

**Propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la  
comercializadora BILU de la Ciudad de Cali**

**Jorge Andrés Muñoz Mendoza**

**Carlos Fernando González**

**Institución universitaria Antonio José Camacho**

**Facultad de ciencias empresariales**

**Tecnología en gestión empresarial**

**Cali, Colombia**

**2020**

**Propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la  
comercializadora BILU de la Ciudad de Cali**

**Jorge Andrés Muñoz Mendoza**

**Carlos Fernando González Jaramillo**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Tecnólogo en gestión  
Empresarial**

**Director de trabajo de grado**

**Mg. Paulo Cesar Gómez**

.

**Institución universitaria Antonio José Camacho**

**Facultad de ciencias empresariales**

**Tecnología en gestión empresarial**

**Cali, Colombia**

**2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, julio de 2020

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1 Contextualización del proyecto.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Sistematización.....	16
2 Objetivos de la investigación.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3 Justificación.....	18
4 Antecedentes.....	19
5 Marco de referencia.....	23
5.1 Referente teórico.....	23
5.2 Marco contextual.....	32
5.3 Referente conceptual.....	36
5.4 Referente legal.....	37
6 Metodología.....	39
6.1 Tipo de estudio.....	39

6.2	Método de investigación.....	39
6.3	Enfoque de investigación .....	40
6.4	Fuentes y técnicas de recolección de información .....	40
6.5	Población y muestra para la recolección de información .....	40
7	Diagnóstico de la situación actual .....	41
7.1	Procesos logísticos .....	41
7.2	Diagrama de los procesos logísticos de la comercializadora bilu.....	42
7.3	Resultados de la encuesta y entrevista.....	43
8	Análisis de las variables .....	59
8.1	Matriz DOFA.....	59
8.2	Diagrama causa y efecto (Ishikawa) .....	65
9	Propuesta mejoramiento para los procesos logísticos .....	68
9.1	Plan de mejora para la planificación.....	69
9.2	Plan de mejora para la organización .....	70
9.3	Plan de mejora para la dirección: .....	73
9.4	Plan mejora para la evaluación y control.....	75
9.5	Actividades y presupuesto del plan de mejora .....	76

10	Conclusiones.....	80
11	Recomendaciones.....	82
12	Bibliografía .....	84
13	Anexos .....	93

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística.....	44
Tabla 2. Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística.....	45
Tabla 3. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística .....	46
Tabla 4. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística .....	47
Tabla 5. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística .....	48
Tabla 6. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística .....	49
Tabla 7. Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística .....	50
Tabla 8. Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística.....	51
Tabla 9. El organigrama de la empresa lo conozco y es claro.....	52
Tabla 10. Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente ..	53
Tabla 11. Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo .....	54
Tabla 12. Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística.....	55
Tabla 13. De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística .....	56
Tabla 14. Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística .....	57
Tabla 15. Matriz DOFA. ....	62

Tabla 16. Manual de cargos y funciones.....	72
Tabla 17. Actividades y presupuesto del plan de mejora .....	76
Tabla 18. Presupuesto de materiales e insumos requeridos para la propuesta de mejora .....	78

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Logo de la Comercializadora Bilu.....	32
Imagen 2. Fachada de la Comercializadora Bilu.....	33
Imagen 3. Productos que vende la Comercializadora Bilu.....	35

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cadena de suministro. ....	23
<i>Figura 2.</i> Seguridad para la cadena de suministro integrando las iniciativas de seguridad gubernamentales.....	25
Figura 3. Esquema de mejora continua del PHVA .....	28
Figura 4. Mapa de procesos de la comercializadora BILU.....	34
Figura 5. Organigrama en la comercializadora BILU .....	35
Figura 6. Procesos logísticos de la Comercializadora Bilu.....	42
Figura 7. Diagrama causa y efecto (Ishikawa) .....	66
Figura 8. Proceso administrativo.....	68
Figura 9. Organigrama. ....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística .....	44
Gráfico 2. Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística.....	45
Gráfico 3. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística .....	46
Gráfico 4. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística .....	47
Gráfico 5. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística .....	48
Gráfico 6. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística .....	49
Gráfico 7. Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística .....	50
Gráfico 8. Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística.....	51
Gráfico 9. El organigrama de la empresa lo conozco y es claro .....	52
Gráfico 10. Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente	53
Gráfico 11. Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo.....	54
Gráfico 12. Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística.....	55
Gráfico 13. De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística .....	56
Gráfico 14. Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística .....	57

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Entrevista al director del área de logística.....	93
Anexo B. Encuesta para los empleados que laboran en el área de logística .....	94

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la Comercializadora Bilu la cual opera en la ciudad de Santiago de Cali, buscando corregir la problemática identificada y que a su vez sea una herramienta de mejora continua, contribuyendo al crecimiento de la empresa.

**Palabras Claves:** Propuesta, mejoramiento, comercializadora, mejora continua, procesos.

## **Abstract**

The present project aims to present a proposal of improvement for the logistic processes of Comercializadora Bilu which operates in the city of Santiago de Cali, seeking to correct the identified problems and that at the same time is a tool of continuous improvement, contributing to the growth of the company.

Keywords: Proposal, improvement, marketing, continuous improvement, processes.

## Introducción

Este trabajo se realizó en la Comercializadora BILU, dedicada al comercio al por mayor y detal con productos cosméticos y de tocador en la ciudad de Cali, con las necesidades del mercado, para fortalecer cada proceso de la cadena de abastecimiento. Actualmente la comercializadora BILU se encuentra en un proceso crecimiento posicionándola en el mercado, por eso se mejorarán los procesos logísticos para no tener incumplimiento con los clientes.

Bowersox, y otros (2004) la logística es el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro. Es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de esta; es el proceso que crea un valor por la oportunidad y el posicionamiento del inventario. También es la combinación de la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta. Dentro de sus propósitos, está el vincular y sincronizar la cadena de suministro general como un proceso continuo y es esencial para la efectiva conectividad de la cadena de suministro. Aunque el propósito del trabajo logístico ha permanecido esencialmente intacto durante décadas, el modo en que se realiza se sigue modificando de manera radical.

“La logística se refiere a la planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control” (Arbones, 1990, p. 25)

En el presente trabajo se planteó de mejoramiento en los procesos de la cadena de suministro, la cual permita ofrecer un mejor servicio ya que a la fecha se hacen análisis en busca de falencias y posibles soluciones

# 1 Contextualización del proyecto

## 1.1 Planteamiento del problema

La actividad principal de la comercializadora BILU es la distribución y comercialización de productos de belleza, donde se pudo identificar que en el proceso logístico se presentan problemas relacionados con la recepción de mercancía de los proveedores, pues en el momento de recibir la mercancía, quien la recibe realiza su registro de forma incompleta o no lo realiza.

También se presentan problemas con los vendedores, al ingresar los pedidos al sistema de forma errada con información diferente a la que contiene las cajas que llegan a la empresa, en otras ocasiones dicha información está incompleta.

Se presenta problemas en el área de empaque pues las órdenes de pedido no corresponden a la que se está preparando para enviar al cliente. Por lo tanto, en el empaque de mercancía también hay inconsistencias. Entre las causas a los problemas están los siguientes:

- **Fallas en la gestión de la información:** fallas en el ingreso de la información de los inventarios por parte de las personas encargadas.
- **Fallas en la gestión del almacenamiento:** en la bodega no se maneja ningún plan o ubicación de la mercancía que pueda facilitar la labor del personal, no se tiene encuentra en el momento de organizar si no que se acomoda de cualquier manera donde se genera una pérdida de tiempo en el proceso.
- **Fallas en capacitación:** la comercializadora BILU no cuenta con una capacitación de sus empleados en el manejo de un plan de controles de la mercancía ni manejo de inventarios, que facilite cumplir con los objetivos de la empresa.
- **Fallas en la comunicación:** el jefe de bodega solo conoce los detalles de la mercancía que llega a la empresa en la semana en que va a llegar.

Si continúa la situación como se ha presentado, la empresa continuará teniendo problemas en la gestión del inventario, se continuará perdiendo tiempo por los reprocesos, la mercancía será almacenada de forma desordenada, los empleados realizarán las tareas de forma incompleta y de forma equivocada, habrá desinformación en el área de logística. Y los empleados podrían presentar problemas de salud, así como enfermedades laborales.

La alternativa que se sugiere para controlar los diferentes problemas encontrados es la propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la comercializadora. Por medio de la propuesta se realizarían diferentes actividades encaminadas a resolver cada uno de los problemas encontrados, y evitar así que se vuelvan a presentar fallas en el proceso logístico de la comercializadora.

Cada una de las actividades está contenida en la propuesta de mejoramiento y se describen de forma detallada a continuación:

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo elaborar propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la comercializadora BILU de la ciudad de Cali?

## **1.3 Sistematización**

- ¿Cuál es el diagnóstico del proceso logístico evaluado en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali?
- ¿Cómo determinar las variables que inciden en los procesos logísticos en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali?
- ¿Cómo se plantea una propuesta para mejorar los procesos logísticos de la comercializadora BILU de la ciudad de Cali?

## **2      Objetivos de la investigación**

### **2.1     Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejoramiento para los procesos logísticos de la comercializadora BILU de la ciudad de Cali.

### **2.2     Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos logísticos en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali.
- Determinar las variables que inciden en los procesos logísticos en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali.
- Plantear una propuesta para mejorar los procesos logísticos de la comercializadora BILU de la ciudad de Cali.

### **3 Justificación**

El presente trabajo se justifica por su contenido teórico y práctico que se generó para dar solución al problema encontrado en el área de logística sobre el proceso que se realiza en dicha área.

El problema en el proceso logístico de la comercializadora está relacionado con cada una de las fallas encontradas luego de la evaluación de la situación actual del proceso. Dichas fallas ocasionan que no se cumplan o logren los objetivos y metas empresariales propuestos desde la gerencia de la empresa.

En este sentido si se logra implementar el plan de mejora en el área de logística de la comercializadora, se logrará evitar o disminuir las fallas o falencia de forma progresiva o inmediata, y esto a su vez facilitará que se realicen cada una de las labores, tareas y actividades en el área de forma segura, eficiente, efectiva por parte de los trabajadores. Cumpliendo no solo con los objetivos del área sino logrando que se alcancen metas y objetivos de la comercializadora, y que se logre realizar un trabajo eficiente, para que el cliente se sienta satisfecho con la mercancía que ha recibido a tiempo.

Para plantear una propuesta de mejora en el proceso logístico se utilizó una metodología administrativa con base el mejoramiento continuo donde se tuvieron en cuenta etapas de planificación, organización, dirección y control, para los procesos y procedimientos que se deben realizar en el área de logística y lograr así una mejora al trabajar de forma eficiente y efectiva logrando los resultados esperados en el desarrollo logístico de la bodega, desde el proceso de recibimiento, almacenamiento y despacho de mercancía, permitiendo la identificación de los problemas y causas, para su posterior ajuste o corrección.

## 4 Antecedentes

A continuación, se presentan unos antecedentes:

Nombre: Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación.

Autor: Cabrera Linares, Auwlyee Isaac.

Resumen: Es un centro de distribución farmacéutico donde se analizan y se diagnostican los procesos logísticos de cada área del centro de distribución, las mejoras de procesos de este centro de distribución se harán mediante un software de simulación mejorando la cadena de abastecimiento (Cabrera Linares, 2014).

Nombre: Caracterización de la logística en la cadena de suministro de cosméticos y productos de aseo.

Autor: Javier Arturo Orejuela, Oscar Javier Díaz Ríos, Ángelo Yode González Pérez.

Resumen: En este sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia se emprenden más de 690 empresas, la gestión logística genera unas ventajas competitivas en las compañías organizacionales presentan una propuesta metodológica donde estudian factores y variables donde se identifican comportamientos en la cadena de suministros, los resultados son diagnosticados de los procesos (Orejuela, Díaz, & González, 2017).

Nombre: Plan de negocio para crear una microempresa comercializadora de cosméticos ecológicos maquilados con énfasis en servicio al cliente.

Autor: Claudia Magal, Preciado Giraldo

Resumen: Es una empresa que tiene varias alianzas con varias empresas fabricantes de cosméticos, productos de aseo personal y de hogar, estudia los clientes las necesidades de ellos para así mismo hacer la comercialización del producto ver las ventajas y desventajas con sus respectivos planes estratégicos (Magal & Giraldo, 2010).

