercancías, entre otras.

Validez de criterio

Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento se relacionan con el criterio que se tiene en la empresa con respecto a la satisfacción de los clientes, a través del libro de quejas y sugerencias donde la mayor cantidad de quejas y sugerencias responden a las insatisfacciones resultantes con la aplicación de la encuesta.

Del procesamiento se obtuvo la siguiente información:

Tabla 3.4 Resultados de la encuesta.

Indicadores	Resultados (%)
El transporte utilizado para la entrega de los pedidos es el adecuado.	Adecuado 100%
Cumplimiento con los plazos de entrega.	No adecuado 100%
Respuesta ante problemas o reclamaciones.	Adecuado 100%
Conformidad con el horario establecido.	Adecuado 100%
Calidad de los productos que se ofertan.	Adecuado 100%
Cumplimiento de la oferta.	No Adecuado 90,9%
Estabilidad en los suministros.	No Adecuado 77,3%
Errores en la entrega.	Adecuado 90,9%
Se ofrecen productos sustitutos en caso de carencias.	No Adecuado 86,4%
Habilidades y conocimientos de los empleados.	Adecuado 90%
Trato del personal que interactúa con usted.	Adecuado 90,9%
Información a los clientes sobre la situación de sus pedidos.	Adecuado 90,9%
Se ofrece un servicio que vale lo que el cliente paga por él.	Adecuado 90,9%
Los precios son más competitivos en comparación al resto de las demás comercializadoras.	Adecuado 90,9%

Se concluye que las mayores insatisfacciones están dadas en:

- Cumplimiento con los plazos de entrega.
- Cumplimiento de la oferta.
- Estabilidad en los suministros.
- Productos sustitutos en caso de carencias.

Después de identificadas las mayores insatisfacciones de los clientes se realiza una sesión con expertos de la empresa, con el propósito de obtener a través de una lluvia de ideas todas aquellas causas probables que pueden estar incidiendo en el proceso. A partir de este paso se reflejan todas las ideas en un diagrama Causa – Efecto utilizando la técnica de los cinco ¿por qué? (**ver anexo 13 espina de pescado**) donde se logra visualizar hacia donde están asociadas un grupo de problemas y diagnosticar sus posibles causas.

Para el proceder del análisis anterior se necesita trabajar con un grupo de personas consideradas como expertos, se determina la cantidad precisa que deben participar resultando 9 expertos (**Ver Anexo 14**). Se utiliza para el análisis un 99% de confianza, una cte. “k” que depende del nivel de confianza igual a 6.6564 y una cte. “i” de precisión igual a 9. Para poder escoger estos 9 expertos dentro de un grupo de 12 que son con los que cuenta la empresa entre especialistas y trabajadores; se aplica el método de validación de expertos que se muestra en el (**Anexo 15**) en el cual se decide sobre los 9 expertos que mayor coeficiente de competencia obtuvieran.

Este grupo de trabajo debe cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia:

- Personas creativas y responsables constatados en los resultados de su desempeño laboral.
- Técnicos, especialistas y directivos que posean un dominio de la actividad de la entidad y que tengan experiencia del trabajo en la misma.

A partir de los resultados de la encuesta a los clientes y la aplicación de la técnica causa-efecto mediante una tormenta de ideas en el trabajo con expertos se decide realizar un Análisis de modo y efectos de fallos (FMEA), el cual se encuentra representado en la tabla 3.5. Los fallos potenciales considerados en la aplicación de esta técnica son los problemas reales que se

obtienen a partir de un trabajo con expertos. Esta herramienta sirve para reconocer y evaluar los fallos potenciales de un producto o proceso y sus efectos y consiste en la identificación de las acciones que podrían eliminar o reducir la posibilidad de ocurrencia del fallo potencial y documentar el proceso. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que ocurran posibilitando con ello la ejecución de acciones preventivas.

Para esto se realizan una serie de actividades que caracterizan cada una de las fases que tienen lugar en este proceso.

- La fase de identificación se lleva a cabo por una comisión representada por el Director de Logística de la entidad, el especialista principal del proceso de ventas y demás especialistas a su cargo así como trabajadores con experiencia en la actividad, donde se identifican los fallos que influyen en el proceso de gestión del pedido.
- La fase de evaluación se realiza a partir de analizar en la comisión cuál es el nivel de los fallos del proceso desde el punto de vista cualitativo y estimar la severidad de los mismos. A partir de estas se analiza las fallas potenciales del proceso y se estima la frecuencia de ocurrencia de fallas a cada causa. (Para esta fase consultar el **Anexo 16**)
- Hacer una lista de los controles o mecanismos para detectar la ocurrencia de la falla antes de que se transmita hacia procesos posteriores. (Ver **Anexo anterior**)
- Calcular el número prioritario de riesgo (NPR) que resulta de multiplicar la severidad de los controles que hagan la detección de la falla.
- Establecer prioridades de acuerdo al NPR, y para los NPR más altos decidir acciones para disminuir la severidad y/u ocurrencia o en el peor de los casos mejorar la detección.
- Revisar y establecer los resultados obtenidos, lo cual incluye precisar las acciones tomadas y volver a calcular el NPR.

A continuación se muestra la aplicación de esta técnica.

Tabla 3.5. Análisis de Modo y Efecto de Fallos (FMEA)

No.	Fallo	Efecto	Sev	Causas	OOC	Control	EDT	RPM
1	Insuficiente disponibilidad de medios	Atraso en la entrega de pedidos	4	Mala planificación del transporte	6	Estudiar una correcta planificación del transporte	5	120
			3	Medios de transportes rotos	4	Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado	3	36
			2	Medios de transporte en mantenimiento	4	Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado	3	24
2	Malas condiciones de almacenamiento	Mala calidad del producto almacenado	2	Insuficientes medios de almacenamiento	4	Planificación de la cantidad de medios unitarizadores necesarios	2	24
			3	Incorrecta utilización de los medios de almacenamiento	5	Estudio de selección de los medios unitarizadores adecuados según la carga	3	45
3	Mala organización de los productos a almacenar	Productos fuera de lugar	3	Insuficiente capacidad de almacén	4	Balance Demanda-Capacidad	2	24
			3	Mala utilización del área y volumen del almacén en la organización de los productos	5	Estudio de Distribución en Planta del Almacén	2	30
4	Demora en el despacho de los productos	Atraso en la entrega de pedidos	4	El almacenero realiza recorridos innecesarios	6	Estudio de Métodos de trabajo	3	72
			4		6	Estudio de Medios de Manipulación Internos según las cargas	2	48

