

Plan de mejora para los procesos de gestión de pedidos en el departamento de entregas de biocoop - canal bio.

Improvement plan for the order management processes in the delivery department of biocoop - canal bio.

Sergio Gutiérrez Ospina

Programa de administración de empresas - Sede Cali

Este trabajo tiene como fin, desarrollar un plan de mejora dentro del área de entregas a domicilio de una empresa francesa en la ciudad de Paris en la modalidad de practicante, donde se ponen a prueba todos los conocimientos y aptitudes adquiridos en la carrera de administración de empresas de la universidad del Valle. Por medio de un análisis interno y externo donde se utilizarán diversas herramientas de estudio, las cuales brindarán las bases DOFA que permitirán desarrollar estrategias plasmadas en un plan de acción y un cronograma de actividades establecidas.

Palabras clave: Sostenibilidad, Ultimo km, Alimentos orgánicos, Responsabilidad empresarial.

The purpose of this work is to develop an improvement plan within the home delivery area of a French company in the city of Paris as an intern, where all the knowledge and skills acquired in the career of business administration at the Universidad del Valle are put to the test. By means of an internal and external analysis where different study tools will be used, which will provide the SWOT bases that will allow the development of strategies embodied in an action plan and a schedule of established activities.

Key words: Sustainability, Last mile, Organic food, Corporate responsibility.

PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PEDIDOS EN EL
DEPARTAMENTO DE ENTREGAS DE LA EMPRESA BIOCOOP - CANAL BIO

SERGIO GUTIERREZ OSPINA

Trabajo de grado en la modalidad de práctica internacional para optar al título de
administrador de empresas

Director del Proyecto

JULIO EDGAR MUÑOZ CASTRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma de jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, mayo 18 de 2022

Índice

Introducción	8
1. Aspectos metodológicos	10
1.1. Definición del problema	10
1.2. Justificación	12
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Marco de Referencia	16
1.4.1. Estado del Arte	16
1.4.2. Marco Teórico	18
1.4.3. Marco Legal	32
1.5. Metodología	39
2. Caracterización de empresa Biocoop Canal Bio	44
2.1. Análisis histórico de la empresa y la cooperativa	44
2.2. Caracterización de la empresa	47
2.3. Descripción del cliente	52
3. Análisis de la empresa	54
3.1. Diagnostico interno de la empresa	54
3.1.1. Descripción del área y problemática actual	54
3.1.2. Encuesta realizada al personal	55
3.2. Matriz modelo Canvas	58
3.3. Benchmarking Comparativo	63
3.3.1. Presentación	63
3.3.2. Metodología	64

	5
3.3.3. Selección de empresas	64
3.3.4. Caracterización de las empresas escogidas	65
3.3.5. Valoración y tabulación	71
3.3.6. Integración y análisis de información	77
3.3.7. Conclusiones y propuestas de acción	78
3.4. Vigilancia Estratégica	80
4. Análisis DOFA	83
4.1. Matriz DOFA	83
4.2. Estrategias DOFA	86
5. Plan de accion	89
5.1. Puntos a abordar	89
5.2. Cronograma de actividades	93
6. Conclusiones y recomendaciones	97
6.1. Resultados	97
6.2. Conclusiones	98
6.3. Recomendaciones	100
7. Anexos	101
7.1. Manual de estandarización de procesos	101
7.2. Instrucciones de seguridad para el manejo de la bicicleta de carga	106
7.3. Reforma en las condiciones generales de venta 2022	110
Bibliografía	113

Lista de Tablas

Tabla 1 - Frecuencia de situaciones problema en el departamento de entregas de	10
Tabla 2 – Lienzo modelo Canvas.....	58
Tabla 3 - Valoración de factores del servicio de entregas de las empresas seleccionadas.....	72
Tabla 4 – Lista de costos de envío para el cliente comparativo por empresa.....	76
Tabla 5 – Listado DOFA de Fortalezas y Debilidades a nivel interno.....	83
Tabla 6 – Listado DOFA de Oportunidades y Amenazas a nivel externo	85
Tabla 7 – Cruce DOFA (Potencialidades y Desafíos).....	87
Tabla 8 – Cruce DOFA (Riesgos y Limitaciones)	88
Tabla 9 – Plan estratégico	93

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 - Ciclo PDCA o rueda de Deming.....	26
Ilustración 2 - Equipamientos obligatorios y recomendados en bicicleta.	34
Ilustración 3 - Señalización cruce permitido para bicicletas.	36
Ilustración 4 - Señalización doble sentido permitido para bicicletas.	37
Ilustración 5 - Señalización de candado para bicicletas.	37
Ilustración 6 - Modelo metodológico	39
Ilustración 7 - Organigrama Biocoop Canal Bio.....	49
Ilustración 8 – Empresas seleccionadas para desarrollar la referenciación a nivel local.	65
Ilustración 9 - Graficos comparativos de los factres a evaluados	73

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi familia, quienes siempre confiaron en mis decisiones, a mi esposa por su apoyo en este proceso y a la coordinación de Biocoop Canal Bio por creer en mí y permitirme desarrollarme profesionalmente en el entorno de la comida orgánica y la movilidad en bicicleta.

Agradecimientos

Infinitas gracias a la universidad del Valle, quien me abrió sus puertas en uno de los momentos más difíciles de mi vida. A sus profesores y directivos que estuvieron siempre al tanto de la situación de nosotros los estudiantes, en especial al profesor Julio Edgar Muñoz por su labor extraordinaria como director de este trabajo de grado en el marco de esta práctica internacional.

De la misma manera a la empresa Biocoop Canal Bio, a su fundador Olivier Mugler y a cada uno de los colegas, que sin importar las diferencias culturales e idiomáticas, me abrieron las puertas de su organización para formar parte de ella. Agradecimiento especial a Hugo Sourdin, Alex Prost y Sauredamor Ricard.

Gracias a mi familia por su apoyo incondicional y mi amada esposa Lisa Gerbal con quien comparto el camino.

Introducción

Biocoop S.A. es una red cooperativa que se dedica a la comercialización de productos orgánicos en todo el territorio francés, fue fundada en Francia en 1987. La organización *Canal Bio* fue la primera tienda en todo París que se adhirió a este modelo cooperativo de la red *Biocoop*. Desde 1995 la organización *Canal Bio SARL* se desarrolla en el sector de la comercialización de productos orgánicos en el noreste parisino, acumulando con los años tanto experiencia, como clientela fiel que prefiere comprar productos de alta calidad, locales y producidos éticamente. Un promedio de tres mil personas a la semana ingresa en la tienda para adquirir los más de siete mil productos que existen en el stock de la organización. El señor Olivier Mugler es su fundador y actual presidente de la sociedad.

El trabajo presentado lleva como título “Plan de mejora para los procesos gestión de pedidos y planificación estratégica en el departamento de entregas y domicilios de la empresa *Biocoop - Canal Bio*”, y se realiza debido a la necesidad de actualizar los procesos y establecer las buenas prácticas que deben llevarse a cabo en el desarrollo de los procesos de entregas, tanto a nivel interno como a nivel externo, buscando así la optimización de los recursos. De la misma manera este documento busca ser una base de consulta para otras empresas de la red que deseen implementar o mejorar sus actuales procesos de logística de entregas a domicilio.

En resumidas cuentas este documento servirá como optimizador de los procesos operativos internos de la organización *Biocoop - Canal Bio*, corrigiendo con anterioridad posibles fallas, y a su vez como una carta de navegación para otros miembros de la cooperativa

durante la implementación y mejoramiento de los servicios que se brindan dentro del departamento de entregas y domicilios.

El presente documento se desarrolló en un inicio recolectando información sobre la organización, para de esta manera analizar e interpretar cuales son los posibles indicadores que permitan establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el departamento de entregas y domicilios de Biocoop - Canal Bio.

De la misma manera se utilizaron documentos proporcionados por la empresa para generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y realizar un comparativo frente a años posteriores, facilitando de esta manera el diagnóstico empresarial, donde se evidenciaron las posibles amenazas y se propusieron planes de mejora para la organización.

Este proyecto tiene como objetivo responder a los problemas específicos de la empresa, generando mejoras en los procesos operativos rutinarios y proponiendo soluciones alternativas a la disminución de clientela del último trimestre.

1. Aspectos metodológicos

1.1. Definición del problema

Según los informes de incidentes presentados por los miembros de la unidad de entregas a domicilio de Biocoop Canal Bio se pudo establecer que existe un alto grado de accidentalidad frente a diferentes factores que atañen el proceso logístico del domicilio. Los informes de incidentes son un documento que se genera cuando acontece un inconveniente a algún miembro de uno de los miembros, este debe rellenar con información de lo sucedido, adicionando la fecha del mismo, para que posteriormente el coordinador de la unidad lo clasifique en una de las seis situaciones de la siguiente tabla, cada una representada junto a su frecuencia mensual.

Tabla 1 - Frecuencia de situaciones problema en el departamento de entregas de Biocoop Canal Bio

Situación / Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Extravío de llaves o herramientas	1	0	0	1	0
Deterioro de productos entregados	3	2	3	4	1
Accidentes o contratiempos en la vía	0	1	2	2	1
Cliente disgustado	2	1	1	2	0
Perdida de cartones o maletas frías	1	0	0	1	0
Batería de bicicleta mal cargada	2	2	3	3	1

Fuente: Biocoop Canal Bio desde Septiembre 2021 hasta Enero 2022 - Elaboración propia

El problema más recurrente que se presenta es el deterioro de productos entregados en el trayecto de la empresa a la casa del cliente, seguido por la mala conexión o el olvido de la conexión de la batería de la bicicleta eléctrica al final de la jornada, lo cual implica que los

horarios se van a ver afectados mientras se espera que dicha carga se complete. En tercer lugar se encuentran dos situaciones que ocurrieron seis veces cada una en el transcurso de octubre del 2021 a febrero del 2022, las cuales fueron la mala gestión de un cliente disgustado que finaliza por ser un posible cliente perdido y los accidentes o contratiempos de ámbito mecánico en el momento en que se está haciendo el domicilio. Por último también se encuentran dos situaciones muy similares, la pérdida de las herramientas o llaves de las bicicletas o de sus herramientas, y la pérdida de cartones o maletas frías utilizadas para el transporte de la mercancía. De esta manera se puede visualizar la falta de control que hay en los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento, dando como resultado que 1 de cada 5 entregas que se realizan tenga algún contratiempo.

Por otro lado existe un malestar cada vez más notorio en los clientes actuales quienes han expresado que los precios mínimos para acceder al domicilio gratuito son demasiado altos y no necesariamente todas las semanas tengan la necesidad de comprar tantísimos productos para poder obtener la gratuidad de la entrega. Al mismo tiempo muchas personas que entran a la empresa por primera vez y se interesan por el servicio de entrega a domicilio, rápidamente se desaniman por la misma razón expresada por los clientes actuales, haciendo perder un posible cliente para el departamento y la empresa.

Finalmente se sintetiza lo anteriormente mencionado a través del siguiente interrogante:

¿Qué estrategias se pueden proponer para que ciertas situaciones críticas sean solucionadas de manera efectiva y que el servicio de entregas mejore la calidad de la experiencia ofrecida a los clientes de la empresa Biocoop Canal Bio?

1.2. Justificación

La empresa Biocoop Canal Bio cuenta con una excelente trayectoria en el sector de comercialización de productos orgánicos a nivel local, y específicamente el departamento de entregas de dicha empresa al ser unos de los primeros en entrar al mercado pudo captar una cantidad de clientes importante en sus primeros años de funcionamiento, sin embargo, debido a las circunstancias organizacionales y económicas, se han atravesado por varios cambios siempre con la mira de mejorar los procesos en la prestación del servicio de entregas a domicilio, por esta razón se ha realizado un análisis de los procesos relacionados con la parte logística de transporte y planificación estratégica donde se evidenciaron ciertas oportunidades de mejora para el departamento.

Tanto el año pasado 2021, como en lo corrido del actual año 2022, la empresa se ha visto afectada negativamente en el ámbito monetario, debido a que varios sucesos desafortunados han ocurrido, que tienen que ver tanto al interior de la organización, como sucesos ligados a factores externos, los cuales se pudieron haber evitado con un correcto control y planificación. Es por esta razón que se hace evidente una optimización de los recursos que pueda regular y hacer seguimiento a los procesos que se realicen.

Sin embargo, según Agence Bio, En 2020, el valor de las compras de productos alimentarios de producción ecológica aumentó en 1.400 millones de euros, es decir, un crecimiento del +10,4% respecto a 2019. Más del 6,5% del consumo alimentario de los hogares se dedica a productos ecológicos. El sector ecológico francés se ha duplicado en 5 años y es uno de los principales productores y mercados de Europa (Agence Bio, 2021).

A través de un análisis estratégico realizado al departamento de entregas a domicilio (LAD) fue posible visualizar qué tipo de situaciones generaban frecuentes problemáticas en la rutina diaria, por qué se generaban estos inconvenientes y qué posibles oportunidades de mejora tenían para contribuir en los procesos misionales de la empresa. Situaciones ligadas sobre todo a los siguientes puntos:

- Falta de claridad en los procesos: Algunos empleados de la empresa no conocen o conocen poco sobre los procesos que se deben llevar a cabo para generar un buen servicio de entregas a domicilio, desde la recepción de un cliente telefónicamente, pasando por el embalaje de los productos, el transporte en las vías y la entrega puerta a puerta. Debido a estos errores se cometen en la cadena del servicio, se incurren en gastos innecesarios de dinero y tiempo que podrían ahorrarse con una mejor gestión de los recursos.
- Falta de conocimientos básicos: Ocasionalmente se producen problemas en el transcurso del servicio de domicilio, lo más común son los pinchazos en la vía, produciendo un atraso en todos los tiempos de entrega y generando la búsqueda de soluciones alternativas que aumentan los costos de servicio en el departamento.
- Altos costos: Debido al alto grado de competencia que se viene desarrollando los últimos años, los precios para realizar un domicilio ha disminuido y en algunos casos han desaparecido, por esto se ha visto una disminución de clientes en la unidad, debido a que existen opciones más económicas, donde el cliente no debe comprar una gran cantidad de productos para que realicen la entrega a domicilio.

Situaciones primordiales a solucionar debido a que en 2020 había 79.018 operadores apostando por el comercio de alimentos ecológicos y de calidad (Agence Bio, 2021).

De esta manera el desarrollo de este trabajo brinda alternativas de mejora para dichos procesos y permite que la organización tenga un mejor funcionamiento en la administración de los recursos y el seguimiento de los mismos. Con la implementación del plan de mejora para los procesos anteriormente mencionados, se aporta a alcanzar de forma óptima los objetivos organizacionales, contribuyendo al aumento de capacidades de control, la competitividad y el servicio al cliente, factores clave y pilares en la carta de principios.

Este trabajo también sirve como alternativa válida para la aspiración al grado de administrador de empresas, siendo guía y evidencia de cómo relacionar las temáticas aprendidas en el ámbito académico y puestas en práctica en el ámbito profesional.

Por último, para la formación profesional de quien desarrolla este documento tiene importantes afectaciones en su entorno, ya que ofrece la aplicación de conocimientos como profesional de administración de empresas, implementando saberes y adquiriendo habilidades de planeación estratégica, manejo de recursos, gestión de personal y análisis de procesos, entre otros, aumentando el grado de dificultad al ser puestos en práctica en una de la capital europea donde más mercancía ingresa a diario, sumado al desarrollo de dichas labores en el idioma extranjero francés, permitiendo desbloquear un tercer idioma para enfrentar la vida profesional de la mejor manera.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Construir estrategias que permita mejorar el proceso de domicilios en el departamento de entregas de la empresa Biocoop Canal Bio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno de la situación actual del departamento frente al proceso de entregas a domicilio.
- Realizar un análisis Dofa que permita evaluar las debilidades, oportunidades y amenazas de Biocoop.
- Desarrollar un benchmarking comparativo para determinar factores de éxito que se puedan aplicar a la empresa.
- Identificar las herramientas y los tiempos idóneos para poner en marcha las mejoras propuestas para las buenas prácticas.

1.4.Marco de Referencia

1.4.1. Estado del Arte

Dentro de las distintas investigaciones realizadas en el contexto de la logística de entregas en bicicleta de productos orgánicos, se han podido encontrar diversos documentos que tratan este sujeto. Dentro de ellos se encuentra uno construido por la empresa consultora Deloitte en España, dedicada en brindar decisiones correctas para empresas que busquen mejorar su dinamismo logístico. Vicente Seguro, Ana Fuster y Fernando Antolín sugieren en su texto que los retos logísticos actuales son tres, la cantidad de KgCO₂ emitido en el proceso, el número de vehículos necesario para cierto reparto frente al número de km recorridos y el coste de transporte por paquete (Seguro, Fuster, & Antolín, 2020).

De la misma manera se encontró el documento realizado por el director de logística de la empresa Pikolin en España, que trata sobre la optimización de la última milla como clave para la implantación de una estrategia omnicanal, la tesis habla del alto valor que hay en la aplicación de la logística como factor real de competitividad, debido a que es una herramienta que gran parte de las empresas están comenzando a explotar de manera decidida y eficaz. De esta manera, las diferentes formas de gestionar la cadena de suministro marcan la diferencia entre las empresas eficaces y las que no (Gallego, 2019).

También se encontró el estudio de la empresa de consultoría española TIPSA quien afirma en un estudio realizado a inicios del presente año que el 72% de los clientes del comercio electrónico español considera “importante o muy importante” la calidad del servicio de entrega, un sondeo de más de 2.000 empresas españolas con servicio de venta online, con un rango de alcance limitado al territorio nacional y un volumen mensual de envíos de

hasta 500 paquetes al mes concluye que un 95% de sus clientes prefieren la entrega en su domicilio, un 37% permite la opción de recoger en las instalaciones de la empresa de transporte y tan solo un 16% ofrece la recogida en un punto de conveniencia.

Así mismo, el principal servicio de valor añadido a la hora de contratar un proveedor logístico es el de las devoluciones, seguido por la opción de entregas en sábados y las soluciones de embalaje y de desembalaje. Finalmente, las principales reclamaciones de los destinatarios respecto a la logística son, el incumplimiento en los plazos de entrega y las pérdidas, los retrasos asociados a picos estacionales de la demanda y los desperfectos producidos durante el transporte, factores a tener en cuenta para no caer en el bucle de pérdida de clientes (TIPSA, 2022).

Silva Defilipi en el 2021 publicó que tras una investigación realizada en Madrid que efectivamente, el uso de las bicicletas eléctricas como medio de transporte de carga de ultimo kilómetro supone una reducción significativa de las emisiones anuales de dióxido de carbono equivalentes por kilómetro, y justamente por eso su uso masivo debería promoverse, especialmente para tramos de distancia media para los que de forma ineficiente se sigue empleando el automóvil y otros vehículos de carga pesada. Sin embargo, existen aún algunas barreras por superar, sobre todo en relación a la disponibilidad de infraestructuras ciclistas cómodas y seguras para los usuarios, la adquisición de bicicletas eléctricas para distintas empresas (normalmente de tamaño mediano y pequeño) debido a los altos costos y las pocas ayudas que el gobierno brinda para el cambio de movilidad de transporte, y por último la falta de una micro gobernanza efectiva, entre otras (Silva Defilippi, 2021).

1.4.2. Marco Teórico

Mejora continua (Kaizen).

Según Conesa, en su libro titulado “Kaizen, cuando la mejora se hace realidad” hace mención a una palabra japonesa que significa “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar”. Kaizen es una metodología de mejora continua, basada en un enfoque que se caracteriza por: 1. Mejora en pequeños pasos; 2. Sin grandes inversiones; 3. Con la participación de todos los empleados; y 4. Actuando, implantando rápidamente las mejoras.

