

PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS EN
LA DISTRIBUIDORA CORAZÓN DEL VALLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
TULUÁ

LEANDRO ARGÜELLO ZAPATA
JUAN CAMILO SILVA GARZÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2024

PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS EN
LA DISTRIBUIDORA CORAZÓN DEL VALLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
TULUÁ

LEANDRO ARGÜELLO ZAPATA
JUAN CAMILO SILVA GARZÓN

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

Director
Gustavo Alfonso Ortiz Vela
Mg. en Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2024

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo.

En primer lugar, expresar nuestro más profundo agradecimiento a la Distribuidora Corazón del Valle - Districor S.A.S., en especial a su gerente, Julián Andrés Ocampo Zuluaga y a todo el equipo de trabajo por abrirnos las puertas de la empresa y permitirnos desarrollar este proyecto. Su apoyo y confianza fueron esenciales para el éxito de este trabajo, y su liderazgo y visión nos inspiraron a lo largo de todo el proceso.

Asimismo, queremos agradecer de manera especial a nuestro director, el profesor Gustavo Alfonso Ortiz Vela y demás profesores que hicieron parte de este proceso cuya orientación, paciencia y valiosos aportes fueron fundamentales para llevar a buen término esta investigación. Sus conocimientos fueron de gran valor para guiarnos en cada etapa de la investigación y elaboración del trabajo impulsándonos a dar lo mejor de cada uno de nosotros.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, quienes nos acompañaron durante este proceso académico. Sus consejos, ayudas, compañía, palabras de motivación y aliento nos permitieron mejorar día a día e hicieron más llevaderas las largas horas de trabajo y estudio.

Finalmente, a nuestros queridos familiares, quienes han sido nuestro pilar a lo largo de este camino. Gracias por su amor incondicional, su comprensión en los momentos de dificultad y su apoyo constante. Sin ustedes, este logro no hubiera sido posible.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	14
1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Formulación del problema.....	19
1.2.2 Sistematización del problema	19
1.3 OBJETIVO GENERAL	20
1.3.1 Objetivos específicos	20
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4.1 Teórica.....	20
1.4.2 Empresarial.....	21
1.4.3 Personal	22
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 ESTUDIOS PREVIOS.....	23
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Lean manufacturing	26
2.2.2 Teoría general de los sistemas (TGS).....	27
2.2.3 Gestión por procesos.....	28
2.2.4 Análisis y diseños de cargos.....	30
2.2.5 La capacitación en las organizaciones.....	34
2.2.6 La comunicación en las organizaciones.....	36
2.2.7 La comunicación en el funcionamiento interno de la organización	38
2.2.8 Análisis de costo – beneficio	41
2.3 MARCO CONCEPTUAL	43
2.3.1 Diagrama de Ishikawa	43
2.3.2 Caracterización de los procesos	43
2.3.3 Entrevista.....	44
2.3.4 La observación	44
2.3.5 Mapas de procesos.....	45

2.3.6 Flujogramas	46
2.3.7 Las 5S's	48
2.3.8 Proceso descriptivo del cargo o manual de funciones.....	50
2.3.9 Manual de procedimientos	51
2.3.10 Indicadores de Seguimiento y Medición	53
2.3.11 Autoevaluación	55
2.4 MARCO EMPRESARIAL	55
3.DISEÑO METODOLÓGICO.....	60
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	60
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
4.CAPÍTULO 1: CARACTERIZAR LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS A LOS INVENTARIOS	64
4.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA DISTRICOR S.A.S.....	65
4.1.1 Despliegue del proceso de atención al cliente	66
4.1.2 Despliegue del proceso de distribución y entrega	67
4.1.3 Despliegue del proceso de alistamiento.....	68
4.1.4 Despliegue del proceso de toma de pedidos.....	69
4.1.5 Despliegue del proceso de gestión de almacén	71
4.2 FLUJOGRAMAS	72
4.2.1 Proceso de recepción de mercancía.....	73
4.2.2 Proceso de toma de pedido	74
4.2.3 Proceso de picking.....	75
4.2.4 Proceso de embalaje de pedidos	77
4.2.5 Proceso de gestión de inventarios	78
4.2.6 Proceso de gestión de devoluciones.....	79
4.2.7 Proceso de ajuste de cuentas.....	79
4.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES FUNCIONALES	80
5. CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS A LOS INVENTARIOS PARA VALORAR SU DESEMPEÑO	84
5.1 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS	84
5.1.1 Proceso de recepción de mercancía con fallas	85
5.1.2 Proceso de toma de pedidos con fallas.....	88
5.1.3 Proceso de picking con falla	89
5.1.4 Proceso de embalaje de pedidos con falla.....	92

5.1.5 Proceso de gestión de inventarios con falla	93
5.1.6 Proceso de gestión de devoluciones con falla.....	95
5.1.7 Proceso de ajuste de cuentas con falla.....	96
5.2 DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES FUNCIONALES	98
6.CAPÍTULO 3: FORMULAR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD Y LA CALIDAD EN LOS INVENTARIOS	111
6.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	113
6.2 PROYECTOS DE MEJORA.....	114
6.2.1 Descripción, diseño y elaboración de manual de funciones	114
6.2.2 Descripción, diseño y elaboración de manual de procedimientos	133
6.2.3 Propuesta de implementación de las 5S en la zona de bodega	155
6.2.4 Propuesta del plan de comunicación interna.....	159
6.2.5 Propuesta del plan de capacitaciones.....	163
7.CAPÍTULO 4: PROPONER MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LOS PROYECTOS	173
7.1 MECANISMOS PARA EL MANUAL DE FUNCIONES	174
7.2 MECANISMOS PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	177
7.3 MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S.....	180
7.4 MECANISMOS PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	184
7.5 MECANISMOS PARA EL PLAN DE CAPACITACIONES	189
7.6 MECANISMOS PARA CONTROL DE PROCESOS ACTUALES	192
8.CAPÍTULO 5: EVALUAR EL COSTO-BENEFICIO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS EN DISTRICOR	196
8.1 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO MANUALES DE FUNCIONES	196
8.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	201
8.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S	205
8.4 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	208
8.5 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO PLAN DE CAPACITACIONES	211
8.6 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA	214
9.CONCLUSIONES	216

10.RECOMENDACIONES.....	218
11.BIBLIOGRAFÍA.....	220
11.ANEXOS.....	224

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Diagrama Causa-efecto de la distribuidora Districor S.A.S.	18
Figura 2. Ciclo de gestión por procesos	29
Figura 3. Proceso de análisis y diseño de cargos.....	32
Figura 4. Proceso de capacitación.....	35
Figura 5. Clasificación de las técnicas educativas de la capacitación.....	36
Figura 6. Medios de comunicación comunes en las empresas del siglo xxi.....	38
Figura 7. Simbología para los flujogramas.....	47
Figura 8. Partes del manual de procedimientos.....	53
Figura 9. Ubicación de la distribuidora Districor.....	56
Figura 10. Imagen frontal de la fachada de Districor.....	57
Figura 11. Organigrama de la empresa Districor S.A.S	58
Figura 12. Mapa de procesos de la empresa Districor S.A.S.....	66
Figura 13. Despliegue de atención al cliente	66
Figura 14. Despliegue proceso de distribución y entrega.....	67
Figura 15. Despliegue proceso de alistamiento	68
Figura 16. Despliegue proceso toma de pedidos	69
Figura 17. Despliegue proceso de gestión de almacén	71
Figura 18. Cuadro de simbología para diagramas de flujo.....	72
Figura 19. Cuadro de simbología para diagramas de flujo con fallas	85
Figura 20. Ejes base para la propuesta de mejora.....	113
Figura 21. Propuesta de implementación de las 5S en la zona de bodega.....	158

LISTA DE TABLAS

Pág

Tabla 1.	Técnicas de recolección de información	62
Tabla 2.	Cargos y responsabilidades relacionadas con la gestión de inventarios..	81
Tabla 3.	Relaciones que intervienen en la gestión de inventarios.....	82
Tabla 4.	Síntesis del proceso de recepción de mercancía.....	87
Tabla 5.	Síntesis del proceso de toma de pedidos	89
Tabla 6.	Síntesis del proceso de picking	91
Tabla 7.	Síntesis del proceso de embalaje de pedidos.....	93
Tabla 8.	Síntesis del proceso gestión de inventario.....	94
Tabla 9.	Síntesis del proceso de gestión de devoluciones	96
Tabla 10.	Síntesis del proceso de ajuste de cuentas.....	97
Tabla 11.	Reporte de devoluciones entre el mes de mayo y junio de 2024	98
Tabla 12.	Descripción entre el Auxiliar de compras 2 y gerente	99
Tabla 13.	Descripción entre Auxiliares de compras y proveedores.....	100
Tabla 14.	Descripción entre Auxiliar de compras 1 y gerente	101
Tabla 15.	Descripción entre Auxiliar de compras 1 y bodeguero	102
Tabla 16.	Descripción entre Auxiliar de compras 2 y bodeguero	104
Tabla 17.	Descripción entre Auxiliar de facturación y entregadores	105
Tabla 18.	Descripción entre Auxiliar de facturación y alistadores	106
Tabla 19.	Descripción entre vendedores y auxiliares de compras	107
Tabla 20.	Descripción de Alistadores y bodeguero.....	108
Tabla 21.	Descripción entre Bodeguero y proveedores	109
Tabla 22.	Descripción de los elementos y apartados del manual de funciones	117
Tabla 23.	Descripción de los componentes del manual de procedimientos	133
Tabla 24.	Listado de procedimientos que intervienen en la gestión de inventarios	136
Tabla 25.	Herramienta para el principio Seiri.....	156
Tabla 26.	Herramienta para el principio Seiton.....	156
Tabla 27.	Herramienta para el principio Seiso	156
Tabla 28.	Herramienta para el principio Seiketsu	157
Tabla 29.	Herramienta para el principio Shitsuke	157

Tabla 30.	Acciones – Plan de comunicación	160
Tabla 31.	Público interno – Plan de comunicación	161
Tabla 32.	Protocolo de comunicación para los proveedores	161
Tabla 33.	Focos – Plan de comunicación	161
Tabla 34.	Ecosistemas de medios – Plan de comunicación	162
Tabla 35.	Calendarización – Plan de comunicación	162
Tabla 36.	Instancias de evaluación – Plan de comunicación	162
Tabla 37.	Plan de capacitación y contenido	167
Tabla 38.	Plan de capacitación y participantes	170
Tabla 39.	Costos del proyecto manual de funciones	198
Tabla 40.	Beneficios del proyecto manual de funciones	200
Tabla 41.	Costos del plan de manual de procedimientos	203
Tabla 42.	Beneficios del proyecto manual de procedimientos	204
Tabla 43.	Costos del proyecto implementación de las 5S	206
Tabla 44.	Beneficios del proyecto implementación de las 5S	207
Tabla 45.	Costos del proyecto plan de comunicación interna	209
Tabla 46.	Beneficios del proyecto plan de comunicación interna	211
Tabla 47.	Costos del proyecto plan de capacitaciones	213
Tabla 48.	Beneficios del proyecto plan de capacitaciones	213
Tabla 49.	Costos del plan de mejora	214
Tabla 50.	Beneficios del plan de mejora	214

LISTA DE FORMATOS

	Pág
Formato 1. Plantilla para el manual de funciones	115
Formato 2. Manual de funciones para el cargo de Alistador	119
Formato 3. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de compras 1	121
Formato 4. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de compras 2	123
Formato 5. Manual de funciones para el cargo de Bodeguero	126
Formato 6. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de facturación	128
Formato 7. Manual de funciones para el cargo de Vendedor externo	130
Formato 8. Plantilla para el manual de procedimientos.....	135
Formato 9. Manual de procedimientos para la revisión de ordenes de pedido.....	138
Formato 10. Manual de procedimientos para la revisión de mercancía.....	139
Formato 11. Manual de procedimientos para el ingreso de productos al sistema ..	141
Formato 12. Manual de procedimientos para solicitar productos al proveedor.....	143
Formato 13. Manual de procedimientos para ajustes de inventario	145
Formato 14. Manual de procedimientos para la verificación de productos alistados	148
Formato 15. Manual de procedimientos para el reporte de devoluciones	150
Formato 16. Manual de procedimientos para el reporte de avería o producto no solicitado	152
Formato 17. Manual de procedimientos para el ingreso de pedidos al programa R- SALES	153
Formato 18. Evaluación Manual de funciones	174
Formato 19. Evaluación Manual de procedimientos.....	177
Formato 20. Evaluación Implementación de las 5S	180
Formato 21. Evaluación Plan de comunicación interna.....	184
Formato 22. Evaluación para Plan de capacitaciones.....	189

LISTA DE INDICADORES

Pág

Indicador 1.	Porcentaje de nivel de comprensión y utilidad de las funciones - Manual de funciones	175
Indicador 2.	Porcentaje de cargos documentados – Manual de funciones	176
Indicador 3.	Porcentaje de nivel de comprensión y utilidad de las funciones – Manual de procedimientos	178
Indicador 4.	Porcentaje de procedimientos documentados	179
Indicador 5.	Porcentaje de cumplimiento de las 5S	183
Indicador 6.	Porcentaje de empleados que utilizan los canales formales	185
Indicador 7.	Porcentaje de satisfacción personal – Plan de comunicación	186
Indicador 8.	Índice de cumplimiento de protocolos – Plan de comunicación	187
Indicador 9.	Índice de percepción de eficiencia – Plan de comunicación.....	188
Indicador 10.	Tasa de ejecución – Plan de capacitaciones	190
Indicador 11.	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones	191
Indicador 12.	Cantidad de productos devueltos al proveedor	192
Indicador 13.	Cantidad de errores en alistamiento	193
Indicador 14.	Porcentaje de motivos registrados en formato de novedades	194
Indicador 15.	Balance de ajustes de inventario	194
Indicador 16.	Cantidad de errores en entrega a domicilio.....	195

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Formato de novedades.....	224
Anexo B. Formato “Devolución en compras”.....	225
Anexo C. Factura de venta	226
Anexo D. Formato de novedades diligenciado	227
Anexo E. Nota crédito	227
Anexo F. Entrevista a Bodeguero	228
Anexo G. Entrevista a Domiciliario	229
Anexo H. Entrevista a Auxiliar de compras 1	230
Anexo I. Entrevista a Auxiliar de facturación.....	232
Anexo J. Entrevista al Gerente	233
Anexo K. Entrevista a Alistador.....	236
Anexo L. Entrevista a Alistador.....	237
Anexo M. Entrevista a Auxiliar de compras 2	238
Anexo N. Lista de verificación de limpieza diaria.....	240
Anexo O. Tablero Visual para la zona de Bodega.....	241
Anexo P. Etiqueta para estanterías.....	242

INTRODUCCIÓN

Los inventarios son una parte indispensable en el manejo de las organizaciones, esto les permite saber qué disponibilidad tienen de productos o materiales día a día para el funcionamiento de la empresa. Para Meana Coalla (2017, p.4) el inventario es la verificación y control de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa, que se realiza para regularizar la cuenta de existencias contables con las que cuentan los registros, para calcular si se han tenido pérdidas o beneficios. El buen manejo de los inventarios permite tener un control establecido en tiempo real de las entradas y salidas de productos o materias primas que es importante conocer de primera mano a la hora de negociar transacciones comerciales con los clientes, esto debido a que, si no se conocen las cantidades exactas de inventario en existencia, puede generar problemas a medida en la que avanzan los procesos de compra de los consumidores.