5	Mala organización en la tramitación de pedidos	Quejas de los clientes por atrasos en los pedidos	2	No establecimiento de prioridades en el tratamiento de los pedidos	4	Establecer criterios de prioridades en el tratamiento del pedido	2	10
6	Mala gestión de compras	Débil y vulnerable sistema de inventario	8	No se trabaja con la demanda real de los clientes	10	Concientizar al cliente de establecer un adecuado sistema de planificación de la demanda	8	640
			3	Impera un Sistema de abastecimiento push	5	Implantar un Sistema de abastecimiento pull donde el cliente es quien hala el inventario	3	45
7	Inestabilidad en los suministros	El cliente no encuentra los productos que busca y queda insatisfecho	4	Mala gestión del inventario	7	Sistema de Planificación y gestión del inventario	3	84
			2	Mala gestión con los proveedores	4	Estudio y evaluación de proveedores	3	24
8	Demoras en la verificación del inventario	Atraso en el completamiento del pedido	3	No se conocen las existencias en inventario	5	Sistemas de información en la planificación del inventario	3	45
9	Insuficiente completamiento de pedidos	Demora en la entrega del pedido y clientes insatisfechos	10	Déficit en cantidad y surtido del inventario	10	Sistema de planificación de la demanda	8	800
10	Mala gestión de los productos sustitutos	Atraso en el completamiento del pedido	6	No se conocen y por tanto no se prevén los productos sustitutos	8	Estudio para la gestión de los productos sustitutos	6	288



11	Demoras en la transmisión del pedido	Atraso en el completamiento y entrega del pedido	7	Ineficiente método de comunicación cliente-proveedor	8	Establecer un sistema de comunicación periódica, rápida y segura cliente-proveedor durante el proceso	6	336
12	Error del personal al preparar el pedido	Demoras en la transmisión del pedido	7	Falta de organización	9	Organizar el proceso de pedido	7	441
			3	Falta de conocimiento	4	-Capacitar al personal -Establecer perfiles de competencias para el cargo	3	36
14	Demora en la entrega del pedido	Cliente insatisfecho	8	Insuficiente organización en la distribución de los productos según las rutas	9	-Establecer un sistema de distribución a los clientes a partir de la planificación por semana en la entrega de los pedidos.	6	432

Paso 3: Identificación de problemas

Luego del análisis realizado anteriormente para detectar las fallas potenciales existentes en el proceso de gestión de pedidos se tomaron como principales problemas los que a continuación se describen.

Los problemas fundamentales detectados en el análisis de modo y efectos de fallas fueron:

- Insuficiente completamiento de pedidos.
- Mala gestión de compras.
- Error del personal al preparar el pedido.
- Demora en la entrega del pedido.
- Demoras en la transmisión del pedido.
- Mala gestión de los productos sustitutos.

Mientras que las principales insatisfacciones de los clientes son:

- Cumplimiento de la oferta.
- Cumplimiento con los plazos de entrega
- Estabilidad en los suministros.
- Productos sustitutos en caso de carencias.

Una vez detectadas las mismas se reflejan en un diagrama de interrelaciones con el fin establecer las relaciones que existen entre las prioridades de mejora detectadas de los fallos potenciales del proceso y las insatisfacciones de los clientes, las mismas se pueden ver a continuación en el gráfico 3.2.

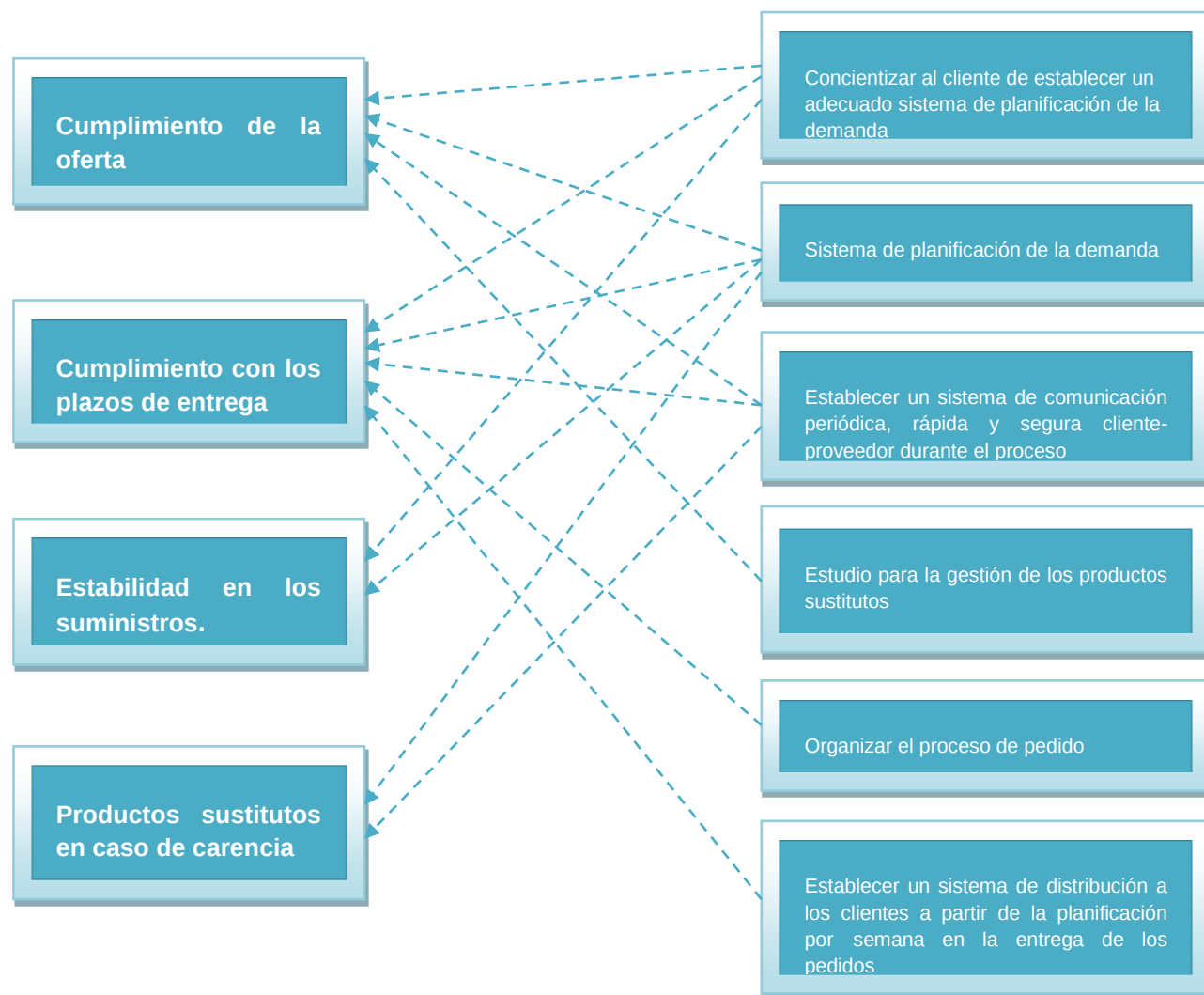


Gráfico 3.2 Diagrama de Interrelaciones. Fuente: Elaboración Propia

Del análisis realizado se puede concluir que existe una estrecha relación entre las insatisfacciones en el proceso de Gestión de Pedido presentadas por los clientes de la Comercializadora ITH y los fallos potenciales obtenido a través del análisis de Modos y Efectos de Fallo, pudiendo concluir que los mayores problemas del proceso inciden en la satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de los plazos de entrega y en el cumplimiento de la oferta, siendo la mala planificación de la demanda por parte de los clientes la causa que más incide en las insatisfacciones detectadas.

