

**Estructuración Plan de Mejora Empresarial
FrigoArrayanes Ltda.**

Francy Yulieth Castellanos Mendieta

Edna Julieth Solano Cruz

Yajaira Andrea Solano Cruz

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.

2019

Estructuración Plan de Mejora Empresarial
FrigoArrayanes Ltda.

Francy Yulieth Castellanos Mendieta

Edna Julieth Solano Cruz

Yajaira Andrea Solano Cruz

Director

Johnny Mariño

Trabajo de grado para optar título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

Nuestro Proyecto de seminario integrador va dedicado primeramente a Dios, quien estuvo presente durante nuestra formación, dándonos la guía, fortaleza y por permitirnos lograr nuestras.

Metas.

A nuestras familias y en especial a nuestras madres por su apoyo incondicional, su motivación y su constante amor, para culminar con éxito nuestra profesión.

Agradecimientos

Agradecemos primordialmente a Dios por darnos la sabiduría para cumplir esta meta.

A todos y cada uno de los docentes de la esp. En gerencia de empresas, que con su conocimiento y apoyo aportaron significativamente en el desarrollo de nuestra carrera, a cultivarnos como personas y profesionales integrales.

A nuestro grupo de trabajo por el esfuerzo, dedicación, motivación y por el arduo compromiso para el desarrollo de nuestro proyecto.

A la gerencia de la compañía FRIGOARRAYANES LTDA por su apoyo y confianza al permitirnos desarrollar nuestro proyecto.

Muchas Gracias a todos....

Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo 1 Contexto empresarial	12
1.1 Empresa	12
1.1.1 Organigrama Frigoarrayanes	13
1.1.2 Misión empresarial	14
1.1.3 Visión empresarial	14
1.1.4 Valores empresariales	14
1.1.5 Objetivos empresariales	14
1.2 Portafolio de productos	14
1.2.1 Carne de res	14
1.2.2 Carne de cerdo	15
1.2.3 Pollo	15
1.3 Situación financiera	16
1.4 Capacidad productiva Frigoarrayanes	18
1.4.1 Ventas promedio mensual	18
1.4.2 Proceso de Producción	19
1.5 Análisis del entorno	20
1.5.1 Político	20
1.5.2 Legal	20
1.5.3 Económico	22
1.5.4 Social	26
1.5.5 Tecnológico	27
1.5.6 Ambiental	27
1.6 Fuerzas de porter	28
1.6.1 Competencia	28
1.6.2 Poder de negociación de los proveedores	28
1.6.3 Productos sustitutos	29
1.6.4 Poder de negociaciones de los clientes	29
1.6.5 Grado de rivalidad entre los competidores	29
Capítulo 2 Plan de mejora empresarial	31

2.1 Procesos de impacto	31
2.2 Definición del problema.....	31
2.2.1 Metodología	31
2.3 Objetivos	34
2.3.1 Objetivo general.....	34
2.3.2 Objetivos específicos	34
2.4 Alcance.....	34
2.4.1 Responsables y áreas que intervienen	35
2.4.2 Recursos	36
2.5 Antecedentes	36
2.5.1 Referente teórico	36
2.5.2 Referente legal	38
2.5.3 Referente institucional	39
2.5.4 Referente conceptual	40
Capítulo 3 Aplicación de la metodología del marco lógico.....	41
3.1 Análisis de los involucrados	41
3.2 Análisis del problema- árbol de problemas.....	44
3.3 Análisis de objetivos – árbol de objetivos	45
3.4 Identificación de alternativas de solución	46
3.5 Selección de la alternativa más óptima	47
3.5.1 Adquisición de un sistema de inventarios	47
3.5.2 Definición de un sistema de trazabilidad de pedidos.....	48
3.5.3 Especificaciones	48
3.6 Estructura analítica del proyecto	49
3.7 Construcción matriz del marco lógico	50
3.7.1 Resumen narrativo	50
3.7.2 Diseño de indicadores.....	51
3.7.3 Identificación de medios de verificación	54
3.7.4 Identificación de Supuestos	56
3.7.5 Matriz del marco lógico del proyecto.....	58
3.7.6 Recomendaciones para la evaluación intermedia	59

Conclusiones63
Recomendaciones65
Referencias66

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución capital accionario Frigoarrayanes Ltda.	13
Tabla 2. Indicadores financieros Frigoarrayanes Ltda	17
Tabla 3. Nivel de producción representado en ventas	18
Tabla 4. Participación de proveedores	28
Tabla 5. Responsabilidad de áreas	35
Tabla 6. Recursos requeridos	36
Tabla 7. Análisis de involucrados	42
Tabla 8. Resumen narrativo del marco lógico	50
Tabla 9. Diseño de indicadores	51
Tabla 10. Indicadores de medios de verificación	54
Tabla 11. identificación de supuestos	56
Tabla 12. Matriz de marco lógico	58
Tabla 13. Recomendaciones para la evaluación intermedia	60

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Frigoarrayanes Ltda.	13
Figura 2. Estado de situación financiera Frigoarrayanes Ltda	16
Figura 3. Flujograma proceso productivo Frigoarrayanes Ltda.	19
Figura 4. DANE-crecimiento económico de Colombia año 2010-2017	22
Figura 5. DANE- PIB- tasa de crecimiento anual 2010-2018(1 trimestre	22
Figura 6. FMI-perspectiva de la economía Mundial abril 2018- banco mundial.....	23
Figura 7. Informe economica 1 trimestre 2018-DANE.....	24
Figura 8. Inflación últimos 12 meses. informe serie histórica meta de inflación	24
Figura 9. Dinámica económica 1 trimestre 2018-DANE	25
Tabla 10. Consumo per cápita anual	26
Tabla 11. Flujo de información procesos empresariales	33
Tabla 12. Identificación de involucrados frigoarrayanes	41
Tabla 13. Árbol de problemas frigoarrayanes	44
Tabla 14. Árbol de objetivos frigoarrayanes	45
Tabla 15. Árbol de acciones	46
Tabla 16. Estructura analítica del proyecto EAP	49
Tabla 17. Cronograma plan de ejecución frigoarrayanes.....	62

Resumen

El objetivo central del presente documento es establecer un plan de mejora empresarial que apunte a resolver la problemática evidenciada dentro de la compañía FRIGOARRAYANES, en la cual se logra detectar la afectación que está sufriendo el cliente, como consecuencia de la carencia de un sistema de organización y conocimiento de inventarios y la falta de un proceso claro de distribución puesto que han hecho que los pedidos no lleguen a tiempo afectando la calidad del servicio ofrecido. Es por esto y enfocado a contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales de la compañía, que se pretende orientar a la empresa hacia la sistematización y organización de los inventarios con el fin de disminuir la posibilidad de carencia de las mercancía para despacho al cliente, por otro lado realizar la trazabilidad del proceso de distribución y mercadeo, con la cual se pretende conocer el proceso desde el acercamiento inicial al cliente para ofrecimiento y toma de pedidos, hasta el despacho y entrega de los mismo, asegurando así la entrega a tiempo y con las especificaciones requeridas por el cliente.

Palabras claves: servicio al cliente, sistematización de inventarios, proceso de distribución, objetivos empresariales, despacho al cliente.

Introducción

Dentro de la contextualización realizada a la empresa FRIGOARRAYANES, se pudo evidenciar una problemática frente al proceso de mercadeo y distribución, la cual repercute directamente en el servicio al cliente ya que los despachos no son entregados al cliente de manera oportuna,

El presente documento está orientado a enfocar un plan de mejora empresarial que responda a la problemática antes mencionada; de esta manera se pretende realizar la sistematización y organización de los inventarios de la compañía de tal forma que permita conocer en tiempo real las mercancías disponibles para despacho a los cliente asegurando así su entrega, por otro lado realizar la trazabilidad del proceso de distribución con el cual se pueda conocer el flujo que debe seguir el pedido desde su recepción hasta la entrega al cliente; todos esto orientado a mejorar el servicio prestado al cliente, disminuyendo quejas y reclamos que conllevan a devoluciones de clientes insatisfechos.

Capítulo 1

Contexto empresarial

1.1. Empresa

La empresa **FRIGOARRAYANES LTDA** identificada con **NIT 900.132.299-6** ubicada en la ciudad de Bogotá, con dirección Cll 69 B # 70 – 48 es una compañía perteneciente al sector secundario, su actividad económica frente al código CIIU¹ es la 4723 Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados. Se dedica a la comercialización de productos cárnicos los cuales pasan por un proceso productivo en planta para la preparación, adecuación y distribución de los mismos.

FrigoarrAyanes Ltda. es una empresa familiar creada el 18 de enero del año 2007, inscrita el 30 de enero del mismo año. Dedicada al Comercio al por mayor y por menor de carnes frescas de animales de las especies de Ganado Bovino, Caprino, Vacuno, Porcino, Carnes de Pollo, Gallina, y Carnes refrigeradas de Pescados de Agua Dulce y de Mar para consumo Humano.

Entre la descripción de acciones realizadas en el proceso se encuentran:

- Desposte, tajado y transformación de Cárnicos crudos.
- Transporte de mercancía.
- Recepción de la mercancía.
- Selección de la mercancía.
- Almacenamiento de la mercancía.

La Junta directiva de FrigoArayanes Ltda. como aparece ante cámara y comercio es

Gerente general: Ligia Marcela Tocasucho Gómez

Suplente del gerente general: William Alberto Jiménez Castellanos

FrigoArrayanes es una sociedad de responsabilidad limitada cuyo capital accionario se encuentra distribuido de la siguiente manera:

¹ CIIU Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Tabla 1.
Distribución capital accionario

Socio	Numero de cuotas	% de participación
Tocasuche Gómez Ligia Marcela	150.000	50%
Jiménez Tocasuche Ana María	75.000	25%
Jiménez Tocasuche Carlos Alberto	75.000	25%
Total	300.000	100%

Nota. En esta sección se encuentran relacionados los socios junto con el porcentaje de participación que cada uno tiene frente a la compañía FrigoArrayanes Ltda. (fuente propia)

1.1.1. Organigrama Frigoarrayanes.

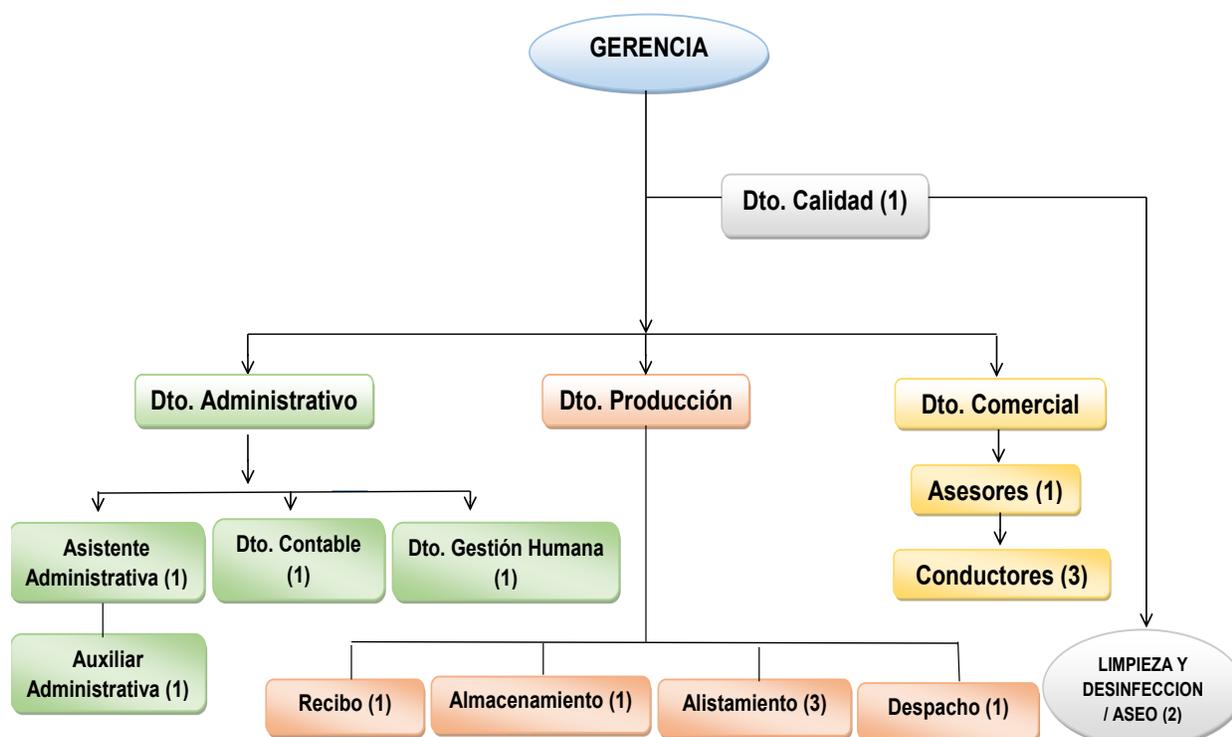


Figura 1. Organigrama FrigoArrayanes Ltda. (Fuente propia)

1.1.2 Misión empresarial.

FrigoArrayanes se dedica a la compra, transformación y comercialización de productos cárnicos frescos, para ofrecerles a nuestros clientes excelente calidad e inocuidad y satisfacer todas sus necesidades; siempre conscientes del respeto que debemos a nuestros clientes, colaboradores y medio ambiente.

1.1.3. Visión empresarial.

En el 2019 estar consolidada como la mejor empresa a nivel nacional en el sector de las carnes frescas, apoyándonos en nuestros sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad, con la más alta tecnología para el manejo de nuestros productos, contando con personal altamente calificado y manteniendo nuestro estricto control de calidad

1.1.4. Valores empresariales.

Confianza: mejoramos continuamente nuestros procesos, para de esta manera generar confianza y satisfacción a cada uno de los clientes.

Integridad: Somos una empresa completamente integra, fundamentada en Principios y Valores, actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y comprometidos con las disposiciones legales vigentes.

Vocación de Servicio: a la hora de prestar nuestro servicio somos una empresa comprometida, amable, eficiente, contamos con personal completamente calificado para desarrollar las labores de atención a clientes y demás funciones.

Calidad: cumplimos con altos estándares de calidad en cada uno de nuestros procesos y productos empleados en la prestación de los servicios.

1.1.5. Objetivos empresariales.

Frijo Arrayanes Ltda. Tiene como uno de sus objetivos ser un proveedor especializado en productos cárnicos para grandes empresas, industrias y organizaciones, además de brindar mejores servicios en el procesamiento de productos cárnicos.