La confiabilidad del inventario es tema común dentro de cualquier tipo de empresa, se trata de la precisión de los registros de inventarios, es decir, que las cantidades en existencia coincidan con las cantidades registradas en el sistema, toda organización debe contar con un sistema de inventario óptimo que se acople a las necesidades requeridas, ya sea sistematizado o manual, esto dependiendo del tamaño de esta. Entonces, es importante decir que un buen margen de precisión en la confiabilidad de inventarios es de gran utilidad para tomar decisiones, mejorar el servicio al cliente, planificar los costos y otros beneficios que permiten el buen funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, el factor humano es un componente esencial en el funcionamiento de las organizaciones, ya que las personas participan activamente en el desarrollo de todos los procesos. Según Chiavenato (2007), los individuos pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para subsistir, mientras que, a su vez, las organizaciones dependen de las personas, ya que sin ellas no podrían existir. Por lo tanto, al abordar problemáticas internas en las empresas, es crucial considerar todas las variables que influyen en el comportamiento, la motivación, el desempeño y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Estos factores tienen un impacto significativo en el rendimiento organizacional y, en consecuencia, pueden afectar negativamente el desarrollo de todos los procesos empresariales si no se gestionan adecuadamente.

El municipio de Tuluá es un territorio muy comercial, a lo largo de los años se han desarrollado diferentes industrias dentro del municipio como en sus alrededores, aunque, en su mayoría, las Pymes son el tipo de empresa que prevalece y las que impulsan el comercio con gran variedad de productos y servicios. El presente trabajo tomará lugar en la empresa Distribuidora Corazón del Valle ubicada en el municipio de Tuluá, la cual está dedicada a la distribución de línea institucional, productos de aseo, químicos, desechables, salsamentaria, entre otros; se ha destacado como distribuidora no solo por ofrecer sus productos

y servicios dentro de Tuluá, sino también en otros municipios y ciudades que abarcan los territorios del Valle del Cauca y el Eje Cafetero donde, en su mayoría, sus clientes son empresas y pequeños negocios.

Por ende, en este trabajo se hará enfoque en cómo mejorar la gestión y la confiabilidad de los inventarios en la empresa Districor S.A.S. identificando los factores más relevantes dentro de los procesos internos que intervienen en mayor o menor medida en la gestión de los inventarios, proponiendo a su vez proyectos de mejora que impacten significativamente los procesos con fallas para así obtener la ejecución esperada para un óptimo desarrollo de la empresa, mejorando el nivel de confiabilidad en los pedidos y a su vez, el nivel de servicio al cliente.

1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Districor es una empresa de tamaño pequeño, esta cuenta con 35 trabajadores la cual suministra principalmente productos orientados al canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías), atendiendo tanto al departamento del Valle del Cauca, como al Quindío. En Districor el inventario es un factor fundamental para el buen funcionamiento de esta distribuidora A medida que la empresa ha experimentado un aumento en sus ventas, también ha enfrentado un aumento en la complejidad de su sistema de inventario debido a la gran cantidad de productos y referencias que maneja, hace un tiempo atrás tenían registradas alrededor de 1.500 referencias y, hoy en día, se cuentan con alrededor de 6.000 referencias. Esta complejidad ha dado lugar a un problema constante de confiabilidad en los inventarios, que, aunque siempre ha existido, se ha agravado con el incremento en la variedad de productos ofrecidos.

Anteriormente, esta función se llevaba a cabo mediante un inventario periódico realizado cada seis meses. Se programaba una fecha y hora específicas para cerrar el almacén y contar todas las referencias. Con frecuencia, se encontraban lo que llaman "productos cruzados", es decir, productos que registran faltantes, pero que se compensan con un excedente de productos similares. Esto puede llevar a dos situaciones: pérdidas para la empresa si el producto faltante es más caro que el sobrante, o pérdidas para el cliente en el caso contrario; asimismo, realizar el inventario en intervalos tan largos genera confusiones al intentar identificar o recordar la situación específica en la que pudo ocurrir un error. Dado que el error pudo haber ocurrido meses atrás y resulta muy difícil recordar el momento, el pedido o el cliente exacto involucrado.

Actualmente, se realiza inventario intermitente de manera semanal donde se hacen conteos y ajustes periódicos; así pues, el gerente transfiere al bodeguero encargado una lista de productos con novedades o faltantes reportadas durante los alistamientos de pedidos de la semana. Posteriormente, se realizan los ajustes necesarios entre el sistema y las cantidades existentes.

Sin embargo, a lo largo del tiempo se han implementado diferentes estrategias para ayudar a mitigar esta problemática, en la cual se destacan las siguientes (con año de implementación entre paréntesis).

- **Implementación del sistema Siigo (2008-2010 aproximadamente):** La implementación del sistema fue crucial para mejorar la gestión de los procesos dentro de la organización, siendo el inventario una de ellas; sin embargo, a pesar de que la empresa ha contado con este software empresarial por muchos años, en la actualidad siguen descubriendo funcionalidades nuevas que pueden implementar en ciertos procesos relacionados con el manejo de mercancía y demás.
- **Implementación de las órdenes de compra (2018-2019 aproximadamente):** Antes los pedidos se alistaban con las facturas realizadas, es decir, con los productos descontados previamente del inventario. Ahora, con las órdenes de compra se alistan los pedidos, se confirma si el pedido está completo o incompleto y se factura los productos y cantidades alistadas.
- **Adición de información en la descripción del producto en la factura u orden de compra (2018-2022 aproximadamente):** Ahora en la descripción no solo está el nombre, marca, peso y/o cantidad del producto, sino también los últimos 4 dígitos del código de barras para verificar que sea el producto correspondiente a la orden o factura de compra y la cantidad de unidades que tiene una caja completa del producto.
- **Disminución en la periodicidad del conteo de inventario (2020-2021 aproximadamente):** Anteriormente se realizaba el inventario cada 6 meses, pero debido al volumen de mercancía y cantidad de referencias que fueron aumentando en la empresa, se pasó a realizar el conteo del inventario diariamente al final de las jornadas laborales para su respectivo ajuste a primera hora del siguiente día.
- **Incentivo monetario a cantidad mínima de errores por parte de los bodegueros encargados del despacho de pedidos a otras ciudades (2021 aproximadamente):** Los errores en los pedidos que se envían al rededor del Valle del Cauca y Quindío son una constante, estos se pueden presentar por diferentes motivos como equivocaciones en la marca del producto, en la cantidad de unidades (ya sea faltante o sobrante) o incluso en el tipo de producto. Por lo tanto, se creó un incentivo que consiste en que si los bodegueros cometen menos de 10 errores durante el mes les atribuyen una cantidad económica adicional.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los sistemas de control de inventarios son una parte fundamental de las empresas, la base de una distribuidora de productos de consumo es facilitar la distribución y venta de productos a los clientes finales o minoristas. “El objetivo del inventario es confirmar o verificar el tipo de existencias de que disponemos en la empresa, mediante un recuento físico de los materiales existentes. Es necesario realizar inventarios para confrontar los datos anotados en nuestra base de datos.” (Meana Coalla, 2017, pág. 3) Asimismo, estas empresas tienen como objetivo asegurar que los productos lleguen de manera correcta a los puntos de venta donde los consumidores puedan adquirirlos, junto con un nivel de servicio adecuado para los clientes que confían realmente en lo que están comprando.

Un control de inventarios preciso proporciona datos en tiempo real sobre el estado de los productos en stock, para Krajewski et al. (2008, p.462) el desafío no radica en reducir los inventarios a su mínima expresión para abatir los costos, ni en tener inventario en exceso para satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas de la forma más eficiente posible. Esto ayuda a la empresa a tomar decisiones informadas sobre compras, promociones, descuentos y otras estrategias comerciales, garantizando así que cumplan con su misión de distribuir productos de manera eficaz y satisfactoria para sus clientes. Este manejo permitirá a la empresa mantener un control y seguimiento adecuado de los inventarios.

Esto en ocasiones no ocurre de la manera como se desearía que fuera, puesto que el inoportuno control hace que la empresa no genere la adecuada gestión de inventario. De hecho, como dice Martínez y Rocha (2019, p.6), no llevar un control adecuado del inventario puede tener un efecto perjudicial, trayendo consigo muchas consecuencias dentro de las cuales sobresale la pérdida de rentabilidad, debido precisamente a que si los empleados no saben con exactitud los artículos que tienen, estarían fallando en la información que están brindando al cliente por tanto se estaría perdiendo dinero y también se vería reflejada una insatisfacción de los clientes.

Con la información suministrada por la empresa objeto de estudio Distribuidora Corazón del Valle “Distribicor”, en esta se evidencia que, dentro de lo que cabe en la gestión de inventarios, no se realizan las prácticas adecuadas, que se traducen en errores o desaciertos, siendo provocados principalmente por el error humano que ocurre internamente en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa como lo son, la mala ubicación de los productos, el alistamiento de pedidos de manera apresurada, la no verificación por parte de los domiciliarios, el no seguir el conducto regular diligenciando el formato novedades (ver anexo 1), con respecto a las devoluciones ya sea tanto para productos defectuosos como productos que no son solicitados por el cliente, entre otros. Otro problema que ocurre es en el reabastecimiento, al recibir la mercancía solicitada a los proveedores se pueden presentar averías, faltantes u otro tipo de error en los pedidos por lo cual se ha de hacer el correspondiente reporte,

solicitando el cambio o devolución ante el proveedor (ver anexo 2). Por último, la empresa no cuenta con manuales de funciones, ni manuales de procedimientos que sirvan de guías tanto para la inducción de nuevos empleados, así como también para los empleados ya establecidos en la empresa. En el caso de la distribuidora Districor donde por estos diferentes motivos, se está incurriendo en un costo del beneficio perdido cuando no se realiza una venta o en ocasiones si se cierra la venta, aunque con algún error o inexactitud en los pedidos.

Se considera entonces que en la organización se deberían de generar e implementar diferentes estrategias agrupadas en un plan de mejora para la gestión de los inventarios, induciendo así a los diferentes empleados de las áreas involucradas en la concientización, planificación y organización en la planeación y ejecución de los procesos, permitiendo a la empresa obtener una adecuada organización de su mercancía disponible para la venta y generando una verificación exacta y confiable de sus registros de existencias físicas y existencias en el sistema.

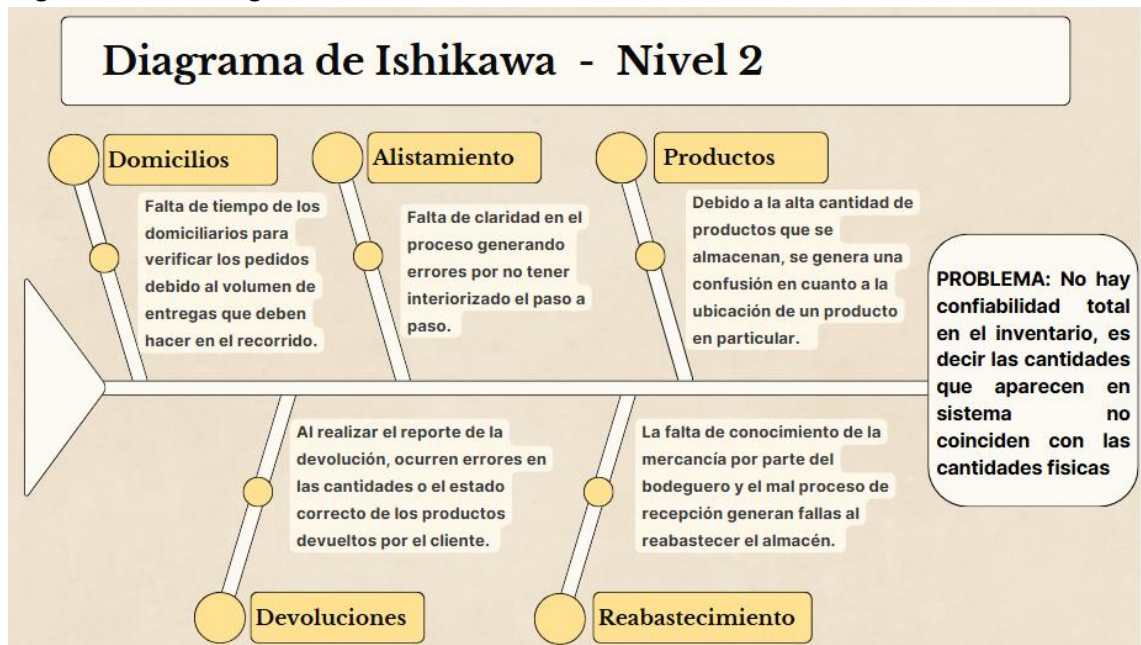
A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa en dos niveles, donde se sintetizan los problemas que afectan la gestión de los inventarios, donde cabe resaltar que la comunicación y el error humano son elementos implícitos de la problemática, debido a que las organizaciones la componen personas y ese factor humano representa un valor importante en el desarrollo de la empresa. El plan de mejora para la gestión de control de inventarios será un elemento fundamental para el buen desarrollo de la Distribuidora Corazón del Valle; generando también un factor diferenciador frente a la competencia y sobre todo en el mercado donde se encuentra la organización.

Figura 1. Diagrama 1 Causa-efecto de la distribuidora Districor S.A.S.



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 2. Diagrama 2 Causa-efecto de la distribuidora Districor S.A.S.



Nota. Elaboración propia, 2024.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la gestión del inventario en la distribuidora Corazón del Valle?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los procesos clave que la Distribuidora Corazón del Valle emplea actualmente en la gestión de inventarios?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y debilidades identificados en los procesos actuales del inventario de la Distribuidora Corazón del Valle?
- ¿Qué objetivos, estrategias y proyectos se pueden formular para permitir el mejoramiento en la efectividad y la calidad en los inventarios?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento y control se pueden proponer para el control de los proyectos?
- ¿Cómo evaluar el costo-beneficio del plan de mejora para la gestión de los inventarios?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejora para la gestión de control de inventarios en la Distribuidora Corazón del Valle – Districor, ubicada en el municipio de Tuluá para el año 2025.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Caracterizar los procesos y factores asociados a los inventarios.
2. Diagnosticar los procesos y factores asociados a los inventarios para valorar su desempeño.
3. Formular objetivos, estrategias y proyectos que permitan el mejoramiento de la efectividad y la calidad en los inventarios.
4. Proponer mecanismos de seguimiento y control para los proyectos.
5. Evaluar el costo-beneficio del plan de mejora para la gestión de los inventarios.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

Durante muchos años, se ha escuchado en las empresas que uno de los principales problemas para los administradores y gerentes es la forma en cómo se han de administrar y supervisar tanto los inventarios, como a las personas y factores que intervienen en los procesos asociados. Para Vidal (2010), el control de inventarios es uno de los temas más complejos de la logística, la planeación y administración de la cadena de abastecimiento; pero lo más interesante de este tema, es que ocurre prácticamente en toda empresa, ya sea industrial, comercial o de servicios. Las causas principales que causan el mantenimiento de los inventarios en cualquiera que sea la empresa, son las oscilaciones aleatorias de la demanda y de los tiempos de reposición.