Paso 4: Levantamiento de soluciones.

Del análisis anterior se deduce que las prioridades a establecer en las oportunidades de mejora para la empresa se muestran de la manera siguiente:

- Sistema de planificación de la demanda.
- Concientizar al cliente de establecer un adecuado sistema de planificación de la demanda.
- Organizar el proceso de pedido.
- Establecer un sistema de distribución a los clientes a partir de la planificación por semana en la entrega de los pedidos.
- Establecer un sistema de comunicación periódica, rápida y segura cliente-proveedor durante el proceso.
- Estudio para la gestión de los productos sustitutos.

Los problemas referentes al proceso de almacenamiento no constituyen un objetivo para la mejora en la presente investigación sino de una investigación que se está desarrollando conjuntamente con esta donde se trata de dar solución a estas situaciones presentadas.

Etapas III: Mejoras en la gestión de pedidos.

Paso 5: Elaboración del proyecto de mejora.

En el análisis sobre las propuestas de soluciones se aplica la herramienta 5W y 1H donde se establecen las acciones a desarrollar para la implementación de estas prioridades de mejora. A continuación se muestran los planes de mejora elaborados para cada oportunidad.

Tabla 3.6. Plan de mejora para concientizar al cliente de establecer un adecuado sistema de planificación de la demanda / Sistema de planificación de la demanda.

Oportunidad de mejora: Concientizar al cliente de establecer un adecuado sistema de planificación de la demanda / Sistema de planificación de la demanda.					
Meta: Planificar las demandas de los clientes.					
Responsable: Dirección de UEB Comercialización y Negocios.					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Capacitación al personal involucrado en la actividad de comercialización sobre el enfoque de Cadena de Suministro en el que presupone que para que la gestión sea exitosa todas las partes que conforman la cadena deben estar organizadas y la información a compartir juega un papel fundamental.	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Impartición de cursos sobre Gestión de Cadenas de Suministro.	Porque con una buena capacitación sobre cadena de suministro, mejor información le brindan a sus clientes en cuanto a cómo planificar sus demandas.	ITH	Julio 2013
Establecer que cada cliente haga estudios certeros sobre pronóstico de demanda en función de sus necesidades.	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Estudios de pronóstico de demanda.	Porque así saben cómo realizar una adecuada planificación de su demanda.	ITH	De Junio a Septiembre de 2013

Tabla 3.7. Plan de mejora para organizar el proceso de pedido.

Oportunidad de mejora: Organizar el Proceso de Pedido.					
Meta: Organizar y mejorar el Proceso de Pedidos.					
Responsable: Dirección de UEB Comercialización y Negocios.					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Distribuir por días los pedidos de los clientes	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Planificación de los clientes según su demanda y por la zona geográfica	Porque de esta manera se logra una mejor organización del proceso.	ITH	De Julio a Diciembre 2013.
Distribuir los días por cadena hoteleras y extra hoteleras	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Asignando un día fijo a pedir por cada cadena.	Porque de esta manera se logra una mejor organización del proceso.	ITH	De Junio a Septiembre de 2013

Tabla 3.8. Plan de mejora para establecer un sistema de distribución a los clientes a partir de la planificación por semana en la entrega de los pedidos.

Oportunidad de mejora: Establecer un sistema de distribución a los clientes a partir de la planificación por semana en la entrega de los pedidos					
Meta: Elaborar sistema de distribución para minimizar rutas.					
Responsable: Dirección de UEB Comercialización y Negocios.					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Establecer rutas que permitan un mayor aprovechamiento del medio y ahorro de combustible y tiempo	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Métodos de ruteo minimizando las rutas críticas.	Porque se minimiza el tiempo de entrega.	ITH	De Julio a Diciembre.

Tabla 3.9. Plan de mejora para establecer un sistema de comunicación periódica, rápida y segura cliente-proveedor durante el proceso.

Oportunidad de mejora: Establecer un sistema de comunicación periódica, rápida y segura cliente-proveedor durante el proceso.					
Meta: Elaborar un sistema informativo y de comunicación a través de una página web.					
Responsable: Dirección de UEB Comercialización y Negocios.					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Diseño de una página Web a través de la cual los clientes puedan visualizar el estado de sus pedidos	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	A partir de herramientas informáticas se conforma la página y se coloca en intranet; también se necesita que se actualice cada cierto tiempo con los datos reales	Porque se mantiene informado a los clientes de la situación de su pedido.	ITH	De Julio a Diciembre.

Tabla 3.10. Plan de mejora para el estudio de la gestión de los productos sustitutos.

Oportunidad de mejora: Estudio para la gestión de los productos sustitutos.					
Meta: Existencia de productos sustitutos que cumplan con las necesidades del cliente					
Responsable: Dirección de UEB Comercialización y Negocios.					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Estudio de marcas de productos y necesidades de los clientes	Dirección de UEB Comercialización y Negocios.	Investigación y levantamiento de productos y marcas según utilidad, necesidad y precio que satisfagan las necesidades del cliente	Porque la empresa debe tener en cuenta otras marcas y otros tipos de productos que puedan sustituir en un momento determinado al producto demandado por el cliente cuando este escasea y se cumpla el objetivo que es cubrir la necesidad.	ITH	De Julio a Diciembre.

Con las mejoras propuestas a través de la técnica 5W y 1H se le facilita a la empresa un conjunto de medidas a tomar para darle solución a los problemas detectados en el análisis del proceso. Con el establecimiento de las mismas el ciclo del pedido quedará más organizado y la tendencia es a disminuir su duración influyendo de esta forma en la elevación de la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Paso 6: Monitoreo de resultados

Para monitorear los resultados del proceso se propone un indicador de pedido perfecto para medir la eficacia en la gestión de pedidos, como lo indica la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 3.11. Eficacia de los pedidos. Fuente: Elaboración propia

Indicador	Descripción	Expresión de cálculo
Calidad de los Pedidos Generados	Pedido sin deterioro no daño físico	Pedidos entregados sin problemas / Total de pedidos generados x 100
Calidad de los Pedidos Generados	Documentación completa y correcta	Pedidos entregados sin problemas / Total de pedidos generados x 100
Nivel de cumplimiento de los pedidos	Pedidos entregados en la Fecha prevista.	Pedidos entregados en tiempo / Total Pedidos entregados x 100
Nivel de cumplimiento de los pedidos	Pedidos entregados completos en cantidad.	Pedidos entregados completos/ total de pedidos entregados x 100

Para el cálculo de estos indicadores la empresa debe garantizar la recogida de información a partir de los documentos de trabajo, que faciliten los datos necesarios, así como el sistema de facturación comercial. De igual manera tenerlo en cuenta para cualquier cambio a este sistema, de manera que permita extraer esta información, como medida de control.



Conclusiones



Conclusiones Generales

A continuación se relacionan una serie de conclusiones arribadas al finalizar la investigación.