Nombre: Caracterización de la gestión logística en las pymes de la industria de cosméticos y aseo en Bogotá.

Autor: Juan Sebastián Ospina Vásquez

Resumen: Se realizan caracterizaciones de las actividades en la gestión logística al interior de las pymes, para cumplir con los objetivos primero se hace una delimitación clara revisando las metodologías para poder tener un buen enfoque, segundo se realiza el diseño y tercero se presentan los resultados de la caracterización de acuerdo a la selección (Vásquez, 2016).

Nombre: Mejoramiento de los procesos de despacho y distribución del área logística de la empresa PRODUSA S.A.

Autor: Eliana Muñoz Higueta, Yudis Viviana Herrera.

Resumen: La problemática que tiene esta empresa es en la parte logística donde tienen muchas falencias en el proceso donde no hay una entrega de mercancía oportuna donde es un proceso vital (Muñoz & Herrera, 2016).

Nombre: Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales S.A.

Autor: Jorge David Molina

Resumen: Se investigan modelos logísticos para mejorar la satisfacción del cliente, se lleva a cabo la investigación descriptiva, deductiva, cuantitativa se emplean encuestas, entrevistas y cuestionarios cuyos resultados se evidencia de falta de un modelo logística para la identificación de la problemática (Molina, 2015).

Nombre: Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa coralinas y pisos s.a. en el municipio de Turbaco, bolívar.

Autor: Ella Cecilia Bohórquez Vásquez, Roy Alfonso Puello Fuentes.

Resumen: Este desarrollo se hace posible en gran parte a los ajustes adecuados en los procesos logísticos, los cuales tienen como objetivo economizar los costos y agilizar los procesos dentro de la organización (Bohórquez & Puello, 2013).

Nombre: Plan de mejoramiento para la logística interna en SMURFIT KAPPA cartón Colombia S.A. sede Bogotá.

Autor: Luis Fabián Corredor medina

Resumen: Esta empresa es líder en la industria del cartón y el papel en Colombia y se desarrolla un proyecto de Plan de mejoramiento interno en la logística la cual tienen espacios que se ven en la necesidad de reducir los tiempos de alistamiento entre cada pedido y evitar tiempos improductivos (Medina, 2011).

Nombre: Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima.

Autor: Cristian Giovanny Gómez

Resumen: Se pretende realizar la teoría de la logística y la cadena de suministros, haciendo especial énfasis en la logística de abastecimiento internacional y su impacto en las estrategias organizacionales de las empresas. Con el fin de contrastar dicha teoría con la práctica en las empresas grandes de Manizales, se termina proponiendo un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional para dichas empresas (Gómez, 2006).

Nombre: Logística y cadena de suministro basada en arquetipos

Autor: Javier González Miranda

Resumen: En este contexto las empresas están implementando, cada vez más, estrategias de colaboración con el fin de aprovechar los recursos y el conocimiento de los proveedores, clientes, que coordinan e integran tanto el flujo de productos como la información a lo largo de la cadena de suministro (González, 2014).

## 5 Marco de referencia

### 5.1 Referente teórico

*El marco teórico es un conjunto de ideas, habitualmente ya conocidas en una regla, que permiten organizar los datos del entorno para lograr que de ellas logren desprenderse innovadores conocimientos (Hurtado y Toro, 2007, p. 83).*

A continuación, se explican las diferentes teorías que son importantes para el desarrollo en la investigación sobre la propuesta de mejoramiento en los procesos logísticos.

#### 5.1.1 Cadena suministro.

En la cadena de suministros todos los pasos involucrados directos o no directos están para satisfacer al cliente, su actividad de la cadena de suministros inicia con una compra al proveedor una venta de los vendedores, luego con una orden de pedido de parte del cliente y termina cuando el cliente ya ha pagado por su compra.

Figura 1. Cadena de suministro.



Fuente: Elaboración propia.

### **5.1.2 Sistema de Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro ISO 28000**

*El modelo de la norma ISO 28000, es uno de los sistemas de gestión certificable incluyendo todos los factores críticos de seguridad de la cadena de suministro. Esta es aplicable a todo tipo de empresa u organización, de cualquier tamaño, que estén involucrados en el proceso de operación ya sea, en la fabricación, compra, producción, servicio, almacenaje, transporte multimodal como marítimo, terrestre, aéreo, y ferroviario; que deseen implantar y mantener un sistema de gestión de seguridad en cualquiera de las fases de la cadena de suministro (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2005, p. 8).*

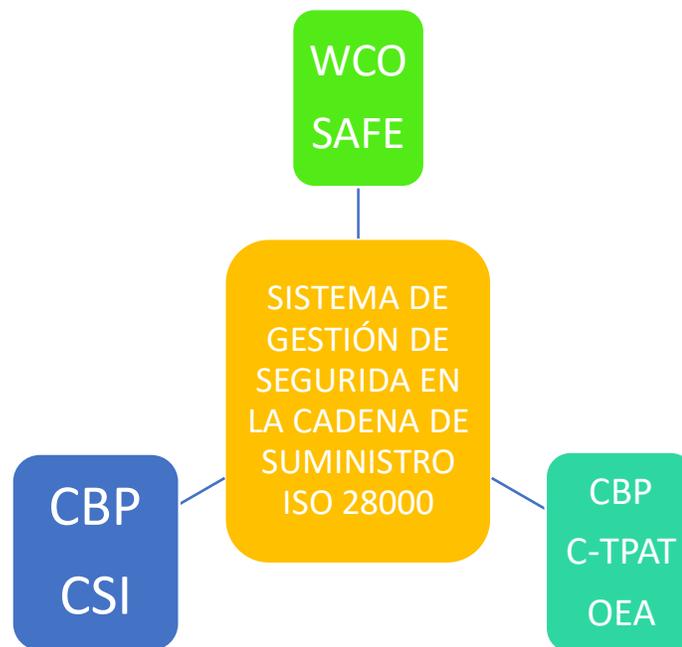
La ISO28000 fue creada por 159 países los cuales buscan generar iniciativas desde seguridad de aduanas internacionales e iniciativas de seguridad gubernamentales, también se mencionan las siguientes:

- 1) **Alianza Empresarial para el Comercio Seguro (BACS):** Es una alianza internacional que incentiva el comercio exterior mediante el apoyo de los gobiernos internacionales para combatir el narcotráfico en el transporte de mercancía.
- 2) **El Operador Económico Autorizado (OEA):** Es presentada para que las organizaciones sean identificadas como entidades o negocios de confianza para las operaciones aduaneras. plataformas arancelarias.
- 3) **Iniciativa en Seguridad de Contenedores (CSI):** Este programa para la investigación y verificación de contenedores en los diferentes puertos extranjeros la cual es una iniciativa del gobierno de los Estados Unidos.
- 4) **La Asociación Aduana-Comercio Contra el Terrorismo (C-TPAT):** Era una Iniciativa del Custom Border Protection que buscaba que en las compañías se mejoren e implementen mayor seguridad en las operaciones que involucran el desarrollo operativo de la cadena de suministro.

5) **Organización Marítima Internacional (IMO):** Es un organismo internacional de transporte marítimo que busca presentar los acuerdos internacionales, establecer una normatividad conforme a este medio de transporte y regular las funciones aplicables a la navegación mundial.

Es por ello que se hace necesario presentar en la siguiente figura como el sistema de gestión de seguridad para la cadena de suministro integra las iniciativas de seguridad gubernamentales.

Figura 2. Seguridad para la cadena de suministro integrando las iniciativas de seguridad gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Logística.

*La historia de la logística nace del campo militar, que está relacionado con la adquisición, suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión, los ingenieros logísticos de las compañías siempre han coordinado la gestión de aprovisionamiento de los suministros y materiales y el reporte continuo de insumos para sus ejércitos, enfrentando las batallas sin contratiempos y con todo*

*lo necesario para llevar a cabo exitosamente su misión. En la actualidad cada vez más frecuente al término de la organización que cuenta con un número elevado de puntos de suministros y de clientes dispersos (Romero, 2008).*

Para Rueda (2011) la logística es el proceso de planear implementar y controlar el flujo y la de almacenamiento eficiente y un costo efectivo de las materias primas, inventarios en procesos de productos terminado e información relacionada desde los puntos de origen hasta los del consumo con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

Según Velez (2009) El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un beneficio económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios mediante la interacción de las actividades mencionadas anteriormente: distribución física, aprovisionamiento de las materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control a nivel de inventarios, estudios de la demanda, de servicio al cliente. Todo ello se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada, con un aumento de la rentabilidad.

La operación logística está considerada como una labor externa a la fabricación primaria de un artículo, de ahí que en la mayoría de las ocasiones las empresas acaben por el outsourcing de logística. El principal propósito de la logística es facilitarle al usuario el producto que busca, en los momentos precisos y en las cantidades que reclaman. Todo ello haciéndoselo llegar al punto de venta y con el menor coste posible (Gargía, 2017).

La logística, como se mencionó anteriormente, está compuesta por una serie de actividades o procesos, que unidos y desarrollados de una forma eficiente, deben dar como resultado un producto o servicio óptimo, entregado al cliente en el lugar y tiempo estipulado. Generalmente, se habla de cinco procesos a través de los cuales se puede medir la calidad de la logística. De esta forma, se considera que la estructuración de un proceso logístico debe tener muy claramente desarrollados las

cinco operaciones que se presentan a continuación: Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte (Zonalogistica, 2017).

Según Ballou (2004) La logística es un vinculado de actividades que son repetidas muchas veces a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde que las materias primas que son convertidas en producto terminados y se agrega el valor para los consumidores. Debido a que las fuentes de materias primas, fábricas y puntos de ventas no están típicamente localizadas en los mismos lugares y el canal representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades logísticas ocurren muchas veces antes de que el producto llegue al mercado.

Los responsables del sistema logístico se enfrentan ineludiblemente a nuevos requerimientos. Por una parte, deberán considerar en un ámbito expandido el sistema logístico a gestionar, estableciendo nuevas relaciones con nuevos actores externos a la empresa y rediseñando el sistema para adecuarlo a la nueva situación. Por otra parte, deberán establecer nuevas prácticas de colaboración con otras funciones internas. Como consecuencia, deberán adaptar convenientemente el modo de funcionamiento del sistema logístico así configurado. Por último, deberán contribuir decididamente al proceso de determinación de la estrategia de la empresa y al éxito de su puesta en práctica (Carrasco, 2000).

Dicen Burbano y Morales (2010) que cada día más las empresas reconocen el elevado papel de la logística en el desarrollo industrial. En su sentido más general, la logística facilita la transformación de los bienes desde la materia prima hasta su distribución como producto terminado. Su objetivo final, por lo tanto, consiste en la generación de un servicio que proporciona el nivel adecuado de disponibilidad de las mercancías, al menor costo y a las mejores condiciones posibles.

### **5.1.3 Teoría de Kaizen.**

*Esta teoría se enfoca en brindar a las organizaciones la mejora continua en todos los procesos, actividades y funciones. Desde visión de la perspectiva de gestión, la*

*teoría significa la creación de un sistema, la cual permite una mejora sostenible para las empresas (Imai, 1986, p. 34).*

Sin duda al aplicar el kaizen se busca involucrar a todos los colaboradores independientemente de su nivel dentro de la empresa (cargos gerenciales, administrativos y operativos) a mejorar la calidad y productividad, sin invertir en la adquisición de nueva tecnología y equipos de trabajo.

Esta teoría es importante para el desarrollo de la investigación debido que se propone que en la Comercializadora Bilu se puedan estandarizar nuevos procesos, fijar nuevas líneas de trabajo, entregas justo a tiempo de responsabilidades. Por lo tanto, en la organización se buscará reducción de costos operacionales, la administración del tiempo, la gestión de la seguridad, la reestructuración de un nuevo portafolio de servicios.

#### **5.1.4 Ciclo PHVA.**

*El ciclo PHVA es una estrategia de mejora continua para incrementar la gestión operativa de la empresa, en la figura 3 se observa cómo debe de influir el pensamiento del ciclo PHVA en las empresas (Zapata, 2015, p. 12).*

Figura 3. Esquema de mejora continua del PHVA



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el esquema de mejora continua, junto con las características que comprenden el proceso, es necesario que se fije un norte hacia el éxito organizacional. Como toda creación de un proceso se debe realizar una caracterización, el cual se forma a partir del proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Con lo anterior, El proyecto de investigación busca que la empresa pueda implementar también el ciclo PHVA dentro de sus procesos de selección, contratación y capacitación de personal, aportándole a la organización una estrategia empresarial basada en la mejora continua y fortalecer la imagen corporativa hacia los clientes.

