



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor:

Darwin Miguel Moreno Portilla

Tutor:

PhD. Andrés Santiago Rodríguez Ron

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Andrés Santiago Rodríguez Ron con C.I: 1716218290 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos.

Elaborado por: Darwin Miguel Moreno Portilla, de C.I: 0401068929, estudiante de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 09 de marzo de 2024



Firmado electrónicamente por:
ANDRÉS SANTIAGO
RODRIGUEZ RON

PhD. Andrés Santiago Rodríguez Ron

C.I: 1716218290

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Darwin Miguel Moreno Portilla Morán con C.I: 0401068929, autor del proyecto de titulación denominado: Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 09 de marzo de 2024

Darwin Miguel Moreno Portilla

C.I: 0401068929

Índice de Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
Índice de Tablas	6
Índice de Figuras	7
INFORMACIÓN GENERAL	8
Contextualización del tema	8
Problema de investigación	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos	10
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	12
1.1.	12
1.1.1.	12
1.1.2.	13
1.2.	24
1.2.1.	24
1.2.2.	25
1.2.3.	25
1.2.4.	25
1.2.5.	25
1.2.6.	26
1.2.7.	26
1.3.	27
1.3.1.	27
1.3.2.	32
CAPÍTULO II: PROPUESTA	34
2.1.	35
2.2.	36
2.2.1.	36
2.2.2.	38
2.2.3.	39
2.3.	47
2.4.	49

CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	55

Índice de Tablas

Tabla 1. Estado de los procesos del área de compras y del área de logística de Lácteos Q'Señor	40
Tabla 2. Herramienta 5W+1H aplicada a los procesos de comercialización y distribución de Lácteos Q'Señor	41
Tabla 3. Estado actual de los procesos de logística	42
Tabla 4. Descripción del perfil de validadores	46
Tabla 5. Criterios de evaluación	47
Tabla 6. Resultados de la validación por expertos	48
Tabla 7. Matriz de articulación de la propuesta	49

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso logístico	21
Figura 2. ¿Qué tipo de productos lácteos ha comprado en la empresa Lácteos Q'Señor?	27
Figura 3. ¿Con qué frecuencia compra los productos de la empresa Lácteos Q'Señor?	28
Figura 4. Factor que ha generado mayor insatisfacción en los clientes	29
Figura 5. ¿Cómo le afectan las demoras en la entrega de los productos lácteos?	30
Figura 6. ¿Cómo califica el servicio de entrega que le ofrece la empresa Lácteos Q'Señor?	31
Figura 7. Estructura de implementación de la propuesta	36
Figura 8. Organigrama estructural y funcional de Lácteos Q'Señor	38
Figura 9. Mapa de procesos del área de logística de Lácteos Q'Señor	40
Figura 10. Sistema MBA – Advanced Retail	43
Figura 11. Menú principal del Sistema MBA – Advanced Retail	44
Figura 12. Características del menú Proveedores	44
Figura 13. Características del menú Inventario	45
Figura 14. Características del Menú Clientes..	46

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Para el desarrollo de esta investigación se abordan definiciones relacionadas con la gestión por procedimientos, enfocándose en componentes vinculados a la gestión empresarial. Esto se debe a que el método presentado se fundamenta en el tema de la gestión de empresas mediante la mejora de los procesos en la distribución de productos. La planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos lácteos es crucial para garantizar la eficiencia, frescura y calidad de los productos, al mismo tiempo que se reducen los costos operativos. Este modelo logístico implica gestionar la cadena de suministro desde la producción de los productos lácteos hasta su entrega final a los consumidores. Con este antecedente se presenta a continuación una contextualización de los pasos clave involucrados en la planificación e implementación de dicho modelo:

El proceso inicia con la recopilación de datos relevantes, tales como las ubicaciones de proveedores, fábricas de productos lácteos, centros de distribución, tiendas minoristas, y datos de demanda histórica y proyectada; con esta información, se procede al diseño de una red logística eficiente, lo cual implica la determinación de las ubicaciones óptimas para las fábricas, centros de distribución y rutas de transporte. Esta optimización se fundamenta en factores como la proximidad a los proveedores de materias primas, la demanda de productos en distintas regiones y la disponibilidad de infraestructura de transporte. Seleccionar proveedores confiables y establecer relaciones sólidas con socios logísticos es fundamental para asegurar un suministro constante de materias primas de calidad y una distribución fluida puesto que la colaboración estrecha con estos aliados permite reducir al mínimo los retrasos y los inconvenientes en la cadena de suministro.

Por otra parte, a través de algoritmos de optimización, se deben determinar las rutas más eficientes para el transporte de productos lácteos incluyendo la selección del modo de transporte (carretera, ferrocarril, marítimo, aéreo) más adecuado para cada tramo del viaje en función de la distancia, el tiempo y el costo.

En cuanto a la gestión adecuada del inventario, esta es esencial para evitar la escasez y el exceso de productos, para ello es necesario utilizar sistemas de pronóstico de demanda y métodos de control de inventario a fin de asegurar que los niveles de existencias sean óptimos en todas las ubicaciones de la red; para ello, es necesario también establecer un sistema de monitoreo en tiempo real que permita rastrear el movimiento de productos en toda la cadena de suministro; permitiendo a la vez la identificación de posibles problemas para la implementación de medidas correctivas de manera oportuna.

La implementación exitosa de un modelo logístico a menudo implica la incorporación de tecnologías como sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM), software de planificación de recursos empresariales (ERP) y herramientas de seguimiento y visibilidad en tiempo real; en tal virtud, es esencial capacitar al personal en todos los niveles para comprender y ejecutar eficientemente los procesos logísticos incluyendo a todos los actores involucrados como son: trabajadores de la fábrica, los conductores de camiones, el personal de almacén y otros actores clave.

Una vez que el modelo logístico está en funcionamiento, es fundamental dentro de este proceso, realizar evaluaciones periódicas en cada una de sus etapas, a fin de identificar áreas de mejora en el momento oportuno, esto considerando que la optimización continua garantiza que el modelo se adapte a cambios en la demanda, la disponibilidad de recursos y otros factores variables.

En síntesis, La elaboración y ejecución de un plan para establecer un sistema logístico destinado a mejorar la distribución de productos lácteos requiere una aproximación holística que abarque la gestión de la cadena de suministro, la optimización de rutas y medios de transporte, el control de inventario y una colaboración efectiva con proveedores y socios logísticos. Un enfoque meticuloso en cada uno de estos aspectos puede resultar en una distribución eficiente, costos reducidos y una mayor satisfacción del cliente en la industria láctea. El objetivo de esta investigación fue profundizar en las definiciones vinculadas con la gestión de procesos, que abarca diversos aspectos relacionados con la gestión empresarial. Por consiguiente, el método presentado se fundamenta en el tema de la gestión empresarial mediante la mejora de procesos en las adquisiciones.

Para llevar a cabo esta investigación, se examinaron los desafíos identificados en una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos lácteos, con un enfoque particular en las áreas de aprovisionamiento y distribución pública. Como resultado, se ha elaborado un plan de mejora con el objetivo de abordar de manera exhaustiva los problemas identificados y minimizar su impacto en la medida de lo posible.

Problema de investigación

La investigación se llevó a cabo en Lácteos Q'Señor, una empresa ubicada en la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi enfocada en la comercialización y distribución de productos lácteos, la cual se distingue por su enfoque en la implementación e integración de soluciones estándar para garantizar la rentabilidad y satisfacción de sus clientes.

Lácteos Q'Señor es una microempresa que opera principalmente en cinco áreas clave: administración, ventas, gerencia financiera, comercialización y logística; dentro de estas áreas, la investigación se centra específicamente en los desafíos relacionados con la gestión por procesos,

particularmente en el área de comercialización y logística.

La problemática identificada se deriva principalmente de una gestión por procedimientos inadecuada en esta área, lo que ha resultado en problemas como la desactualización y retrasos en la ejecución de actividades, así como un exceso de stock de mercadería en la distribución, entre otros. Se evidencia la necesidad de automatizar ciertos procesos en esta área para mitigar los problemas mencionados anteriormente.

Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la inadecuada gestión de procesos en la eficiencia operativa de comercialización y distribución de productos lácteos Q'Señor?

Objetivo general

Planificar e implementar un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos en la empresa Lácteos Q'Señor en el Cantón Espejo.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos respecto a los procesos logísticos de comercialización y distribución de productos.
- Desarrollar el proceso de investigación sobre los procesos logísticos de comercialización y distribución de productos en la empresa Q'Señor.
- Diseñar una propuesta para la optimización de los procesos de comercialización y distribución de productos en la empresa Q'Señor.
- Validar a través de criterios de otros profesionales la propuesta de implementar un software de gestión para la optimización de los procesos de comercialización y distribución de productos en la empresa Q'Señor.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos

Desde un enfoque contextual, el proyecto está vinculado a la empresa Lácteos Q'Señor, abarcando tanto a sus clientes internos como externos. Los clientes internos comprenden los empleados de la empresa, mientras que los clientes externos son los consumidores finales. En este sentido, los intereses de los clientes internos se centran en aspectos como el asesoramiento financiero, considerando la reducción de costos y la eficiencia, el incremento de los márgenes de beneficio y el aumento de los flujos de ingresos.

El impacto de la propuesta en los procesos internos de la empresa se refleja claramente en la mejora de los procesos, la optimización del ciclo de compraventa y el aumento en el uso de las capacidades productivas de la empresa. Por último, en términos de desarrollo personal, el personal se ve favorecido con la adquisición de nuevas habilidades, talentos y conocimientos.

En cuanto a los clientes externos, la propuesta busca asegurar un excelente servicio y la satisfacción del cliente, así como aumentar la participación en el mercado de los productos técnicos y consolidar una sólida reputación de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. *Antecedentes*

Masaquiza (2015) realizó la investigación titulada: "La logística comercial y su impacto en el posicionamiento de mercado de los productores de leche y asociaciones comercializadoras", la cual tuvo como finalidad desarrollar un plan de mejora centrado en la gestión de procesos, para ello se realizó un análisis situacional, la identificación de problemas empresariales y la formulación de recomendaciones en áreas clave como la logística comercial y la distribución. El método utilizado en este estudio fue cualitativo; los investigadores dividieron la investigación en tres etapas distintas: la recopilación de información, la interpretación de los resultados y la implementación de las recomendaciones; el proceso de recolección de datos les permitió tener una comprensión profunda de la situación. Las conclusiones del estudio están respaldadas por recomendaciones detalladas que apuntan a mejorar aspectos cruciales como las bases de datos de proveedores, la gestión del inventario y la organización de productos. Estas recomendaciones resultan especialmente relevantes para la investigación actual, ya que se centran en la aplicación de tecnología y en la gestión eficiente de procesos. En síntesis, este estudio aportó significativamente en el desarrollo de la presente investigación, en cuanto a las contribuciones científicas y recomendaciones prácticas relacionadas con la gestión de inventarios y la optimización de la cadena de suministro.

Por su parte, Fuentes (2018) desarrolló la investigación denominada: "Modelo de planificación logística para productores lácteos en el proceso IBP (Planificación Integrada de Negocios)". El propósito de este estudio fue desarrollar un sistema de control de procesos. En el marco metodológico, los autores utilizaron un diseño de investigación bibliográfica y métodos de recopilación de datos como observación directa, entrevistas y encuestas. Como hallazgos del estudio, el autor presenta como propuesta de mejora un manual de procesos que actúa como una guía lógica y clara para la realización de las actividades. Este estudio contribuyó a la investigación actual, puesto que se consideró la propuesta de dicho estudio como una guía, tomando en cuenta el criterio del autor respecto a la de gestión de procesos para crear sistemas organizacionales que contribuyen a la satisfacción del cliente interno y externo y al logro de los objetivos comerciales.

Finalmente, se cita a Giraldo (2021) quien publicó su investigación titulada: Logística en la cadena láctea, la cual tuvo como finalidad explorar y fundamentar teóricamente hasta qué punto la gestión de procesos puede mejorar la productividad de una empresa a través de la investigación de procesos y la auditoría interna. En la mencionada investigación, se identificaron dos variables la gestión de procesos y

productividad las cuales fueron analizadas a través de la investigación correlacional. La obtención de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, aplicada a los clientes internos de la empresa participante en el estudio. Los principales resultados del estudio evidencian las mejoras en el proceso logístico a través de la implementación de estrategias de control a lo largo de la cadena logística. Este estudio aportó a la presente investigación, principalmente en la fundamentación teórica y propuesta técnica presentada puesto que está basada en la gestión de procesos y la contribución a la productividad.

1.1.2. Fundamentación teórica

En el siguiente apartado se presentan los criterios teóricos que fundamentaron la investigación, los cuales aportaron al marco conceptual y metodológico de este estudio. Estos criterios teóricos sirvieron como fundamentos sólidos para la comprensión y el análisis de los fenómenos estudiados, proporcionando una base teórica robusta sobre la cual se construyó la investigación.