1. El análisis teórico de la literatura consultada refleja que la gestión del pedido constituye una actividad fundamental dentro de la logística empresarial por lo que es necesario diseñar y gestionar de la forma más eficiente sus operaciones para que el ciclo logístico total que lo integra resulte el mínimo posible.
2. La aplicación correcta del procedimiento propuesto para la Gestión por Procesos permitió estudiar, evaluar y proponer el conjunto de acciones que favorecen la Gestión del Pedido en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos.
3. La encuesta aplicada a los clientes así como las técnicas empleadas en el estudio para caracterizar y diagnosticar el proceso muestran las insatisfacciones de estos con respecto al cumplimiento en los plazos de entrega y de la oferta, la estabilidad en los suministros y la carencia de productos sustitutos; los problemas detectados están fundamentalmente asociados a las dos primeras causas de las insatisfacciones de los clientes.
4. Las prioridades de mejora estuvieron orientadas a concientizar al cliente de establecer un adecuado sistema de planificación de la demanda, organizar la actividad de pedidos en cuanto a distribuir por días los pedidos de los clientes y establecer un sistema de distribución a los clientes a partir de la planificación en la entrega, entre otras.
5. Con las mejoras propuestas se logra una mejor organización y control en la gestión de pedidos y una mayor satisfacción del cliente.



Recomendaciones



Recomendaciones

1. Implantar cada una de las mejoras propuestas según cronograma establecido.
2. Velar por el cumplimiento de los indicadores que evalúan la eficacia de la gestión de pedidos.
3. Cumplir con el procedimiento propuesto en la actividad de gestión del pedido según las etapas que la componen para contribuir con la organización y control del proceso.
4. Educar al cliente en una gestión de sus recursos lo más organizado posible lo que repercute siempre en la eficiente organización del proceso de gestión.



Bibliografia



Bibliografía

- Acero Jiménez, P. (2003). La cadena de suministro.
- Acevedo Suárez, J. A, & De Fomento. (2002). Los Sistemas Logísticos.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2001). Diseño del servicio al cliente. *CUJAE*.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2007). Logística del Aprovisionamiento. *CUJAE*.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (1999). El Flujo informativo.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2001a). La definición de logística.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2001b). La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. *CUJAE*.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2001c). La logística.
- Acevedo Suárez, J. A, & Gómez Acosta, M. I. (2008). Logística del aprovisionamiento.
- Acevedo Suárez, José A. (1999). Diseño de los sistemas logísticos (ISPJAE.).
- Acevedo Suárez, J. A. (2001). El ciclo logístico.
- Acevedo Suárez, J. A, Gómez Acosta, M. I, & Urquiaga Rodríguez, A.J. (1993). *El Modelo General de la Organización. Herramienta para el análisis y diseño de los sistemas logísticos*. (ISPJAE.). Ciudad de La Habana.
- Albizu García, P., & García Delgado, E. (1999). La distribución global.
- Álvarez Delgado, P., & Rivero Ballesteros, M. (2004). *El mejoramiento de la competitividad*.
- Ballaud, R. H. (1991). Decisiones sobre transporte y tratamiento de pedidos. In *Logística Empresarial. Control y Planificación* (Díaz de Santos, S:A., pp. 495-497). Madrid.
- Ballaud, R. H. (1991). Servicio logístico al cliente. In *Logística Empresarial. Control y Planificación* (Díaz de Santos, S:A., pp. 66-71). Madrid.
- Cardozo, A. (1973). Que es un proceso.
- Casanova Revilla, M. (n.d.). Evolución de la logística.
- Cepero Beain, J. D. (2008). *Estado de la aplicación de la logística y los conocimientos logísticos*

- en empresas del territorio de Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- CHRISTOPHER. (2001). *Logistics in its Marketing Context*. (European Journal of Marketing.).
- Crow. (2009, March 18). Análisis de los modos de fallos y sus efectos. *internet*. Retrieved from <http://www.npd-solutions.com/fmea.html>.
- Cruz Fernández, T. (2009). *Mejora del sistema logístico de distribución de fertilizantes en la UCAI de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Curbelo Martínez, D. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en salud. Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Delgado Álvarez, N. (2004). *Mejora en la organización de la cadena de suministro. Caso Compañía Palmares S, A. Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Dr. Torres Gemeil. (n.d.). Temas Seleccionados de Logística.
- Estrada, J. (1997). La medición de la calidad del servicio. *Artículo Centro Español de Logística*.
- Gummesson, Grönroos, C. (n.d.). *Quality of Services. Lessons from the Product Sector. Add Value to Your Service. American Marketing Association, Chicago: Surprenant, C. (1988^o ed.)*.
- Harrington. (1993). *Mejoramiento de los procesos en la empresa* (Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.).
- Humberto. (n.d.). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. México: Hyperlink.: Industria de Servicio; 2004.
- Institute, Juran. (2008). Herramientas y plantillas: FMEA, Diagrama SIPOC y Mapas de Procesos. Retrieved from <http://www.isixsigma.com/>.
- Jamal, Nasser, K. (2002). *Customer satisfaction and retail banking: An assessment of some of*

the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank Marketing.

Jiménez Kotler, P. (1995). Proceso de comercialización.

Martínez Curbelo, M.M. (2012). *Mejoras en el servicio de envíos de Mensajería DHL Express*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Martínez Panal, M.V. (2007). *Mejora en la gestión de los inventarios de proveedores nacionales en la tienda Imago como parte de las cadenas de suministros para las ventas en la corporación CIMEX*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Nápoles Rodríguez, Y. (2009). *Procedimiento para la gestión del proceso de aprovisionamiento en la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Oakland, J.S. (1993). Total Quality Management. (Londres: Butterworth - Heinemann Ltd.).

Parasuraman, Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing.*

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. *La Habana; 2011.*

Pau Cos, J, & De Navascués, R. (n.d.). *Manual de Logística Integral*. Diaz de Santos.SA.

Pons, Villa, E. (2006). Gestión por procesos. *Universidad de Cienfuegos, Cuba: Universo Sur;*.

Rivera Colina, Y.A. (2012). *Mejora del diseño de los procesos logísticos con enfoque de cadenas de suministros en la UEB Comercializadora de productos agropecuarios de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Rodríguez Morfa, A. (2010). *Mejora en el ciclo del pedido en la UEB Comercializadora de la empresa de Pastas Alimenticias*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Soret Los Santos, I. (n.d.). *Logística y Marketing para la distribución comercial*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Torres Gemeil, M, Daduna, J.R., & Mederos Cabrera, B. (2004). *Logística II*. Universitaria.

Torres Gemeil, M, Daduna, J.R., & Mederos Cabrera, B. (n.d.). *Logística III*. Universitaria.

Vega Guergué, Y. (2012). *Propuesta de perfeccionamiento del sistema de inventario en la*

Empresa Comercializadora ITH S.A. de Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos Carlos

Rafael Rodríguez.