1.2. Portafolio de productos

Los productos comercializados y distribuidos por frigoarrayanes son productos de consumo masivo los cuales representan parte significativa en la canasta familiar.

1.2.1. Carne de res.

Obtenida de las diferentes piezas individuales limpias, libres de grasa, olor y color característicos de la carne de res fresca, color rojo intenso, textura blanda, firme al tacto y superficie sin babosidad. Carne para estofar o sudar de los cortes como: muchacho, pecho, paletero, lagarto, morrillo, cogote y murillo correspondientes al cuarto delantero y cuarto trasero de la res. Corte Finos para asar, freír, plancha de Lomo Fino y Punta de Anca (Punta Gorda), correspondientes al cuarto trasero de la res. Corte para asar, freír, plancha de lomo de brazo, bola de brazo, lomo de aguja, lomo ancho (chata), bola de pierna, centro de pierna, cadera, bota, correspondientes al cuarto

delantero y trasero de la res. Producto empacado al vacío en bolsa de polietileno. Bolsa para 5 Kg. Bolsa bien sellada.

1.2.2. Carne de cerdo.

Se obtiene de la parte muscular y tejidos blandos que rodean al esqueleto de los animales de las diferentes especies (porcinas), incluyendo su cobertura de grasa, tendones, vasos, nervios, y que ha sido declarada inocua y apta para el consumo humano. Del deshuese se obtienen cortes o postas: Cabeza de lomo, Lomo limpio, Chuleta, Brazo, Pierna (bola de pierna, bota de pierna, centro de pierna), Tocino, Costilla, Pezuña de cerdo.

La carne debe provenir de plantas de beneficio autorizadas, piezas individuales limpias, el producto se requiere con una vida contada a partir de la fecha de entrega, mínima de Diez (10) días en Refrigeración (0 ° C a 4 ° C).

Producto empacado a vacío en bolsa de polietileno. Embalada dentro de canastillas plásticas limpias y desinfectadas, sin presencia de hielo o agua, sangre, etc. Presentación del Producto: Bolsa por 5 kilos con porciones de acuerdo al corte de la carne.

1.2.3 Pollo.

Carne de pollo, obtenida de la parte muscular y tejidos blandos que rodean al esqueleto del ave, incluyendo piel, grasa, tendones y vasos, aves que en edad de sacrificio han sido declarados aptos para el consumo humano.

Estas canales de aves podrán ser enteras (pollo entero sin vísceras) o despresadas y/o sin hueso en diferentes cortes así: Pechuga con hueso y piel, Pechuga sin hueso y piel (filete), cuarto trasero (pierna pernil) con o sin rabadilla, muslo (pierna), contramuslo con o sin rabadilla, alas sin costillar.

El producto se requiere con una vida útil mínima de siete (7) días, refrigerado. Producto empacado en bolsa de grado alimentario de primer uso, bien cerrada, embalada dentro de canastillas plásticas limpias y desinfectadas. Sin presencia de hielo, agua, sangre, etc.

1.3. Situación financiera



Figura 2. Estado de situación financiera FrigoArrayanes. (Fuente propia)

Se realiza el análisis financiero sobre cifras presentas a corte de los periodos 2015, 2016 y corte parcial a octubre 2017. De acuerdo a la información obtenida, se puede evidenciar el siguiente comportamiento financiero plasmado en los estados financieros. El volumen de activos totales de la empresa presenta una tendencia de crecimiento, esto se evidencia del año 2015 a 2016 donde se incrementan en un 25%. Respecto al corte de 2017 comparado con el cierre de año 2016 se observa un crecimiento del 7%, obedecido principalmente por el crecimiento en las cuentas por cobrar a clientes, alcanzando una rotación de cartera de 70 días de acuerdo al último corte.

A pesar de que la empresa ha incrementado su volumen de pasivos, principalmente con entidades financieras, su nivel de endeudamiento se mantiene controlado dentro del margen de 35%, evidenciado a través de las cifras obtenidas en los estados financieros en cada uno de los diferentes periodos; Lo cual muestra que la empresa en mayor parte logra apalancar su operación con su patrimonio. Se evidencia un incremento patrimonial generado a raíz de la capitalización que realizo la empresa en el año 2017, con la cual su capital social creció en un 275%, pasando de \$ 80.000.000 a \$ 300.000.000.

La tendencia de crecimiento también se observa en las ventas generadas por la empresa, las cuales entre 2015 y 2016 crecen en un 9% y a corte de octubre 2017 ya habían repuntado en un 7% comparado con el cierre de año 2016. La empresa ha mantenido el margen de costo el cual con

respecto al corte presentado es de 83%, así mismo sus gastos operativos también se mantienen de un periodo a otro con un 12% de participación, de esta manera gracias al incremento paulatino de las ventas y el control en márgenes de costos y gastos, la empresa ha logrado mejorar sus márgenes de utilidad.

Tabla 2.

Indicadores financieros FrigoArrayanes

Indicadores Financieros			
	Año 1	Año 2	Año 3 parcial
Ratios de liquidez	2015	2016	31/10/2017
Ratio corriente	2,42	3,29	3,82
Prueba acida	2,18	2,71	3,17
Capital de trabajo neto	\$ 369.757.000	\$ 742.061.000	\$ 904.404.000
Ratios de eficiencia			
Rotación cuentas por cobrar	49	63	70
Rotación cuentas por pagar	3	8	7
Rotación inventarios	7	19	20
Ciclo de conversión en efectivo	52	74	83
Índice de cobertura de intereses	5	6,1	6,1
Ratios de endeudamiento			
Nivel de endeudamiento	29%	36%	35%
Ratios de rentabilidad			
Ganancia bruta sobre ventas	15,2%	17,3%	14,3%
Ganancia neta sobre ventas	2,0%	3,0%	4,0%
ROA	5,0%	6,0%	9,0%
ROE	6,7%	8,7%	14,0%

Nota. En esta sección se encuentran relacionados los indicadores más representativos de la empresa FrigoArrayanes.

Fuente propia

Dentro de los indicadores financieros de la empresa en cada uno de los periodos observados puede analizarse varios aspectos; como primera medida la empresa demuestra en termino de indicadores un nivel de liquidez satisfactorio en el cual aun sin contemplar sus inventarios puede cubrir con sus activo corrientes hasta 3,17 veces sus pasivos de corto plazo, aunque estos activos corrientes en un 40% están representados por sus cuentas por cobrar a cliente, lo cual significa que su indicador de eficiencia en cuanto a rotación de cuentas por cobrar es bastante elevado, puesto que llega a 70 días de recuperación en el último corte, lo cual para el tipo de actividad y producto que comercializa la empresa, puede llegar a comprometer su liquidez de manera directa ya que el

pago a sus proveedores no es más de 7 días de rotación, por lo cual debe tener una fuente de apalancamiento muy fuerte para poder soportar sus ciclo de conversión en efectivo.

1.4 Capacidad productiva Frigoarrayanes

1.4.1 Ventas promedio mensual.

Tabla 3.

Nivel de producción representado en ventas.

DETALLE DE VENTAS POR MES								
	KG				\$ Pesos			
	Res	Cerdo	Pollo	Total	Res	Cerdo	Pollo	Total
Enero	59036	6523	81	65640	\$ 412.569.687	\$ 92.724.088	\$ 881.190	\$ 506.174.965
Febrero	55237	3621	71	58929	\$ 407.777.286	\$ 51.175.055	\$ 816.295	\$ 459.768.636
Marzo	48942	8741	153	57836	\$ 383.065.436	\$ 60.533.431	\$ 1.570.780	\$ 445.169.647
Abril	58652	5397	368	64417	\$ 412.430.318	\$ 79.253.413	\$ 3.852.412	\$ 495.536.143
Mayo	61938	4516	296	66750	\$ 350.056.627	\$ 66.833.558	\$ 4.737.852	\$ 421.628.037
Junio	45952	4507	248	50707	\$ 329.986.480	\$ 65.402.498	\$ 2.725.197	\$ 398.114.175
Prom.	54960	5551	203	60713	\$ 382.647.639	\$ 69.320.341	\$ 2.430.621	\$ 454.398.601

Nota. En esta sección se encuentra relacionado el nivel de ventas y así mismo la capacidad de producción de la empresa FrigoArrayanes Ltda. (Fuente propia)

1.4.2 Proceso de producción.

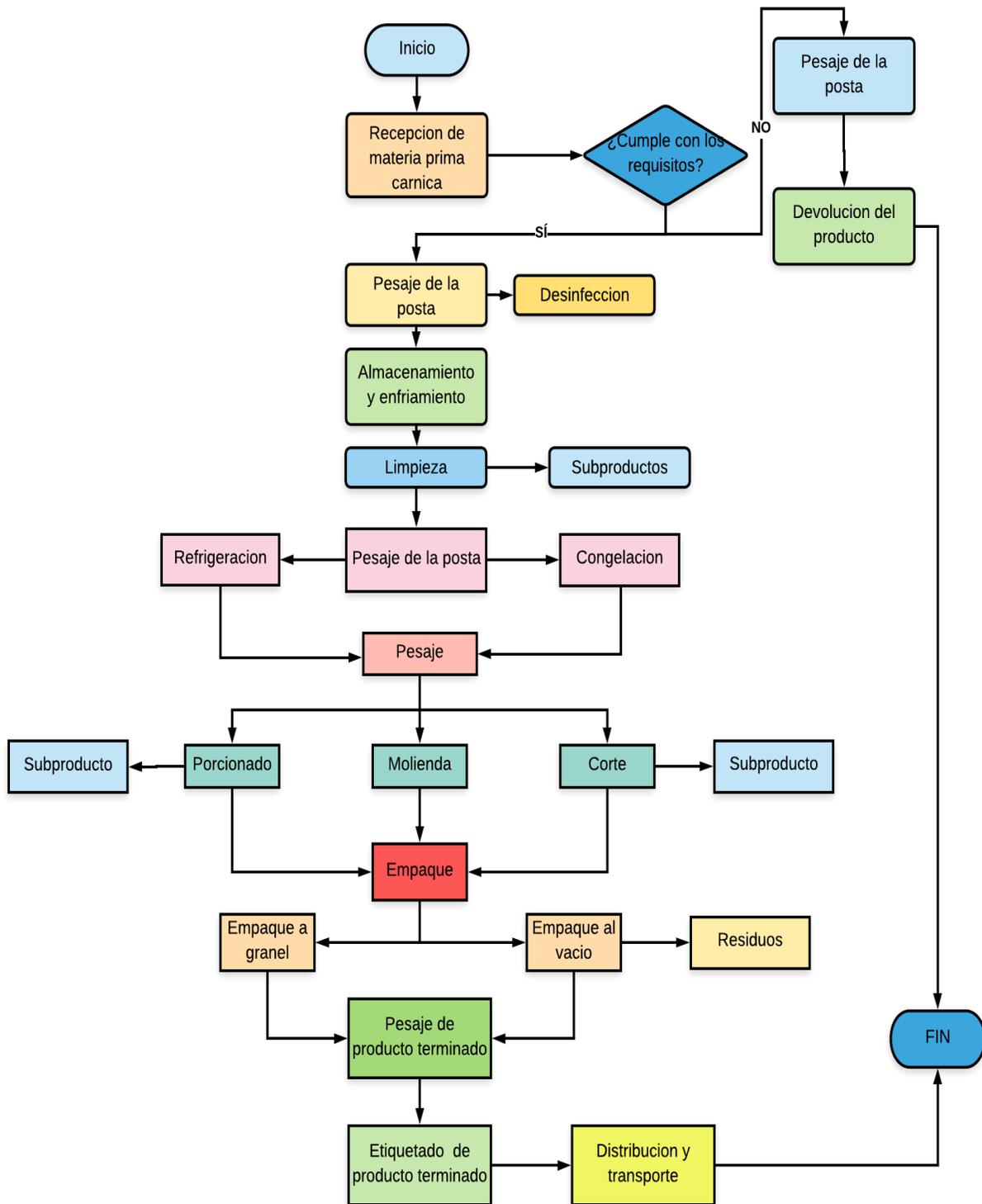


Figura 3. Flujograma proceso productivo frigoArrayanes Ltda. (Fuente propia)

1.5 Análisis del entorno

1.5.1 Político.

1.5.1.1. Beneficios tributarios. El decreto 624 de 1989 en su Art. 477- modificado por el Art 188 de la Ley 1819 de 2016; establece que “Están exentos de IVA² con derecho a compensación y devolución

. Los siguientes productos que comercializa la compañía:

- Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada o congelada
- Carne de animales de la especie porcina, fresca, refrigerada o congelada
- Carne y despojos comestibles de aves frescos, refrigerados o congelados.

Decreto Ley 624 de (1989) recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>

1.5.2 Legal.

1.5.2.1 Registro sanitario. El INVIMA³, es la autoridad sanitaria encargada de inspeccionar, vigilar y controlar los proceso relacionados con la manipulación, transformación y distribución de alimentos para consumo humano, dentro de estos los productos cárnicos, por lo cual establece las medidas de control y juega un papel fundamental en la en la aplicación e implementación de la normativa en materia sanitaria.

De acuerdo a la resolución 2016037912 de 2016 se establecen los lineamientos para la inscripción y autorización sanitaria ante el INVIMA, la cual deben cumplir los establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles.