1.1.2.1. Gestión empresarial.

La gestión empresarial hace referencia a la capacidad de una organización para dirigir y administrar los recursos que dispone de manera eficiente a fin de lograr el éxito y la competitividad en el mercado, para ello es necesario planificar, coordinar, dirigir y controlar sus recursos y actividades. Así mismo lo señala Condori (2017), quien afirma que:

La gestión empresarial se define como la coordinación empresarial y la gestión organizativa. Esto suele incluir la producción de materiales, dinero y equipos, así como la innovación y el marketing. La gerencia es responsable de planificar, organizar, administrar y controlar los recursos de la empresa para que puedan lograr los objetivos de la política. Además, los gerentes y directores tienen la responsabilidad y autoridad para supervisar el negocio y tomar decisiones. La gestión puede variar desde una persona en una organización hasta miles de gerentes en una empresa ubicada en diferentes lugares. En organizaciones más grandes, la política la establece la junta directiva y luego la implementa el director ejecutivo o el director ejecutivo. (p. 87)

Por su parte, González et al. (2021) afirman que la administración empresarial se refiere a la capacidad de los líderes o directivos de una entidad para coordinar y gestionar los recursos de la misma a fin de lograr los objetivos relacionados con las finanzas, la producción y el crecimiento, para ello consideran que es fundamental tomar en cuenta a todos los colaboradores pues estos se convierten en elementos claves e importantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En tal virtud, lo importancia de la gestión empresarial radica en la administración, distribución y uso de los recursos de manera eficiente para garantizar una adecuada estructura organizacional, un flujo de trabajo eficiente y la transparencia operativa.

En el mismo sentido, López et al. (2019) indican que la administración empresarial facilita la ejecución eficiente de los procesos dentro de las compañías, al implementar un sistema de seguimiento y registro exhaustivo de todas las actividades, garantizando un control integral de las operaciones empresariales, independientemente del sector o tipo de actividad. Su principal propósito es establecer una comunicación fluida y una estructura operativa adecuada para alcanzar los objetivos corporativos, lo cual requiere una óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, así como una coordinación efectiva de todos los actores involucrados.

Por otra parte, Quelal (2022) señala que para llevar a cabo una gestión empresarial adecuada es importante aplicar algunas técnicas de gestión, destacando las siguientes:

- **Planificación estratégica:** consiste en la creación de actividades, procesos y protocolos en conformidad a la actividad empresarial enfocados a obtener resultados que aporten al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Administración organizacional:** método enfocado en la correcta administración de las relaciones internas en la empresa, asegurando una comunicación eficaz y una dinámica laboral que contribuya principalmente a aumentar la productividad corporativa.
- **Gestión financiera:** consiste en la evaluación de los recursos disponibles en la empresa para su efectivo distribución entre las áreas y tareas a realizar, para lograr una administración eficiente es necesario llevar a cabo estudios de riesgo y prospección de ganancias.
- **Uso de tecnologías de la información:** dar uso a las tecnologías actuales permite a los administradores automatizar tareas y concentrarse en el aspecto humano dentro de la empresa, en tal virtud es fundamental que las empresas adopten software de gestión empresarial para la optimización de los recursos.
- **Análisis de operaciones:** el análisis constante de los procesos logísticos y operativos de la empresa permite a los gestores identificar que está funcionando de manera eficiente y cuáles son las áreas de mejora, lo que contribuye a optimizar y fortalecer el desempeño productivo, financiero y rentable de la organización.

1.1.2.2. Gestión por procesos.

La gestión por procesos desde el enfoque empresarial se centra en la mejora continua de los procesos organizativos a fin de incrementar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente mediante la gestión de toda la cadena de valor de la organización, buscando optimizar la forma en que se llevan a cabo las actividades para lograr los objetivos estratégicos (Pérez, 2019); por tanto, la gestión por procesos

plantea un modelo operativo basado en la interacción entre las áreas de todos los procesos de una empresa para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes.

En el mismo sentido, Medina et al. (2019) afirman que la gestión por procesos (o Business Process Management, BPM) busca la mejora continua de la actividad empresarial, generando valor tanto para la compañía como para el cliente; para ello, es importante comprender que un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que parten de uno o más inputs (entradas) y generan un output (resultado).

Por su parte, Campaña (2022) señala que la relevancia de la gestión de procesos reside en que los procesos empresariales eficaces son fundamentales para el triunfo de la empresa debido a que un proceso de producción adecuadamente estructurado, facilita a la organización anticipar y maximizar el aprovechamiento de los recursos necesarios, eliminando tareas innecesarias y disminuyendo los gastos; por el contrario, un proceso ineficiente puede generar un rendimiento deficiente y una productividad reducida, comprometiendo la rentabilidad de la compañía. Tomando en cuenta estos antecedentes, el autor afirma que la gestión de procesos se asienta sobre varios principios, entre ellos:

- La meta de la entidad es generar valor para sus clientes, por lo tanto, los procedimientos deben dirigirse hacia su contenido.
- El personal constituye el recurso más valioso de la entidad, ya que son los responsables de crear valor.
- El perfeccionamiento de un procedimiento significa que agregará un valor adicional.
- La productividad de una empresa equivale a la productividad de sus procedimientos.

Contextualizando la fundamentación teórica de gestión por procesos en las empresas de productoras y comercializadoras de lácteos es oportuno citar a Moreira y Zambrano (2023) quienes afirman que la gestión de procesos en las empresas que distribuyen productos lácteos es esencial para garantizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en todas las etapas de la cadena de suministro; por lo que sugieren que para abordar la gestión de procesos en este tipo de empresas se debe considerar lo siguiente:

- Identificar y documentar todos los procesos involucrados en la distribución de productos lácteos, desde la recepción de los productos hasta la entrega al cliente.
- Identificar roles y responsabilidades a fin de garantizar la comprensión de funciones y contribuciones específicas a lo largo de la cadena de distribución.
- Utilizar sistemas de software y tecnologías de información para automatizar y optimizar los procesos clave.

- Establecer estándares de calidad para los productos lácteos implementando controles de calidad en la recepción, el almacenamiento y la distribución para garantizar que los productos lleguen en condiciones óptimas.
- Implementar un sistema de gestión de inventario que permita un seguimiento preciso de los niveles de stock a fin de evitar la sobreproducción y las rupturas de stock, optimizando los costos y garantizando una disponibilidad constante de productos.
- Utilizar software de planificación de rutas para optimizar las rutas de entrega y reducir los tiempos de viaje
- Establecer sistemas eficientes para tomar, procesar y gestionar los pedidos de los clientes.
- Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo para rastrear el progreso de los pedidos y las entregas.
- Proporcionar capacitación regular a los empleados para garantizar que estén al tanto de los procesos y las mejores prácticas fomentando una cultura de mejora continua.
- Disponer de tener procesos y equipos adecuados para mantener la cadena de frío en todo momento, desde el almacenamiento hasta la entrega.
- Establecer canales de comunicación eficientes para manejar consultas, quejas y comentarios de los clientes a fin de mantener una buena relación con los clientes y a mejorar constantemente los procesos según sus necesidades.

La gestión de procesos efectiva en una empresa de distribución de productos lácteos implica una combinación de planificación estratégica, tecnología, control de calidad y atención al cliente para garantizar una distribución eficiente y satisfactoria de los productos.

1.1.2.3. Importancia de la gestión de procesos en empresas de lácteos.

Según Jordán (2017) la gestión de procesos juega un papel crucial en una empresa dedicada a la distribución de productos lácteos. Esto se debe a que una gestión eficiente de los procesos permite optimizar todas las fases de la cadena de suministro, desde la recepción de los productos lácteos hasta su entrega al cliente, lo que a su vez contribuye a reducir los costos operativos al eliminar redundancias, minimizar desperdicios y maximizar la utilización de recursos. Los productos lácteos son altamente perecederos y susceptibles a las condiciones ambientales; en tal virtud, una gestión de procesos adecuada garantiza el mantenimiento de la cadena de frío, previene daños y asegura el seguimiento de procedimientos de manejo y almacenamiento que salvaguarden tanto la calidad como la seguridad alimentaria. Dada la naturaleza crítica de la industria alimentaria, que incluye a los productos lácteos, en términos de seguridad alimentaria y etiquetado, es vital cumplir con regulaciones estrictas siendo así que

la gestión de procesos efectiva asegura la conformidad con las normativas locales y nacionales, evitando así sanciones y problemas legales.

En el mismo tenor, Alcocer et al. (2020) destacan que una gestión de procesos bien estructurada facilita el cumplimiento de los plazos de entrega, asegurando que los productos lleguen a los clientes puntualmente y en óptimas condiciones lo que eleva la satisfacción del cliente y consolida la reputación empresarial; por el contrario, los errores en la distribución, como entregas erróneas o retrasos, pueden dañar la relación con los clientes.

Por su parte, Medina et al. (2019) afirman que con una gestión de procesos robusta, la empresa puede recolectar y analizar datos sobre sus operaciones, lo que posibilita la toma de decisiones fundamentadas en información precisa y en tiempo real, propiciando mejoras continuas y una planificación más eficiente considerando que la gestión de procesos permite identificar áreas donde los recursos, como el tiempo, la mano de obra y los vehículos, pueden emplearse de manera más eficaz. El entorno empresarial es sumamente dinámico por tanto una gestión de procesos flexible y adaptable capacita a la empresa para adaptarse a nuevas tendencias del mercado, variaciones en la demanda del cliente y otros cambios circunstanciales marcando la diferencia en un mercado altamente competitivo.

La gestión de procesos fomenta una cultura de mejora continua, donde las organizaciones buscan constantemente formas de optimizar sus operaciones, lo que puede desembocar en la implementación de nuevas tecnologías, prácticas más efectivas y una mayor innovación. En el caso de las empresas que distribuyen productos lácteos, la gestión por procesos adecuada, es esencial para lograr eficiencia, calidad, satisfacción del cliente y cumplimiento normativo.

1.1.2.4. Gestión de calidad.

A criterio de Guitiérrez (2015) la gestión de calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como finalidad de evitar los errores o desviaciones durante el proceso de producción; en tal virtud, una vez que los procesos han mejorado de acuerdo a las opiniones de los operadores diseñadores y gerentes, la gestión de calidad profundiza en la fabricación de productos competitivos del mercado a través de sistemas de comercialización que cubren las necesidades del consumidor.

Por su parte, Tipán (2020) afirma que la gestión de calidad se refiere a las actividades y procesos llevados a cabo en una empresa a fin de asegurar y mejorar la calidad de los productos o servicios que esta ofrece; para ello, planifica, coordina, controla y evalúa todas las fases y aspectos relacionados con la calidad partiendo desde el diseño del producto hasta la producción, distribución y atención al cliente. La gestión de la calidad implica establecer estándares y normas de calidad dentro de la empresa para implementar sistemas y procesos acorde a dichos estándares realizando controles y seguimientos de

calidad permanente que permitan tomar medidas correctivas y preventivas de manera oportuna para asegurar que se cumpla con los requisitos de calidad establecidos; además señala que como parte de la gestión de calidad la capacitación y participación del personal es fundamental para mejorar los procesos y para incrementar la complacencia del cliente.

Por su parte, Reyes et al. (2022) señala que la gestión de calidad se centra en la implementación de herramientas y metodologías específicas como el control de calidad, la mejora continua, la estandarización de procesos, la capacidad de personal y la retroalimentación de los clientes basado en principios claves como es el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal y la toma de decisiones basada en evidencias. La gestión de calidad es clave para las entidades; por tanto, establecer un sistema de gestión de calidad profesional es fundamental para implementar directrices, normas y modelos adecuados para proporcionar una estructura organizada y eficiente dentro de la organización lo que permitirá planificar, ejecutar y controlar las tareas y actividades relacionados con el proceso productivo de la empresa. También la gestión de calidad permite designar compromisos claros, establecer tiempos de cumplimiento y objetivos, administrar recursos y dar seguimiento pormenorizado de los procesos lo que facilita la colaboración y comunicación entre los diferentes equipos dentro de la empresa aportando al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Contextualizando, la gestión de calidad en las empresas de distribución de productos lácteos, se toma en consideración el criterio de Bonilla et al. (2019) quienes afirman que en este tipo de empresas la gestión de calidad es fundamental puesto que dado el carácter perecedero y sensible de dichos productos es importante la aplicación de rigurosos estándares de seguridad alimentaria; en tal virtud, la gestión de calidad garantiza el cumplimiento de las normas, locales nacionales e internacionales para la protección de la salud de los consumidores y la preservación de la reputación de la entidad productora. La gestión de la calidad facilita el mantenimiento de la cadena de frío, lo que asegura que los productos lácteos se almacenen y transporten a las temperaturas adecuadas para preservar su calidad y frescura; estas acciones no sólo contribuyen a la satisfacción de los clientes al proporcionar productos seguros y de alta calidad sino que también minimizan los riesgos de desperdicio por deterioro; en este sentido, la gestión de calidad implica la implementación de procesos y controles que optimizan la eficiencia operativa reduciendo costos e incrementando la rentabilidad de la empresa. Finalmente, su oportuno destacar que la gestión de la calidad efectiva promueve la confianza del consumidor, la lealtad de la marca y la competitividad en el mercado además internamente fomenta la cultura organizacional centrada en la mejora continua y la excelencia en la entrega de productos y servicios, lo que orienta al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el éxito empresarial.