Anexos



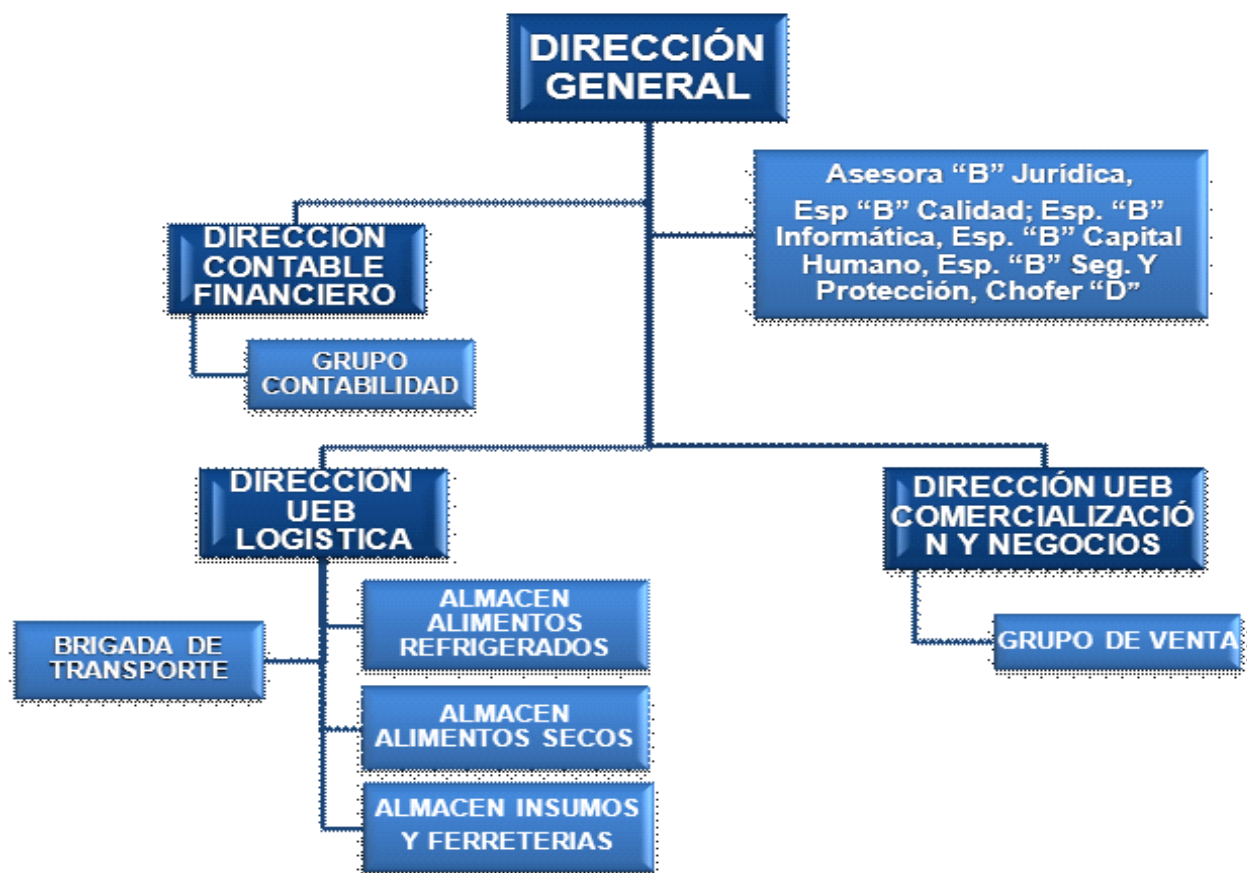
ANEXO 1: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA LOGÍSTICA EN LOS SIGLOS XX Y XXL.

Fuente: Gómez y Acevedo; 2001.

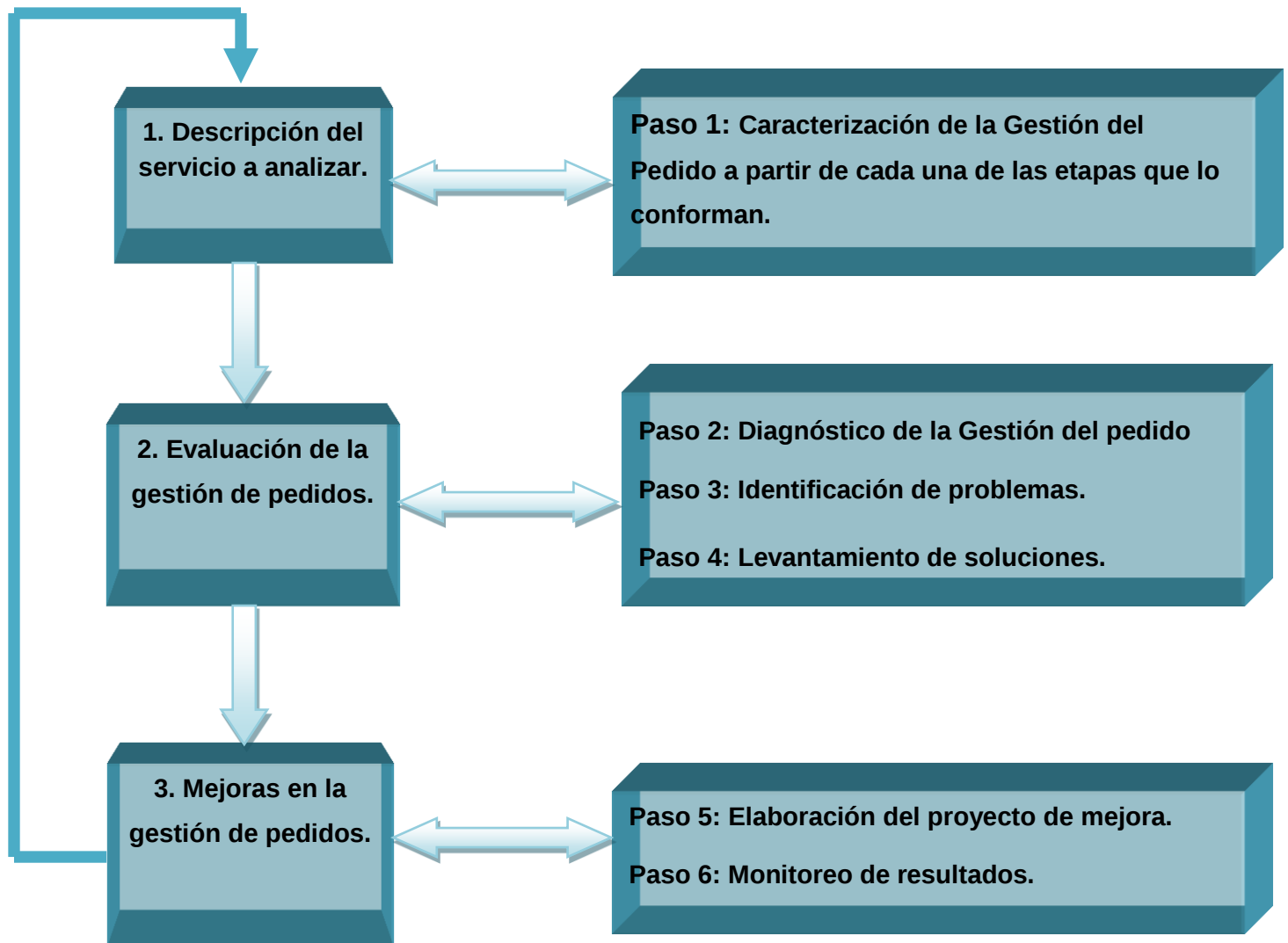
Época	Características Relevantes
1956 – 65 Una Década de Conceptualización de la Logística.	• Desarrollo del análisis de costo total de las operaciones logísticas. • Enfoque de sistemas al análisis de las interrelaciones del sistema logístico. • Mayor preocupación por el servicio al consumidor al mínimo costo logístico. • Atención a canales de distribución.
1966 – 70 Prueba del Concepto de Logística.	• Desarrollo fragmentado; Administración. de Materiales / Distribución Física. • Los sistemas de medición del desempeño fomentaban la optimización local, evitando la integración.
1971 – 79 Un Período con Cambio de Prioridades.	• Crisis energética impulsó el movimiento hacia la mejora del transporte y almacenamiento. • Preocupación ambiental/ecológica impacta las operaciones logísticas. • Altos costos de capital y recesión. • Fuerte orientación hacia la administración de materiales por la incertidumbre en la obtención de los insumos. • La computación impulsó el desarrollo de modelos logísticos.
1980's Impacto Tecnológico.	• Liberación del transporte fomentó el incremento de la productividad a través de una mejor coordinación de la distribución, manufactura y abastecimientos. • La tecnología de la micro computación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa. • Revolución de la tecnología de la comunicación y código de barras, impulsa la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico.