Otras normativas en materia sanitaria se imponen en el proceso de producción y manipulación de alimentos cárnicos para el consumo humano, tales como:

- **Decreto 1500 de 2007**

“Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano” Decreto 1500 ministerio de la protección social (2007) recuperado de <https://www.invima.gov.co/images/stories/aliimentos/Decreto1500 2007.pdf>

² IVA Impuesto al valor Agregado

³ INVIMA Instituto Nacional de Vigilancia y Medicamento

- **Resolución 072 de 2007**

“Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino” Resolución 072 de 2007 Ministerio de agricultura y desarrollo rural (15 marzo de 2007) recuperado de <https://es.slideshare.net/Fedegan/fedegananimalganaderonormatividadcolombiacadenacarnicaresolucin00722007>

- **Resolución 2905 de 2007**

“Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de la especie bovina y bufalina destinados para el consumo humano” Resolución 2905 de 2007 Ministerio de la protección social (2007) recuperado <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%202905%20de%202007.PDF>

- **Resolución 18119 de 2007**

“Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos” Resolución No. 2007018119 del 23 de Agosto de 2007 recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/formatotramite/RESOLUCION_No_2007018119.pdf

- **Decreto 2278 de 1982.**

”Por el cual se reglamenta parcialmente el titulo V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne” Decreto 2278 (1982) recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=24295>

1.5.3. Económico - entorno económico.

1.5.3.1. Crecimiento económico.

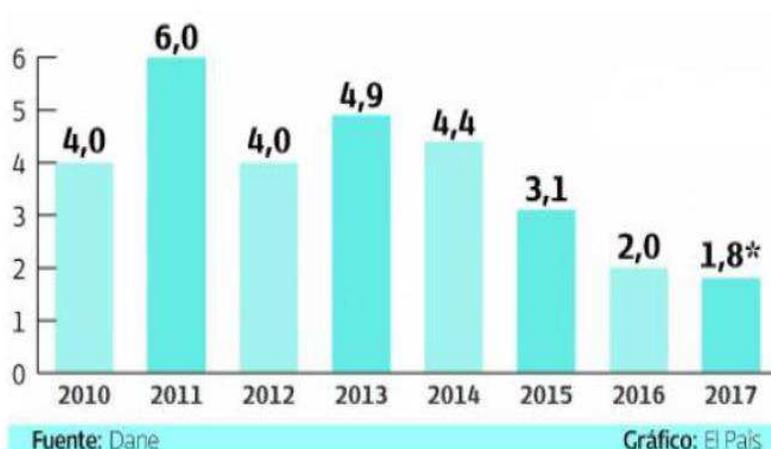


Figura 4. DANE-Crecimiento económico de Colombia año 2010-2017

A pesar de la tendencia en estos últimos cinco años en el índice de crecimiento económico, el cual en el 2017 llegó a un 1.8%; De acuerdo al informe del DANE para el primer trimestre de la economía del país, se presentó un repunte a 2,2% que comparado con el mismo periodo del año anterior varía positivamente en 0,9 puntos porcentuales, lo que deja evidenciar un panorama positivo para Colombia en esta materia.

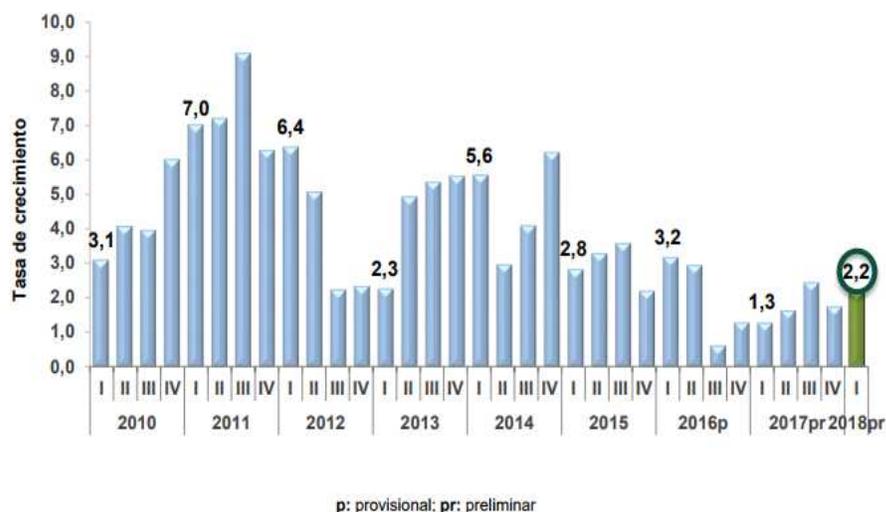


Figura 5. DANE- PIB- Tasa de crecimiento anual 2010-2018(1 Trimestre)

Las proyecciones son positivas para la economía, de acuerdo con el informe de “Perspectivas Globales” del Banco Mundial, Colombia lograría un crecimiento de 2.9% para el año 2018

superando el crecimiento del año anterior y con una proyección de mayor incremento para los siguientes dos años, esto gracias a lograr una inflación moderada, al impacto en las exportaciones por el precio del petróleo y la mejora en condiciones de competitividad.

Variación del PIB anual de países latinoamericanos

PAÍSES	2017	2018p			2019p		
		FMI	Banco Mundial	Latin American Consensus	FMI	Banco Mundial	Latin American Consensus
Argentina	2,9	2,0	3,0	2,6	3,2	3,0	3,3
Brasil	1,0	2,3	2,0	2,7	2,5	2,3	3,0
Chile	1,5	3,4	2,4	3,5	3,3	2,7	3,5
Colombia	1,8	2,7	2,9	2,5	3,3	3,4	3,0
Ecuador	3,0	2,5	0,8	1,7	2,2	0,9	1,6
México	2,0	2,3	2,1	2,2	3,0	2,6	2,3
Perú	2,5	3,7	3,8	3,5	4,0	3,8	3,8
Venezuela	-14,0	-15,0	-4,2	-10,6	-6,0	0,6	-3,1

Figura 6. FMI-Perspectiva de la economía Mundial abril 2018- Banco Mundial. Global Economic Prospects. Enero 2018-Latin American Consensus Forecasts. Abril 2018

Teniendo en cuenta que la actividad económica que desarrolla la empresa FRIGOARRAYANES, es el comercio al por mayor y al por menor, es importante resaltar que esta es una de las actividades que más crecimiento económico presentó durante el primer trimestre del 2018, de acuerdo con las estadísticas del DANE⁴, con 3,9%, por encima del promedio general de crecimiento obtenido por el país.

En este sentido es importante resaltar que si la economía colombiana repunta su crecimiento para la empresa, el impacto será positivo ya que el nivel de consumo de las personas podrá incrementarse de esta manera impactar o mantener las ventas de la compañía.

⁴ DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística

1.5.3.2. Variación sectorial del pib trimestre de 2018.

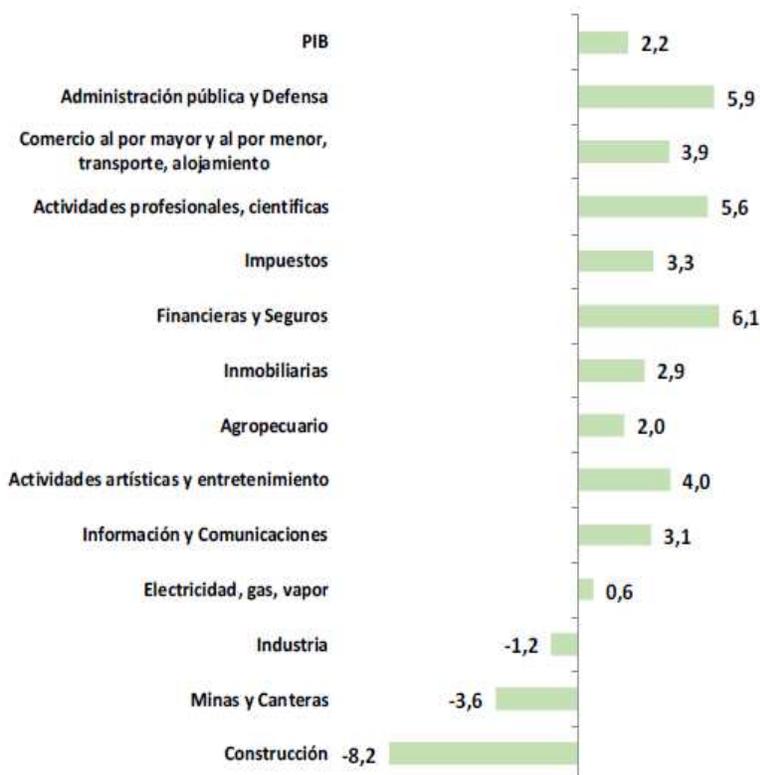


Figura 7. Informe Económica 1 Trimestre 2018-DANE

1.5.3.3. Inflación y tasa de interés.

1.5.3.3.1. Inflación.



Figura 8. Inflación últimos 12 meses. informe serie histórica meta de inflación

De acuerdo con los informes en meta de inflación presentados por el Banco de la república, durante el primer semestre del 2018, la inflación presentó un comportamiento decreciente; para junio 2018 alcanzó 3,1%, la cual se encuentra en el rango de meta de inflación establecida por la

Junta Directiva del Banco de la Republica que es del 2% al 4%. Informe sobre inflacion (Diciembre 2018) recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-sobre-inflacion-diciembre-2018>

Con un nivel de precios nivelado y controlado para frigoarrayanes es mas factible mantener la relacion con los clientes, dado que a la vez los hogares colombianos pueden mantener su poder adquisitivo sobre los bienes de consumo, primordialmente sobre los bienes de primera necesidad. De esta manera la empresa tambien cuenta con la posibilidad de mantenerse en el mercado conservandosu grado de rivalidad entre competidores sin afectar sus ingresos y utilidades.

1.5.3.3.2. Tasa de interés

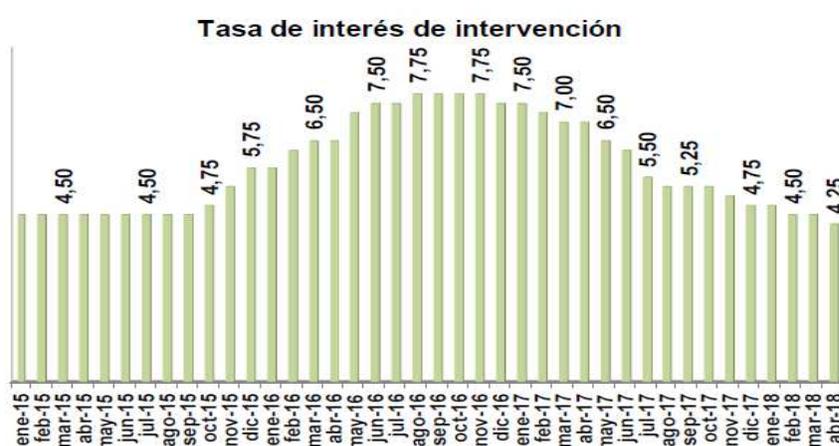


Figura 9. Dinámica Económica 1 Trimestre 2018-DANE

Desde el año 2017 a raíz de la desaceleración de la Economía, el Banco de la república ha venido reduciendo en forma contante la tasa de interés de intervención. Para abril de 2018 se situó el 4,25%. Con esta medida el Banco de la Republica, está buscando reactivar la economía en la medida en que el dinero en circulación que otorgan las entidades financieras resulte ser más económico para aquellas empresas que requieren apalancarse con el sistema financiero para realizar su operación.

1.5.4 Social.

1.5.4.1 Consumo de carnes per capital.



Figura 10. Consumo per cápita anual. Fedegan

Nota. En esta grafica se encuentra relacionada la cantidad en kg de las proteínas, carne, pollo, cerdo y pescado consumidos durante los últimos nueve años.

De acuerdo a información consolidada por FEDEGAN⁵, de fuentes como FENAVI⁶, PORCICOL⁷, FEDEACUA⁸, en promedio para el 2017 un habitante consumió 60,3 Kg de las Proteínas (carne, cerdo, pollo), lo cual comparado con años anteriores refleja un incremento en el

⁵ FEDEGAN Federación Colombiana de Ganaderos

⁶ FENAVI Federación Nacional de Avicultores de Colombia

⁷ PORCICOL Producción Porcina

⁸ FEDEACUA Federación Colombiana de Acuicultores

consumo per capital de estas proteínas, dando mayor oportunidad de crecimiento para las empresas productoras y comercializadoras de estos alimentos.

Teniendo en cuenta que FRIGOARRAYANES maneja las tres líneas de proteínas de más consumo, puede abarcar en mayor medida el consumo de los hogares.

1.5.5 Tecnológico.

1.5.5.1. Cadena frío. El frío constituye un elemento esencial para la manipulación y conservación de los productos cárnicos, dado que si no se asegura una cadena de frío adecuada, su calidad para el consumo puede llegarse a afectar. Es por esto que las reglamentaciones emitidas en materia de sanidad para su consumo, establecen la importancia del adecuado proceso de manipulación y enfriamiento con el fin de evitar presencia de contaminantes y mejorar la suavidad y textura del producto.

Las condiciones de refrigeración de los productos cárnicos deben realizar a temperaturas entre los 0° y 4° y para congelación deben mantenerse temperaturas de 12° a 18°.

En FRIGOARRAYANES dentro del proceso productivo se manejan cuartos fríos de planta, que se encargan de dar la temperatura requerida para las carnes, asegurando su cadena de frío. En los procesos de higiene y desinfección se maneja la lavadora de canastillas industrial que lava y desinfecta a vapor a asegurando la limpieza total de las canastillas utilizadas en el almacenamiento de las carnes.

1.5.6 Ambiental.

La FAO⁹, afirma que la carne de cerdo, la carne de res y los huevos de aves de corral contribuyen en manera significativa a las emisiones de gases de efecto invernadero, es por esto que la idea de generar un impuesto a las carnes cada vez es más debatida ya que algunos gobiernos del mundo ya le apuestan a la aplicación de estos impuestos para mejorar la salud pública y alcanzar las de emisión de carbono del Acuerdo Climático de París.

De acuerdo con un informe de FAIRR de Londres imponer un impuesto a las carnes es una medida necesaria e inevitable para contrarrestar los efectos al cambio climático ya que la ganadería es responsable de casi el 15% de todos los gases de efecto invernadero.

De llegarse a considerar la una propuesta como esta en materia de impuestos al consumo de carne, sin duda el impacto sería la desestimulación al consumo y afectación directa a los productores y comerciantes de estas proteínas.

⁹ FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

1.6. Fuerzas de porter

1.6.1 Competencia.

El ingreso de nuevos competidores en la comercialización de los cárnicos implica contemplar diferentes factores, ya que, existen diferentes lineamientos tales como: apalancamiento financiero, registro sanitario Invima, ISO 22000 , uso de últimas tecnologías, salas de desposte, cuartos fríos, contar con un adecuado productor de Ganado en Pie, adicional a todas las características ambientales que ello genera, para el transporte y distribución de la proteína, además de buscar clientes estratégicos que ayuden a generar una rentabilidad adecuada y a adquirir un reconocimiento en el mercado.

1.6.2 Poder de negociación de los proveedores.

La empresa posee una alta dependencia de sus proveedores, ya que tienen una concentración en cada una de las líneas de producto con un solo proveedor, en esta medida el poder de negociación que estos ejercen sobre la empresa es muy fuerte, especialmente con el proveedor de ganado bovino, el cual impacta en el 90% de las ventas de la compañía, en esta medida la empresa ha hecho alianzas estratégicas con este proveedor con el fin de asegurar su abastecimiento, dado que no es fácil cambiar de proveedor puesto que los estándares de calidad ofrecidos deben asegurarse en el producto.

