



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,  
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNOLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Propuesta de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la  
Distribuidora Montenegro**

**Autor: José Xavier Montenegro Agua**

**Tutora: PhD Elena Tolozano Benites**

Guayaquil, Ecuador

2019



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la Distribuidora  
Montenegro

**Autor:** José Xavier Montenegro Agua

**Tutora:** Mg. Elena Tolozano Benites

**Resumen**

La Distribuidora Montenegro, dedicada a la distribución de hielo seco, presentaba falencias en el proceso de distribución que afectaba la satisfacción del cliente, el propósito de la presente investigación estuvo orientada a la elaboración de un plan de mejora al proceso de distribución de hielo seco para de esta manera poder lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro. El marco teórico de la investigación estuvo fundamentado en la teoría de la logística relacionada al proceso de distribución, orientada a lograr la satisfacción de los clientes. Los tipos de investigación que se aplicaron fueron de tipo descriptiva, explicativa y correlacionales las técnicas aplicadas fueron de las encuesta mediante la cual se logró llegar a conclusiones entre ellas la más importantes cumplimientos y prestaciones solicitadas, cumplimiento de plazo o entregas, servicio logístico, atención y asesoramiento recibido.

Logística

Distribución

Satisfacción



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y  
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Proposal for improvements to the distribution process of dry ice of the  
Distribuidora Montenegro

**Autor:** José Xavier Montenegro Agua

**Tutora:** Mg. Elena Tolozano Benites

**Abstract**

Distribuidora Montenegro, dedicated to the distribution of dry ice, had shortcomings in the process of distribution of dry ice that affected customer satisfaction, the purpose of this research was oriented to the development of an improvement plan for the distribution process. dry ice in order to achieve customer satisfaction of the distributor Montenegro. The theoretical framework of the research was based on the theory of logistics related to the distribution process, aimed at achieving customer satisfaction. The types of research that were applied were of a descriptive, explanatory and correlation type. The techniques applied were those of the survey through which conclusions were reached, including the most important. Establish the structure of the improvement plan for the dry ice distribution process. the distributor Montenegro.

Logistics

Distribution

Satisfaction

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Autoria .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de figuras.....	ix
Índice de cuadros.....	x

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

##### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema.....	2
Evaluación del problema.....	3
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
Objetivos general.....	3
Objetivos específicos.....	3
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	8
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	24
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	28

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	30
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	36
PLAN DE MEJORAS.....	45
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>5</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Títulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura 1: Proceso de distribución .....	11
Figura 2: Satisfacción .....	14
Figura 2: Estructura Organizativa.....	24
Figura 4: Situación actual. ....	31
Figura 5: Organigrama Estructurado.....	34
Figura 6: Rango de Jerarquías .....	35
Figura 7: Actividades del área.....	36
Figura 8: Manual de funciones.....	37
Figura 9: Cargos del personal.....	38
Figura 10: Comunicación interdepartamental.....	39
Figura 11: información Empresarial .....	40
Figura 12: Datos que proporciona .....	41
Figura 13: Soportes y Documentación.....	42
Figura 14: Control del área logística .....	43
Figura 15: Indicadores de Desempeño.....	44
Figura 16: Camiones .....	45
Figura 17: Falta de planificación .....	46
Figura 18: Solicitud de reclamo .....	47
Figura 19: Impacto de las actividades .....	49
Figura 20: Impacto de las actividades .....	50
Figura 21: Atención y Asesoramiento .....	51
Figura 22: Cumplimiento de plazos entregas .....	52
Figura 23: Servicio logístico .....	53
Figura 24: Servicio al cliente .....	54
Figura 25: Decisión de compra .....	55
Figura 26: Diagrama de Ishikawa .....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Títulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 1: Plantilla de empleados.....	24
Cuadro 2: Tipos de población .....	26
Cuadro 3 Colaboradores de la empresa .....	27
Cuadro 4: Plan de Mejora .....	30
Cuadro 5: Organigrama Estructurado.....	34
Cuadro 6: Rango de Jerarquías.....	35
Cuadro 7: Actividades del área.....	36
Cuadro 8: Manual de funciones .....	37
Cuadro 9: Cargos del personal .....	38
Cuadro 10: Comunicación interdepartamental .....	39
Cuadro 11: información Empresarial.....	40
Cuadro 12: Datos que proporcionan .....	41
Cuadro 13: Soportes y documentación .....	42
Cuadro 14: Control del área logística.....	43
Cuadro 15: Indicadores de desempeño.....	44
Cuadro 16: Camiones.....	45
Cuadro 17: Falta de planificación .....	46
Cuadro 18: Solicitud de Reclamo .....	47
Cuadro 19: Impactos de las actividades.....	49
Cuadro 20: Cumplimiento de las prestaciones.....	50
Cuadro 21: Atención y asesoramiento.....	51
Cuadro 22: Cumplimiento de plazos entregas .....	52
Cuadro 23: Servicio logístico.....	53
Cuadro 24: Servicio al cliente.....	54
Cuadro 25: Decisión de compra .....	55
Cuadro 26: Resumen de los resultados de las encuestas .....	56
Cuadro 27: Ventas de compañía .....	57
Cuadro 28: Impacto de los resultados .....	61
Cuadro 29: Plan de Mejora.....	62
Cuadro 30: Plan de Mejora 2 .....	64

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Ubicación del problema en un contexto**

En la actualidad debido a la globalización de los mercados, ha ocasionado que los clientes tienen varias opciones donde escoger para adquirir un bien o un servicio, y estos eligen a la empresa que les proporcione la mejor satisfacción. En estas condiciones, es importante trabajar por construir un buen canal de distribución, que dé gran seguridad y tranquilidad a la empresa, asegurándose que el producto llegará en las condiciones idóneas y óptimas a manos del cliente (Cornejo y León, 2017).

En este panorama es fundamental trabajar en la calidad de dicho canal de distribución para cumplir con los plazos de envío y entrega prometidos a los clientes, darles confianza y, en definitiva, ofrecer un servicio excelente y 100% confiable. (Cornejo y León, 2017).

Desde que un producto comienza a producirse hasta que finalmente llega a manos del cliente, pasa por toda una serie de etapas o procesos. Uno de ellos es la distribución que supone un conjunto de actividades que se realizan desde que el producto se transporta por el proveedor o empresa hasta que es comprado por el consumidor (Idrovo, 2012).



La distribuidora Montenegro, ubicada en el cantón Guayaquil, en la actualidad a experimentado un incremento en las quejas que recibe de sus clientes, por lo que estudio a realizar está orientado a mejorar el proceso de distribución de hielo seco.

### **Situación conflicto**

Producto de la experiencia y de la observación realizada en el campo se evidencia falencias en proceso actual de distribución de hielo seco de la distribuidora Montenegro y los síntomas son:

- Quejas constantes por la demora en la entrega de los productos.
- La acumulación de órdenes de entrega, esta situación conduce a la realización de doble trabajo.
- Los carros constantemente se quedan en el tráfico y causan demora.
- Incrementos de multas cuando entregan la mercadería fuera de horarios de los que permite la ATM.

Para lograr que esta situación mejore se requiere mejorar el proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro,

### **Delimitación del problema**

**Campo:** Logística

**Área:** Mejora del proceso de distribución

**Aspecto:** Logar la satisfacción del cliente

**Espacio:** Distribuidora Montenegro

**Cantón:** Guayaquil

**Provincia:** Guayas

**Año:** 2019

## **Formulación del problema**

¿Cómo mejorar el proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro, ubicada en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el año 2019?

**Variable independiente:** proceso de distribución

**Variable dependiente:** satisfacción del cliente

## **Evaluación del problema**

El proyecto de la investigación aporta los resultados esperados si cumple con las características, que se detallan a continuación:

**Relevante:** El problema que se presenta actualmente en la compañía es relevante, puesto que puede causar pérdidas de clientes, que optarían por la competencia por entrega a tiempo y en condiciones esperada.

**Coherente:** Se puede observar que existe una relación lógica entre los objetivos del proyecto y la metodología, ya que, se busca el mejoramiento del canal de distribución con el asesoramiento de técnicas cuantitativas y cualitativas.

**Claro:** La redacción es presentable y comprensible para el lector, se evita realizar malas interpretaciones del contenido, y se hace referencia a las ideas de otros autores, lo mismo que está debidamente referenciado.

**Conciso:** El presente proyecto de investigación posee una extensión de las páginas necesarias, aspecto importante que busca enriquecer el léxico del lector y brindar una idea para el mejoramiento de distribución de un negocio.

**Viable:** Las tareas que se pretenden asignar dentro del proyecto se pueden implementar en la empresa, siempre y cuando se tenga los recursos necesarios y el tiempo previsto en un cronograma.

**Congruente:** Es congruente, puesto que la distribución forma parte del área administrativa de una empresa, misma que es eje transversal de la formación profesional del Tecnólogo en Administración de Empresas.

**Vigente:** La bibliografía utilizada en la presente investigación vigente, debido a que se opta por contar con información actualizada, es decir a partir del 2010 hasta la actualidad, de tal manera que se determine los diversos cambios generados por la globalización y avances en cuanto a la competitividad y mejora de las empresas.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general:**

Elaborar un plan de mejora al proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro

### **Objetivos específicos:**

- Analizar desde la teoría de la logística la solución existente en el proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente.
- Identificar la situación actual del proceso de distribución de hielo seco de la distribuidora Montenegro.
- Establecer la estructura del plan de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la distribuidora Montenegro.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Actualidad y la importancia

La utilidad práctica

La utilidad metodológica del estudio se contribuye por la generación conocimientos significativos y aplicar los conocimientos vistos en la carrera, perfeccionándolos a través de las investigaciones que ameriten y que sean empleados por futuros investigadores.

Relevancia social

Por lo tanto, la propuesta de mejora al proceso de distribución de hielo seco de la Distribuidora Montenegro se justifica de la siguiente manera:

En cuanto a lo económico el presente proyecto permitirá optimizar los costos operativos, contar con indicadores de gestión del área, incrementar el volumen de distribución de productos, por ende, un incremento en la rotación de inventario. Esto depende de forma directa en generar mayores ingresos para la empresa, lo cual le permitirá tener una ventaja comparativa y competitiva.

Además, mediante la propuesta de mejoras se podrá adquirir mecanismos de control y revisión de unidades, de tal manera que se reduzca el riesgo de accidentes de tránsitos, caída de producto y por ende el derrame del hielo. Así mismo, los choferes recibirán inducciones sobre temas de seguridad vial, manejo defensivo, entre otros.

Inclusive, el desarrollo del presente proyecto permitirá asumir nuevos retos y responsabilidades, que aportarán valor agregado a la empresa, en las que se desenvolverán mejor en el mercado frente a la competencia, generando crecimiento interno del personal como profesiones y alcanzar las metas propuestas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **Antecedentes históricos**

Según el enfoque global de los mercados atendiendo a su origen y desarrollo, la logística comenzó meramente alineada con la consecución del producto concreto, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor coste posible (Quintero y Sotomayor, 2018)

La logística como actividad empresarial es antigua y podría decirse que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Trascendió al ámbito empresarial hace poco más de 5 décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo (Ruales, 2017).

Su evolución desde mediados de los años cincuenta se ha caracterizado por una primera etapa de conceptualización, con un énfasis en el análisis de costes de estas operaciones y la comprensión del grado de interrelación con otras tareas que suponía su despliegue. Ya en los años sesenta el foco se situó en los mecanismos de medición que buscaban el perfeccionamiento de los sistemas y, por tanto, su optimización (Quintero y Sotomayor, 2018).

En los setenta la irrupción de las crisis impulsó decididamente esta labor logística, dada la consideración de los modelos de la gestión de riesgos de aprovisionamiento y distribución (analizados en las Unidades didácticas 5 y 6 anteriores), todo ello aderezado por el respaldo de los sistemas de computación. En los años ochenta impacta de lleno el desarrollo tecnológico, incrementando en los perfiles del sistema de distribución clásico la gestión telemática, el control de lotes (códigos de barras), etc.; impulsando un avance sin precedentes en esta área (Ruales, 2017).

En los años noventa el enfoque vira de dentro hacia afuera, considerando importantes esquemas de segmentación, de expectativas de los clientes, de canales virtuales con mayores funcionalidades, etc.

En la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinidas y hoy en día son todo un proceso, en ocasiones, de alta complejidad.

### **Antecedentes referenciales**

#### **Tendencias de la logística**

El concepto moderno de logística que se aplica en las organizaciones actuales, viene caracterizado por jugar un papel protagonista en el plano de integración de las actividades del sistema técnico-productivo, cuyo máximo exponente tiene que ver con el aseguramiento de un flujo que se dirige a suministrar al cliente los productos y servicios demandados teniendo en cuenta su solicitud desde el mismo momento que surge la necesidad, eso sí, cumpliendo con los estándares de calidad y los costes que se está dispuesto a pagar (Quintero y Sotomayor, 2018).

De esta forma, se centra su actividad en la coordinación de las actividades para asegurar un flujo que garantice un alto nivel de servicio al cliente y de optimización de recursos en la dirección de operaciones, tal y como ha sido expuesto en la Unidad didáctica 5. Las principales áreas implicadas en esta temática son:

- ✓ Almacén.
- ✓ Recepción de suministros.
- ✓ Aprovisionamiento y compras.
- ✓ Transporte externo.
- ✓ Transporte interno.
- ✓ Transporte interempresa.
- ✓ Distribución.
- ✓ Tratamiento y atención de los pedidos.
- ✓ Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente.
- ✓ Planificación de la producción.
- ✓ Control de producción.
- ✓ Información y comunicaciones.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Ventas.

La logística permite que el producto adquiera su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada al menor coste posible, resolviendo así el clásico desajuste en el ciclo productivo entre la producción y el consumo, como consecuencia de la separación espacial y temporal de ambas fases, tema especialmente relevante en estos tiempos en que la separación es cada vez mayor debido a la globalización de los consumidores y a los procesos de deslocalización (Travaglini, 2014)

La gestión de la cadena de suministro es el conjunto de estrategias a través de las cuales se gestionan las actividades y empresas que la integran. Esto nos lleva a la colaboración para la mejora de procesos, viendo a las empresas como una sola para alcanzar un beneficio.