La mejora continua es una metodología que permite detectar problemas que afectan los resultados de un proceso y sus causas, posibilitando el desarrollo de planes de acción que irrumpen en paradigmas y percepciones preestablecidas en los colaboradores de la empresa. Uno de los logros más importantes de la mejora continua consiste en que se fortalecen las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden avanzar y se comprometen en su solución. La identificación de la necesidad de mejora consiste en determinar si algún componente (procesos, instalación, equipos, actividad, etc.) no cumple con los requisitos de calidad establecidos, o bien, se requiere la introducción de nuevos elementos que correspondan con nuevas leyes, normas, o necesidades de los clientes.

La mejora continua evita que las organizaciones se estanquen y mantengan por mucho tiempo sistemas de producción poco ágiles, con un bajo nivel de control y muy pocas fuentes de información. Implementar la estrategia de mejora continua hace que estos sistemas sean más rápidos y permiten también que sean de mejor calidad (Conesa, 2007).

En el texto “Mejoramiento continuo. Definiciones e importancia” (Morera, 2012), cita algunos de los principales autores y sus conceptos de mejora continua, como, por ejemplo:

- James Harrington (1993). Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- Fadi Kabboul (1994). Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
- L.P. Sullivan (1994). Define el Mejoramiento Continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

A continuación, se indican los pasos a seguir para la correcta implementación de una mejora continua en la organización, haciendo referencia al texto “Administración de la calidad total” (Paz & Gomez, 2012).

1. Identificar el proceso objetivo: En general, existen cuatro formas de comenzar esta tarea: a) Identificar un problema que se quiere resolver. b) Identificando una oportunidad de mejora en un proceso en especial. c) Identificando nuevos requerimientos de los clientes. d) Presentación de un proceso crítico que la organización decidió atacar.
2. Nombrar un encargado del proceso: Esté encargado será el responsable de llevar adelante la tarea de la mejora. Es precisamente en esta etapa donde se definen los objetivos del proyecto, los recursos que se requieren, las atribuciones y el tiempo que incurrirá.

3. Describir el proceso: El responsable y su equipo de trabajo realizarán una descripción del proceso actual, estableciendo cómo se ejecuta y cómo se opera.
4. Solucionar lo sencillo: Una vez que se definió el proceso, aparecen distintas soluciones a los problemas más evidentes y que rápidamente pueden implementarse.
5. Estandarizar el proceso: Consiste en definir y uniformar los procedimientos y las operaciones de manera de lograr que todos los involucrados las realicen igual.
6. Definir indicadores e instrumentos de medición: Es necesario establecer indicadores que permitan tener información objetiva de cómo se está comportando el proceso y cómo se verificarán el mismo.
7. Recolectar y analizar los datos: De acuerdo con el procedimiento de medición establecido anteriormente, se realizará la correspondiente medición. Para ello se utilizarán las herramientas de calidad y técnicas estadísticas disponibles.
8. Verificación del proceso: En esta etapa se analizará si el proceso es estable en términos estadísticos. Un proceso se puede definir como estable cuando está bajo constante control estadístico; es decir que está sujeto a una variación propia y no se observa la presencia de cambios imprevistos.
9. Benchmarking u oportunidades de mejora: En esta etapa el equipo se pregunta si es posible mejorar aún más el proceso y si es conveniente hacerlo. Para obtener las respuestas de la incógnita, es muy probable y factible que se utilice la herramienta del benchmarking comparando el proceso con otros similares.
10. Mejorar: Si el equipo reconoce estas oportunidades, utilizará nuevamente el ciclo de resolución de problemas, si no, el equipo de trabajo finalizará su tarea.
11. Reconocer: Es importante que la dirección reconozca a los miembros del equipo por la tarea realizada; para ello, cada organización debe tener establecido algún tipo de

recompensas motivacionales que pueden ser de cualquier índole y variedad, pero que deberán existir como forma de estímulo o incentivo.

Cabe resaltar que la mejora continua en cualquier organización es importante llevarla a cabo para alcanzar un nivel de máxima calidad y excelencia, para que los resultados obtenidos contribuyan a que la empresa sea más eficiente, competitiva, e innovadora, permaneciendo a la vanguardia en servicio de calidad.

Teoría del control.

El control es una acción que compromete a todos los integrantes de una compañía o una entidad, la cual asegura el cumplimiento de metas u objetivos, pues a partir de la aplicación de esta, las personas reconocen y se evidencian las fallas que se presentan en el desarrollo de un proceso, programa o proyecto. Según Pérez y Grajales en su documento “Teoría general del control” se refiere a el control como los mecanismos e intervenciones utilizadas para garantizar que lo desarrollado se cumpla conforme a las reglas y procedimientos que se establecen (Pérez & Grajales, 2016).

El término “control” puede asociarse o tener una connotación negativa, pues se referencia como restricción, vigilancia, o imposición; sin embargo, para las compañías el control es necesario para garantizar un flujo normal del trabajo y el cumplimiento efectivo de la misión o plan de trabajo. En el texto “Sistema de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos”, Bohórquez plantea que el control permite establecer medidas para corregir las acciones de tal manera que se logre lo planeado de forma exitosa, este se aplica tanto a las acciones, como a las personas; también permite determinar y analizar las causas que pueden generar las desviaciones para que no vuelvan a repetirse y puedan evitarse;

permite identificar a los sujetos responsables para establecer medidas correctivas; evidencia información referente al desarrollo o ejecución de los procesos; y finalmente el control optimiza la ejecución del proceso garantizando una reducción de costos, un ahorro de tiempo y la disminución de errores.

El suceso histórico definitivo y contundente que despertó el interés por el control se puede situar durante la segunda guerra mundial, como resultado del esfuerzo por desarrollar mecanismos nuevos y más precisos que asegurasen la superioridad técnica a bajo costos. Las características de los dispositivos y herramientas de guerra propuestos en ese entonces hicieron necesaria la creación de una teoría completamente nueva. Más adelante, este concepto se aplicaría a nuevas áreas como la economía, la biología, la navegación aeroespacial, entre otras.

En la evolución de la teoría del control se distinguen dos grandes corrientes: la teoría clásica, que se encuentra fundamentada en relaciones lineales (el sistema posee una entrada y una salida), y la teoría moderna de control, sistemas caracterizados por la presencia de relaciones no lineales, que pueden ser variables o no en el tiempo.

La teoría del control ha sido ampliamente aplicada en diferentes campos de la administración de las organizaciones, evidenciándose en la práctica cómo los sistemas de control estratégico alcanzan el cumplimiento de objetivos a través de mecanismos de optimización, reducción de la incertidumbre, adaptabilidad, entre otros.

Las aplicaciones de la teoría del control se encuentran dirigidas a sistemas dinámicos, los cuales mediante el principio de retroalimentación buscan el logro de los resultados planeados (Bohórquez, 2011).

Según Dextre y Del Pozo, la administración organizacional posee cinco funciones específicas, las cuales son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control; estas, en conjunto, se conocen como el proceso administrativo, el cual se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para el logro de los objetivos organizacionales bajo una óptima utilización de los recursos. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan para garantizar que las operaciones reales coincidan con lo planeado, haciendo del control un elemento clave en la administración (Dextre & Del Pozo, 2012).

Para Robbins y Coulter el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Robbins & Coulter, 1996).

Stoner, Freeman, y Gilbert lo definen de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Mientras que para Fayol, el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, teniendo como finalidad señalar errores, remediarlos y evitando que se repitan (Fayol, 1987).

En conclusión, puede deducirse la gran importancia que tiene el control en las organizaciones, pues es mediante esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado, y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Gestión por procesos.

Para muchos los procesos hoy en día son clasificados como la base operativa de la gran mayoría de organizaciones, pues gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la empresa. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso, ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999).

Se debe reconocer que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el fin de alcanzar un objetivo en específico, y este es más factible lograrlo cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Realizar productos o servicios de buena calidad y suministrarlos a los clientes requiere que absolutamente todas las personas que intervienen en los procesos, independientemente de sus funciones a realizar, den lo mejor de sí mismos en un esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo.

Las estructuras organizacionales tradicionales tienen su origen en la fragmentación de procesos, producto de la división del trabajo, y la agrupación de las tareas especializadas, dando como resultado departamentos. Se caracterizan por una fuerte especialización individual y la jerarquización por funciones, donde cada trabajador concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada e intenta hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas (Grijalvo & Prida, 2006).

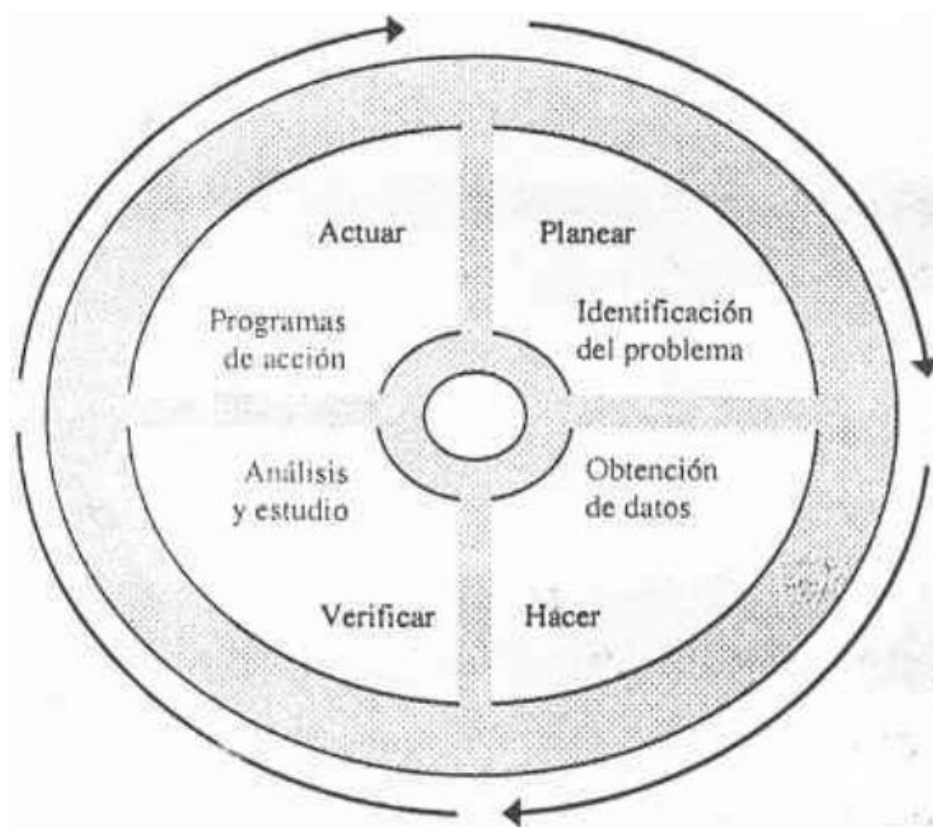
Ciclo Deming o PHVA.

Este concepto es conocido como círculo o ciclo de Deming en honor a su creador William Edwards Deming, quien fue un brillante estadístico, consultor, profesor universitario y autor de textos sobre calidad total. Fue el autor del ciclo PDCA según sus siglas en inglés, y como su nombre lo indica es un ciclo porque sigue cuatro fases o etapas que se deben seguir para su implementación: “plan, do, check, act” que traducen PHVA “planear, hacer, verificar, actuar”. Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, pues es utilizada ampliamente en los sistemas de gestión de la calidad total con el propósito de permitir a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos y/o servicios ofrecidos.

Si se usa correctamente, esta herramienta puede ayudar a que las empresas mejoren los estándares de satisfacción al cliente, sus niveles de rendimiento, de calidad, entre otros, puesto que todo el trabajo y esfuerzo se orienta al logro de los objetivos planteados bajo una constante revisión; también aporta a la búsqueda de soluciones a ciertos problemas específicos y para alcanzar la optimización de los procesos implementados en las organizaciones. Así el ciclo Deming es utilizado por las empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y funcionar de manera más eficaz (Ojeda & Lozada, 2000).

El Ciclo de Deming, como se evidencia en el Gráfico #\$, se compone de cuatro fases y se basa en el supuesto de que una empresa debe seguir mejorando para poder competir en el mercado que constantemente está evolucionando y generando cambios a nivel local y global.

Ilustración 1 - Ciclo PDCA o rueda de Deming.



Fuente: Revista de ciencia y tecnología de la universidad de Veracruz México

Planear, se identifica el problema y se crean objetivos para solucionarlo asignando las tareas para lograrlos.

Hacer, se empieza a trabajar en los cambios para lograr los objetivos planteados. Es recomendable mantener al equipo bajo supervisión, y hacer pruebas piloto.

Verificar, transcurrido el periodo de prueba de las actividades, se procede a evaluar los resultados para cada objetivo. Se comprueba la eficiencia y eficacia de las acciones.

Actuar, se toman decisiones basadas en el aprendizaje adquirido. Si hubo fallas se definen acciones correctivas, y si por el contrario los resultados fueron óptimos, se documenta dicho cambio y se integra dentro de los procesos empresariales.

Matriz DOFA.

La matriz DOFA permite la evaluación parcial de distintos datos organizados en un formato que los ubica en un orden lógico que permite hacer más fácil su comprensión y toma de decisiones sobre el tema abordado. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente permitiendo plasmar de manera sencilla el contexto del problema. Se debe partir del hecho de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. La matriz DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en español, es un instrumento de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en la organización.

Esta permite relacionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, conduciendo a la organización hacia la elaboración de estrategias que disminuyan el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, apoyándose en las fortalezas y aprovechando oportunidades del entorno (Sarli, Ayres, & Gonzales, 2015).

Si se desglosan cada uno de los términos de la matriz en forma resumida, se podría relacionar de la siguiente manera:

- Debilidades: ¿Qué está frenando el proyecto? Este elemento puede incluir desafíos organizacionales, presupuestales y de capacitación.
- Oportunidades: Elementos como nuevos mercados, formas de crecer, cambios sociales y nuevas tecnologías. Todos con el objetivo de continuar avanzando.
- Fortalezas: en este espacio se analizan las ventajas competitivas y recursos tales como personal, finanzas, tecnología, estudiando cada aspecto.
- Amenazas: Se deben analizar las amenazas políticas, económicas, sociales, y tecnológicas, que pueden llegar a afectar o retrasar los objetivos.

En el método DOFA tiene como finalidad generar una adecuada planeación estratégica que conduzca a la empresa a integrar procesos que se anticipen o eviten las amenazas del entorno, aumentar el fortalecimiento de las debilidades, incrementar el potencial de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. Lo anterior, dando como resultado un plan de trabajo conjunto que integre todos los niveles de la empresa, de manera tal que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

Este método es usualmente utilizado para:

- Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.
 - Tomar decisiones sobre el mejor camino para el propósito u objetivo definido.
- Identificar adecuadamente las oportunidades para el éxito junto con las amenazas puede aclarar direcciones y opciones.

- Determinar en dónde el cambio es factible. El inventario de fortalezas y debilidades pueden revelar las prioridades, así como las posibilidades.
- Ajustar y precisar los objetivos. Si se presenta una nueva oportunidad es posible que se abran vías más amplias, mientras que si llega una nueva amenaza podría cerrar un camino.

Finalmente, como conclusión, la herramienta DOFA permite evidenciar la situación actual del objeto estudiado (ya sea una persona, empresa u organización, entre otros), obteniendo de así un diagnóstico más acertado que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La relevancia de emplear una matriz DOFA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones (Sarli, Ayres, & Gonzales, 2015).

Balanced ScoreCard BSC

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia (Kaplan & Norton, 2000).

Del mismo modo se diseña el BSC como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Según Kaplan y Norton, los beneficios de desarrollar un Balanced ScoreCard son:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

Vigilancia Estratégica

La Vigilancia Estratégica es el conjunto de acciones que una organización tiene que poner en marcha para disponer de la información apropiada en el momento oportuno, que le permita tomar las decisiones adecuadas. El corazón del sistema de Vigilancia Estratégica tiene que ocuparse principalmente de tres tareas clave: recoger la información que la empresa necesita, transformar toda esa información en conocimiento, valorar ese conocimiento y hacerlo llegar a las personas adecuadas de la organización.

Vigilancia Competitiva: Se ocupa de la información relacionada con los competidores actuales y potenciales, y con aquellos que puedan tener productos o servicios sustitutivos.

Vigilancia Comercial: trata la información de clientes y proveedores, centrándose principalmente en, los diferentes mercados en los que podemos competir, los proveedores y sus estrategias para el lanzamiento de nuevos productos, la mano de obra en nuestro sector, los clientes, poniendo el foco en su solvencia y en cómo evolucionan sus necesidades.

Vigilancia Tecnológica: se centra en las tecnologías disponibles, en las emergentes o en las que acaban de aparecer, en la medida en que sean capaces de ser relevantes para nuevos productos o procesos de la empresa. Los factores tecnológicos que es preciso vigilar como avances científicos y técnicos. Productos y servicios. Procesos de fabricación. Materiales y su cadena de transformación. Tecnologías y sistemas de información.

Vigilancia del Entorno: se emplea para identificar otros factores externos que puedan influir en el futuro de la empresa en el ámbito legislativo, cultural, político, social, económico y medioambiental (Paez, 2017).

Benchmarking Comparativo

El Benchmarking ha sido presentada como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios, y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre dichos aspectos se tiene a: la calidad, la productividad y el tiempo (Spendelini, 2005).

El benchmarking abarca aspectos como la calidad, la productividad y el tiempo, en sus distintos enfoques, ya sea el interno o el externo. Dentro del Benchmarking externo existen

varios tipos de investigación como lo son el competitivo, que se encarga de comparar los estándares de las demás organizaciones con los propios, buscando analizar sus estándares y procesos, el genérico que compara los niveles de logros de una organización con otras del sector, el funcional en donde se identifican las estrategias más exitosas de una empresa líder en el mercado (Spendelini, 2005).

En el contexto de esta investigación en el marco de la creación del plan de mejoramiento de la empresa Biocoop Canal Bio, se desarrolló un análisis de benchmarking comparativo debido es el que mejor se acopla a las necesidades de información que se poseen.

1.4.3. Marco Legal

En este punto se presentan todas las consideraciones frente a normativas, leyes y decretos que tengan que ver con la circulación de bicicletas en las vías francesas, específicamente en la región de la Isla de Francia, donde se encuentra ubicada la ciudad de París; así como el marco legal correspondiente a transporte de alimentos a domicilio en este territorio.

Una bicicleta en buen estado y bien equipada ayuda a garantizar la seguridad propia y la de los demás usuarios de la vía. Algunos equipos son obligatorios, según lo planteado en la Carta de Estado de septiembre del 2020, y cada infracción está sujeta a una multa.

En 2019, 187 ciclistas perdieron la vida en un accidente de tráfico; más de 1.600 personas fueron hospitalizadas. Según el Observatorio Nacional Interministerial de Seguridad Vial (ONISR), el riesgo de un ciclista de ser víctima de un accidente es tres veces mayor que el de un automovilista. El riesgo de sufrir lesiones graves es dieciséis veces mayor que el de un automovilista. Y las lesiones más graves afectan a la cabeza (ONISR, 2020).

- Equipamiento obligatorio para el ciclista

El casco: En circulación, el conductor y el pasajero de una bicicleta, si son menores de 12 años, deben llevar un casco que cumpla con la normativa relativa a los equipos de protección individual. Este casco debe estar abrochado en todo momento.