#### **5.1.5 Planeación estratégica.**

*En las empresas es fundamental establecer un rumbo hacia el futuro la cual le brinde una ventaja competitiva frente a las exigencias del mercado, por ello es necesario implementar una eficiente y efectiva planeación estratégica (Serna, 2008, p, 23).*

En la Comercializadora Bilu se buscará integrar todas las áreas (administración, marketing, operaciones, contabilidad, talento humano) de esta manera lograr el éxito de la organización mediante el suministro de personal a los diferentes clientes empresariales.

#### **5.1.6 Direccionamiento estratégico.**

Según lo mencionado por Dess y Lumpkin se exponen que: *“El direccionamiento estratégico es sin duda el análisis profundo, el bosquejo de las posibles decisiones y las próximas acciones correctivas que se deben de implementar en una organización para mantener sus ventajas competitivas” (Dess y Lumpkin, 2003, p. 8)*

Mediante el soporte teórico expresado por Dess y Lumpkin (2003), el direccionamiento estratégico que se espera que se implemente en la

Comercializadora Bilu es integrar el análisis en las metas estratégicas (misión, visión y objetivos estratégicos) junto con el análisis interno y externo de la empresa.

#### **5.1.7 Análisis interno de la empresa.**

*El análisis interno de la empresa debe contener una evaluación general de la cadena de valor, donde se puedan identificar las diferentes actividades creadoras de valor, la cantidad de los compradores, los nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, recursos financieros y los diferentes insumos pueden agruparse en lo que denominan “la cadena de valor” (Betancourt, 2005. p. 161).*

Con base en lo mencionado por Betancourt (2005) la cadena de valor debe ser sin duda para la empresa el marco de referencia ideal estipular nuevas estrategias que conlleven a ventas competitivas.

#### **5.1.8 Balanced Scorecard.**

El Balanced d Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

*El cuadro de mando es una estrategia que busca integrar cada uno de los elementos como la misión que es el propósito, la visión que es hacia donde aspira llegar, los valores corporativos que afianzan las creencias empresariales. Por otra parte, esta metodología busca explicar los indicadores clave de gestión o KPI que son necesarios para buscar el resultado de los planes y estrategias planteados (Kaplan y Norton, 2006, p. 12).*

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral es una matriz con cinco (5) perspectivas (de aprendizaje y crecimiento La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de talento humano) indispensable para generar un pensamiento gerencial mediante la

evaluación constante del desempeño de cada una de las estrategias organizacionales.

#### **5.1.9 Teoría de necesidades.**

*Señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores (Maslow, 1991, p. 24).*

Para el proyecto de investigación es importante tener presente la teoría de necesidades donde los productos ofertados por la empresa cubrirán las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Para las fisiológicas será en brindarle un producto que satisfaga la necesidad de comer y para la necesidad de seguridad se enfocará en ofrecer productos para el cuidado del bienestar del ser humano.

#### **5.1.10 Teoría de motivación.**

Es importante evidenciar la motivación que necesita cada uno de los colaboradores de la empresa, la cual se debe ver reflejada en los productos tipo gourmet y en los servicios ofertados, por consiguiente, la motivación debe satisfacer la posibilidad de manifestar la personalidad y desarrollarse plenamente, también la auto-realización en la organización y por último el reconocimiento por las labores desempeñadas.

*Es por ello que en la Comercializadora Bilu desarrolla y generará los planes de incentivos para incrementar la productividad de cada uno de los trabajadores para que las ventas de la organización se incrementen exponencialmente (Maslow, 1991, p. 13).*

#### **5.1.11 Teorías de procesos administrativos.**

Enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor la cual pretende evidenciar los mejores métodos para realizar cualquier actividad al interior de una

organización, de esta manera se busca reclutar, seleccionar, capacitar y motivar a los diferentes trabajadores.

*La teoría de los procesos administrativos de la comercializadora, debe aplicarse dividiendo las operaciones mediante las funciones, de esta forma la organización podrá planear la estrategia, organizar los recursos, asignar el personal responsable y finalmente realizar un control permanente para cada una de las actividades (Hernández, 2007, p. 22).*

## **5.2 Marco contextual**

### **5.2.1 Historia de la empresa.**

Comercializadora BILU nació en el año 2015 está conformada por dos socios mayoritarios donde su actividad es el comercio al por mayor de productos de cosméticos y de tocador en la ciudad de Cali, ubicada en el barrio San Nicolás, a finales del mismo año comienzan a importar mercancía del país de china con una gran variedad de productos, en los siguientes tres años se comienzan a posicionar en el mercado como una de las mejores comercializadoras de Colombia, satisfaciendo la necesidad de las personas en cuestión de la belleza donde hoy en día se volvió un tema muy diverso en la sociedad.

Imagen 1. Logo de la Comercializadora Bilu



Fuente: Suministrada por el administrador

**Actualidad de la empresa.** En el año 2019 con el gran trabajo en equipo de la comercializadora BILU en la ciudad de Cali ha logrado obtener buenos resultados abarcando una gran parte de los almacenes del país recorriendo grandes ciudades como el eje cafetero Armenia, Manizales, Pereira, Quindío etc., al sur del país como Tolima, Nariño, Cauca, Caquetá etc., al sur occidente pasto Ipiales Popayán etc., Medellín, Bogotá y toda la costa del país, con estos logros de poder cubrir una gran parte del país se vio la necesidad de tener que registrar su propia marca con un gran logro la certificación del Invima.

Imagen 2. Fachada de la Comercializadora Bilu



Fuente: Suministrada por el administrador.

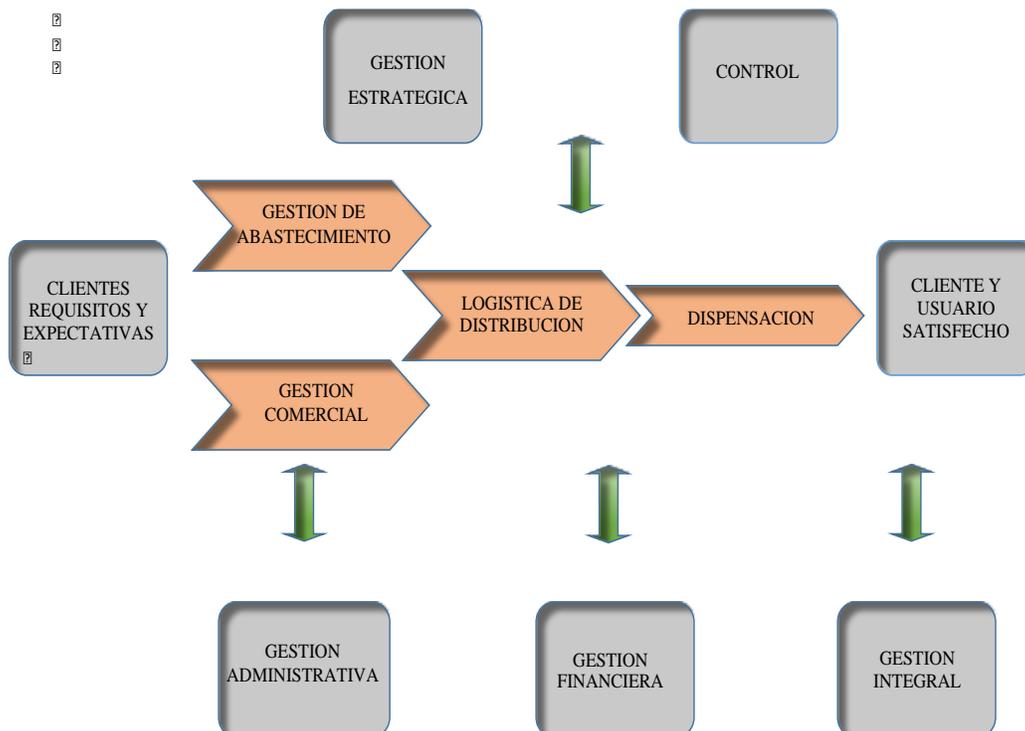
**Visión.** Comercializadora BILU será una de las empresas colombianas más preferidas por sus clientes y consumidores, por su gran variedad por construir y marcar diferencia, se reconocerá por su responsabilidad y su ética.

**Misión.** Somos una empresa importadora y comercializadora de cosméticos y de tocador, orientada a ofrecer la mejor calidad y los mejores precios, con gran variedad en los productos brindándoles a nuestros clientes la mejor opción de compra, obteniendo una gran confianza y lealtad de nuestros clientes.

**Valores corporativos.** Servicio al cliente, liderazgo, competitividad, confianza y trabajo en equipo.

### 5.2.2 Mapa de procesos

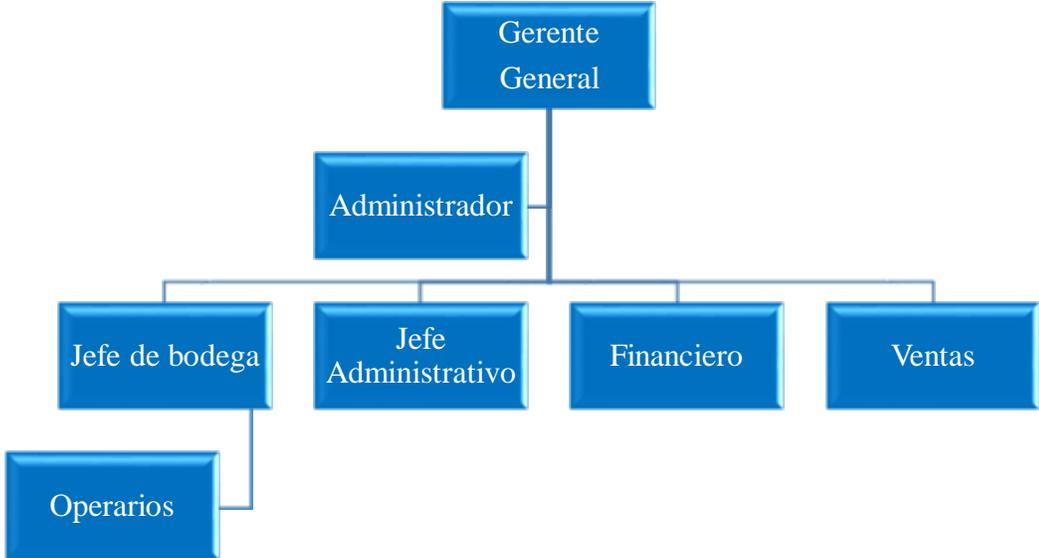
Figura 4. Mapa de procesos de la comercializadora BILU



Fuente: Elaboración propia.