1990 hasta la Actualidad. Hacia el Futuro: Fuerzas Integradoras de la Logística.	• Ciclos de productos cada vez más cortos. • Incremento en la Segmentación del mercado y variedad de opciones. • Mayores expectativas en el nivel de servicio al cliente. • Avances en tecnología de proceso, producto e informativa. • Globalización de los mercados. • Procesos de manufactura y administración. • El balance de poder está cambiando del productor al distribuidor. • Incremento en competitividad en todas las dimensiones y de presión sobre los márgenes de utilidad.
---	--

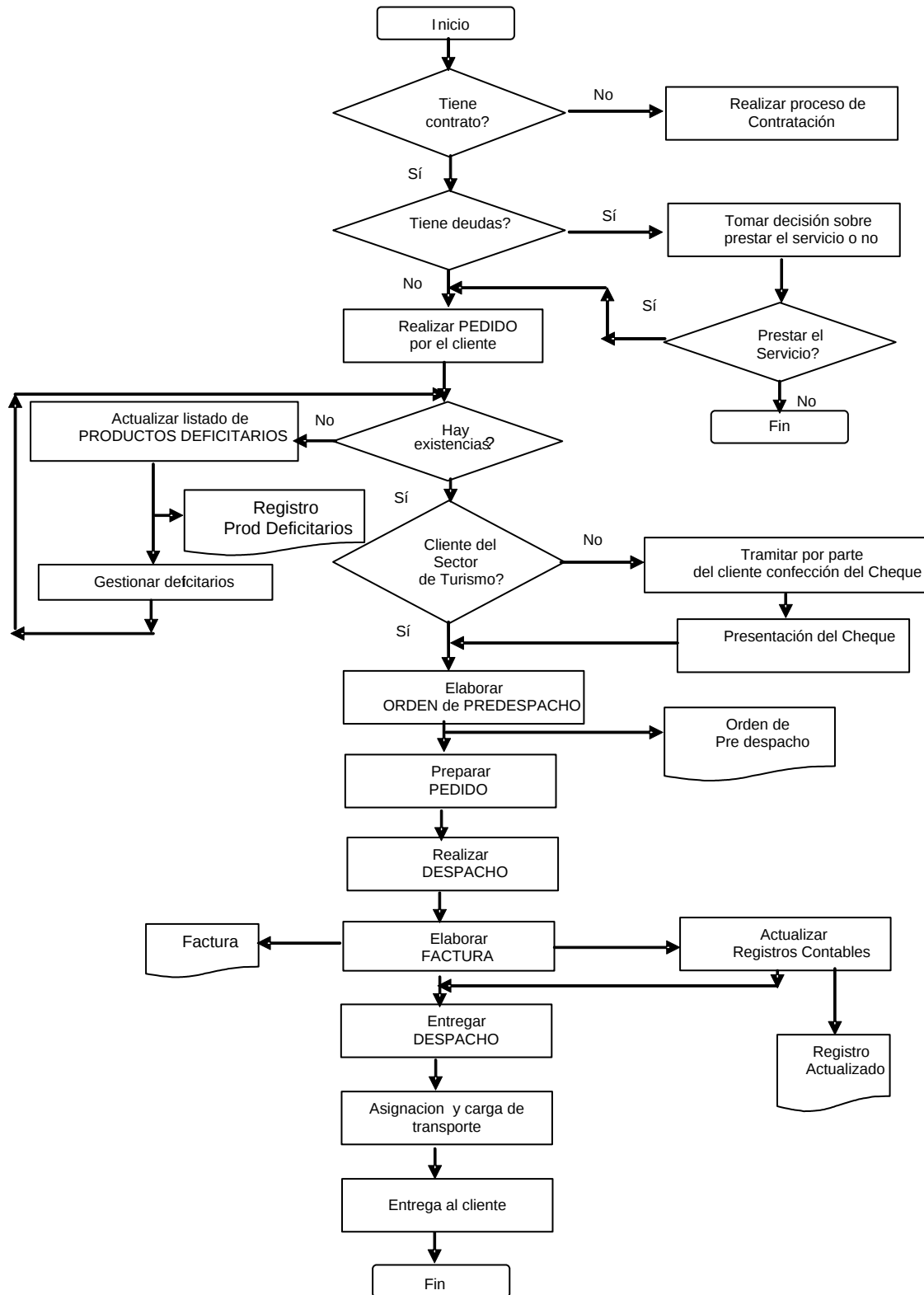
ANEXO 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO 3: ETAPAS Y PASOS DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.



ANEXO 4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS.



ANEXO 5: MODELO DE SOLICITUD DE PEDIDO

Registro UEBCN.VEN.001.001 "Pedido del Cliente"



Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

REG. UEBCN.VEN.001.001 "Pedido del Cliente".

Cliente:

Cadena:

Fecha de Despacho:

Vendedor:

No.	Código	Producto	UM	Cant Solicit	Cant Desp	Precio		Imp. Solicit		Imp. Desp	
						Div.	MN	Div.	MN	Div.	MN

Fecha de Solicitud:

No de Pedido:

ANEXO 6: REGISTRO DE PRODUCTOS INSATISFECHOS

Registro REG. UEBCN.VEN.001.002 "Registro de Productos Insatisfechos"

 Comercializadora Mayorista ITH Cfgos.					
REG. UEBCN.VEN.001.002 "Registro de Productos Insatisfechos".					
Cliente:					
Fecha de Emisión:					
No.	Código	Producto	UM	Cantidad	Valor demanda insatisfecha
***	*****	*****	****	***	*****
Elaborado por:					
Aprobado por:					

ANEXO 7: REGISTRO CONSOLIDADO DE DEVOLUCIONES MENSUALES DEL ALMACÉN.