Además, la gestión de la cadena de suministro incorpora otras actividades como la gestión de recursos humanos, infraestructuras, administración, mantenimiento, así como la consideración del aporte imprescindible de las nuevas tecnologías y los sistemas de información. La logística integral

parece evolucionar hacia el concepto de operaciones fluidas de distribución y producción, avanzando en la integración funcional y en la eficiencia operacional, llegando a la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Bohorquez y Puello, 2013).

En esta misma línea, según Bohorquez y Puello (2013) se puede generar un análisis de las diferentes fases por las que evoluciona la logística dentro de las organizaciones, a saber:

- Fase inicial, donde la logística es considerada a partir de la variable comercial conocida por distribución, como una función subsidiaria, dado que existen otras grandes áreas funcionales, y se busca la consecución de costes bajos en la producción que faciliten la captación de mercado. En este sentido, la imputación de los costes de la logística no es casi nunca medible, ni prioritaria.
- Fase de integración, en la que surgen requerimientos de coordinación entre las diferentes áreas de actividad del sistema técnico, tratando de optimizar la vertiente de los costes totales, de tal forma que la sincronización aparece como un valor en los procesos de creación de estructuras rentables. Este enfoque posiciona la logística como una unidad propia de coste-beneficio, que, en algunas organizaciones, incluso ostenta una figura jurídica independiente.
- Fase de sistema, donde surge con fuerza el concepto de cadena de suministro como proceso medular de la moderna distribución, estableciendo un mecanismo ágil de ajuste ante el comportamiento de la demanda, facilitando una mejor gestión de funciones, recursos, responsabilidades, etc.
- Fase de extensión, en la que se imbrica la visión externa de la organización, encadenando los sistemas de otros agentes (proveedores y clientes), sobre todo con niveles sincronizados de conexión en tiempo real que permiten la consecución de sinergias derivadas del establecimiento de planes comunes de actuación en



todo el proceso o cadena logística. Disponible en la página web:  
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/468/1/TESIS.pdf>

En este argumento general, es evidente pensar que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, su atención y satisfacción, profundizando en el desarrollo de las fases de análisis del mercado y distribución bajo un perfil de dimensionamiento de los costes. Así, entre otras actividades la dirección logística en una empresa se puede caracterizar por las siguientes líneas de trabajo o responsabilidad, a saber (Arrambari, 2012).

- ✓ El desarrollo de capacidad en líneas de producción.
- ✓ La alta eficiencia en la producción.
- ✓ La política de reducción de stocks o inventarios.
- ✓ El desarrollo de sistemas de información que permita una gestión exhaustiva.

Todo ello en aras de obtener beneficios tales como:

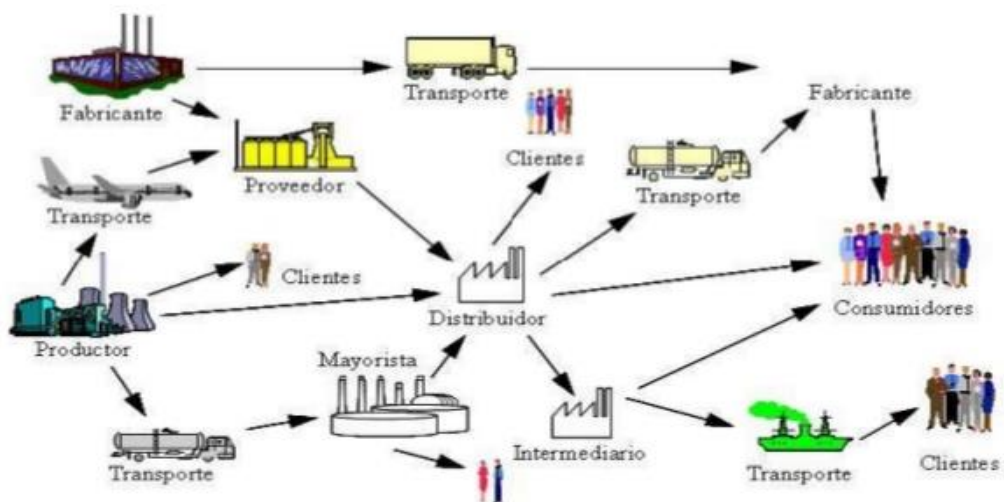
- ✓ La mejora o incremento de la competitividad y rentabilidad.
- ✓ La optimización de la labor directiva y técnica en el contexto global.
- ✓ La adecuada integración y coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra, a saber, calidad, precio, empaquetado, mantenimiento, etc.

De esta forma, se puede ampliar la visión de la labor directiva sobre la logística para su consideración como elemento clave para los mecanismos de planificación de las actividades internas y externas de la empresa. Con base a lo descrito anteriormente, es posible tener una mejor visión sobre las actividades de la logística, la cual puede ser tomada en cuenta como elementos claves para la planificación de las operaciones interna y externa de la empresa, y aplicar estrategias de mejora para mejorar el servicio respectivo.

## Proceso de distribución

Según Molina (2015) En virtud de toda la argumentación anterior, cabe ya hacer referencia al aspecto conceptual del marco de la distribución o logístico; así, la definición de distribución o logística se ciñe a la gestión del flujo y de las interrupciones en él, de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y personas asociadas al proceso de distribución o logístico de una empresa.

Molina considera que, desde otra aportación, la logística congregaría los ejercicios de planificación, organización y control del conjunto de actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control. La traducción de este terreno conceptual se asocia al tradicional contexto de la distribución donde se afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, además de al menor coste posible.



**Figura 1: Proceso de distribución**

**Fuente:** Molina (2015)

Según Lamb, Hair y McDaniel (2013):

Desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo (pág. 18).

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (pág. 376).

La American Marketing Association (A.M.A.) (2009), define lo que es un canal de distribución de la siguiente manera: "Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing" (pág. 264).

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (1999), los canales de distribución son "cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el productor hasta el usuario o consumidor final" (pág. 42).

### **Características importantes del proceso de distribución**

Las características de un proceso de distribución generalmente son adecuadas para las operaciones intermitentes, incluso, cuando se fabrica una gama de productos diverso o un producto con posibles variantes en el proceso, las diferentes áreas o departamentos lo agrupan por el tipo de función que realizan (Operaciones II de la FCA, 2013).

No obstante, también representa desventajas como el manejo costoso de materiales, alto costo de mano de obra, alto costo de supervisión por empleado, más utilización del equipo, control de producción suele ser más complejo, pero también se recalca que es un sistema no flexible para el

trabajo individual, equipo menos costoso, incremento satisfactorio en el área de trabajo, menos vulnerabilidad antes las fallas (Aponte, 2010).

Conforme expresa (Harold, 2015) la distribución comercial presenta las siguientes características:

- Es una variable estructural y consecuentemente modificable a largo plazo. Esto significa que el diseño de un canal de distribución genera beneficios a largo plazo, aunque también se presentas decisiones netamente relativas con respecto a la promoción de productos o márgenes.
- También es considerada como una variable indispensable que influye en la venta de un producto, precio de venta y el margen de utilidad que recibe la empresa.
- La distribución incide en el control del fabricante sobre el producto, debido a que en ocasiones no es el mismo fabricante quien se dirige hacia el canal de distribución de su producto, sino que realiza la subcontratación de en función a un intermediario. es una variable que dificulta el control del fabricante sobre el producto.
- Una buena distribución de productos representa una ventaja competitiva para muchas empresas, puesto que, el producto llega en cantidades correctas y en condiciones adecuadas.

### **Importancia de la satisfacción del cliente para la empresa**

La satisfacción del cliente hace referencia a la evaluación que se realiza hacia un bien o servicio en términos, de si ha cumplido sus expectativas y necesidades, caso contrario, significa que no está satisfecho con el bien o servicio recibido (Reyes, 2014).



**Figura 2:** Satisfacción  
**Fuente:** Adaptado de (Reyes, 2014)

Kotler (2003), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (pág. 378). En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas (Kotler & Armstrong, 2003).

- **Primer beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro (Thompson, 2009).
- **Segundo beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente

satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos (Thompson, 2009).

- **Tercer beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado (Thompson, 2009).

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- 3) una determinada participación en el mercado

En la actualidad es importante tener a los clientes satisfechos porque si no, pueden ser atraídos por la competencia, mediante productos a bajos costos o diferenciados. Por lo tanto, existen empresas que se encuentran obsesionadas con la satisfacción del cliente e indican que se comienza a trabajar con los colaboradores de la organización porque forman parte principal del servicio que se brinda (Reyes, 2014).

Cabe recalcar, que la preocupación por los niveles de errores, efectos, material inapropiado, herramientas no actualizadas para la capacitación del cargo, entre otros componentes, forma parte de la inquietud de muchos. Es por eso, que resulta fundamental para los mercadólogos que las empresas conozcan cuáles son los beneficios que satisfacen a los clientes, para capacitar al personal de toda el área y orientarlos a cumplir las expectativas con tareas y metas planificadas (Ortiz, 2015).

Será la mejora continua o el camino más viable para obtener la satisfacción y cumplir con las expectativas de los clientes. Así, resulta imprescindible que todos los colaboradores se integren al logro de la calidad de servicio.

## **Características de la satisfacción del cliente**

A continuación, se presentan las principales características de la satisfacción del cliente, conforme expresa el autor Ñahuirima (2015):

- En el proceso de cumplir con las expectativas del cliente, los objetivos se basan desde el punto de vista del cliente, más no de la empresa.
- Las expectativas y procesos que se efectúan se basan en los resultados que obtiene el cliente al recibir el producto o servicio.
- Se basa en la percepción del cliente, la cual, no necesariamente tiene que estar fundamentado en la realidad.
- La satisfacción del cliente, puede verse influenciado por las personas que intervienen directamente en la decisión de compra del cliente.
- El estado de ánimo es uno de los factores claves en la decisión de compra del cliente al momento de adquirir un bien o servicio.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Constitución Política del Ecuador**

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los frutos del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno, estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano

y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentara la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 333.-** Se reconoce como labor productiva el trabajo no remunerado de auto sustento y cuidado humano que se realiza en los hogares.

El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las Necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de



hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares.

La protección de la seguridad social se extenderá de manera progresiva a las personas que tengan a su cargo el trabajo familiar no remunerado en el hogar, conforme a las condiciones generales del sistema y la ley.

**Art. 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de Producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

## **Plan Nacional del Buen Vivir**

### **Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

## **Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario**

**ART. 28.- Cooperativas de Servicios.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de los trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

### **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**Variable independiente:** proceso de distribución

Según Molina (2015) la definición de distribución o logística se ciñe a la gestión del flujo y de las interrupciones en él, de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y personas asociadas al proceso de distribución o logístico de una empresa.

**Variable dependiente:** satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente hace referencia a la evaluación que se realiza hacia un bien o servicio en términos, de si ha cumplido sus expectativas y necesidades, caso contrario, significa que no está satisfecho con el bien o servicio recibido (Reyes, 2014).

### **DEFINICIONES CONCEPTUALES**

#### **Almacenamiento**

Es la acción de almacenar bienes que son vendidos o distribuidos a los clientes, en tanto que, generalmente las empresas cuentan con un espacio denominado bodega en donde colocan los productos pendientes por entregar (Vela y Parrales 2016).

## **Aprovisionamiento**

La logística de aprovisionamiento, forma parte del conjunto de operaciones que efectúa la empresa para poder abastecerse de materiales necesario, en los momentos en que requiera realizar actividades de fabricación o comercialización (Logycom, 2018).

## **Control de Calidad**

La calidad abarca distintos aspectos de las actividades de una empresa como el producto o servicio, el proceso, el sistema de prestación del bien o servicio, la producción, etc., en las que se busca principalmente satisfacer las necesidades del cliente (Cabezón, 2014).

## **Transporte**

Es la actividad perteneciente al sector terciario, en la que se desplaza objetos, animales o personas desde un punto de origen hacia un punto de destino, mediante un sistema o medio de transporte, que utiliza una determinada infraestructura (Logycom, 2018).

## **Distribución**

Cuando se habla de distribución, se refiere al embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de ventas y transporte, en otras palabras, todo el manejo logístico en cuanto al producto o servicio que se entrega. (Espinoza, 2016)

## **Logística**

Es un área indispensable en las empresas, debido a que, si esta no se encuentra bien organizada, la empresa no podrá desarrollar sus actividades y operaciones diarias con normalidad, porque de ella, depende en muchos casos la satisfacción del cliente. (Gallardo & Montecé, 2019).

## **Organización**

Dentro de un proceso administrativo, es la segunda ficha, compuesta por un conjunto de cargos, reglas y comportamientos que deben respetar las personas que integran la empresa, en donde, su función principal es disponer y coordinar todos los recursos disponibles. (Thompson, 2009)

## **Plan de Mejora**

Es una planificación estratégica que contiene medidas de cambios tomados para mejorar el rendimiento de una empresa. También, son conocidas como herramientas fundamentales para obtener la calidad total (Fernández & Ramírez, 2017).

## **Planificación**

Es la principal función de la administración, esto se debe a que si los planes directivos, no se tiene conocimiento de cómo organizar el personal y los recursos, porque sin planes no se tiene la idea de qué es lo que hay que hacer (Quintero J. , 2009).

## **Proceso**

Los procesos en una empresa, tiene como finalidad identificar y gestionar de forma sistemática los procesos desarrollados en la organización y particularmente las interacciones entre tales procesos (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2013).

## **Producción**

Es el departamento encargado del proceso mediante el cual se crean los bienes y servicios. Además, tiene como finalidad producir, distribuir y consumir los bienes y servicios que se requiere la satisfacción de las necesidades humanas (Cabezón, 2014).

## **Recepción de suministros**

Es el proceso mediante el cual el producto procedente de la fuente de suministro (fábrica y proveedor) son transportados al almacén con el objetivo de ser clasificados conforme a su función (Días, 2013).

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **Breve reseña histórica de la Distribuidora Montenegro**

La Distribuidora Montenegro es una empresa familiar que fue creada el 10 de mayo del 2009, su propietario Arturo flores. Actualmente cuenta con 15 trabajadores, en los que se encuentra el gerente general, atención al cliente, área de producción, y logística.