El chaleco retro reflectante: El uso de chaleco retro reflectante homologado es obligatorio para todos los ciclistas, y sus posibles pasajeros, que circulen fuera de las zonas urbanizadas, de noche o cuando la visibilidad sea insuficiente. Los frenos: Dos frenos, delantero y trasero. Luces obligatorias de posición: Reflectores (dispositivos retro reflectantes): rojo en la parte trasera, blanco o amarillo en la parte delantera. Naranja en los lados de los pedales. Todos deben estar presentes en la bicicleta y en buen estado de funcionamiento. Si una bicicleta lleva un remolque cuyo ancho supera los 1,30 metros, se deben añadir dispositivos de iluminación a este último (reflectores, luces de posición). Al mismo tiempo se recomiendan otro tipo de accesorios para mejorar la movilidad en las vías y facilitar la seguridad propia como la de otros usuarios, por medio de retrovisores, bandas reflectoras en los radios de las ruedas y un timbre que se pueda escuchar al menos a 20 metros de distancia. Se puede apreciar en la siguiente imagen con la que el ministerio de movilidad francesa incentiva el uso correcto de las vías al conducir en bicicleta.

Ilustración 2 - Equipamientos obligatorios y recomendados en bicicleta.



Fuente: Ministerio francés de seguridad en la ruta. (2020).

Reglas de circulación en la vía para bicicletas.

- Ciclismo fuera de las zonas urbanas.

Para los ciclistas, la obligación de utilizar los carriles o sendas para bicicletas la instituye la autoridad con poder de policía previa consulta al prefecto. No obstante, se recomienda encarecidamente que los ciclistas, por su seguridad, utilicen los carriles destinados a ellos.

Si la calzada está bordeada a cada lado por carriles bici, los usuarios de estos carriles deberán tomar el de la derecha, en el sentido de la circulación y respetar los semáforos que regulan el cruce de vías.

A falta de ciclo vías o carriles, los ciclistas circulan por el lado derecho de la calzada y pueden alejarse de los vehículos estacionados en el lado derecho de la calzada, la distancia necesaria para su seguridad.

No circule por las aceras. Solo los niños menores de ocho años pueden usar las aceras, siempre que conduzcan a un ritmo razonable y no obstruyan a los peatones.

Los ciclistas pueden circular por vías verdes, áreas de encuentro o zonas 30, salvo que las autoridades municipales dispongan lo contrario. Las bicicletas deben aparcarse en los espacios indicados o en la calzada. En las zonas de encuentro, no circular a más de 20 km/h y respetar la prioridad del peatón. En las zonas peatonales, camine a paso ligero.

- Ciclismo fuera de las zonas urbanas.

No conduzca demasiado cerca del arcén, para evitar baches o grava.

En las curvas, manténgase a la derecha tanto como sea posible porque los autos solo lo ven en el último momento.

Tenga especial cuidado cuando pase un camión: la corriente de aire puede hacerle perder el equilibrio.

Si viaja en grupo, viaje de dos en dos o en fila india. Por la noche, en caso de adelantamiento de un vehículo o cuando las circunstancias lo requieran (carretera estrecha, etc.), colóquese sistemáticamente en fila. Si su grupo tiene más de diez personas, divídalo.

Prohibido el uso de audífonos: en bicicleta, la conducción requiere una atención permanente de conductor y una fuerte concentración. En el camino es imprescindible para poder reaccionar lo más rápido posible para poder tomar las decisiones correctas. Así, en bicicleta, está prohibido llevar cualquier dispositivo capaz de emitir sonido (auriculares, auriculares o cascos). Uso del teléfono de mano también está prohibido. En caso de incumplimiento de esta regla, está sujeto a una multa fija de € 135.

- Señalización en la vía para ciclistas

Ilustración 3 - Señalización cruce permitido para bicicletas.

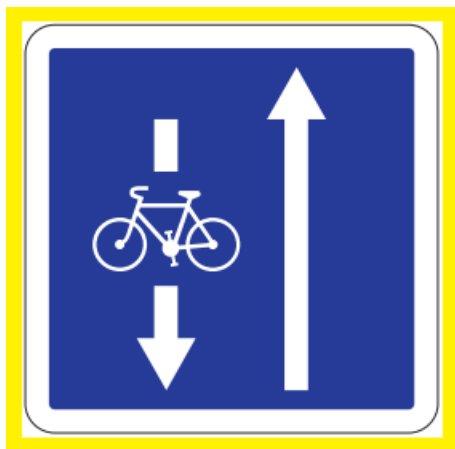


Fuente: Ministerio francés de seguridad en la ruta. (2020).

El ciclista ceder el paso a los semáforos, sin embargo, en ciertos semáforos y cuando la señalización lo permita, los ciclistas pueden ir en las direcciones indicadas por las flechas, sin detenerse en un semáforo en rojo, pero ceder el paso cruce para peatones y usuarios de la vía trayectoria secante. También hay luces de autorización condicional cruce para ciclistas en ciertos semáforos dentro de la ciudad.

La vía doble para ciclista es un recorrido doble sentido, uno de los cuales está exclusivamente reservado a la circulación de bicicletas y vehículos de transporte personal no motorizado.

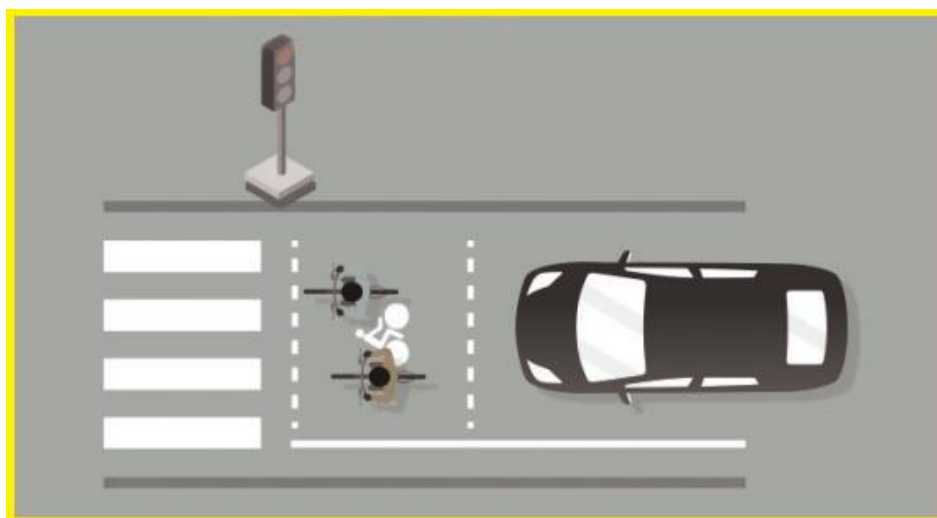
Ilustración 4 - Señalización doble sentido permitido para bicicletas.



Fuente: Ministerio francés de seguridad en la ruta. (2020).

El candado de bicicleta es un espacio en el semáforo reservado para los ciclistas y operadores de máquinas de desplazamiento personal no motorizado. Se encuentra entre la línea de parada destinada a otros vehículos automotores y el paso de peatones. Permite a los ciclistas posicionarse frente a los vehículos de motor para arrancar con plena seguridad.

Ilustración 5 - Señalización de candado para bicicletas.



Fuente: Ministerio francés de seguridad en la ruta. (2020).

- Infracciones y multas a ciclistas por incumplimiento de normativas

Fallo de iluminación: 11€

Cambio de dirección sin previo aviso: 35 €

Lleva un pasajero en tu bicicleta (sin asiento fijado al vehículo): 35 €

Remolque sin la correcta iluminación: 35 €

Exceder la velocidad máxima autorizada: 35 €

No parar en un semáforo en naranja: 35€

Fallo de frenos: 68€

Circulación por la acera en zona urbanizada: 135€

Sostén tu teléfono o usa audífonos: 135€

Conducir en sentido contrario: 135€

No parar en un semáforo en rojo: 135€

Incumplimiento de la parada en una señal de stop: 135 €

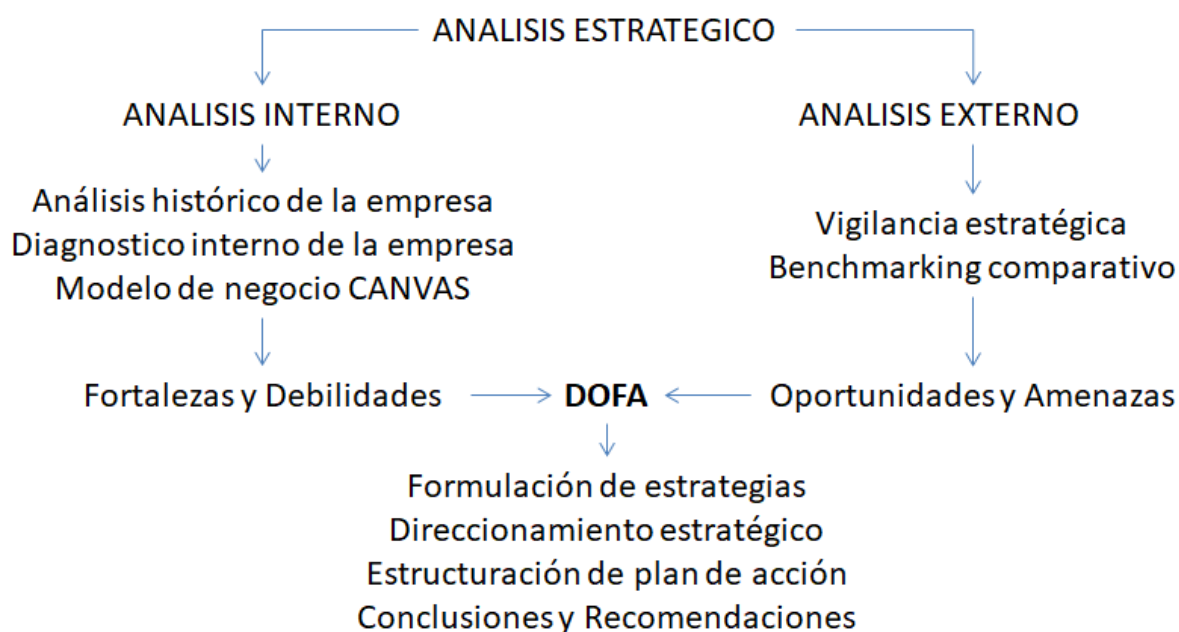
Tráfico bajo la influencia del alcohol (entre 0,2 y 0,4 mg/l de aire espirado): 135 €

El incumplimiento de la prioridad de paso con respecto a peatones: 135€

1.5. Metodología

Para el desarrollo metodológico se estableció un camino estratégico en donde se toma como referencia la planeación estratégica ya que proporciona un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro de empresa. La planeación permite asegurar con el tiempo cierta coherencia para que las diferentes decisiones converjan de conjunto con miras a contribuir el futuro deseado. Planear es pues, “investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas (a tientas), sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (Hofer & Schendel, 1978).

Ilustración 6 - Modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia basado en el libro de profesor

Benjamín Betancourt Análisis sectorial y competitividad.

Como parte de la metodología para la elaboración de una propuesta de mejora en los procesos del departamento de entregas de la empresa Biocoop Canal Bio, es preciso tener objetivos claros, a la vez que los alcances a corto, mediano y largo plazo, los stakeholders, y también los instrumentos de investigación con los que se van a utilizar, para finalmente analizar y retroalimentar la empresa sobre los resultados obtenidos. Consiste en un conjunto de técnicas y métodos que se utilizan para realizar una investigación que permita evidenciar información precisa, para evaluar y presentar soluciones factibles teniendo en cuenta los distintos puntos de vista.

El diseño de investigación se encuentra dentro del método científico, que consiste en un procedimiento general caracterizado por el seguimiento y el control. El método científico se divide en dos: cuantitativo y cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos metódicos y empíricos para generar conocimiento; estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) en su obra Metodología de la investigación:

- Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas.

Sin embargo, para establecer el diagnóstico de las condiciones actuales de los procesos del departamento de entregas se lleva a cabo principalmente la metodología cualitativa, este busca comprender un fenómeno dentro de su contexto habitual, basándose en las descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos, y demás fuentes que generen resultados para el análisis; se fundamenta principalmente en proceso de exploración y descripción, para luego poder contrastar las perspectivas teóricas (Hernandez, Ferenandez, & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo por lo general no se prueba hipótesis, estas se generan durante el proceso y se van refinando conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio, algunas de las principales características del enfoque Cualitativo son:

- Se comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa. Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir para luego contrastar las perspectivas teóricas).
- Los datos son obtenidos a través de puntos de vista de los participantes, interacción de individuos, grupos y colectividades. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran entrevistas, cuestionarios abiertos, visualización, recolección de documentos, tipo de lenguaje escrito, corporal y verbal.

Para el desarrollo de la investigación y de los objetivos propuestos se acogió el nivel exploratorio y descriptivo:

- Nivel Exploratorio: Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; estos sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo un estudio más completo sobre un contexto particular en la vida real y aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos.
- Nivel Descriptivo: Se toman datos, se ordenan y tabulan debidamente para hacer más fácil su comprensión y alcance; es un diseño basado en la teoría que se crea mediante la recopilación, análisis y presentación de los datos obtenidos. Al implementar un diseño descriptivo se puede proporcionar información sobre el porqué y el cómo de la investigación, especificando las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades sometidas al análisis en el proceso de entregas.

Finalmente, cabe resaltar que para la presente investigación se tendrá en cuenta fuentes primarias como los informe de incidente (formatos establecidos por la empresa para rellenar en caso de un problema), archivos históricos de la empresa, entrevistas con personal de distintas áreas, políticas de control interno, y sugerencias realizadas por parte de los directivos y clientes. También se analizarán fuentes secundarias como datos e información relevante recopilada de internet, artículos de revistas que apoyen el diseño del plan de mejora, tesis de grados como un marco de referencias, manuales de procedimientos y procesos, y finalmente la normativa vigente del contexto en mención.

Se realizara un análisis estratégico utilizando la matriz DOFA la cual tabula los distintos factores y características de la organización y su entorno para obtener puntos de referencia, que seguidamente serán utilizados para realizar los cruces DO, DA, FO, FA de los cuales saldrán las estrategias a corto mediano y largo plazo. Para el procesamiento de la información se utilizan tablas de registro manual y herramientas del software Excel en el plan de acción para generar estrategias de mejoras en los procesos del centro de control.

Seguidamente se formularan el plan de acción sementada en actividades y responsables de ejecución, a la vez que se plantean los posibles tiempos estimados para la ejecución de las mismas. Por último se genera un listado de conclusiones y recomendaciones sobre lo que fue el plan de acción en el cuadro del mejoramiento de los procesos del departamento de entregas.

2. Caracterización de empresa Biocoop Canal Bio

2.1. Historia de la empresa y la cooperativa Biocoop Canal Bio

Canal Bio SARL abre sus puertas en 1995 siendo la primera tienda en vender productos orgánicos y éticamente fabricados en los intramuros de París, ubicada en el distrito 19 de la ciudad, pudo desde sus inicios generar una alta demanda ubicándose en una plaza entre residencial y comercial. En el año 2000 el fundador de la empresa y actual gerente decide dar un paso hacia lo asociativo y adherirse a Biocoop S.A. como un miembro de la cooperativa más grande de productos orgánicos en Francia creada en 1987. Esta alianza permitió adaptarse a la creciente demanda de la capital francesa que desde inicios de este siglo no para de aumentar (Biocoop Canal Bio, 2018).

Carta organizacional

Biocoop es ante todo una red de actores independientes, militantes y comprometidos. Para afirmar sus principios fundacionales, las tiendas Biocoop han establecido una carta en la que se basan todas sus actividades.

El espíritu de cooperación y el desarrollo de la agricultura ecológica sostenible, la transparencia y la equidad en las relaciones comerciales, la calidad de los productos y la participación de los consumidores son los pilares de un texto que une a los actores de la red.

Un pliego de condiciones compuesto por cinco convenciones -distribución, gestión, social, ecológica y comunicación- traduce esta carta en compromisos asumidos y aplicados por las tiendas (Biocoop, 2011).

Razón social

La razón social de la empresa se denomina SARL, siglas en francés que significan société à responsabilité limitée, o sociedad de responsabilidad limitada, donde pueden existir mínimo 2 y máximo 100 socios, los cuales no pueden acceder al capital a menos que se acuerden por la mayoría de las partes más uno. Las ventajas de este modelo es que trabaja en un entorno operativo seguro y las cargas sociales suelen ser más bajas, generando un estatus adaptado a los proyectos familiares, lo cual fue perfecto para que el actual presidente de la empresa iniciara el proyecto. Y aunque es difícil atraer nuevos inversores a la empresa, esta no se ha visto afectada por esa desventaja que representa la razón social (Braudo, 2022).

Misión, Visión y Valores corporativos

Biocoop es un actor importante en el desarrollo de la agricultura ecológica desde 1986. Sus objetivos y su gobernanza cooperativa le llevan naturalmente a estructurar y desarrollar prácticas responsables, especialmente en el marco de su política de compras.

Además, desde el principio, tres valores fundamentales han guiado la actuación de la empresa y la han hecho partícipe de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa:

- La cooperación, que reúne a los jugadores para triunfar juntos.
- Equidad, promoviendo el comercio justo (precio justo = 21,4%* de la facturación).
- Transparencia en el compromiso con los proveedores.

Un enfoque que desde entonces se ha estructurado en una estrategia titulada "En el corazón del progreso" (Biocoop, 2018) .

A finales de los años 70, consumidores y productores, motivados por el mismo deseo de apoyar la agricultura ecológica para desarrollar un consumo ecológico de calidad, se unieron en organizaciones de consumo: las cooperativas.

En un contexto de agricultura ecológica desorganizada y ante una multiplicidad de pliegos de condiciones ecológicas con requisitos dispares, las cooperativas decidieron estructurarse en dos grupos regionales de cooperativas de consumo: el objetivo era crear un nuevo proyecto que beneficiara a todos, productores y consumidores.

Así, se crearon las agrupaciones regionales que representarían estas dos comunidades, Intercoop creada en 1983 quien agruparía territorios del Oeste del país, y Biopaïs, creada un año después quien agruparía territorios de productores y consumidores al Sudeste francés. Siempre con esta preocupación por la estructuración, las dos cooperativas organizaron su primera reunión nacional en 1986. En esta ocasión se redactó un acta para crear la asociación según la ley de 1901 y se da por crea Biocoop, que se convertirá en el primer distribuidor de productos ecológicos en todo el territorio de Francia, contado desde su fundación con más de 40 tiendas. En 1992 llega a las 100 tiendas Biocoop y cinco años después llegan a las 200 tiendas Biocoop en Francia. En el 2000 se asociaría mediante un acuerdo con la FNAB (Fournisseur National d'Aliments Biologiques) e inicia un proceso de construcción de sus propias cadenas de suministro regionales. En el año 2004 la sociedad renueva sus estatutos y se convierte en una Sociedad Anónima Cooperativa, votando por presidente y director general a Claude Gruffat, quien dirigió la organización durante 15 año y quien actualmente es diputado del parlamento europeo.

En el 2005 Biocoop fusiona sus plataformas logísticas regionales creadas con la FNAB y se beneficia así de una herramienta económica eficaz basada en un catálogo común y en la mejora de los servicios a las tiendas, y dos años después inaugura una plataforma logística dirigida a en la región de París. En 2016 Biocoop cumple 30 años y cuenta con más de 400 tiendas. Actualmente cuenta con 765 en Francia y su director actual es Sylvain Ferry (Biocoop, 2011).

Por su parte la organización Canal Bio fue creada en 1995 por Olivier Mugler abriendo así la primera tienda de productos orgánicos en la ciudad de Paris, desarrollando lazos con productores locales y de la mano de colectivos a nivel regional. No fue hasta el año 2002 que Canal Bio decidió adherirse a la cooperativa Biocoop para verse beneficiado de un alto respaldo a nivel logístico y aumentar la gama de productos y servicios que se ofrecerían en la empresa, adoptando así una marca cooperativa común pero conservando una independencia frente a las decisiones que se tomen dentro de la empresa (Biocoop Canal Bio, 2018).