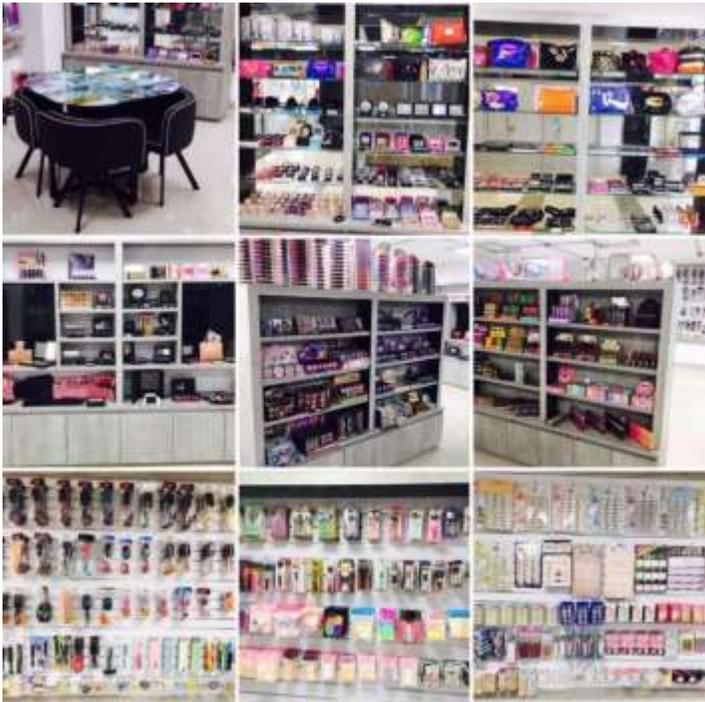
### 5.2.3 Organigrama

Figura 5. Organigrama en la comercializadora BILU



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3. Productos que vende la Comercializadora Bilu



### 5.3 Referente conceptual.

A continuación, se mencionan los conceptos más relevantes para la investigación:

**Ciclo P.H.V.A:** *Dentro del contexto de las empresas, el P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua. El diseño, implementación, desarrollo y la mejora continua (Atisha y García, 1994, p. 54).*

**Competencia:** *Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares. Existen diferentes niveles de competencia de acuerdo a la interacción comercial de las empresas en el mercado y dependiendo de si la competencia se origina entre marcas, productos o necesidades. Por lo general, la competencia origina una mayor oferta y deriva en la repartición del mercado. (La competencia, 2015, p. 1).*

**Gestión:** *Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso. Es decir, sobre un conjunto de actividades. (Jiménez, 2014, p.17)*

**Indicadores de gestión:** *Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Camejo, 2012, párr. 1).*

**Microempresa:** *Es aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Rubio, 2016, p. 3).*

**Sistema de gestión:** *Un Sistema de Gestión es un conjunto de fases interrelacionadas para que un procedimiento sea continuo, permitiendo trabajar de manera lineal sobre la idea de negocio con el propósito de alcanzar las mejoras y generar la continuidad de la operación (MtuG, 2009, párr. 2).*

## **5.4 Referente legal**

Comercializadora BILU es una sociedad por acciones simplificada, es registrada el 05 de mayo del 2016 con domicilio registrado en la ciudad Santiago de Cali. Esta empresa está dedicada principalmente al comercio al por mayor en todo tipo de accesorios para tocador de belleza.

- Razón social: Comercializadora BILU sociedad por acciones simplificada
- Nombre comercial: comercializadora BILU.
- Nit.: 900967599-4
- Cámara de comercio: Santiago de Cali
- Tipo de organización: persona jurídica
- Tipo de sociedad: sociedad por acciones simplificada
- Estado de la matricula: activa

Así mismo de menciona la normatividad que aplica a los productos que comercializa la empresa.

### **Constitución política de Colombia.**

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 65. La producción de alimentos gozara de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

## **DECRETO 60 DE 2002**

Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

## **LEY 232 DE 1995**

Normas para el funcionamiento de establecimientos Comerciales

## **LEY 09 DE 1997**

Seguridad e higiene industrial y salud ocupacional.

## **LEY 232 DE 1995**

Normas para el funcionamiento y establecimientos comerciales

## **NORMA ISO 9000**

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de lógicos de calidad, Establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se Pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la Producción de bienes o servicios.

## 6 Metodología

### 6.1 Tipo de estudio

De acuerdo a Fernández, Baptista, y Hernández (2011) los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, Esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos para poder llegar al resultado de la investigación.

En el presente proyecto se utilizó un estudio descriptivo para evaluar la situación actual de la empresa en el desarrollo de las actividades de logística (recibo de mercancía, almacenaje, despacho de mercancía), determinar los problemas y causas que interrumpen el buen desarrollo del área de logística de la compañía.

### 6.2 Método de investigación

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla incluida dentro de las premisas de trabajo, lo que quiere decir, que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: *“Cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera”* (Simancas, 2015).

El método deductivo se utilizó para lograr inferir algo observado a partir de una ley general, en este caso se parte de un estudio general de los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento de la empresa, para el planteamiento y desarrollo de las estrategias que permitan el mejoramiento de los mismo y alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### **6.3 Enfoque de investigación**

*Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (Sampieri, 2016).*

El enfoque empleado en el presente trabajo es mixto, por medio del cual se desarrollaron cada uno de los objetivos propuestos.

### **6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información**

#### **6.4.1 Fuentes primarias.**

Se diseñaron y aplicaron dos fuentes primarias:

- Entrevista semiestructurada aplicada al director del área de logística de la empresa.
- Encuesta a los empleados que trabajan en el área de logística de la empresa.

#### **6.4.2 Fuentes secundarias.**

Se utilizaron documentos escritos sobre los temas que se abordaron en el presente trabajo, como artículos científicos de revistas y periódicos especializados, libros, tesis encontrados en diferentes bases de datos.

### **6.5 Población y muestra para la recolección de información**

#### **6.5.1 Población.**

4 empleados del área de logística de la empresa.

## **7 Diagnóstico de la situación actual**

### **7.1 Procesos logísticos**

A continuación, se describe los procesos logísticos de la empresa. En la comercializadora se realizan los procesos logísticos de acuerdo a los requerimientos de cada una de las áreas de la empresa para su eficiente funcionamiento.

Los procesos son los siguientes:

El área de compras de la empresa compra la mercancía en China y también en Colombia. En la bodega de la empresa se realiza la comparación del inventario físico que llega a la empresa y la información de la factura para verificar que este completo el pedido que ha hecho y el que ha llegado.

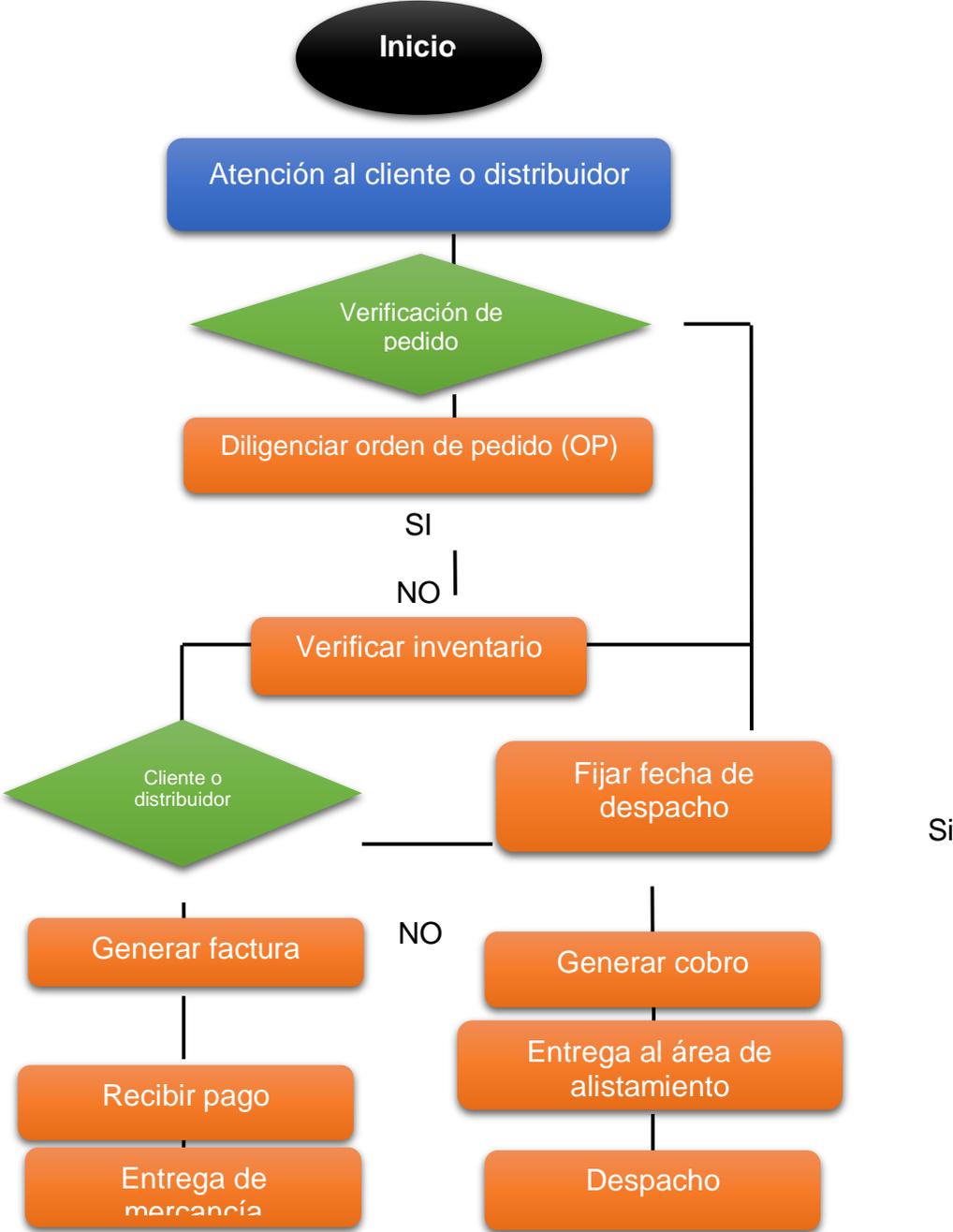
Luego se envía la factura revisada al área de facturación para hacer el ingreso en el sistema, y para que concuerde con el inventario físico. Posteriormente se saca una muestra para cada vendedor y también para la sala de ventas, y la mercancía se organiza en la bodega de almacenamiento.

Cuando llega una orden de pedido del área de ventas, estas pasan a uno de los auxiliares operativos, quienes alistan la mercancía para el cliente, luego es llevada a la zona de empaque, en donde se revisa por otro auxiliar y verifica la orden con la mercancía a despachar.

Cuando ya está verificado el pedido, la mercancía empacada y lista en el área de despacho, se llama a la empresa transportadora para que recoja el envío y lo entregue al cliente final.

## 7.2 Diagrama de los procesos logísticos de la comercializadora bilu

Figura 6. Procesos logísticos de la Comercializadora Bilu



Fuente: Elaboración propia.

## 7.3 Resultados de la encuesta y entrevista

### 7.3.1 Resultados de la entrevista

Las siguientes preguntas se realizaron a quien dirige el área de logística en la empresa:

- ¿Conoce la importancia de los planes de mejora continua, sus beneficios, ventajas y desventajas? Si X No \_\_\_\_.
- ¿Podría mencionar algún beneficio, alguna ventaja o desventaja que espera que se logre con un plan de mejora el área de logística?

Con respecto al beneficio que espera lograr, el encargado del área de logística, se refirió a que el horario de salida se pueda cumplir. Y que el horario de trabajo se ajuste al programado de acuerdo al cargo asignado. Así mismo mencionó que espera una nivelación del salario, para que este se ajuste a las horas extras de trabajo.

- ¿En la empresa se han utilizado anteriormente planes de mejora continua en el área de logística? Si \_\_\_\_, ¿por qué motivos? No X, ¿por qué motivos?

Sobre si se ha utilizado un plan de mejora anteriormente, el encargado del área de logística afirmó que no, debido a que no nadie lo había propuesto desde la gerencia, ni desde la administración de la empresa.

- ¿Sabe qué tipo de estrategia se podría implementar en la empresa para contribuir con la mejora en el área de logística?

Con respecto a sugerir alguna estrategia para mejorar la logística de la empresa, el encargado sugiere que se contrate más personal, pues se exceden las jornadas de trabajo, debido a que hay mucho trabajo por hacer y poco personal. También se debe definir las responsabilidades para cada cargo del área de logística. Sugiere realizar capacitaciones constantes. Y por último menciona que se deben hacer

reuniones de evaluación del área y reuniones para que los empleados del área de logística hagan sugerencias que ayuden a mejorar dicha área.

### 7.3.2 Resultados de la encuesta

El cuestionario tipo Likert o encuesta para todos los empleados que laboran en el área de logística, los resultados fueron los siguientes:

#### Planeación

Tabla 1. Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística

Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística	Valoración	%
No o nada	2	50
Parcialmente	0	0
Medianamente	2	50
Con frecuencia		0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el resultado anterior, el 50% de los encuestados contestaron que conocen medianamente los objetivos, políticas y metas del área de logística de la empresa, mientras que el otro 50% no conocen nada de ellos.

Tabla 2. Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística

Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística	Valoración	%
No o nada	0	0
Parcialmente	4	100
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Con base al resultado a la pregunta “Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística”, el 100% de los encuestados manifiestan que si obedecen parcialmente cada uno de los objetivos y políticas estipulados en la empresa

Tabla 3. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística

Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística	Valoración	%
No o nada	1	25
Parcialmente	1	25
Medianamente	2	50
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Ante el resultado de la pregunta, el 100% de los encuestados responden que parcialmente si conocen los programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística, debido que la empresa está en constante capacitación para que sus empleados se sientan con las habilidades para el desarrollo de cada una de las actividades en el área de logística.