Es una Compañía de Responsabilidad Limitada, debido a que contrae con un mínimo de dos personas. En dicha especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

El nombre de la presente compañía puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. El mismo, que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

La empresa cuenta con 3 departamentos: Gerencia, Operaciones y Administración, en el que se desenvuelven cargos como: Asistente contable, servicio al cliente, ventas, producción, chofer y distribuidor.

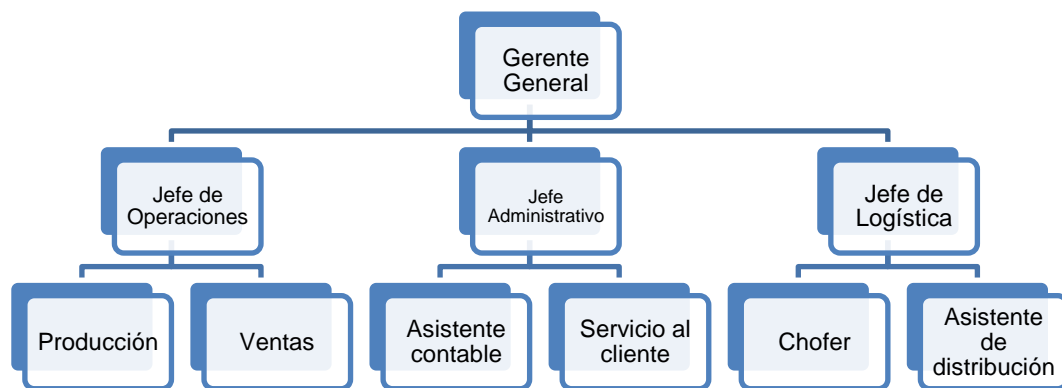
#### **Misión**

Somos una empresa que busca el pleno desarrollo, produciendo y comercializando el hielo, superando las expectativas de nuestros clientes ofreciendo un producto 100% puro y confiable para su consumo.

## Visión

Ser la empresa hielera líder en el Ecuador, con la participación de principios y valores, de manera que nuestros clientes se sientan plenamente identificados.

Estructura Organizativa. Principales áreas de la Empresa.



**Figura 3:** Estructura Organizativa.  
Elaboración propia

**Cuadro 1:** Plantilla de empleados

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
Arturo flores	Gerencia	Propietario
Mayra Montenegro	Gerencia	Gerente General
José Montenegro	Operaciones	Jefe de Operaciones
Luis Jara	Operaciones	Producción
Reynaldo Narváez	Operaciones	Producción
Eliana Caicedo	Ventas	Asistente de Ventas
Teresa Elizalde	Ventas	Asistente de Ventas
Jesenia Onofre	Administración	Jefe Administrativo
Elayne Aristega	Administración	Asistente Contable
Deivi Sobrevilla	Administración	Servicio al cliente
Stephania Ronquillo	Administración	Servicio al cliente
Darwin Cabrera	Operaciones	Jefe de Logística
Alvaro Carpio	Operaciones	Chofer
Victor Ramos	Operaciones	Asistente de Distribución
Carlos Pisco	Operaciones	Asistente de Distribución

Elaboración propia

Clientes, proveedores y competidores más importantes. Principales productos o servicios.

La Distribuidora Montenegro cuenta con 60 clientes fijos, de los cuales serán tomados en cuenta para la encuesta de satisfacción referente al proceso de distribución.

Los proveedores son Lindex Ecuador S.A y la competencia principal es CarboGas, la que se encuentra ubicada en Milagro.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Cuantitativo:** Rodríguez (2010) señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo (p. 32). Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

**Cualitativo:** Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación “cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 25).

### **Tipos de investigación**

**Descriptiva:** Según Tamayo y Tamayo la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p. 35).

**Explicativa:** Uno de los fines visibles de este tipo de investigaciones es la formulación de teorías explicativas, para lo cual se hace un uso técnico de



los conceptos emergentes del estudio. También se puede elaborar o reorientar conceptos a partir de la observación de las características manifiestas del objeto de estudio (Behar, 2008).

**Correlacional:** Según Cancela y otros (2010), los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables.

### **Población y muestra**

Se conoce como población según Sabando (2018): “al conjunto de todos los individuos que tienen características en común para realizar un estudio de un tema en específico” (p. 21).

### **Población finita e infinita**

**Cuadro 2: Tipos de población**

<b>Tipo</b>	<b>Concepto</b>
Población finita	Se conoce población finita cuando existe la alternativa de registrar a todos los fundamentos que forman parte de un conjunto.
Población infinita	Se denomina población infinita cuando los ingredientes que forman parte de un conjunto superan los términos, por lo que resulta inasequible por ser una población mayor a 100.000 habitantes.

**Autor:** (Velázquez, 2017)  
Elaboración propia

### **Cuadro de la población**

**Cuadro 3** Colaboradores de la empresa

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
Arturo flores	Gerencia	Propietario
Mayra Montenegro	Gerencia	Gerente General
José Montenegro	Operaciones	Jefe de Operaciones
Luis Jara	Operaciones	Producción
Reynaldo Narváez	Operaciones	Producción
Eliana Caicedo	Ventas	Asistente de Ventas
Teresa Elizalde	Ventas	Asistente de Ventas
Jesenia Onofre	Administración	Jefe Administrativo
Elayne Aristega	Administración	Asistente Contable
Deivi Sobrevilla	Administración	Servicio al cliente
Stephania Ronquillo	Administración	Servicio al cliente
Darwin Cabrera	Operaciones	Jefe de Logística
Alvaro Carpio	Operaciones	Chofer
Carlos Pisco	Operaciones	Asistente de Distribución
Ivan Colorzo	Operaciones	Asistente de Distribución

Elaboración propia

Lo que significa que las personas a encuestar serán el número total de empleados, es decir a los 15 que están representados en el cuadro anterior. Así mismo la cartera de clientes está compuesta por , los mismos que serán encuestados para determinar la satisfacción existente en ellos.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **Encuesta**

Conforme lo establecido por Abascal y Grande (2013), Es un cuestionario conformado por preguntas cerradas, la cual es utilizada para una investigación como fuentes primarias y con enfoque cuantitativo, logrando sistematizar datos para realizar el análisis de los fenómenos estudiado. Por lo tanto, la encuesta estará dirigida hacia los clientes que tiene la Distribuidora Montenegro, en la que se determinará la situación actual de la empresa.

## **Observación**

La ficha de observación sirve para observar un objetivo de forma clara, precisa y definida, con el fin de distinguir el comportamiento de un fenómeno y realizar la respectiva conclusión.” (Díaz L. , 2011). Por lo tanto, se realizará una ficha de observación en el que se podrá apreciar la deficiencia que existe en la distribuidora Montenegro.

## **Cuestionario**

Según Díaz (2013), Es un conjunto de preguntas que al complementarla forman una entrevista o encuestas, las mismas, que son utilizadas con ajuste cualitativo o cuantitativo, ampliando información referente a un tema de investigación. Por ende, la encuesta estará direccionada para el personal de la distribuidora Montenegro.

## **PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Identificar la situación actual del proceso de distribución de hielo seco de la distribuidora Montenegro.
  - Descripción de los procesos y organización a nivel empresarial de la Distribuidora Montenegro
  - Análisis de encuesta al cliente para la evaluación su satisfacción con relación al proceso de distribución.
  - Interpretar y clasificar las principales causas que provocan las satisfacciones al cliente con respecto al proceso de distribución
  - Diseño de Plan de Mejora
  
- Establecer la estructura del plan de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la distribuidora Montenegro.

El proceso de distribución de la Distribuidora Montenegro ha sido desarrollado en partes fundamentales dentro del presente proyecto, es

decir, una presentación general a principios del capítulo III, donde se describe las principales actividades de la empresa, su estructura organizacional, el entorno específico y la plantilla de colaboradores. Dentro de esta fase las técnicas utilizadas como la encuesta a clientes internos y externos.

- Descripción de los procesos y organización a nivel empresarial de la Distribuidora Montenegro: Para el proceso de distribución se utilizará el diagrama de proceso, en el que se describe las actividades que forman parte del proceso de distribución y se detallará sus características, especificaciones del transporte, valoración de la empresa con respecto a su organización empresarial.
- Análisis de encuesta al cliente para la evaluación su satisfacción con relación al proceso de distribución: Se efectúa una encuesta dirigida hacia la cartera de clientes de la distribuidora Montenegro, en el que se identificará el grado de satisfacción del cliente con respecto al proceso de distribución.
- Interpretar y clasificar las principales causas que provocan las insatisfacciones al cliente con respecto al proceso de distribución: Con base a la encuesta realizada a los clientes respecto al proceso de distribución y sus resultados, se determinará cuáles han sido las principales causas que provocan las insatisfacciones y los que se deben tomar en cuenta para el diseño de mejora.
- Diseño de Plan de Mejora: es una herramienta simple, completa y eficiente que tiende a ser dinámica, debido a que es posible realizar ajustes y modificaciones oportunas, aunque el plan de acción ya esté puesto en práctica. El mismo que será complementado con la siguiente tabla, en el que se detalla los elementos correspondientes:

**Cuadro 4: Plan de Mejora**

<b>N°</b>	<b>5w</b>	<b>Español</b>
1	What?	¿Qué?
2	Where	¿Dónde?
3	When?	¿Cuándo?
4	Why?	¿Por qué?
5	Who?	¿Quién?
<b>N°</b>	<b>2h</b>	<b>Español</b>
1	How?	¿Cómo?
2	How much o how many?	¿Cuánto?

**Elaboración propia**

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**Identificar la situación actual del proceso de distribución de hielo seco de la Distribuidora Montenegro.**

Actualmente la Distribuidora Montenegro realiza sus actividades con un enfoque de mejora continua, es decir, que mantiene como principal objetivo guardar una buena relación con el cliente para llenar sus expectativas, realizando una buena venta, distribución y comunicación, tal como se muestra en la siguiente figura:

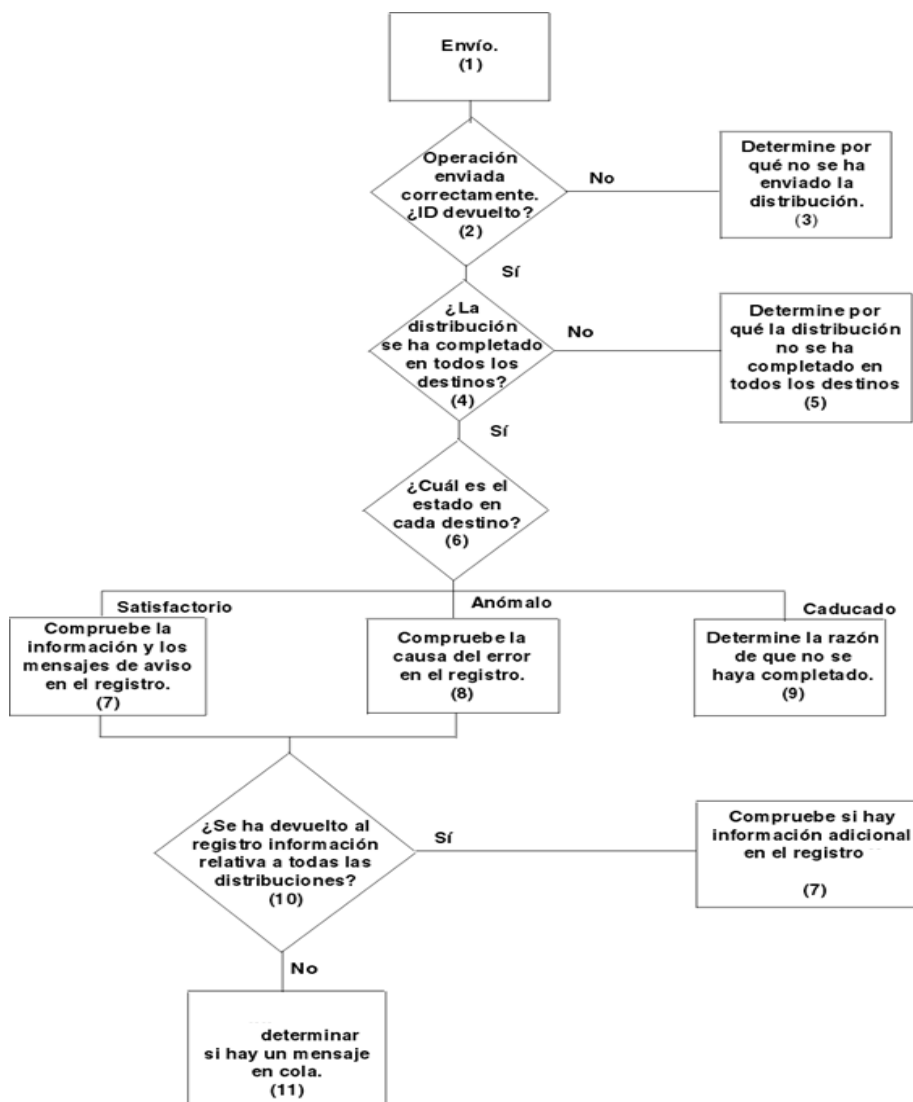


**Figura 4:** Situación actual.  
Elaboración propia

La empresa se dedica a la distribución de hielo desde hace 10 años, además es importante resaltar que para realizar el proceso de distribución es necesario que las ventas sean cerradas con éxitos en el que se considere los beneficios a futuros que aspiran tener los clientes.

### Descripción del proceso de distribución

El proceso de distribución en la empresa permite que los clientes obtengan el producto solicitado en su domicilio o lugares indicados. Por lo cual, se presenta el diagrama de procesos en la siguiente figura:



### **Descripción detallada del proceso**

El proceso de distribución empieza desde qué se receptan los pedidos y se toma en cuenta las órdenes que no se han realizado, ya que deben ser prioritarias porque desde ya, son consideradas como entrega atrasada. Generalmente la toma de pedidos se efectúa mediante correos, WhatsApp y llamadas telefónicas.