Tabla 4.

Participación de proveedores

Proveedor	% participación
Tulio Sierra-Res	90,5%
Otros - Cerdo	9,1
Priaves-Pollo	0,3

Nota: En esta sección se encuentra relacionado el % de participación de los proveedores de la empresa FrigoArrayanes Ltda. (Fuente propia)

1.6.3 Productos sustitutos.

Para el ser humano es esencial el consumo de carnes puesto que constituyen una de las principales fuentes de proteínas y vitaminas, en esta medida FrigoArrayanes tiene la posibilidad de abarcar un mercado aun mayor puesto que en la actualidad se concentra en un 90% de la carne de res, la cual es la segunda de las carnes con mayor consumo per capital siendo que para 2017 alcanzó un consumo de 18,1 kg por habitante, así las cosas la amenaza de sustitutos que puedan afectar el

consumo de carne de res, puede ser atacada con la ampliación en líneas de comercialización de cerdo y pollo otra de las dos proteínas con importante consumo.

En cuanto al consumo de carne de Bovino se puede determinar de acuerdo a la variedad de cortes que este ofrece, lo cual FrigoArrayanes aprovecha puesto que al adquirir ganado en pie asegura el abastecimiento de todas los cortes que este animal ofrece para el consumo.

1.6.4 Poder de negociación de los clientes.

Frigo arrayanes es una compañía que cuenta con clientes denominados mayoritarios (Institucionales) y minoritarios (consumidor final), dentro de los institucionales encontramos los más representativos: Servicial, Colomer generación, Majoi, colombo Hotel, FrigoArrayanes los abastece con cortes especializados o carne en canal de acuerdo a las medidas y estándares que cada una de estas entidades requiere para sus procesos específicos; es aquí donde la empresa posee una ventaja competitiva puesto que se encarga de suplir la necesidad puntual de sus cliente, logrando un importante poder de negociación a la hora de abastecerlos, aunque es importante tener en cuenta que a la hora de fijar precios para negociación con los clientes, estos productos son muy susceptibles, ya que el mercado se encarga de regular el manejo de sus precios, y no es tan fácil para la empresa determinar el precio que desee, si no contempla sus competidores.

1.6.5 Grado de rivalidad entre los competidores.

El crecimiento de la industria cárnica en los últimos 3 años en Colombia ha sido muy representativo, ya que la economía aumento considerablemente debido a la reestructuración de Frigoríficos en el país, por el elevado consumo de la carne bovina.

Los estimados para el cierre del año 2016 dan cuenta de que se produjeron 855.000 toneladas de carne bovina, lo que represento aproximadamente 4 billones de pesos anuales. Incrementando así el consumo per cápita de carne roja en los últimos años en Colombia a 18,1 kg,

Es importante resaltar que es el desarrollo de esta actividad es esencial asegurar la implementación de estándares de seguridad e higiene que se exigen por normatividad, en los cuales muchas empresas dejan de lado asumiendo riesgos de cierre e intervención de los entes que los vigilan, por lo cual cada día las exigencias y estándares son aún mayores con el fin de asegurar la higiene de los productos de consumo humano; por esto FrigoArrayanes es una compañía que se ha dedicado a mejorar sus estándares de calidad, con el fin de mantenerse en el mercado como una empresa competitiva y con posibilidades de crecimiento, con la utilización de tecnología y

maquinaria de punta, haciendo que sus procesos sean muchos más eficientes, y garantiza la calidad e higiene de los productos que ofrece a sus clientes.

Adicionalmente, dentro del sector económico que se encuentra ubicada la compañía, existen numerosos competidores y son equilibrados, por lo que pueden participar de manera activa y competitiva con sus productos para lograr un liderazgo dentro de los productos cárnicos, no obstante, existen muchos factores que en el mercado así lo regulan, como lo es los costos de almacenamiento, maquinaria de última tecnología e implementación de Software de inventarios que permiten un óptimo manejo en el despacho y distribución de productos cárnicos.

Capítulo 2

Plan de mejora empresarial

2.1 Procesos de impacto

Proceso de Mercadeo: Toma de pedidos y atención a cliente.

Proceso de distribución: Despacho de pedidos a clientes.

2.2 Definición del problema

Dentro de la evaluación de los procesos empresariales que desarrolla FrigoArrayanes, se evidencia una problemática en los proceso de mercadeo y distribución a clientes, teniendo en cuenta, que los pedidos tomados tanto mayoristas como minoristas no son programados de manera organizada ni de acuerdo a la necesidad de entrega del cliente; por lo que en muchas ocasiones genera devoluciones de clientes insatisfechos, a los cuales sus pedidos no llegan a tiempo o no cumplen con las especificaciones de producto solicitadas.

Se puede observar que, dentro del proceso de toma de pedidos, no existe control en el cual se lleve el detalle de pedidos tomados de manera organizada, de tal forma que permita establecer un cronograma de despacho de los mismo. Los pedidos de clientes son tomados por la comercial, el gerente y la asistente de gerencia, quienes los toman sin validar inventario existentes o en tránsito, refiriéndose a este último como mercancías pedidas a proveedores que aún no se encuentran en la empresa, adicionalmente no se tiene en cuenta los pedidos ya tomados por lo cual se sobrepasa la capacidad de producción de la planta, haciendo que no se pueda cumplir a tiempo con el pedido del cliente o no se le pueda despachar en las condiciones solicitadas por falta de materias primas.

La empresa cuenta con tres vehículos para despacho y una motocicleta, pero las rutas de despacho no son organizadas de tal forma que permita que las entregas de los pedidos sean más eficientes, ni tampoco cumplir con los tiempos de entrega a los clientes. Como consecuencia de esta problemática, se ha logrado evidenciar deterioro en la relación con los clientes que conlleva a la pérdida de clientes importantes, que han decidió prescindir de los servicios de FrigoArrayanes, e impacta su imagen en el mercado.

2.2.1 Metodología.

Se realiza levantamiento de información directa en la compañía, describiendo cada uno de los procesos empresariales que desarrolla FrigoArrayanes donde se logra identificar aquellos procesos que requieren un plan de mejoramiento y estructuración para su adecuado funcionamiento:

- Proceso de observación

- Recolección de información

2.2.1.1 Macroprocesos empresariales. En el planteamiento de los procesos empresariales que desarrolla FrigoArrayanes; se realizó la definición de los procesos actuales que lleva a cabo la compañía teniendo en cuenta su misión empresarial, para esto fue clave definir cada una de las actividades contenidas en estos procesos y el impacto que estas generan dentro de la empresa; de esta manera se logra identificar la importancia y posición de cada uno de estos procesos con el fin de categorizarlos como:

- Procesos estratégicos.
- Procesos misionales
- Procesos de apoyo

Esta información permite identificar cuáles son de mayor impacto y sobre los cuales se pueda ejecutar un plan de mejora que contribuya al alcance y logro de los objetivos de la compañía.

2.2.1.2 Flujo de información de los procesos empresariales.

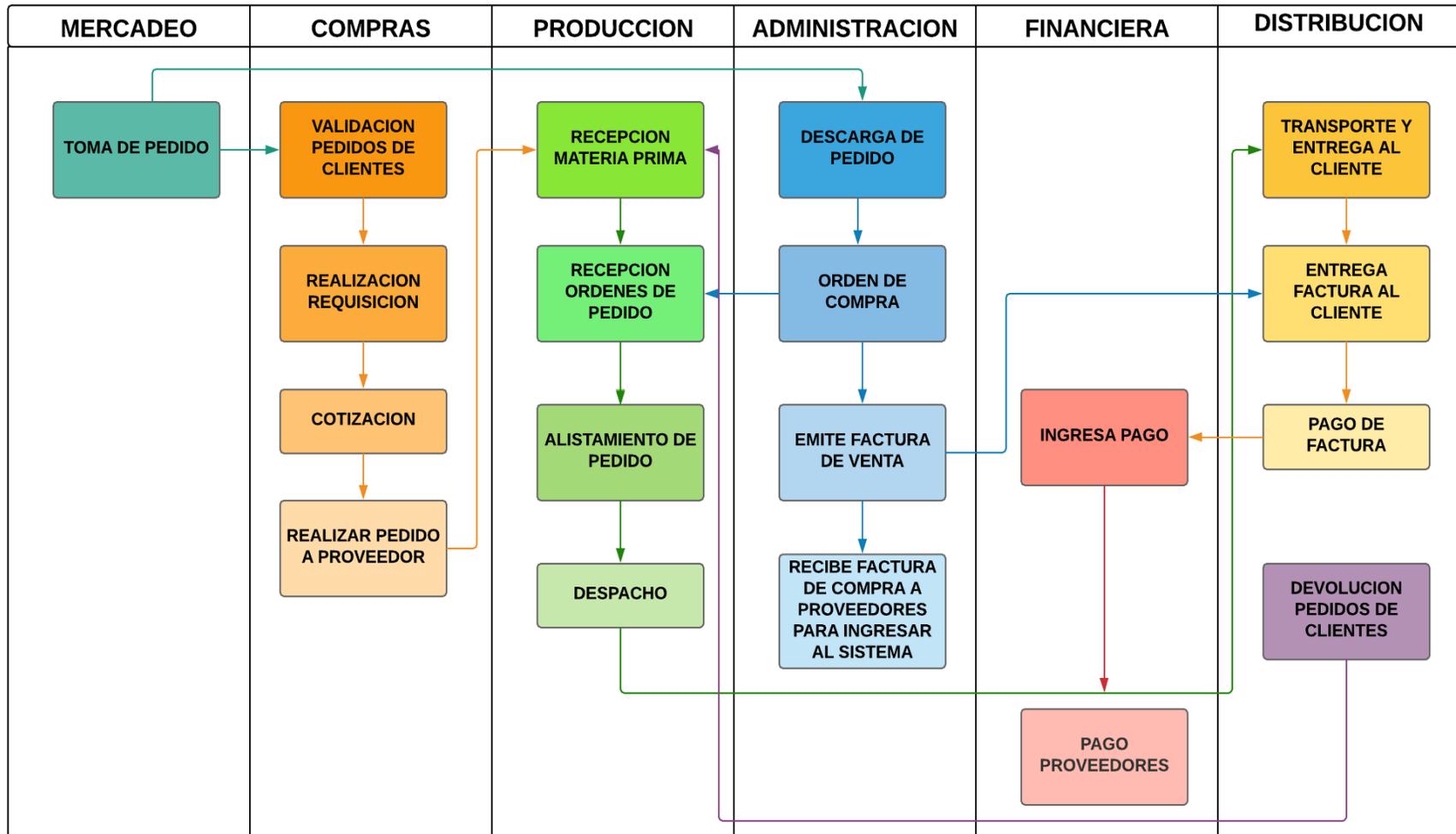


Figura 11. Flujo de información procesos empresariales (fuente propia)

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general.

Mejorar el cumplimiento en la entrega de pedidos a los clientes mediante la estructuración de un adecuado sistema de distribución e inventarios que permita cumplir con las necesidades de despachos al cliente.

2.3.2 Objetivos específicos.

- Implementar un proceso de distribución organizado, basado en la adecuada toma y despacho de los pedidos al cliente.
- Lograr un mayor control y conocimiento de las existencias de mercancías con las que cuenta la compañía mediante la implementación y organización de un sistema de inventarios.
- Cumplir a cabalidad con las necesidades de despacho específicas para cada cliente, evitando quejas y devoluciones.

2.4 Alcance

En este caso el proyecto se centra en implementar un proceso de distribución organizado, basado en la adecuada toma de pedidos y la necesidad del cliente, que desde la primera interacción con este se garantice el cumplimiento efectivo en la entrega del producto que requiere, evitando así el deterioro de la relación con el cliente, para esto se incluye:

- Desde la primera interacción con el cliente se debe asegurar que la empresa cuente con los productos y recursos necesarios que permitan cumplir y garantizar la entrega al cliente.
- Se deberá validar las existencias e inventarios en tránsito con los que cuenta la empresa, con el fin de garantizar las entregas de los productos requeridos por el cliente; además de programar el despacho de manera anticipada contemplando disponibilidad de los vehículos y rutas.
- Se deberá definir e implementar un sistema para el manejo de inventarios que permita conocer en tiempo real las existencias de mercancías en planta y las que se encuentran en tránsito, de forma tal que la toma de pedidos se pueda realizar con la certeza de la entrega al cliente.
- Se implementará una planilla que permita organizar los pedidos tomados con fecha y hora de entrega para determinar la ruta asignada de distribución en la zona en la que se encuentre el cliente.

2.4.1 Responsables y áreas que intervienen.

Dentro de los responsables y áreas que intervienen en la propuesta de mejora se encuentran directamente involucradas las mencionadas en la siguiente tabla, en donde cada uno cumple un rol determinante en el momento de la ejecución de las acciones, todo el proceso en conjunto es un trabajo mancomunado para el desarrollo de las actividades propuestas.

Tabla 5.

Responsabilidad de áreas

AREA	INVOLUCRADOS	RESPONSABILIDAD
Mercadeo	Gerente Comercial Auxiliar Administrativa	Es responsabilidad de esta área validar el sistema de inventarios con el fin de corroborar que lo solicitado por el cliente pueda ser despachado, de igual manera verificar las planillas de pedidos para confirmar rutas de despacho disponibles.
Compras	Ingeniera de Calidad Auxiliar Administrativa	El área de compras estará encargada de validar inventarios existentes y solicitudes de pedidos realizados por los clientes, con el fin de generar las requisiciones a proveedores, de igual manera deberá alimentar el sistema de inventarios con las compras efectuadas de clientes.
Administración	Auxiliar Administrativa	El área administrativa deberá organizar y validar que se halla realizado la debida actualización del inventario por parte del departamento de compras al igual que verificar y alimentar los despachos.
Distribución	Ingeniera de Calidad Despachos Conductores	La ingeniera de calidad validara las planillas de pedidos de manera tal que permita organizar las rutas de entrega de acuerdo a la zona de ubicación del cliente y hora de entrega requerida. La persona de despacho deberá verificar que los pedidos relacionados en la planilla cumplan con las especificaciones del pedido y que todos los pedidos sean atendidos. Los conductores serán encargados de realizar las rutas de distribución a los cuales se les entregara la planilla con los pedidos cargados en el vehículo y se les asignara un recorrido de acuerdo a las horas de entrega con el fin de optimizar los tiempos, adicionalmente junto con la factura del cliente deberán entregar y realizar a cada cliente las encuestas de satisfacción con el fin de medir la atención al cliente.