Bonilla et al. (2019) proponen algunas estrategias y pasos clave para implementar una sólida gestión de calidad en los procesos de distribución de productos lácteos, tales como:

- Definir los estándares de calidad para los productos lácteos que se distribuyen incluyendo aspectos como frescura, integridad del envase, temperatura de almacenamiento y entrega, y cualquier otro parámetro relevante.
- Capacitar adecuadamente a todo el personal involucrado en la distribución, incluyendo la comprensión de los estándares de calidad, las prácticas de manipulación segura de alimentos y el uso de equipos tecnológicos.
- Implementar procedimientos de control de calidad al recibir productos lácteos realizando inspecciones visuales y verificación documental de los proveedores para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos.
- Mantener una cadena de frío constante para evitar que los productos lácteos se deterioren monitoreando y registrando las temperaturas de almacenamiento y transporte, y estableciendo procedimientos de acción en caso de desviaciones.
- Verificar que los productos estén etiquetados correctamente con información relevante, como fechas de vencimiento y números de lote a fin de facilitar la trazabilidad en caso de problemas y contribuirá a la seguridad del consumidor.
- Establecer procedimientos claros para la manipulación de productos lácteos, incluida la higiene personal y manejo de equipo de bioseguridad adecuado para evitar la contaminación cruzada.
- Definir pautas para el almacenamiento adecuado de productos lácteos en términos de temperatura, humedad y ventilación.
- Implementar sistemas de seguimiento y verificación de entregas para garantizar que los productos lácteos sean entregados en el tiempo prometido y en condiciones adecuadas.
- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la conformidad con los estándares de calidad y para identificar oportunidades de mejora.
- Tomar en cuenta las sugerencias, comentarios y/o reclamos de los clientes relacionados con la calidad de los productos a fin de dar respuesta de manera rápida y efectiva a las preocupaciones de los clientes y tomar medidas para prevenir problemas recurrentes.
- Identificar áreas de mejora en los procesos de distribución y calidad implementando los cambios y/o ajustes necesarios para optimizar la gestión de calidad.

En síntesis, la gestión de calidad en los procesos de distribución de productos lácteos no solo asegura la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen a la protección de la salud pública al

garantizar que los productos alimentarios se manejen y distribuyan de manera segura y adecuada; mientras que en el aspecto empresarial favorece en torno a la reputación, posicionamiento en el mercado y rentabilidad.

1.1.2.5. Logística.

La logística es fundamental en la gestión de cadenas de suministro y operaciones comerciales de una empresa puesto que esta es la encargada de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y efectivo de bienes, servicios e información desde el origen hasta el consumo de un bien y/o servicio por lo que implica una serie de actividades como transporte, almacenamiento, gestión de inventario, embalaje, manejo de materiales, distribución, entre otras (Ríos et al., 2019).

En el mismo sentido, Revelo (2022) señala que la logística hace referencia al proceso de transporte y almacenaje de mercancías incluyendo todas las operaciones que se llevan a cabo desde la obtención de las materias primas, la producción y la entrega al consumidor final. La logística engloba todas las operaciones que se llevan a cabo para que un producto llegue a las manos del consumidor por lo que incluye actividades como procesamiento de pedidos, manejo y embalaje de materiales, transporte y almacenamiento de mercancías y control de stock; además señala que, la logística tiene un peso importante en el coste del producto en tal virtud una gestión logística deficiente puede afectar la rentabilidad de las empresas.

Respecto a la importancia de la gestión logística adecuada en las empresas, esta radica los beneficios generados respecto a una mayor visibilidad de la cadena de suministro, puesto que de esta manera las organizaciones tienen un mejor control de los costos, pueden descubrir eficiencias, planificar la demanda y obtener información sobre posibles oportunidades de crecimiento y desarrollo. En el aspecto financiero, la gestión logística adecuada permite a las empresas reducir los gastos puesto que facilita la optimización de los costos de envío e incluso la reducción de la cantidad de espacio de almacenamiento, para ello es necesario la implementación de sistemas automatizados de control (Galindo et al, 2022).

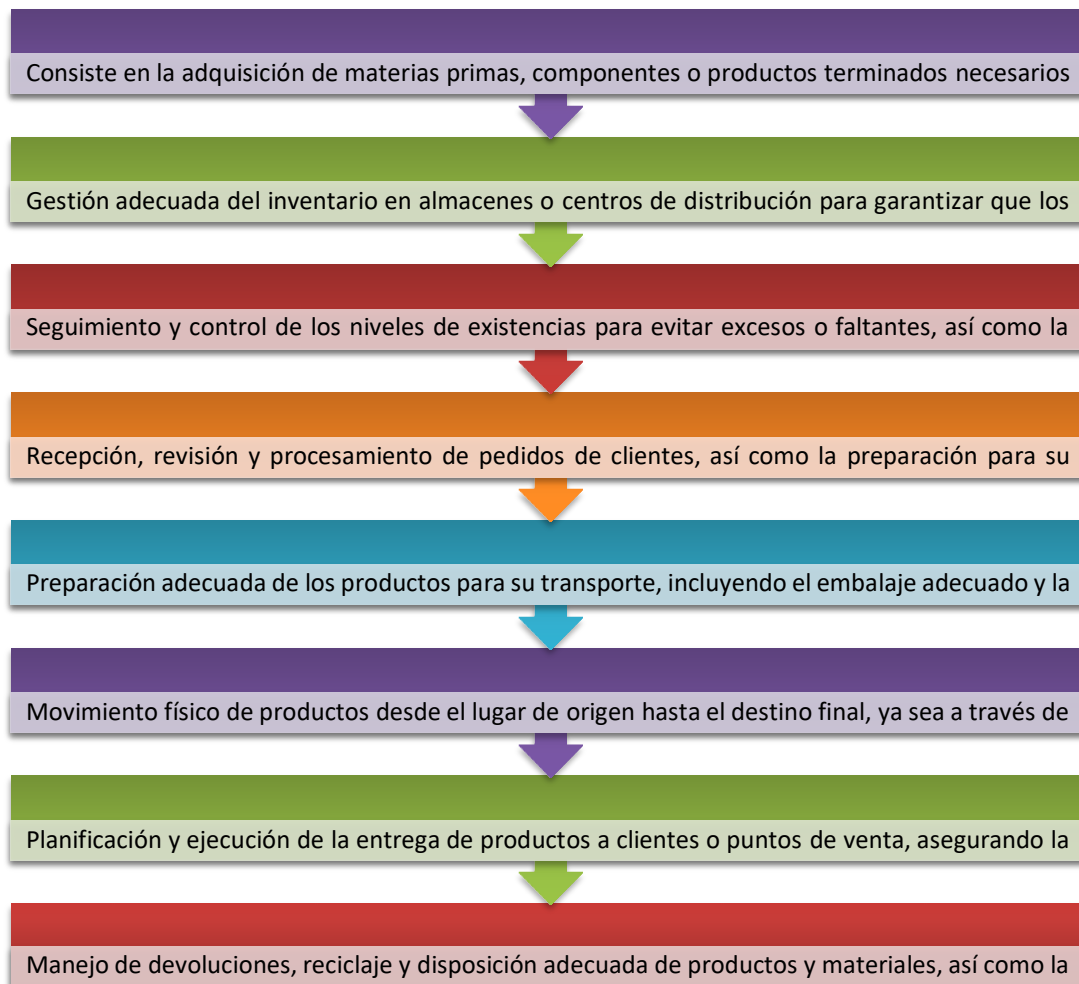
En contextualización de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos, Bríñez (2018) señala que un proceso logístico adecuado es esencial para asegurar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, puesto que la gestión adecuada de la cadena de suministro garantiza que los productos lácteos lleguen a los consumidores finales frescos y seguros, al tiempo que se minimizan los costos asociados con el transporte, almacenamiento y manipulación de los productos. Una logística bien planificada también permite adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, optimizar los niveles de inventario y cumplir con las regulaciones y normativas de seguridad alimentaria.

1.1.2.6. Proceso logístico.

De acuerdo con Singo (2019) un proceso logístico consiste en una serie de actividades interrelacionadas que se realizan para gestionar eficientemente el flujo de bienes, información y recursos desde el origen de las materias primas hasta el consumo final del bien o servicio. El proceso logístico es esencial en las entidades dedicada a la producción, distribución y venta de productos puesto que garantiza la eficiente gestión de recursos para la optimización de la cadena de suministro y en efecto la minimización de los costos operativos. A criterio del autor, un proceso logístico típicamente incluye las siguientes etapas:

Figura 1

Proceso logístico



Nota. Adaptado de Singo (2019).

La eficiencia en los procesos logísticos es crucial para reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado; en tal virtud, es necesario que las empresas se

interesen en invertir en sistemas eficientes para la planificación, ejecución y mejora continua de sus operaciones logísticas.

1.1.2.7. Plan de Mejoras.

Santana et al. (2022) definen al plan de mejoras como un documento formal que presenta información, tácticas y tareas planteadas de manera estratégica para optimizar uno o varios procesos dentro de una organización, con la finalidad de mejorar su rendimiento. Este plan se desarrolla con un enfoque sistemático y estructurado a fin de lograr cambios evidencias que permitan el cumplimiento de los objetivos empresarial y promoción de la continua evolución y crecimiento empresarial.

En el mismo contexto, Villavicencio et al. (2019) afirman que implementar un plan de mejora de procesos conlleva una serie de beneficios significativos para una empresa. En primer lugar, la optimización de operaciones resulta en una mayor eficiencia, al corregir deficiencias y eliminar componentes innecesarios en los procesos, lo que conduce a una ejecución más fluida y rápida del trabajo. Además, este enfoque fomenta la gestión efectiva de la organización, al promover el trabajo en equipo y mejorar la coordinación entre diferentes áreas. Esta mejora en la gestión se traduce en una toma de decisiones más informada y estratégica, impulsando la optimización continua de los procesos. Asimismo, al implementar acciones de automatización y simplificación de tareas, se incrementa la productividad de los empleados, quienes pueden dedicar más tiempo a actividades de mayor valor añadido. Esta mejora en el ambiente laboral también se refleja en una mayor satisfacción entre los trabajadores. Por último, al centrarse en satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad del producto o servicio, el plan de mejora garantiza una mayor satisfacción del cliente y una reputación más sólida para la empresa en el mercado. En resumen, la implementación de un plan de mejora de procesos se traduce en una empresa más eficiente, competitiva y orientada al cliente.

Tomando en consideración el criterio de Cueva (2021) se presenta a continuación los pasos para el diseño de un plan de mejoras:

- Identificar el proceso a mejorar, utilizando un diagrama de flujo para visualizar los pasos involucrados.
- Analizar el proceso detalladamente a fin de identificar posibles fallas y sus causas.
- Reformular el proceso con el equipo involucrado, buscando mejorar y evitar los problemas identificados.
- Redactar un plan de mejora que incluya soluciones concretas y asignación de recursos necesarios.
- Comunica el plan de mejora a los involucrados, a fin de que todos estén informados y de acuerdo

con sus responsabilidades.

- Ejecutar el plan de mejora, siguiendo cada una de las tareas y asignaciones definidas en el plan.
- Supervisar la implementación del plan, identificando y corrigiendo fallas de manera continua para garantizar mejoras efectivas en el proceso.

1.1.2.8. Plan de mejoras para la optimización de procesos logísticos.

Singo (2019) señala que implementar un plan de mejorar en los procesos logísticos genera múltiples beneficios a las empresas entre los que se destacan la reducción de costos, la mejora de la eficiencia y satisfacción de clientes, incremento de la competitividad y reducción del impacto ambiental; en tal virtud, el establecimiento de un plan de mejoras en el proceso logístico se convierte en una componente crítico para alcanzar el éxito empresarial puesto que permite a las empresas alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el contexto del proceso logístico de las empresas dedicadas a la comercialización de productos lácteos, Sánchez (2019) señala que implementar un plan de mejora para la optimización de los procesos de logística puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente; además sugiere que los para realizar un plan de mejorar se debe:

- **Analizar la situación actual:** Evalúa los procesos de logística actuales, desde la recepción de productos lácteos hasta la entrega final, identificar cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en la cadena de suministro y analizar los datos históricos para identificar patrones y tendencias en la demanda de productos.
- **Establecimiento de objetivos:** Definir objetivos claros y medibles para la optimización de los procesos de logística, como reducir los tiempos de entrega, mejorar la eficiencia del transporte y minimizar los costos de almacenamiento.
- **Planificación mejoras:** Priorizar las áreas de mejora identificadas en función de su impacto potencial y viabilidad, diseñar soluciones específicas para cada área de mejora, como la implementación de tecnología de seguimiento de entregas en tiempo real, la revisión de rutas de entrega y la actualización de sistemas de gestión de inventario.
- **Implementación de cambios:** Implementar soluciones diseñadas en cada área de mejora, asegurando de que todos los involucrados estén capacitados en las nuevas prácticas y tecnologías, establecer un calendario de implementación y realizar seguimientos regulares para asegurarte de que se estén cumpliendo los plazos y los objetivos.
- **Uso de tecnología:** Implementar software de gestión de rutas y entregas para optimizar la planificación y el seguimiento de las entregas, además de sistemas de gestión de inventario y

etiquetado electrónico para mejorar la visibilidad y el control de los productos en el almacén.