El departamento de venta gestiona las órdenes o pedidos para luego enviar el reporte al jefe de operaciones que en conjunto con el jefe administrativo verifiquen que el cliente no tenga valores vencidos para proceder a coordinar la entrega. Luego de eso, el asistente de logística se encarga de verificar las cantidades, pesos, empaque y embalaje y gestiona el transporte con el chofer coordinando la ruta de envío y las guías de remisión.

El jefe de Logística revisa el pedido, la factura, la hoja de ruta de entregas y la calidad del producto que se le entregará al cliente. Posteriormente, el jefe de logística realiza un chequeo, control y comprobación de la entrega del hielo solicitado por el cliente, además de consultas y sugerencias sobre alguna inconformidad del cliente.

### **Análisis de la planificación de la Distribuidora Montenegro**

En el siguiente análisis se muestra la opinión de los colaboradores en cuanto a la planificación que existe en la Distribuidora Montenegro.



1. ¿El organigrama se encuentra estructurado y formalizado dentro de la organización?

Cuadro 5: Organigrama Estructurado

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

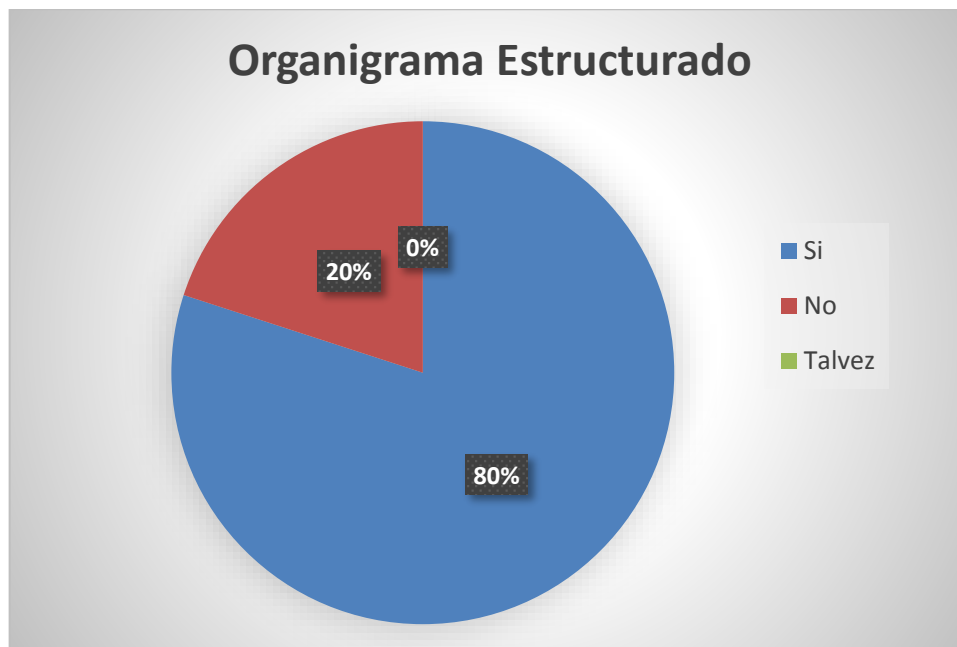


Figura 5: Organigrama Estructurado  
Elaboración propia

Como se observa conforme a la encuesta realizada a los colaboradores, se resalta cómo que la distribuidora si mantiene un organigrama estructurado y formalizado, por lo cual, es importante para la planificación de actividades de cada departamento.

2. ¿El rango de jerarquías está establecido de acuerdo a las actividades que se realizan en la organización?

Cuadro 6: Rango de Jerarquías

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	7	47%
No	8	53%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

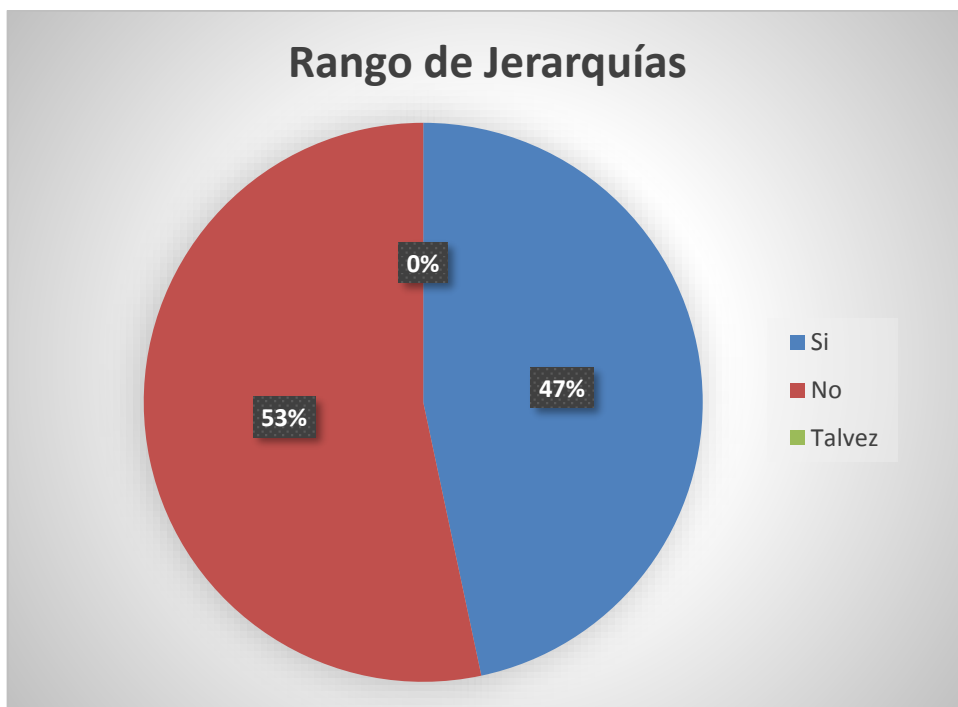


Figura 6: Rango de Jerarquías  
Elaboración propia

Los resultados del rango de jerarquías de la Distribuidora Montenegro, el 53% indicó que no se encuentran establecidas conforme a las actividades que cada colaborador realiza. Por lo tanto, pueden ser considerados como causas de las fallas que se presenten en el proceso de distribución por mala asignación de funciones.

3. ¿Las actividades del área se cumplen a lo delineado en el organigrama de la entidad?

Cuadro 7: Actividades del área

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	4	27%
No	9	60%
Talvez	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

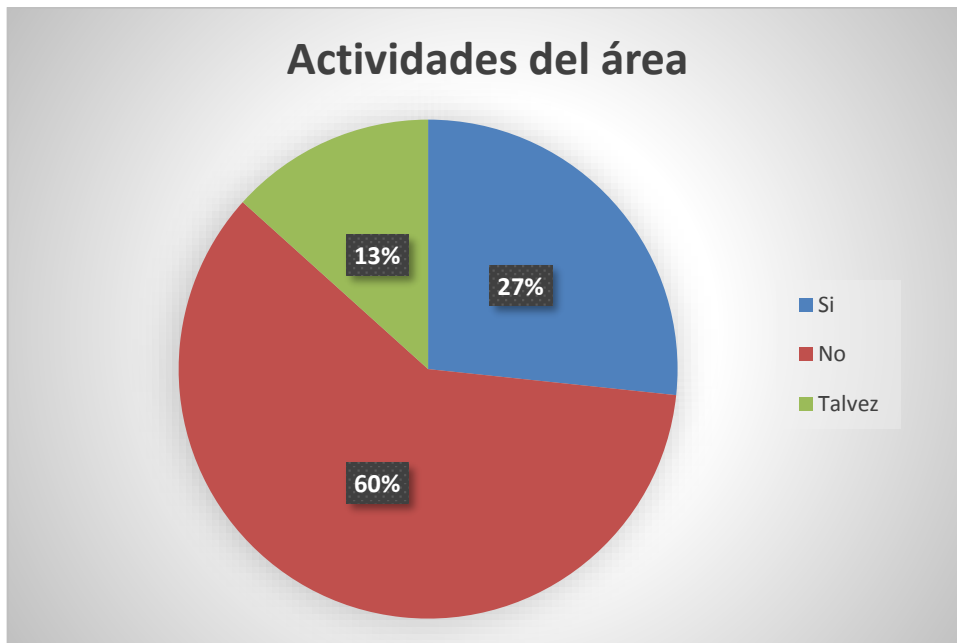


Figura 7: Actividades del área  
Elaboración propia

Conforme a los resultados presentados el 60% de los colaboradores indica que las actividades no se cumplen a lo delineado en el organigrama de la empresa, por lo que es importante considerar que son anomalías que pueden afectar a las operaciones que se realicen dentro de la compañía.

4. ¿Dentro de la entidad existe un manual de funciones y procedimientos?

Cuadro 8: Manual de funciones

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	80%
Talvez	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

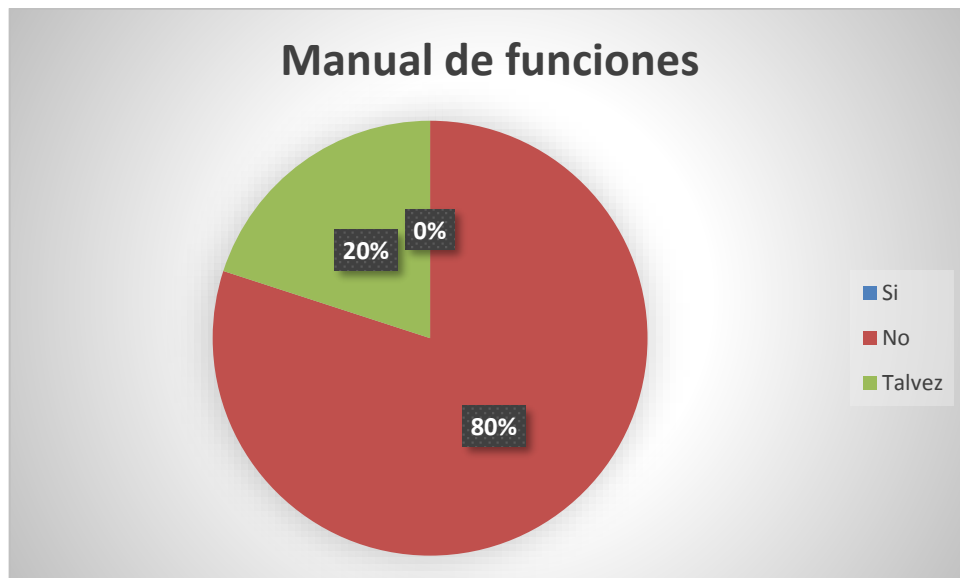


Figura 8: Manual de funciones  
Elaboración propia

En la encuesta efectuada a los colaboradores se pudo observar que no existe un manual de funciones y procedimientos dentro de la Distribuidora Montenegro, puesto que el 80% indicó que no existe y el 20% un talvez.

6. ¿El personal desempeña las funciones establecidas a su cargo?

Cuadro 9: Cargos del personal

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	4	27%
No	6	40%
Talvez	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

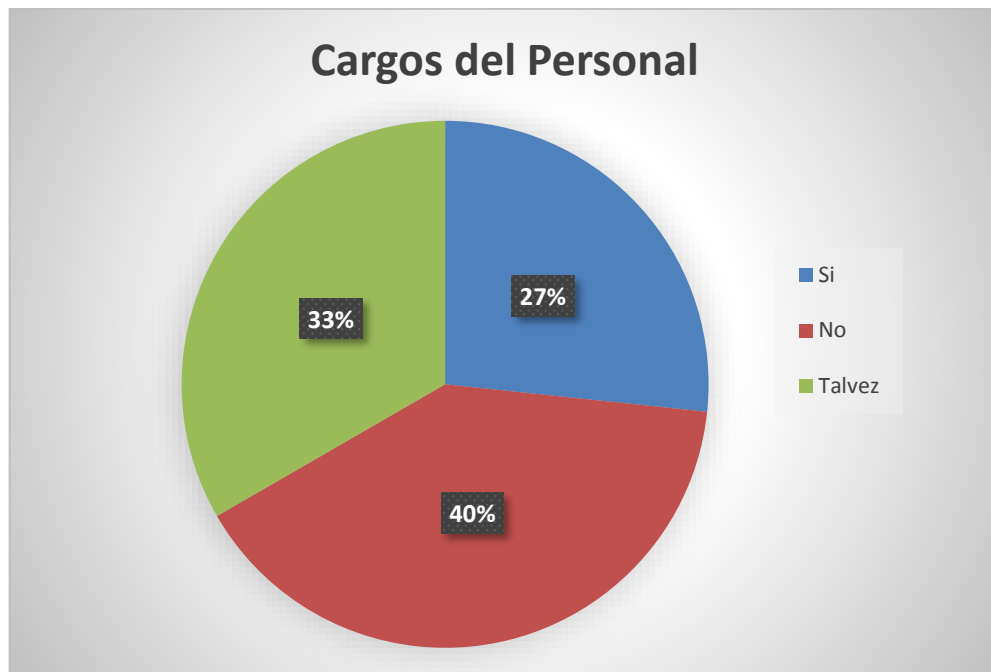


Figura 9: Cargos del personal  
Elaboración propia

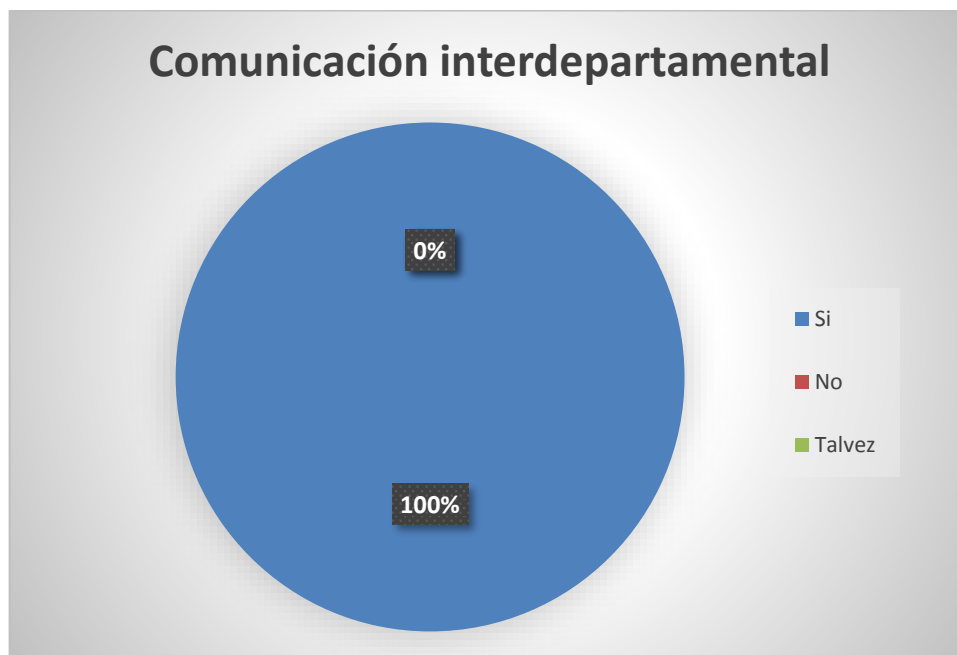
Los colaboradores según su perspectiva no todos desempeñan las funciones establecidas a su cargo, esto se debe a la mala distribución de funciones o planificación por parte de los directivos.