Nota. En esta sección se encuentra relacionado detalladamente las funciones que desempeñan los funcionarios dentro de la organización. (Fuente propia)

2.4.2 Recursos.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del plan de mejora serán necesarios los siguientes recursos; los cuales asegurarán una adecuada ejecución del propósito central del proyecto:

Tabla 6.

Recursos requeridos

Recurso	Tipo
Encuesta de satisfacción al cliente	Documento físico
Sistema de administración de inventarios	Tecnológico
Sistema de administración de pedidos	Tecnológico
Adquisición de un sistema para administración de inventarios.	Financiero
Capacitación de áreas involucradas en el sistema de administración de inventarios y pedidos.	Humano

Nota. En esta sección se encuentran los recursos requeridos para el desarrollo de la actividad. (Fuente propia)

2.5. Antecedentes

Las organizaciones incluyen dentro de sus procesos de funcionamiento directrices que permiten un óptimo desarrollo del objeto social, sin embargo cuando no hay una buena interpretación de estos se genera un inconformismo que impacta en el servicio al cliente, repercutiendo en el incumplimiento del despacho y la entrega de los productos que este requiere, adicional a esto perjudicando la relación comercial y llegando hasta la pérdida del cliente.

2.5.1 Referente teórico.

Alejandro Alonso-Alvaro Fabeiro (2017) Revista énfasis en Logística. Su trabajo se titula: “Servicio al cliente a través de una distribución optimizada”. El artículo define la importancia que tiene en la actualidad para las compañías, el desarrollo de un óptimo sistema de distribución de sus productos, lo cual repercute directamente en la calidad de servicio al cliente ofrecido; lo anterior teniendo en cuenta que entre el 30% y el 40% de las ventas son generadas por el impacto del nivel de satisfacción del cliente, llevando a la compañía a un alto nivel de competitividad en el mercado.

La publicación establece un interrogante esencial, ¿cómo optimizar la red de distribución al mejorar el nivel de servicio al cliente?, la respuesta a este interrogante está direccionada con la estrategia de eficiencia y el involucramiento de sistemas de información que permiten organizar la cadena de suministro, aportando valor y ventajas frente a la competencia. La clave para mejorar el servicio al cliente a través de la red de distribución está integrada por factores como: Micro

segmentación, portafolio de productos, Estrategia de canales, planeación y optimización de inventarios.

La publicación concluye con la evaluación e importancia que deben designar las organizaciones en la implementación de estas estrategias y factores que conllevan un nivel de flexibilidad y adaptabilidad de la compañía a la realidad del mercado frente a las necesidades de la organización; por ende el camino para construir las ventajas competitivas esta dado en el nivel de experiencias diferenciadoras que pueda ofrecer a los clientes, con el ánimo de obtener la fidelización de los mismo y un espacio en el mercado que hoy por hoy es tan competitivo.

Antonio Iglesias (2016) IDE CESEM instituto de directivos de empresa de la ciudad de España. Trabajo de investigación titulado “El servicio al cliente desde la perspectiva logística”. En el cual define el sentido y la influencia que tiene el sistema logístico en el servicio al cliente y la diferenciación del contexto se servicio con satisfacción al cliente. El objetivo primordial de la publicación es dimensionar la importancia del sistema logístico para las organizaciones, siendo este la base influenciadora de reducción de costos y satisfacción directa de la necesidad del cliente, en el sentido en el cual este gestionado de manera adecuada y eficiente; puesto que a mayor efectividad mayor valor se añade al servicio prestado al cliente.

Desde la perspectiva del autor se abarcan varias actividades que poseen relevancia en este proceso, antes, durante y después de la venta; donde se aseguren elementos esenciales tales como: disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión de la información, transporte, envió entre otros.

Allí también se resalta un aspecto muy significativo que da peso a la importancia de un adecuado servicio al cliente, el cual define que más que la calidad o precio del producto, hoy en día los clientes perciben la importancia de servicio prestado, en el cual el trato y cumplimiento son elementos diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas para la compañía. Así un adecuado servicio al cliente está directamente relacionado al alcance de los objetivos empresariales diseñados por las compañías en los cuales la fidelización del cliente es pieza clave en la consecución de las metas trazadas pues asegura la rentabilidad de la inversión realizada en la captación inicial de ese mismo cliente.

Por esta razón en la publicación se define como estrategia empresarial el brindar un adecuado servicio al cliente desde todos sus canales, para esto el autor identifica varias líneas en las cuales

las compañías deben poner énfasis en el control y manejo de sus inventarios como punto álgido para lograrlo:

- Controlar el inventario en tiempo real, mediante la parametrización de sistemas de inventario adecuado.
- La planificación de los stock y producción con antelación con el fin de asegurar el despacho al cliente
- La distribución de recorridos para mejorar tiempos de servicio.
- Definición de sistemas de toma y preparación de pedidos, con el fin e evitar errores en el despacho.

El servicio al cliente se establece como un proceso de mejora continua, puesto que día a día los clientes son más estrictos y exigentes a la hora de comparar los servicios entre las compañías, por lo cual las organizaciones deben identificar las expectativas del cliente frente a los cambios continuos del mercado y de esta manera reinventar los procesos de manera continua enfocados a la prestación de servicios óptimos y de calidad, contemplando la importancia en la cual el costo de satisfacer un pedido debe ser primordial teniendo en cuenta la lealtad del cliente.

Por último, el autor resalta que del 100% de los clientes que cambian su proveedor, el 40 % lo hacen por razones de servicio y tan solo el 8 % por precio.

2.5.2 Referente legal.

Teniendo en cuenta el objeto de estudio del presente proyecto, el cual se contextualiza la importancia del servicio al cliente en la entrega y despacho de sus pedidos, encontramos la siguiente legislación que aplica a nuestro tema de estudio:

Ley 1480 de 2011- Mediante la cual se establece el Estatuto del Consumidor y otras disposiciones. En su capítulo quinto, Art 46, especifica los deberes especiales del proveedor frente al consumidor. Ley 1480 (2011) recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

Decreto 1499 de 2014, por el cual se reglamentan las ventas que utilizan métodos no tradicionales y las ventas a distancia. Decreto 1499 (2014) recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/AGOSTO/12/DECRETO%201499%20DEL%2012%20DE%20AGOSTO%20DE%202014.pdf>

2.5.3 Referente institucional.

Frigoarrayanes Ltda. Es una compañía dedicada a la Producción, transformación y conservación de la carne, centrado en políticas de seguridad y salud en el trabajo y políticas de calidad e inocuidad, con el único propósito de ofrecer un excelente servicio y productos de calidad.

Dentro de su política de seguridad y salud está comprometida desde la Gerencia con la protección de la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos, el mejoramiento continuo de los procesos y la protección del medio ambiente.

Todos los niveles de dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo (SG-SST), y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud, la seguridad y medio ambiente.

Los programas desarrollados en la empresa, estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo, a la preparación para emergencias y a la implementación de las buenas prácticas para generar un impacto positivo en el medio ambiente.

Todos los empleados directos e indirectos y visitantes de la compañía tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas, procedimientos y disposiciones legales relacionados con la seguridad, salud y medio ambiente con el fin de realizar un trabajo seguro. Igualmente serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias para los empleados y la organización.

Integrar en la estrategia y gestión de la organización aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales según exigencias de la legislación.

Capacitar de forma permanente al personal, formando y sensibilizando en materia seguridad, salud y medio ambiente, prevención de riesgos laborales y autoprotección, con el objetivo de lograr empleados más responsables, competentes, comprometidos y productivos

En cuanto a su Política de calidad e inocuidad, la Dirección General de la Empresa se compromete a gestionar la calidad e inocuidad de los productos mediante el cumplimiento de la normatividad legal vigente y la participación de todo el personal de la organización, capacitándolos continuamente para que sean gestores en su puesto de trabajo.

El compromiso de la empresa es brindar un producto Inocuo y de excelente calidad, garantizando la salud y la satisfacción de nuestros clientes.

2.5.4 Referente conceptual.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas por los clientes.

Inocuidad: La inocuidad de los alimentos puede definirse como el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud.

Satisfacción al cliente: La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente

Proceso de producción: es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

Políticas: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Capítulo 3

Aplicación de la metodología del marco lógico

3.1 Análisis de los involucrados

Para la organización es fundamental identificar cuáles son las áreas que intervienen directamente en la mejora del proceso, el cual actualmente no está funcionando correctamente y a las que se debe realizar rápidamente una propuesta que le permita desarrollar de manera óptima el desarrollo de su actividad social, es importante asignar a cada una las funciones que tendrá a cargo y los roles que deberá desempeñar para cumplir a cabalidad los que se pretende hacer al interior de la organización, es fundamental que el líder realice una sensibilización con sus funcionarios para lograr una comunicación asertiva, porque todos los procesos se encuentran entrelazados y dependen el uno del otro.

A continuación, se detallan los involucrados y el rol a desempeñar en esta propuesta.

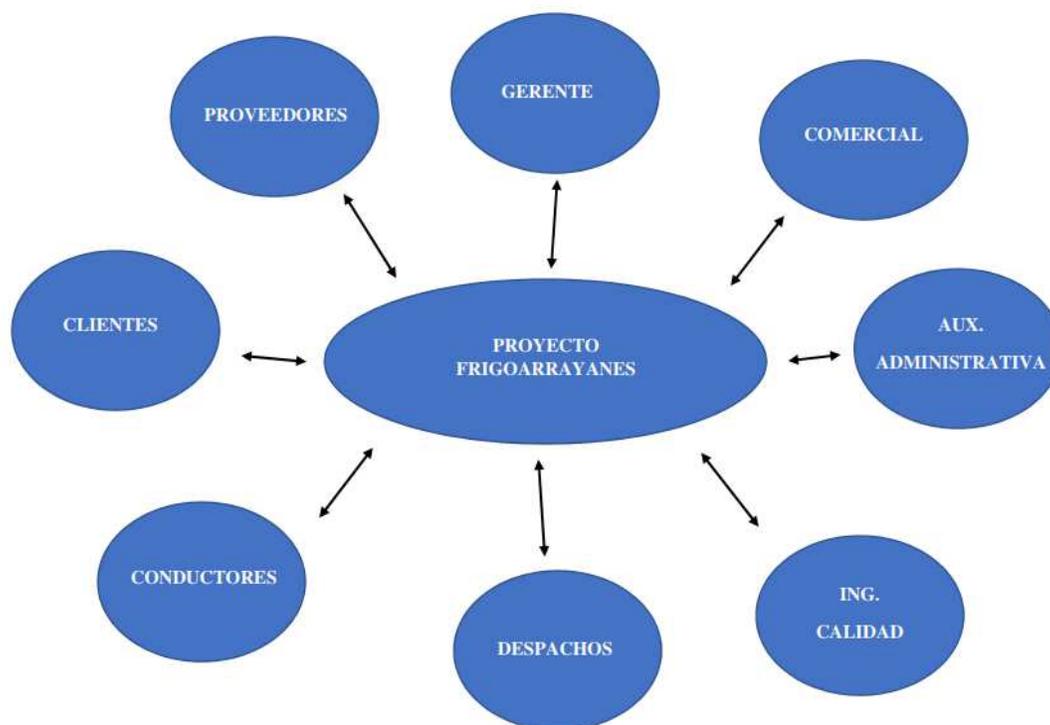


Figura 12. Identificación de involucrados frigoarrayanes (fuente propia)

Tabla 7.

Análisis de involucrados

AREA	INVOLUCRADOS	RESPONSABILIDAD	NIVEL PARTICIPACION
Mercadeo	Gerente Comercial Auxiliar Administrativa	Es responsabilidad de esta área validar el sistema de inventarios con el fin de corroborar que lo solicitado por el cliente pueda ser despachado, de igual manera verificar las planillas de pedidos para confirmar rutas de despacho disponibles.	Positivo
Compras	Ingeniera de Calidad Auxiliar Administrativa	El área de compras estará encargada de validar inventarios existentes y solicitudes de pedidos realizados por los clientes, con el fin de generar las requisiciones a proveedores, de igual manera deberá alimentar el sistema de inventarios con las compras efectuadas de clientes.	Positivo
Administración	Auxiliar Administrativa	El área administrativa deberá organizar y validar que se realice la debida actualización del inventario por parte del departamento de compras al igual que verificar y alimentar los despachos	Positivo
Distribución	Ingeniera de Calidad Despachos Conductores	La ingeniera de calidad validara las planillas de pedidos de manera tal que permita organizar las rutas de entrega de acuerdo a la zona de ubicación del cliente y hora de entrega requerida. La persona de despacho deberá verificar que los pedidos relacionados en la planilla cumplan con las especificaciones del pedido y que todos los pedidos sean atendidos. Los conductores serán encargados de realizar las rutas de distribución a los cuales se	positivo

		les entregara la planilla con los pedidos cargados en el vehículo y se les asignara un recorrido de acuerdo a las horas de entrega con el fin de optimizar los tiempos, adicionalmente junto con la factura del cliente deberán entregar y realizar a cada cliente las encuestas de satisfacción con el fin de medir la atención al cliente.	
Externa	Clientes	los clientes representan una prioridad importante para dar inicio al desarrollo del plan de mejora, ya que son ellos quienes estan generando un replanteamiento de los procesos internos, esto con el fin de optimizar la calidad del servicio al cliente, siendo este nuestro principal evaluador	Positivo
Externa	Proveedores	El proceso actualmente es satisfactorio y cumple con los requerimientos.	Neutro

Nota. En esta sección se encuentra relacionado detalladamente los involucrados que interviene en el desarrollo de las actividades dentro de la organización. (Fuente propia)