Registro REG. UEBCN.VEN.001.004 “Consolidado de devoluciones mensuales del almacén”

 Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos												
REG. UEBCN.VEN.001.004 “Consolidado de devoluciones mensuales del almacén”.												
Almacén:												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Factura		Código del Producto	Descripción del Producto.	UM	Cant	Precios de Venta		Importe		Causa de la Devolución		
No.	Fecha					Div.	M.N	No.	Fecha			
Elaborado por:												
Aprobado por:						Fecha de aprobación (año/mes/día)						

ANEXO 8. MODELO GENERAL ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

CODIGO	DENOMINACION	DESCRIPCION	Procesos Antecesoros Al flujo			Duración en horas		
			Mat.	Inf.	Fin.	Min	Prom	Max
I1	Contrato de cliente.	El cliente debe tener contrato para la compra en la empresa, de lo contrario debe realizar el proceso de contratación.					168	
I2	Verificación de documentos legales del cliente.	Se verifica si el cliente está autorizado a comprar en la entidad y si tiene deudas.		I1		0.5	0.75	1
I3	Pedido por el cliente.	El cliente solicita la mercancía, por teléfono, comercio electrónico o en persona.		I2		1	8	
I4	Organización de los pedidos.	El vendedor elabora los modelos de pedidos con la mercancía solicitada por el cliente.		I3		4	6	8
I5	Verificación de la disponibilidad.	El comercial verifica la existencia de los productos solicitados por el cliente.		I4		8	9	10
I6	Listado de productos deficitarios.	Se actualiza registro de productos insatisfechos por parte del cliente.		I5		4	6	8
I7	Cliente del Turismo	Se verifica si el cliente es del turismo, sino es así, presentará un cheque al recoger la mercancía.		I5		0.25	0.5	0.75
I8	Orden de predespacho.	El vendedor elabora la orden de predespacho con los pedidos del cliente.		I7		1	8	4

I9	Establece las prioridades.	El comercial dispone el orden en que serán facturados y posteriormente distribuidos los pedidos.		I8		8	10	12
M1	Preparar pedido.	Se realiza la conformación de pedidos.		I9		2	10	8
I10	Realizar despacho.	Se realiza el modelo de predespacho de todas las mercancías que el cliente requiere.		M1		6	8	8
I11	Se realiza la facturación	Se confeccionan las facturas ya organizadas de la misma manera que serán distribuidas.		I9 - I10		6	7	8
I12	Asignación del transporte	El director de la UEB Logística asigna el medio de transporte teniendo en cuenta los despachos hechos en almacén.		I11		2	4	4
M2	Carga del transporte	Se carga las mercancías a distribuir.		I12		8	6	10
M3	Entrega al cliente	El chofer entrega la mercancía a cada cliente y se actualiza documentación necesaria.		I12 – M2		0.25	2.12	4

ANEXO 9: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE.

Estimado cliente, la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos estaría muy complacida de recibir de usted la información que a continuación se solicita, la cual es de gran importancia para la mejora en el desempeño de nuestro trabajo , pedimos a usted nos exprese sus criterios dando respuesta a la siguiente encuesta. Pretendemos con los resultados de la misma brindarle mayor satisfacción y confianza.

Para llenar la encuesta:

Marque con una X la casilla que considere, teniendo en cuenta el significado de los números.

(5-Excelente, 4- Bueno, 3- Regular, 2- Malo, 1- Pésimo.)

	 Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A.					
	Variables.	1	2	3	4	5
1	El transporte utilizado para la entrega de los pedidos es el adecuado.					
2	Cumplimiento con los plazos de entrega.					
3	Respuesta ante problemas o reclamaciones.					
4	Conformidad con el horario establecido.					
5	Calidad de los productos que se ofertan.					
6	Cumplimiento de la oferta.					
7	Estabilidad en los suministros.					
8	Errores en la entrega.					
9	Se ofrecen productos sustitutos en caso de carencias.					
10	Habilidades y conocimientos de los empleados.					
11	Trato del personal que interactúa con usted.					
12	Información a los clientes sobre la situación de sus pedidos.					
13	Se ofrece un servicio que vale lo que el cliente paga por él.					
14	Los precios son más competitivos en comparación al resto de las demás comercializadoras.					

Mencione algunos problemas que le ocasiona a su entidad el servicio que brindamos

Sugerencias que Ud. pueda brindarnos para mejorar el servicio al cliente.

ANEXO 10: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tabla de frecuencia

El transporte utilizado para la entrega de los pedidos es el adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	12	54,5	54,5	54,5
	Excelente	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Cumplimiento con los plazos de entrega.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	11	50,0	50,0	50,0
	Malo	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Respuesta ante problemas o reclamaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	15	68,2	68,2	68,2
	Excelente	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Conformidad con el horario establecido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	12	54,5	54,5	54,5
	Excelente	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Calidad de los productos que se ofertan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	14	63,6	63,6	63,6
	Excelente	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Cumplimiento de la oferta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	12	54,5	54,5	54,5
	Malo	8	36,4	36,4	90,9
	Regular	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estabilidad en los suministros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	9	40,9	40,9	40,9
	Malo	8	36,4	36,4	77,3
	Regular	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Errores en la entrega.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Bueno	13	59,1	59,1	68,2
	Excelente	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Se ofrecen productos sustitutos en caso de carencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	10	45,5	45,5	45,5
	Malo	9	40,9	40,9	86,4
	Regular	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Habilidades y conocimientos de los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Bueno	9	40,9	40,9	50,0
	Excelente	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Trato del personal que interactúa con usted.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Bueno	8	36,4	36,4	45,5
	Excelente	12	54,5	54,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Información a los clientes sobre la situación de sus pedidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1	9,1
	Bueno	5	22,7	22,7	31,8
	Excelente	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Se ofrece un servicio que vale lo que el cliente paga por él.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1
	Bueno	4	18,2	27,3
	Excelente	16	72,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Los precios son más competitivos en comparación al resto de las demás comercializadoras.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	9,1	9,1
	Bueno	7	31,8	40,9
	Excelente	13	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0

**ANEXO 11: FIABILIDAD DEL TEST RELACIONADO CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN EL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA.**