7. ¿La comunicación interdepartamental es óptima de acuerdo al registro de transacciones que se dan respecto al giro de negocio?

**Cuadro 10:** Comunicación interdepartamental

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 10:** Comunicación interdepartamental  
Elaboración propia

El 15% de los encuestados afirmó que La comunicación interdepartamental sé óptima de acuerdo al registro de transacciones que se dan respecto al giro de negocio de la Distribuidora Montenegro.

8. ¿La información que proporcionan los departamentos es real y en línea según los cierres de cada mes?

Cuadro 11: información Empresarial

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

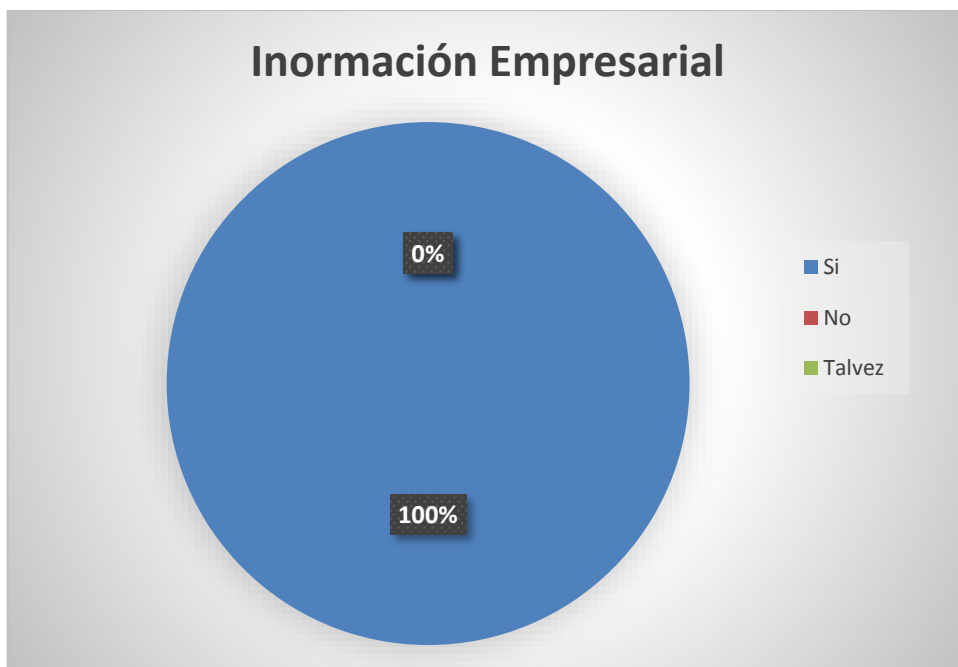


Figura 11: información Empresarial  
Elaboración propia

Dentro de esta pregunta se comprueba que a pesar de que los colaboradores suelen realizar operaciones que no se encuentran establecidos conforme a la estructura organizacional, el 100% indica que la formación que proporciona cada departamento es real y va en línea según los cierres de cada mes.

9. ¿Los reportes de datos que proporcionan los departamentos es confiable y oportuna?

Cuadro 12: Datos que proporcionan

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	12	80%
No	0	0%
Talvez	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

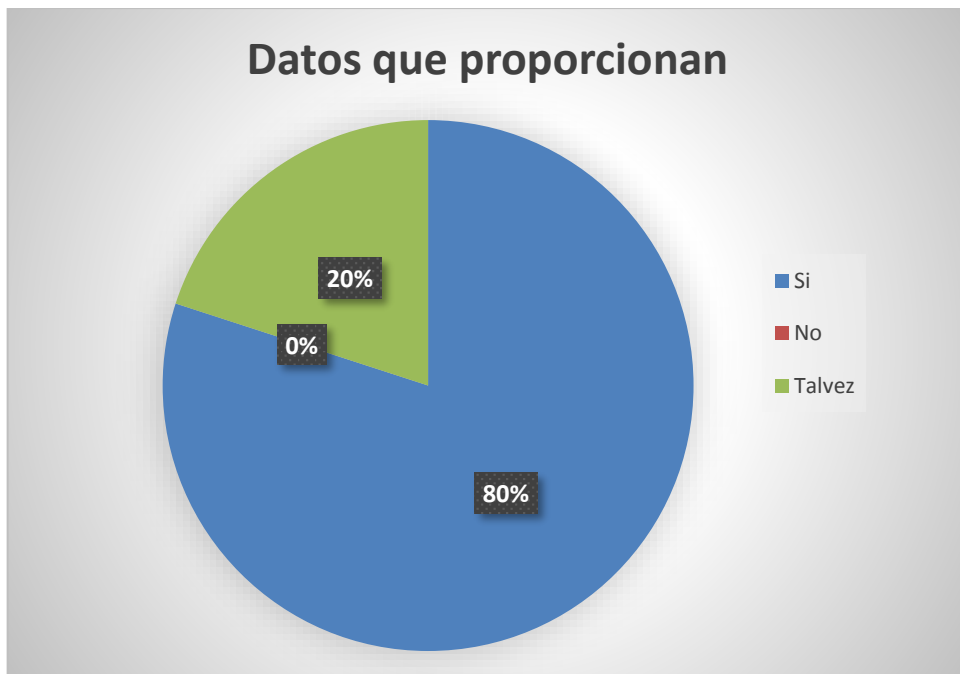


Figura 12: Datos que proporciona  
Elaboración propia

Al igual que la formación, los reportes de datos que proporcionan los departamentos son consideradas confiables y oportunidad para el 80% de los colaboradores de la Distribuidora Montenegro.

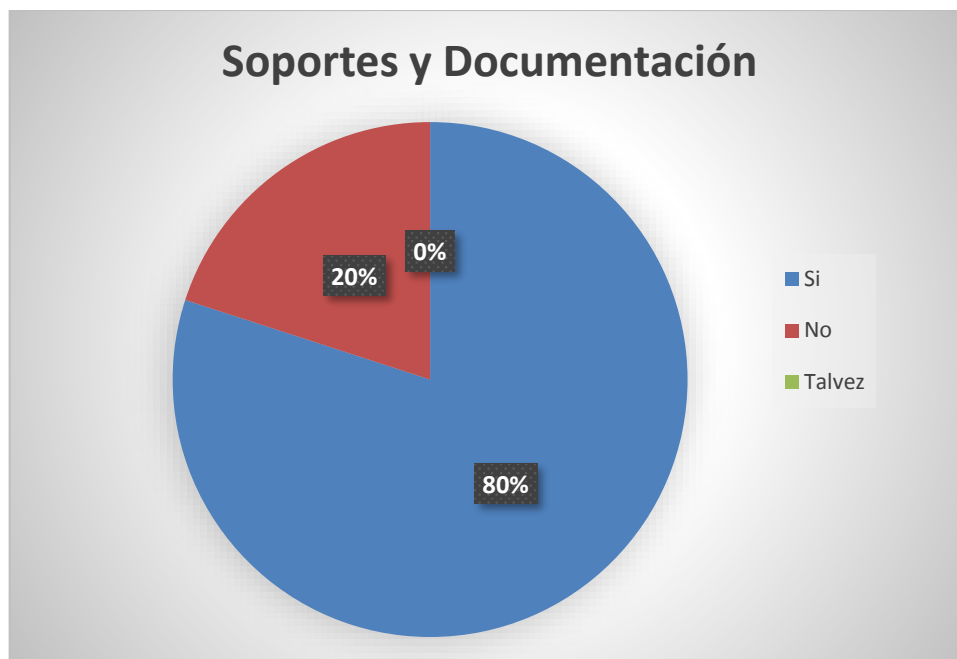


**10. ¿La información logística cuenta con los respectivos soportes y documentación?**

**Cuadro 13:** Soportes y documentación

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 13:** Soportes y Documentación  
Elaboración propia

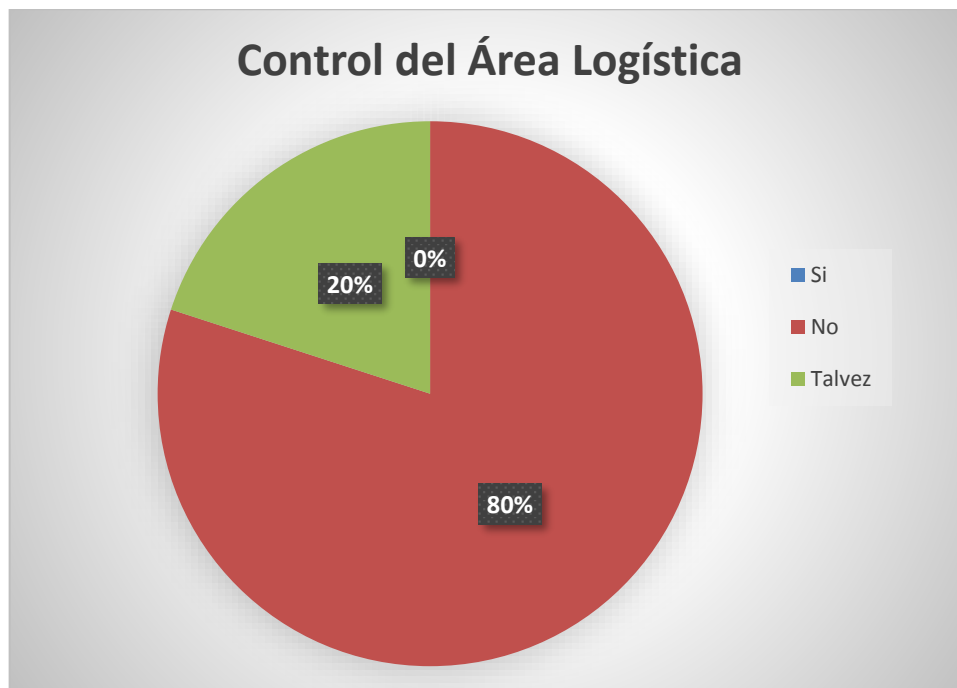
En la encuesta dirigida a los colaboradores el 80% confirmó que la información logística sí cuenta con los respectivos soportes y documentación. Sin embargo, el 20% confirmó que no, pero se referían a que no siempre es entregada a tiempo.

## 11. ¿Se ejecutan pruebas del control en el área logístico?

**Cuadro 14:** Control del área logística

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	80%
Talvez	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 14:** Control del área logística  
Elaboración propia

Uno de los aspectos más relevantes dentro de la encuesta a los colaboradores, es confirmar que no existen pruebas del control en el área logística de la Distribuidora Montenegro, debido a que el 80% indicó que efectivamente no se ejecutan pruebas y el 20% indicó que talvez, lo cual da beneficio a la duda, pues, las personas que indicaron talvez no se encuentran dentro del área logística y no conocían bien el procedimiento.

## 12. ¿La toma de decisiones de la empresa se basa en los indicadores de desempeño?

**Cuadro 15:** Indicadores de desempeño

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Talvez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 15:** Indicadores de Desempeño  
Elaboración propia

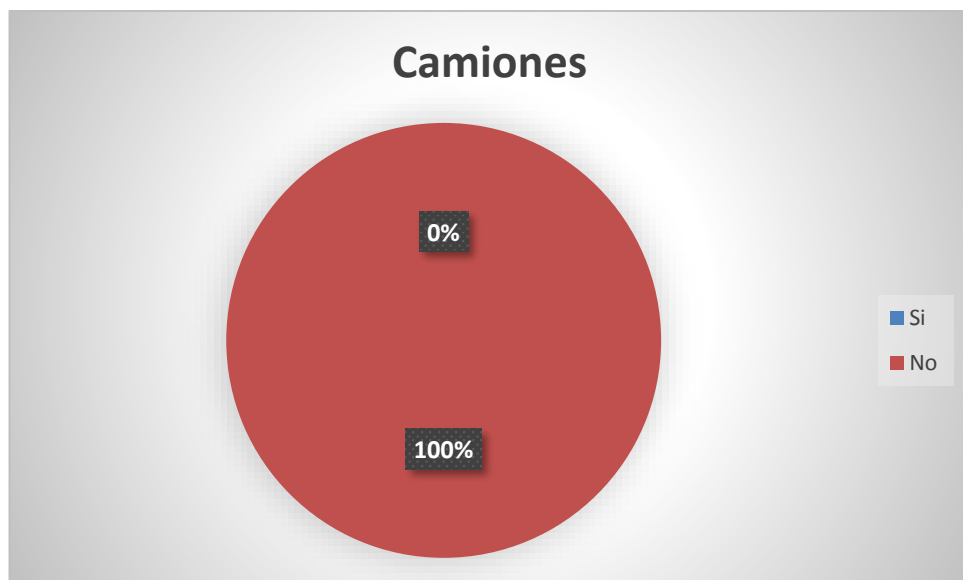
De igual manera, se determina que en la Distribuidora Montenegro no se formula indicadores de desempeño que ayuden a la toma de decisiones de la empresa.