3.2 Análisis del problema – árbol de problemas

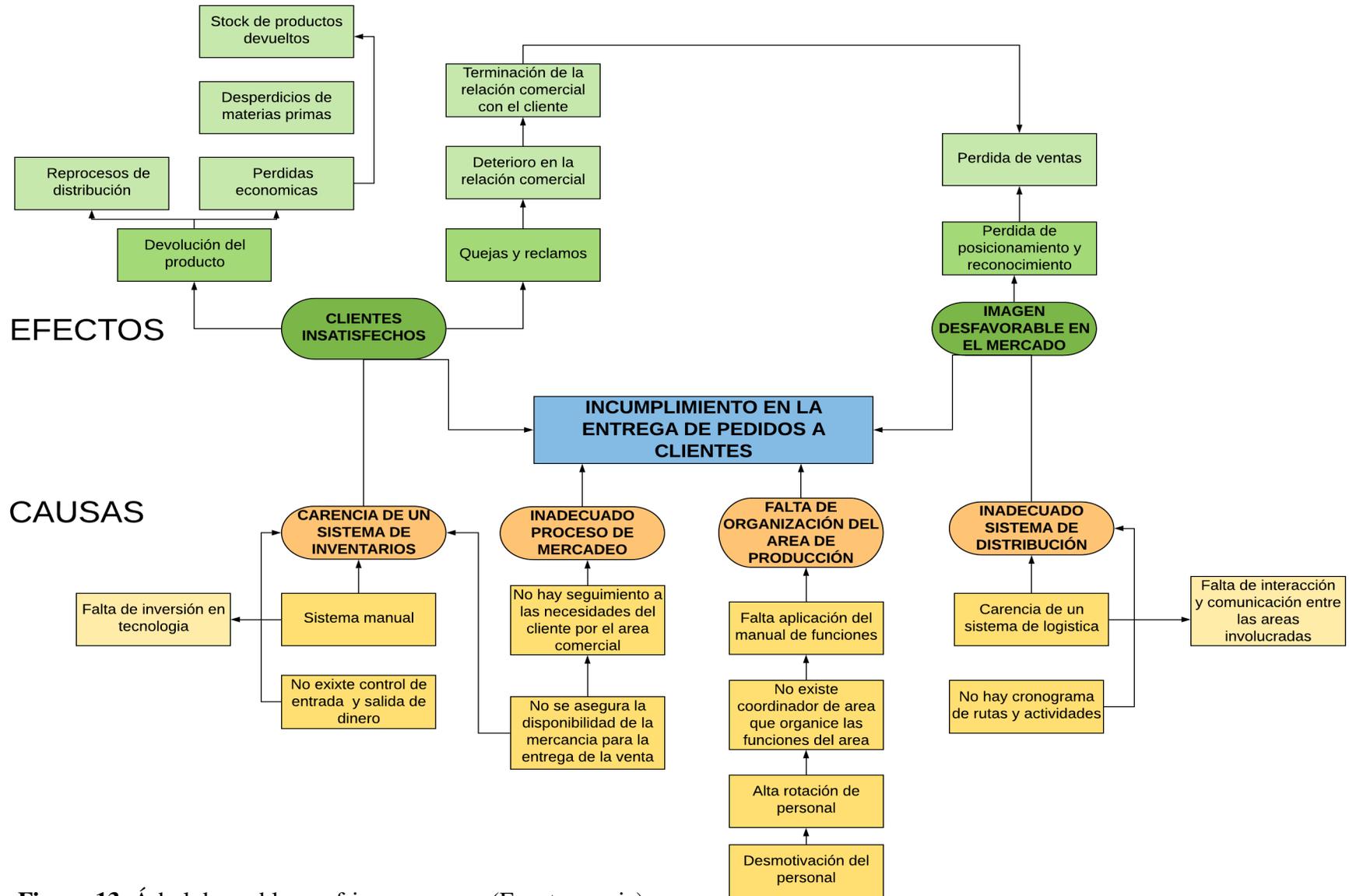


Figura 13. Árbol de problemas frigoarrayanes. (Fuente propia)

3.3 Análisis de objetivos – árbol de objetivos

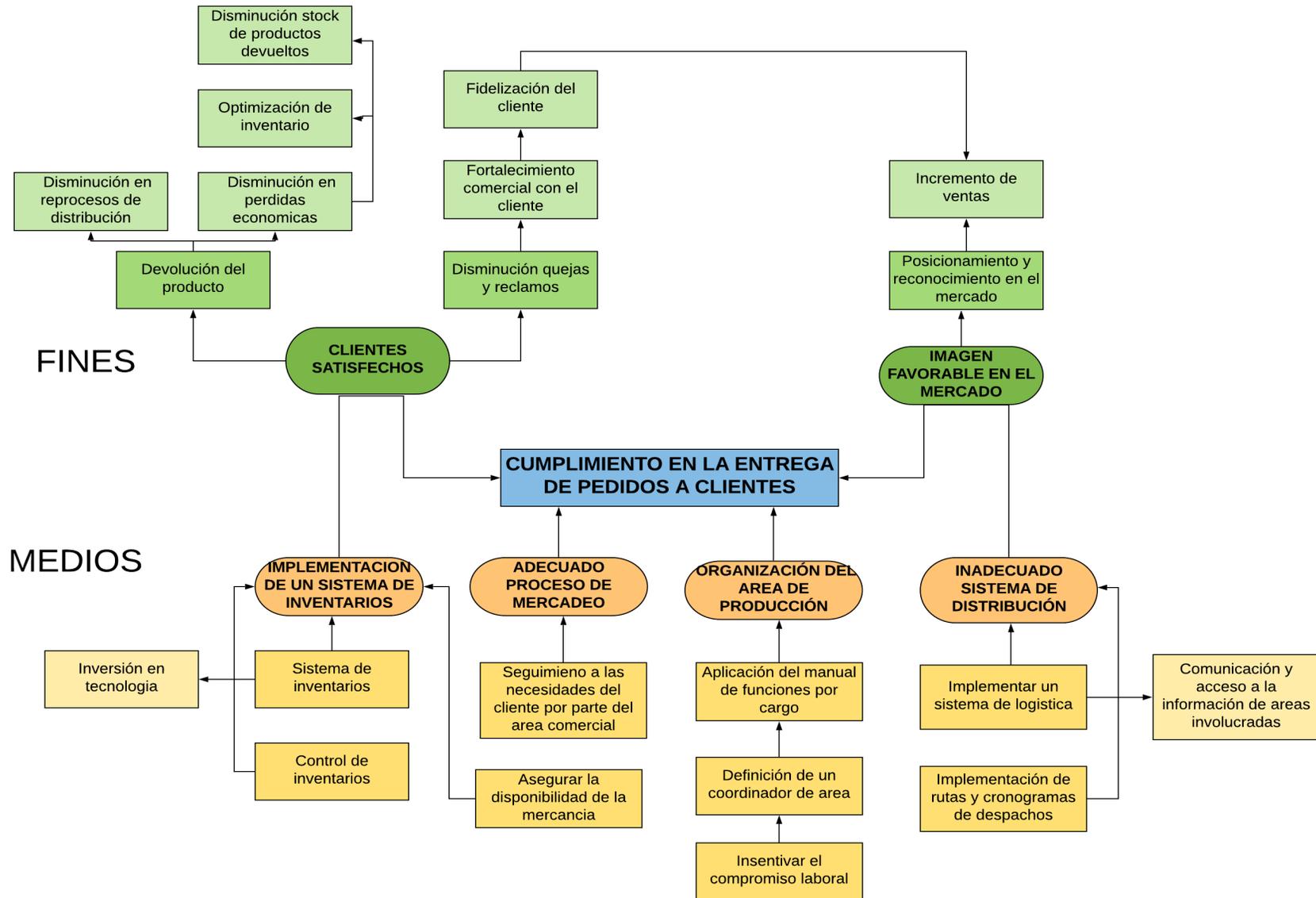


Figura 14. Árbol de objetivos frigoarrayanes (fuente propia)

3.4 Identificación de alternativas de solución

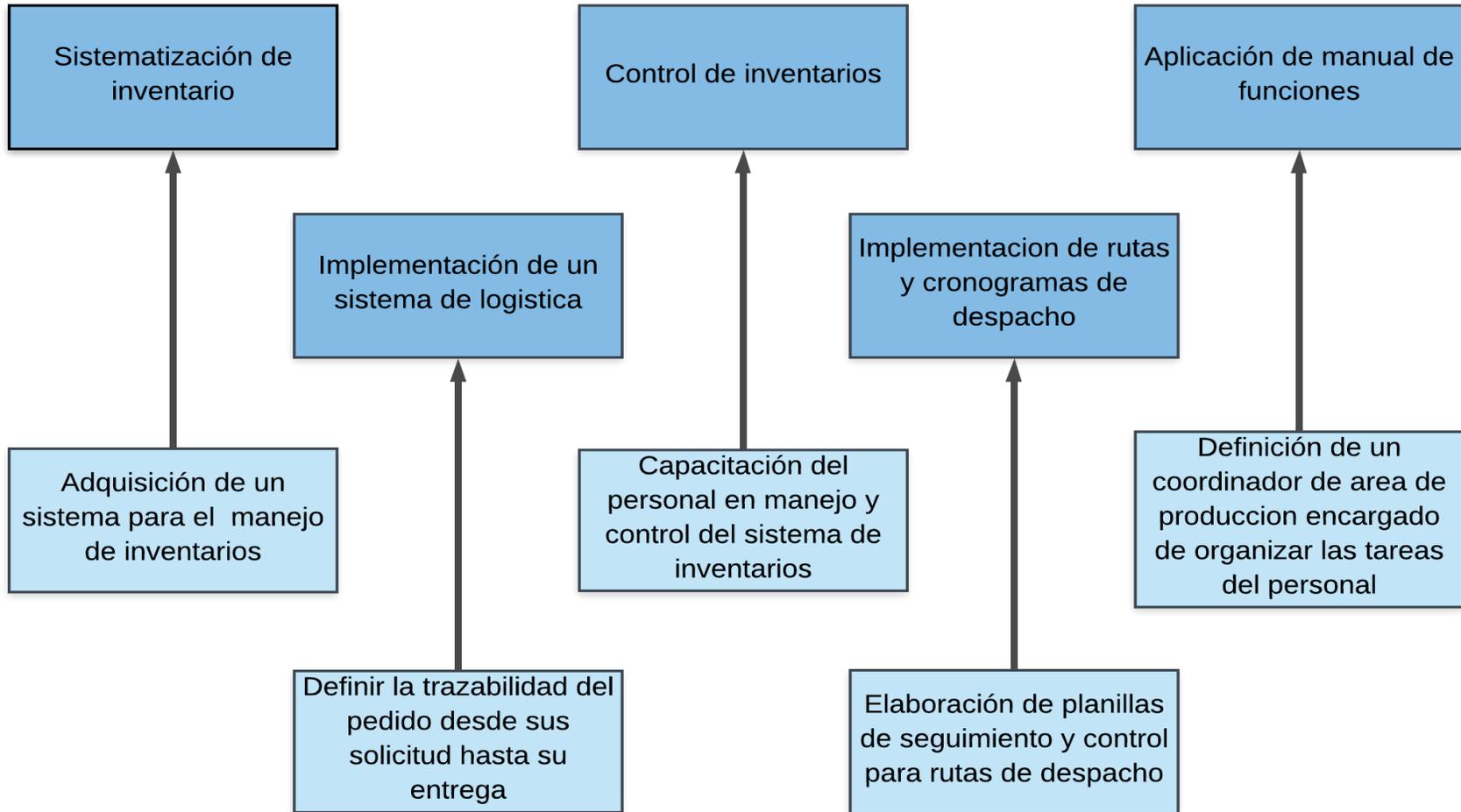


Figura 15. Árbol de acciones. Fuente propia

De acuerdo al esquema podemos identificar las acciones que concretan cada uno de los medios que fueron identificados. Al realizar el análisis sobre de cada una de estas podemos observar que todas las alternativas son complementarias dentro del desarrollo del plan de mejora propuesto, se proponen las siguientes alternativas:

- Adquisición de un sistema para el manejo de los inventarios y realizar capacitación al personal sobre el manejo y control del sistema de inventarios.
- Definir un sistema de trazabilidad de pedidos, definir un responsable del área de producción, elaborar planillas de seguimiento y control para el despacho de las rutas.

3.5 Selección de la alternativa más óptima

3.5.1 Adquisición de un sistema de inventarios.

La adquisición de un sistema de inventarios, está basada en la necesidad de la compañía de organizar el manejo y control de los inventarios existente, con el fin de poder conocer en tiempo real las disponibilidades para la entrega de los pedidos. Teniendo en cuenta que es necesario que desde la toma del pedido se pueda asegurar el despacho al cliente y así evitar incumplimientos.

3.5.1.1 Descripción. Definida la alternativa se plantea la necesidad de adquirir un sistema de inventarios en el cual se recopilará toda la información de control y manejo de los mismos y que será exequible a todos los usuarios que intervienen en su manejo. En este sentido el proyecto se centrará en el manejo de un software para controlar las existencias y así en tiempo real identificar la disponibilidad para inventarios. Dentro del sistema de inventarios a contratar se obtendrán las siguientes ventajas en la gestión de los inventarios:

- Conocimiento de saldos de inventario
- Disponibilidades
- Rentabilidad y rotación de inventarios
- Control de entradas y salidas
- Validación de costos promedio del inventario

3.5.1.2 Especificaciones. Para la implementación del presente proyecto se provee un plan de trabajo con los siguientes aspectos:

- Cotización y validación de diferentes contables
- Evaluación de costos ajustados a las necesidades de la empresa
- Actualización de equipos tecnológicos

3.5.1.3 Costos. Realizada la validación de costos de diferentes paquetes contables se establece implementación de software siigo como la opción más ajusta a la necesidad de la empresa.

- Implementación siigo arriendo 12 meses \$2.142.000
- Capacitación personal \$ 250.000
- Adquisición de equipos tecnológicos \$5.000.000

3.5.2 Definición de un sistema de trazabilidad de pedidos.

Se definirá un esquema que permita conocer el estado de los pedidos desde su solicitud hasta su entrega con el fin de minimizar los incumplimientos en entregas a clientes.

3.5.2.1 Descripción. Definida la alternativa de implementación de un esquema de trazabilidad de pedidos complementada con la organización del área de producción estableciendo un coordinador de área encargado de designar responsabilidades y roles dentro de los diferentes procesos productivos, adicionalmente se implementaran planillas de despacho y control para el manejo de rutas con el fin de garantizar la entrega de pedidos a clientes.

3.5.3 Especificaciones.

Para la implementación de esta alternativa se prevé un plan d trabajo que contempla las siguientes actividades

- Elaboración del modelo de encuesta a realizar a los clientes al momento de la entrega de los pedidos.
- Elaboración de mapeo de procesos de distribución enfocado al servicio al cliente.
- Adquisición de un sistema de inventarios.
- Capacitar al personal involucrado en el manejo del sistema de inventarios y el control y ejecución de las planillas de pedidos y despacho.
- Diseño e implementación de una carpeta compartida para la administración, control y seguimiento por las áreas involucradas.
- Elaboración de planilla para control y seguimiento de pedidos desde su recepción hasta su despacho.
- Elaboración planilla de seguimiento para conductores.
- La auxiliar administrativa a diario deberá consolidar las encuestas realizadas a los clientes con el fin de medir el indicador de satisfacción.
- La ingeniera de calidad deberá llevar el control de las devoluciones de manera diaria con el fin de medir el indicador propuesto.