Como se ha dicho, el control de inventarios es fundamental para llevar un buen desarrollo de los diferentes procesos o actividades que se realizan dentro de cualquier empresa que se dedique a la compra y venta de cualquier tipo de mercancía, la base de una empresa como lo es la Distribuidora corazón del Valle “Districor” es satisfacer las exigentes necesidades de los clientes o consumidores; pero para llevar un buen desarrollo en las actividades de la empresa y cumplir con las exigencias de los clientes, se debe tener a los empleados en buenas condiciones para que estén satisfechos, motivados y tengan un buen desempeño y comportamiento en el trabajo.

De este modo, Chiavenato (2007) en su libro Administración de recursos humanos, comenta que para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de lo que es la motivación y este dice que motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, tendencia o a un determinado comportamiento. En este sentido, se dice que existen tres premisas que explican la conducta humana:

- 1.**La conducta es causada por estímulos externos o internos.

2.La conducta es motivada, en toda conducta humana existe una finalidad.

3.La conducta está orientada hacia objetivos, en todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia.

Otro aspecto en el que Chiavenato (2007) también enfatiza, es que la conducta de las personas en una organización es compleja y esta depende de factores internos (como la personalidad, capacidad de aprendizaje, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera). Al conocer esto, se deben tener en cuenta muchos aspectos para manejar una empresa como lo son los del factor humano, puesto que una empresa existe y se hace es con personas y no con objetos o capital como se pensaba anteriormente, es por lo cual que para afrontar los diferentes retos que se presentan en el mercado actualmente, se debe de trabajar conjuntamente con los trabajadores dado que estos son los que hacen que los procesos o el sistema que se tiene planeado se lleve a ejecución, logrando con esto brindar un servicio de calidad en Districor para obtener una posición competitiva en el mercado respondiendo a las necesidades de los clientes.

1.4.2 Empresarial

Gran parte del funcionamiento de la empresa se ve directamente relacionado con el manejo o la gestión de control de inventarios, por consiguiente, es importante abordar el problema con el objetivo de disminuir el margen de confiabilidad en los inventarios que se presenta en la organización; inclusive, este no es un problema ajeno a otras organizaciones, incluso en organizaciones de gran envergadura, por lo que será de gran utilidad para brindar diferentes alternativas de solución frente a esta problemática, mejorando los procesos en la empresa.

El potencial humano es la fuerza motriz de toda organización y el compromiso a través de este proyecto es incrementar el desempeño de los empleados. Se diseñarán e implementarán estrategias que permitan a los empleados mejorar el “picking”, en los procesos de despacho; entendido este como el proceso de selección y recolección de productos o materiales en un almacén o bodega, para cumplir con un pedido específico. De aquí en adelante, cuando nos refiramos a *picking*, haremos alusión a esta definición; al mejorar este proceso, no solo reduciremos los errores de alistamiento y las devoluciones, sino que también se nutrirá el ambiente laboral, donde los empleados se sentirán valorados y satisfechos por su destacado rendimiento en el trabajo lo cual impulsará aún más la eficiencia operativa.

La calidad del servicio, en el tipo de modelo de negocio multicomponente con el que cuenta la organización es primordial debido a la alta cantidad y distintos tipos de clientes que presentan en su mercado potencial. El compromiso de la empresa con sus clientes debe ser entregarles el pedido perfecto (aquel que se

entrega completo, en el lugar correcto, a tiempo y bien facturado); ahora bien, una mala gestión del inventario puede intervenir negativamente en la calidad del servicio desde el primer momento en el que se está concretando la venta hasta el último paso donde se entrega la mercancía al cliente. La razón principal de la propuesta de este proyecto se basa en mejorar el servicio al cliente de Districor, el cual se ve afectado por la problemática en el inventario, contribuyendo a la calidad del servicio, lo cual lleva a fortalecer la relación con el cliente por medio de la satisfacción con el mismo.

1.4.3 Personal

El propósito del proyecto aborda un problema real que ocurre en una organización, influyendo a su vez en la toma de decisiones en función de mejorar el desempeño, principalmente del alistamiento y demás procesos que influyen en la confiabilidad del inventario de la empresa. Esta problemática no solo tiene un impacto notable en la operatividad, sino que también influye de manera significativa en la satisfacción del cliente y, en consecuencia, la calidad del servicio. Mejorar el desempeño del alistamiento y otros procesos es esencial para garantizar que los productos estén disponibles cuando se necesiten y que los recursos se utilicen de manera eficiente.

La resolución de problemas es uno de los pilares fundamentales de la administración de empresas, por lo cual el enfrentar una problemática de estas características puede servir para aplicar conocimientos de diagnóstico organizacional, gestión y control de inventarios, gestión de proyectos; inclusive, se deben aplicar conocimientos de gestión del cambio organizacional para que los colaboradores que intervengan en los procesos se adapten de la manera más adecuada a las estrategias que se implementen.

A nivel personal, enfrentarse a una problemática que se presenta en una empresa real, representa un reto altamente formativo para nosotros como estudiantes, tanto en el desarrollo profesional, como en el personal puesto que, al hacer este tipo de investigación, nos permite interactuar directamente con situaciones que se presentan día a día en las empresas.

En conjunto, estos elementos forman un enfoque integral para resolver la problemática y mejorar el desempeño de la organización. Al abordar este desafío, se espera que el proyecto no solo resuelva el problema actual, sino que también genere aprendizaje y desarrollo dentro de la organización, fortaleciendo su capacidad de gestionar y optimizar los diferentes procesos que se efectúen en la Distribuidora Corazón del Valle.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTUDIOS PREVIOS

A continuación, se presentarán diversos estudios y enfoques sobre la gestión de inventarios, la gestión del talento humano y la productividad, temas esenciales para cualquier organización de comercio o manufactura. Cada sección abordará diferentes perspectivas y metodologías, proporcionando una visión amplia y detallada sobre cómo optimizar la gestión de inventarios y también la gestión en el talento humano en distintas situaciones y contextos de la empresa que influyen en el desempeño y que en consecuencia afectarán los procesos. Esta recopilación de investigaciones ofrece un análisis profundo y variado, ayudando a relacionar resultados pasados con situaciones actuales y destacando la importancia de adaptar estrategias para obtener mejores resultados.

La gestión de inventarios ha sido un tema estudiado por años desde diferentes perspectivas, tales como la financiera, que enfoca el impacto de los inventarios en los estados financieros de una empresa; la operativa, que se concentra en la eficiencia y la optimización de los procesos de gestión de inventarios; la estratégica, que es la que aborda cómo la gestión de inventarios se relaciona con la estrategia corporativa a largo plazo, entre otras. Es importante tener en consideración el factor humano en las organizaciones puesto que las personas son el eje central para el funcionamiento de las diferentes actividades en las empresas.

De este modo Restrepo et al. (2020) expone la importancia que tiene el control interno de los inventarios en cuanto a las políticas sólidas de los intereses financieros de la empresa u organización; enfatizando que desde allí se dan las pautas para que los sistemas de control interno de la organización direccionen sus prácticas organizacionales en un tiempo razonable y sin afectar su objetivo el cual es tener rentabilidad. En ese orden de ideas, el aporte que realizan los autores demuestra que si existe una incidencia directa en el control interno de los inventarios y la gestión financiera; debido a que es imposible garantizar una rentabilidad eficiente y niveles de competitividad altos, sin procesos de comprobación, intervención o incluso inspección de los inventarios ya que estos activos representan uno de los principales recursos de los que dispone una entidad para la toma de decisiones.

Por otro lado, Bautista (2021) habla sobre optimizar la logística interna que deberían de tener las comercializadoras para aumentar la eficiencia y la eficacia en sus procesos de despacho para obtener la fidelización de los clientes, un mejor posicionamiento en el mercado, la mejora de las capacidades y tiempos a la hora de despachar, permitiendo un mayor flujo de caja. Allí se dice que la mejora de la eficacia en cuanto a la entrega de pedidos en el tiempo justo y de manera correcta, satisface a los diferentes clientes, reduciendo de esta forma el porcentaje de devolución, así como la afectación de la imagen de la empresa a causa de una mala atención o incumplimientos por la entrega de los requerimientos por fuera de los tiempos estipulados. Todo esto conlleva a un

impacto positivo tanto para el entorno laboral del personal como para la organización en general, adoptando así una planeación cuidadosa de cada una de las disposiciones de la empresa.

Habría que decir también, con respecto a la gestión de inventarios, que el enfoque en el alistamiento de pedidos “picking”, Cerón et al. (2022) busca mejorar e identificar cifras positivas que generen un mayor rendimiento a los recursos utilizados (humano, tiempo y dinero). Si se cumple con el nuevo diseño de picking, se puede controlar el flujo de proceso en el alistamiento para dar una respuesta eficiente y rápida a los requerimientos del cliente, aumentando la productividad; la característica principal de este proceso es optimizar los recursos humanos y materiales para obtener un mejor alistamiento de los productos, esto permite a la empresa reducir costos y ser más eficiente a la hora alistar la mercancía, despachar y entregar. En esta investigación se prioriza el interés de diseñar una solución que aporte al crecimiento de la empresa pensando en el buen manejo del tiempo de los empleados y el cumplimiento a los clientes por medio de un óptimo tiempo de respuesta a sus requerimientos.

Otro rasgo de la gestión de inventarios, son los indicadores de gestión que sirven como apoyo para evaluar el desempeño de los diferentes procesos que existen dentro de la organización, Cabrera (2022) en su investigación, realizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, encuentra relación de los indicadores que evalúan el tiempo disponible de los inventarios y su control dentro de su vida útil, haciendo énfasis en la importancia que tiene para las PYMES la aplicación de los indicadores de gestión en el control de inventarios, debido a que muchas de estas desconocen o no cumplen los estándares y requerimientos para aplicarlos. Una gestión de inventarios efectiva brinda ventajas competitivas, reduce costos y mejora la posición económica de las empresas. El análisis constante del entorno y la selección adecuada de indicadores son esenciales para agilizar el control y mantener la calidad de productos. Además, aplicar un sistema de indicadores mejora la reputación y la rentabilidad de la empresa. Para este trabajo es recomendable abordar casos específicos de aplicación de indicadores de gestión de inventarios en las PYMES para demostrar la eficacia del modelo y técnicas de gestión de inventarios que se van a proponer.

En la gestión de inventarios, intervienen numerosos procesos, lo que hace que su documentación sea un aspecto fundamental. Según Rivillas y Blanco (2022), uno de los factores clave para el éxito de una organización es contar con procesos documentados. La estandarización de tareas permite que las actividades necesarias para cumplir con los requisitos de los clientes se realicen de manera eficiente, reduciendo al mínimo los errores potenciales. Este estudio concluye que la organización y estandarización de los procesos no solo optimiza los recursos de la empresa, sino que también aborda las debilidades detectadas en el análisis. Estas prácticas, a mediano y largo plazo, contribuirán a construir una empresa estructurada para un crecimiento sostenible.

Así mismo, cuando se deben implementar nuevos procesos o modificaciones, las capacitaciones son fundamentales para una implementación ordenada y exitosa. De acuerdo con la investigación de Medina et al. (2021) donde evaluaron la capacitación laboral en medianas empresas de Cúcuta, Colombia. Se encuestaron 138 empresas y los resultados revelaron que el 92% de ellas son dirigidas por profesionales titulados, y el 74% fomenta el trabajo en equipo para mejorar habilidades y conocimientos; a su vez, concluyeron que estas empresas apuestan por la educación y la capacitación como herramientas esenciales para fortalecer el sector empresarial.

La relación entre la motivación y el desempeño laboral conduce a ahondar a un elemento más humanista dentro de las organizaciones, lo cual es pertinente porque, después de todo, las empresas funcionan gracias a sus trabajadores y todo lo relacionado a cómo se sientan influye directamente en los procesos que se dan dentro de la organización. Eso es lo que recalcan Guzmán et al. (2020) donde determinaron la asociación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, en los tecnólogos médicos en el área de radiología donde determinaron que los factores motivacionales más importantes para los tecnólogos médicos del área de radiología del HNERM y HNGAI son el crecimiento profesional, las relaciones con los compañeros, el logro y la seguridad laboral. Estos factores reflejan la existencia de oportunidades reales de promoción, una comunicación interna efectiva que mejora la cohesión entre los miembros, una alta autoestima en el puesto actual y la estabilidad laboral, lo que contribuye a un buen rendimiento.

Por otro lado, la gestión del talento humano también es de vital importancia para la organización y como dice Díaz y Quintana (2021) el talento humano requiere un tratamiento especial con el fin de sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades laborales asignadas puesto que las capacidades y aptitudes de cada persona son diferentes; esto es importante para la productividad y el éxito de la organización y no es sólo hacer uso eficiente de los recursos disponibles sino también que el trabajador se sienta conforme y contento con lo que realiza en sus actividades diarias puesto que los trabajadores son los que manipulan la mercancía la cual será el producto que se entrega a los clientes ya que esto es lo que a una organización la hace capaz de generar rentabilidad y diferenciarse de la competencia, la calidad de sus servicios. Es por esto por lo que se debe tener como prioridad la gestión del talento humano en toda organización para determinar la productividad empresarial.

Simultáneamente con la gestión del talento humano, para Hanco et al. (2021) otro factor importante dentro de esto son las relaciones interpersonales las cuales constituyen un papel crítico en una empresa ya que se llevan constantes interacciones con personas que conservan puntos de vista, ideas, y percepciones diferentes, las mismas que pueden afectar para bien o mal en el desempeño laboral, por ende, esto permite o distrae a los trabajadores del logro de los objetivos organizacionales. Hanco et al. (2021) también resalta las relaciones dentro de un equipo de trabajo como algo con gran impacto para el

desempeño laboral y pues dentro de esto está el hecho de alcanzar más cosas unidos que de manera individual como lo pueden ser las relaciones y la comunicación entre los empleados. Consecuente a esto, el trabajo en equipo otorga empoderamiento a cada uno de los miembros, eliminando aquellos obstáculos que pueden llegar a impedir el hacer sus tareas de manera correcta.

Ahora bien, otro elemento que entra en la discusión es el tema de la comunicación interna o también llamada comunicación organizacional, que, si bien en un principio no se relaciona mucho con el tema de los inventarios, esta afecta de manera general el funcionamiento interno de los procesos. Como bien explicaban Lavado et al. (2022) el concepto de comunicación organizacional se asociaba principalmente con el marketing, la publicidad y la imagen externa que proyectaban las empresas, dejando de lado la comunicación interna, la cual es crucial para asegurar el futuro de las organizaciones. Sin embargo, el concepto de comunicación organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un pilar fundamental para el desarrollo empresarial. Esta evolución permite influir en la mentalidad y el comportamiento de las personas, fomentar actitudes más positivas, tomar decisiones acertadas, resolver problemas y promover el trabajo en equipo.

2.2 MARCO TEÓRICO

Los conocimientos que se plantean en este punto serán útiles como base referencial y fundamentos teóricos necesarios para un buen desarrollo del proyecto, exponiendo como temas principales: la gestión de inventario, el desempeño laboral y la comunicación en las organizaciones; recalcando la importancia de estos elementos en el funcionamiento óptimo de la organización.