## Organización

Tabla 4. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística

La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística	Valoración	%
No o nada	4	100
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

A pesar que esta respuesta refleja que los empleados desconocen sobre un manual de funciones y responsabilidades, lo que significa, que la Comercializadora debe

realizar de manera constante capacitaciones y reuniones a los empleados sobre estos manuales, debido que esto si existe, pero para los encuestados ellos no tienen conocimiento de estos.

Tabla 5. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística

<b>Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística</b>	<b>Valoración</b>	<b>%</b>
<b>No o nada</b>	1	25
<b>Parcialmente</b>	1	25
<b>Medianamente</b>	2	50
<b>Con frecuencia</b>	0	0
<b>Si o totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Según el resultado de la pregunta, solo el 25% contestaron que la empresa no promueve el desarrollo o el crecimiento personal, seguido de otro 25% que dice son motivados parcialmente, mientras que una población mayor de 50% contesta que

medianamente son motivados para crecer y tener mayores habilidades en el área de logística los que refleja compromiso de parte de la empresa hacia los empleados.

## Organización

Tabla 6. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística

La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística	Valoración	%
No o nada	4	100
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística

Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística	Valoración	%
No o nada	0	0
Parcialmente	4	100
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística



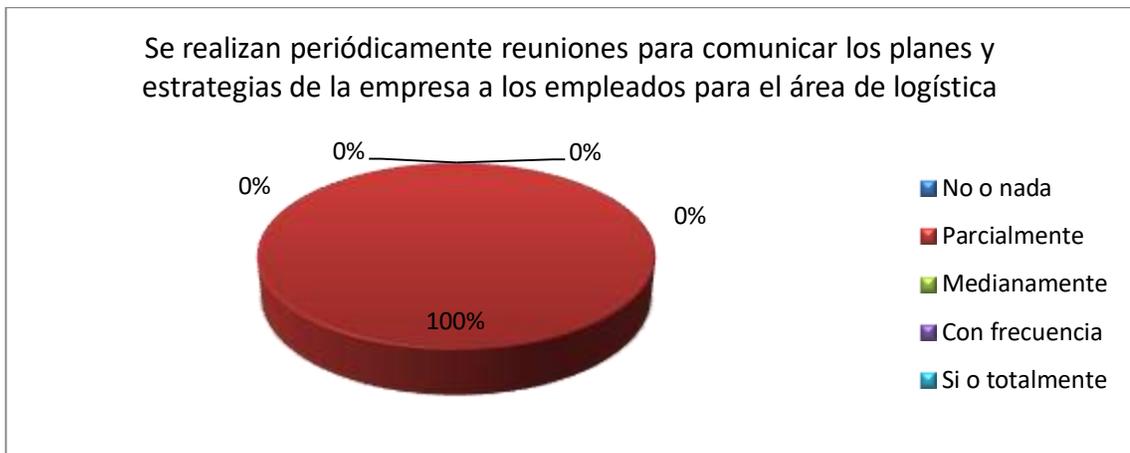
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística

<b>Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística</b>	<b>Valoración</b>	<b>%</b>
<b>No o nada</b>	0	0
<b>Parcialmente</b>	4	100
<b>Medianamente</b>	0	0
<b>Con frecuencia</b>	0	0
<b>Si o totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

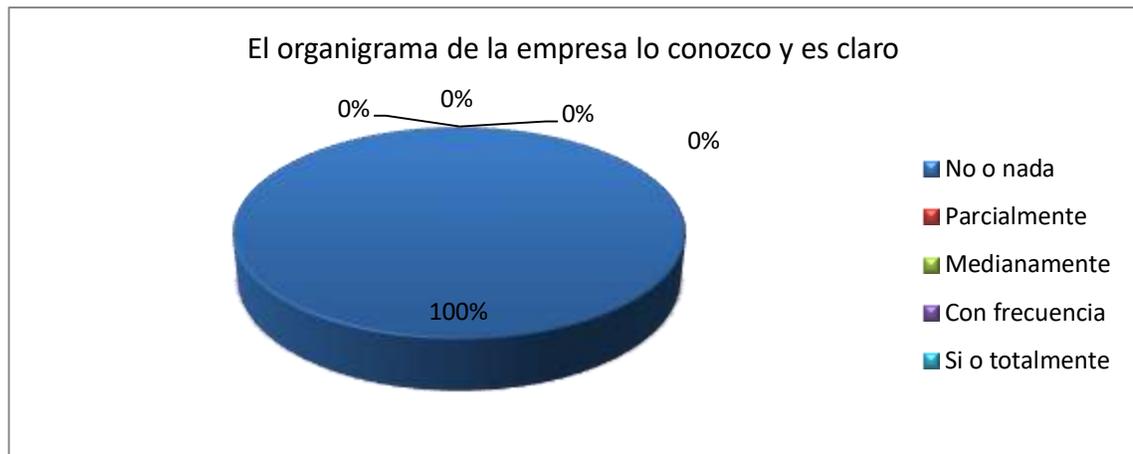
## Dirección

Tabla 9. El organigrama de la empresa lo conozco y es claro

El organigrama de la empresa lo conozco y es claro	Valoración	%
No o nada	4	100
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. El organigrama de la empresa lo conozco y es claro



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente

Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente	Valoración	%
No o nada	1	25
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	1	25
Si o totalmente	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo

Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo	Valoración	%
<b>No o nada</b>	3	75
<b>Parcialmente</b>	0	0
<b>Medianamente</b>	0	0
<b>Con frecuencia</b>	0	0
<b>Si o totalmente</b>	1	25
<b>Total</b>	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo



Fuente: Elaboración propia.

## Control

Tabla 12. Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística

Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística	Valoración	%
No o nada	4	100
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística

De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística	Valoración	%
No o nada	4	100
Parcialmente	0	0
Medianamente	0	0
Con frecuencia	0	0
Si o totalmente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística

Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística	Valoración	%
<b>No o nada</b>	4	100
<b>Parcialmente</b>	0	0
<b>Medianamente</b>	0	0
<b>Con frecuencia</b>	0	0
<b>Si o totalmente</b>	0	0
<b>Total</b>	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística



Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico de los procesos logísticos en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali, se realizó por medio de la aplicación de dos instrumentos; una entrevista al director del área de logística; y una encuesta o cuestionario tipo Likert aplicado a los empleados que trabajan en el área de logística de la empresa.

## **8 Análisis de las variables**

### **8.1 Matriz DOFA**

La matriz DOFA se realizó como resultado del diagnóstico de los procesos logísticos de la comercializadora BILU de la ciudad de Cali, en donde se describen los siguientes hallazgos:

En el área de logística se presentan problemas en la recepción de la mercancía, pues hay inconsistencias entre lo que llega y el inventario real, lo que ocasiona reproceso para verificar de nuevo cada pedido de mercancía que llega a la empresa con el que está en los documentos en que se registra. También se presentan errores con los códigos utilizados para el registro de los productos que ingresan a la empresa; lo que ocasiona hacer de nuevo la revisión de lo que llega con lo que se describe en los papales de ingreso.

Otro problema se da en el momento de empaque de la mercancía para despachar, pues hay inconsistencias en los códigos de los productos, en las cantidades, en la forma en que se diligencia los rótulos que se colocan en las cajas a despachar, y también hay errores en las direcciones de los clientes que se va a despachar; lo anterior genera que cada paso de tiene que volver a realizar, ocasionando pérdida de tiempo, y horas extras de trabajo para cada empleado que debe realizar de nuevo cada proceso o procedimiento.

Así, por medio del DOFA se pudieron identificar que los problemas en los procesos logísticos de la comercializadora están relacionados al mismo tiempo con las debilidades y generan amenazas en la empresa, las debilidades identificadas fueron las siguientes:

- Limitación de espacio.
- Falta de personal.
- Falta de capacitación.
- No hay estandarización en ninguno de los procesos logísticos de la comercializadora.
- Extensos horarios de trabajo.
- Limitación de transportadoras.
- Fallas en la comunicación.
- Insatisfacción de los clientes.

Y las amenazas fueron las que se mencionan a continuación:

- Poder de negociación de los clientes, y búsqueda de nuevos proveedores por parte del cliente.
- Entrada de nuevas empresas al mercado, que pueden reemplazar los productos que ofrece la comercializadora.
- Problemas con los inventarios, lo cual genera pérdida de clientes a causa de todos los problemas hallados e identificados.

En este sentido la razón, motivo y argumento desde el punto de vista teórico por el cual se utilizó la matriz Dofa fue debido a su relevancia o importancia que tuvo para el presente trabajo, ya que la matriz Dofa es una herramienta donde se exponen los resultados de un estudio que se realiza a una empresa, organización, institución, o persona, en la cual se analiza o estudian cada una de las características ya sea internas o externas y se presenta en una matriz o tabla (Reyes, 2018).

La matriz Dofa también ayuda desde la gerencia de las empresas a diseñar, crear, formular, plantear o proponer soluciones como estrategias las cuales se crean de

acuerdo a los resultados encontrados y se diseñan para dar solución al problema o problemas encontrados, disminuyendo el riesgo que se vuelvan a presentar para evitar que se presenten de nuevo.

El proceso de cómo se realizó la matriz Dofa fue el siguiente: en cada espacio o cuadrante se describen los factores que corresponda cada título según su importancia para la empresa o la persona que esté realizando el análisis.

Y aunque parezca repetitivo, el resultado que se expresa en cada cuadrante de acuerdo a lo que se refiera expresa las causas o consecuencias de los problemas que se perciban en la empresa, y de esta forma se facilita el plantear soluciones por medio de estrategias claras y precisas.

Para el presente trabajo se identificaron las debilidades que podrían estar causando los problemas y las amenazas que podrían generar las consecuencias de dichos problemas. Se debe aclarar que los problemas encontrados se hallaron de acuerdo a las fallas o falencias en los procesos logísticos de la empresa. Luego, al realizar la matriz Dofa e identificar las debilidades y amenazas, se facilitó como se ha mencionado antes la solución a cada problema encontrado.

A continuación, se describe el análisis Dofa por medio de la siguiente matriz:

Tabla 15. Matriz DOFA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>Experiencia y conocimiento:</b> Aquí se tiene todo el personal con buena experiencia y con un buen conocimiento, con una trayectoria muy buena en empresas grandes donde vienen aportar todo a esta empresa.</p>	<p><b>Limitación de espacio:</b> Existe una gran falta de espacio que se requiere para almacenar la mercadería que la empresa tiene y que luego se requiere despachar.</p> <p>El almacenamiento de la mercadería es un proceso fundamental y es ahí la importancia de optimizar y agilizar los procesos. En una primera instancia, para lograr este objetivo, está la tecnología.</p>
<p><b>Amplio volumen de demanda:</b> En el mercado potencial, que se refiere a la cantidad total del producto o servicio que puede ser vendido, la participación proyectada, que hace relación al porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser alcanzado por la empresa.</p>	<p><b>Falta de personal:</b> No hay suficiente personal para realizar cada una de las actividades y tareas que se requieren en el área de logística de la empresa.</p> <p>En ocasiones sobran horas.</p> <p>En los picos importantes no hay personal suficiente.</p> <p>No hay balance para la cadena de producción.</p>
<p><b>Comercialización de alta rotación:</b> El sector de cosmético no crece a grandes ritmos, pero trabaja para adaptarse a los</p>	<p><b>Falta de capacitación:</b> No se realizan capacitaciones para el personal del área de logística.</p>