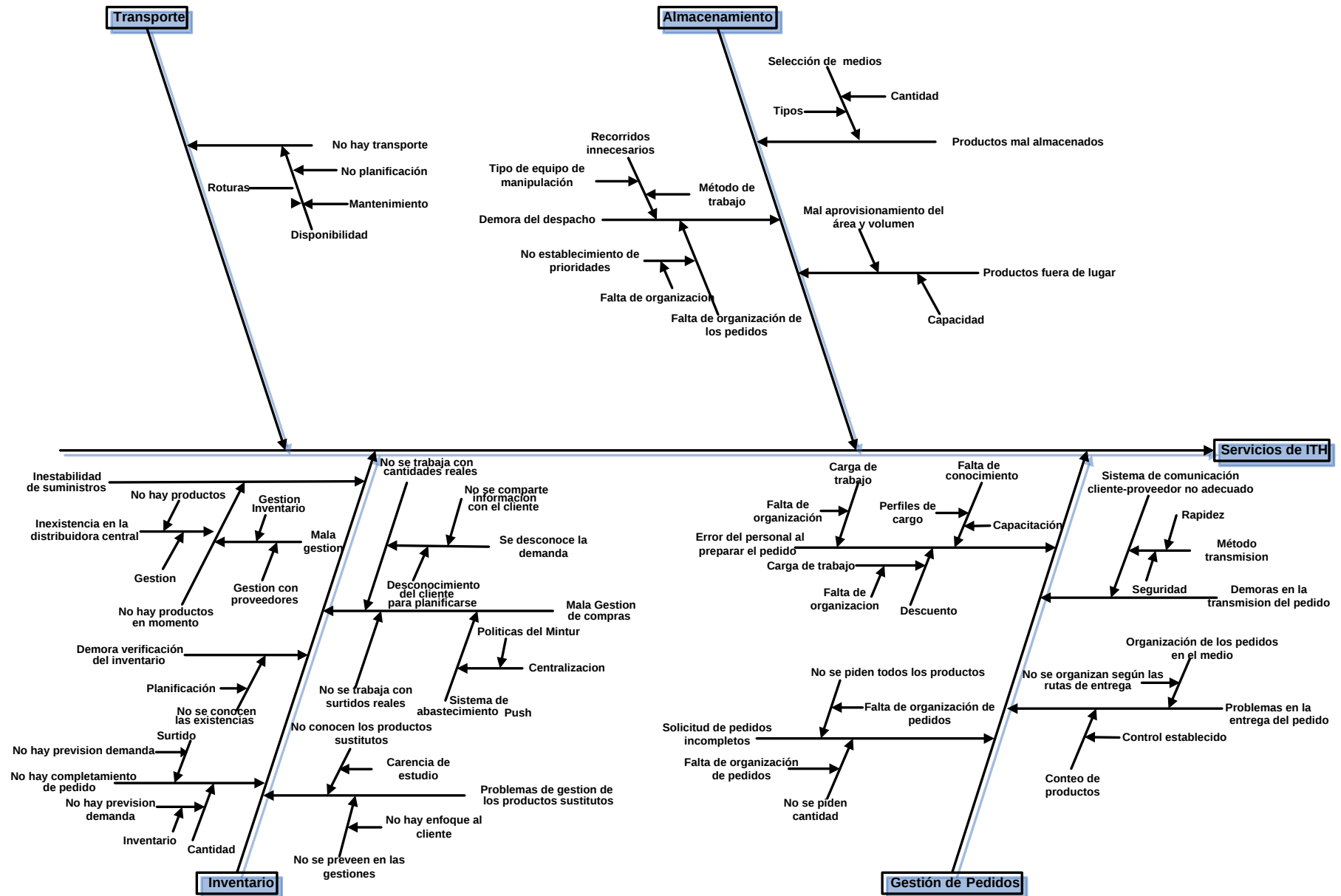
Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.710	14

ANEXO 12: Supuestos del análisis factorial. KMO y prueba de esfericidad de Bartlett. (SPSS versión 20.0).

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.671
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	123.933
	gl	91
	Sig.	.000

ANEXO 13: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



ANEXO 14: DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE EXPERTOS Y SU COMPETENCIA:

Se recomienda que el número de expertos varíe entre 7 y 15. La expresión que se utiliza para realizar el cálculo es (Covas, 2009):

$$n = \frac{p \ 1 - p \ k}{i^2}$$

Donde:

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de significación estadístico, los más utilizados se muestran en la Tabla 1.

i-Precisión del experimento ($i \leq 12\%$).

Tabla 1: Valores de K de acuerdo con el nivel de significación estadística

Fuente: (Covas, 2009)

1-α	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra en el Anexo No. y la fórmula siguiente:

$$K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla patrón para el cálculo de Ka

Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K comp siguiendo los criterios siguientes:

La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Se eligen los expertos de entre los auto evaluados de alta competencia. Los expertos seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos, todo debe ser hecho en forma individual, el método mantiene el anonimato lo que permite conocer las valoraciones personales de cada uno sin ser intercambiadas o consultadas con los otros.

ANEXO 15: CUESTIONARIO BASE PARA LA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE CADA EXPERTO

Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Nombre y Apellidos:

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.

- ___0
- ___1
- ___2
- ___3
- ___4
- ___5
- ___6
- ___7
- ___8
- ___9
- ___10

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

ANEXO 16: TASAS UTILIZADAS EN EL FMEA. FUENTE: PONS MURGUÍA, (2006).

Tasas	Grados de Severidad
1	El cliente no detecta el efecto adverso o este es insignificante.
2	El cliente probablemente experimenta una ligera molestia.
3	El cliente experimentará una molestia debido a una ligera degradación del desempeño.
4	Insatisfacción del cliente debido a reducción del desempeño.
5	El cliente no se siente confortable o su productividad se reduce por la continua degradación del desempeño.
6	Quejan de garantía de reparación o defecto significativo de fabricación o ensamble.
7	Alto grado de insatisfacción del cliente debido a fallo de componente sin una pérdida completa de la función. La productividad se ve impactada por altos niveles de desecho o retrabajo.
8	Muy alto grado de insatisfacción debido a la pérdida de función sin un negativo impacto sobre seguridad o relaciones del Gobierno.
9	Los clientes se encuentran en peligro debido al efecto adverso sobre la ejecución segura del sistema con precaución antes del fallo o violaciones de leyes del gobierno.
10	El cliente se encuentra en peligro debido al efecto adverso sobre la ejecución segura del sistema sin precaución antes de la falla o violación de regulaciones del gobierno.
Tasas	Probabilidad de Ocurrencia (capacidad desconocida)
1	La probabilidad de ocurrencia es remota.
2	Baja tasa de fallo con documentación de apoyo.
3	Baja tasa de fallo sin documentación de apoyo.
4	Fallos ocasionales.
5	Tasa de fallo Relativamente moderada con documentación de soporte.
6	Tasa de fallo moderada sin documentación de soporte
7	Tasa de fallo relativamente alta con documentación de soporte.
8	Tasa alta de fallo sin documentación de soporte.
9	El fallo es casi cierto basado en datos de garantía o datos de vida significativo.
10	Fallo asegurado basado en datos de garantía o datos de vida significativo.
Tasas	Habilidad para Detectar (capacidad desconocida)
1	Seguro que el modo potencial será hallado o prevenido antes de llegar al siguiente cliente

2	Casi seguro que el fallo potencial será hallado o prevenido antes de llegar al siguiente cliente.
3	Baja probabilidad de que el fallo potencial llegue al siguiente cliente sin ser detectado.
4	Los Controles pueden detectar o prevenir que el fallo potencial llegue al siguiente.
5	Moderada probabilidad de que el fallo potencial llegue al siguiente cliente.
6	Los controles no son adecuados para prevenir o detectar el fallo potencial antes de que llegue al siguiente cliente.
7	Baja probabilidad de que el fallo potencial sea detectado o prevenido antes de que llegue al siguiente cliente.
8	Muy baja probabilidad de que el fallo potencial sea detectado o prevenido antes de que llegue al siguiente cliente.
9	Los controles actuales probablemente no detectaran el fallo potencial.
10	Certidumbre absoluta de que los controles actuales no detectaran el fallo potencial.