2.2.1 Lean manufacturing

El Lean Manufacturing, que en español se puede traducir como como manufactura magra, esbelta, ajustada, es decir, sin grasa, no obstante, como muchas otras técnicas se ha dejado su nombre en inglés. De acuerdo con Muñoz et al. (2022), El Lean Manufacturing se centra en la eliminación de desperdicios mediante la utilización de diversas herramientas y metodologías, que se desarrollaron fundamentalmente en Japón en la planta de producción de la fábrica de Toyota. Entonces, el enfoque central de la filosofía Lean es potenciar el crecimiento de las compañías al elevar sus niveles de productividad, eficiencia, competitividad y rentabilidad.

El Lean Manufacturing se basa en una serie de principios que incluyen mantener un flujo de trabajo constante con inventarios mínimos, producir en lotes pequeños, sincronizar la producción con la demanda, fomentar el trabajo en equipo, reducir al mínimo los desperdicios, prevenir defectos y mantener un control continuo en el proceso de fabricación.

La aplicación de las herramientas del Lean Manufacturing ha permitido a las empresas lograr mejoras significativas en sus operaciones de producción, ejemplificadas por la reducción de costos tanto en la producción como en las

adquisiciones, la disminución de inventarios y la optimización del espacio de planta. Además, se ha observado una mejora en la calidad de los productos, una reducción en el tiempo de entrega, un aumento en la eficiencia y la productividad, la disminución de la rotación de personal, el incremento en la motivación de los empleados y un aumento en la rentabilidad del negocio.

Finalmente, cabe recalcar que el Lean Manufacturing se aplica mayoritariamente en empresas con procesos de producción; sin embargo, este modelo de gestión también se puede adaptar a empresas con diferentes modelos productivos. Lo anterior mencionado se puede soportar teóricamente con base a los requisitos que plantea Muñoz et al. (2022) para que un proyecto se clasifique como “Lean”, los cuales son:

- Tiene un problema claramente definido
- Consta de un proceso (con inicio y fin claro)
- Es parte de un proceso – serie de pasos
- Es financieramente medible
- Se pueden identificar los clientes internos o externos que usan o reciben la salida (el output) del proceso
- Requiere un equipo de trabajo

2.2.2 Teoría general de los sistemas (TGS)

La Teoría General de los Sistemas (TGS), desarrollada por Ludwig von Bertalanffy y presentada en su obra *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, Desarrollos, Aplicaciones* (1968), propone un enfoque interdisciplinario para analizar y gestionar sistemas complejos. La TGS sostiene que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común. Este enfoque permite comprender cómo las partes interactúan y cómo las entradas (inputs) se transforman en salidas (outputs) dentro de un entorno. Este también es un enfoque conceptual desarrollado, que se centra en estudiar los sistemas en general, independientemente de su naturaleza, ya sean físicos, biológicos, sociales o tecnológicos. Su objetivo principal es proporcionar un marco teórico para analizar las relaciones entre los componentes de un sistema y su interacción con el entorno.

En el contexto de una empresa distribuidora, la aplicación de la TGS resulta fundamental, dado que estas organizaciones operan como sistemas abiertos. Los principales procesos de una distribuidora, como la recepción de mercancías, almacenamiento, alistamiento, distribución y entrega se interrelacionan y dependen del flujo eficiente de información, recursos y productos. Según Bertalanffy, para que un sistema funcione óptimamente, es crucial la sinergia entre los subsistemas (departamentos o áreas) y la retroalimentación que permita ajustar procesos en tiempo real.

En una empresa distribuidora, el proceso de entrada (input) abarca la recepción de mercancías y la recopilación de información relacionada con inventarios y pedidos. Además, incluye la provisión de recursos esenciales como personal

capacitado, tecnología y transporte. Estos elementos iniciales son fundamentales para garantizar el funcionamiento adecuado del sistema, ya que representan la base sobre la cual se desarrollan las actividades operativas.

Los procesos de transformación son el núcleo del sistema distribuidor. Estos incluyen el almacenamiento organizado de los productos, aplicando metodologías como las 5S para mantener el orden y la eficiencia. Asimismo, el alistamiento de pedidos se realiza según las especificaciones de los clientes, lo que garantiza la precisión en las entregas. Estos procesos dependen de una coordinación eficaz entre las áreas de inventarios, logística y despacho.

Por su parte, la salida (output) de una distribuidora se manifiesta en la entrega de productos al cliente en las condiciones y plazos estipulados. Este resultado final es el reflejo de la eficiencia y la sincronización de los procesos internos. Adicionalmente, la salida incluye la generación de informes de rendimiento y ventas, los cuales son esenciales para la toma de decisiones estratégicas.

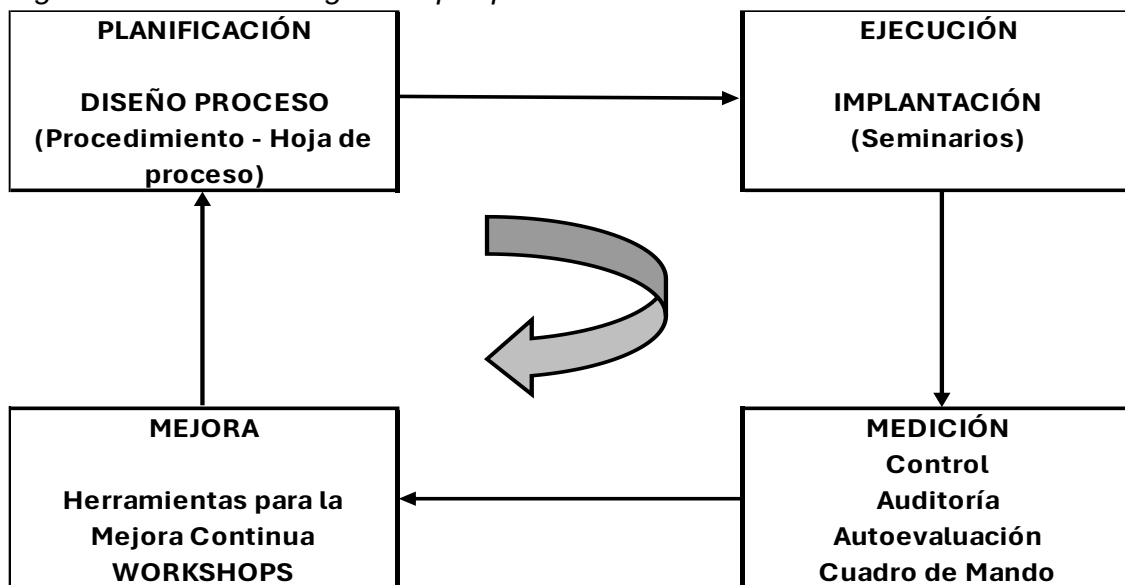
Finalmente, la retroalimentación (feedback) desempeña un papel crucial en el sistema distribuidor. A través de la medición del desempeño en tiempo real, como el monitoreo de retrasos, errores en los pedidos o inventarios agotados, la empresa puede identificar áreas de mejora. Esta información permite ajustar y optimizar los procesos, fomentando la mejora continua y adaptándose a las demandas del entorno.

2.2.3 Gestión por procesos

La gestión por procesos es un elemento que pasa desapercibido conceptualmente, pero en su aplicación termina utilizándose a diario en los procesos que se realizan dentro de la organización, desde el más simple hasta el más complejo.

Pérez (2004, p.114) propone en el libro Gestión por procesos la siguiente gráfica para explicar el ciclo de la gestión por procesos:

Figura 3. Ciclo de gestión por procesos



Nota. Tomado de *Gestión por procesos* (p. 114), por J. A. Pérez Fernández de Velasco, 2004, Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

El ciclo de gestión por procesos es esencial en el contexto organizacional porque permite a las empresas optimizar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, centrarse en las necesidades del cliente, reducir costos, tomar decisiones informadas y buscar constantemente la mejora. Este enfoque contribuye a la competitividad y a la evolución constante de las organizaciones, asegurando que estén alineadas con los objetivos y las demandas cambiantes del mercado.

La gestión de un proceso implica los siguientes pasos:

A) Acciones preliminares:

1. Comprender el concepto de proceso y saber aplicarlo en un contexto específico.
2. Comprender el concepto de gestión.

B) La gestión de un proceso: Etapas

1. Definir la misión y objetivos del proceso de manera coherente con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Establecer los límites del proceso, definir entradas y salidas, proveedores y clientes.
3. Planificar el proceso mediante un diagrama de flujo, crear una "Hoja de Proceso", definir el equipo de proceso y el sistema de control.
4. Entender las interacciones con otros procesos, especialmente con el "Proceso del Cliente," utilizando un Mapa de Procesos de la Empresa.

5. Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para la operación y control del proceso, gestionando adecuadamente la interacción con los Procesos de Apoyo y de Gestión.
6. Durante la ejecución del proceso, el gestor se involucra en la solución de problemas, la eliminación de riesgos y supervisa los controles, incluso si no es el ejecutor directo.
7. Medir y hacer un seguimiento constante del proceso, analizando datos con la frecuencia adecuada, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
8. Periódicamente, iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

2.2.4 Análisis y diseños de cargos

El análisis y diseño de cargos son conceptos fundamentales en la gestión de recursos humanos, debido a que permiten a las organizaciones estructurar de manera efectiva sus puestos de trabajo para optimizar el desempeño, la productividad y los procesos que estos cargos vayan a ejercer dentro de la misma.

El análisis de cargos de acuerdo Murillo et al. (2017) con es el proceso mediante el cual se examinan de manera sistemática los puestos de trabajo dentro de una organización. Este proceso tiene como objetivo identificar y describir las tareas, responsabilidades y requisitos asociados a cada cargo, proporcionando una comprensión detallada de las tareas, la denominación del puesto, su ubicación dentro de la organización, y las relaciones que mantiene con otros cargos. Este a su vez, define las habilidades necesarias para el puesto y el tipo de persona que debería ser contratada para ocuparlo. De esta manera, el análisis de cargos permite a las organizaciones establecer un marco claro de las obligaciones y competencias requeridas, facilitando así la adecuada asignación de recursos humanos. En este orden de ideas, las variables que se deben considerar para el análisis de cargos son:

- La experiencia
- Las responsabilidades
- El nivel de esfuerzo
- Las características de la personalidad
- Los requisitos físicos
- Los requisitos intelectuales y las condiciones de trabajo

Después de las consideraciones anteriores, en su trabajo Murillo et al. (2017) exponen los pasos fundamentales para analizar un cargo

- Identificar la finalidad de la información.
- Revisar la información básica existente.
- Identificar los puestos representativos.
- Analizar el puesto mediante recolección de datos.
- Verificar la información con el empleado y su supervisor.
- Generar la descripción y especificación del puesto.

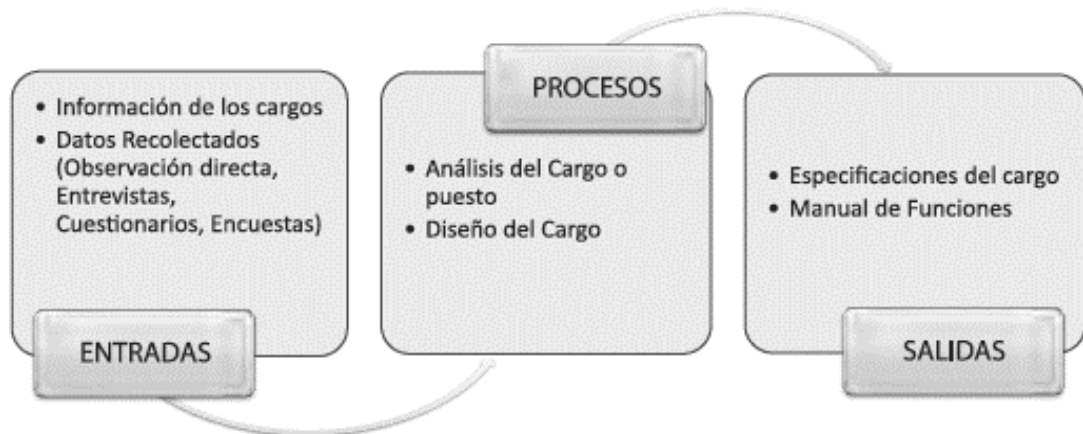
Ahora bien, para realizar un análisis efectivo que permita una descripción completa del puesto de trabajo, es esencial considerar varios elementos clave: las tareas que el ocupante deberá desempeñar, los métodos y procesos para llevar a cabo dichas tareas, las responsabilidades en cuanto a quién se debe reportar, y la autoridad necesaria para supervisar y dirigir el trabajo; así como también considerar aspectos del ambiente de trabajo como la iluminación, ventilación, ruido y temperatura; teniendo en cuenta estos aspectos se podrá lograr un análisis de cargos exitosos. Sí se tienen en cuenta estos aspectos se podrá lograr un análisis de cargos exitosos.

Por otro lado, el diseño de cargos se refiere a la estructuración de los puestos de trabajo una vez que se ha realizado el análisis de cargos. Para Murillo et al. (2017) Este proceso implica la definición del perfil ideal para el cargo, incluyendo las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para cumplir con las funciones descritas en el análisis. El diseño de cargos busca no solo adecuar el perfil del trabajador a las exigencias del puesto, sino también mejorar la eficiencia y el desempeño. Al diseñar un cargo, las organizaciones deben tener en cuenta no solo los requisitos técnicos y operativos del puesto, sino también factores como la motivación, el comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales que impactan en el desempeño general.

Para el diseño de cargos se debe seguir el siguiente proceso.

- Identificación del cargo: Especifica el título, estatus, supervisor, salario, y otros detalles esenciales del puesto.
- Resumen del puesto: Describe la naturaleza, funciones, y responsabilidades del cargo de manera general y clara.
- Relaciones: Define las interacciones y reportes del ocupante del cargo dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidades y deberes: Lista detallada de las responsabilidades y deberes clave del puesto.

Figura 4. Proceso de análisis y diseño de cargos



Nota. Tomado de *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (p.35), por García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzáles Campo, C. 2017, Santiago de Cali, Universidad del Valle Programa Editorial.

2.2.4.1 Métodos para la recolección de datos en el análisis de cargos

El procedimiento para obtener los datos pertinentes según Llanos (2005) como se citó en (Murillo et al., 2017) son los siguientes:

1. Obtener la aprobación del proceso de parte de la alta dirección.
2. Establecer los objetivos que se pretenden con la obtención de la información, dejando claro qué tipo de información se obtendrá, cómo y para qué.
3. Coordinar los objetivos con la programación de tiempo y actividades.
4. Determinar los instrumentos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.
5. Comunicar a los jefes de personal y a los empleados sobre el proceso que se va a iniciar, para así contar con su cooperación y motivación.
6. Seleccionar el personal que se encargará de llevar a cabo el proceso de obtención de información.
7. Ejecutar las acciones planeadas.
8. Integrar la información obtenida para iniciar la ejecución del análisis de puestos.

Para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que se analizará, existen varias técnicas según las necesidades del análisis como lo son:

- *La observación directa:* Esta se efectúa observando el ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos claves.
- *El cuestionario:* Consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que desempeña el cargo, pero aquí o hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o el empleado.
- *La entrevista:* Consta de hacer un acercamiento directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe directo. El analista se encuentra

personalmente con el sujeto a entrevistar el cual le suministrará información relevante sobre el cargo.

Algunas preguntas comunes en la entrevista son las siguientes:

- ¿Cuál es el puesto que ocupa?
- ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo?
- ¿En qué lugares trabaja el empleado?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia y capacidad?
- ¿En qué actividades participa el empleado?
- ¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?
- ¿Cuáles con las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?
- ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?