2.2. Caracterización de la empresa

Unidades de negocio y Productos

Actualmente la empresa Biocoop Canal Bio ofrece 7.089 productos, los cuales rotan trimestralmente tratando de adaptarse a las temporadas naturales de los alimentos, otras características como la producción orgánica, la lucha contra los Organismos Genéticamente Modificados, el privilegio a la producción local, la no utilización de avión como logística de transporte y la implementación de la venta al menudeo son valores que la organización tiene como filosofía en su carta empresarial (Biocoop Canal Bio, 2018).

La empresa cuenta con 6 departamentos segmentados entre los tipos de productos o servicios que se ofrecen, entre ellos encontramos SEC (productos embalados), ULF (productos refrigerados), FEL (frutas y verduras), VRAC (productos al granel), TRAT (Restaurante y cantina) y LAD (entregas a domicilio). La organización inició el año 2.022 con 38 empleados que desarrollan tareas en 2 distintos departamentos cada uno, generando así una repartición de tareas más justa y una transferencia de información más activa entre los empleados.

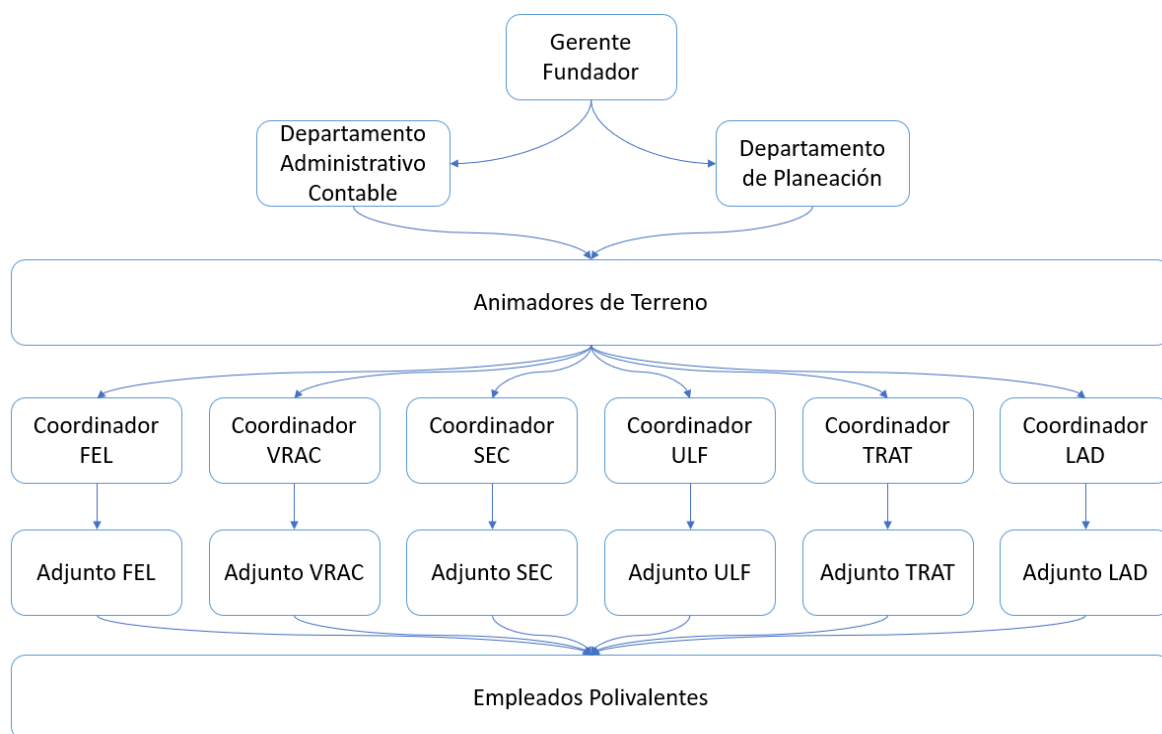
Planta y Diseño Organizacional

La empresa se compone el gerente fundador y actual presidente, dirigente del rumbo de la organización, a su vez apoyado por dos departamentos.

El administrativo contable realiza toda la gestión documental interna de la organización, quienes se encargan de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa, es decir los inventarios, costos, registros, balances, estados financieros, entre otros.

Y el de planeación, que se encarga de generar estudios y acciones concretas en la búsqueda de mejoras competitivas que permitan seguir brindando el mejor servicio a los clientes.

Ilustración 7 - Organigrama Biocoop Canal Bio



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente el cargo de animador de terreno, el cual se ocupa de gerencia los problemas o posibles situaciones que se presenten al interior de la empresa en el desarrollo rutinario de las actividades, también encargado de hacer la apertura y el cierre de la empresa cada día. Seguido por el conjunto de coordinadores de las diferentes unidades de negocio, quienes se encargan de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la unidad. Cada coordinador tiene un responsable adjunto, quien es el encargado de tomar la vocería del departamento en caso de ausencia de su superior y que a su vez busca innovar con nuevos elementos en las góndolas haciendo investigación sobre productores locales o de ética producción.

Por último se encuentran los empleados polivalentes que rotan entre los distintos departamentos dependiendo de las necesidades que la empresa posea en el momento, y quienes constantemente están en formación sobre los distintos productos que se venden al interior de la organización. Las distintas áreas del organigrama son fundamentales para el cumplimiento de las metas organizacionales, por lo que cada departamento ejecuta funciones específicas que contribuyen al propósito general trazado por la empresa.

Unidad LAD entregas a domicilio

Por su parte el departamento de entregas de la organización es el más recientemente creado, realizando logística de entrega a domicilio desde el 2012. Surge debido a la alta demanda por parte de los clientes de acceder a la facilidad de transporte de sus productos en una ciudad tan concurrida como lo es París, de esta manera se inician las labores de entrega hace más de una década, siendo la primera Biocoop de toda París en ofrecer este servicio. En el año 2019 el departamento de entregas realiza una reestructuración en su servicio, cambiando el automóvil tradicional por una flota de dos bicicletas que alcanzan a remolcar más de 200 kilos en un recorrido, el cambio no solo redujo la contaminación generada en el transcurso de la actividad de entregas por el anterior automóvil, sino que también disminuyó en a la mitad los costos operativos del departamento, debido a que muchos costos fijos fueron eliminados y los tiempos de entrega se disminuyeron al contar con la agilidad de la bicicleta.

El departamento de entregas (LAD) está compuesto por 4 empleados, el coordinador de departamento, el responsable adjunto y dos empleados polivalentes que realizan labores

tanto en la región de entregas como en otra región, dependiendo de la necesidad puntual de la organización. Cada entrega tiene un tiempo estimado de 30 minutos para realizarse, donde el domiciliario puede recorrer máximo 3 kilómetros entre la empresa y su destino, evitando así la presión mental que se tiene en los modelos de uberización actuales.

El costo del domicilio es gratuito para compras superiores a los 150 euros y es posible realizar un domicilio para cualquier monto pagando 15 euros de más por el servicio. Mensualmente el departamento de entregas maneja un promedio de 72 clientes al mes e ingresa a caja un monto promedio mensual de 15.255 euros por productos entregados a domicilio, generando una canasta promedio por cliente de 211 euros.

Actualmente la unidad de entregas a domicilio (LAD) de Biocoop Canal Bio cuenta con tres vehículos relativamente nuevos con los cuales se implementó una nueva forma de realizar las entregas a domicilio. Se trata de dos bicicletas eléctricas Cube Kathmandu Hybrid 625, la primera de talla media (M) y la segunda de talla extra grande (XL), acordes con la estatura de los empleados que conforman la unidad y generan las entregas. Al mismo tiempo la organización adquirió una plataforma móvil de la marca Carla Cargo modelo Carla Messengers, el cual es remolcado por una de las dos bicicletas eléctricas, la cual alcanza a movilizar más de 200 kilos a 28 km/h.

Los recursos materiales anteriormente nombrados tienen un mantenimiento trimestral generado por un contratista, el cual permite el buen funcionamiento de los vehículos en general, sin embargo en el desarrollo del proceso de las entregas se ve empañado por distintas situaciones que afectan el correcto funcionamiento del departamento, en su mayoría causadas por los empleados que realizan los domicilios

2.3. Descripción del cliente

Descripción del cliente

Para la agencia bio francesa, 9 de cada 10 franceses consumen productos orgánicos al menos una vez al mes, 13% de la población consume productos orgánicos todos los días, el 17% lo hace más de una vez al mes, el 73% lo hace al menos una vez al mes y tal solo el 10% de los encuestados no consume productos orgánicos jamás (Agence Bio, 2021).

Los consumidores adquieren productos orgánicos con el deseo de tener una vida sana a largo plazo, convirtiéndose en la principal razón de consumir alimentos ecológicos con una votación del 61% de los encuestados, a la vez existe un alto mercado de jóvenes consumidores que se sienten atraídos por la protección del medio ambiente como clave del consumo ecológico con un 48%, sin embargo también existen consumidores que adquieren productos ecológicos debido al fácil acceso y alta disponibilidad de productos en su rutina diaria con un 39% y finalmente existe otra comunidad de clientes que se ven guiados por razones éticas y/o sociales bajo las cuales se fabricaron los productos que desean comprar, todo esto a nivel nacional, sin embargo en París el número de consumidores ecológicos aumento en 15 puntos en 2021 con la crisis sanitaria, donde se encuentran nuevos perfiles como jóvenes menores de 25 años (21%), nuevos profesionales (20%), personas de 50 a 64 (17%), todos declaran ser consumidores desde hace menos de un año (Agence Bio, 2021).

Para Biocoop existen 4 diferentes tipologías de clientes segmentadas así:

1. Familias Bio: conformadas por mujeres en embarazo, familias con bebés o niños pequeños y familias numerosas (donde el costo de la canasta puede aumentar fácilmente).
2. Bio Inversores: conformados por militantes ambientales y personas comprometidas con el desarrollo social sostenible (identificadas con la carta Biocoop)
3. Bio Locales: personas que prefieren productos producidos en las proximidades, a no más de 150 kilómetros del lugar de compra.
4. Bio Nativos: conformado por personas que tienen regímenes alimenticios específicos.

De esta manera, un promedio de 3.102 clientes de estas diferentes tipologías hace sus compras semanalmente en la tienda, generando una mezcla cultural y de intereses que incentiva el intercambio de saberes y técnicas de consumo, amalgamando el tejido social que apuesta por una nueva realidad libre de desechos innecesarios y consiente de los retos que implica el futuro (Biocoop Canal Bio, 2018).

3. Análisis de la empresa

3.1. Diagnostico interno de la empresa

El diagnóstico se realizó con la colaboración del personal del departamento de entregas a domicilio, mediante encuestas, acercamientos presenciales, y observación directa, de esta manera se conocieron aspectos relacionados con el funcionamiento actual del departamento y el camino que se debería seguir para mejorar los procesos en cuestión. El diagnóstico, entonces, está compuesto por una serie de análisis que permiten conocer cuáles son los obstáculos que están limitando u obstruyendo el área, para así poder diseñar un plan de acción que permita mejorar los aspectos débiles.

Una vez se identifique de manera clara cómo trabaja actualmente el departamento, se podrá avanzar de manera más firme cuando se necesite mejorar los procesos y habrá una mayor capacidad de respuesta frente a las situaciones cotidianas y esporádicas. El conocimiento de la situación actual permitirá priorizar la atención a lo realmente necesario, brindando información sobre hacia dónde dirigir el esfuerzo, según lo que realmente relevante.

También permite conocer con detalle no solo las debilidades que se detecten, sino también las fortalezas en el área.

3.1.1. Descripción del área y problemática actual

Biocoop Canal Bio SARLS cuenta con más de 22 años de experiencia, más de 40 empleos directos y fomentando el desarrollo sostenible. Finalmente el departamento de entregas a domicilio es sobre la cual se realiza el documento diagnóstico desde septiembre 2021 hasta enero del 2022, se encarga de todo lo relacionado con transporte de mercancía referente a la

última milla, esto significa que es responsable de la logística de entregas entre el último intermediario de la cadena (en este caso Biocoop Canal Bio) y el cliente final.

El área está compuesta por un coordinador, un responsable adjunto y dos empleados polivalentes que velan por el buen funcionamiento de la región.

Los problemas que se presentan con más frecuencia según las fichas de informe de incidente son el deterioro de productos entregados, la mala conexión de la batería de la bicicleta, la mala gestión de un cliente disgustado que finaliza por ser un posible cliente perdido, los accidentes o contratiempos de ámbito mecánico en el momento en que se está haciendo el domicilio, la pérdida de las herramientas o llaves de las bicicletas o de sus herramientas, y la pérdida de cartones o maletas frías utilizadas para el transporte de la mercancía.

De esta manera se puede visualizar la falta de control que hay en los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento, dando como resultado que 1 de cada 5 entregas que se realizan tenga algún contratiempo.

3.1.2. Encuesta realizada al personal

Esta encuesta se realizó en el marco del diagnóstico organizacional, para conocer sobre todo la perspectiva de los colaboradores que ejercen funciones dentro del departamento de entregas y de esta manera tener una visión global y objetiva de cómo se están desarrollando los procesos actualmente

Preguntas realizadas al personal del departamento de entregas en la encuesta:

1. ¿Considera que el servicio de entregas presenta problemas?

Respuesta: En ocasiones se presentan ciertas situaciones problemáticas, los colaboradores afirman que “no hay un mes en donde no exista un problema en el departamento”.

2. ¿Cuáles son las causas principales de los problemas en el servicio de entregas?

Respuesta: No hay un solo causante de problemas, existen varios factores que afectan el buen desarrollo del servicio, problemas mecánicos e insatisfacciones de clientes son las frecuentes.

3. ¿De qué manera considera que se podrían dar solución a dichos problemas?

Las insatisfacciones se podrían solucionar de manera fácil si hay un lineamiento de cómo administrarlas, pero no hay; los problemas mecánicos se podrían prevenir con un correcto mantenimiento de los equipos, pero tampoco hay.

4. ¿Se siente satisfecho con su desarrollo dentro del servicio de entregas?

Los colaboradores afirman que se sienten bien dentro del departamento debido a hay un buen ambiente laboral dentro de la empresa, sin embargo, sienten que no son totalmente escuchados por la coordinación.

5. ¿Cree que existe una buena relación con las demás áreas de la empresa?

La relación con las demás áreas es satisfactoria, pero afirman que la comunicación podría ser mejor y de esta manera tener un mejor conocimiento de ciertos productos que ocasionalmente (debido a ciertas especificaciones) no llegan en buen estado al domicilio del cliente.

6. ¿Considera optimo el estado de los materiales utilizados en el servicio de entregas?

La calidad de los materiales es muy alta, sin embargo, fueron adquiridos a finales del 2019 y empiezan a tener ciertas fallas mecánicas.

7. ¿Se siente satisfecho con la pasada dirección/coordinación del área de entregas a domicilio?

No del todo, el anterior responsable del área no estaba muy presente y desarrollaba otras funciones en la empresa que no le dejaba mucho tiempo para dedicarse a la óptima dirección del área de entregas.

3. 2 Caracterización del modelo de negocio

Se desarrolló la construcción del modelo de negocio para la empresa Biocoop Canal Bio, con el fin de establecer cuál es su funcionamiento desde la perspectiva del negocio, la relación que tienen los clientes, su propuesta valor, los canales que utiliza para el relacionamiento con el medio externo, las actividades principales del departamento, los recursos necesarios para su optimo funcionamiento, los socios clave, los ingresos y los costos esto con el fin de analizar de forma interna cómo funciona la organización.

3.2. Matriz modelo Canvas

Tabla 2 – Lienzo modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Cooperativa Biocoop Plataforma de cooperación	Vigilancia en cuanto al mantenimiento de los vehículos. Embalaje de productos en contenedores aislantes e isotérmicos. Entrega a domicilio de productor orgánicos por medio de vehículos amigables con el medio ambiente.	Todos los productos ofrecidos por Biocoop entregados en la puerta del hogar del cliente, realizado por profesionales en materia de servicio y domicilios, por medio de bicicletas eléctricas sin producción de gases efecto invernadero, entregados hasta 2 hora después de realizar la compra, utilizando contenedores aislantes que preservan los alimentos frescos y sanos.	Relación de calidad con los clientes que prefieren un servicio de entregas realizado por profesionales. Confianza en los empleados del servicio de entregas. Facilidad de recibir productos en buen estado y seguridad en el proceso de devolución de un artículo.	Familias Bio mujeres en embarazo, familias con bebés o niños pequeños y familias numerosas. Bio Inversores: Militantes ambientales y personas comprometidas con el desarrollo social sostenible Bio Locales: personas que prefieren productos producidos en las proximidades.
Cyclable Empresa prestadora de servicios de aseguramiento para los vehículos.	Recursos clave Bicicletas Eléctricas Remolque de Carga Kit de reparación rápida Sacos isotérmicos Teléfono inteligente Datos del cliente Espacio de almacenamiento Personal	Servicio gratuito a partir de 150 euros de compras en la empresa	Canales Llamadas telefónicas Mensajería instantánea Página Web de la empresa Redes sociales Voz a voz en la ruta Visuales adheridas al remolque Volantes	Bio Nativos: conformado por personas que tienen regímenes alimenticios específicos. Bio Adultos: Personas de avanzada edad que por salud invierten en alimentos de calidad
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Fijos: Mantenimiento y reparación de bicicletas Internet y llamadas para el teléfono inteligente Salario de empleados del equipo LAD Alquiler de garaje Variables: Problemas referentes a los incidentes en la ruta Contratación de servicio externo en caso de incidentes Recompra de piezas perdidas por el equipo Compra de piezas para reparación de vehículos		Ingresos indirectos realizadas por los clientes aumentan el margen de ganancia para la empresa debido al alto grado de dinero en compras de grandes cuentas, a comparación de las compras pequeñas realizadas regularmente por un cliente. Ingresos directos de servicios externos realizados a otras tiendas Biocoop que requieren el transporte de mercancía o el servicio de entregas en casos específicos. Pago por servicio de entrega en compras menores de 150 euros.		

Fuente: Elaboración propia

Segmentos de clientes

Los clientes de Biocoop Canal Bio se dividen en cinco segmentos, en primer lugar se encuentran las familias bio, representadas en su mayoría por mujeres en embarazo, familias con bebés o niños pequeños y familias numerosas; seguidamente se encuentran los bio inversores, quienes se caracterizan por ser militantes ambientales y personas comprometidas con el desarrollo social sostenible de las empresas donde consumen; en tercer lugar están los bio locales, los cuales son personas que prefieren adquirir productos producidos en las proximidades debido al bajo impacto ambiental que tiene (entre más lejos se produce un producto, mayor cantidad de recursos naturales se desperdician en la logística de transporte del mismo) y por el desarrollo de los territorios locales; los bio nativos están en cuarto lugar y lo conforman por personas que tienen regímenes alimenticios específicos; y en último lugar se encuentran los bio adultos quienes son personas de avanzada edad que por problemas de salud invierten en alimentos de calidad para prevenir enfermedades.

Propuesta de valor

Todos los productos de alta calidad ofrecidos por Biocoop Canal Bio, empresa ubicada en el distrito 19 de París, entregados en la puerta del hogar del cliente, realizado por profesionales en materia de servicio al cliente y entregas de último kilómetro, por medio de bicicletas asistidas eléctricamente, sin producción de gases efecto invernadero, ni taponamiento de vías, entregados hasta 2 hora después de realizar la compra, utilizando contenedores aislantes que preservan los alimentos frescos y sanos. Este servicio tiene un costo de 10 euros por domicilio, sin embargo, es gratuito a partir de 150 euros de compras efectivas en productos de la empresa.