- **Colaboración con proveedores:** Establecer una comunicación fluida con los proveedores para coordinar las entregas y optimizar la recepción de productos, explora opciones de colaboración para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.
- **Medición y seguimiento:** Implementar indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir y evaluar los resultados de las mejoras implementadas para ello se debe realizar auditorías regulares para verificar la conformidad con los nuevos procesos y para identificar áreas adicionales de mejora.
- **Retroalimentación y adaptación:** Solicitar retroalimentación de los empleados y los clientes sobre los cambios implementados y busca oportunidades adicionales de mejora, ajustando el plan según sea necesario para abordar desafíos inesperados o para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Comunicación interna y externa:** Comunicar los cambios y mejoras a los empleados y los clientes para mantenerlos informados y generar confianza, destacando los beneficios de las mejoras implementadas, como entregas más rápidas y una mayor confiabilidad.
- **Evaluación continua:** Realizar revisiones periódicas del plan de mejora y ajusta los objetivos según los cambios en el mercado, las TIC y los requerimientos del cliente manteniendo un enfoque constante en la mejora continua para mantener una ventaja competitiva y asegurar el éxito a largo plazo.

La implementación exitosa de un plan de mejora requiere compromiso y colaboración de todos los involucrados en la actividad productiva y comercial además de considerar la importancia de dar un seguimiento constante cada corroborar que se están alcanzando las metas planteadas en beneficio de los objetivos organizacionales.

1.2. Proceso investigativo metodológico

En el siguiente apartado se describe el marco metodológico aplicado para el desarrollo de la presente investigación.

1.2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto combinando los enfoques cuantitativo y cualitativo el cual según Bernal (2014) consiste en la combinación de elementos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio a fin de comprender y abordar de manera completa y profunda el fenómeno de investigar, recopilando datos de los dos tipos de forma integrada y complementaria. Este tipo de investigación se aplicó considerando que en primera instancia se describieron desde el enfoque cualitativo las

características respecto al proceso logístico de distribución de productos lácteos en la empresa Q´Señor y además se recolectó datos a través de encuestas y entrevistas para combinar con la información cualitativa para llevar a cabo un análisis conjunto que permitió comprender el fenómeno investigado.

1.2.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado fue de campo, la cual consiste en una recolección de datos que se realiza en contacto directo entre el investigador y la población de estudio (Bernal, 2016). Para recolectar los datos para el estudio, el investigador aplicó los instrumentos (cuestionario y entrevista) directamente a los clientes y personal de la empresa Lácteos Q´Señor.

1.2.3. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue descriptivo, el cual se enfoca en describir fenómenos o situaciones específicas sin profundizar en las razones detrás de ellos (Guevara et al., 2020). Para el desarrollo de la investigación se aplicó la investigación descriptiva puesto que se analizó y describió las características propias del del proceso de distribución de productos lácteos en diversas industrias del norte del país, especialmente de la empresa Lácteos Q'Señor de la cual se describió de manera precisa y sistemática del estado del proceso de adquisiciones en la empresa dando respuesta a las preguntas y objetivos e investigación mediante la recopilación de la información empleando diversos métodos y técnicas.

1.2.4. Diseño de la investigación

El estudio adoptó un diseño no experimental, ya que se llevó a cabo en el contexto donde ocurre el fenómeno en cuestión. Se analizó dentro de su entorno natural para recopilar información sin manipular las variables de estudio, según lo señalado por Guevara et al. (2020). Los datos necesarios para la investigación se obtuvieron sin intervención directa del investigador, lo que permitió examinar el estado real de los procesos en el área de comercialización y distribución de la empresa Lácteos Q´Señor. Posteriormente, se propusieron mejoras utilizando un modelo de gestión automatizado.

1.2.5. Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se definieron dos poblaciones: los clientes y el personal de la empresa Lácteos Q´Señor. En el caso de los clientes, la población total de estudio fueron 720 clientes registrados en la base de datos de la empresa estudiada. De este grupo se calculó una muestra con la fórmula para poblaciones finitas, tomando en consideración un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, como se aprecia en el cálculo siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{720 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (720 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 250$$

La muestra participante en el estudio fueron 250 clientes los cuales fueron seleccionados a través del muestreo probabilístico aleatorio simple.

En el caso de los empleados, no fue necesario el cálculo de la muestra puesto que la población únicamente se encontrada conformada por el Gerente, Jefe de Logística y un Operario, por lo que en este grupo se aplicó un censo.

1.2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la obtención de datos en la investigación se aplicaron dos técnicas: la encuesta y la entrevista. En el caso de la encuesta, el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado dirigido a los clientes de la empresa Lácteos Q´Señor en la cual se presentaron 5 preguntas con las cuales se consultó a los encuestados respecto a las preferencias y frecuencias de consumo, causas de insatisfacción y calificación del servicio prestado por la empresa. En el caso de la entrevista el instrumento aplicado fue una guía de entrevista cerrada en la cual se incluyeron preguntas dirigidas directamente al personal de la empresa respecto Al modelo logístico establecido en la empresa para la distribución de los productos, las rutas de transporte utilizadas, importancia de los factores logísticos y su criterio respecto la implementación de un nuevo modelo logístico adecuado a las necesidades empresariales.

1.2.7. Herramientas para el análisis e interpretación de la información

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de la información recopilada en el trabajo de campo se procedió con la tabulación, revisión y validación de la información recopilada para lo cual se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel en la cual se diseñaron las tablas y figuras que apoyaron la interpretación de los resultados obtenidos. Además, con los datos recopilados se aplicó la estadística descriptiva a fin de obtener resultados numéricos que permitan comprender el comportamiento de toda la población estudiada. Además, es oportuno señalar que para diagnosticar el proceso e identificar el estado actual del proceso logístico en la empresa Lácteos Q´Señor se aplicó:

- Diagrama de interrelación la cual permitió analizar y/o comprobar si los procesos de aprovisionamiento y logística están relacionados.
- Matriz de actividades de problemas permitiendo priorizar y evaluar problemas
- Herramienta 5W 1H con la que se realizó una verificación para desarrollar una estrategia para implementar mejoras.

- Calificación de Procesos misma que permitió evaluar la calificación del proceso mediante un checklist visualizando aspectos completados e incompletos y ponderando los niveles de efectividad.

1.3. Análisis de resultados

En esta sección, se exponen los resultados obtenidos durante la investigación, los cuales fundamentaron el desarrollo de la propuesta. Los datos presentados, corresponden a la encuesta y entrevista aplicada a los clientes y persona de la empresa Q´Señor respectivamente, respecto a la comercialización y distribución de sus productos lácteos.

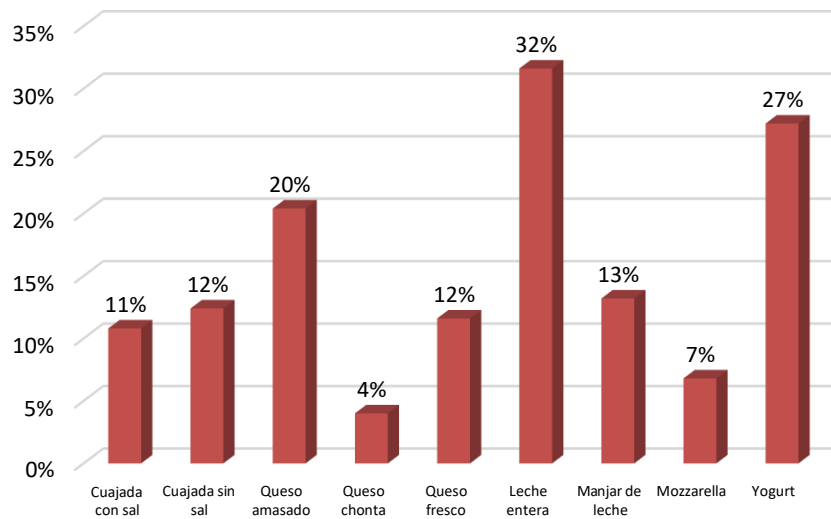
1.3.1. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes

El instrumento diseñado para obtener el punto de vista de los 250 consumidores encuestados respecto a la gestión que viene realizando la empresa Lácteos Q´Señor referente a la comercialización y distribución de sus productos, permitió conocer que la ineficiente gestión logística ha generado descontento en los clientes lo cual financieramente hablando también ha afectado a la rentabilidad de la entidad pues los errores cometidos han generado la pérdida de varios clientes; a fin de profundizar lo antes dicho se presenta a continuación los resultados obtenidos.

a) ¿Qué tipo de productos lácteos ha comprado en la empresa Lácteos Q'Señor?

Figura 2

¿Qué tipo de productos lácteos ha comprado en la empresa Lácteos Q'Señor?

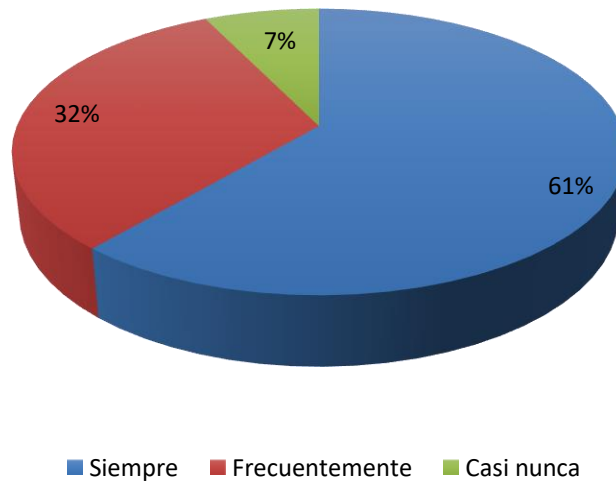


De acuerdo con lo señalado por los consumidores encuestados, los productos de la empresa Lácteos Q'Señor que son mayormente preferidos por sus clientes son la leche entera, el yogurt y el queso amasado con una representatividad del 32%, 27% y 20% respectivamente; en este sentido, es oportuno señalar que estos resultados se ven atribuidos a la parte cultural de consumo de productos lácteos del sector donde esta empresa se desempeña; puesto que la mayor parte de consumidores son familias locales.

b) ¿Con qué frecuencia compra los productos lácteos que le ofrece la empresa Lácteos Q'Señor?

Figura 3

¿Con qué frecuencia compra los productos de la empresa Lácteos Q'Señor?

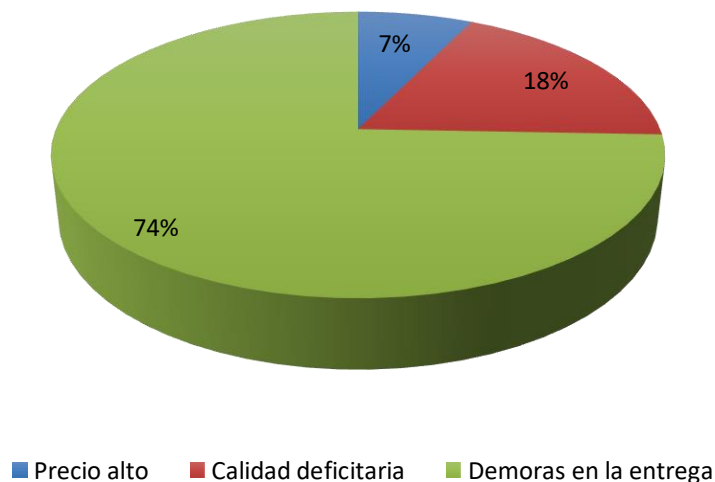


En concordancia a lo señalado en la pregunta anterior, respecto a que la mayor parte de clientes de esta entidad son habitantes de sectores aledaños a la ubicación de la empresa, la mayor parte de los encuestados (61%) señaló que siempre consume productos de la empresa Lácteos Q'Señor lo que evidencia la fidelización y posicionamiento local de esta entidad puesto que según lo señala de la encuesta los consumidores anotado por consumir siempre productos ofertados por esta entidad, siendo esto un mayor compromiso para la entrega de un producto y servicio de alta calidad.

c) ¿Cuál es el factor de los productos lácteos comprados en la empresa Lácteos Q'Señor, que mayor insatisfacción le ha causado?

Figura 4

Factor que ha generado mayor insatisfacción en los clientes



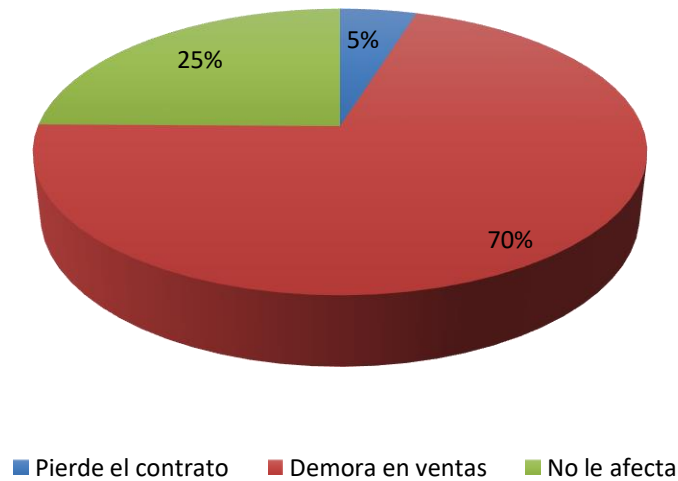
Los clientes encuestados señalaron que el factor que mayor insatisfacción ha generado en ellos es la demora en las entregas de los productos especialmente para aquellos clientes que a la vez comercializan los productos de la empresa Lácteos Q'Señor en sus tiendas o micro mercados; estos resultados fortalecen los diagnósticos realizados previamente en los que se ha evidenciado que existen deficiencias en el proceso logístico de distribución de los productos siendo está el factor clave para justificar la necesidad de implementar un plan de mejoras para dicho proceso.