Normas para la entrevista: Para Murillo et al. (2017) se deben tener en cuenta varios aspectos para realizar una entrevista:

1. Si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo.

2. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista

3. Es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en las que se incluyan las preguntas dejando espacio para las respuestas.

2.2.4.2 Diseño del cargo

Es el proceso mediante el cual se identifican los requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo en específico, como se nombra en Murillo et al. (2017) este es el denominado *perfil del cargo* y es necesario para el proceso adecuado de selección puesto que se fundamenta en las necesidades de la organización. Aunque este proceso es más subjetivo, ya que depende de las expectativas de quien lo diseña, el análisis es más objetivo, pues se enfoca en describir de manera precisa las tareas y funciones. El análisis de cargos es esencial para que las empresas organicen eficientemente sus puestos, detallando con exactitud lo que cada trabajador debe hacer y las habilidades necesarias para desempeñarlo eficazmente.

Según Dolan et al. (2003) como se citó en (Murillo et al., 2017), existen una serie de características esenciales que se deben tener en cuenta en la definición de un cargo como lo son las habilidades, capacidades y conocimientos que debe poseer la persona que lo ocupará. También es importante valorar el significado y la importancia del puesto dentro de la organización, ya que esto puede actuar

como un elemento motivador y fortalecer la identidad del empleado con su rol y con la empresa. Otro aspecto crucial es el nivel de autonomía que el cargo ofrece, determinado por la libertad e independencia que tiene la persona para planificar su trabajo y decidir los procedimientos a seguir en sus actividades.

2.2.5 La capacitación en las organizaciones

Para Chiavenato (2009) El capital humano de las organizaciones, que abarca desde los trabajadores más básicos hasta los altos ejecutivos, se ha convertido en un factor crucial para el éxito empresarial y en la principal ventaja competitiva entre las compañías. En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones deben estar en constante preparación para enfrentar los retos que la innovación y la competencia presentan. Las personas son las que hacen que todo funcione, gestionan los negocios, producen los bienes y brindan servicios de manera excepcional. Para lograr esto, la capacitación y el desarrollo son esenciales. Las organizaciones más exitosas dedican grandes recursos a la capacitación, asegurando un retorno positivo. Para ellas, la capacitación no es un costo, sino una inversión, ya sea en la empresa o en los empleados que la integran.

-Concepto de capacitación

En cuanto al concepto de capacitación, Chiavenato dice que es un recurso fundamental para desarrollar las competencias de las personas, haciéndolas más productivas, creativas e innovadoras. Esto no solo les permite contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales, sino que también aumenta su valor dentro de la empresa. De esta manera, la capacitación se convierte en una herramienta clave para agregar valor tanto a las personas como a la organización y a los clientes. Además, enriquece el capital humano de la empresa y es esencial en la formación de su capital intelectual.

Así mismo, los programas de capacitación en las organizaciones suelen abordar diversos aspectos del comportamiento de manera simultánea. Mientras fortalecen las habilidades de las personas, también brindan información y promueven nuevas actitudes y conceptos. Muchos de estos programas están enfocados en transformar actitudes reactivas y conservadoras en enfoques más proactivos e innovadores, con el fin de mejorar el trabajo en equipo y estimular la creatividad.

- Enfoque de la capacitación

Chiavenato (2009), dice que la capacitación además de enfocarse en transmitir información, habilidades, actitudes y conceptos, ahora se dirige hacia el desarrollo de competencias específicas que la organización busca. La capacitación es uno de los procesos más cruciales en la gestión de recursos humanos. La capacitación se diseña para equipar a los empleados con el conocimiento y las habilidades necesarias para sus roles actuales. Por otro lado, el desarrollo se enfoca en un aprendizaje que va más allá de las funciones actuales, abarcando la carrera profesional a largo plazo, con el objetivo de prepararlos para adaptarse al ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

2.2.5.1 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que para Chiavenato (2009) pasa por cuatro etapas:

- 1) El *diagnóstico* implica llevar a cabo un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que requieren ser abordadas o satisfechas. Estas necesidades pueden estar relacionadas con aspectos del pasado, presente o futuro.
- 2) El *diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades que se han diagnosticado.
- 3) La *implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- 4) La *evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La capacitación no debe reducirse a la realización de cursos o a la transmisión de información, ya que va mucho más allá. Se trata de alcanzar el nivel de desempeño que la organización busca, a través del desarrollo continuo de las personas que forman parte de ella. A continuación, se ilustrará el proceso de capacitación.

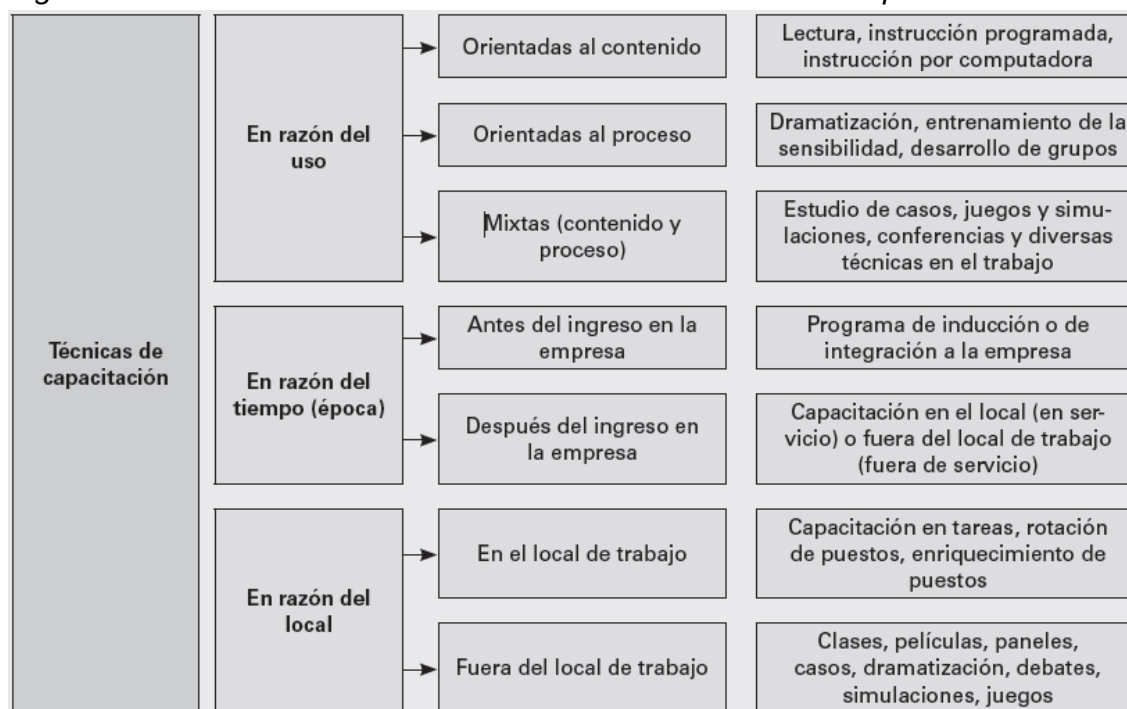
Figura 5. Proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño	Decisión en cuanto a la estrategia Programación de la capacitación: • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar	Implantación o acción • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: — Gerente de línea — Asesoría de recursos humanos — Por ambos — Por terceros	Evaluación y control • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Nota. Tomado de Gestión del Talento Humano (p.377), por Chiavenato Idalberto, 2009, Ciudad de México, McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Para la elaboración de capacitaciones en las empresas también se ha de tener en cuenta las técnicas de capacitación que nombra Chiavenato (2009) puesto que existen varias técnicas según las cuales se pueden adoptar fácilmente a cualquier entorno laboral, en la siguiente figura se ilustran más a detalle:

Figura 6. Clasificación de las técnicas educativas de la capacitación



Nota. Tomado de Gestión del Talento Humano (p.385), por Chiavenato Idalberto, 2009, Ciudad de México, McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Al decidir que medios y técnicas van a utilizar para la implementación del plan, se puede pasar a plasmar las acciones que se harán por parte de los responsables de esta.

2.2.6 La comunicación en las organizaciones

Por lo que se refiere a comunicación Ivancevich et al. (2006), señala que toda organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, de forma horizontal y diagonal, a continuación, se examinan brevemente una por una.

- Comunicación descendente

En Ivancevich et al. (2006, p.426), esta comunicación viene de los que ocupan lugares superiores en la jerarquía hacia los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones esta comunicación es inadecuada e imprecisa, esta falta de información laboral crea tensiones prescindibles en los integrantes de las organizaciones.

- Comunicación ascendente

En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que su receptor, Ivancevich et al. (2006, p.427) dice que entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimientos de apelación y queja. Si estos no se tienen, los empleados encuentran la forma de

adoptar canales ascendentes inadecuados. La comunicación ascendente cumple varias funciones importantes. El investigador de la comunicación en las organizaciones Gary Kerps identifica las siguientes:

- 1.Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre las dificultades y problemas de la organización, e información sobre las actividades diarias necesarias para tomar decisiones sobre la dirección de la empresa.
- 2.Es la fuente principal de retroalimentación de los administradores para determinar la eficacia de los comunicados descendentes.
- 3.Merma las tensiones de los empleados porque permite a los empleados de los niveles inferiores compartir información pertinente con sus superiores.
- 4.Alienta la participación y dedicación de los empleados, lo que fortalece la cohesión de la organización.

- Comunicación horizontal

Para Ivancevich et al. (2006, p.427) este tipo de comunicación ocurre cuando un hay intercambio de información o mensajes entre departamentos o áreas de la misma empresa u organización, las organizaciones eficientes también requieren comunicación horizontal (por ejemplo, la comunicación entre producción y ventas en una empresa, también entre las facultades de una universidad, etc), esta es necesaria para la coordinación e integración de las funciones en la organizaciones y también porque este tipo de comunicación entre colegas es necesaria para coordinar, además satisface necesidades de carácter social; pero por lo regular se deja que los administradores la moderen.

- Comunicación en diagonal

La comunicación en diagonal es de los canales que menos se utiliza en las organizaciones, pero Ivancevich et al. (2006, p.427) menciona que es importante en situaciones en las que los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo, digamos que el contralor de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis consistiría en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los canales tradicionales del departamento de mercadotecnia. Así, el flujo de la comunicación sería en diagonal, y no vertical (ascendente) ni horizontal. En este caso este canal en diagonal sería el mejor en términos de tiempo y esfuerzo.

2.2.6.1 Riqueza de la información

Sobre la riqueza de información, Ivancevich et al. (2006, p.428) dice que esta se refiere a al volumen de información que se transmite con eficiencia. Un medio de mucha riqueza, como el trato en persona, tiene más posibilidades de generar una comprensión común entre individuos o en un grupo en comparación a un correo electrónico general enviado a todos los empleados. En la figura 7 se dan

ejemplos de medios de comunicación a los que recurren los empleados y el grado de riqueza de cada uno.

Figura 7. Medios de comunicación comunes en las empresas del siglo xxi

Medio	Riqueza	Ejemplo	Beneficios
En persona	Muy grande	Pedir un aumento a un supervisor.	Capacidad de adaptar el mensaje de acuerdo con la retroalimentación inmediata.
Conversación telefónica, videoconferencia	Grande	Reunirse con los miembros de un grupo virtual.	Eficiente, barato y menos demorado que viajar a un lugar intermedio.
Memorandos, cartas, faxes, correo electrónico personalizado, correo de voz	Poca	Comunicar a un cliente las normas de servicio.	Manera eficiente y barata de comunicar información rutinaria.
Correo electrónico general, informes financieros, volantes, tableros de avisos, informes computarizados	Muy poca	Informe anual a los accionistas.	Información estandarizada para un público muy extenso.

Nota. Tomado de *Comportamiento organizacional* (p.428), por Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M, 2006, México, McGraw-Hill Interamericana.

La comunicación en persona es rica en información porque se intercambian y observan claves verbales y no verbales. Esta forma de comunicación también transcurre “en tiempo real”, y por consiguiente la retroalimentación es inmediata. Si una persona no entiende una comunicación puede pedir enseguida una aclaración (p.428).

Existen muchos medios de comunicación en las organizaciones como lo son (p.429):

- Internet, Intranet y Extranet
- Correo electrónico y mensajes instantáneos
- Videoconferencias
- Teléfonos y computadoras
- Boletines informativos

2.2.7 La comunicación en el funcionamiento interno de la organización

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización. Aunque en gran parte de las organizaciones desarrolladas las relaciones están bien establecidas y su funcionamiento sea claro, los errores que pueden ocurrir dentro de los procesos y las relaciones anteriormente mencionadas se deben a fallos en la comunicación. Este aspecto es crucial para el buen funcionamiento de las empresas, debido a que una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, errores y retrasos en la resolución de problemas. En áreas críticas como la gestión de inventarios, donde la precisión y la coordinación son vitales, una comunicación clara y eficiente es fundamental para evitar errores costosos. Sin embargo, a menudo se pone más énfasis en la gestión de procesos, dejando de lado otras perspectivas importantes que también pueden contribuir significativamente a los problemas dentro de una organización. Por lo tanto, mejorar la comunicación no solo ayuda a resolver problemas

procedimentales, sino que también fortalece la colaboración y el entendimiento mutuo, lo cual es esencial para el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

La comunicación, además de ser esencial para las relaciones humanas y el funcionamiento de la sociedad en general, es crucial en las empresas porque facilita su desarrollo al cumplir varias funciones importantes. “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins & Judge, 2009). Estas funciones son fundamentales para el desarrollo de la empresa porque permiten mantener el orden y la estructura (control), estimular a los empleados a alcanzar sus metas (motivación), proporcionar un canal para expresar emociones y necesidades (expresión emocional), y asegurar que la información necesaria para la toma de decisiones fluya de manera efectiva (información).

La comunicación en una organización controla el comportamiento de los miembros a través de jerarquías de autoridad y lineamientos formales, como pedir a los empleados que reporten a su jefe inmediato y sigan las políticas de la compañía. Además, la comunicación informal también ejerce control, como cuando los grupos de trabajo presionan a un miembro que se destaca individualmente, afectando al resto del grupo.

La comunicación también motiva a los empleados a clarificar lo que se hace, cómo se hace y cómo mejorar el desempeño. Establecer metas específicas, proporcionar retroalimentación y reforzar el comportamiento deseado son cruciales para la motivación y requieren comunicación.

Para muchos empleados, el grupo de trabajo es una fuente principal de interacción social, y la comunicación dentro del grupo permite expresar frustraciones y satisfacciones, satisfaciendo necesidades sociales y emocionales.

Por último, la comunicación facilita la toma de decisiones al proporcionar la información necesaria para evaluar alternativas. Todas estas funciones son igualmente importantes para el desempeño efectivo de los grupos, ya que ayudan a mantener control, motivar, permitir la expresión emocional y tomar decisiones informadas.

Ahora bien, para este contexto existe un concepto específico, la comunicación interna, que se refiere específicamente a la comunicación que se desarrolla dentro de las empresas. Debido a que es una disciplina relativamente nueva y en desarrollo, no es sencillo encontrar una definición universalmente aceptada de la comunicación interna. Sin embargo, de acuerdo con Cuenca y Verazzi (2018), existe un consenso entre académicos y profesionales en que su enfoque principal es el público interno.