Canales

Dentro de los canales que se utilizan para relacionarse con los clientes existen canales directos como las llamadas telefónicas que se utilizan normalmente para que los colaboradores contacten a los clientes en caso de que haya un inconveniente con el servicio debido a que es la más efectiva. A su vez la mensajería instantánea se utiliza en caso tal de no tener respuesta con el cliente, se deja un mensaje de aviso, a su vez se utiliza la mensajería para enviar un correo de saludo a los clientes que hace más de 3 meses no visitan la tienda. Las redes sociales de la empresa (Instagram y Facebook) siempre están activas para conectar con los clientes mediante “historias o reels” que permiten informar de diferentes promociones que la empresa tiene por temporada; el departamento de entregas a domicilio realiza una publicación mensual por este canal. El voz a voz en la ruta es muy bien percibido por el público debido a que los visuales adheridos al remolque son llamativos y captan la atención de la comunidad del distrito parisino, a su vez los colaboradores están siempre dispuestos a informar a las personas que se encuentran por la ruta y que se ven interesados en el servicio. Por último, la página web de la empresa siempre esta actualizada y publicando artículos relacionados con el cuidado del medio ambiente.

Relación con clientes

Relación de calidad con los clientes que prefieren adquirir productos orgánicos seguido de un servicio de entregas a domicilio puerta a puerta realizado por profesionales en temas de último kilómetro. A su vez los clientes tienen un alto grado de confianza con los empleados

del servicio de entregas de Biocoop Canal Bio, debido a que conocen la organización y el profesionalismo de la misma.

De la misma manera existe una gran facilidad de recibir productos en excelente estado y con la seguridad de que cualquier artículo puede ser devuelto en caso de que el cliente lo solicite.

Fuente de ingresos

Existen dos tipos de ingresos percibidos por el departamento de entregas a domicilio. En primer lugar, están los ingresos indirectos los cuales son realizados por los clientes, aumentando así el margen de ganancia para la empresa debido a las altas inversiones de dinero en compras de los clientes, que muchas veces son empresas con grandes pedidos, a comparación de las compras pequeñas realizadas regularmente por un cliente.

Seguidamente los ingresos directos de servicios externos realizados a otras tiendas Biocoop que requieren el transporte de mercancía o el servicio de entregas, que varían de costo dependiendo del caso específico. A su vez el pago por servicio de entrega por parte de los clientes en compras menores de 150 euros de 10 euros por domicilio.

Actividades clave

Una adecuada vigilancia en cuanto al mantenimiento de los vehículos, el correcto embalaje de productos en contenedores aislantes e isotérmicos para conservarlos en buen estado, la entrega a domicilio de productor orgánicos por medio de vehículos amigables con el medio ambiente y sin producción de dióxido de carbono.

Recursos clave

En primer lugar, se encuentra el personal del departamento, quienes realizan el servicio de entregas a domicilio, seguramente los vehículos que son dos bicicletas con asistencia eléctrica y un remolque de gran capacidad de carga, el kit de reparación rápida también es un recurso necesario en caso de accidente o problemas en la vía, los sacos isotérmicos que permiten mantener los productos frescos, el teléfono inteligente a través del cual se contacta a los clientes y se utiliza como aplicativo de GPS para ubicarse en las calles parisinas, los datos del cliente brindados por el mismo y utilizados mediante la correcta política de tratamiento de datos, espacio de almacenamiento en el subsuelo de la empresa donde se parquean los vehículos en la noche.

Socios clave

La cooperativa Biocoop es el principal aliado debido a que es la plataforma de formación y espacio de conocimiento en donde se puede apoyar para implementar o mejorar ciertos procesos. Cyclable es la empresa prestadora de servicios de aseguramiento de los vehículos en caso de que un suceso desafortunado ocurra, ya sea un accidente o robo.

Estructura de costos

Fijos

Mantenimiento y reparación de bicicletas

Internet y llamadas para el teléfono inteligente

Salario de empleados del equipo LAD

Alquiler de garaje

Variables

Problemas referentes a los incidentes en la ruta

Contratación de servicio externo en caso de incidentes

Recompra de piezas perdidas por el equipo

Compra de piezas para reparación de vehículos

3.3. Benchmarking Comparativo

3.3.1. Presentación

El benchmarking es un proceso de evaluación donde los productos, y en este caso específico los servicios, son reconocidos para realizar seguidamente un análisis que permitirá generar mejoras en la organización (Spendolini, 1992). En el cuadro del plan de mejoramiento de procesos para la empresa Biocoop Canal Bio se definió realizar una investigación del sector de venta de productos orgánicos en la ciudad de Paris, para seleccionar las empresas con las cuales se generará el comparativo, con el fin de conocer como desarrollan su practica en el ámbito del servicio de entregas a domicilio, sus costos de servicio y el éxito que estos tienen.

Por su parte es importante anotar que Biocoop Canal Bio se encuentra en un medio muy competitivo cuando de entregas a domicilio se trata, con el pasar de los años e mercado ha desarrollado diversas formas de entregas a domicilio cada vez menos costosas para los usuarios, para que de esta manera se desarrollen aún más las compras por internet, así pues existen modelos de uberización extrema en donde los usuarios ignoran o no les importa la gran injusticia que se incrementa en las calles debido a la utilización de muchas plataformas móviles que en ocasiones seden la mínima parte a la persona que está realizando el domicilio, de esta manera se colabora al lucro de empresas deshumanizadas que prefieren tener miles de domiciliarios en la calle luchando por obtener un pedido y haciendo de este un trabajo paupérrimo, que empresas que busquen el bienestar social de las personas que en

su interior trabajan, pagándole un salario correcto con prestaciones de salud y de vida dignas.

3.3.2. Metodología

La recolección de información de este benchmarking se generará a través de fuentes primarias, búsquedas directas en las redes virtuales de las posibles empresas a comparar y a través de llamadas a los puntos de venta para adquirir una información clara y actualizada del estado en el que está el servicio de entregas a domicilio de dichas empresas.

La selección de empresas se realizará a través un reconocimiento del entorno competitivo y la caracterización de las empresas se realizará a partir de un reconocimiento individual que permitirá seguidamente valorizar los factores escogidos para evaluar y con dichos datos obtenidos se procederá a tabular y graficar.

Finalmente se procede a integrar y analizar la información obtenida, presentando una serie de resultados y proponiendo un plan de acción frente al estudio realizado.,

3.3.3. Selección de empresas

A continuación, se presentan todas las empresas del sector de venta de alimentos orgánicos ubicadas en la ciudad de Paris distrito 19 (75019), seleccionadas para realizar una referenciación a nivel local de quienes prestan, o no, el servicio de entrega a domicilio, y la manera en que lo hacen.

Ilustración 8 – Empresas seleccionadas para desarrollar la referenciación a nivel local.



Fuente: Pagina web oficial de cada una de las empresas seleccionadas.

3.3.4. Caracterización de las empresas escogidas

Carrefour Bio

Es la empresa con el capital económico más grande del grupo de empresas seleccionadas, Carrefour Bio es la oferta de alimentos y productos orgánicos que la plataforma Carrefour saco al mercado en el año 1992, abarcando así gran parte del mercado que hasta ese

momento apenas estaba desarrollándose y apoyándose en sus grandes capacidades logísticas y de ventas para hacer crecer la oferta orgánica.

La oferta de servicio de entregas a domicilio de Carrefour Bio se genera a través de distintas plataformas de uberización que utilizan vehículos motorizados y dan contratos a sus colaboradores, pero que sin embargo disminuyen los costos para el cliente, el monto mínimo a partir del cual realizan domicilios es de 50 euros, entre 50 euros y 100 euros el cliente paga 8 euros de costo de envío, entre 100 euros y 150 euros el cliente paga 5 euros, y a partir de 150 el domicilio es gratis en Paris y su periferia.

Naturalia

Fue creada en 1973 en el distrito 11 de Paris y la segunda empresa con mayor poder económico dentro de las seleccionadas, el grupo casino posee la mayoría de las acciones de la empresa, permitiendo desbloquear fácilmente nuevos puntos de venta en modelo de franquicias, solo en el distrito 19 de Paris existen 11 tiendas Naturalia.

Su modelo de negocio respecto a la oferta del servicio de entregas a domicilio se basa en la contratación de una empresa dedicada a la logística de la última milla, donde los domiciliarios son empleados fijos de dicha empresa y es bien remunerado el valor de su trabajo, es por esto que los costos de entregas aumentan, sin embargo no aseguran que el servicio de domicilio será realizado en vehículos de energía limpia, todo depende de la cantidad de paquetes que sean enviados. Por compras menores de 50 euros hay un pago de 14 euros por el domicilio, entre 50 euros y 75 euros el costo es 10 euros, entre 75 euros, y

135 euros el costo es de 7 euros y por compras mayores de 135 euros el domicilio es gratuito en todo Paris intramuros.

Panier Bio

Es una empresa relativamente reciente, abre sus puertas en 2008 como una pequeña tienda en Paris y rápidamente en la siguiente década empieza a tomar fuerza en el ámbito de la entrega a domicilio y el e-commerce, donde fácilmente se pueden hacer pedidos por internet sin tener que estar en la tienda física.

Panier Bio utiliza la aplicación de Uber Eats (casi siempre motocicletas de bajo cilindraje), para realizar sus domicilios y así disminuye los costos para el cliente, haciéndolo pagar un máximo de 6 euros por compras menores de 50 euros, y dejando el servicio gratuito cuando las compras son superiores de 50 euros, siendo posible la entrega en todo Paris y su periferia cercana.

Green Weez Express

Como la anterior, también se caracteriza por tener costos de envío muy bajos, debido a que también aplica la uberización pero a través de una empresa se entregas especializada, es una pequeña empresa que se dedica sobre todo al servicio de entregas expreso, en menos de media hora de realizar el pedido, el cliente ya tiene en su domicilio los productos comprados por internet.

No realizan entregas por menos de 35 euros, entre 35 euros y 75 euros cobran entre 5 y 7 euros y por compras mayores de 75 euros el servicio de domicilio es gratuito.

Su rango de entregas se limita a Paris intramuros.

Rutabago

La start-up Rutabago se puso en marcha en 2016, desarrollando un servicio de entrega a domicilio de los productos necesarios para elaborar recetas rápidas y sabrosas gracias a cestas de recetas con productos 100% ecológicos. Cada semana, ofrece una caja compuesta por productos procedentes de productores artesanos del circuito corto. En 2019, Rutabago recaudo 1,8 millones de euros.

Su sistema de entregas a domicilio es gratuito a partir de 70 euros para entregas en Paris y con un costo medio de 7 euros por entrega en los distritos de los extramuros, siendo este su monto mínimo de venta. Lo realizan a través de la empresa Olvo, reconocida cooperativa de bici logística en la ciudad de Paris, con quienes firmaron un contrato de prestación de servicios desde la creación de la empresa, teniendo acceso a una oferta de servicios profesionales en la gestión de la última milla.

La Vie Est Claire

Creada en 1948, es una empresa francesa especializada en la venta de productos ecológicos. En 2022, cuenta con una red de 394 tiendas, algunas de las cuales venden sus propios productos de marca, y está formada por 142 tiendas de gestión directa y 252 tiendas

franquiciadas. Se especializa por tener mucha oferta de productos locales debido a su fuerte conexión con los productores pequeños y medianos.

Su servicio de entrega a domicilio, realizada en auto eléctrico, tiene un costo de 8,5 euros por compras menores a 100 euros, y es gratuita por compras superiores a este monto.

La empresa no tiene una política única en la sistematización del servicio debido a que cada tienda tiene su propia gobernanza, sin embargo, las dos tiendas que se ubican en el distrito 19 de Paris son sus propios empleados que realizan los domicilios, y su rango de envío son los distritos del norte oeste de Paris y los extramuros colindantes (Pantin y Montreuil).

So Bio

Es una empresa creada en el 2005 en provincia y que en menos de dos décadas ha logrado establecerse en toda Francia, formando una red a nivel nacional que sigue creciendo, actualmente cuenta con 77 tiendas en territorio francés, 3 de ellas en Paris y una de ellas en el distrito 19 de la ciudad.

Por el momento esta empresa no presta el servicio de entregas a domicilio, pero planea ponerlo en marcha para el año 2023, según su responsable actual. Por esta razón esta empresa no se tendrá en cuenta para valorizar y someter a evaluación.

Bio cest bon

Es la competencia más directa que tiene Biocoop Canal Bio, debido a que hay dos tiendas Bio cest bon en menos de 500 metros a la redonda. Esta empresa fue creada en el 2008 y rápidamente desarrollo clientela, la que le permitió abrir su tienda número 30 en el quinto año de fundada la organización. Se especializa en vender productos orgánicos de alta calidad, pero he tenido diferentes tipos de escándalos en el cuadro de derechos laborales y el tratamiento de su personal.

Esta empresa uberiza completamente su sistema de entregas a domicilio, cualquier monto de compra puede ser enviado al cliente por medio de la aplicación Uber Eats sin costo alguno, lo que genere una oferta muy interesante para el mercado Parisino.

Robinson Bio

Es una empresa que se creó en 1993 en las afueras de Paris, y se dedicó a este mercado en específico, la gran mayoría de sus puntos de venta se encuentran en los suburbios de la capital francesa, sin embargo, en 2020 abrió un punto de venta en el distrito 19 de Paris, teniendo bastante éxito en estos primeros años de vida.

Esta empresa contrata los servicios de una asociación de domiciliarios independientes creada hace menos de un año y que valoriza el trabajo de las personas que realizan la repartición en bicicleta únicamente para los distritos 18, 19, 20 y Pantin, el costo mínimo para realizar un envío es de 75 euros, entre este monto y 150 euros el cliente debe pagar 10 euros para recibir los productos en casa, después de este monto el domicilio es gratuito.

Kelbongoo

Creada en 2015, se especializa en tener pequeñas tiendas que sirven como depósitos, desde donde se pueden formar las comandas creadas virtualmente por los clientes.

Utiliza Deliveroo (plataforma de uberización) para realizar las entregas que tienen un costo de 5,5 euros por compras menores a 75 euros y es gratuita por compras iguales o mayores a este monto en todo París y sus extramuros..

3.3.5. Valoración y tabulación

Los factores que se escogieron para valorizar el servicio de entregas a domicilio de las empresas seleccionadas fueron cinco (por motivos prácticos se denotará una palabra que va a tomar el lugar del factor escogido para la evaluación), la responsabilidad social empresarial que la empresa aplica al servicio de entregas (factor social), la distancia máxima ofrecida por el servicio de entregas de la empresa (factor plaza), el costo del servicio que debe pagar el cliente por acceder al servicio (factor precio), el profesionalismo del servicio de entregas a domicilio que la empresa ofrece (factor profesionalismo), la responsabilidad ambiental con la que las empresas seleccionadas desarrollaran los domicilios a sus clientes (factor ambiental).

El método de evaluación que se escogió fue la valoración de cada uno de los factores mediante la caracterización realizada en el anterior numeral de las empresas seleccionadas, a la vez que se valorizar el servicio de entregas de Biocoop Canal Bio, de esta manera se procede a tabular para darle una cifra de cero (0) a cinco (5), dependiendo del nivel de

desarrollo del frente al factor de cara a la prestación del servicio, en el entendido de que 0 es pésimo, 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno, 5 excelente.

Tabla 3 - Valoración de factores del servicio de entregas de las empresas seleccionadas

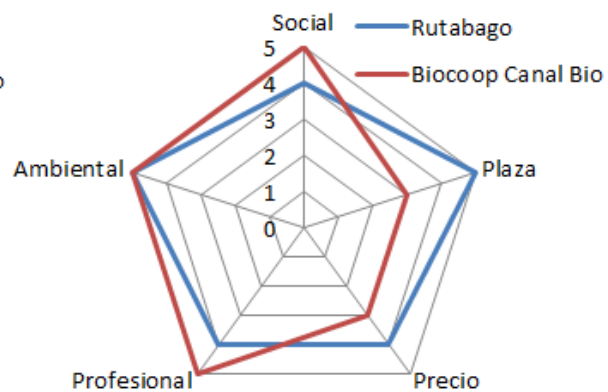
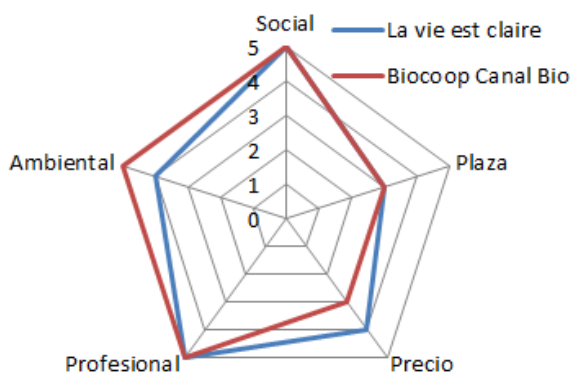
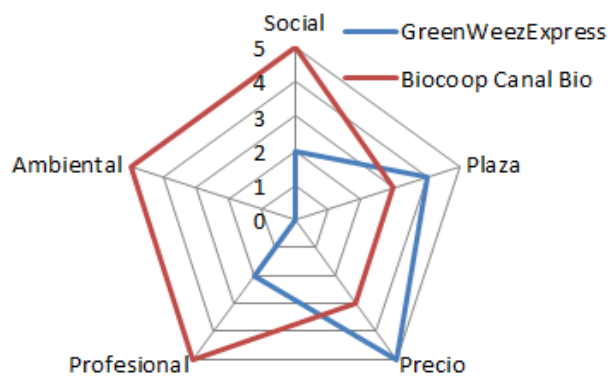
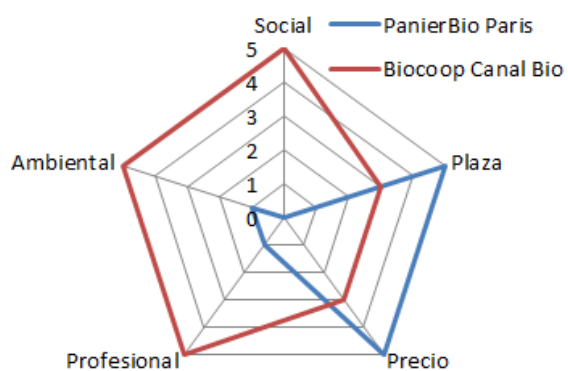
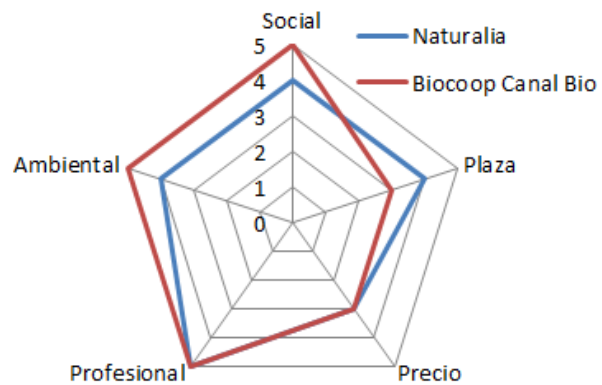
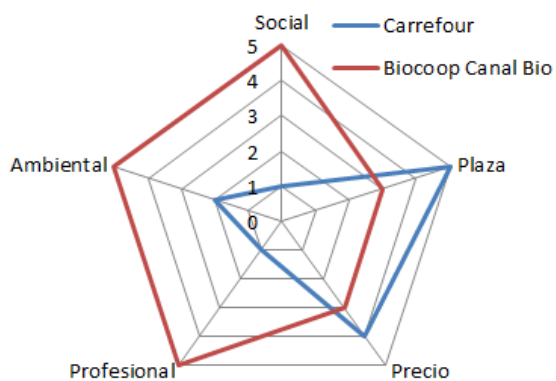
		Factores a valorar en el servicio de entregas				
		Social	Plaza	Precio	Profesional	Ambiental
Empresas a evaluar	Carrefour	1	5	4	1	2
	Naturalia	4	4	3	5	4
	PanierBio Paris	0	5	5	1	1
	GreenWeez Express	2	4	5	2	0
	La vie est claire	5	3	4	5	4
	Rutabago	4	5	4	4	5
	Bio c'est Bon	1	5	5	0	0
	Robinson Bio	5	3	3	5	5
	Kelbongo	1	5	4	1	1
	Biocoop CanalBio	5	3	3	5	5