Por otra parte, la calidad deficitaria de los productos es otro de los factores que genera insatisfacción de los clientes; en este caso, los resultados son aún más preocupantes y evidencian la necesidad de implementar planes de mejora en otros procesos de la cadena de suministro de esta entidad ya que al presentar mala calidad en los productos no solamente genera descontento en los consumidores, sino que puede incurrir en problemas aún mayores como es el incumplimiento a los estándares de calidad y a la normativa sanitaria nacional.

d) ¿Cómo le afectan las demoras en la entrega de los productos lácteos?

Figura 5

¿Cómo le afectan las demoras en la entrega de los productos lácteos?

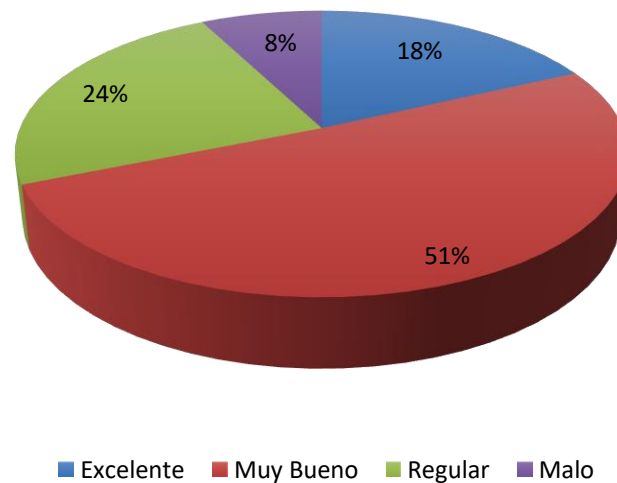


Coincidiendo con lo dicho anteriormente, la demora en la entrega de los productos de Lácteos Q´Señor afecta a sus clientes; que a la vez se convierten se han convertido en subdistribuidores de sus productos, puesto que al no disponer en el momento oportuno de estos genera retrasos en las ventas para ellos lo que genera una cadena de perjuicio rentable para sus consumidores y para la empresa; en tal virtud estos resultados evidencian nuevamente la necesidad de tomar acciones para optimizar el proceso de distribución especialmente en la reducción del tiempo para la entrega de los productos.

e) **¿Cómo califica el servicio de entrega que le ofrece la empresa Lácteos Q’Señor?**

Figura 6

¿Cómo califica el servicio de entrega que le ofrece la empresa Lácteos Q’Señor?



La mayor parte de los encuestados (75%) concordó que el servicio de entrega prestado por Lácteos Q’Señor se encuentra entre muy bueno y regular, esto evidencia la causa de la insatisfacción en los clientes respecto al mal servicio por retraso en la entrega de los productos; siendo oportuno señalar además que los clientes señalaron que esta evaluación se debe también a que la empresa no tiene establecida una ruta permanente para la entrega de productos sino que esta varía constantemente, lo que les permite tener un cronograma establecido para la adquisición los productos, este descontento se evidencia especialmente en los sub distribuidores quienes requieren de esta información planificar su abastecimiento para sus tiendas o micro mercados.

1.3.2. Resultados de la entrevista aplicada al personal

El instrumento diseñado para obtener el criterio del personal de la empresa Lácteos Q’Señor respecto al modelo logístico que actualmente manejan para la gestión de los procesos de comercialización y distribución de sus productos.

a. ¿Cuenta la empresa con un modelo logístico adecuado para la distribución de productos lácteos en la empresa Lácteos Q’Señor?

Los representantes de la empresa Q’Señor concuerdan que la empresa tiene un modelo logístico sólido y diseñado adecuadamente para la distribución sus productos lácteos; sin embargo, consideran que

sí es necesario implementar ciertas acciones y estrategias para mejorar la eficiencia de este, puesto que las últimas evaluaciones internas realizadas han evidenciado que los procesos, especialmente de distribución no se encuentran bien estructurados ni tampoco disponen de herramientas tecnológicas para monitorizar y gestionar las operaciones logísticas.

b. ¿Se evalúan las rutas de transporte para la distribución de productos lácteos a supermercados, micro mercados y domicilio de los clientes?

De acuerdo con la información recolectada durante las entrevistas aplicadas, es el jefe de logística el encargado de evaluar constantemente las rutas de transporte para la distribución de los productos de Lácteos Q´Señor, las cuales han sido organizadas para garantizar la eficiencia y puntualidad en la entrega de los productos a los clientes tanto minoristas como mayoristas ajustando las operaciones a las necesidades de los clientes, buscando principalmente la optimización de la distribución y satisfacción de las demandas del mercado de manera efectiva. No obstante, el personal entrevistado acordó que se ha evidenciado ciertas problemáticas en el proceso logístico, principalmente respecto a la falta de identificación de áreas de entrega para establecer un cronograma definido puesto que las rutas que se realizan para entregas no son fijas, sino que dependen de los pedidos que entran a la empresa.

c. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la empresa para evaluar las rutas de transportes durante la distribución de productos lácteos a supermercados, micro mercados y domicilio de los clientes?

Los entrevistados acordaron que para evaluar las rutas de transporte se toma en consideración principalmente a los parámetros de tiempo y costos como factores de interés empresarial. Por una parte, considerando la naturaleza de los productos es indispensable que estos se entreguen en un menor tiempo posible respetando la cadena de frío para preservar la calidad de estos y en el caso de los costos como empresa es importante optimizar las rutas para reducir los gastos de movilidad y transporte.

d. ¿Cuál es el factor logístico más importante para la empresa?

En unanimidad, el personal de Q´Señor entrevistado acuerdan que el factor logístico más importante para esta entidad es la entrega del producto por esto que es crucial que este proceso se lleve de manera eficiente y con los mínimos errores pues de este depende la satisfacción del cliente y la continuidad de las relaciones comerciales; a criterio del Gerente de la empresa un servicio de entrega eficiente y puntual mejora la percepción del cliente respecto a la entidad y fortalece la posición en el mercado.

e. ¿Por qué la entrega del producto al cliente es un factor importante para la empresa?

Los entrevistados acordaron que la entrega del producto al cliente de manera eficaz, puntual y

correcta es vital para lograr mantener la confianza de éste hacia la empresa; puesto que, la empresa ha tenido que afrontar pérdida de contratos con clientes valiosos por la entrega inoportuna de los productos incumpliendo con los plazos que se habían acordado previamente con éstos. Indicaron que esta entrega impuntual de los productos en algunos casos se llevó por la mala organización de las rutas de entrega y en otros por las distancias extensas que deben recorrer los vehículos de la empresa no pudiendo cumplir en totalidad con las entregas estimadas para un día y en efecto retrasando la planificación de entregas a otros clientes.

f. ¿Requiere la empresa Lácteos Q´Seór mejorar su modelo logístico?

El personal entrevistado indicó que la empresa se ha esforzado en mantener un proceso logístico robusto y organizado para un adecuado funcionamiento productivo de la empresa; sin embargo consideran que siempre es importante de aceptar que existen áreas de mejora para el crecimiento de la empresa y una de los espacios en donde han considerado que es fundamental mejorar los procesos logísticos es en la distribución tomando en consideración todos los hechos negativos que han generado insatisfacción en los clientes e incluso afectación a la rentabilidad de la empresa.

g. ¿Considera que la implementación de un software de gestión sería una opción correcta para optimizar los procesos de comercialización y distribución?

A criterio del personal de la empresa Lácteos Q´Señor la implementación de un software de gestión sería una opción viable para mejorar la gestión de los procesos logísticos y especialmente lograr la optimización en la comercialización y distribución de los productos puesto que esta herramienta les permitiría monitorizar y gestionar en tiempo real las apariciones de la empresa a fin de incrementar la productividad y lograr que este proceso se realiza de una manera más eficiente, precisa y veloz lo cual generará beneficios tanto en términos de costos como en satisfacción a los clientes.

h. ¿Qué ganaría la empresa con la implementación de un modelo logístico adecuado?

Los entrevistados coincidieron en que la implementación de un software como parte de un modelo logístico mejorado para la distribución y comercialización de los productos conllevaría numerosos beneficios para la empresa, especialmente en el ámbito financiero. Al automatizar los procesos, se espera una reducción de costos, lo que a su vez aumentaría la rentabilidad. Desde la perspectiva del cliente, esta mejora se traduciría en un mayor nivel de satisfacción y, consecuentemente, en la fidelización de los clientes. Además, un proceso de distribución más eficaz contribuiría a proyectar una imagen positiva ante posibles clientes futuros, generando confianza y credibilidad para la realización de contratos.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados en la propuesta

A fin de dar cumplimiento al objetivo planteado para la presente investigación, el cual es implementar un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos, es oportuno citar a Velásquez y Rolón (2023) quienes señalan que una de las estrategias más efectivas para la optimización de procesos logísticos, es la automatización de procesos a través de la implementación de softwares de gestión, puesto que con estas herramientas las empresas pueden agilizar tareas repetitivas, reducir errores humanos, mejorar la gestión de inventario, optimizar rutas de distribución y aumentar la eficiencia en general. Además, los sistemas digitales permiten a las entidades tener la capacidad de recopilar y analizar datos en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones adaptadas rápidamente a las demandas del mercado.

En el mismo sentido, se citan otros autores quienes señalan los múltiples beneficios de la implementación de la tecnología en campos relacionados con los procesos logísticos, los cuales pueden generar un impacto positivo en la eficiencia, eficacia y productividad de las entidades productivas.

Por su parte, Sohn-Rethel (2017) destaca que las labores manuales y repetitivas representan un desafío constante para los empleados. La automatización de estos procesos no solo libera tiempo para dedicarse a tareas creativas y de mayor valor agregado, sino que también fomenta un desarrollo más integral de las habilidades de los trabajadores al exponerlos a diversas áreas de la empresa. Además, la automatización puede propiciar la creación de nuevos empleos de nivel superior que demanden habilidades avanzadas, incentivando así a los empleados a adaptarse a cambios y a adquirir competencias adicionales. Este enfoque promueve un entorno laboral dinámico y favorece la disposición de los empleados para abrazar la innovación y el aprendizaje continuo.

En la misma línea, Tejada et al. (2019) afirman que la automatización de los procesos genera múltiples beneficios para las entidades, destacando principalmente la reducción de tiempo, recursos y errores. Al mantener los procesos controlados por medio de sistemas tecnológicos es posible tomar decisiones más asertivas en el momento oportuno a fin de que la productividad se incremente y por ende se logre una mayor satisfacción en los clientes.

Así mismo, es oportuno citar a Nava y Naspleda (2020) quienes afirman que la combinación de la automatización con la inteligencia artificial (IA) es una estrategia eficaz para optimizar los procesos y recursos en las empresas, puesto que estas herramientas permiten a los gestores acceder a información en tiempo real. En las empresas productoras, la implementación de estas herramientas permite

establecer procesos enfocados en optimizar la cadena de suministro, de tal manera que los productos finales lleguen en el momento oportuno a los clientes y así lograr satisfacer sus necesidades de consumo.

Finalmente, se toma en cuenta el criterio de Inga y Saquicela (2022) quienes afirman que para aprovechar al máximo la automatización, es necesario asociarse con una empresa de consultoría digital, puesto que estas ayudan con la gestión de proyectos de sistematización, desde la implementación de software, la vinculación con otros sistemas comerciales hasta el soporte continuo. Tecnologías como la automatización son herramientas poderosas para impulsar la transformación empresarial. No obstante, señala que para una implementación exitosa no solo basta con implementar los sistemas tecnológicos y software, sino que es necesario que el personal involucrado se encuentre capacitado para adaptarse a los nuevos cambios.

Tomando en cuenta los criterios teóricos antes señalados, se ha diseñado la propuesta de mejora para la empresa Lácteos Q´Señor la cual consiste en la implementación de un software de gestión para la automatización de los procesos y operaciones logísticas de comercialización y distribución de sus productos lácteos.