Para Cuenca y Verazzi (2018), la comunicación interna se define como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, que se orientan a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus

miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación con el objetivo de mantenerlos informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. Esta definición encierra muy bien el enfoque que se desea abordar, debido a que la comunicación interna juega un papel importante en el desarrollo de la empresa y, como se mencionaba anteriormente, en las relaciones interpersonales que se dan dentro del espacio de trabajo.

Siguiendo la línea de Cuenca y Verazzi (2018), la comunicación interna se caracteriza principalmente por ir orientada al público interno, es decir, todos los miembros de una organización, incluidos empleados, directivos, colaboradores y cualquier otra persona que forme parte de la estructura interna de la empresa; sin embargo, cuenta con otras características que se consideran esenciales. La comunicación interna consolida o da forma a una identidad corporativa, fortaleciendo la imagen y los valores que se comparten dentro de la organización. Además, procura satisfacer las necesidades de información de los empleados, permitiendo la circulación de normas y procedimientos que afectan su trabajo diario, tareas y atribuciones, así como aspectos relacionados con beneficios sociales, oportunidades de promoción y desarrollo profesional.

Otra característica crucial para Cuenca y Verazzi (2018), es que la comunicación interna da voz a los colaboradores, permitiéndoles expresar sus puntos de vista a través de canales específicos habilitados para recibir feedback. Esto, a su vez, facilita la transmisión de los objetivos estratégicos a toda la organización, asegurando que todos los miembros estén alineados con las metas generales.

Asimismo, esta disciplina permite que toda la plantilla conozca las decisiones, puntos de vista y criterios de los líderes en temas que los afectan directamente. Actúa como un agente de cambio, apoyando y facilitando la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y alineando a los empleados con los objetivos organizacionales.

La comunicación interna también promueve la participación y la colaboración dentro de la organización, manteniendo la coordinación entre los diferentes departamentos. Esto favorece la interacción y disminuye tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. Además, contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación, esenciales para el éxito organizacional.

Para llevar a cabo estrategias que permitan desarrollar la comunicación en una organización, es muy importante contar con un plan estratégico de comunicación interna el cual, de acuerdo con Cuenca y Verazzi (2018), se compone de los siguientes elementos:

- **Objetivos de comunicación interna.** ¿Qué hay que lograr?
- **Acciones que realizar.** ¿Cómo se va a lograr?
- **Mapa de públicos y segmentación.** ¿Quiénes serán los "sujetos" y "objetos" de la planificación?

- **Clientes internos.** ¿Qué otras áreas requieren de la comunicación interna y cómo se atenderán sus requerimientos?
- **Focos.** ¿Qué temas deben priorizarse?
- **Mensajes clave.** ¿Qué se ha de saber, comprender, sentir, hacer?
- **Ecosistema de medios.** ¿Qué medios se utilizarán para lograrlo?
- **Calendarización.** ¿Qué plazos deben cumplirse? ¿Cuándo se llevará a cabo cada acción?
- **Presupuesto estimado.** ¿Qué recursos se necesitan? Tiempo, dinero, equipo...
- **Instancias de evaluación.** ¿Se está cumpliendo con lo planificado?

2.2.8 Análisis de costo – beneficio

El ACB es un método sistemático para evaluar la viabilidad de proyectos, en este caso para la gestión de los inventarios en Districor, se realiza mediante la comparación de todos los costos y beneficios asociados. Según Boardman et al. (2018, p.2), el ACB "resume las ventajas y desventajas de una decisión en términos monetarios". Este enfoque cuantitativo es fundamental para determinar si los beneficios de una acción específica, como la implementación de nuevas estrategias para mejorar la gestión de inventarios, superan sus costos.

La cuantificación precisa de costos y beneficios es crucial para saber la importancia y la viabilidad de un proyecto. El análisis costo-beneficio consta de unos componentes los cuales para Boardman et al. (2018) son:

- **Costos Directos:** Incluyen los costos de adquisición, almacenamiento, manejo de inventarios, y las tecnologías implementadas para su gestión.
- **Costos Indirectos:** Pueden incluir costos asociados con la falta de productos (stockouts) o el exceso de inventario.
- **Beneficios Directos:** Comprenden ahorros en costos operativos y reducción de pérdidas por deterioro de inventarios.
- **Beneficios Indirectos:** Incluyen mejoras en la satisfacción del cliente y en la eficiencia de la cadena de suministro.

También cabe mencionar que para cuantificar los costos y beneficios en términos monetarios se pueden utilizar métodos como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), puesto que el VPN "es una técnica que descuenta los futuros flujos de caja a su valor presente, facilitando la comparación directa" (Boardman et al., 2018, p. 85).

Teniendo en cuenta a Boardman et al. (2018), se dice que hay tres puntos importantes para tener en cuenta en la metodología del ACB los cuales son:

- Identificar y cuantificar todas las posibles fuentes de costos y beneficios relevantes asociados con el proyecto esto con el fin de obtener una evaluación completa.

- Aplicar una tasa de descuento adecuada es fundamental para reflejar el valor temporal del dinero, calculando el valor presente de costos y beneficios futuros.
- Comparar los valores presentes de los costos y beneficios para determinar si realmente el proyecto es viable económicamente. Esto se hace bajo el método del VPN, en el cual, si el resultado es positivo, indica que los beneficios superan los costos.

Otros autores también hablan de que para realizar un análisis costo – beneficio, se puede utilizar el retorno de la inversión (ROI), que como nombra Stoel y Leeuwen (2007, p.8) representa el beneficio obtenido de una inversión en comparación con los costos que esta implica, expresado como un porcentaje. Aunque el ROI no se limita exclusivamente a términos monetarios, generalmente se calcula como un porcentaje. Por ejemplo, los costos también pueden medirse en unidades de tiempo, como el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio entre ingresos y gastos. No obstante, en la práctica es común expresar el ROI en términos monetarios para identificar el valor agregado y facilitar una evaluación completa del proyecto o inversión, esto permite a las empresas y organizaciones tomar decisiones informadas sobre dónde asignar recursos y evaluar el éxito de proyectos o estrategias implementadas.

El **ROI** se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Este indicador es ampliamente utilizado en el ámbito empresarial para justificar inversiones y proyectos, ya que proporciona un valor cuantificable sobre el rendimiento que se puede esperar. Si el ROI es positivo, indica que la inversión está generando ganancias; si es negativo, significa que está generando pérdidas.

Siguiendo con Boardman et al. (2018), el análisis costo-beneficio es una herramienta valiosa para la gestión de inventarios, proporcionando una base racional y cuantitativa para evaluar la viabilidad de diversas estrategias. A pesar de tener limitaciones, como la cuantificación de beneficios intangibles y la incertidumbre de proyecciones futuras, su aplicación adecuada puede llevar a decisiones más eficientes en el tiempo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Diagrama de Ishikawa

.Esta herramienta, también llamada diagrama causa-efecto, fue desarrollada en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa, “tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales” (Romero & Diaz, 2010) Esta herramienta no sirve para dar solución a problemas de manera inmediata sino, más bien, para identificar las causas principales que se deben abordar para sobrepasar el problema.

Para Romero y Diaz (2010, p.128) la elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, tipo “lluvia de ideas”, y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenden todos de las ramas principales. Se considera que es una herramienta adecuada para un diagnóstico empresarial, debido a que es una herramienta muy práctica con un componente lúdico que facilita su desarrollo y comprensión.

2.3.2 Caracterización de los procesos

La caracterización de procesos es una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna, especialmente en áreas críticas como la gestión de inventarios. La caracterización de procesos se define como la identificación y descripción detallada de los elementos que componen un proceso específico dentro de una organización (Pérez Fernández de Velasco, 2012). En el ámbito de la gestión de inventarios, esta herramienta permite desglosar y analizar todas las actividades, recursos y controles involucrados en el manejo eficiente de las existencias de una empresa.

La caracterización de procesos típicamente incluye los siguientes elementos (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010):

1. **Definición del alcance:** Identificar el proceso a caracterizar y sus límites.
2. **Recopilación de información:** Obtener datos sobre el proceso mediante entrevistas, observaciones, revisión de documentos y análisis de flujo de trabajo.
3. **Representación gráfica:** Elaborar diagramas de flujo, mapas de procesos o esquemas que ilustren el proceso de manera visual.
4. **Descripción detallada:** Documentar cada etapa del proceso, incluyendo entradas, salidas, actividades, recursos y responsables.

5. **Análisis y evaluación:** Identificar oportunidades de mejora, cuellos de botella y riesgos potenciales.

La caracterización de procesos es una herramienta poderosa para la optimización de la gestión de inventarios en empresas comercializadoras. Al proporcionar una visión clara y estructurada de todas las actividades involucradas, permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, estandarizar procesos y tomar decisiones informadas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la implementación efectiva de esta herramienta puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la gestión de la cadena de suministro.

2.3.3 Entrevista

La entrevista es una herramienta fundamental para recoger información cuando no se tiene un conocimiento específico de los problemas y puede ser útil como el primer paso para identificar problemas en las organizaciones. Para Perea (2008, p.231) la entrevista tiene diversos niveles para su administración, es decir, puede ser considerada como método, técnica, herramienta o un instrumento. La entrevista en el campo de la investigación científica tiene la consideración de método, porque responde a la naturaleza y objetivo del método.

Este instrumento mejora considerablemente la información que se recoge porque permite evidenciar las diferentes perspectivas que se presentan en diferentes ángulos que, en el ámbito organizacional, podría definirse en el cómo las personas de las diferentes áreas de la empresa visualizan un mismo problema. La entrevista “permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización” (Grupo de Soluciones Horizonte (GSH), 2023). Entonces, se considera a la entrevista como un instrumento válido para recolectar la información necesaria para la etapa de identificación del diagnóstico organizacional.

2.3.4 La observación

La técnica de observación es un método de investigación que implica registrar y examinar las conductas y acciones de personas, grupos o fenómenos dentro de su entorno habitual. Para Medina et al. (2023) esta observación puede llevarse a cabo de manera estructurada y controlada, o de forma más informal y descriptiva. Es una herramienta utilizada para la recolección de datos en estudios de áreas como las ciencias sociales, la psicología, la antropología, entre otras disciplinas. A través de esta técnica, los investigadores pueden observar comportamientos, actitudes y acontecimientos en entornos tanto naturales como controlados.

La técnica de observación es clave en muchas investigaciones porque permite a los investigadores recopilar datos de primera mano y entender en profundidad los comportamientos y actitudes que estudian. Además, es súper útil cuando

otros métodos no funcionan tan bien, como cuando se trata de explorar actitudes u opiniones.

En resumen, la técnica de observación es un recurso valioso y adaptable en investigaciones de diversos ámbitos. Facilita a los investigadores la recolección de información precisa y detallada sobre comportamientos, actitudes y eventos. Sin embargo, es esencial considerar los desafíos que conlleva, como la posible subjetividad. Al aplicar métodos rigurosos y analizar cuidadosamente los datos obtenidos, esta técnica puede ser muy eficaz para lograr una comprensión profunda de los temas estudiados.

En las empresas se utiliza mucho la observación participante que como dice Medina et al. (2023) es una técnica comúnmente empleada en estudios cualitativos, en la que el investigador se involucra en el grupo que desea estudiar, interactuando con sus miembros lo más posible. Para aplicar esta técnica, el investigador debe estar presente en el lugar de investigación y establecer vínculos con las personas que forman parte de dicho grupo.

2.3.5 Mapas de procesos

El mapa de procesos es una técnica o herramienta que como dice Pico (2006), se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos; mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente. Existen varios tipos de procesos: a) estratégicos o de gestión, b) operativos y c) de soporte o apoyo.

Para Pérez (2012) la construcción del mapa de procesos se ha de iniciar teniendo la primera visión que se tiene de la empresa a trabajar, y si es gráfica mejor, esta es la del Proceso de negocio dentro de la cual incluye los procesos operativos que interactúan y se concatenan con la cadena de valor. Es claro que esto va dirigido hacia el cliente y hacia los objetivos globales de la Organización. El proceso de negocio utiliza como entradas laterales el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión; se constata que al cliente lo que le interesa es el coherente desarrollo del proceso global interfuncional, más que los procesos parciales que se van entregando.

Completada esta visión inicial del proceso de negocio, se añade en la parte superior del gráfico los procesos de apoyo que proporcionan recursos y en la parte inferior los procesos de gestión que controlan, evalúan y dan información.

Se conviene que los procesos interactúan porque comparten productos; pues bien, el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de Apoyo comparten necesidades y recursos, y con los de Gestión porque comparten datos e información; recordemos que los productos tienen que estar caracterizados.

Los mapas de procesos son convenientes en la medida en que sean comprendidos por todos puesto que estos dan diferentes beneficios y elementos para comprender los procesos de la empresa como son los siguientes según Pérez (2012):

- A nivel macro, muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa. Facilita la comprensión de las interacciones clave.
- Proporciona una visión sistémica de la empresa. Podría desencadenar un cambio organizacional (estilos de dirección y estructura organizativa más plana).
- Facilita la comprensión de las relaciones causa - efecto, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente. Muestra los puntos de contacto con el cliente para ver en cada uno de ellos la contribución de los diferentes procesos de la empresa.
- Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente.
- Al visualizar el funcionamiento de la empresa, facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.
- Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

2.3.6 Flujogramas

Para Gómez (1997) los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier estudio de métodos y sistemas. De hecho, los flujogramas presentan una imagen panorámica del área que está siendo estudiada. Con el uso de esta técnica el analista se encuentra en posibilidad de resumir el vasto campo de detalles inconexos que ha recogido de un “mapa” único y sencillo.

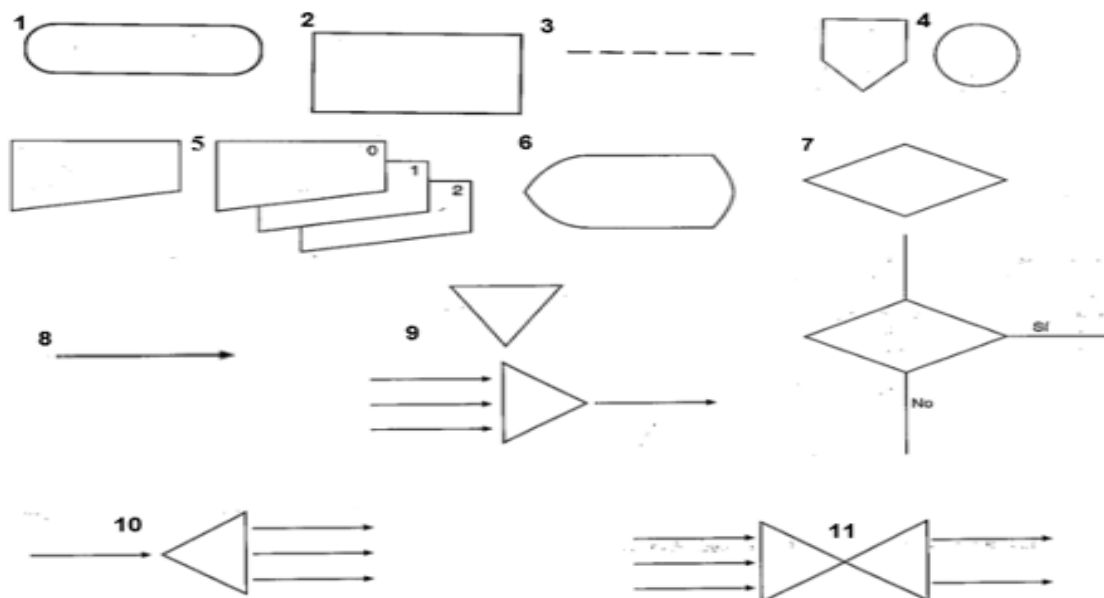
Un flujograma o carta de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que conforman un procedimiento, estableciendo también su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el tiempo empleado, el itinerario de las personas, las formas y la distancia recorrida, etc.