<p>nuevos requerimientos del mercado y del consumidor</p>	<p>Se requieren capacitaciones en temas se Elementos de protección personal; seguridad y salud en el trabajo; trabajo en equipo; comunicación asertiva; realización de cada uno de los procesos y procedimientos de la logística en la comercializadora.</p> <p>Estandarizar cada uno de los procesos y procedimientos, para poder capacitar a cada empleado en la empresa.</p>
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Todos aportan al proceso de logística trabajando en equipo, apoyándose en las tareas que se requieren realizar.</p>	<p><b>Extensos horarios de trabajo:</b> No hay programación anticipada de las jornadas de trabajo, debido a que falta personal para el proceso logístico de la comercializadora.</p> <p>Lo cual genera aumento de horas extras para cada uno de los trabajadores del área de logística.</p>
<p><b>Producto de buena calidad:</b> La base de este compromiso consiste en ofrecer productos seguros y de la calidad que mejoren la vida de las personas.</p>	<p><b>Limitación de transportadoras:</b></p> <p>Hay fallas en la comunicación con las empresas que realizan el proceso de transporte de la mercancía que vende la empresa. Lo que genera retrasos en los tiempos de despacho y entrega de los productos. Y en consecuencia</p>

	ocasiona insatisfacción de los clientes.
	<p><b>Clientes insatisfechos:</b> Esta insatisfacción es ocasionada por la mala gestión de los procesos y procedimientos en el área de logística de la empresa.</p> <p>Se requiere diseñar un sistema logístico bien gestionado, integrado y flexible, controlado en tiempo real y en el que fluya la comunicación.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>Gran variedad de mercancía:</b> La mayor fuerza laboral son las mujeres, quienes crean toda una serie de factores determinantes para el consumo.</p>	<p><b>Poder de negociación de los clientes:</b></p> <p>Esta amenaza es constante debido a que se retrasan los tiempos de entrega de los productos que se ofrecen, debido a las fallas mencionadas anteriormente.</p> <p>Y los clientes deben buscar otros proveedores para cubrir las faltas de sus productos.</p>
<p><b>Oportunidad de crecimiento:</b> Esta empresa ha tenido un crecimiento muy alto en este último año, ha permitido ocupar un buen lugar en el país.</p>	<p><b>Entrada de nuevas empresas al mercado:</b></p> <p>Existe la posibilidad que nuevas empresas ingresen al sector,</p>

	haciendo las cosas de forma más eficiente y efectiva, logrando así la satisfacción de los clientes.
	<p><b>Problemas con los inventarios:</b></p> <p>Todas debilidades y amenazas mencionadas generan cada uno de los problemas en el área de logística de la empresa, que a su vez también afecta de forma negativa la gestión del inventario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 8.2 Diagrama causa y efecto (Ishikawa)

El diagrama de causa y efecto se generó luego de desarrollar el objetivo en donde se diagnosticaron los procesos logísticos en la comercializadora BILU de la ciudad de Cali. En el siguiente diagrama se escribieron cada una de las fallas encontradas en cada proceso logístico de la comercializadora. El por qué se realizó el diagrama, es debido a que permite identificar las causas de dichas fallas o problemas, y una vez identificadas las fallas de los procesos logísticos, se pudo diseñar la solución a cada problema y a cada falla encontrada.

Este diagrama de causa y efecto, también llamado Ishikawa, diagrama de cola de pescado, diagrama de Grandal o diagrama causal, es una ilustración que facilita y permite a quién esté realizando un análisis de un problema o de varios problemas en una empresa u organización, encontrar de forma detallada cada una de sus causas.

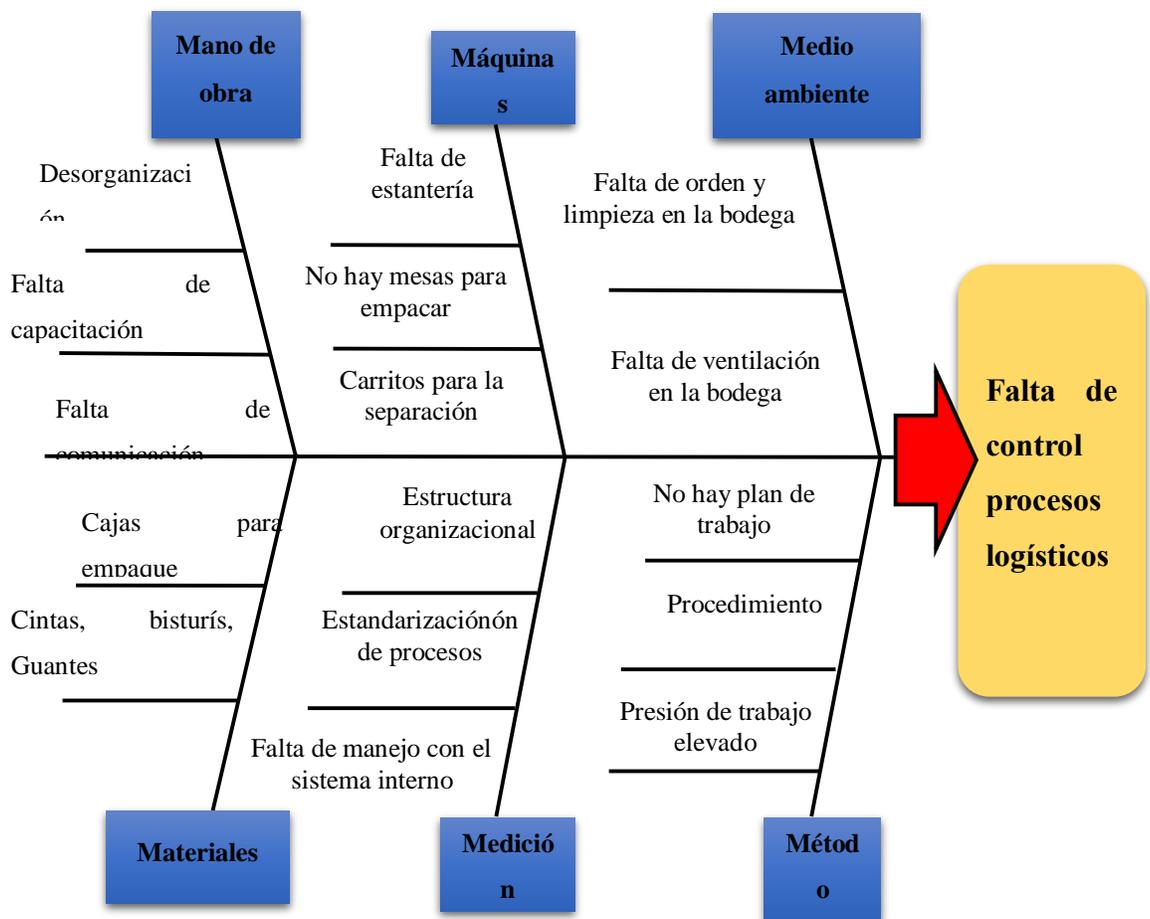
Por lo tanto, el diagrama causa y efecto permite identificar dichas causas. Pero su importancia radica en que una vez identificadas las causas de los problemas, de las

fallas o de las falencias en una empresa, se puede diseñar cada una de las soluciones que permitan disminuir o evitar dichos problemas, fallas o falencias (Fernández, 2017).

A su vez y como resultado de la solución de los problemas encontrados en las empresas u organizaciones, se disminuyen las consecuencias de dichos problemas, que en ocasiones generan pérdidas monetarias, sobre costos, pérdidas de materia prima e insumos, insatisfacción del cliente, pérdida de clientes, cierre temporal o cierre total de la empresa, entre otros (Hernández y Guárate, 2017).

A continuación, se presenta el diagrama de causa y efecto mencionado:

Figura 7. Diagrama causa y efecto (Ishikawa)



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico realizado se tiene que existen fallas en los siguientes procesos:

**En la gestión de la información:** aunque se cuenta con un programa llamado SAP para la gestión del inventario y para llevar los registros de la mercancía, se presentan fallas en el ingreso de la información de los inventarios por parte de las personas encargadas. Por lo cual el programa SAP no es utilizado o aprovechado de la forma correcta para la gestión de la información del sistema de inventarios en la empresa.

**En la gestión del almacenamiento:** en la bodega no se maneja ningún plan o ubicación de la mercancía que pueda facilitar la labor del personal, no se tiene encuentra en el momento de organizar si no que se acomoda de cualquier manera donde se genera una pérdida de tiempo en el proceso.

**En capacitación:** la comercializadora BILU no cuenta con una capacitación de sus empleados en el manejo de un plan de controles de la mercancía ni manejo de inventarios, que facilite cumplir con los objetivos de la empresa.

**En la comunicación:** el jefe de bodega solo conoce los detalles de la mercancía que llega a la empresa en la semana en que va a llegar, al parecer esto hace que no se realice la planeación de trabajo, que no se cuente con el suficiente número de trabajadores para realizar de forma eficiente cada tarea en el área de logística de la comercializadora.

## 9 Propuesta mejoramiento para los procesos logísticos

La siguiente propuesta de mejoramiento se diseñó para los procesos logísticos de la empresa, de acuerdo a los problemas encontrados y el diagnóstico realizado, y se describen de acuerdo al proceso administrativo del área de logística para mejorar su gestión en cada una de las etapas del proceso como son la etapa de planeación, etapa de organización, etapa de dirección y la etapa de control:

Figura 8. Proceso administrativo



Fuente: (Blandez, 2016, p. 5).

La buena gestión del proceso administrativo, permitirá realizar de forma eficaz cada uno de los procesos logísticos de la empresa, pues se podrán identificar los problemas y así encontrar las soluciones más apropiadas.

## **9.1 Plan de mejora para la planificación**

Para la planificación se deben realizar las siguientes acciones:

- Realizar una evaluación de la situación actual de forma periódica en el área de logística de la empresa.
- Diseñar o modificar los objetivos del plan de mejora de acuerdo a los resultados de la evaluación realizada.
- Determinar cada una de las actividades a realizar en el área de logística.
- Identificar, seleccionar, y contratar al personal requerido para realizar cada una de las tareas y actividades en el área de logística, como la bodega, zona de recepción de mercancía, gestión de información, despacho de mercancía, etc.
- Capacitar cada uno de los empleados del área de logística de la empresa.
- Gestionar la mejora continua del área de logística de la empresa por medio de los objetivos, metas, estrategias y políticas propuestas.
- Aplicar la filosofía o teoría justo a tiempo en las actividades del área de logística de la empresa.

Así mismo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Garantizar el personal suficiente para cada una de las tareas y actividades a realizar en el área de logística.
- Garantizar la idoneidad del personal que trabaje en el área de logística de la empresa, mediante su capacitación constante, evaluación y la promoción de competencias del personal.
- Promover el conocimiento en todo el personal del área de logística sobre cada objetivo, política, organigrama y personal que dirige la empresa, en la búsqueda de la mejora del conocimiento de cada empleado.

- Promover la seguridad del personal que labora en el área de logística mediante el diseño e implementación de sistemas de seguridad en el área, donde se describa de forma detallada cada uno de los elementos de protección personal (EPP) que se deben utilizar durante toda la jornada de trabajo.
- Proveer al personal del área de logística de los EPP requeridos, para realizar de forma segura cada una de las actividades que se han asignado.
- Promover el desarrollo y crecimiento del personal del área de logística, mediante programas de capacitación sobre crecimiento personal y entrenamiento.
- Incentivar la buena comunicación en el área de logística, mediante estrategias asertivas para lograrlo.
- Garantizar la buena gestión del desempeño de los empleados en el área, por medio de la evaluación de cada cargo, para identificar posibles fallas, y así determinar los cambios a realizar.

## **9.2 Plan de mejora para la organización**

En la etapa organizacional en el área de logística se deben invertir recursos para desarrollar los siguientes aspectos:

- Implementar y dar a conocer el plan de mejora en el área de logística de la empresa.
- Evaluar de forma periódica la gestión en el área de logística.
- Identificar las falencias del área, para realizar los ajustes necesarios para lograr los resultados que el área espera.
- Determinar e implementar estudios técnicos en la operación del proceso logístico de la empresa, para conocer su funcionamiento.
- Realizar las tareas, actividades designadas de forma eficiente, de acuerdo al plan de trabajo establecido por los directivos.
- Utilizar los recursos asignados de forma eficiente para cada labor.

- Recibir la mercancía, almacenarla e ingresar la información correspondiente a cada operación de forma correcta, de acuerdo a lo establecido.
- Contar con un programa de capacitación para los empleados del área de logística.
- Trabajar con los elementos de protección personal.
- Trabajar de acuerdo a los lineamientos del sistema de seguridad establecido.
- Laborar con base en las normas de calidad determinadas por las directivas.

➤ **Organigrama**

El siguiente organigrama se propone de acuerdo a los resultados de Del área de logística de la comercializadora:

Figura 9. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

El número de operarios que se sugiere para cada cargo, deberá establecerse de acuerdo al volumen de mercancía que ingrese a la empresa.

➤ **Cargos y funciones**

A continuación, se describen los cargos y sus correspondientes funciones para el área de logística:

Tabla 16. Manual de cargos y funciones.