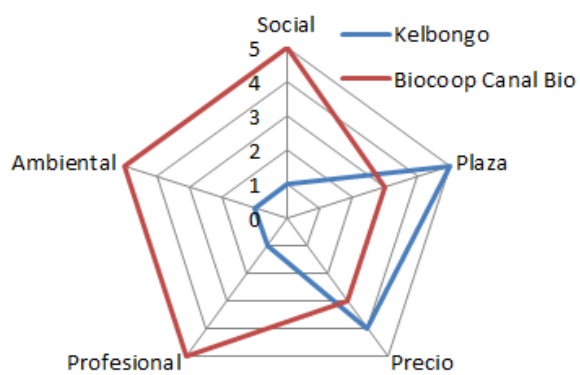
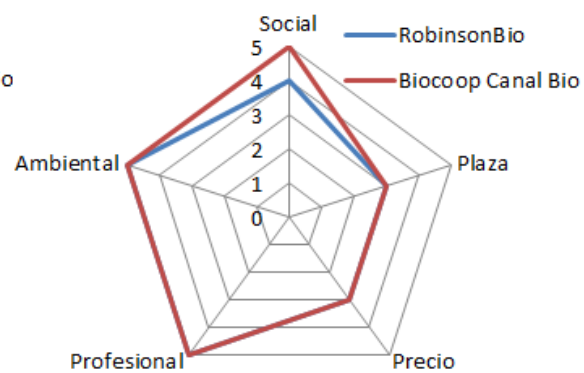
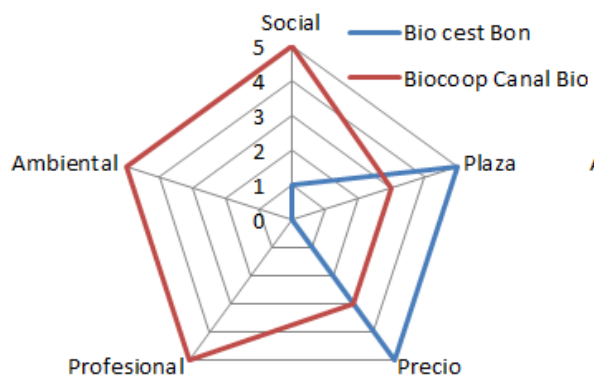
Fuente: Elaboración propia basado en la caracterización realizada

3.3.6. Radares de comparación

Como parte del desarrollo del benchmarking comparativo se construyeron los radares de comparación para cada una de las empresas tomando en cuenta los factores claves de éxito.

Ilustración 9 – Radares de comparación entre los factres a evaluar entre Biocoop Canal Bio y empresas seleccionadas.





Fuente: Elaboración propia basado en la información recopilada de la valorización de las empresas seleccionadas

Tabla 4 – Lista de costos de envío para el cliente comparativo por empresa

Empresa competidora sector alimentos bio	Monto total compra cliente	0 €	10 €	20 €	30 €	40 €	50 €	60 €	70 €	80 €	90 €	100 €	110 €	120 €	130 €	140 €	150 €		
		No realiza						8€ compras de						5 €					
Naturalia		14 €						10€	7 €						Gratuita				
PanierBio Paris		6 €				4 €	Gratuita												
GreenWeezExpress		No realiza					7 €		5 €		Gratuita								
Rutabago		No realiza							Gratuita										
La vie est claire		8,50 €											Gratuita						
CANAL BIO		No realiza											10 €						
So.Bio Paradis		No realiza																	
Bio cest Bon		Cualquier monto con UberEats																	
RobinsonBio		No realiza									10 €								
Kelbongoo		5,50 €									Gratuita								

Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida de la investigación

3.3.7. Integración y análisis de información

En la tabla #4 se pueden observar las 10 empresas seleccionadas, que realizan comercialización de productos orgánicos en el casco interno de Paris, específicamente en el distrito 19 de la ciudad, entre las más conocidas se encuentran Carrefour, Bio cest bon y Naturalia, sin embargo varias nuevas pequeñas empresas están emergiendo dentro de este mercado como lo son Rutabago, Kelbongoo y Panier bio, entre otras. Casi todas las empresas investigadas en este benchmarking realizan entregas a domicilio, el 90% de la oferta de productos orgánicos que se encuentra en el noreste de Paris, posee a disposición un envío directo a la residencia del cliente.

Sin embargo, no todos lo hacen de la misma manera, de las 10 compañías existen 5 que generan domicilios de bajo costo a través de plataformas de uberización, debido a este factor los el precio total del canasto para el cliente disminuye y no es necesario que haga compras de gran tamaño para que su pedido sea entregado, estas son Carrefour, Panier bio, Green weez, Bio cest bon y Kelbongoo; el conflicto en esta alternativa se refiere a la baja confianza que se tiene por parte del cliente en la calidad del servicio debido a que son personas que no están para nada formadas y que realizan ese trabajo debido a que por medio de aplicaciones que utilizan la necesidad de dichas personas pueden aceptar viajes difíciles e injustamente pagados, por este lado existe un nicho de mercado que no está dispuesto a apoyar la explotación laboral y que prefiere realizar sus compras por sí mismas en la tienda.

Por otro lado existen 4 empresas (Naturalia, Robinson Bio, y Rutabago) que desarrollan una externalización del servicio de entregas mediante empresas especializadas en logística

de última milla en donde los empleados no son uberizados y poseen contratos fijos con prestaciones salariales justas, sin embargo en este caso los clientes deben pagar una ligera comisión por entrega debido a los altos costos del servicio externo (según la búsqueda estas empresas adquieren un porcentaje del costo total del servicio de entrega para incentivar la compra del cliente), este es una opción muy utilizada por las organizaciones de estrato medio alto que poseen clientela consciente de los problemas laborales actuales en Francia y opta por pagar un poco más por un servicio pero sentir que a la vez está apoyando el bienestar del trabajador.

Por último se encuentra La Vie est Claire, que junto Biocoop Canal Bio son las únicas empresas en haber instaurado un servicio de entregas interno, donde son los mismos salarios de la organización que contratados generan las entregas en los vehículos propios de la empresa, donde la más grande fortaleza es la confianza posventa que se genera con el cliente, debido a que es un empleado completamente capacitado en satisfacción al cliente donde siempre va a haber un respaldo directo de la empresa frente a cualquiera sea el incidente.

3.3.8. Conclusiones y propuestas de acción

Se concluye que Biocoop Canal Bio encuentra entre ubicada entre las 3 primeras empresas que mejor administran los factores establecidos para el estudio, se invita a continuar desarrollando labores que giren en torno a la responsabilidad social y empresarial, debido a que son elementos que llaman mucho la atención en la conciencia de los clientes objetivos que buscan productos orgánicos.

Las mayores falencias que se encontraron frente a las otras empresas fueron el precio, debido a que muchas empresas aplican la uberización en el servicio, sin embargo se encontró que existían varias empresas que brindaban un servicio gratuito de entrega y a su vez valorizaban el trabajo de los colaboradores domiciliarios. Se invita a estudiar si es posible descender el monto del mínimo posible para entrega gratuita y a la vez analizar si pueden existir más rangos de costos en la oferta del servicio de entregas, para que los clientes puedan acceder al servicio comprando menos pero pagando más por la entrega.

La segunda falencia que se encontró fue el rango posible de entrega, ya que siete de las nueve empresas seleccionadas generaban entregas en toda la ciudad, sin embargo Biocoop Canal Bio solamente hace domicilios a 3 kilómetros a la redonda, lo cual abarca un 30% del total del territorio parisino, sin embargo también abarca distritos como Lilas, Pantin, Romanville, Pré-Saint Gervais, Aubervilliers y Saint Ouen. Se recomienda abrir un poco más el posible rango de entregas, apostando más por los distritos al exterior de Paris, debido a que no son todas las empresas que tienen fácil accesibilidad a estas zonas y es un mercado interesante que se puede desarrollar de una manera rápida si se ataca publicitariamente ciertos puntos de alta afluencia poblacional.

3.4.Vigilancia Estratégica

Vigilancia competitiva: En el ámbito competitivo, la región de entregas de Biocoop Canal Bio, desarrollo desde temprano un servicio de domicilios de alta calidad y centrado en la persona, sin embrago con la modernización y el crecimiento del e-commerce, muchas otras empresas del sector de los alimentos y productos orgánicos se organizaron para gestionar este tipo de logísticas de una manera más abierta al cliente y brindando un servicio adicional a la simple venta de mercancía, de esta manera en el mercado se encuentran dos tipos de organización, la que presta el servicio de domicilio y la que no, pero dentro de la que presta el servicio de domicilio también existen varias posibilidades, como la organización que contrata un tercero para realizar sus necesidades logísticas de último kilómetro, empresas del sector como Olvo y Coursier FR dominan el mercado de envíos dentro de la ciudad, presentando una completa opción de entrega bajo los estándares de contratación salarial a sus empleados y el uso de vehículos amigables con el medio ambiente, la siguiente posibilidad es que la organización contrate un tercer para realizas las mismas necesidades logísticas pero por medio de una empresa que explota en la mayoría de sus colaboradores (colaboradores debido a que no existe un contrato formal como empleados) a quienes no pagan seguridad social y pueden disponer o desechar cuando quieran, sumando que en este tipo de empresas tanto el factor social como el factor ambiental no es lo más importante y en ocasiones, buscando lo más barato, continúan desarrollando tareas logísticas en vehículos a combustión interna diésel. Por último existe la opción de que la organización por sí misma contrate directamente a los empleados que van a generar estas tareas logísticas con vehículos propios de la empresa, teniendo el total dominio y responsabilidad socio ambiental frente a la tarea de transporte de mercancía que se necesita satisfacer, este es el caso de Biocoop Canal Bio.

Vigilancia comercial: Desde un punto de vista comercial hacia los clientes, se puede observar un alto grado de demanda en cuanto al servicio de entregas a domicilio que se derivó de la pandemia del Covid, sobre todo en la región parisina, desarrollando de esta manera una nueva forma de hacer mercado, el beneficio que traía el servicio de domicilios para personas mayores o que estaban en riesgo fue altamente valorado por aquellos que lo utilizaron y que aún siguen siendo clientes frecuentes de la empresa. De esta manera hasta el momento se pudieron atacar de buena manera las necesidades del mercado y satisfacer a las personas que necesitaban recibir productos frescos y de alta calidad en la puerta de su hogar. Frente a los proveedores de servicios, se encuentra que económicamente el hecho de generar una contratación directa para un empleado que realice la labor de bici mensajería es más económico que contratar una empresa externa que lo haga (una empresa con los mismos valores sociales y ambientales que Biocoop Canal Bio), de esta manera los costos del servicio disminuyen y aumentan los beneficios, como la formación organizacional de ese empleado dentro de la empresa para que esté totalmente al tanto de lo que ocurre y pueda desarrollar soluciones y respuestas autónomas en caso de que exista una situación problema en el futuro.

Vigilancia tecnológica: El desarrollo tecnológico de la organización posiblemente es uno de los factores de debilidad más alto que se pueden nombrar en esta vigilancia estratégica, debido a que siempre se ha tomado una postura conservadora y tradicionalista, sobre todo en la manera de vender, Biocoop Canal Bio se caracteriza por tener siempre las puertas abiertas para recibir a todo tipo de cliente y brindarle una acogida amigable en sus cómodas instalaciones y poniendo a su servicio un personal formado y calificado para entregar lo mejor de cada uno. Sin embargo los nuevos canales de comunicación y relación con el

cliente han evolucionado en los últimos años y sobre todo en el tema de E-Commerce la empresa tiene mucho retraso frente a otras organizaciones que ya están implementando este modelo y dando muestras de que tiene una buena acogida en los hogares parisinos.

Empresas como Gorillas y Cajoo iniciaron sus operaciones a inicios del 2020, en este momento lideran el mercado de las ventas en línea sobre todo de productos comestibles, con una gran gama de opciones y una oferta de domicilio en menos de 15 minutos. Estas empresas tienen como objetivo hacer que el cliente satisfaga su necesidad lo antes posible, y por este han establecido puntos de reparto por toda la ciudad de Paris y alrededores, para que hayan distintos puntos de expedición de comandas y de esta manera el tiempo de entrega se reduzca al máximo. Lógicamente estas empresas tuvieron una alta inversión económica en desarrollo de software y publicidad para brindar el servicio que actualmente desarrollan, sin embargo estratégicamente Biocoop Canal Bio también podría aprovechar en este sentido de la cooperativa a nivel nacional para hacerse con un software de venta en línea ya desarrollado y empezar a desarrollar un estilo de venta en línea similar al que el mercado está exigiendo, pero siguiendo el respeto hacia los empleados y el uso de vehículos verdes.

Vigilancia del entorno: En cuanto al entorno legislativo, el día 20 de junio del 2022 se promulgo un nuevo decreto de ley aplicara a partir de setiembre del mismo año, donde obliga a todas las motocicletas a pagar su parqueadero, al igual de que lo hacen los carros, esto genero muchas inconformidades en el sector pero ambientalmente genera un beneficio enorme debido a la alta cantidad de motos que transitan en Paris, y a la vez aumenta los beneficios actuales de tener un vehículo como una bicicleta eléctrica que permite desarrollar las tareas logísticas, esta vez sin costos adicionales de parqueadero.

4. Análisis DOFA

Según los cuatro métodos de análisis desarrollados anteriormente se pudieron desarrollar un grupo de fortalezas (12), debilidades (10), amenazas (10) y oportunidades (8), que se plasmadas en la matriz DOFA creada a continuación, con el fin de aclarar la realidad de la empresa y los procesos del departamento de entregas.

4.1. Matriz DOFA

Teniendo lo anterior se procede a generar el cuadro de fortalezas y debilidades basado en el análisis interno, las entrevistas a los colaboradores y el modelo Canvas generado.

Tabla 5 – Listado DOFA de Fortalezas y Debilidades a nivel interno

Fortalezas	Debilidades
F1. Una alta habilidades de dirección desde la coordinación de la empresa	D1. Hace falta de claridad en los procesos desarrollados rutinariamente.
F2. Objetivos establecidos claros y medibles	D2. Poca comunicación y retroalimentación con demás departamentos de la empresa.
F3. Buena gestión de sucesos inesperados y solución de situaciones problemáticas.	D3. No se realizan actividades de vigilancia estratégica ni benchmarking para conocer que sucede en el sector
F4. Alto grado de compañerismo entre los colaboradores del equipo.	D4. Falta de evaluación al personal
F5. Bajo nivel de ausentismo.	D5. Control mecánico de los vehículos insuficiente frente a la alta demanda del servicio realizado.

Fortalezas	Debilidades
F6. Alto grado de disposición por parte de los empleados en el aprendizaje de estrategias y el trabajo en equipo.	D6. No existen incentivos para los empleados.
F7. Material de trabajo de altos estándares de calidad.	D7. Falta de conocimiento en el área de mecánica básica por parte de los colaboradores.
F8. Cantidad de servicios realizados constante frente a los años pasados.	D8. Aumento del número de personas sin hogar y consumidores de droga que transitan por la zona.
F9. Ubicación geográfica perfecta en el corazón comercial del distrito 19 de Paris.	D9. Alta rotación de personal.
F10. Empleados comprometidos en entregar lo mejor de sí mismos para el bien de la organización.	D10. Se cuentan con herramientas para la sistematización de la información muy básicas.
F11. Condiciones de trabajo favorables para los colaboradores.	
F12. Muy buena relación con los clientes que adquieren el servicio de entrega a domicilio.	

Fuente: Elaboración propia basado en la información y análisis desarrollador
en la empresa Biocoop Canal Bio

Ahora de la misma manera que como el anterior, se procede a generar el cuadro de oportunidades y amenazas basado en el análisis externo realizado, sobre todo la vigilancia estratégica y el benchmarking comparativo.

Tabla 6 – Listado DOFA de Oportunidades y Amenazas a nivel externo

Oportunidades	Amenazas
O1. Auditorías internas realizadas constantemente por entes de calidad externos.	A1. Pérdida de clientes por inconvenientes en el servicio prestado.
O2. Redes de apoyo en el marco de lo cooperativo para el crecimiento y aprendizaje.	A2. Aumento de los costos del servicio por infracciones de tránsito causadas por los colaboradores.
O3. Crecimiento del consumo de alimentos orgánicos en la región parisina.	A3. Posibles accidentes en el desarrollo del servicio por desconocimiento de las leyes de tránsito de la ciudad de Paris.
O4. Generación de programas publicitarios que den cuenta del alto compromiso social y ambiental de la organización.	A4. Aumento en los costos del servicio por desgastes mecánicos que pudieron ser prevenidos con controles rutinarios.
O5. Mejorar las condiciones de seguridad de personal dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.	A5. Aumento en el costo del servicio por pequeños incidentes en la vía que pudieron ser solucionados con conocimientos básicos.
O6. Estandarizar los procesos desarrollados en el departamento de entregas.	A6. Disminución en el numero número de clientes debido al monto mínimo para acceder al servicio de domicilio gratuito.
O7. Inculcar en los empleados de la empresa los valores de la cooperativa.	A7. Diferencia en el desarrollo del servicio en el sector (uberización)

Oportunidades	Amenazas
O8. Posibilidad de acceder a mercados de empresas del sector que necesitan recibir productos de buena calidad de manera constante.	A8. Recesión económica ligada a la guerra en Ucrania, desabastecimiento recursos.
O9. Opciones tecnológicas de fácil acceso y conectividad para llevar una trazabilidad de la información en tiempo real.	
O10. Aumentos de casos de Covid en París genera a su vez aumento de la demanda en el servicio de entregas a domicilio.	

Fuente: Elaboración propia basado en la información y análisis desarrollador en la empresa

Biocoop Canal Bio

Para el análisis DOFA, una vez identificados los aspectos fuertes (activos competitivos) y débiles (pasivos competitivos) de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos; para este proceso, cabe destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros.

4.2. Estrategias DOFA

Una vez realizada la matriz DOFA, se pueden llevar a cabo cuatro tipos de estrategias.

Estrategia de Fortaleza y Oportunidad (FO): Potencialidades

Estrategia de Fortaleza y Amenaza (FA): Desafíos

Estrategia de Debilidad y Oportunidad (DO): Riesgos

Estrategia de Debilidad y Amenaza (DA): Limitaciones

Tabla 7 – Cruce DOFA (Potencialidades y Desafíos)

Estrategia FO - Potencialidades	Estrategias FA - Desafíos
F3 - F5 - F6 - F7 - F10 - O2 - O5	F3 - F10 - F12 - A1
Investigar si dentro de la red de empresas cooperativas existe una organización que pueda prestar el servicio de mantenimiento periódico (trimestral) a los vehículos de la empresa para de esta manera guardarlos en buen estado y prevenir con antelación problemas que pueden aumentar el costo de la reparación en un futuro.	Generación de un apartado específico dentro del manual de procesos, dedicado a la gerencia de insatisfacciones del consumidor/cliente por inconvenientes en el servicio prestado, adicionado a una formación de personal para que sepa administrar profesionalmente este tipo de casos.
F3 - F5 - F6 - F7 - F10 - O2 - O5	A2 - A3 - F6 - F10 - F11
Negociar con dicha organización de mantenimiento y reparación, la posibilidad de desarrollar un día de formación en mecánica básica para los colaboradores que realizan domicilios en bicicleta, para que de esta manera ciertos pequeños inconvenientes puedan ser solucionados por ellos mismos sin tener que recurrir a alternativas de alto costo para la empresa.	Creación de un manual de seguridad en la vía donde se disponga a información necesaria para cumplir cadena una de las normas de tránsito que son especiales en las calles de la capital francesa para de esta manera cuidar la salud de los colaboradores, evitando accidentes y al mismo tiempo evitar infracciones.
O2 – O3 – O10 – F3 – F11 – F12	A6 - F1 - F2 - F8 - F9
Crear alianzas estratégicas con empresas del sector especializadas en domicilios verdes para tener opciones de externalizar el servicio en caso de ser necesario.	Proponer a la dirección una reforma en las condiciones generales de venta, en donde se analice la realidad actual del costo del domicilio en las empresas competidoras del sector de alimentos orgánicos y se plantee la posibilidad de cambiar el costo mínimo aceptado para la entrega a domicilio gratuito en Biocoop.