Estos flujogramas satisfacen tres funciones:

- Permiten que el analista se asegure de que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Sirve de base para escribir un informe claro y lógico
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

La simbología para los flujogramas es la siguiente:

Figura 8. Simbología para los flujogramas



Nota. Adaptado de *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Análisis y Diseño* (p. 112-115), por G. Gómez Ceja, 1997, Ciudad de México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Derechos Reservados © 1997.

1.Principio y/o terminación del diagrama

Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada.

2.Actividad u operación

Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea el valor, forma o disposición de la información.

3.Anotación, aclaración o ambos casos

Siempre que se quiera hacer algún comentario al margen, notas explicativas, aclaraciones; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.

4.Conector

Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas del diagrama obliguen a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.

5.Documento

El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforada y la cinta magnética). Siempre que un documento tenga varias copias, éstas deberán representarse dentro del diagrama y numerarse con cero el original: uno para la primera copia y así sucesivamente, ejemplo:

6.Transferencia

Este símbolo se utiliza cuando el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre y cuando nos interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.

7.Alternativa

Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.

8.Dirección de flujo

Indica la secuencia de la información y se utiliza para unir símbolos, según sea su flujo, o para indicar principios de alternativas.

9.Canalización

Este símbolo se utiliza en tres formas diferentes, cuando se recibe información de varias fuentes y se condensa en una sola.

10. Cuando se recibe información de una sola fuente y se canaliza por diferentes fuentes.

11. O bien, cuando se recibe información de varias fuentes y se canaliza a otras fuentes.

2.3.7 Las 5S's

Con respecto a las 5S's Muñoz et al. (2022), menciona que son una metodología que fueron desarrolladas por Toyota alrededor del año 1960 y nacieron por la necesidad de mantener los centros de trabajo y su entorno más organizados, ordenados y limpios, ayudando a que la empresa incrementara los índices de eficiencia y productividad en sus procesos. Las 5S's son las iniciales de cinco palabras japonesas las cuales nombran cada una de las fases que componen la metodología las cuales según Muñoz et al. (2022), son las siguientes:

1. Seiri (Clasificar): Implica identificar y separar lo necesario de lo innecesario en un lugar de trabajo para eliminar desperdicios y riesgos. Es fundamental preguntarse si un elemento es realmente necesario en el momento y no para el futuro lejano. La aplicación del *Seiri* se conforma de las siguientes actividades:

- Separar aquello que es realmente útil de aquello que no lo es
- Mantener lo que se necesita y eliminar lo que sobra

- Separar los elementos necesarios según su uso y la frecuencia de utilización
- Aplicar estas normas tanto a materiales tangibles como intangibles

Estos son algunos de los beneficios de la implementación de esta etapa:

- Liberación de espacio útil en bodega y oficinas
- Reducción del tiempo necesario para acceder a la mercancía, herramientas y utensilios de trabajo
-

2. **Seiton (Ordenar):** Establece la ubicación precisa de los elementos necesarios para facilitar su acceso y reposición. El lema es "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Para esto se ha de definir el lugar preciso para la ubicación de todos los elementos que se definieron como necesarios en la etapa del *Seiri*, y cómo identificarlos para facilitar la búsqueda y el regreso a su posición.

Se deben analizar los siguientes aspectos para definir el lugar más adecuado para la ubicación de estos elementos:

- La frecuencia de uso
- Las personas que lo utilizan
- Ergonomía y accesibilidad del lugar donde se dejarán los elementos
- Forma y peso de los elementos y sus contenedores
- Definir la cantidad máxima y mínima a almacenar de cada elemento
- Identificar todos los elementos dando un nombre a cada elemento y cada elemento con su nombre, lo cual hará que se minimice el tiempo de búsqueda. Esto se puede realizar por medio de etiquetas, letreros o siluetas pintadas.

3. **Seiso (Limpiar):** Implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad para mantener la motivación del personal y prevenir accidentes. La limpieza no es solo limpiar, sino también eliminar las causas de suciedad asegurando que todos los medios se encuentren siempre en perfecto estado de salud. Para ello se debe definir un procedimiento de limpieza para cada centro de trabajo, el cual indique los responsables de limpiar, con qué frecuencia, cuándo y las actividades a desarrollar y los elementos con los cuales se debe hacer la limpieza.

Mantener la limpieza no debería verse como una responsabilidad exclusiva de algunos, sino como una actividad conjunta de todas las personas que trabajan en el área, independientemente de su cargo o nivel de cualificación. Es una tarea en la que todos deben participar, discutiendo cómo se genera la suciedad, identificando sus fuentes, explorando maneras de eliminarla y determinando qué medidas se pueden tomar para prevenir su reaparición.

4. **Seiketsu (Señalizar):** Consiste en distinguir claramente entre situaciones normales y anormales mediante señalización visible para todos, como códigos de colores o luces indicadoras, códigos de colores, tarjetas, entre otras. Las señales varían según los elementos que se necesiten controlar, estas deben verse fácilmente a la distancia y ser entendibles para todo el personal.
5. **Shitsuke (Mantener):** Es la etapa más importante y se enfoca en mantener las normas establecidas en las cuatro etapas anteriores, con el fin de que la metodología siga funcionando. La herramienta principal para valorar esta etapa es la auditoría 5S's, la cual es un examen periódico donde se comprueba el cumplimiento de lo pactado en la implementación de las etapas anteriores. Para ello es necesario desarrollar una lista de chequeo e indicadores, que permitan medir el proceso y establecer la prioridad de las actividades de mejora.

Considerando lo anteriormente dicho, para Muñoz et al. (2022) la implementación exitosa de las 5S requiere disciplina, constancia, compromiso, trabajo en equipo y una mentalidad de mejora. Estas etapas ayudan a mantener el orden, la organización y la limpieza en el lugar de trabajo, mejorando la eficiencia y la productividad en la empresa.

2.3.8 Proceso descriptivo del cargo o manual de funciones

La descripción de un cargo implica documentar por escrito las actividades que realiza la persona que lo ocupa, cómo las lleva a cabo y las condiciones en las que trabaja. Murillo habla de que, aunque no existe un formato único para describir un puesto, es importante incluir ciertos elementos clave en el proceso: la identificación y resumen del puesto, las relaciones, responsabilidades y deberes, la autoridad y los estándares del puesto, así como las condiciones de trabajo y las especificaciones de este.

El proceso para el Diseño del cargo consta de las siguientes etapas según Dessler (2001) como se citó en (Murillo et al., 2017):

1. *Identificación del cargo:* En este paso, se recopilan diversos tipos de información. Aquí se especifica el título del cargo y se determina su estatus, grado o nivel según la descripción. También se incluye el título del supervisor inmediato, se debe registrar el nombre de la persona que ocupa el puesto, la dependencia a la que pertenece y la fecha en la que se realizó el análisis.
2. *Resumen del puesto:* En este paso, se describe de manera general la naturaleza del puesto, detallando claramente las funciones y actividades que deben realizarse, así como las responsabilidades asignadas, para evitar interpretaciones erróneas o flexibles. La descripción debe ser muy específica para facilitar la identificación del perfil de las personas que se deben contratar, el tipo de capacitación necesario y la forma de evaluar su desempeño. A partir de esta etapa, se puede definir con precisión la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos se actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. *Relaciones*: En esta etapa, se deben especificar las relaciones e interacciones que implicará el desempeño del cargo, tanto con personas dentro como fuera de la organización. Es crucial definir a quién se reporta, a quién se supervisa, con quién se trabaja y con qué personas externas a la empresa se debe tener contacto.
4. *Responsabilidades y deberes*: para esto es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes el puesto, con una o dos frases que la describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.

2.3.9 Manual de procedimientos

Para Stagnaro et al. (2012) un manual de procedimientos se puede entender como un conjunto de pasos que describen la manera y la secuencia en que se deben realizar determinadas actividades. Estas actividades se componen de tareas específicas que deben ejecutarse en un orden particular y de una forma establecida.

Se puede inferir que, dentro de una empresa, un procedimiento cumple al menos tres funciones primarias las cuales son:

1. El objetivo es asegurarse de que cualquier persona en la organización realice las tareas y actividades de la misma manera en que fueron concebidas, alineadas con los objetivos organizacionales.
2. Inducir a la calidad, ya que, acogiendo el concepto de calidad total, se deben definir los objetivos, decir cómo se llegan a ellos, escribir cómo y cumplir sistemáticamente con lo que ya está escrito.
3. Realizar las actividades siguiendo un método debería, en teoría, producir resultados consistentes cada vez que se repite la misma tarea. Documentar el método por escrito permitirá evaluar el procedimiento y realizar ajustes en sus componentes si es necesario.

Para Stagnaro, la elaboración de un procedimiento requiere que quien lo redacte tenga un buen conocimiento del proceso y que se asegure de que el texto sea fácil de entender para ser útil. Por eso, si la persona que escribe el procedimiento no es quien realiza la tarea, es común realizar entrevistas a los empleados para recopilar información sobre las actividades que llevan a cabo. De este modo, se hace explícito el conocimiento implícito que el trabajador tiene sobre la empresa y sus procesos. Se puede decir que los manuales de procedimientos son esenciales para los empleados de las diferentes áreas de la organización, ya que necesitan consultarlos para comprender cómo deben llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas.

El manual de procedimientos como dice Stagnaro (2012), tiene como objetivo establecer una única manera de realizar una actividad y ejecutar cada tarea conforme a las normas y políticas de la organización, mejorando así su eficiencia. Puede estructurarse como un documento único que incluya todos los

procedimientos generales, o dividirse en bloques que abarquen los procedimientos específicos de cada área.

2.3.9.1 Estructura para el manual de procedimientos

Para Stagnaro el manual de procedimientos puede armarse de dos formas, como un texto único con todos los procedimientos, o en distintos bloques con los procedimientos de cada área. En ambos casos, una **portada** antecede el texto. En la primera página se incluye el logotipo de la organización y el nombre para enmarcar institucionalmente el texto y título que generalmente es "Manual de procedimientos de X".

-En ocasiones los manuales suelen tener una **introducción**, aunque en algunos casos se prefiere presentar el procedimiento solo con el objetivo y el alcance.

-Luego de esto, se inicia con el nombre del procedimiento que se especifica, el cual funciona como **título**.

-Luego del título, en todos los manuales se explicitan obligatoriamente los **objetivos** y el **alcance** del procedimiento. Los objetivos se manifiestan de manera precisa, concreta y sintética aquello que se pretende alcanzar. Estos se dan mediante infinitivos: como implementar, proveer, guardar, elegir, entre otros. Mientras que la función del alcance es determinar el rango de aplicación del procedimiento, por lo que allí se debe especificar el sector y las situaciones donde se involucra el empleado.

- En algunos casos, después del alcance, se incluye una sección titulada "**Glosario**" o "**Definiciones y Abreviaturas**". Esta sección tiene la función de definir términos técnicos, palabras con significados específicos, siglas o abreviaturas que podrían ser desconocidos para el lector. Su propósito es garantizar que los usuarios del documento comprendan adecuadamente el contenido.

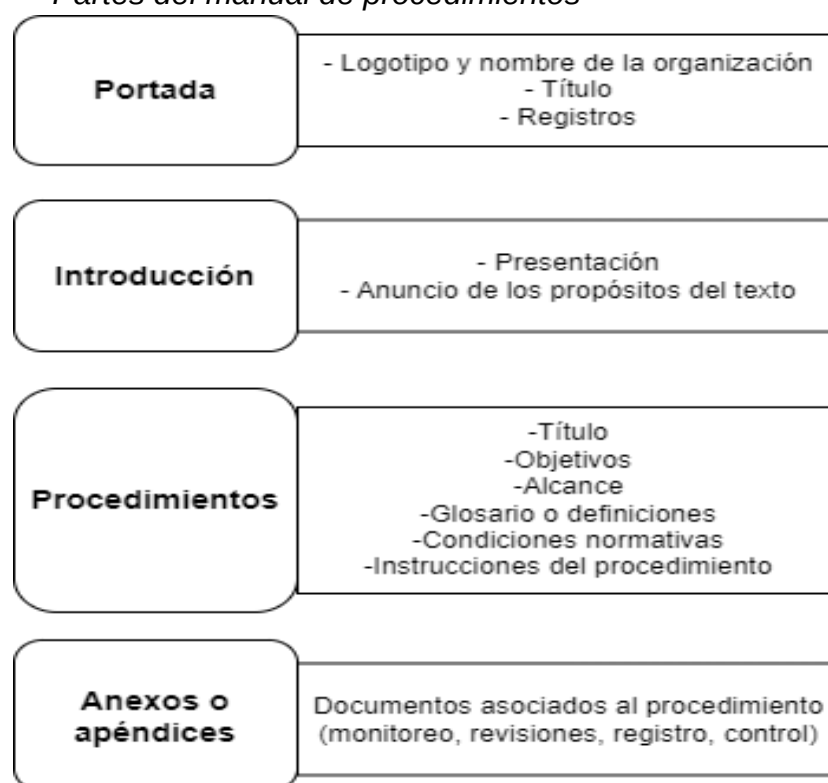
- Y luego, Si el procedimiento requiere condiciones específicas para su ejecución, se incluye una sección titulada "**Condiciones Normativas**". En esta parte se describen las condiciones necesarias para llevar a cabo el procedimiento, como aspectos relacionados con la seguridad, incluyendo riesgos y medidas de protección, así como detalles sobre las herramientas, materiales o equipos necesarios para el trabajo.

- Una vez realizada la presentación, se desarrollan las **instrucciones** del procedimiento, detallando de manera secuencial o cronológica los pasos necesarios para llevar a cabo una actividad o función específica, con el objetivo de asegurar la calidad de los productos o servicios esperados. En esta sección se especifica qué se debe hacer, quiénes están autorizados para hacerlo, quiénes deben autorizarlo, así como el cómo y el cuándo se debe realizar. La información se organiza en dos partes: por un lado, se identifican las áreas, sectores o cargos responsables de la función, y por el otro, se aclara la responsabilidad y el tipo de participación de cada uno.

Es importante observar que las responsabilidades tanto para la ejecución como para el cumplimiento de la actividad se especifican mediante sustantivos que hacen referencia a los cargos, como "sector compras", "auditoría", "área financiera", "encargado de abastecimiento", "asistente" o "secretaria". No se utilizan referencias personales en estas indicaciones.

- En algunos casos, cuando el procedimiento lo requiere, es necesario añadir una sección llamada "**Anexos**" o "**Apéndices**". Esta sección incluye documentos asociados al procedimiento que son necesarios para el monitoreo de actividades, revisiones, registros y control. Entre estos documentos pueden encontrarse formularios, modelos de autorización, cuadros de registro, listas de seguimiento, fichas de mantenimiento, diagramas y gráficos de control, entre otros. A continuación, se muestra una figura donde se sintetizan las partes del manual de procedimientos.