Cargo	Requerimientos para el cargo	Jefe directo	Funciones y tareas
<b>Director del Área de logística</b>	Profesional con estudios en administración de empresas y especialización en logística	Gerente	<p>Desarrollar los objetivos y metas del área de logística.</p> <p>Dirigir el personal a cargo en el área de logística.</p> <p>Promover la participación en los programas de capacitación de los empleados del área.</p> <p>Realizar la gestión y control del inventario de la empresa.</p> <p>Gestionar la información de inventarios.</p> <p>Realizar la evaluación de desempeño de los empleados del área.</p> <p>Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del área.</p>
<b>Operarios</b>	Técnicos o tecnólogos en logística	Director área logística y Administrador	<p>Realizar las labores, tareas y actividades asignadas de forma eficiente y efectiva.</p> <p>Utilizar los elementos de protección personal durante la jornada de trabajo.</p>

			Utilizar correctamente las herramientas y equipos de trabajo asignados.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 Plan de mejora para la dirección:

El plan de mejora para dirección: área de logística deberá gestionar diferentes actividades para lograr los resultados esperados.

#### ➤ **Capacitar al personal del área para:**

- Cumplimiento de políticas, lineamientos, normas, objetivos y metas empresariales.
- Conocimiento del manual de cargos y funciones.
- Conocimiento del manual de procesos del área de logística.
- Conocimiento del sistema de seguridad y salud (SGSS).
- Conocimiento del sistema de gestión de calidad (Normas ISO).
- Programas de calidad en la atención de servicio al cliente.
- Programas de crecimiento personal, manejo de emociones, disciplina empresarial, motivación laboral, etc.

#### ➤ **Selección y contratación del personal del área**

La selección y contratación del personal del área de logística la deberá realizar el área de recursos humanos, y se deberá hacer de acuerdo al plan de trabajo diseñado por cada 6 meses. El profesional en psicología que realice el proceso de selección y contratación del personal deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar el proceso de selección de acuerdo a plan de trabajo mensual y semestral.
- Comprobar la experiencia y conocimientos, así como las competencias laborales de cada candidato.
- Elegir al candidato mejor preparado.
- Realizar las pruebas psicotécnicas correspondientes.
- Revisar la veracidad de los datos suministrados por cada candidato.

Así mismo se realizará un contrato para cada trabajador, de acuerdo al periodo de tiempo requerido, que podrá ser de 6 meses o 1 año, en el cual se debe especificar lo siguiente:

- Cargo del aspirante.
- Área de la empresa donde trabajará
- Funciones, tareas y actividades a realizar.
- Horario de trabajo.
- Nombre del jefe inmediato.
- Metas y objetivos del cargo.
- Salario, prestaciones sociales, etc.
- Periodo de tiempo del salario.
- Copia de las políticas, organigrama, manuales, de la empresa.

#### ➤ **Evaluación del personal del área de logística**

El área de recursos humanos deberá realizar cada mes una evaluación del desempeño de cada empleado del área de logística:

- Se determinará la forma de medir el desempeño.
- Se emplearán prueba de logro de resultados.

- Se evaluará competencias laborales, actitud laboral, trabajo en equipo, etc.

➤ **Crecimiento del personal del área de logística**

Para gestionar el crecimiento del personal se podrá tener en cuenta lo siguiente:

- Contar con un programa de salud ocupacional, donde se describan las pausas activas que deben realizar los empleados durante su jornada laboral (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994).
- Gestionar programas de capacitación de los empleados para mejorar la comunicación, trabajo en equipo, evitar y solucionar conflictos.
- Diseñar e implementar programas de crecimiento personal para motivar a los empleados a trabajar con una actitud optimista, crecimiento de su autoestima, etc.
- Promover la seguridad y salud durante la jornada laboral, mediante la capacitación con los SGSS, Sistemas de calidad, y demás

#### **9.4 Plan mejora para la evaluación y control**

El plan mejora para la evaluación y control: el director del área de logística deberá trabajar en conjunto con la administración y el área de recursos humanos, para recibir los programas de evaluación previamente diseñados e implementarlos. El objetivo es el de evaluar, hallar los posibles fallos y determinar las medidas a realizar para corregir los errores que se estén cometiendo, a nivel cuantitativo y también en cuando al desempeño de cada empleado, para lograr los resultados esperados en el área de logística.

Los indicadores que se podrán tener en cuenta son:

- Gestión del inventario.
- Control del inventario.
- Datos ingresados en el sistema.
- Diferencia entre los datos del sistema y los datos físicos del inventario.
- Tiempo de recepción de la mercancía.
- Tiempo de almacenamiento de la mercancía.
- Tiempo de despacho de la mercancía.

## 9.5 Actividades y presupuesto del plan de mejora

Tabla 17. Actividades y presupuesto del plan de mejora

#	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo unitario	Vr. Total
1	Evaluar la situación actual de forma periódica en el área de logística de la empresa	Director área logística, recursos humanos	1 mes	\$50.000 diarios	\$1.500.000
2	Establecer los objetivos del plan de mejora	Administrador	1 mes	\$50.000 diarios	\$1.500.000
3	Establecer las actividades a realizar en el área de logística	Administrador	1 mes	\$50.000 diarios	\$1.500.000
4	Seleccionar, y contratar al personal requerido para realizar cada una de las tareas y actividades en el área de logística	Recursos humanos	1 mes	\$66.666 diarios	\$2.000.000

<b>5</b>	Capacitación del personal de logística en el manual de funciones y lineamientos, cargos, políticas, objetivos, metas, etc.	Recursos humanos	1 mes	\$66.666 diarios	\$2.000.000
<b>6</b>	Capacitación del personal de logística en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSS)	Recursos humanos	1 mes	\$66.666 diarios	\$2.000.000
<b>7</b>	Proveer al personal del área de logística de los EPP requeridos	Administrador	1 día	N/A	N/A
<b>8</b>	Capacitación del personal de logística en programas de calidad con Normas ISO	Recursos humanos	1 mes	\$66.666 diarios	\$2.000.000
<b>9</b>	Capacitación del personal de logística en programas de crecimiento personal, manejo de emociones, disciplina empresarial, motivación laboral, etc.	Recursos humanos	1 mes	\$66.666 diarios	\$2.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$14.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Presupuesto de materiales e insumos requeridos para la propuesta de mejora

Actividad	Materiales e insumos	Cantidad	Costo unitario	Vr. Total
<b>1</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-
	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
	Refrigerios	5	\$10.0000	\$50.000
<b>2</b>	Oficina de la empresa	1	-	-
	Silla	1	\$50.000	\$50.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>3</b>	Oficina de la empresa	1	-	-
	Silla	1	\$50.000	\$50.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
	Impresora	1	\$500.000	\$500.000
<b>4</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-
	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>5</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-
	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>6</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-
	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>7</b>	EPP requeridos	4	\$100.000	\$400.000
<b>8</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-

	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>9</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	-	-
	Sillas	5	\$50.000	\$250.000
	Escritorio	1	\$150.000	\$150.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$3.750.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

La sumatoria del presupuesto más los materiales e insumos requeridos es de  
 $\$14.500.000 + \$3.750.000 = \$18.250.000$ .

## 10 Conclusiones

Luego de realizar el presente trabajo del área de logística de la comercializadora BILU, se pudo concluir lo siguiente:

En el año 2019 con el gran trabajo en equipo de la comercializadora BILU en la ciudad de Cali la empresa ha logrado obtener buenos resultados abarcando una gran parte de los almacenes del país en las diferentes sedes del país como el eje cafetero Armenia, Manizales, Pereira, Quindío etc., al sur del país como Tolima, Nariño, Cauca, Caquetá etc., al sur occidente pasto Ipiales Popayán etc., Medellín, Bogotá y toda la costa del país, con estos resultados de poder cubrir una gran parte del país se vio la necesidad de tener que registrar su propia marca con la certificación del Invima.

En este sentido, se tiene que el trabajo en equipo es un requisito para poder triunfar en casi todos los campos de la vida cotidiana, de hecho, para una organización es imperativo la introducción de esta cultura en sus equipos de trabajo, pues una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia.

Así, la evolución permanente y las exigencias de los mercados hoy globalizados plantean a las organizaciones nuevas necesidades a resolver a través de cambios y ajustes de estrategias y prioridades. En un marco de crecientes presiones competitivas, alta especialización e incertidumbre, las empresas necesitan optimizar su productividad para no quedar rezagadas. Precisamente, la logística estratégica es una herramienta fundamental para desempeñarse con éxito en un escenario altamente competitivo. Su objetivo consiste en maximizar margen, rentabilidad y competitividad a través de una óptima asignación de los recursos. Las operaciones de la compañía deben planificarse para cumplir simultáneamente con dos condiciones: eficacia en el uso de recursos y satisfacción al cliente para asegurarse su lealtad (Materiabitz, 2007).

Por medio del diagnóstico se concluye que existen diferentes problemas en los procesos logísticos de la empresa los cuales son: la falta de espacio para almacenar la mercadería que la empresa tiene y que luego se requiere despachar; la falta de personal que se requiere para realizar cada una de las actividades y tareas que se requieren en el área de logística de la empresa; la falta de personal capacitado en el área de logística; no hay estandarización de los procesos y procedimientos para el área de logística en la comercializadora; se presentan jornadas de trabajo extras, debido a la falta de personal; fallas en el proceso de comunicación entre los empleados del área de logística y con otras áreas.

Con respecto al presupuesto requerido para la implementación de la propuesta de mejoramiento, se concluye que se necesita una inversión de \$18.250.000.

## 11 Recomendaciones

Con base en el trabajo desarrollado sobre los procesos logísticos de la comercializadora BILU, se recomienda realizar la gestión del área logística con base en la teoría del proceso administrativo, debido a que esta comprende una serie de etapas como son la planeación, organización, dirección y control de los recursos que existen, y que su implementación ayudará al desarrollo de los objetivos y metas de la empresa de forma eficiente e integral.

Se recomienda realizar la planeación de los procesos logísticos, pues se podrá gestionar desde una investigación previa para conocer la situación en el área de logística y en cada uno de sus procesos, así como el planteamiento de estrategias que ayuden a corregir los problemas en los procesos logísticos que ocasionan pérdidas de tiempo y otros recursos; permitiendo así lograr un mejoramiento en el futuro, facilitando el conocimiento tanto de la empresa como de los competidores, proveedores, transformando los problemas en oportunidades, determinando así la base para poder controlar las diferentes situaciones que se presentan en la jornada laboral, anticipando soluciones a los posibles problemas.

Con respecto al tema organizacional en el área de logística es recomendable implementar las actividades de gestión de personal, administración y capacitación del mismo en los temas que existan fallas como los encontrados sobre la gestión en cada uno de los procesos logísticos. Pues solo así los empleados podrán cumplir con lo que se les está exigiendo, y el área de logística alcanzará las metas planteadas y objetivos diseñados. Y ayudará al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Se sugiere realizar una buena gestión desde la dirección del área de logística, esto facilitará la toma de decisiones, la administración del recurso humano, encaminando los demás recursos en el cumplimiento de las metas, al evitar errores o disminuirlos, mediante la motivación hacia los empleados del área, capacitación sobre las

realizaciones del trabajo bajo condiciones seguras, utilizando los elementos de protección personal de forma correcta, entre otros.

Se invita ejecutar las actividades de control contenidas en la propuesta de mejoramiento diseñadas de acuerdo a los problemas encontrados, con evaluaciones continuas, identificando las causas de los problemas, para poder así hallar las soluciones adecuadas de acuerdo a lo que se necesite; se deberá documentar los resultados para posteriores estudios y ajustes en la empresa.

Así mismo, se recomienda invertir recursos para evaluar el proceso logístico de la empresa de forma periódica, para poder identificar posibles falencias en los procesos o procedimientos que se realizan, y poder diseñar las estrategias necesarias para evitar dichas fallas.

También se recomienda realizar cada una de las actividades propuestas en el cronograma de actividades del plan de mejora para el proceso de logística de la empresa, las cuales son:

- Establecer las actividades a realizar en el área de logística.
- Seleccionar, y contratar al personal requerido para realizar cada una de las tareas y actividades en el área de logística
- Capacitar al personal de logística en el manual de funciones y lineamientos, cargos, políticas, objetivos, metas, etc.
- Capacitar al personal de logística en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSS)
- Proveer al personal del área de logística de los EPP requeridos
- Capacitar al personal de logística en programas de calidad con Normas ISO
- Capacitar al personal de logística en programas de crecimiento personal, manejo de emociones, disciplina empresarial, motivación laboral, etc.