Fuente: Elaboración propia basado en la información y análisis desarrollador en la empresa

Biocoop Canal Bio

Tabla 8 – Cruce DOFA (Riesgos y Limitaciones)

Estrategia DO - Riesgos	Estrategias DA - Limitaciones
D4 - D6 - D9 - O6 - O7	A1 – A6 – A7 - D2 - D3
Generar una propuesta para que la coordinación, donde se plantee la evaluación semestral del personal, en cuanto a su desarrollo personal y profesional frente a la empresa, para que en este orden de ideas, dependiendo del correcto desarrollo de los objetivos de la organización, se entreguen primas semestrales a los colaboradores, disminuyendo así la tasa de demisión de la empresa.	Desarrollar un plan de comunicación y publicidad donde se informe a los clientes de las novedades del servicio de entregas a domicilio de la empresa Biocoop Canal Bio. Novedades como 1. La disminución del monto mínimo para realizar el servicio de manera gratuita (en caso de ser aceptado por la coordinación), 2. Los beneficios de realizar las entregas a domicilio puerta a puerta y la facilidad del acceso al servicio, 3. Resaltar el factor diferencial entre los servicios que entrega la empresa frente a los demás competidores, aclarando el alto nivel de responsabilidad social que adopta la cooperativa Biocoop.
D10 - O6 - O9	
Desarrollar la conexión entre el registro de ventas central de la empresa y el sistema de registro del departamento de entregas a domicilio para que automáticamente se actualicen las cifras de las ventas realizadas gracias a la prestación del servicio de domicilio, para que de esta manera se elimine un proceso en las tareas que deben realizar los colaboradores domiciliarios y a su vez, se eviten errores en el proceso del registro manual.	

Fuente: Elaboración propia basado en la información y análisis desarrollador en la empresa

Biocoop Canal Bio

5. Plan de acción

5.1. Puntos a abordar

Después de haberse planteado como objetivo el diseñar un plan de mejora para los procesos de control vehicular en la empresa Biocoop Canal Bio, para lo cual se llevó a cabo un análisis de la situación actual de dicha entidad, donde se expusieron las principales funciones del departamento de entregas a domicilio LAD. De igual forma, los factores internos y externos que influyen directamente en los procesos del área mediante la matriz DOFA y sus respectivos cruces que dieron como resultado las estrategias propuestas, la cual permitió evidenciar de manera clara cuáles son causas que contribuyen de manera favorable, o en su defecto, que impiden alcanzar un mejor desempeño en el departamento. En este nuevo apartado se desarrolla la propuesta del plan de mejora, teniendo en cuenta la priorización establecida en el diagnóstico actual, junto con la planificación y ruta para implementar las acciones de mejora, definiendo también a los responsables de ejecución y seguimiento de los avances.

Manual de Estandarización de Procesos

Se propone la creación un manual de procedimientos que permita brindar una claridad en cada una de las actividades que se realizan en el ejercicio rutinario del departamento de entregas a domicilio, a través del cual todos los actores inmersos en esta cadena de servicio tengan acceso a la información necesaria para realizar cada actividad de una manera óptima y con el menor número de contratiempos, al saber la respuesta a cualquier suceso imprevisto en el desarrollo de la actividad.

Así se desarrollará una oportunidad perfecta para la estandarización de los procesos en el área que tiene como meta ralentizar, a medida que se aplican los buenos procedimientos, el

aumento en los costos del servicio por distintos tipos de incidentes en la ruta (Tellez, 2010). De esta manera todos los miembros del equipo conocerán de primera mano cuales son los objetivos del departamento de entregas a domicilio y la manera en la que se puede medir la efectividad de las tareas realizadas en un periodo de tiempo dado.

Se abordarán todos los puntos esenciales en la cadena de la prestación del servicio y se hará fuerte énfasis al tratamiento de insatisfacciones de los clientes para evitar a toda costa la perdida de uno de ellos por una mala experiencia brindada.

El manual de procedimientos será compartido con los miembros del equipo de entregas en una de las reuniones realizadas mensuales, donde se aclararán dudas y se escucharán sugerencias frente a posibles mejoras en el documento, que en la siguiente reunión será nuevamente compartido para dar el aprobado por todo el equipo y de esta manera apelar al alto grado de compañerismo que existe entre los miembros del departamento para generar un compromiso ligado a las buenas prácticas en el servicio. Aprobado el manual se archivará en la carpeta compartida (virtual) para que, en cualquier momento, todos los miembros de la empresa y sobre todo los del departamento de entregas que estén de turno, conozcan cómo actuar frente a una situación dada.

Manual de Seguridad en la Vía

Junto al manual de estandarización de procesos del servicio de entregas a domicilio también se propone crear un manual de seguridad en la vía especializado en los miembros del equipo que realizan los domicilios en las bicicletas de la empresa, en primer lugar buscando sobre todo que no ocurran accidentes de tránsito donde se vea comprometida la integridad de la persona, mejorando así las condiciones de seguridad personal, y en este

orden de ideas, que por una falta de conocimiento sobre la vía, se dé pie a que una de estos accidentes ocurran y a la vez se genere una infracción de tránsito que genere un incremento en los costos del servicio. Este manual será compartido con cada uno de los miembros de realiza domicilios en bicicleta en la misma reunión de departamento que se realiza cada mes y archivada en la carpeta compartida.

Formación mecánica

Se propone desarrollar una sesión de formación en mecánica básica de bicicleta para los miembros del equipo que desarrollen las entregas a domicilio, buscando que las personas que estén realizando el servicio estén aptas para enfrentar un problema regular y fácil de administrar teniendo el conocimiento necesario (Tellez, 2010). El siempre hecho de cambiar un neumático o desmontar una llanta permitiría mejorar los tiempos actuales donde se debe esperar a un mecánico al menos una hora para que llegue a realizar la reparación, y a la vez se disminuirían los costos del servicio, debido a que cada que un mecánico realiza una intervención, por más básica que sea, el costo de la entrega se duplica, sumado al retraso de las entregas embotelladas, listas para ser entregadas y con clientes a la espera, quienes tienen horarios fijos de entregan y que desean que estos sean respetados.

Se buscara una organización dentro de la red de la cooperativa, la cual generara una formación de un módulo donde se abordaran temáticas sobre los mantenimientos más frecuentes que hay que realizar en las bicicletas como, revisión de llantas, cambio o reparación de neumático, ajuste de frenos y demás posibles problemas que ya han sucedido en el pasado, como se visualiza en los informes de incidentes. El módulo de formación se realizará en las instalaciones de la empresa justo antes de la aprobación del manual de

seguridad en la vía (segunda reunión de departamento) por parte del equipo de entregas, para que la información correspondiente a la formación en mecánica básica quede documentada en el archivo.

Evaluación de personal y Primas

Se propone un proceso de evaluación semestral a todo el personal del área donde se hable de las satisfacciones e insatisfacciones por parte del empleado y se tomen acciones referentes a esa situación y a su evolución frente al año pasado. Se iniciará con un planteamiento de desempeño donde se visualizará el camino recorrido y las proyecciones a futuro, seguidamente por un acompañamiento constante en el desarrollo de las nuevas tareas y la mejora de procesos, finalmente se desarrollará una evaluación del desarrollo del personal del departamento para comparar si los objetivos trazados fueron cumplidos y cuáles son los objetivos a establecer para el nuevo año. En este orden de ideas también se plantean incentivar el desarrollo de los objetivos con primas semestrales para los colaboradores (Montoya, 2009).

Plan de comunicación externa

Se propone reunirse con el departamento de publicidad y ventas de la empresa para desarrollar una pancarta publicitaria que será expuesta en la fachada de la organización buscando dar a conocer el servicio brindado y de esta manera captar más clientes, del mismo modo se propone imprimir mil volantes de la misma publicidad (en tamaño escala) para repartir en la calle, a medida que los colaboradores están desarrollando el servicio de entregas.

5.2. Cronograma de actividades

Tabla 9 – Plan de acción

Objetivos	Actividades	Duración	Recursos Necesarios	Responsables	Indicadores
Inicio de mejora de prácticas en el departamento de entregas a partir de la creación de documentos escritos	Crear un manual de estandarización de procesos internos para el departamento de entregas a domicilio LAD	21 horas	Computador, celular, correo electrónico, acceso a la plataforma, tiempo e internet	Responsables del departamento de entregas a domicilio LAD	Grado de aprobación por parte del equipo LAD
	Búsqueda y análisis de los posibles prestadores de servicio de mantenimiento y reparación de los vehículos	14 horas		Responsables del departamento de entregas a domicilio LAD	Grado de negociación y contratación final del prestador externo
	Contactar una organización para formar a los miembros del departamento de entregas a domicilio LAD en mecánica básica de bicicletas	4 horas		<i>Responsables</i> departamento de entregas a domicilio LAD	Correcta planificación, negociación de la fecha y costo de la formación
	Modificación de las condiciones de venta del servicio de entregas a domicilio LAD	21 horas		<i>Responsables</i> departamento de entregas a domicilio LAD	Grado de aprobación por parte de la coordinación de Biocoop Canal Bio
	Búsqueda y análisis de los posibles prestadores de servicio de entregas externas para suplir la necesidad de domicilios en casos específicos	21 horas		<i>Responsables</i> departamento de entregas a domicilio LAD	Correcta planificación, negociación de la fecha de inicio y costo del servicio

	Crear un manual de seguridad en la vía para los miembros del departamento de entregas a domicilio LAD	7 horas		Responsables departamento de entregas a domicilio LAD	Grado de aprobación por parte del equipo LAD
Puesta en marcha de mejoras propuestas en el plan de acción a partir de comunicación asertiva con los miembros de la empresa y el área	Reunión de departamento de entregas a domicilio LAD para compartir y realizar mejoras al manual de estandarización de procesos internos del área	3 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, plataforma de comunicación interna	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD y miembros del equipo LAD	Numero de incidente en la vía
	Aprobación del manual de estandarización de procesos y archivo en la nube de la organización	2 horas	Computador, impresora, internet, acceso a plataformas	Responsable de LAD y miembros del equipo LAD	Grado de aceptación de los miembros de la empresa
	Formación a todos los empleados de la empresa para que conozcan las nuevas prácticas en el servicio de entregas a domicilio LAD	14 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, plataforma de comunicación interna	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD y empleados de la empresa Biocoop	Numero de incidente en la vía
Desarrollo de actividades necesarias para la implementación de las mejoras propuestas	Formación a los miembros del equipo de entregas a domicilio LAD por parte de un técnico en bicicletas mecánica básica	21 horas	Dinero para contratación de servicios de formación, espacio en la bodega de la empresa, tiempo de los empleados, herramientas de mecánica básica	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD, miembros del equipo LAD y formador en mecánica básica	Numero de incidente en la vía

	Contacto con el departamento de ventas y publicidad para el desarrollo de una pieza grafica para el exterior de la empresa y futura impresión en versión de volantes	3 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, acceso a la nube, internet	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD	Grado de conformidad con el documento creado y conexión con el cliente.
	Reunión de departamento de entregas a domicilio LAD para discutir las bases de la seguridad y compartir el manual creado para tener en cuenta en la vía	3 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, acceso a la nube, internet	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD y miembros del equipo LAD	Numero de incidente en la vía
Verificación de resultados	Comprobar la sensación de acople a las nuevas dinámicas del área de entregas a domicilio LAD	10 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, plataforma de comunicación interna, matriz de evaluación	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD y miembros del equipo LAD	Grado de satisfacción de los miembros del departamento de entregas a domicilio LAD
Evaluación del personal	Evaluación semestral del personal del servicio de entregas LAD	10 horas	Tiempo, impresora, disposición del personal, correo electrónico, plataforma de comunicación interna, matriz de evaluación	Responsables departamento de entregas a domicilio LAD y miembros del equipo LAD	Grado de mejora en los procesos por parte de los miembros del departamento de entregas a domicilio LAD
	Con respecto a los valores y objetivos de la empresa				

Fuente: Elaboración propia basado en la información y análisis desarrollador en la empresa Biocoop Canal Bio

5.3.Presupuesto asociado al cronograma

El presupuesto para el desarrollo del cronograma estipulado se invierte en su mayor parte en tiempo requerido por los empleados de la empresa para el correcto desarrollo de las actividades propuestas, de esta manera la medida de hora-hombre será la que permitirá cuantificar el costo del programa de mejora en los procesos de la región de entregas de Biocoop Canal Bio. Lo anterior asociado a dos diferentes montos salariales, el primer monto es el costo de la hora pagado por la empresa a un empleado en modalidad de practicante, el segundo monto referido al costo de la hora pagada por la empresa a un empleado con un contrato de trabajo tradicional. De esta manera se calculó que cada hora salarial pagada a un practicante es de 8,20 euros brutos, y se calculo igualmente la media entre el total de los salarios de los empleados de la empresa Biocoop, dando como resultado 15,84 euros brutos por hora-hombre.

Un total de 88 horas para que el empleado en modalidad de practicante desarrolle la fase de inicio. Un total de 20 horas por parte del empleado en modalidad de practicante para que desarrolle la segunda fase, acompañado de 29 horas hora-hombre de un salario tradicional en el cuadro de la puesta en marcha de mejoras propuestas en el plan de acción. Un total de 63 horas en la fase de desarrollo de actividades, como la formación en mecánica básica por parte del equipo de entregas, sumado al costo de la formación por parte del organismo prestador del servicio (costo estimado 250 euros). Sumado a 6 horas por parte del practicante en gestión de la implementación. Un total de 10 horas en la etapa de verificación y 10 horas en la etapa de evaluación por parte del practicante responsable del departamento de entregas.

FASE	DURACION	HORA-HOMBRE	SUBTOTAL
Inicio de mejoras	88 horas	8,20 €	721,60 €
Puesta en marcha de mejoras	20 horas	8,20 €	164,00 €
	29 horas	15,84 €	459,36 €
Desarrollo de actividades	6 horas	8,20 €	49,20 €
	63 horas	15,84 €	997,92 €
Verificación de resultados	10 horas	8,20 €	82,00 €
Evaluación del personal	10 horas	8,20 €	82,00 €
		Subtotal	2 556,08 €
Costo estimado de la formacion en mecanica basica			250,00 €
		Total	2 806,08 €

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Resultados

Los resultados obtenidos durante la realización del proyecto de acuerdo con los objetivos planteados fueron:

- **Análisis interno:** Teniendo claridad en conceptos organizacionales como, a que se dedica Biocoop Canal Bio, cuáles son sus áreas y sus respectivas funciones, su tamaño y capacidad, sus líneas de negocio, su posición en el mercado, entre otros; se permitió ubicar las generalidades de la organización para así tener un punto de partida inicial y poder trazar un rumbo claro hacia dónde dirigirse, que para el caso del presente trabajo es la propuesta de mejor a los procesos del departamento de entregas a domicilio LAD.
- **Factores de influencia al área:** El poder conocer cuáles son los factores internos y externos tanto como positivos y negativos que afectan el departamento de entregas a domicilio, permitió sopesar y medir qué tan factible es enfocar los esfuerzos hacia cierto tipo de estrategia y hacia cuáles no, para implementar la mejora para el área.
- **Herramientas de apoyo:** El marco legal permitió conocer cuál es la normativa y reglamento de las principales dimensiones trabajadas dentro del documento; por otra parte, con el marco teórico también fue posible comprender los fundamentos teóricos como la mejora continua, la teoría del control, y la gestión por procesos, y también herramientas útiles para la propuesta de mejora cómo el ciclo PHVA y la matriz DOFA.
- **Estrategias:** Finalmente se realizó el plan de mejora para los procesos del área teniendo en cuenta el diverso tipo de estrategias o posibles acciones a tomar; esto fue posible gracias a la construcción de distintos apartados como el planteamiento de los objetivos, el maco organizacional, el planteamiento de la metodología, el marco legal y teórico, el diagnóstico de la situación actual, entre otros.

6.2. Conclusiones

- Después de realizar un análisis de la situación actual, mediante observación directa, encuestas al personal y el estudio de los informes de los incidentes presentados en el último trimestre del año 2021, se puede concluir que la empresa debe mejorar los procesos de verificación y control en el área de entregas de la empresa Biocoop Canal Bio, para poder mejorar la prestación del servicio al cliente y evitar contratiempos.
- Utilizando herramientas de apoyo como la matriz DOFA se pudo concluir que las amenazas más notorias dentro del departamento era la baja visibilidad del servicio frente al público en general, en el marco de una publicidad que resalte los altos estándares de calidad que presenta el servicio de entregas de la empresa Biocoop Canal Bio, frente a las otras empresas del sector que realizan domicilios, se concluye en una futura reunión con el área de comunicación de la empresa para trabajar al respecto.
- El análisis de la matriz DOFA también permitió observar que existía una oportunidad de mejora dentro del servicio posventa de cara al cliente, debido a la falta de verificación del grado de satisfacción del servicio prestado, de esta manera se concluyó que si se instauraba un sistema de PQRS donde los clientes pudieran expresar inconformidades, permitiría conocer de primera mano la experiencia obtenida.
- Se concluye que si se aplican en la organización los fundamentos teóricos, no solo se verán beneficiados los procesos del departamento de entregas, sino que también los procesos en las demás áreas mejorarán si se aplican las metodologías utilizadas en la realización de un constante control. Para esto es fundamental la colaboración de todo el personal, dando a conocer a toda la organización sus beneficios, de la mano de formaciones en verificación y control de procesos, para que así, cada empleado sea un punto de apoyo en el proceso de mejora constante dentro de la organización.

- El benchmarking comparativo permitió conocer, clasificar y analizar el mercado de las empresas que comercializan alimentos orgánicos y ofertan servicios a domicilios en la ciudad de Paris, generando así un croquis del sector donde se pudo concluir que los cimientos sobre los cuales se desarrollan las actividades de la organización Biocoop Canal Bio, sobre todo los factores ambiental, social y profesional, están por encima de la mayoría de las demás organizaciones que ofrecen el servicio de domicilio. Y a su vez deslumbro la necesidad de mejora frente a los factores plaza y precio que concluyeron en la propuesta de una reforma de las condiciones de venta para el año 2022.
- Gracias al acercamiento a la cultura organizacional de la empresa, se pudo concluir que dentro del establecimiento de los recursos y las fechas para poner en marcha la implementación de las propuestas de mejora de procesos, debería existir un tiempo de retroalimentación frente al equipo, para finalmente poder ponerla en marcha el plan de acción propuesto, esto debido a la horizontalidad organizacional de la empresa Biocoop Canal Bio.
- De igual manera, gracias al análisis del marco legal dentro del ejercicio de entrega a domicilios en la ciudad de Paris, se concluye que es primordial llevar un seguimiento adecuado de las situaciones problema fuera de las instalaciones de la empresa y sobre todo, velar por la seguridad del empleado, tomando acciones correctivas y preventivas para garantizarla la buena salud en el trabajo, haciendo buen uso de los recursos materiales que poseen y adquiriendo algunos otros materiales que facilitan el desarrollo de la tarea, lo que genera una disminución en los accidentes y por ende una disminución en los costos del servicio.