3.6 Estructura analítica del proyecto (EAP)

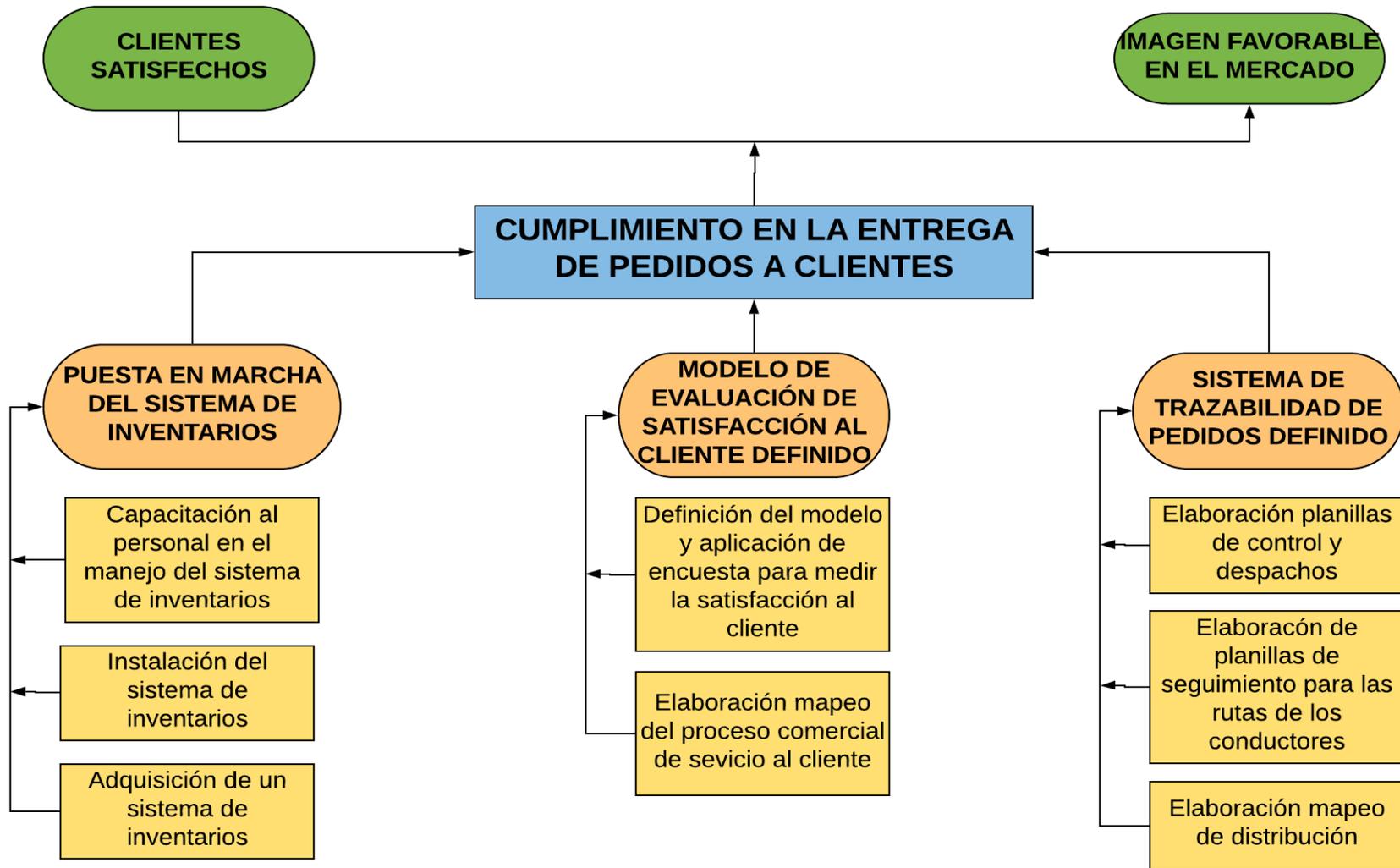


Figura 16. Estructura Analítica del proyecto EAP. (Fuente propia)

3.7 Construcción de matriz de marco lógico

3.7.1 Resumen narrativo.

Tabla 8.

Resumen narrativo del marco lógico

Resumen Narrativo	
F.1	Generar clientes satisfechos por la adecuada atención
F.2	Generar una imagen favorable en el mercado
P.	Cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes
C.1	Puesta en marcha del sistema de inventarios adquiridos
C.2	Modelo de evaluación de satisfacción al cliente definido
C.3	Sistema de trazabilidad y despacho definido
A.1	Adquisición de un sistema de inventarios
A.2	Instalación del sistema de inventarios
A.3	Capacitación al personal involucrado en el manejo de los inventarios
A.4	Elaboración del mapeo comercial de servicio al cliente
A.5	Definición del modelo y aplicación de encuesta de satisfacción de servicio al cliente
A.6	Elaboración del mapeo de distribución y despacho
A.7	Elaboración de planilla de control y despacho de mercancías
A.8	Elaboración de planillas de rutas y seguimiento de conductores

Nota. En esta sección se encuentra relacionado el paso a paso de la puesta en marcha del proyecto. (Fuente propia)

3.7.2 Diseño de indicadores.

Tabla 9.

Diseño de indicadores

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador			
		Nombre	Descripción	Formula	Meta Final
Fin	F.1.Generar clientes satisfechos por la adecuada atención	F.1.1 Satisfacción de cliente	Sistema de calificación realizado mediante encuestas de satisfacción tomada al cliente en el momento de entrega de sus pedidos. Se mide en una escala de 1 a 5, siendo satisfecho la calificación de 4 a 5	(Número de clientes satisfechos/Total de clientes encuestados)*100	$\geq 80\%$
	F.2.Generar una imagen favorable en el mercado	F.2.1 Favorabilidad de imagen	Dentro del sistema de encuesta realizado al cliente deberá incluirse una pregunta enfocada a la recomendación del servicio de la empresa “Que tan dispuesto está usted a recomendar los servicios de Frigoarrayanes”, se mide en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy probable y 1 nada probable.	(Número de clientes que recomendarían el servicio 4-5/ Total de clientes encuestados)*100	$\geq 80\%$
Propósito	P. Cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes	P.1.Nivel de cumplimiento en despachos	Permite conocer el nivel de efectividad, de los despachos de mercancías a los clientes de manera oportuna de acuerdo a los pedidos tomados.	(Número de despachos cumplidos a tiempo/Número total de despachos realizados)*100	$\geq 80\%$
		P.2Nivel de servicio por unidad	Mide la cantidad de inventario despachado de acuerdo a los pedidos realizados por el cliente.	(unidades despachadas / Unidades pedidas)*100	$\geq 90\%$

Componentes	C.1.Puesta en marcha del sistema de inventarios adquiridos	C.1.1.Medición de existencias	La instalación del sistema de inventarios permitirá conocer en tiempo real las existencias actuales y en tránsito con el fin de garantizar la disponibilidad del producto. Este indicador permitirá medir la cantidad de dichas existencias	n/a	El inventario deberá ser ≥ 50 KG por cada referencia de producto
	C.2.Modelo de evaluación de satisfacción al cliente definido	C.2.1.Encuesta de satisfacción de cliente	Debe diseñarse un modelo de encuesta compuesto de tres preguntas enfocadas a: Entrega del pedido a tiempo Satisfacción de cliente con la empresa Disposición de recomendar la empresa.	(Número de encuestas realizadas/Número total de despachos realizados)*100	$\geq 90\%$
	C.3.Sistema de trazabilidad y despacho definido	C.3.1.Devolución de pedidos	Se pretende medir el nivel de eficiencia en el despacho de pedidos cuantificando el número de devoluciones de cada mes.	(Número de devoluciones del mes / Numero de pedidos despachados en el mes) *100	$\leq 5\%$
	A.1.Adquisición de un sistema de inventarios	A.1.1 Sistema Inventario	Se deberá garantizar la adquisición de un sistema para el manejo de los inventarios de la empresa	n/a	Sistema de inventario Adquirido
	A.2.Instalación del sistema de inventarios	A.2.1 Instalación	Se deberá garantizar la puesta en marcha del sistema de inventario adquirido	n/a	Sistema de inventario puesto en marcha
	A.3.Capacitación al personal involucrado en el manejo de los inventarios	A.3.1 Capacitación	Todo el personal que esta involucrado en el manejo de los inventarios deberá ser capacitado	(Total personal involucrado/ número de	100% del personal involucrado.

Actividades			en el manejo y utilización del sistema adquirido.	empleados capacitados) *100	
	A.4.Elaboración del mapeo comercial de servicio al cliente	A.4.1 Mapeo Comercial	Estructuración del mapeo comercial de servicio al cliente que permita a todo el personal conocer proceso comercial y de servicio ofrecido al cliente	n/a	Mapeo comercial Elaborado
	A.5.Definición del modelo y aplicación de encuesta de satisfacción de servicio al cliente	A.5.1 Modelo de Encuesta	Se deberá elaborar y definir un modelo de encuesta a aplicar al cliente con el fin de medir satisfacción, tiempos de entrega y probabilidad de recomendación.	n/a	Encuesta aplicada
	A.6.Elaboración del mapeo de distribución y despacho	A.6.1 Mapeo de distribución y despacho	Estructuración del mapeo de distribución y despacho que permita a todo el personal conocer el proceso aplicado para despacho y distribución al cliente	n/a	Mapeo de distribución y despacho Elaborado
	A.7.Elaboración de planilla de control y despacho de mercancías	A.7.1 Planillas de despacho	Elaboración de planilla para el control y seguimiento al despacho de todos los pedidos con el fin de identificar tiempos de entrega	n/a	Planilla de despacho elaborada
	A.8.Elaboración de planillas de rutas y seguimiento de conductores	A.8.1 Planillas de rutas	Elaboración de planilla para el control y seguimiento de las rutas con el fin de optimizar tipos de entrega	n/a	Planilla de rutas elaborada

Nota. En esta sección se encuentra relacionado los principales indicadores que hacen parte del desarrollo de la actividad. (Fuente propia)

3.7.3 Identificación de medios de verificación.

Tabla 10.

Indicadores de medios de verificación.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Método de recolección	Método de Análisis	Frecuencia	Responsables
			Fuentes de información				
Fin	F.1. Generar clientes satisfechos por la adecuada atención	F.1.1 Satisfacción de cliente $\leq 80\%$	Encuestas realizadas a los clientes en el momento de la entrega de los pedidos	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área comercial
	F.2. Generar una imagen favorable en el mercado	F.2.1 Favorabilidad de imagen $\leq 80\%$	Encuestas realizadas a los clientes en el momento de la entrega de los pedidos	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área comercial
Propósito	Cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes	P.1. Nivel de cumplimiento en despachos $\leq 80\%$	Encuestas realizadas a los clientes en el momento de la entrega de los pedidos	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área despachos
		P.2. Nivel de servicio por Unidad $\leq 90\%$	Planillas de despacho	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área despachos

Componentes	C.1.Puesta en marcha del sistema de inventarios adquiridos	C.1.1.Medición de existencias. El inventario deberá ser ≤ 50 KG por cada referencia de producto	Sistema de inventarios	Revisión de sistema	Verificación	Diario	Calidad
	C.2.Modelo de evaluación de satisfacción al cliente definido	C.2.1. Encuesta de satisfacción de cliente. aplicado el 90% o más de los clientes despachados.	Encuestas realizadas y registros de despacho	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área Comercial
	C.3.Sistema de trazabilidad y despacho definido	C.3.1.Devolución de pedidos $\geq 5\%$	Planillas	Revisión de registros	Estadístico	Mensual	Área de despacho
Actividades	A.1.Adquisición de un sistema de inventarios	A.1.1 Sistema Inventario	Sistema de inventario	Validación	Verificación	-	Financiera
	A.2.Instalación del sistema de inventarios	A.2.1 Instalación	Sistema de inventario	Validación	Verificación	-	Financiera
	A.3.Capacitación al personal involucrado en el manejo de los inventarios	A.3.1 Capacitación	Planillas de asistencia	Revisión del sistema	Verificación	-	Gestión Humana
	A.4.Elaboración del mapeo comercial de servicio al cliente	A.4.1 Mapeo Comercial	-	-	Verificación	-	Área Comercial

	A.5.Definición del modelo y aplicación de encuesta de satisfacción de servicio al cliente	A.5.1 Modelo de Encuesta	-	-	Verificación	-	Área Comercial
	A.6.Elaboración del mapeo de distribución y despacho	A.6.1 Mapeo de distribución y despacho	-	-	Verificación	-	Área de calidad y distribución
	A.7.Elaboración de planilla de control y despacho de mercancías	A.7.1 Planillas de despacho	-	-	Verificación	-	Area de Calidad
	A.8.Elaboración de planillas de rutas y seguimiento de conductores	A.8.1 Planillas de rutas	-	-	Verificación	-	Área de calidad

Nota. En esta sección se encuentra relacionado detalladamente como se realizara el seguimiento al cumplimiento de los indicadores propuestos. (Fuente propia)

3.7.4 Identificación de supuestos.

Tabla 11.

Identificación de supuestos

Nivel	Supuestos	Factores de riesgo				
		Financiero	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin	La estandarización de precios y capacidad adquisitiva, permite a la empresa posicionamiento en el mercado	X		X		

	La disponibilidad del cliente a atender nuestra encuesta de satisfacción, permitirá la medición correcta de los indicadores			X		
Propósito	La asegurabilidad de inventarios y control del mismo permite el cumplimiento de los pedidos requeridos por los clientes en las condiciones solicitadas		X	X		
Componentes	La accesibilidad financiera a los programas de inventarios permitirá a la empresa la adquisición del sistema optimo ajustado a sus necesidades	X				
	Todo el personal de la empresa se involucrará en el manejo y ejecución del adecuado proceso de atención al cliente y sistema de medición de servicio definido.			X		
	La trazabilidad del proceso de distribución contribuirá a mejorar los indicadores de tiempo de entrega de los pedidos			X		
Actividades	La empresa poseerá los recursos financieros y logísticos para la ejecución y desarrollo del plan de mejora.	X				
	La comunicación e interacción entre todas las áreas de la compañía permite el óptimo desarrollo e implementación del plan de acción definido			X		

Nota. En esta sección se encuentra relacionado detalladamente cuales son los supuestos y los factores de riesgos que este implica para la organización la organización. (Fuente propia)

3.7.5 Matriz del marco lógico del proyecto.

Tabla 12.

Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
F.1.Generar clientes satisfechos por la adecuada atención F.2.Generar una imagen favorable en el mercado	F.1.1 Satisfacción de cliente $\leq 80\%$ F.2.1 Favorabilidad de imagen $\leq 80\%$	M.V.1.1 Encuestas realizadas a los clientes	-La estandarización de precios y capacidad adquisitiva, permite a la empresa posicionamiento en el mercado -La disponibilidad del cliente a atender nuestra encuesta de satisfacción, permitirá la medición correcta de los indicadores.
P. Cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes	P.1.Nivel de cumplimiento en despachos $\leq 80\%$ P.2Nivel de servicio por Unidad $\leq 90\%$	M.V.1.1. Encuestas realizadas a los clientes en el momento de la entrega de los pedidos M.V. 2.1. Planillas de despacho	La asegurabilidad de inventaros y control del mismo permite el cumplimiento de los pedidos requeridos por los clientes en las condiciones solicitadas
C.1.Puesta en marcha del sistema de inventarios adquiridos C.2.Modelo de evaluación de satisfacción al cliente definido C.3.Sistema de trazabilidad y despacho definido	C.1.1. Medición de existencias. El inventario deberá ser ≤ 50 KG por cada referencia de producto C.2.1. Encuesta de satisfacción de cliente. aplicado el 90% o más de los clientes despachados.	M.V.1.1. Sistema de inventarios MV.2.1. Encuestas realizadas y registros de despacho M.V 3.1. Planillas	La accesibilidad financiera a los programas de inventarios permitirá a la empresa la adquisición del sistema optimo ajustado a sus necesidades. -Todo el personal de la empresa se involucrará en el manejo y ejecución del adecuado proceso de atención al cliente y sistema de medición de servicio definido. -La trazabilidad del proceso de distribución contribuirá a mejorar

	C.3.1. Devolución de pedidos $\geq 5\%$		los indicadores de tiempo de entrega de los pedidos
<p>A.1. Adquisición de un sistema de inventarios</p> <p>A.2. Instalación del sistema de inventarios</p> <p>A.3. Capacitación al personal involucrado en el manejo de los inventarios</p> <p>A.4. Elaboración del mapeo comercial de servicio al cliente</p> <p>A.5. Definición del modelo y aplicación de encuesta de satisfacción de servicio al cliente</p> <p>A.6. Elaboración del mapeo de distribución y despacho</p> <p>A.7. Elaboración de planilla de control y despacho de mercancías</p> <p>A.8. Elaboración de planillas de rutas y seguimiento de conductores</p>	<p>A.1.1 Sistema Inventario</p> <p>A.2.1 Instalación</p> <p>A.3.1 Capacitación</p> <p>A.4.1 Mapeo Comercial</p> <p>A.5.1 Modelo de Encuesta</p> <p>A.6.1 Mapeo de distribución y despacho</p> <p>A.7.1 Planillas de despacho</p> <p>A.8.1 Planillas de rutas</p>	<p>M.V.1.1 Sistema de inventario</p> <p>M.V.2.1 Planillas de asistencia</p>	<p>-La empresa poseerá los recursos financieros y logísticos para la ejecución y desarrollo del plan de mejora.</p> <p>-La comunicación e interacción entre todas las áreas de la compañía permite el óptimo desarrollo e implementación del plan de acción definido</p>

Nota. En esta sección se encuentra relacionado detalladamente el resumen narrativo de los indicadores, los medios de verificación y los supuestos.. (Fuente propia)

3.7.6 Recomendaciones para la evaluación intermedia.

Dentro del proceso de evaluación intermedia para la ejecución del proyecto, es necesario realizar un seguimiento al cronograma de actividades de tal manera que pueda asegurarse dicha ejecución en los tiempos establecidos, de manera que se garantice el alcance de los indicadores propuestos.

Tabla 13.

Evaluación intermedia

Indicador	Meta	Primera Medición	Segunda Medición	Medición final	Probabilidad de Ocurrencia
Satisfacción de cliente	$\geq 80\%$	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Favorabilidad de imagen	$\geq 80\%$	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Nivel de cumplimiento en despachos	$\geq 80\%$	No aplica	No aplica	Medición Aplicada	Probable
Nivel de servicio por unidad	$\geq 90\%$	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Medición de existencias	El inventario deberá ser ≥ 50 KG por cada referencia de producto	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Encuesta de satisfacción de cliente	$\geq 90\%$	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Devolución de pedidos	$\leq 5\%$	No aplica	No aplica	Medición aplicada	Probable
Sistema Inventario	Sistema de inventario Adquirido	Definir proveedor de sistema de inventario cotizado	Instalación de sistema de inventario definido	Realizado	Probable

Instalación	Sistema de inventario puesto en marcha	No aplica	Sistema de inventario puesto en marcha	Realizado	Probable
Capacitación	100% del personal involucrado.	No aplica	Capacitación del personal en manejo del sistema inventario	Realizado	Probable
Mapeo Comercial	Mapeo comercial Elaborado	Diseño del mapeo comercial	Realizado	Aplicación del mapeo comercial	Muy probable
Modelo de Encuesta	Encuesta aplicada	Diseño de encuesta	Realizado	Encuesta aplicada a los clientes	Muy probable
Mapeo de distribución y despacho	Mapeo de distribución y despacho Elaborado	Diseño de mapeo de distribución	Realizado	Aplicación del mapeo de distribución y despacho	Muy probable
Planillas de despacho	Planilla de despacho elaborada	Elaboración de planillas	Realizado	Planillas de despacho aplicadas	Muy probable
Planillas de rutas	Planilla de rutas elaborada	Elaboración de planillas	Realizado	Planillas de rutas de distribución aplicadas	Muy probable

Nota. En esta sección se encuentra relacionado el seguimiento al cronograma de actividades de tal manera que pueda asegurarse dicha ejecución en los tiempos establecidos (Fuente propia)

3.7.6.1 Cronograma ejecución plan de mejora.

CRONOGRAMA EJECUCION PLAN DE MEJORA																	
MES	1				2				3				4				TOTAL
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Elaboracion modelos de encuesta a realizar a los clientes	X																1
Elaboracion mapeo de proceso de distribucion	X	X															2
Adquisicion sistema de inventarios			X	X	X												3
Instalacion e implementacion sistema de inventarios						X	X	X	X								4
Diseño e implementacion de carpeta de inventarios						X	X										2
Elaboracion de planillas de pedidos y distribucion						X	X										2
Capacitacion del personal involucrado										X	X						2
Ejecucion preliminar plan de mejor												X	X	X	X		4
Medicio de indicadores																X	1
TOTAL SEMANAS	2	1	1	1	1	3	3	1	21								

Figura 17. Cronograma plan de ejecucion Frigoarrayanes (fuente propia)

Conclusiones

Al finalizar el proyecto de seminario integrador indicaremos las conclusiones obtenidas, esto con el fin de mostrar los alcances, beneficios y en dicho caso dar continuidad al proyecto.

Después de realizado el diagnóstico de la empresa Frigoarrayanes y la evaluación de sus procesos empresariales, podemos concluir que la empresa cuenta con un amplio conocimiento del mercado en el que opera con el cual han logrado un reconocimiento dentro del sector; dentro del desarrollo de sus proceso, observamos que su principal enfoque ha sido el mejoramiento de sus instalaciones y procesos productivos, mediante la implementación y modernización de maquinaria, esto con el fin de obtener las certificaciones de calidad del INVIMA.

Por otro lado, se evidencia una falta de control y manejo de los inventarios, los cuales impactan directamente en las entregas a los clientes, puestos que no se valida ni verifican para garantizar las entregas,

En el proceso de compras no se validan inventarios existentes para realizar las nuevas requisiciones, lo cual es fundamental para el proceso de abastecimiento de la empresa. Adicional a esto en el proceso de mercadeo y pedido a clientes deben validarse los inventarios y mercancías para asegurar que el pedido pueda ser despachado al cliente, lo cual no se realiza. Por otro lado, es fundamental como parte de servicio al cliente garantizar la entrega en los tiempos requeridos, lo cual dentro de la compañía no es tenido en cuenta.

El objetivo del proyecto de mejora para FRIGOARRAYANES LTDA, era crear un adecuado sistema de distribución de pedidos el cual optimizara la relación con el cliente, beneficiando así el cumplimiento en la entrega de los pedidos y afianzar la relación comercial, logrando así al final de este proyecto una propuesta de mejora, que contempla los parámetros y una posible solución, teniendo en cuenta que la problemática central en la compañía es la falta de organización para desarrollar de manera efectiva dicho proceso.

Un aspecto importante para que el proceso de distribución se lleve a cabo, es el manejo adecuado de los inventarios, desde el momento en que se recibe el pedido debe existir una interacción con la cadena de abastecimiento, en este caso el conocimiento de la disposición de los productos en tránsito, así como del cronograma y los tiempos de entrega, estos factores son fundamentales puesto que así se garantizara un oportuno cumplimiento al cliente.

Dentro de la organización se evidencia que existen unos responsables y áreas involucradas tales como Mercadeo, Compras, Administración, y Distribución, que cumplen un rol determinante en el momento de la ejecución de las actividades, se requiere de comunicación asertiva que defina claramente las acciones, el procedimiento y el desarrollo de las mismas, así como del involucramiento de los funcionarios para poder evaluar los procesos que se pretenden poner en marcha y para esto se debe contar con una serie de recursos financieros, tecnológicos y humanos, que ayudaran con la mejora requerida.

El proceso de cumplimiento en la entrega de pedidos a clientes, es una propuesta que permite observar un buen momento para fortalecer los procesos, crear alianzas comerciales, disminución en devolución de los productos, fidelización, lograr una imagen favorable en el mercado, posicionamiento e incremento en las ventas, no obstante, se logra con la implementación de un sistema de inventarios, un Adecuado sistema de mercadeo, fortalecimiento de los procesos del área productiva.

Se deben definir una serie de especificaciones las cuales incluye actividades, para que sea exitosa su ejecución a lo largo del proyecto, tales como elaboración de mapeos, planillas de control, registro de devoluciones, control de horarios de entrega y pedidos y el seguimiento del cronograma.

Para el desarrollo e implementación de un plan de mejora es muy importante tomar como base herramientas que permitan conocer de manera específica cual es el ámbito social, económico, cultural y legal de la organización, de igual modo es indispensable realizar un diagnóstico de cómo es su comportamiento frente al mercado.

Recomendaciones

La implementación del plan de mejora para FRIGOARRAYANES LTDA, se realizó básicamente para el cumplimiento en la entrega de pedidos, para generar una relación optima con el cliente, por lo cual se debe generar seguimiento a los clientes que se tienen actualmente.

Es apropiado diseñar un sistema de manejo del inventario que permita una mayor organización y sincronización a la hora de la toma de pedidos a los clientes.

De igual forma implementar un cronograma de despacho que garantice las entregas en los tiempos requeridos, de forma tal que se mejore el servicio al cliente.

Las rutas de despacho deberán organizarse de forma tal que puedan optimizarse los tiempos y asegurarse el cumplimiento al cliente, por lo cual, como parte del proceso debe asegurarse en todo momento que la empresa cuenta con las condiciones de mercancía y despacho para poder cumplir al cliente y de esta manera evitar las devoluciones por entregas tardías o despachos que no cumplan con las especificaciones solicitadas por los mismos.

Se debe realizar constantemente una revisión de los productos en tránsito y que las existencias en inventario sean las suficientes para despachar los pedidos.

Las áreas que se encuentran correlacionadas dentro del proceso, deben ser capacitadas periódicamente, con el fin de fortalecer los procesos internos.

Los conductores deben contar con las planillas y horarios establecidos, para que al final del día se logre la entrega de todos los pedidos.

Revisar constantemente las devoluciones de los pedidos, si se debe a demoras en la entrega o por otras razones

Referencias

Dirección General de impuestos nacionales (29 de marzo de 1989) Artículo 1. Por el cual se regulan los impuestos administrados por la dirección General de impuestos nacionales [Decreto 624] Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>.

Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA (04 de Mayo de 2007) por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación [Decreto 1500] Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/Decreto1500_2007.pdf

De agricultura y Desarrollo social (15 de Marzo de 2007) Por la cual se adopta el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de la piel de ganado bovino y bufalino [resolución 00072] Recuperado de <https://es.slideshare.net/Fedegan/fedegananimalganaderonormatividadcolombiacadenacarni caeresolucion00722007>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA (23 de Agosto de 2007) Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos y se establecen los procedimientos para los procesos de Inscripción, Autorización Sanitaria y Registro de estos establecimientos [resolución 2007018119] Recuperado de https://www.invima.gov.co/images/stories/formatotramite/RESOLUCION_No_2007018119.pdf

Banco de la Republica I Colombia (diciembre de 2018) *En diciembre de 2018 la inflación y todas las medidas de inflación básica descendieron y se situaron cerca de la meta del 3%. Las expectativas de inflación a uno y más años se encuentran alrededor de 3,5%. Las nuevas cifras de actividad económica para el último trimestre de 2018 sugieren que el crecimiento económico se sigue recuperando desde niveles de producto inferiores a la capacidad productiva del país. La postura actual de la política monetaria es ligeramente expansiva.*

Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones /informe-sobre-inflacion-diciembre-2018](http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-sobre-inflacion-diciembre-2018)

Secretaría senado (12 octubre de 2011) Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. [Ley 1480] Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

Porter's five forces análisis (2018) Wikipedia org Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis

Los cinco procesos de la logística Recuperado de <https://www.zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>

Analysis of the pestel environment (2018) Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis

Federación colombiana de ganaderos La Federación Colombiana de Ganaderos **FEDEGÁN** es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/quienes-somos/fedegan>

Flujo de procesos empresariales Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio

El servicio al cliente desde la perspectiva logística Recuperado de <https://www.formacionparaprofesionales.es/servicio-cliente-perspectiva-logistica/>

Análisis de los involucrados Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Licha-%202009.pdf>

Análisis del mercado mundial de carnes Recuperado de http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf

Meat and Seafood Production & Consumption Recuperado de <https://ourworldindata.org/meat-and-seafood-production-consumption>

Logical framework approach Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach

Identificación de los supuestos Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009>

Uso de la MML Para evaluación de gestión y de resultados Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/evaluacion_MML_3_dic.pdf

Identificación de alternativas de solución al problema Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf

Procesos de distribución de pedidos Recuperado de <https://logispyme.files.wordpress.com/2015/11/pedidos1y2.pdf>