2.2. Descripción de la propuesta

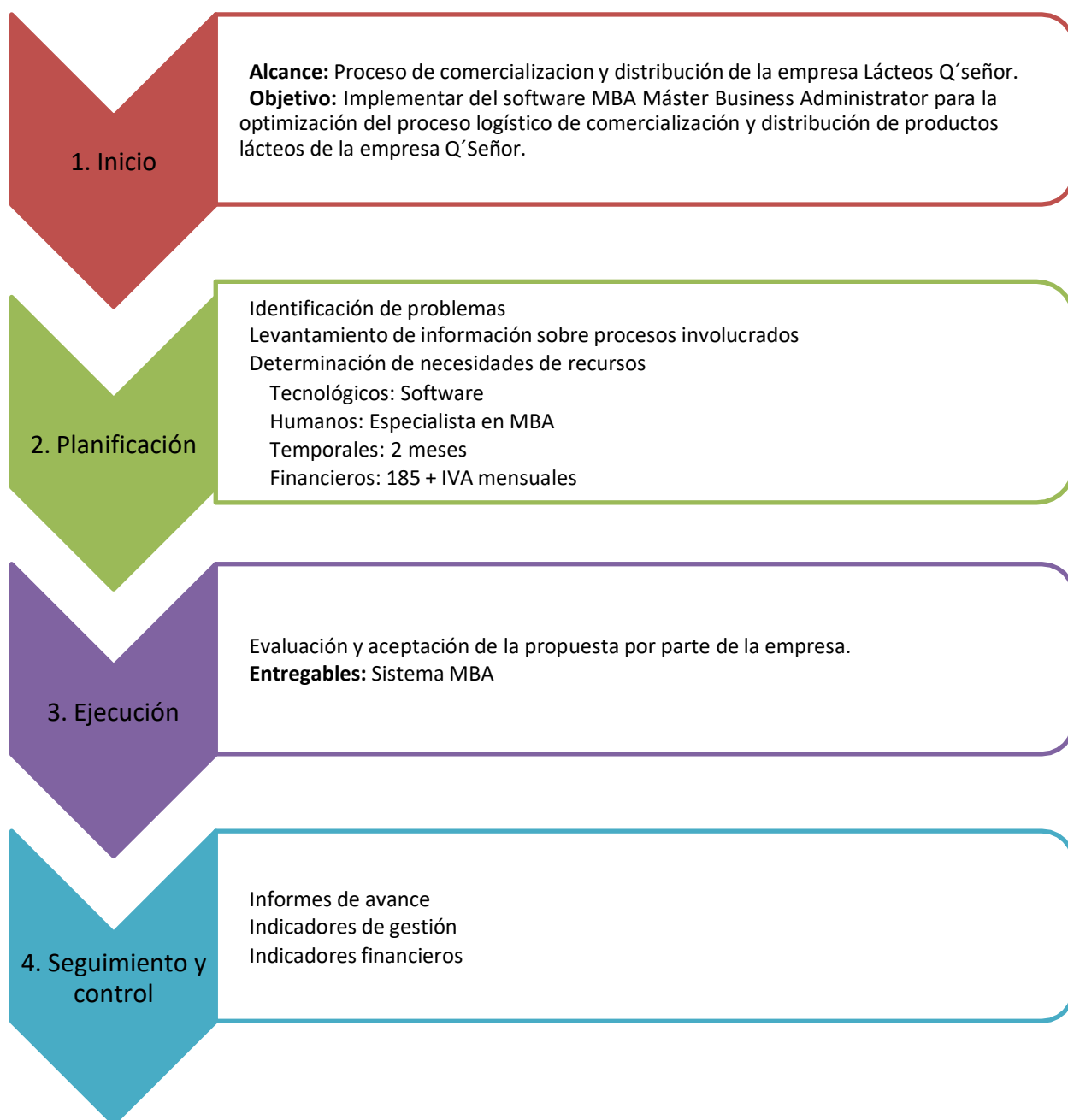
Se presenta a continuación la descripción de la propuesta planteada para la empresa Lácteos Q´Señor enfocada en optimizar el proceso logística de comercialización y distribución.

2.2.1. Estructura general

La estructura definida para la implementación de la propuesta en la empresa Lácteos Q´Señor está basado en el proceso administrativo resumido en la figura adjunta a continuación.

Figura 7

Estructura de implementación de la propuesta



Previo a la presentación de la propuesta, se ha considerado importante contextualizar respecto a la entidad donde se llevó a cabo la investigación la cual es Lácteos Q´Señor.

2.2.2. Explicación del aporte

Las brechas identificadas a través de la presente investigación han evidenciado la necesidad de implementar un software para la automatización de los procesos logísticos de comercialización y distribución de productos de la empresa Q´Señor a fin de reducir los tiempos de entrega que ha sido la causa principal de insatisfacción de los clientes. En tal virtud, se ha considerado como la mejor opción al Software MBA Máster Business Administrator el cual consiste en un sistema técnico que permite para simplificar los procesos y operaciones en el ámbito de las adquisiciones, que también incluye las operaciones logísticas.

El MBA Máster Business Administrator, desarrollado por la empresa MBA3 (2022), se distingue por estar especialmente diseñado para atender las necesidades de comercios minoristas y minoristas, lo que lo posiciona como líder del mercado en su categoría. Este software implica la integración de actividades que normalmente serían dispares, ofreciendo así un sistema innovador y único. Entre sus características destacadas se encuentran el punto de venta omnicanal, el comercio electrónico, las ventas móviles, los quioscos digitales, el asesor de tiendas inteligente, así como también funciones de enrutamiento y entrega, entre otras más (párr. 2). La adopción de esta solución tecnológica no solo resolverá los problemas identificados, sino que también permitirá a Q´Señor mantenerse a la vanguardia en su sector y ofrecer un servicio excepcional a sus clientes.

Entre los principales beneficios que la empresa Q´Señor podría obtener con la implementación de este software son:

- Incrementar la velocidad de procesamiento considerando que los sistemas informáticos permiten ejecutar los procesos muchas veces más rápido que los humanos, lo que se transcribe en un procesamiento más rápido de las actividades, generando un impacto positivo en la experiencia de los clientes internos y externos.
- Aumento de la productividad, puesto que la automatización de los procesos logísticos permitirá cumplir con las tareas de una manera más rápida, eficaz, organizada y sin errores.
- Reducción de costos, puesto que será posible eliminar las tareas repetitivas al personal y además al tener una gestión más eficiente de las rutas de entrega se generará un ahorro en los gastos de transporte y movilización.
- Mejoramiento de la comunicación e información, puesto que al tener la información disponible en tiempo real permitirá tener un mayor control, generar una comunicación más asertiva entre departamentos y tomar decisiones informadas de manera oportuna.

- El software MBA brindará la oportunidad de mitigar al máximo los errores, lo que brinda a Lácteos Q’Señor una mejor comprensión de los puntos débiles de los procesos.
- Incrementar la satisfacción del cliente, es uno de los beneficios más relevantes respecto a la propuesta planteada puesto que la automatización de los procesos permitirá generar un impacto positivo frente a los clientes en torno al cumplimiento y confianza de las transacciones comerciales acordadas entre las partes.

2.2.3. Estrategias y/o técnicas

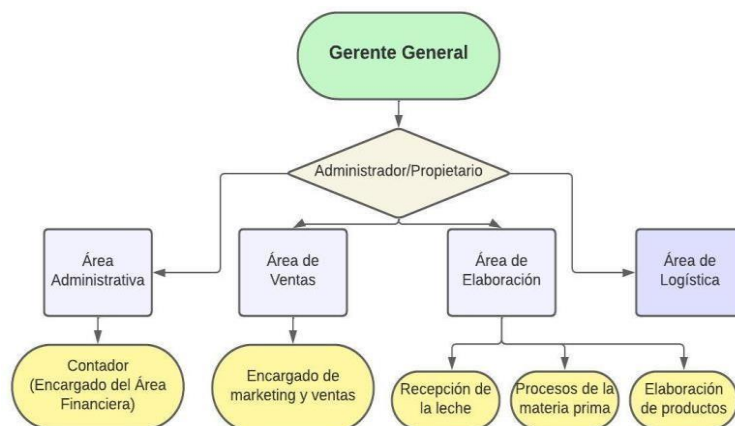
Previo a presentar la estrategia planteada como resultado de la presente investigación se ha visto la necesidad de contextualizar a la entidad participante en el estudio, como se aprecia a continuación.

2.2.3.1. Contextualización de Lácteos Q’Señor.

Lácteos Q’Señor está ubicada en la parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi, esta se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos; su estructura organizacional se encuentra diseñada de la siguiente manera.

Figura 8

Organigrama estructural y funcional de Lácteos Q’Señor



a) Filosofía empresarial de Lácteos Q’Señor

La empresa Lácteos Q’Señor cuya representante es la señora Ismeria Esperanza Narváez Quistial tiene como actividad económica la elaboración de productos lácteos, como parte de su filosofía empresarial cuenta con misión, visión, valores y objetivos los cuales se detallan a continuación.

Misión

“Somos una empresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con un alto estándar de calidad e higiene, para satisfacer las necesidades los consumidores

nacionales, mediante la adquisición de materia prima a proveedores calificados contribuyendo al crecimiento y nutrición de un país saludable” (Narváez, 2023).

Visión

“Lácteos Q’SEÑOR para el año 2025 aspira ser una microempresa de prestigio fomentando valores, para lograr reconocimiento a nivel provincial y nacional por los productos que ofrece al público con los mejores estándares de calidad a través de la excelencia y credibilidad, los cuales otorguen bienestar y satisfacción a sus clientes” (Narváez, 2023).

Valores corporativos

Los valores que se practican en Lácteos Q’Señor son: responsabilidad, amabilidad, puntualidad, calidad, satisfacción del cliente, integridad y honestidad (Narváez, 2023).

b) Evaluación del proceso de comercialización y distribución

Se presenta a continuación los resultados obtenidos respecto al análisis diagnóstico del estado actual del proceso de distribución de lácteos de la empresa Q’Señor.

- **Diagrama de Interrelaciones**

El estudio de procesos realizado en esta fase de la investigación abarcó el estado actual de los procesos en las compras microempresariales de Lácteos Q’Señor evidenciando con mayor precisión la realidad de la gobernanza interna de la región. A continuación, se describe y explica el estado de los procesos que conforman el área de compras y de logística en la empresa estudiada:

Área de compras:

1. Confirmación de existencias: materiales de impresión y equipos de procesamiento
2. Creación de código
3. Crear órdenes de compra directas e indirectas

Área de logística:

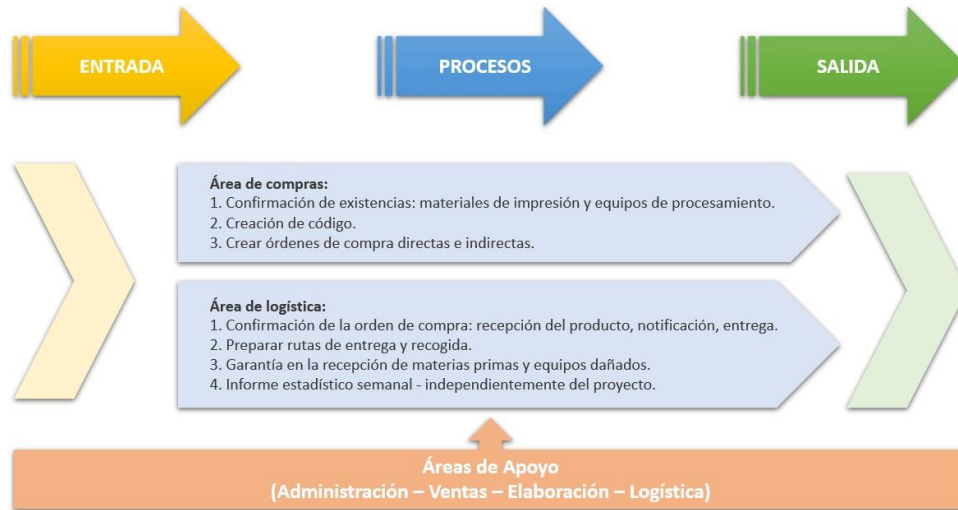
1. Confirmación de la orden de compra: recepción del producto, notificación, entrega
2. Preparar rutas de entrega y recogida.
3. Garantía en la recepción de materias primas y equipos dañados
4. Informe estadístico semanal - independientemente del proyecto

- **Mapa de procesos**

En el instrumento aplicado, las preguntas sobre la problemática se enfocaron directamente en la gestión de compras y distribución de Lácteos Q’Señor, es decir, el proceso de suministro de materiales y equipos, obteniendo lo siguiente.

Figura 9

Mapa de procesos del área de logística de Lácteos Q’Señor



- **Matriz de actividades con problemas.**

Respecto a la matriz de problemas, esta al ser en una herramienta útil para la investigación y la planificación estratégica puesto que identificar y organizar los problemas detectados en la empresa Lácteos Q’Señor, se presenta a continuación los resultados obtenidos.

Tabla 1

Estado de los procesos del área de compras y del área de logística de Lácteos Q’Señor

#	Procesos	Ficha	Alcance	Políticas	Flujograma	Actividades
Procesos de compra						
1	Confirmación de stock	No	No	No	No	No
2	Creación de códigos	No	No	No	No	No
Procesos de logística						
1	Confirmación	No	No	No	No	No
2	Elaboración de Ruta	No	No	No	No	No
3	Recepción de Suministro	No	No	No	No	No
4	Reporte Estadístico	No	No	No	No	No

La evaluación reveló que los procesos analizados carecen de las cualidades que se esperan encontrar en un manual de gestión de procesos integral; en los documentos asociados, alcances definidos, flujogramas, como en las actividades delineadas se identifican deficiencias significativas. Esta falta de cumplimiento con los estándares esperados puede desencadenar una serie de conflictos en el ámbito de las adquisiciones puesto que además se pueden generar riesgos ambientales debido a la falta de

cumplimiento de la política de la empresa o de otros requisitos de gestión establecidos. Es imperativo abordar estas deficiencias para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo en la gestión de procesos.

- **Herramienta 5W + 1H.**

La Herramienta 5W + 1H fue la técnica utilizada para organizar y estructurar información de manera clara y sistemática respecto al proceso de distribución de productos lácteos en la empresa Q’Señor dando respuesta a las 6 preguntas básicas planteadas; en la siguiente tabla se presenta lo obtenido.