6.3. Recomendaciones

- En el estudio realizado se han dado pautas para poder desarrollar un plan de mejora sobre algunos procesos establecidos y sobre otros que no se han instaurado anteriormente. Sin embargo, se recomienda implementar la propuesta usando lineamientos y herramientas expuestas, puesto que al utilizarse el modelo de mejora continua para los procesos va a permitir a la empresa conseguir un control efectivo en el desarrollo de sus actividades y determinar oportunidades de optimización en los mismos.
- Para el cumplimiento de la propuesta es muy importante difundir y dar a conocer entre el personal interesado los cambios a tomar; así mismo se recomienda darle al personal un tiempo de acople, puesto que al implementar nuevos procesos debe haber un tiempo de adaptación para que la dinámica fluya sin inconvenientes. También es importante designar una persona encargada para controlar el proceso en general, detectando así, en qué parte del proceso está el cuello de botella y tomar las respectivas acciones o medidas correctivas.
- Finalmente se recomienda analizar constantemente los resultados del plan de mejora mediante los indicadores de cumplimiento para cada objetivo para así poder detectar a tiempo posibles fallas. Cabe mencionar que el éxito de la propuesta utilizando como metodología la mejora continua está en la retroalimentación, es por ello por lo que continuamente se debe revisar y diagnosticar la calidad en la ejecución del plan de acción; asimismo, se debe desarrollar auditorías que aseguren la correcta aplicación del plan propuesto.

7. Anexos

7.1. Manual de estandarización de procesos

Nuestro trabajo es respetar nuestra seguridad, nuestras herramientas de trabajo y ofrecer el mejor servicio posible a los clientes de Biocoop Canal Bio.

Antes del turno

Equipamiento necesario:

- Casco
- Atuendo correspondiente al clima

Invierno: chaqueta reflectante, pantalones de lluvia, guantes, funda para el cuello

Verano: chaleco reflectante

- Cadena antirrobo y U Lock
- Teléfono cargado
- Kit básico de reparación de bicicletas

Si le falta algo, infórmelo al coordinador.

Llegada a la tienda

- Consulta el libro de entrega para conocer el número de entregas del día y organizar tu tiempo respecto a los distintos trayectos a realizar.

- Si no hay que realizar entrega, asegurar el mantenimiento y limpieza del equipo (aspiradora en la Carla, limpieza externa con agua jabonosa, eliminación de suciedad en las ruedas, cadena, etc.)
- Una vez realizadas todas estas operaciones, eres el apoyo del resto de departamentos de la tienda para los que has sido debidamente formado (F&L, VRAC, ULF o a nivel de soporte).

Desde la tienda – control de bicicletas

- Compruebe que los frenos no son demasiado blandos.
- Verifique manualmente la presión de los neumáticos.
- Compruebe que se activa una velocidad menor (piñón #9) para facilitar la salida con la bicicleta de carga muy cargada y evitar el desgaste prematuro de la cadena, los piñones y la correa de transmisión con el motor eléctrico.

Desde la tienda – cargando

- Las llaves de la bodega están en la caja de llaves detrás de la caja 5, déjalas ahí o en el cajón destinado al departamento de entregas situado en la oficina antes de salir a hacer las entregas para evitar perderlas. Un colega también puede necesitarlas.
- Vacíe el carrito de lo que podría estar tirado en él.
- Siempre coloque la bicicleta en la dirección de salida antes de comenzar a cargarla.
- Los paquetes de fin de tour deben colocarse en la parte inferior del carrito, pero esto debe ponderarse con los siguientes criterios:

- Los paquetes más pesados lo más adelantados posible, y lo más bajos posible.
- Los paquetes menos pesados y más frágiles en la parte superior.
- Organice los panes de hielo de manera inteligente en el refrigerador: distribuidos uniformemente en los bolsillos en la parte inferior, superior y laterales.
- Preste mucha atención a los recibos: en general, asegúrese de que el número de paquetes escritos coincida con el número de paquetes que se transportarán en el carrito.
- Introduzca en el rastreador Excel el importe total sin impuestos de cada una de las entregas del día. Es un poco tedioso pero tenemos que hacerlo para conocer el valor de nuestro trabajo en relación a los beneficios que recibe la tienda.

En la carretera

- Haber leído las instrucciones de seguridad desarrolladas por el equipo de entrega.
- Conducción suave y cortés. Respeto a las normas de circulación y a los demás usuarios.
¡La seguridad es lo primero!
- El buen mensajero no es el que se apresura mal y a través, sino el que sabe cómo mantener un ritmo regular.
- Atención al equipo: baje el cambio bien antes de detenerse o reducir la velocidad, para evitar volver a los piñones grandes, lo que los desgasta muy rápidamente (y sus rodillas también). Tendemos a olvidarlo con la asistencia eléctrica pero ¡debemos tenerlo en cuenta!
- El cambio de marcha debe ser flexible: no lo haga forzando. Intenta cambiar de marcha en movimiento y antes de iniciar una subida.

- Nunca te bajes de una acera con un barco de carga: siempre pasas por las suaves pendientes de un barco.

En la casa del cliente

- Aparcamos lo más cerca posible de la entrada del edificio, siempre y cuando no moleste a nadie.
- Primer reflejo apenas se desciende de la bicicleta: aplicamos el freno de mano de la Carla y se amarran el dispositivo antirrobo.
- Al entregar al cliente, lo principal es ser organizado y eficiente, al igual que en la carretera.
- Prestar atención a dónde guardamos el teléfono móvil, toda la información de nuestros clientes está ahí.
- Para entregar los paquetes usando la carretilla, como en el carrito, deje los paquetes más pesados debajo y los más ligeros encima. Si es posible, lleve la bolsa refrigerante también en la carretilla, y si es necesario, lleve la bolsa aislada en la espalda. Somos fuertes pero los dolores de espalda vienen después, debemos prestar atención a nuestra salud por encima de todo.

Ante un cliente insatisfecho

- Muestre comprensión, pida disculpas. No tratar de justificarse puede ser mal percibido.
- En caso de gran insatisfacción (mercancía dañada, retraso muy largo, cliente muy enfadado), se recuperan los productos, para realizar un cambio cuando volvamos a la

tienda. De vuelta en la casa del cliente, debemos tener una actitud tranquila y disculparnos por el malentendido. No necesitamos justificarnos de nuevo si el problema ya está resuelto.

- No necesitamos pruebas de que el paquete llegó correctamente, tenemos plena confianza en nuestros clientes. Si hay una inconsistencia, notificarán el producto faltante ellos mismos.

Frente a un cliente inalcanzable

- Si alguna vez tenemos grandes dificultades para encontrar al cliente a pesar de las instrucciones (el código de acceso no funciona), lo llamamos, si no hay respuesta, le devolvemos la llamada.
- Esperamos entre 5 a 10 minutos la respuesta del cliente, en caso de no respuesta, continuamos nuestra ruta de entrega. En caso de que tengamos otras entregas con bolsa refrigerada, después de las entregas realizadas, metemos las bolsas de hielo en la bolsa refrigerada que no ha sido entregada para evitar problemas con los productos frescos que hay en su interior.

Volver a la tienda

- Guardamos el cartón y las bolsas aisladas en su lugar (junto a las escaleras) para que podamos utilizarlas posteriormente (en caso de que un cartón esté en muy mal estado se rompe y lo dejamos en el pallet de reciclaje de cartón).
- Recogemos las llaves de la caja y procedemos al parqueo de la bicicleta: debe ponerse a baja velocidad para la próxima salida.

- Comprobamos la carga de la batería de la bicicleta. Si es necesario (dos líneas o menos) recogemos la batería para cargarla en el armario de entrega situado en la cocina.
- Entramos en la Carla en reversa y dejamos las llaves del antirrobo pegadas a los cables de la bicicleta.
- Dejamos la Carla tan limpia como nos gustaría encontrarla: sin desperdicios como fruta triturada, post-its, etc. dejamos la puerta de Carla abierta para que su interior pueda ser ventilado.
- Dejamos el casco y los chalecos en su lugar, cerramos la bodega y volvemos a poner las llaves en su lugar. El teléfono móvil se deja cargando y apagado en el cajón destinado al departamento de entrega en la oficina.
- Reportar cualquier problema mecánico al coordinador.

7.2. Instrucciones de seguridad para el manejo de la bicicleta de carga

Los mensajeros están obligados a respetar las reglas de la carretera. Se recuerda en particular:

- Que la regla de prioridad se aplica en muchas calles y plazas de París: en ausencia de una luz roja en una intersección, deje de pedalear y prepárese para frenar si llega un vehículo.
- Los ciclistas deben señalar sus cambios de dirección con sus brazos. Sin embargo, no te pongas en peligro si la carga no lo permite y si estás cuesta arriba: puede ser complicado soltar el manillar con el Carla muy cargado.

- Siempre mire por encima del hombro antes de cambiar o girar: el brazo no es suficiente y no da prioridad.
- Los peatones tienen prioridad en los pasos de peatones. Para no perder velocidad dejando pasar a un peatón, indique muy temprano al peatón que cruce (mirada, gesto de la mano).
- Pase al menos 2 m detrás de los pies del peatón. Respetando las normas de circulación, respetar especialmente a los demás usuarios, y especialmente a los peatones

Su comportamiento en la carretera está ligada a la imagen de la organización Biocoop Canal Bio.

Uso del casco y equipo de visibilidad y protección

Está prohibido el uso de auriculares mientras se conduce.

Si llama a un cliente o recibe una llamada de la tienda, debe detenerse al costado de la carretera para hacer o tomar la llamada.

Antes de salir para un recorrido nocturno, verifique que las luces de la bicicleta y carla funcionen correctamente.

- Prevención de los principales riesgos

Los principales riesgos de los mensajeros de bicicletas de carga son los siguientes:

1. Riesgo de pérdida de equilibrio durante las fases de puesta en marcha y parada.
2. El punto ciego de autobuses y camiones, incluido el punto ciego derecho.
3. Adelantamiento peligroso (por ejemplo, desde la derecha...)

4. Abrir las puertas de los coches aparcados en la calle
5. Toboganes sobre pavimento mojado, adoquines o señales de tráfico en el suelo.
6. Peatones que no prestan atención a las bicicletas
7. Vehículos que giran en las intersecciones
8. Uso del Smartphone

- Anticipación del comportamiento de otros vehículos y peatones

Este es un principio general en el tráfico parisino: anticiparse a todo tanto como sea posible y dejar espacio en caso de imprevistos. Además de evitar peligros, también permite trayectorias suaves y por lo tanto evita perder energía.

Conduzca 1 metro desde los vehículos estacionados para evitar que se abra una puerta ...

Anticipe las aperturas de las puertas mirando a lo lejos a medida que los vehículos se estacionan más abajo en la calle o el bulevar.

Estás a salvo cuando te ven o te escuchan...

- Detecta los comportamientos erráticos de los conductores frente a ti. Pistas que deberían alertarte:

- Trayectoria borrosa, velocidad reducida...

- Busque la mirada del conductor en los espejos interiores y exteriores.

Advertencia: si no ves al conductor en sus espejos, él tampoco te ve a ti... Si en ningún momento ha pensado en mirarse a sus espejos, no sabe que estás allí.

Si se encuentra en un carril bici separado del tráfico general, tenga cuidado, los peatones pueden caer allí en cualquier momento. Conducir a velocidad moderada en las pistas, o conducir en el tráfico general.

Partiendo del principio de que las 2-3 ruedas motorizadas harán cualquier cosa y por lo tanto sabrán anticiparse a cualquier comportamiento de estos usuarios.

Prestar atención a las superficies sobre las que frenamos donde giramos: todas las tiras en el suelo, así como los pasos de peatones. Si necesita frenar, debe intentar apuntar entre dos tiras en el suelo.

- Adelanto de vehículos

No adelantar un vehículo largo desde la derecha.

¡En serio! El único caso relevante en el que podemos hacerlo es cuando subimos una línea de vehículos en un semáforo en rojo, si estamos seguros de que el semáforo no se pondrá verde, y si hay espacio delante del vehículo largo. No adelantar a un vehículo largo desde la izquierda cuando se acerque a una intersección.

Adelantar siempre a los vehículos por la izquierda, salvo que el carril tenga carril bus o carril bici. Incluso para subir una línea de vehículos en un atasco: es mejor hacerlo desde la izquierda (por donde pasan los patinetes). Los automovilistas rara vez revisan su espejo retrovisor derecho, mientras que el espejo retrovisor izquierdo está a su lado.

Preste atención al punto ciego de los autobuses y camiones **Hecho: La mayoría de los ciclistas muertos en París desde principios de la década de 2000 se habían puesto en el punto ciego correcto de un vehículo largo al acercarse a una intersección.

- Uso del smartphone para GPS

Puede parecer obvio, pero usar un teléfono inteligente mientras se conduce es muy peligroso ... Para evitar hacerlo, tómese el reflejo y el tiempo para memorizar toda la ruta antes de salir, así como la dirección exacta (el número en la calle).

Efecto secundario: no sacar el smartphone para comprobar la ruta ahorra tiempo en el trayecto. Es mejor tomarse su tiempo al principio para examinar y aprender de memoria las rutas y luego no dudar y centrarse en la conducción.

7.3. Reforma en las condiciones generales de venta 2022

Condiciones Generales de Venta Marzo 2022

No es automático, ¡pero es muy conveniente! Un servicio de entrega a domicilio para todos.

- ¿Cómo funciona?

Nada más entrar en la tienda, diríjase a la recepción cerca de las cajas registradoras, con el fin de acordar una franja horaria de entrega (sujeto a disponibilidad).

También puede reservar una franja horaria de entrega por teléfono al 01.42.06.44.44.

Después de realizar sus compras, vaya a check-out 4, donde un miembro del equipo vendrá a empaquetar sus compras, separando los productos frescos de otros productos.

Después del pago, salga de la tienda con las manos libres.

Se le entregará en la franja horaria acordada con usted en el momento de la reserva (tiempo de entrega que va desde 30 minutos antes, hasta 30 minutos después de dicha franja horaria).

- Servicio de bicicletas y condiciones de entrega

Entrega a domicilio en bicicleta, después de compras en tienda.

Entrega el mismo día dentro de los límites de plazas disponibles.

Posibilidad de entrega de 1h a 24h después de la salida.

Compras posibles de lunes a sábado (10am-7.30pm).

Recogida de productos como máximo 2 horas antes de la franja horaria de entrega acordada y 30 minutos antes del cierre de la tienda.

Entrega de todo tipo de productos vendidos en tienda, a excepción de los productos congelados.

Respetamos la cadena de frío desde sus compras hasta la entrega (los productos frescos se guardan en una cámara frigorífica antes del tiempo de entrega + los productos frescos se entregan en un refrigerador equipado con panes de helado).

- Tarifas del servicio de entrega

Entrega posible a partir de 75 € de compra, sujeto a una tarifa de 10 €.

Envío gratis a partir de 125€ de compra.

- Áreas de entrega

Su casa debe estar ubicada en las áreas de entrega (ver mapa adjunto).

Posibilidad de ser entregado fuera de la zona, sujeto a condiciones.

- Condiciones de pago

Debe ir imperativamente a la caja, con el fin de registrar sus compras.

Debe pagar sus compras en efectivo, de acuerdo con los términos de pago en la caja registradora.

- ¿Te gustaría que te lo entregaran por 1ª vez?

Primera entrega gratuita a partir de 50 € de compras.

Para beneficiarse del servicio de entrega, primero debe tener una cuenta en nuestras tiendas Biocoop Canal en Bio, actualmente compuestas por tres tiendas: Canal Bio (19º Arr.), Le Petit Canal (10º Arr.) y Bas-Canal (Pantin).

Se le pedirá, en su momento de pago, toda la información necesaria para que el repartidor garantice la entrega de sus productos (dirección completa, código(s)/intercomunicador(es) de su edificio y un número de teléfono para comunicarse con usted en caso de problema). Sus datos de contacto no se utilizarán con fines publicitarios que deban ser declarados a la CNIL.

Para cualquier información adicional, el equipo de servicio de entrega queda a su disposición.

Canal Bio - 46 bis Quai de la Loire - 75019 Paris – 01.42.06.44.44- Lun 12h-20h Mar-Sab 10h-20h

Bibliografía

Agence Bio. (Juillet de 2021). *Dossier de presse Agence Bio*. Recuperado el 22 de 02 de 02, de Les chiffres 2020 du secteur bio: <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/>

Biocoop. (2011). Recuperado el 05 de 01 de 2022, de Histoire et Valeurs: <https://www.biocoop.fr/Biocoop/Histoire-et-valeurs>

Biocoop. (2018). Recuperado el 27 de 12 de 2021, de Chartede deontologie: <https://www.biocoop.fr/Biocoop/Histoire-et-valeurs/Charte-de-deontologie>

Biocoop Canal Bio. (2018). Recuperado el 30 de 03 de 2022, de Qui sommes-nous ?: <https://www.biocoop-canalbio.fr/>

Bohórquez, L. E. (Julio - Diciembre de 2011). Sistemas de control estratico y organizacional, Criticas y Desafíos. *Revista ciencias estrategicas*, 19(26), 307 -322.

Braudo, S. (2022). *Dictionnaire Juridique*. Recuperado el 07 de 01 de 2022, de Définition de SARL (Sociétés à Responsabilité Limitée): <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/sarl-societes-a-responsabilite-limitee.php>

Conesa, J. E. (Septiembre - Octubre de 2007). Kaizen Cuando la mejora se hace realidad. *Tecnica Industrial*(271), 30 - 35.

Dextre, F. J., & Del Pozo, R. R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.

Fayol, H. (1987). *Administracion industrial y general*. New York: Harper & Row.

- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estrategica*. (L. d. Stratégique, Ed.) Paris: Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Grijalvo, M., & Prida, B. (2006). Calidad, gestión por procesos y tecnologías de la información. Estudio de. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, 1-10.
- Hernandez, R., Ferenandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodologia de la Investigación. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de mando integral - Balanced ScoreCard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluacion del desemeño como herramienta para el desarrollo del capital humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 22.
- Morera, O. C. (17 de Abril de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 27 de 02 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Ojeda, M. M., & Lozada, L. L. (2000). Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística. *Revista de ciencia y tecnologia universidad de Veracruz*, 1-11.
- ONISR. (2020). *Évolution comparée de la mortalité et de la circulation routière en métropole*. Recuperado el 30 de 01 de 2022, de <https://www.onisr.securite-routiere.gouv.fr/es/instrumentos-estadisticos/serie-estadistica>
- Paz, R. C., & Gomez, D. G. (2012). *Administracion de la calidad total*. Mar del Plata: Facultad de ciencias economicas y sociales de la universidad del mar del plata.

- Pérez, M. d., & Grajales, N. E. (2016). *Teoría general del control*. Medellín: Teoría Contable y Tributaria, Facultad de Ciencias Contables, Unireminton.
- Ponce Talancón, H. (2017). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management* (Vol. Fifth Edition). New York: Prentice Hall.
- Sarli, R. R., Ayres, N., & Gonzales, S. I. (2015). Analisis Dofa, una herramienta necesaria. *Actualizaciones Facultad de Odontología UN Cuyo*, 9(1), 17-20.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Management* (Vol. 6a. Ed.). New York: Printece Hall.
- Tellez, J. C. (2010). Formación y entrenamiento para. *AD-minister*(17), 99-129.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestion por procesos, su papel e importancia en las empresas. *Economía Industrial*, 81-88.