**13. ¿Considera que existe la cantidad de camiones necesarios para la distribución de hielo seco?**

**Cuadro 16:** Camiones

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 16:** Camiones  
Elaboración propia

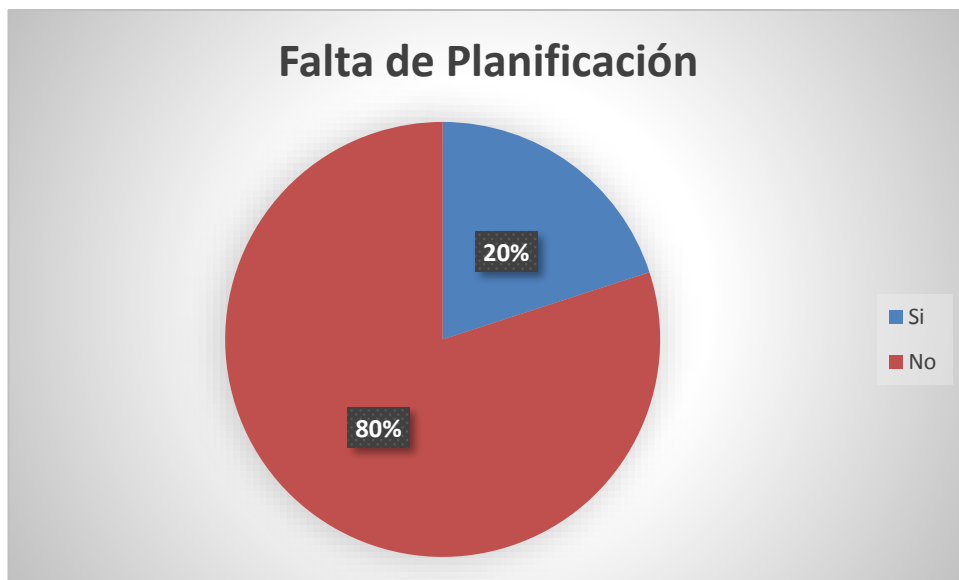
Conforme a los resultados obtenidos de los colaboradores establecen que no existe la cantidad de camiones necesarios para la distribución de hielo seco, por ello, surgen las quejas y malestares de los clientes en cuanto a la entrega del producto.

**14. ¿Cree Ud. que existe una falta de planificación en el manejo de rutas?**

**Cuadro 17:** Falta de planificación

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 17:** Falta de planificación  
Elaboración propia

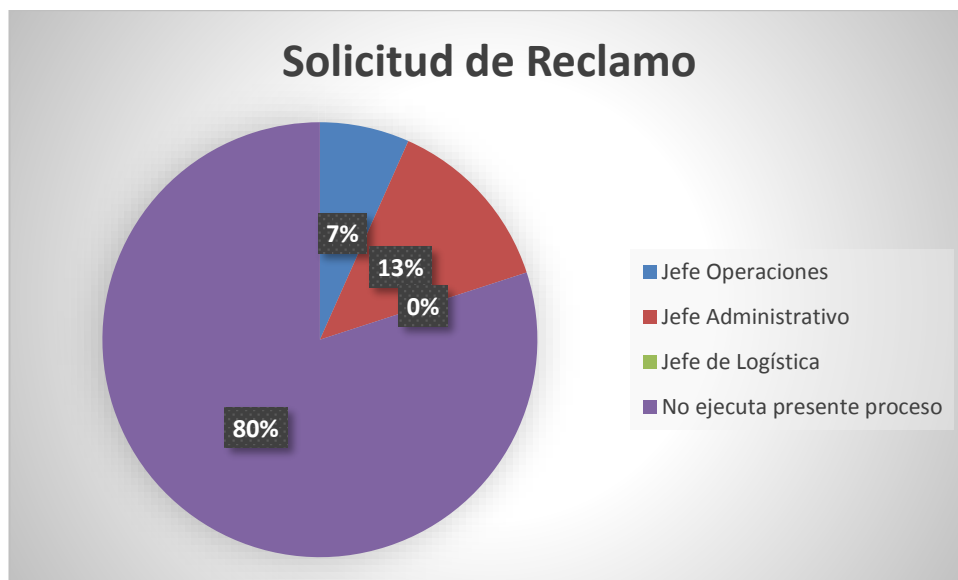
Según los resultados de la encuesta el 80% de los colaboradores indica que existe falta de planificación para las rutas y que esto ha causado el incremento de quejas por parte de los clientes.

### 15. ¿Si el cliente realiza un reclamo, a quién le remite la solicitud?

**Cuadro 18:** Solicitud de Reclamo

Descripción	# de Empleados	Porcentaje
Jefe Operaciones	1	7%
Jefe Administrativo	2	13%
Jefe de Logística	0	0%
No ejecuta presente proceso	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 18:** Solicitud de reclamo

Elaboración propia

Según se observa en la encuesta el 80% de los colaboradores confirma que si existe algún cliente que realice un reclamo no ejecutan el presente proceso, el 13% lo escala al jefe Administrativo y el 7% al jefe de operaciones.

**Análisis de encuesta al colaborador para la evaluación su satisfacción con relación al proceso de distribución:**

Dentro de la encuesta se pudo determinar que a nivel organizacional existen muchas falencias, comenzando por el desconocimiento de ciertas funciones. Además, la información empresarial que posee no es concisa, lo cual ha generado ciertas falencias dentro de la compañía.

No se ejecutan las pruebas del control en el área logístico, aunque siempre se realice los respectivos soportes y documentación. Además, no existe planteamiento de indicadores de desempeño para la toma de decisiones, esto significa que toman decisiones de forma empírica, sin realizar un previo análisis.

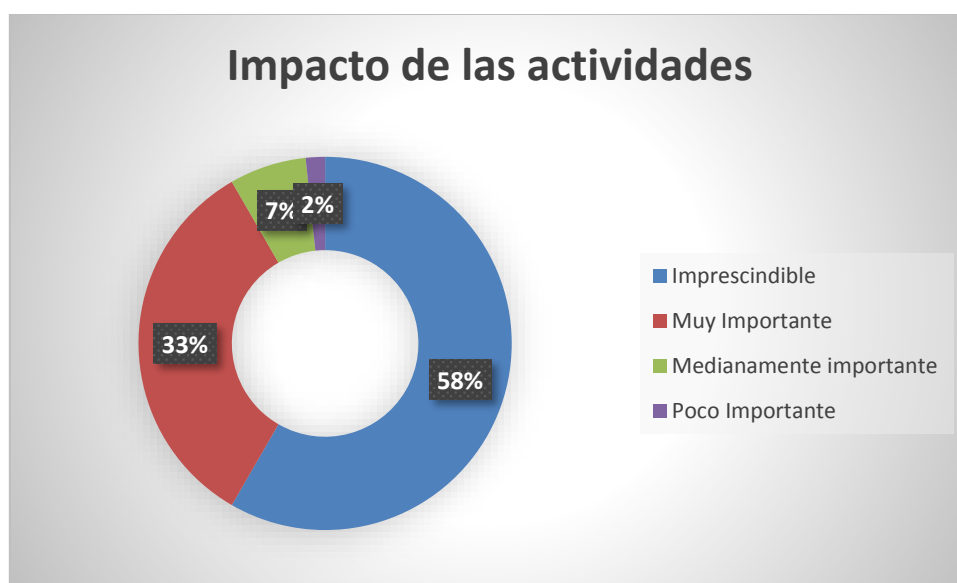
**A continuación, se muestra la encuesta que está dirigida para el cliente externo de la distribuidora Montenegro:**

1. Evalué, la importancia sobre el impacto de las actividades de la Distribuidora Montenegro en cuanto a la satisfacción al cliente.

**Cuadro 19:** Impactos de las actividades

<b>Descripción</b>	<b># de Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Imprescindible	35	58%
Muy Importante	20	33%
Medianamente importante	4	7%
Poco Importante	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 19:** Impacto de las actividades  
Elaboración propia

Conforme expresan los resultados para el 58% clientes de la distribuidora Montenegro es imprescindible la importancia sobre el impacto de las actividades de la Distribuidora Montenegro en cuanto a la satisfacción al cliente. Esto significa que se encuentran atentos a cada actividad que cada uno elabora para la entrega del producto.



2. Califique el cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas.

**Cuadro 20:** Cumplimiento de las prestaciones

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Muy Bueno	7	12%
Bueno	38	63%
Malo	15	25%
Muy Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 20:** Impacto de las actividades  
Elaboración propia

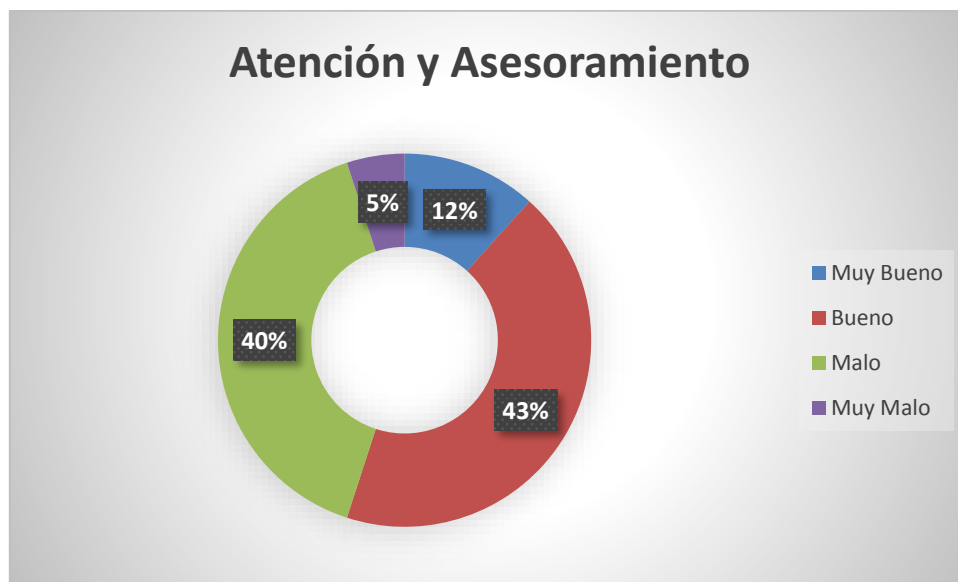
Según el resultado de la encuesta el 63% de los clientes indicó que el cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas es bueno, el 25% indicó que es malo. Sin embargo, solo el 12% afirmó ser muy bueno, por lo que, se considera importante trabajar en esta parte o tomarla en cuenta dentro del plan de mejora.

3. Valore la atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información, etc

**Cuadro 21:** Atención y asesoramiento

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Muy Bueno	7	12%
Bueno	26	43%
Malo	24	40%
Muy Malo	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 21:** Atención y Asesoramiento  
Elaboración propia

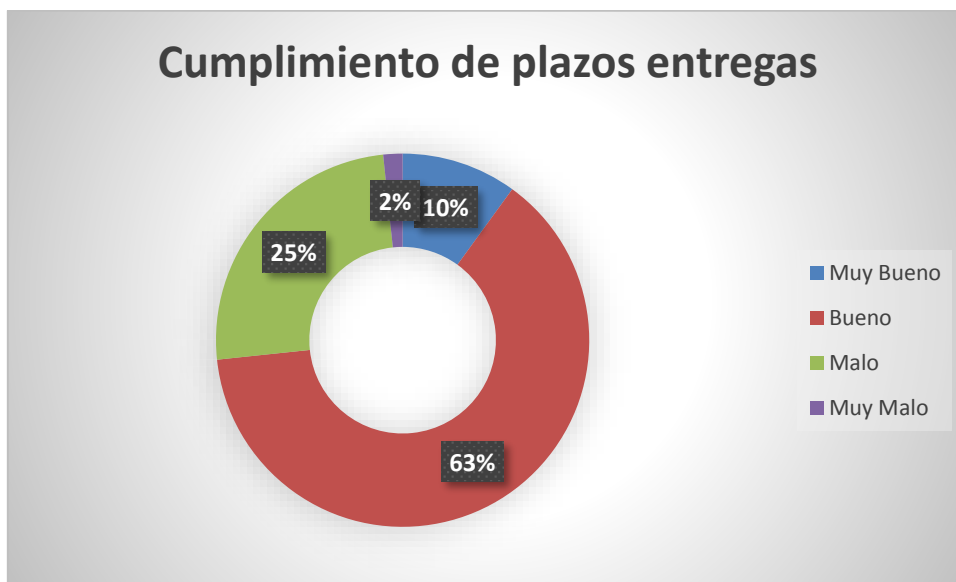
Los resultados indican que el 43% expresó que la atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información, etc., de la compañía es bueno. No obstante, el 40% indicó que es malo y tan solo el 12% afirmó ser muy bueno, por lo que, se considera trabajar en la parte de atención y asesoramiento en los colaboradores.

#### 4. Valore el cumplimiento de los plazos de entrega

**Cuadro 22:** Cumplimiento de plazos entregas

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Muy Bueno	6	10%
Bueno	38	63%
Malo	15	25%
Muy Malo	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 22:** Cumplimiento de plazos entregas  
Elaboración propia

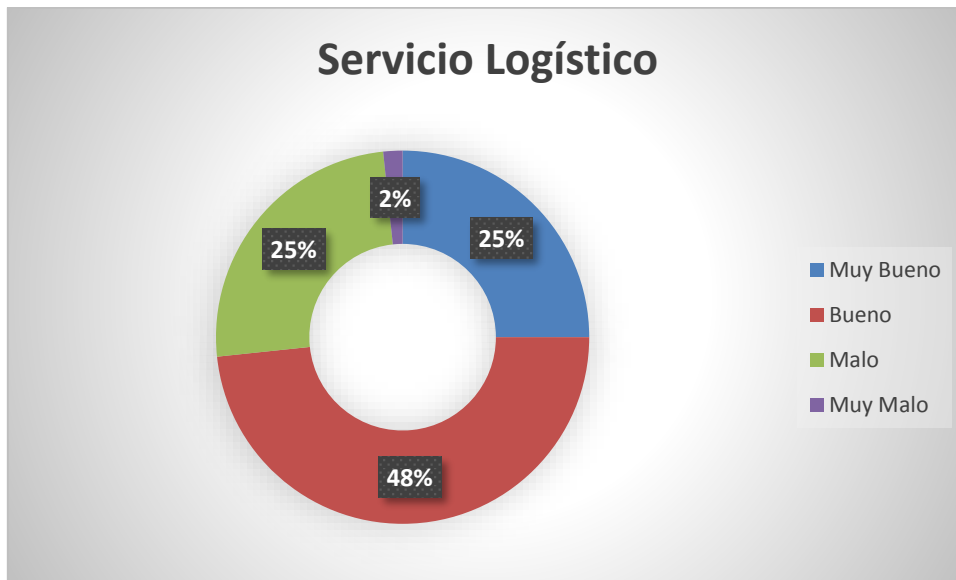
En el gráfico se observa que el 63% de los encuestados indica que el cumplimiento de los plazos de entrega es bueno, aunque el 25% expresa lo contrario, pues solo el 10% afirma tener un servicio muy bueno en cuanto a plazos de entregas, lo cual, se debe considerar para la implementación futura de un plan de mejora en el servicio de distribución.

5. Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)

**Cuadro 23:** Servicio logístico

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Muy Bueno	15	25%
Bueno	29	48%
Malo	15	25%
Muy Malo	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 23:** Servicio logístico  
Elaboración propia

En cuanto al servicio logístico (embalaje, transporte), el 48% indica ser un servicio bueno, aunque un 25% expresa ser malo y el otro 25% muy bueno, Esto se debe, a qué en ciertos casos existe preferencias por los clientes, y se brinda un servicio más personalizado, lo cual se debe suprimir dentro de un proceso de mejora en caso de ser necesario.

6. Valore la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamaciones, quejas o problemas surgidos.

**Cuadro 24:** Servicio al cliente

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Muy Bueno	8	13%
Bueno	32	53%
Malo	17	28%
Muy Malo	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



**Figura 24:** Servicio al cliente  
Elaboración propia

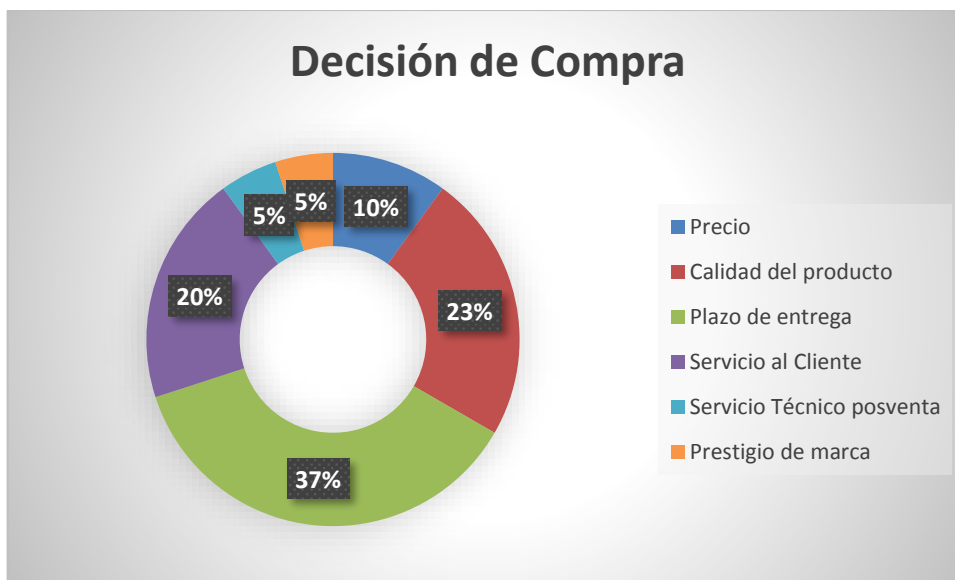
Según los resultados obtenidos dentro de la encuesta el 54% de los colaboradores expresa que es bueno la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamaciones, quejas o problemas surgidos en la compañía. Sin embargo, el 28% expresa a ser un servicio malo, y el 13% un servicio muy bueno.

7. ¿Qué aspecto o aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra?

**Cuadro 25:** Decisión de compra

Descripción	# de Clientes	Porcentaje
Precio	6	10%
Calidad del producto	22	37%
Plazo de entrega	14	23%
Servicio al Cliente	12	20%
Servicio Técnico posventa	3	5%
Prestigio de marca	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 25:** Decisión de compra  
Elaboración propia

Conforme a los resultados obtenidos mediante la encuesta el 37% de los clientes indicó que considera mucho el plazo de entrega calidad del producto, seguido de la calidad del producto con un 23%, 20% servicio al cliente, 10% precio y un 5% prestigio de marca y servicio técnico posventa.

El procesamiento de las encuestas se encuentra en el anexo. Una vez obtenidos los resultados de las encuestas se presentan el resumen de las insatisfacciones en el siguiente cuadro.

**Cuadro 26:** Resumen de los resultados de las encuestas

<b>Actividad a evaluar</b>	<b>Estado Actual</b>
Cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas	38
Atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información, etc	26
Cumplimiento de plazos de entrega	38
Servicio logístico (embalaje, transporte)	29
Soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamaciones, quejas o problemas surgidos	32
Aspectos para decisión de compra, como principal factor plazo de entrega	22

Elaboración propia

### **Análisis de encuesta al cliente para la evaluación su satisfacción con relación al proceso de distribución:**

Para evaluar la satisfacción del cliente acerca del proceso de distribución que se efectúa en la Distribuidora Montenegro, se aplica una encuesta direccionada a 60 clientes. Además, se muestra cómo se han ido reduciendo las ventas y la causa puede ser, el no llenar las expectativas de los clientes actuales, en donde de 26 a 38 clientes, indicaron el desenvolvimiento de la compañía con el cliente. Por ello, a continuación, se muestra las ventas del año 2018 y 2019 respecto a los meses actuales:

**Cuadro 27:** Ventas de compañía

<b>Meses</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Enero	50.000	38.000
Febrero	40.000	32.000
Marzo	60.000	45.000
Abril	60.000	47.000
Mayo	50.000	49.000
Junio	55.000	47.000
<b>Total</b>	<b>315.000</b>	<b>258.000</b>

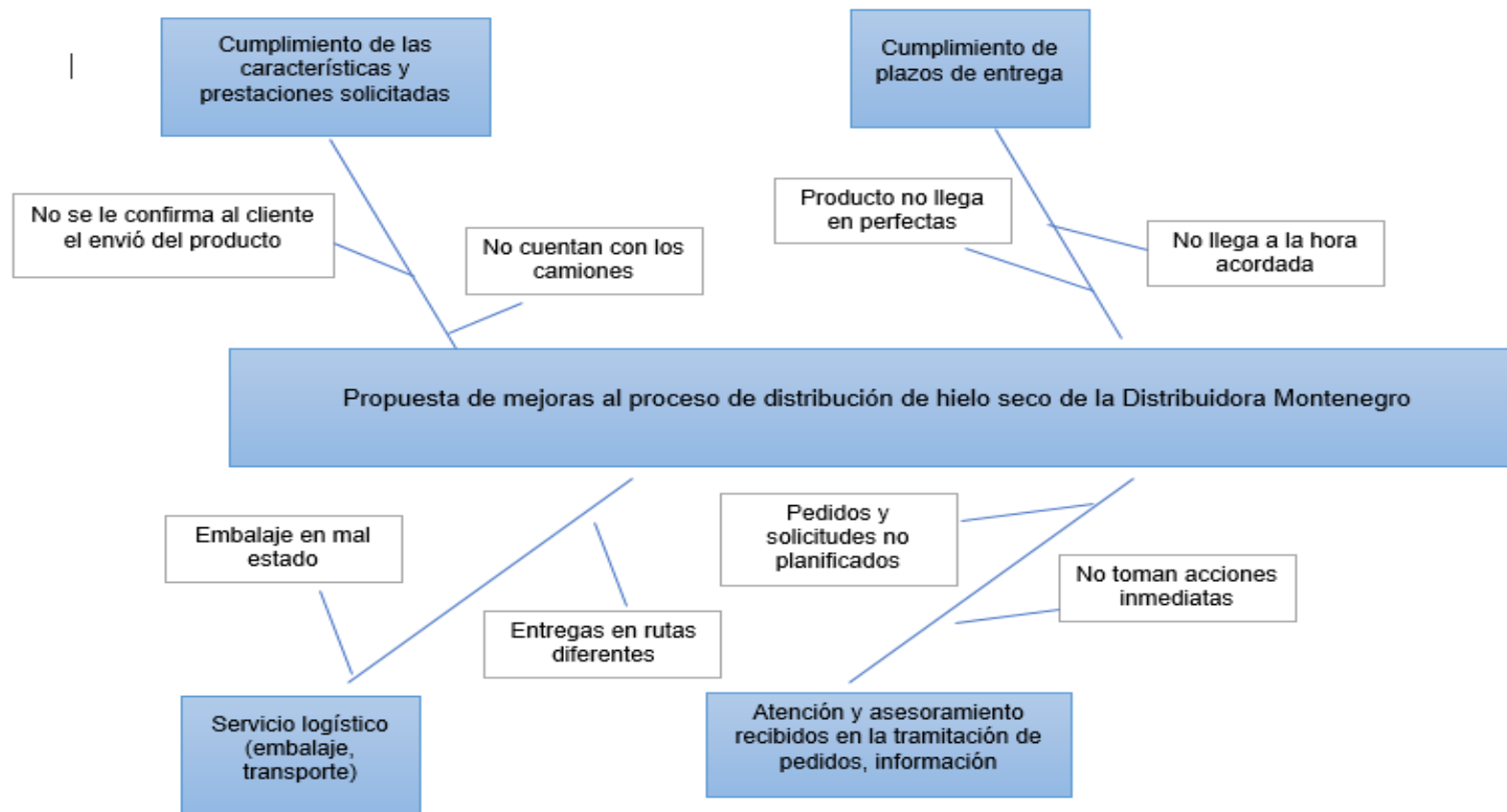
Elaboración propia

Como se observa la compañía ha tenido bajas en las ventas en comparación con el año anterior, es por ello, la preocupación de todo el personal, puesto que, de esto depende la generación de ingresos para cada uno de los colaboradores. Por lo tanto, se plantea conocer la perspectiva del cliente con respecto a los servicios de distribución que se brinda, y determinar los factores críticos.



## **Determinación de las principales causas que provocan las insatisfacciones de los clientes.**

Para determinar las principales causas, que han generado un grado alto de satisfacción a los clientes, se utilizará el diagrama de causa – efecto de Ishikawa, en la cual se identifica las principales y potenciales causas del problema establecido. Por ello, se procede a mostrar el siguiente gráfico en el que no solo se muestra sus causas sino también las consecuencias o efectos generados, con el fin de realizar un análisis general sobre el proceso de distribución y aportar con propuestas de mejora.



**Figura 26:** Diagrama de Ishikawa  
Elaboración

propia

Con respecto a las principales causas: cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas, cumplimiento de plazos o entregas, servicio logístico (embalaje y transporte), y atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información; se muestran otros efectos de forma detallada en los siguientes ítems:

- Cómo se indicó en el diagrama de manera concisa no existe la cantidad de camiones suficientes para realizar la entrega del hielo hacia el cliente.
- Además, no se le notifica al cliente que el pedido va en camino o que fue entregado para que sea verificado, si este llega en buen estado.
- En muchas ocasiones, se posterga la entrega por la falta de planificación en las entregas o en caso de que se realice la entrega el cliente debe esperar hasta una hora a partir de la entrega solicitada.
- No existe planificación de rutas por parte del departamento logístico, por ello, no observan que existen rutas distantes, lo cual hace que se pierda tiempo y gastos en mantenimiento de transporte.
- Por otra parte, los colaboradores no se encuentran capacitados para brindar la atención y asesoramiento adecuado en el trámite de pedidos, solicitudes de información.
- Cuando el cliente realiza reclamos, los mismos no son pasados al departamento encargado de tomar acciones, por lo que, este queda en el aire y no es solucionado a tiempo.
- Empaquetado del producto suele encontrarse en mal estado (aunque el producto está en perfecto estado)

### **Determinación de la prioridad de las causas raíces**

Para determinar la prioridad de estas causas, se debe definir cuál o cuáles son las causas que se le deben dar solución y en qué nivel se encuentran para proceder el respectivo orden.

Para aquello, se procede a utilizar la técnica UTI, la misma que se aplica a los especialistas de la empresa que conozcan el proceso de distribución, los mismos que trabajaron el procedimiento de la técnica por consenso.

---

Técnica UTI

---

Urgencia (U) - ¿Cuán urgente resultaría eliminar la causa?

Índice cambio (C) - ¿Existen condiciones objetivas para eliminar la causa?

Impacto (I) – ¿Qué impacto tendría para la empresa eliminar la causa?

---

El resultado de lo analizado se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 28:** Impacto de los resultados

Causas determinantes	Medición			
	Urgencia (U)	Impacto (C)	Tendencia (I)	Total
Falta de planificación de las rutas	5	5	4	100
Revisión de la mercancía por parte de logística	4	4	3	48
Comunicación y avisos al cliente sobre la entrega del producto	4	3	2	24
Desconocimiento sobre el proceso de carga, empaque, embalaje	5	5	4	100
Problemas en recepción de quejas, solicitudes e información solicitadas por el cliente.	4	3	1	16

**Fuente:** Elaboración propia

Según se muestra en el análisis resulta que las causas que deben ser consideradas para la propuesta de mejora son las que tienen como puntuación 10.

**Cuadro 29:** Plan de Mejora

<b>Oportunidad de mejora:</b>	Falencias en el proceso de distribución de hielo seco				
<b>Meta:</b>	Garantizar tiempo y calidad del producto entregado				
<b>Responsable:</b>	Gerente General				
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Planificar la actividad logística	Propietario de la compañía en conjunto con el Gerente General y jefe de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diagnóstico del medio de transporte</li> <li>*Proyección de la demanda de trasportación</li> <li>*Determinación de la capacidad disponible de trasportación</li> </ul>	Se requiere entregar a tiempo la mercadería y en horarios acordados con el cliente.	Distribuidora Montenegro	A corto plazo

Elaboración propia

## **Estructura del plan de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la Distribuidora Montenegro.**

La propuesta de mejora del trabajo es:

- Mejorar la planificación de rutas de entregas del producto.
- Capacitación sobre el manejo de materiales e información general al personal de logística.