Tabla 2

Herramienta 5W+1H aplicada a los procesos de comercialización y distribución de Lácteos Q’Señor

5w + 1H		
Who	¿Quién?	Empresa Lácteos Q’Señor
What	¿Qué?	Gestión logística de los procesos de comercialización y distribución
Why	¿Por qué?	Una gestión ineficiente de los procesos mencionados ha provocado los siguientes problemas: retrasos, insatisfacción, pérdidas, costos elevados, etc.
Where	¿Dónde?	Procesos comercialización y distribución
When	¿Cuándo?	2023
How	¿Cómo?	Optimización de procesos mediante la implementación de un software para una gestión automatizada

ANÁLISIS GENERAL DEL PROBLEMA

La mala gestión de los procesos logísticos de comercialización y distribución conduce a los siguientes problemas:

- Retrasos en la entrega de productos a los clientes, afectando su satisfacción.
- Pérdida de ventas y por ende afectación a las utilidades netas.
- Costos elevados por transporte ineficiente o pérdida de inventario por errores en la gestión.
- Incumplimiento de plazos acordados con los clientes, afectando la reputación de la empresa.
- Afectación a la cadena de suministros, dificultando la toma de decisiones.

- **Calificación de los procesos.**

Otra de las evaluaciones realizadas al proceso logístico de la empresa consistió en la calificación de los procesos, de esta se obtuvo lo siguiente.

Tabla 3*Estado actual de los procesos de logística*

Nombre del proceso Ventas y distribución	<ul style="list-style-type: none"> ● Confirmación del pedido ● Preparar pedidos ● Preparar rutas de envío ● Resumen de estadísticas
Código	No
Propósito	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	No
Metas – Objetivos	No
Vinculación	No
Políticas	No
Diagrama de flujo	No
Actividades	No
PROBLEMAS DETECTADOS	
Al no disponer de un sistema de gestión logística de los procesos de comercialización y distribución, es imposible tener un control en tiempo real de los inventarios, tiempos y rutas de entrega; siendo este el principal problema identificado puesto que el control manual de estos procesos provoca que la empresa este más propenso a retrasos causados por errores en el establecimiento de ruta de entregas acorde con las necesidades de los clientes.	
EFECTOS DIRECTOS	
Retrasos Inconvenientes en las entregas	

Los problemas detectados en el proceso logístico de comercialización y distribución de los productos lácteos de la empresa Q´Señor fortalecen la necesidad de implementar un plan de mejoras a fin de optimizar los recursos utilizados en este proceso, así como también para mejorar su productividad y sobre todo la satisfacción de los clientes la cual de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada; cuyos resultados se presentan a continuación, reflejan la necesidad de tomar acciones inmediatas para lograr que los consumidores se encuentren más satisfechos con los productos entregados y servicio prestado.

Tras un exhaustivo análisis del proceso logístico de distribución de productos de la empresa Lácteos Q´Señor, se ha identificado una serie de áreas de mejora clave, destacando principalmente la necesidad de automatizar los procesos logísticos considerando que al momento del estudio en esta entidad dichos procesos se manejaban a través de registros y controles manuales. En respuesta a estos hallazgos, se ha elaborado una propuesta detallada de un modelo logístico diseñado para maximizar la eficiencia en la comercialización y distribución de los productos de la compañía. Este modelo no solo busca optimizar la cadena de suministro, sino también fortalecer la competitividad y la capacidad de respuesta

ante las demandas del mercado.

2.2.3.2. Desarrollo de la propuesta

a) Nombre de la propuesta

Implementación del software MBA Máster Business Administrator para la optimización del proceso logístico de comercialización y distribución de productos lácteos de la empresa Q´Señor.

b) Objetivo de la propuesta

Implementar del software MBA Máster Business Administrator para la optimización del proceso logístico de comercialización y distribución de productos lácteos de la empresa Q´Señor.

c) Descripción del software a implementar como propuesta

Después de identificar las necesidades, se sugirió a los gestores de la empresa Q´Señor la implementación de un sistema automatizado para la gestión de los procesos logísticos principalmente de distribución. Este sistema está diseñado para controlar y conectar eficazmente los procesos relacionados con la logística de distribución, garantizando una gestión organizada, rápida y oportuna. En este contexto, se propone la adopción de un software denominado MBA System, el cual ofrece una serie de funciones específicas diseñadas para abordar los problemas identificados. Este software se adapta según los requisitos del área, proporcionando menús personalizados para organizar y optimizar las operaciones de manera ágil y eficiente.

Figura 10

Sistema MBA – Advanced Retail



Nota. Tomado de MBA3 (2023).

El MBA - Advanced Retail Systems ofrece una serie de opciones de gestión y operaciones centradas en proveedores, inventario, colaboración, recursos humanos, clientes, activos fijos y sistemas. Sin embargo, en esta instancia específica, nos enfocaremos únicamente en los menús relacionados con

posibles problemas en las áreas de Proveedor, Almacén y Cliente.

Figura 11

Menú principal del Sistema MBA – Advanced Retail



Nota. Tomado de MBA3 (2023).

Se detallan a continuación los menús disponibles en el software MBA - Advanced Retail Systems

- **Menú de proveedores:** El menú dedicado a proveedores ofrece una amplia gama de funcionalidades diseñadas para facilitar la gestión de relaciones con estos. Permite la creación de nuevos proveedores y proporciona herramientas para obtener informes detallados sobre múltiples aspectos, como órdenes de compra, facturas y notas de crédito; estas herramientas están diseñadas para optimizar la supervisión y el seguimiento de las transacciones comerciales con los proveedores, mejorando así la eficiencia y la transparencia en las operaciones.

Figura 12

Características del menú Proveedores



Nota. Tomado de MBA3 (2023).

- **Menú Inventario:** Esta función proporciona la capacidad de generar nuevos productos dentro del sistema, realizar búsquedas para descubrir nuevos artículos disponibles en el mercado y realizar un seguimiento detallado de información crucial. Esto incluye la verificación de precios, la revisión del historial de compras recientes y la identificación del proveedor específico del artículo. Al introducir los códigos correspondientes, también es posible visualizar de manera instantánea las existencias disponibles. Este nivel de acceso y control facilita la toma de decisiones informadas en cuanto a la gestión de inventarios y la planificación de compras.

Figura 13

Características del menú Inventario



Nota. Tomado de MBA3 (2023).

- **Menú de clientes:** Esta funcionalidad es clave para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación, el cual es optimizar el proceso logístico de distribución de productos de la empresa estudiada. En este menú del software propuesto la empresa tiene la posibilidad de generar pedidos de facturación para ventas basadas en el stock disponible y la capacidad de diseñar solicitudes de requisición para proceder con la compra de materias primas necesarias.

Además de estas acciones directas, este sistema también permite la generación de informes detallados que ofrecen insights valiosos sobre el desempeño de las ventas y las compras en períodos específicos de tiempo; pero sobre todo, permite obtener en tiempo real un informe de los pedidos actuales y próximos lo que facilita una gestión más estratégica y eficiente de los recursos y el inventario, lo que permitirá planificar de mejor manera las rutas de entrega

en menor tiempo, con costos inferiores cumplimiento con los ofrecimientos a los clientes lo que mejora de forma general de las operaciones comerciales.

Figura 14

Características del Menú Clientes



Nota. Tomado de MBA3 (2023).

Como se ha descrito en los párrafos anteriores, las características disponibles en el software MBA - Advanced Retail Systems se ajustan perfectamente a las necesidades identificadas en la empresa Lácteos Q´Señor, especialmente en lo que respecta a la optimización de los procesos logísticos, con un enfoque principal en la comercialización y distribución. En este sentido, los beneficios que ofrece esta herramienta digital se centran en abordar las problemáticas identificadas, como la reducción de los tiempos de entrega, la optimización de los recursos, la gestión eficiente de los procesos y la maximización de la satisfacción del cliente.

2.3. Validación de la propuesta por expertos

Para llevar a cabo la validación de la propuesta por parte de expertos, se ha conformó un grupo de 3 profesionales con experiencia y conocimientos específicos en el tema. Estos expertos conformaron la comisión revisora, cuya función fue formular criterios de evaluación para la propuesta planteada.

La elección de especialistas se realizó considerado el perfil profesional con relación a la formación académica, experiencia académica y experiencia laboral orientada a la gestión administrativa. En la tabla adjunta se presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación.

Tabla 4

Descripción del perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Luis Alfredo Carvajal Pérez	14 años	Ingeniero Comercial Mención Administración de Empresas Magíster en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales	Docente Universitario
Manolo Jesús Mafla Martínez	17 años	Ingeniero Comercial Magister en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad	Docente Universitario Empresario autónomo
Freddy Richard Quinde Sari	15 años	Licenciado en Publicidad Magister en Gerencia Empresarial con Mención en Marketing	Director Carrera de Administración de Empresas Empresario autónomo

Respecto a los criterios considerados por el equipo de expertos, estos consistieron en el impacto, aplicación, concepto, actualidad, calidad, factibilidad y oportunidad tal como se detalla en la tabla adjunta.

Tabla 5

Criterios de evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Alcance de la propuesta y su representación para generar de valor.
Aplicación	Capacidad al implementar la propuesta considerando que esta sea aplicable.
Concepto	Elementos de la propuesta entorno a la fundamentación teórica y descripción.
Actualidad	Contenidos de la propuesta ajustados a la realidad empresarial actual.
Calidad	Medición de los componentes cualitativos de la propuesta.
Factible	Grado de uso la propuesta por parte de la entidad participante.
Oportunidad	Contenidos de la propuesta dan respuesta a la problemática identificada en el estudio.

Una vez especificados los aspectos utilizados para la validación de la propuesta, se estableció una

escala de importancia y representatividad mediante una escala de Likert estableciendo la asignación de hasta de cinco puntos por el cumplimiento de los criterios antes señalados y la reducción de al menos un punto por incumplimiento de los requisitos, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 6

Resultados de la validación por expertos

Aspectos	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	%
Impacto	5	5	4	14	93,33
Aplicable	5	5	5	15	99,99
Concepto	4	5	4	13	86,67
Actualidad	4	4	4	12	80,00
Calidad	4	4	5	13	86,67
Factible	5	5	5	15	99,99
Oportunidad	4	5	5	14	93,33
Total	31	33	32		96,00

Los resultados presentados en la tabla 6 evidencian una evaluación positiva por parte de los profesionales hacia la propuesta planteada para la empresa Lácteos Q´Señor. Según los expertos, la propuesta tiene un alto potencial de impacto al generar valor positivo, especialmente en términos de optimización de recursos y mejora continua de la empresa en estudio. Además, los expertos señalaron que la propuesta es altamente aplicable en la práctica, dado que en la actualidad la mayoría de las empresas buscan automatizar sus procesos para mejorar el control y reducir los errores inherentes a la naturaleza humana. Sin embargo, en cuanto a la originalidad, la valoración de los expertos indica una puntuación menor puesto que consideran que la implementación un software no es considerado como una estrategia novedosa, ya que es una de las herramientas más comúnmente utilizadas en las empresas para optimizar los procesos.

En resumen, la evaluación de los expertos hacia la propuesta alcanzó una puntuación de 96 puntos sobre 100, lo cual evidencia una aceptación altamente positiva de lo planteado para la empresa Lácteos Q´Señor, cumpliendo así con el objetivo establecido para la presente investigación.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Para finalizar, se presenta la matriz de articulación de la propuesta en la que se demuestra la vinculación de los conocimientos y fundamentos teóricos en el ejercicio práctico llevado a cabo mediante la implementación del software MBA Máster Business Administrator para la optimización del proceso logístico de comercialización y distribución de productos lácteos de la empresa Q´Señor.

Tabla 7

Matriz de articulación de la propuesta

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I	Gestión de los procesos logísticos	Enfoque mixto Investigación de campo Alcance descriptivo Diseño no experimental Instrumentos: encuesta y entrevista	Análisis profundo de procedimientos	Procedimientos demorados y desorganizados	<ul style="list-style-type: none"> ● Esquemas de interrelaciones ● Matriz de acciones y procesos con problemática ● Herramienta 5W y 1H ● Matriz de evaluación de procedimientos
Capítulo II	Automatización de procesos mediante implementación de software como propuesta para la optimización del proceso logístico de comercialización y distribución de productos lácteos	Plan de mejoramiento de indicadores de evaluación y resultados	Observación de los procedimientos del área	La propuesta contempló los siguientes resultados: <ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución de MBA ● Optimización de los procesos de comercialización y distribución 	Cuadro de Mando Integral (CMI)

CONCLUSIONES

La inadecuada gestión de los procesos de comercialización y distribución en la empresa Lácteos Q´Señor tiene un impacto significativo en su eficiencia operativa. La investigación revela una serie de problemas de gestión logística, destacando los retrasos en la entrega, los inventarios desactualizados, la falta de coordinación y la insatisfacción de los clientes. Estos problemas afectan directamente a la entidad, impidiéndole satisfacer la demanda de manera eficiente y oportuna, lo que ha resultado en la pérdida de clientes y oportunidades de crecimiento.

Para el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica con el fin de obtener una comprensión sólida y profunda de las teorías relacionadas con la gestión logística, el plan de mejoras y la optimización. Estos fundamentos proporcionaron una base sólida para el estudio, explorando conceptos clave que permitieron una comprensión integral de los desafíos y oportunidades en el ámbito logístico de la empresa Lácteos Q´Señor.