## 12 Bibliografía

Acevedo, J. (2007). *Un buen servicio genera en sí mismo crecimiento humano*.

Recuperado a partir de <http://www.juventudrebelde.cu>

Aguilera, C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*.

Publicación N° 77. Recuperado a partir de

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/230/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/230/html)

Alcaraz, A. (2010). *Manual de procesos y procedimientos*. México.

Arbones, E. (1990). *Logística empresarial*. Marcombo.

Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social de la empresa*. Cáritas Española.

Atisha, D., & García, M. (1994). *El lenguaje de la calidad total*. Editorial

Universidad Autónoma De San Luis Potosí.

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*, 5ta

Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. New

York: Pearson Educación.

Barraza, M. F. S. (2007). *El kaizen/ the Kaizen*. Panorama Editorial.

Betancourt, A. (1985). *Organizaciones y administración*. Bogotá: Editorial Norma.

Bohórquez, E., y Puello, R. (2013). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa coralinas y pisos s.a. en el municipio de Turbaco, bolívar*.

- Bowersox, D., Closs, D., y Cooper, B. (2004). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Burbano, E., y Morales, R. (2010). *Incidencias de la cadena logística*. Revista Científica de OCKHAM, 37-54.
- Cabrera Linares, A. I. (2014). *Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación*.
- Carrasco, J. (2000). *Evoluciones de los enfoques y conceptos de la logística*. Recuperado a partir de:  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/06.JAVIER%20CARRASCO.pdf>
- Castillo, E., y Quesada, C. (2001). *Manual de Capacitación para Emprendimientos Rurales*. Editorial IICA.
- Chacon, A. (2009). *Evolución de la logística a través del tiempo*. Recuperado a partir de: <http://amazon-tec-scm.over-blog.es/article-28319097.html>
- Chavienato, I., y Montaña, L. E. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7th ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chopra, P. M.-S. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. México: Editorial Pearson Educación.
- Daft, R. (2001). *Formas de la organización adecuadas a las nuevas tendencias*: Recuperado a partir de: <http://equipo5sgi.blogspot.com>
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica* (3ra ed.). México: Editorial Prentice Hall

David, Fred R. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 ed. México: Editorial Pearson educación.

DNP (2012). *Documento del Consejo de Política Económica y Social 3963 - Política para la modernización del sector transporte automotor de carga*. Bogotá, D. C.

Recuperado a partir de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3963.pdf>

Douglas, M. (2018). *Definición de logística*. Recuperado a partir de:

<https://es.scribd.com/document/310459095/Definiciones-de-Logistica>

El Congreso de Colombia. (05, febrero 1993). *Por la cual se modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y se modifica la Ley 29 de 1944*, [Ley 44]. Recuperado a partir

de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0044\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0044_1993.html)

El Congreso de Colombia. (14, enero 2003). *Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones*,

[Ley 95]. Recuperado a partir de

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0795\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0795_2003.html)

El Congreso de Colombia. (14, julio 2000). *Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*, [Ley 594]. Recuperado a

partir de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15049\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15049_documento.pdf)

El Congreso de Colombia. (28, junio 2011). *Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones*, [Ley 1454].

Recuperado a partir de

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1454\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1454_2011.html)

El Congreso de Colombia. (28, octubre 1993). *Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*, [Ley 80]. Recuperado a partir de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0080\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html)

El Congreso de Colombia. (29, diciembre 1992). *Por la cual se dictan las normas a las que deberá sujetarse el Banco de la República para el ejercicio de sus funciones, el Gobierno para señalar el régimen de cambio internacional, para la expedición de los Estatutos del Banco y para el ejercicio de las funciones de inspección, vigilancia y control del mismo, se determinan las entidades a las cuales pasarán los Fondos de Fomento que administra el Banco y se dictan otras disposiciones*, [Ley 31]. Recuperado a partir de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0031\\_1992.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0031_1992.html)

El Congreso de Colombia. (31, marzo 2005). *Por la cual se crea el acta de informe de gestión*, [Ley 951]. Recuperado a partir de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0951\\_2005.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0951_2005.html)

Escudero, M. J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Ediciones Paraninfo.

Fernández, B. (2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Revista Electronica Educare, p. 117.

Ferrell, O. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México.

Gargía, I. (2017). *Definición de logística*. Recuperado a partir de: <https://www.economiasimple.net/glosario/logistica>

Giner, F. (2014). *Organización de empresas*. Madrid: Editorial ESIC.

- Gómez, C. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima*.
- González, J. (2014). *Logística y cadena de suministro basada en arquetipos*.
- Goodstein, L (1998). *Planeación estratégica aplicada* (1 Ed.). Colombia: Editorial Mac Graw Hill
- Guevara, C. A. (1996). *Organización y Métodos* (2nd ed.). Bucaramanga: Editorial Publicaiones UIS.
- Hall. (1981). *Análisis de la organización*: Recuperado a partir de <http://equipo5s.gi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html>
- Henao, C. G., y Suta, L. O. V. (2015). *Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de muñecos personalizados*, 124.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Icontainers. (2018). *Ranking: los 5 puertos más importantes en México*. Recuperado a partir de <https://www.iconainers.com/es/2018/06/12/ranking-5-puertos-mas-importantes-mexico/>
- Icontec. (2014). *Certificación de procesos*. Recuperado a partir de <http://www.icontec.org/index.php/es/inicio/certificacion-producto/tipos-de-certificados-que-le-puedan-interesar/51-colombia/certificacion-producto/323-certificacion-de-procesos>
- IMAI, M. (1986) *Kaizen, the key to Japan's competitive success*. Editorial Random House Bussines Division.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005) *Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. 2 ed. España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2006). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Editorial Gestión 2000.
- Koontz, W. (1999). *Análisis de la organización*: Recuperado de <http://equipo5sgi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html>
- Lorenzi, J., & Peter, I. (2015). *Análisis de la organización*: <http://equipo5sgi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html>
- Magal, C., & Giraldo, P. (2010). *Plan de negocio para crear una microempresa comercializadora de cosméticos ecológicos maquilados con énfasis en servicio al cliente*.
- Materiabiz. (2007). Para qué sirve la logística. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de Materiabiz.com: <https://materiabiz.com/que-es-y-para-que-sirve-la-logistica-estrategica/>
- Medina, L. F. (2011). *Plan de mejoramiento para la logística interna en SMURFIT KAPPA cartón Colombia S.A. sede Bogotá*.
- Molina, J. (2015). *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales S.A.*
- Muñoz, E., & Herrera, Y. (2016). *Mejoramiento de los procesos de despacho y distribución del área logística de la empresa PRODUSA S.A.*

Normas Técnicas para la presentación de trabajos de investigación (2002). *En*

*Normas Técnicas para la presentación de trabajos escritos*. Recuperado de [www.icontec.org](http://www.icontec.org)

Orejuela, J., Díaz, O., & González, Á. (2017). Caracterización de la logística en la cadena de suministro de cosméticos y productos de aseo.

Porter, M (1985). *Estrategia competitiva* (1 ed.). México: Mc Graw Hill

Revista Semana. (2019). *Las empresas de servicios temporales y el trabajo temporal*. <https://www.semana.com/especiales/articulo/las-empresas-de-servicios-temporales-el-trabajo-temporal/8801-3>

Riquelme, M. (17 de 10 de 2017). Web y empresas. Recuperado el 30 de 09 de 2019, de Organización funcional: <https://www.webyempresas.com/organizacion-funcional-ventajas-y-desventajas/>

Rojas, W. O., y Pérez Uribe, R. I. (2010). *Efectos de la Gestión Organizacional en la Rentabilidad en PYMES: Evidencias Empíricas y Algunas Consideraciones Teóricas. Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional*, 88-109.

Romero, A. (01 de 10 de 2008). Consultoría en la Logística y Transporte. Estados Unidos: AVYASA Editores.

Rueda, C. (19 de 03 de 2011). Managers Magazine. Recuperado el 29 de 09 de 2019, de Que es supply chain management o administración de la cadena de suministro: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/03/que-es-supply-chain-management-o-administracion-de-la-cadena-de-suministro/>

Sahidc. (10 de 06 de 1998). Definición de logística. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de Es.scribd.com:

<https://es.scribd.com/document/310459095/Definiciones-de-Logistica>

Sampieri, H. (13 de marzo de 2016). Investigación. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de Investigacionmixtablog:

<http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>

Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica, Guía para el diagnóstico estratégico* (8 Ed.). Colombia: 3R Editores.

Serna, H. (2008) *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

Servera, D. (10 de 05 de 2010). Concepto y evolución de la función logística.

Recuperado el 15 de 09 de 2019, de Revistas.unal.edu.co:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22403/34728>

Simancas, E. S. (2015). Metodología para la presentación de trabajos de investigación. Cartagena: Alpha Editores.

Sura. (2012). *Planeación*. Recuperado de

[https://www.arlsura.com/files/videochat\\_planeacion.pdf](https://www.arlsura.com/files/videochat_planeacion.pdf)

Terry, G. (1986). *Principios de Administración* (2da ed.). México: Continental.

Terry, G. R. y Franklin, S. G. (2000). *Principios de la administración*. Compañía

Editorial Continental, México, 2000 ISBN: 9789682601767

Thompson, I. (28 de 08 de 2007). Real Academia Español. Recuperado el 15 de 09 de 2019, de Promonegocios.net:

<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Vallejo, V. M. A. (2015). *El costo de producción y la fijación de precios en las microempresas.*

Vásquez, J. S. (2016). Caracterización de la gestión logística en las pymes de la industria de cosméticos y aseo en Bogotá.

Vélez, P. (4 de 06 de 2009). Gerencia logística y global. Escuela de administración y negocios. 113-136.

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA.* Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Zonalogistica. (2017). *Cinco procesos logísticos.* Recuperado a partir de :  
<https://zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>

## 13 Anexos

Anexo A. Entrevista al director del área de logística

Las siguientes preguntas se realizaron a quien dirige el área de logística en la empresa:

- ¿Conoce la importancia de los planes de mejora continua, sus beneficios, ventajas y desventajas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

- ¿Podría mencionar algún beneficio, alguna ventaja o desventaja que espera que se logre con un plan de mejora el área de logística?
- ¿En la empresa se han utilizado anteriormente planes de mejora continua en el área de logística? Si \_\_\_\_, ¿por qué motivos? No \_\_, ¿por qué motivos?
- ¿Sabe qué tipo de estrategia se podría implementar en la empresa para contribuir con la mejora en el área de logística?

➤ **Datos demográficos**

Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

Área de trabajo: Administrativa \_\_\_ Operativa \_\_\_ Financiera \_\_\_

Edad: 18 a 28 años \_\_\_ 29 a 38 años \_\_\_ 39 a 48 años \_\_\_ 49 a 59 años \_\_\_

Más de 60 años \_\_\_

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 la valoración más baja y 5 la valoración más alta:

1	2	3	4	5				
No o nada	Parcialmente	Medianamente	Con frecuencia	Si o totalmente				
Preguntas				Calificación				
				1	2	3	4	5
<b>Planeación</b>								
Conozco los objetivos, políticas y metas del área de logística								
Se siguen realmente los objetivos, políticas y lineamientos de la empresa para el área de logística.								
Existen programas que promuevan el desarrollo o crecimiento personal con actividades determinadas en área de logística.								

<b>Organización</b>					
La empresa cuenta con un manual de organización, en donde se describa el manual de funciones y responsabilidades para su cargo en el área de logística.					
Conoce cada una de las funciones, tareas y actividades que debe realizar a diario en el área de logística.					
Es eficiente el medio de comunicación de la empresa con los empleados.					
Se realizan periódicamente reuniones para comunicar los planes y estrategias de la empresa a los empleados para el área de logística.					
<b>Dirección</b>					
El organigrama de la empresa lo conozco y es claro.					
Conozco quien administra, gerencia y dirige la empresa actualmente					
Conozco la normatividad de la empresa para mi cargo					
Las directrices de la empresa fueron comunicadas desde el momento en que me contrataron					
<b>Control</b>					
Periódicamente se evalúa el desempeño de mi cargo en el área de logística.					
De forma periódica se realizan programas y actividades de capacitación en la empresa en el área de logística					

Conozco los cambios que se realizan en mi área luego de cada evaluación realizada en el área de logística					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.