### **Diagnóstico del medio de transporte**

Como primer punto dentro de esta propuesta es realizar una revisión de los vehículos que se encuentran actualmente en la empresa, determinar si necesitan mantenimiento o si es necesario que sean renovados conforme a la capacidad, técnicas y motor.

### **Proyección de la demanda de transportación**

Realizar proyecciones semanales de los pedidos, los mismos que pueden ser clasificados por sector, cantidad de pedidos, u horarios solicitados. También pueden tomar como referencia pedidos anteriores y sus respectivos resultados.

### **Determinación de la capacidad disponible de transportación**

Antes de confirmar el pedido al cliente, se debe verificar que exista la capacidad de estar a la hora solicitada y en caso de no estarlo, negociar con el cliente otro horario disponible, con el fin de cumplir en el horario acordado.

**Cuadro 30:** Plan de Mejora 2

<b>Oportunidad de mejora:</b>	Falta de capacitación de los colaboradores del área logística				
<b>Meta:</b>	Garantizar el buen servicio al cliente				
<b>Responsable:</b>	Jefe de Logística				
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Capacitación sobre el manejo de materiales e información general al personal de logística	Jefe de Logística en conjunto con el chofer y asistente de logística	*Diagnóstico al personal de logística *Planificación de temas *Planificación del cronograma de capacitación	Clientes desconocen procedimientos y usos del producto, y no están en capacidad de responder inquietudes de los clientes	Distribuidora Montenegro	A corto plazo

Elaboración propia

## **Propuesta 2. Capacitación sobre el manejo de materiales e información general al personal de logística.**

### **Diagnóstico al personal de logística**

Antes de realizar una capacitación para el personal de logística, se debe diagnosticar de forma teórica y práctica, con el fin de determinar los conocimientos que tienen chofer y el asistente de distribución.

### **Planificación de temas**

Se deben tomar en cuenta los siguientes temas de capacitación:

- Manejo de operaciones de carga
- Tipos de cargas que manipula la empresa
- Principios y/o valores a aplicar entre colaboradores
- Planificación de rutas
- Servicio al cliente

### **Planificación del cronograma de capacitación**

La empresa debe considerar si los horarios de capacitación serán realizados dentro del horario laboral o fuera del horario laboral, consideras como horas extras, un fin de semana, en el que se deberá tener el listado de los colaboradores para determinar la asistencia.



## CONCLUSIONES

En la actualidad la Distribuidora Montenegro presenta problemas en la entrega del producto al cliente, lo cual ha generado insatisfacción, las cuales en gran medida son consecuencia de la mala planificación dentro del proceso de distribución, en donde, se presenta entrega de productos en mal estados, así como la mala respuesta o desconocimiento sobre lo que se le entrega al cliente.

Las causas que han provocado las insatisfacciones de los clientes vinculados plenamente con la distribución son:

- Cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas
- Cumplimiento de plazos o entregas
- Servicio logístico (embalaje y transporte),
- Atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información

Luego de efectuar el análisis se presenta una propuesta de mejora en la que se determina la prioridad de las causas que provocan las insatisfacciones, las mismas que se enfocan de planificar las actividades de transporte y brindar capacitación a los colaboradores.

Finalmente, se propone un plan de mejora que se fundamenta en la herramienta de 5W y 2H, la misma que permitirá contribuir con la mejora en las deficiencias detectadas en el análisis sobre la satisfacción al cliente, donde la empresa, podrá conocer lo que debe realizar, como lo debe realizar cuando y las personas responsables de su implementación.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda analizar las causas y consecuencias presentadas en el diagrama para futuras propuestas de mejora, las cuales no tuvieron altas ponderaciones en el análisis efectuado.
- Dar a conocer los resultados del presente estudio a los propietarios y colaboradores de la Distribuidora Montenegro, para contar con opiniones de diferentes perspectivas y posterior a la implementación de mejoras.
- Realizar un formato de control y evaluación que sirva como seguimiento o monitoreo de los procesos, en los que determine si se está cumpliendo con los propuesto en el plan de mejora.
- Brindar una breve capacitación a todos los colaboradores sobre el tratamiento de servicio al cliente, para que todos esté en capacidad de brindar ayuda en algún requerimiento del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aponte, D. (2010). *Diseño de un canal de distribución comercial para productos fabricados a base de soya por comunidades beneficiarias de programas nutricionales*. Obtenido de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis386.pdf>
- Arrambari, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo*. Obtenido de <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12114/2014000000942.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. (Shalom, Ed.) Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bohorquez, E., & Puello, R. (2013). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas & Pisos S.A.* Obtenido de Universidad de Cartagena: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/468/1/TESIS.pdf>
- Cornejo, M., & León, F. (2017). *Propuesta de mejora para la optimización del desempeño del Almacén Central de Franco Supermercados*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO\\_CATACORA\\_MEL\\_OPT.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO_CATACORA_MEL_OPT.pdf)
- Diccionario de Marketing, de Cultural, S.A. (1999). *Diccionario de Marketing, de Cultural, S.A.*
- Harold, S. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(3), 512-529. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/993/99342682009/>

- Idrovo, R. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferreteria el Cisne*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2694/14/UPS-CT002446.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). México: Pearson Prentice Hall.  
Obtenido de  
<https://www.aiu.edu/cursos/Mercadotecnia%20y%20Ventas/pdf%20leccion%206/Lecci%C3%B3n%206%20MV.pdf>
- Lamb, C. W., & Hair, J. F. (2013). *Marketing* (7ma ed.). CENGAGE LEARNING. Obtenido de  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt\\_lamb](https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt_lamb)
- Molina, D. (2015). *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10267/1/UPS-GT001298.pdf>
- Ñahuirima, Y. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del Distrito de Andahuaylas*. Obtenido de Universidad Nacional José María Arguedas:  
[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina\\_%C3%91ahuirima\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina_%C3%91ahuirima_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Operaciones II de la FCA. (abril de 2013). *Características de la distribución en planta por proceso*. Obtenido de  
<https://tareasuniversitarias.com/caracteristicas-de-la-distribucion-en-planta-por-proceso.html>
- Ortiz, D. (2015). *Análisis de satisfacción del cliente de las empresas financieras bajo la modalidad de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas:

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11465/1/T-ESPE-049272.pdf>

Quintero, A., & Sotomayor, J. (2018). *Propuesta de mejora del proceso logístico en la empresa Tramacoexpress Cía LTDA. del Cantón Durán*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28590/1/TESIS%20Quiintero-Sotomayor.pdf>

Reyes, S. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

Ruales, D. (2017). *Implementación de un sistema de código de barras para mejorar la trazabilidad de los materiales en un warehouse*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor San Marcos: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7417/Ruales\\_ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7417/Ruales_ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Thompson, I. (2009). *American Marketing Association*. Obtenido de Los Canales de Distribución: <https://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>

Travaglini, M. (2014). *La logística en las empresas virtuales*. Obtenido de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12279/TD\\_TRAVAGLINI\\_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12279/TD_TRAVAGLINI_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**ANEXOS**

## ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida para el cliente externo de la distribuidora Montenegro

1. Evalué, la importancia sobre el impacto de las actividades de la Distribuidora Montenegro en cuanto a la satisfacción al cliente.

Imprescindible

Muy Importante

Medianamente importante

Poco Importante

2. Califique el cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas.

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

3. Valore la atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información, etc

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

4. Valore el cumplimiento de los plazos de entrega

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

5. Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

6. Valore la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamaciones, quejas o problemas surgidos.

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

7. ¿Qué aspecto o aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra?

Precio

Calidad del producto

Plazo de entrega

Servicio al Cliente

Servicio Técnico posventa

Prestigio de marca



## Encuesta para el Personal

**Puesto que Ocupa en el Negocio:**

\_\_\_\_\_ **Antigüedad**

**en el Puesto:** \_\_\_\_\_ **Edad del**

**Colaborador:** \_\_\_\_\_

### Instrucciones

El colaborador debe indicar si la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, Tal vez)

### Objetivo

Consultar y evaluar los procesos que forman parte de los procesos de distribución de la Distribuidora Montenegro, mediante la observación de las acciones de diferentes áreas.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ORGANIGRAMA</b>				
¿El organigrama se encuentra estructurado y formalizado dentro de la organización?				
¿El rango de jerarquías está establecido de acuerdo a las actividades que se realizan en la organización?				
¿Las actividades del área se				

cumplen a lo delineado en el organigrama de la entidad?				
<b>FUNCIONES</b>				
¿Dentro de la entidad existe un manual de funciones y procedimientos?				
¿El personal desempeña las funciones establecidas a su cargo?				
<b>PROCESOS</b>				
¿La comunicación interdepartamental sé óptima de acuerdo al registro de transacciones que se dan respecto al giro de negocio?				
¿La formación que proporcionan los departamentos es real y en línea según los cierres de cada mes?				
<b>INFORMACIÓN</b>				
¿Los reportes de datos que proporcionan los				

departamentos es confiable y oportuna?				
¿La información cuenta con los respectivos soportes y documentación?				
<b>PRUEBAS</b>				
¿Se ejecutan pruebas del control en el área logístico?				
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
¿La toma de decisiones de la empresa se basa en los indicadores de desempeño?				

**CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO**

<b>1</b>	PEÑAFIEL
<b>2</b>	CAICEDO "PASCUALES"
<b>3</b>	FRANK "LA29"
<b>4</b>	LUIS LOPEZ
<b>5</b>	ROSERO "SALINAS"
<b>6</b>	TOMALA
<b>7</b>	ZAMBRANO
<b>8</b>	ARTURO BEDOYA
<b>9</b>	ROSARIO
<b>10</b>	COBOS "1"
<b>11</b>	ORTIZ

12	AYOVI
13	MAYORGA
14	COBOS "2"
15	MILTON PLUA
16	JONAT
17	CRISTHIAN DOMINGUEZ
18	SOLEDISPA "PLAYAS"
19	HOTEL COLON
20	GODDART
21	CLIENTE(BASTION)
22	CYNTHIA RAMIREZ "PLAYAS"
23	GOMEZ "LA LIBERTAD"
24	ORELLANA "LA LIBERTAD"
25	GEOVANNY DAULE
26	JHON MELENDREZ
27	GRISELDA DAULE
28	VERA PEDRO CARBO
29	LEON PEDRO CARBO
30	SRA LARROSA
31	LUIS FLORES
32	FREY LOJA
33	FELIX VERA
34	CARMEN ANGULO
35	DAVID CEPEDA
36	LUIS CERO
37	CAMILA CEVALLOS
38	CARLOS RIVERA
39	DIEGO TELLO
40	CAMILA SANTIAGO
41	ORLY CARREÑO
42	MARIA AGUAS
43	STEF A BRUNO
44	CARMEN FIALLO
45	JARED VERA
46	MARLENE MOROCHO
47	RAUL VERA
48	ANDIE CABANILLA
49	BETTY FLORES
50	ANTHONY ALVARADO
51	PAOLA CARRIEL
52	DEMISSE CARCGI
53	TEOFILO VILLENA
54	JOSE GUTIERRE
55	ANDRES MACIAS

<b>56</b>		MARICELA FAJARDO
<b>57</b>		BETO CAÑIZARES
<b>58</b>		GUSTAVO BAÑOS
<b>59</b>		MARITZA FIGUEROA
<b>60</b>		NICOLE MARCILO



Factura: 001-002-000031250



20190901069D01263

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20190901069D01263**

Ante mí, NOTARIO(A) SUPLENTE CARLOS ALBERTO PEREZ OLAYA de la NOTARÍA SEXAGESIMA NOVENA EN RAZÓN DE LA ACCIÓN DE PERSONAL 09187-DP09-2019-JS, comparece(n) JOSE XAVIER MONTENEGRO AGUA portador(a) de CÉDULA 0928450188 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 17 DE JUNIO DEL 2019, (15:15).

JOSE XAVIER MONTENEGRO AGUA  
CÉDULA: 0928450188

NOTARIO(A) SUPLENTE CARLOS ALBERTO PEREZ OLAYA  
NOTARÍA SEXAGESIMA NOVENA DEL CANTÓN GUAYAQUIL

AP: 09187-DP09-2019-JS



## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Montenegro Agua José Xavier en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación ¿Cómo mejorar el proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro, ubicada en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el año 2019? de la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Montenegro Agua José Xavier

No. De Cédula 0928450188



Firma



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

**Número único de identificación:** 0928450188

**Nombres del ciudadano:** MONTENEGRO AGUA JOSE XAVIER

**Condición del cedulaado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/EL EMPALME/VELASCO  
IBARRA

**Fecha de nacimiento:** 1 DE OCTUBRE DE 1992

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** HOMBRE

**Instrucción:** SUPERIOR

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** SOLTERO

**Cónyuge:** No Registra

**Fecha de Matrimonio:** No Registra

**Nombres del padre:** MONTENEGRO MACIAS JOSE

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Nombres de la madre:** AGUA MERCHAN MARIA

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Fecha de expedición:** 21 DE OCTUBRE DE 2016

**Condición de donante:** SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 17 DE JUNIO DE 2019

Emisor: JENNIFER LICETH ACOSTA SALAZAR - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 69 - GUAYAS -  
GUAYAQUIL



Lcdo. Vicente Taiano G.  
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente







## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.

Luis Alberto Akdey

Nombre y Apellidos del Colaborador

CEGESCYT

Luis Alberto Akdey

Firma



Instituto Superior  
**Tecnológico  
Bolivariano**  
de Tecnología

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **Propuesta de mejoras al proceso de distribución de hielo seco de la Distribuidora Montenegro** y problema de investigación: **¿Cómo mejorar el proceso de distribución de hielo seco para lograr la satisfacción del cliente de la distribuidora Montenegro, ubicada en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el año 2019?**, presentado por José Xavier Montenegro Agua, como requisito previo para optar por el título de:

### TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresad:

**José Xavier Montenegro Agua**

Tutora:

**Dra. Elena Tolozano Benítes**