Para evaluar las problemáticas existentes en la empresa, se realizó una investigación detallada sobre los procesos de comercialización y distribución de productos lácteos; para ello, se recopilaron datos a través de la aplicación de técnicas e instrumentos dirigidos a clientes y personal de la entidad. Los resultados evidenciaron que la problemática que genera mayor insatisfacción entre los clientes es la tardanza en las entregas de los productos, y que el personal es consciente de la necesidad de mejorar los procesos en esta área, reafirmando la necesidad de automatización de los procesos en la entidad, ya que ello es posible reducir costos, incrementar la productividad, optimizar procesos y lograr un mayor control y seguimiento.

Como resultado de la investigación, se elaboró una propuesta detallada destinada a optimizar los procesos de comercialización y distribución de los productos de la empresa Q´Señor, la cual consiste en la implementación del software MBA (Máster Business Administrator). La propuesta se fundamentó en el análisis de las necesidades identificadas durante la investigación y se sustentó en los múltiples beneficios que esta herramienta genera para las entidades que han optado por automatizar sus procesos.

Finalmente, para validar la viabilidad y relevancia de la propuesta planteada, se llevó a cabo un proceso de validación con criterios de expertos en el área. Los profesionales evaluaron la propuesta como altamente positiva por su factibilidad técnica, impacto potencial y alineación con los objetivos de la empresa. Esta validación respaldó la necesidad de implementar un software de gestión en la empresa Lácteos Q´Señor para lograr la optimización de los procesos de comercialización y distribución, consolidando así los hallazgos obtenidos durante la investigación.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a los gestores de la empresa Lácteos Q´Señor considerar la implementación de un sistema integral de procesos productivos y logísticos para abordar los problemas identificados en la presente investigación y mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la cadena de suministro. Se recomienda la formación de equipos de trabajo encargados de identificar cuellos de botella y desarrollar soluciones efectivas para una distribución más eficiente de los productos.

La revisión y actualización constante son fundamentales para adaptarse a la naturaleza cambiante del mercado. Se insta a la empresa Lácteos Q´Señor a actualizar continuamente sus procesos logísticos, adoptando tendencias y tecnologías que se ajusten a las nuevas necesidades del mercado; estas actualizaciones permitirán una mejora continua y, en consecuencia, el crecimiento de la empresa.

La automatización de los procesos es una herramienta clave para mejorar la eficiencia y reducir los errores en las empresas, especialmente en las productivas; en tal virtud, se recomienda firmemente la implementación de software de gestión, como el MBA (Máster Business Administrator), que permitirá agilizar la toma de decisiones, optimizar rutas de distribución, mejorar la precisión en el seguimiento de inventario e incrementar la satisfacción del cliente.

Automatizar los procesos no implica el reemplazo del personal, sino que se convierte en una herramienta complementaria para agregar mayor valor a los procesos productivos. Con este antecedente, se recomienda a Lácteos Q´Señor invertir en la formación y capacitación de su personal, proporcionando capacitación en temáticas relacionadas a los nuevos modelos y tecnologías de gestión, esto fomentará un ambiente de aprendizaje y facilitará la adaptación a los cambios para lograr una mejora continua en la empresa.

Finalmente, se recomienda considerar el criterio de los expertos validadores de la propuesta presentada en la investigación a fin de que sea tomada en cuenta por la empresa Lácteos Q´Señor como una estrategia para mejorar su situación actual respecto a la gestión logística de comercialización y distribución, tomando en cuenta que la retroalimentación y validación de los expertos externos proporciona una perspectiva objetiva y especializada respecto a lo propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcocer, P., Paredes, M., Proaño, P., & Baque, L. (2020). Mejoramiento de la línea de producción de la pequeña empresa de lácteos; caso práctico del Cantón Mejía del Ecuador. *Journal of Business and Entrepreneurial*, Vol. 4(Nº 3), 102 - 116. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.69>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson. https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Bonilla, K., Guillén, M., & Gómez, M. (2019). *Evaluación del sistema de gestión de calidad de la empresa Lácteos Loza de la ciudad de Estelí durante el primer semestre del 2019*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/175/1/19962.pdf>
- Bríñez, M. (2018). Proceso logístico de las empresas del sector lácteo del municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia. *Redalyc*, 31-48. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553000002.pdf>
- Cadena, Ó. (2018). *Gestión de la calidad y productividad*. ESPE.
- Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica. *ImaginarioSocial*, 68 - 82. <https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/download/70/160>
- Condori, E. (2017). *Guía de Gestión Empresarial*. Comisión Episcopal de Educación (CEE).
- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123489/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Fuentes, A. (2018). *Planeación logística de una productora de lácteos en un proceso IBP (Integrated Business Planning)*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Galindo, M., Roca, R., López, B., & Puello, D. (2022). La importancia de la logística en una empresa: Breve revisión a casos de Cartagena. *Revista Saber, Ciencia y Libertad: Scielo*, 122 - 128. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/download/92/8116/25718>
- Giraldo, M. (2021). *Logística en la cadena de lácteos*. Universidad del Rosario.
- González, N., Jacobo, C., Ochoa, B., & Chairez, E. (2021). *Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocios*. Instituto Tecnológico de Sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/gestionempresarial.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodología de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad total y productividad*. McGraw Hill.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/5664337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Inga, E., & Saquicela, J. (2022). *Análisis costo-beneficio de la automatización en el sistema de producción de hormigón para Hormiazuaay CIA. LTDA*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Jordán, J. (2017). *Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP*. Universidad Nacional de Loja.
- López, O., Lara, D., Villacís, J., & Pérez, J. (2019). *Administración y Gestión empresarial*. Casa Editora del Polo. <https://doi.org/10.23857/978-9942-816-18-4>
- Masaquiza, M. d. (2015). *La logística comercial y su impacto en el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de leche del Cantón Quero APROLEQ*. Universidad Técnica de Ambato.
- MBA3. (2024). *PLATAFORMA INTEGRAL MBA3*. <https://mba3.com/>
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Scielo*, Vol. 27(Nº 2), 328 - 342.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Moreira, H., & Zambrano, G. (2023). *IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ISIDRO S.A.* Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ.
- Narváez, I. (julio de 2023). Lácteos Q´Señor. (M. Moreno, Entrevistador)
- Nava, A., & Naspleda, F. (2020). Inteligencia artificial, automatización, reestructuración capitalista y el futuro del trabajo: un estado de la cuestión. *CEO*, 6(12), 93-114.
- Pérez, J. (2019). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Quelal , A. (2022). *Modelo de gestión por procesos en la empresa CORPARIMPORT S.A. en el sector de Carcelén*. Quito: Universidad Israel.
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3092/3/UISRAEL-EC-MASTER-ADM-GP-378.242-2022-020.pdf>
- Revelo, J. (2022). *Manual de procedimientos administrativos y logística para la empresa Difarmedic Cia. Ltda.* Quito: Universidad Israel.
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3762/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2022-015.pdf>

- Reyes, D., Cadena, A., & Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Scielo*, Vol. 10(Nº 26), 217-239. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>
- Ríos, N., Portugal, J., & González, E. (2019). *Logística y Calidad*. México: Instituto Tecnológico de Sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/intec/logisticaycalidad.pdf>
- Sánchez, J. (2019). *ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA DE ENTRADA DE LA LECHE EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DE LA CIUDAD DE QUITO*. Escuela Politécnica Nacional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20143/1/CD%209592.pdf>
- Santana, A., Rivadeneira, J., Guerrero, E., & Salinas, J. (2022). Propuesta plan de mejora para los negocios turísticos de Tabiazo, provincia de Esmeraldas – Ecuador. *REVISTA ERUDITUS*, Vol. 3(Nº 3), 83-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.722>
- Singo, C. (2019). *Plan de mejora en los procesos de logística en la empresa IPAC S.A. ubicada en el D.M. Quito, Sector Norte - Carcelén*. Quito: Universidad Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2253/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-094.pdf>
- Sohn-Rethel, A. (2017). Trabajo manual y trabajo intelectual. En A. Sohn-Rethel, *Una crítica de la epistemología* (pág. 332). Dado Ediciones.
- Tejada, N., Soler, V., & Pérez, A. (2019). Metodología de estudio de tiempo de movimiento: Introducción al GSD. *3C Empresa*, 39-49. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.39-49>
- Tipán, D. (2020). *Análisis de indicadores de gestión de la calidad del Servicio de Distribución, Empresa Eléctrica Quito*. Universidad Tecnológica Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2525/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2020-027.pdf>
- Velásquez, L., & Rolón, B. (2023). La optimización de los procesos logísticos. *Revista Investigación & Gestión*, Vol. 6(Nº 1), 43 - 67. <https://doi.org/https://doi.org/10.22463/26651408.4286>
- Villavicencio, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2019). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50 - 59. <https://doi.org/https://3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-elaborar-plan-mejora-continua/>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta para los clientes de la empresa

FORMULARIO DE ENCUESTA UNIVERSIDAD ISRAEL CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimados clientes de la empresa Lácteos Q'Señor, en esta oportunidad me es grato solicitarle muy comedidamente su valioso aporte y criterio contestando a las siguientes preguntas contenidas en la presente encuesta de la investigación que la he titulado: "Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos"

1. ¿Qué tipo de productos lácteos ha comprado en la empresa Lácteos Q'Señor?

- | | |
|-------------------|-------------------|
| € Cuajada con sal | € Leche entera |
| € Cuajada sin sal | € Manjar de leche |
| € Queso amasado | € Mozzarella |
| € Queso chonta | € Yogurt |
| € Queso fresco | |

2. ¿Con qué frecuencia compra los productos lácteos que le ofrece la empresa Lácteos Q'Señor?

- € Siempre
- € Frecuentemente
- € Casi nunca

3. ¿Cuál es el factor de los productos lácteos comprados en la empresa Lácteos Q'Señor, que mayor insatisfacción le ha causado?

- € Precio alto
- € Calidad deficitaria
- € Demoras en la entrega

4. ¿Cómo le afectan las demoras en la entrega de los productos lácteos?

- € Pierde el contrato
- € Demora en ventas
- € No le afecta

5. ¿Cómo califica el servicio de entrega que le ofrece la empresa Lácteos Q'Señor?

- | | |
|-------------|--------|
| € Excelente | € Malo |
| € Muy bueno | |
| € Regular | |

Anexo 2. Guía de entrevista para el personal de la empresa

**FORMULARIO DE ENCUESTA UNIVERSIDAD ISRAEL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Estimado personal de la empresa Lácteos Q'Señor, en esta oportunidad me es grato solicitarle muy comedidamente su valioso aporte y criterio contestando a las siguientes preguntas contenidas en la presente encuesta de la investigación que la he titulado: "Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la comercialización y distribución de productos lácteos"

1. ¿Cuenta la empresa con un modelo logístico adecuado para la distribución de productos lácteos en la empresa Lácteos Q'Señor?

- € Si
- € No

¿Por qué?

2. ¿Se evalúan las rutas de transporte para la distribución de productos lácteos a supermercados, micro mercados y domicilio de los clientes?

- € Si
- € No

¿Por qué?

3. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la empresa para evaluar las rutas de transportes durante la distribución de productos lácteos a supermercados, micro mercados y domicilio de los clientes?

- € Tiempo
- € Distancia recorrida
- € Costos
- € Ninguno

4. ¿Cuál es el factor logístico más importante para la empresa?

- € Compra de productos
- € Inventarios
- € Almacenamiento
- € Entrega del producto al cliente

¿Por qué?

5. ¿Por qué la entrega del producto al cliente es un factor importante para la empresa?

- € El cliente puede perder el contrato

€ El cliente demora en iniciar el trabajo

€ No les afecta a los clientes

¿Por qué?

6. ¿Requiere la empresa Lácteos Q'Señor mejorar su modelo logístico?

€ Si

€ No

¿Por qué?

7. ¿Considera que la implementación de un software de gestión sería una opción correcta para optimizar los procesos de comercialización y distribución?

€ Si

€ No

¿Por qué?

8. ¿Qué ganaría la empresa con la implementación de un modelo logístico adecuado?

€ Competitividad

€ Ahorro de costos

€ Imagen positiva ante futuros clientes

¿Por qué?

Anexo 3. Instrumento de validación Experto 1

Criterios	Descripción	Preguntas	Escala de estimación				
			En Total Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.	¿Considera que la propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?	X				
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?	X				
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión de manera sistémica y articulada.	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión?		X			
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?		X			
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?		X			
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?	X				
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?		X			

Nombre : Ing. Luis Alfredo Carvajal Pérez, MSc.

CC : 0401056122

Firma: _____



Anexo 4. Instrumento de validación Experto 2

Criterios	Descripción	Preguntas	Escala de estimación
-----------	-------------	-----------	----------------------

			En Total Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.	¿Considera que la propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?		X			
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?	X				
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión de manera sistémica y articulada.	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión?		X			
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?		X			
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?	X				
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?	X				
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?	X				

Nombre : Ing. Manolo Jesús Mafla Martínez, MSc.

CC : 0401017710

Firma: _____



Anexo 5. Instrumento de validación Experto 3

Criterios	Descripción	Preguntas	Escala de estimación				
			En Total Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.	¿Considera que la propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?	X				
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?	X				
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión de manera sistémica y articulada.	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión?		X			
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?		X			
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?		X			
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?	X				
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?		X			

Nombre : Lic. Freddy Richard Quinde Sari, MSc.

CC : 1709123788

Firma: _____