Figura 9. Partes del manual de procedimientos



Nota. Adaptado de *En carrera: escritura y lectura textos académicos y profesionales* (p.144), por Abramovich, A. L., Bengochea, N., Camblong, J., da Representação, N., Knorr, P., Levín, F., . . . Zunino, C., 2012, Buenos Aires, Argentina: UNGS.

2.3.10 Indicadores de Seguimiento y Medición

Los indicadores de seguimiento y medición son herramientas fundamentales para evaluar y controlar el desempeño de los procesos empresariales. Los indicadores de seguimiento y medición, también conocidos como KPIs (Key

Performance Indicators), son métricas cuantificables utilizadas para evaluar el desempeño de un proceso o actividad en relación con sus objetivos (Parmenter, 2015). En el contexto de la gestión de inventarios, estos indicadores permiten monitorear la eficiencia y eficacia de las operaciones relacionadas con el manejo de existencias. Es esencial por las siguientes razones:

- Facilitan la toma de decisiones basada en datos
- Permiten identificar áreas de mejora
- Ayudan a optimizar los niveles de stock
- Contribuyen a reducir costos operativos
- Mejoran la satisfacción del cliente

A pesar de sus beneficios, la implementación de indicadores de seguimiento y medición puede enfrentar varios desafíos:

- Selección de los indicadores adecuados
- Recolección precisa y oportuna de datos
- Interpretación correcta de los resultados
- Resistencia al cambio por parte del personal
- Equilibrio entre múltiples indicadores

Para superar estos desafíos, es fundamental contar con el apoyo de la alta dirección, proporcionar capacitación adecuada y fomentar una cultura basada en datos (Kaplan & Norton, 1996).

No obstante, la concepción de control no se debe tornar como el anticuado pensamiento de supervisión directa, fiscalizadora y estricta que ha derivado en la restricción del desarrollo de las habilidades personales y la creatividad. De hecho, es el control mediante la generación de información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito

Por ende, controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada. Por su parte, el proceso o la situación misma se encarga de realizar el monitoreo de las variables y el correspondiente ajuste, en caso de que se presenten desviaciones frente a lo establecido o lo esperado. Los indicadores de gestión son producto de la relación entre variables que permiten conocer el estado, funcionamiento o comportamiento de una actividad u objeto observado.

Los beneficios que trae consigo la implementación de indicadores de gestión se acerca a las ventajas que trae consigo la gestión por procesos. Adicional a estas, los indicadores de gestión representan un papel muy importante ya que promueve el alcance de metas establecidas, dispone una herramienta de información sobre la gestión del negocio, identifica oportunidades de mejoramiento, permite priorizar actividades, entre otros beneficios.

2.3.11 Autoevaluación

La autoevaluación es una herramienta clave para medir y evaluar el funcionamiento de los procesos en una organización. Nuevamente, Pérez (2004, p.310), expone en su texto la definición según la norma ISO 9004:2000, la autoevaluación implica un examen sistemático y periódico de los procesos y sus resultados. Se utiliza una plantilla que incluye aspectos a evaluar relacionados con las actividades específicas de los procesos, una escala de evaluación, comentarios para comprender los resultados y un plan de acción para abordar correcciones, acciones correctivas, preventivas o mejoras.

La autoevaluación no solo es útil para medir el desempeño, sino también para identificar no conformidades y riesgos en los procesos. Además, para alinearse con el enfoque sistémico de la gestión, es recomendable que la plantilla incluya la evaluación del funcionamiento de los procesos de mejora continua y acciones correctivas y preventivas. En resumen, la autoevaluación es una herramienta efectiva que ayuda a las organizaciones a gestionar y mejorar sus procesos de manera constante.

2.4 MARCO EMPRESARIAL

Reseña histórica

La Distribuidora Corazón del Valle - Districor SAS fue fundada en 1995 como una empresa familiar, la cual se enfocaba principalmente en la comercialización de desechables, durante ese tiempo realizaban sus labores de manera muy manual, como cualquier empresa que se encuentra en su etapa inicial. Durante esos años se enfocaron en mantener en funcionamiento la organización para posteriormente poder incursionar en nuevos productos.

En 2008, un miembro de la familia asumió la gerencia de la empresa, lo cual inicio a la exploración en nuevos productos como congelados y proteínas, en ese tiempo la empresa tuvo un crecimiento constante, queriendo definir su perfil empresarial en función de aumentar su crecimiento.

El año 2014 fue un punto de inflexión, el gerente tomó decisiones para empezar a posicionar la empresa en el municipio y, con la llegada de nuevos vendedores, vino la ampliación del portafolio de productos, ya no se iban a enfocar solo en desechables sino que empezó a expandir las líneas con productos de aseo, alimentos y demás productos que le darían a Districor un perfil para brindar soluciones no solo a clientes finales sino también a nivel empresarial, dejando atrás los productos de proteínas y congelados, estos últimos volverían a comercializarse años después.

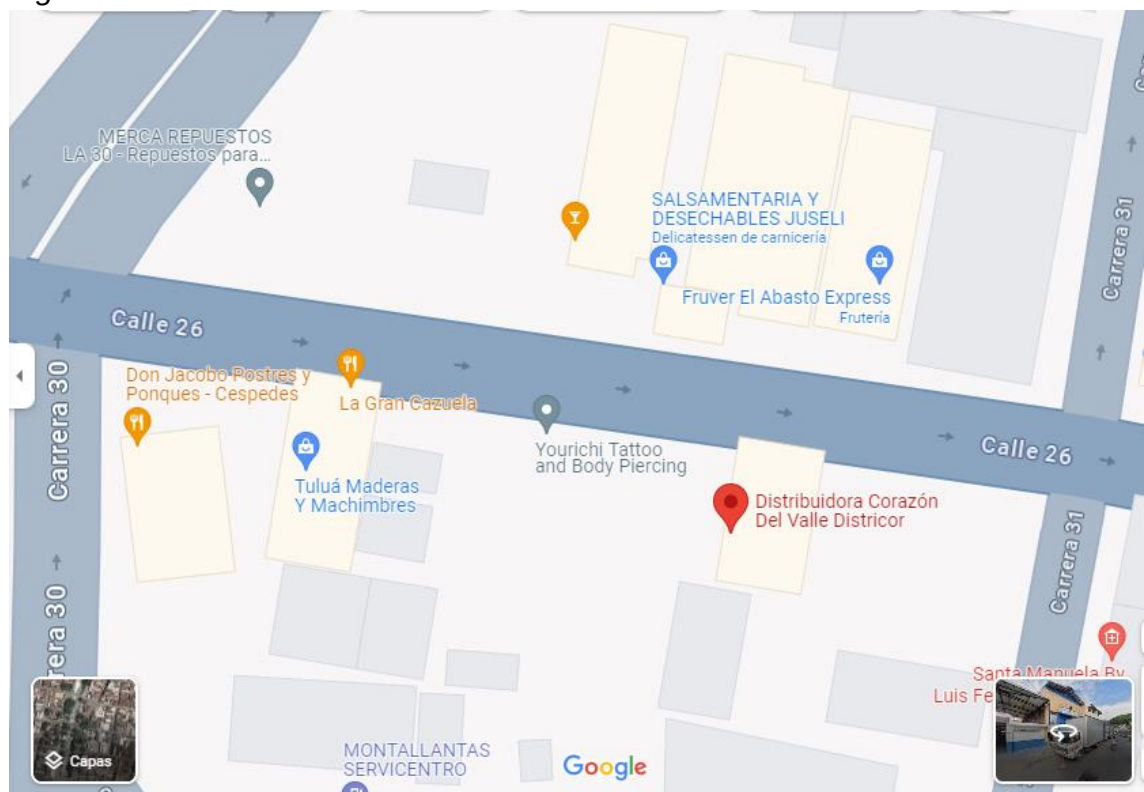
Actualmente la empresa todavía se encuentra en la etapa de recuperación de momentos difíciles como lo fueron la pandemia la cual frenó el crecimiento empresarial y económico a nivel mundial y, posteriormente, el paro nacional en el año 2021 que generó mucha incertidumbre y daños al gremio empresarial que recién salían de un año tan atípica como lo fue el 2020. Sin embargo, ahora Districor es una empresa muy bien posicionada a nivel municipal y regional,

aumentando su cuota y territorio de mercado e introduciendo por medio de la comercialización diferentes tipos de productos al mercado, lo que ha generado que tenga que aumentar su departamento de logística y ventas para poder cubrir la demanda.

Ubicación geográfica

La empresa está ubicada en Colombia, Valle del Cauca, tiene 2 sucursales en los municipios de Buga y Tuluá, siendo esta última la sede principal, ubicada en la calle 26 #30-60, en donde se recibe la mercancía y se realizan sus operaciones principales, así como también en la cual se está realizando y recogiendo la información para el proyecto.

Figura 10. Ubicación de la distribuidora Districor



Nota. Ubicación de la Distribuidora Corazón del Valle en el mapa de la ciudad de Tuluá. Tomada de “Google Maps” por L. Argüello y JC. Silva. 2024. <https://maps.app.goo.gl/JkvxKYyN9YzwfFYRA>. Todos los derechos reservados para 2024 por Google.

Figura 11. Imagen frontal de la fachada de Districor



Nota. Imagen de la fachada de la Distribuidora Corazón del Valle. Tomada de “disticorsas” por L. Argüello y JC. Silva. 2024. <https://www.disticorsas.com/>. Copyright © 2024.

Sector

La Distribuidora Corazón del Valle se encuentra en el sector económico terciario de la distribución mayorista o distribución B2B (business-to-business), así como también en el sector de la distribución B2C (Business-to-Consumer).

Mercado

La empresa cuenta con una cuota de mercado bastante alta en cuanto clientes de canal empresarial y canal Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías); sin embargo también cuenta con una gran cantidad de clientes finales debido a la existencia de los puntos de ventas físicos que las personas pueden visitar para realizar las compras que están ubicados alrededor de los departamentos del Valle del Cauca y Quindío, específicamente en los municipios de Tuluá, Buga, Andalucía, Bugalagrande, Cali, Toro, Trujillo, Riofrío, Alcalá, Bolívar, Buenaventura, Caicedonia, Calima, Cartago, El Cerrito, El Placer, el Dovio, Ginebra, Guacarí, La Unión, La Victoria, Palmira, Salónica, San Pedro, Santa Helena, Yotoco, Versalles, Zarzal, Armenia, Filandia, La Tebaida, Calarcá, Montenegro, Quimbaya y Salento.

Los clientes de los municipios donde están ubicados los puntos de venta físicos realizan su pedido y se les entrega el mismo día o al otro día dependiendo del flujo de pedidos y domicilios; Por otro lado, los clientes de los diferentes municipios aledaños reciben sus productos aproximadamente 24 horas después de realizar el pedido. Los clientes tienen la posibilidad de pagar con cualquier

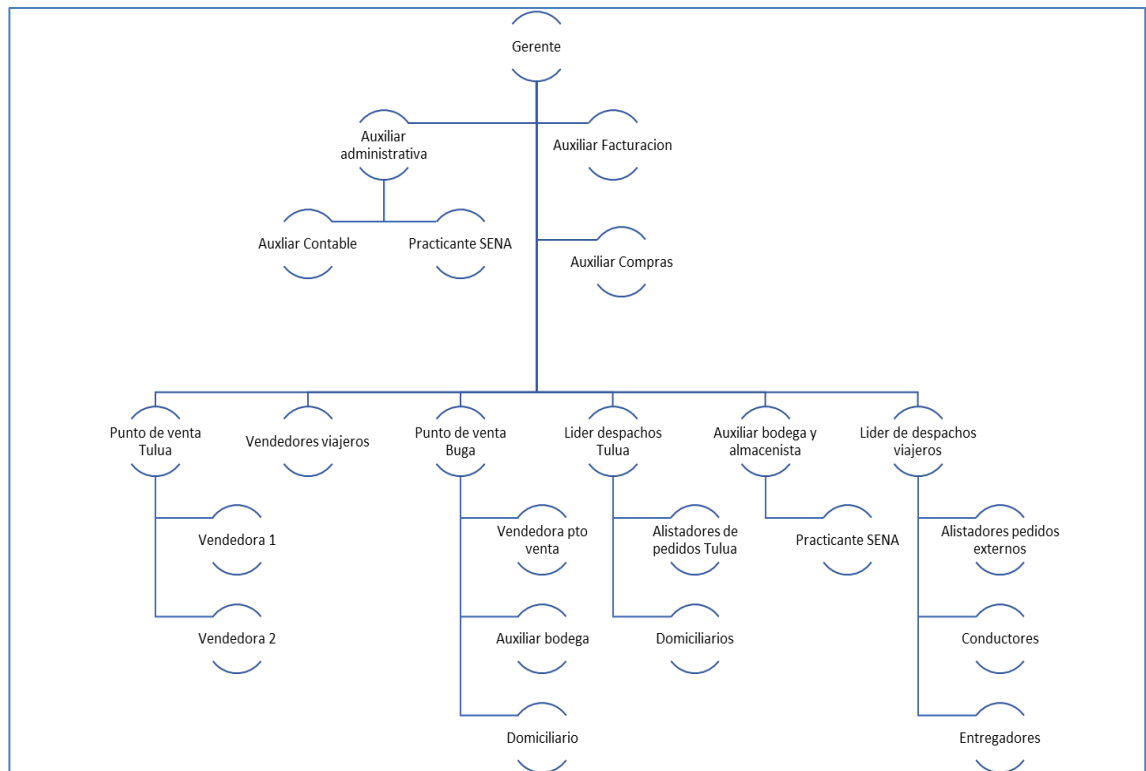
medio de pago, así como también solicitar crédito directo con la empresa (este debe ser aprobado con anterioridad)

Portafolio de Productos

Líneas institucionales de aseo, alimentos, desechables, insumos, seguridad e higiene personal donde se destacan marcas como Familia, Fuller Pinto, Clay, Latexport, Yilop, Task pro, PQP, Estra, Nestlé, Aderezos, Griffith Foods, Colombina, Zafrán, Comestibles Alfa, Casa Luker, La Coruña, entre otras.

Estructura Organizacional

Figura 12. Organigrama de la empresa Districor S.A.S



Nota. Organigrama de la Distribuidora Corazón del Valle. Tomado y suministrado por la empresa Districor S.A.S por L. Argüello y JC. Silva. 2024.

Planeación Estratégica

Misión: Districor S.A.S. brinda soluciones al mercado institucional con buen servicio, amplio portafolio de productos y asesoría personalizada; respaldado por grandes marcas reconocidas en el mercado y con un alto compromiso social con nuestro equipo de trabajo. (DISTRICOR, 2024)

Visión: Para el 2030, Districor S.A.S. será reconocida a nivel regional como una empresa sólida y con un amplio portafolio de productos y canales de distribución ajustados a los diferentes segmentos de mercado y un alto compromiso en el desarrollo socio - económico de nuestros colaboradores. (DISTRICOR, 2024)

A continuación, se muestran los factores diferenciadores de la empresa Districor, los cuales dan un plus al mercado frente a su competencia y estos son los siguientes:

- La rapidez en la entrega de pedidos con una demora de 1 día para clientes fuera de Tuluá y Buga, y el mismo día a clientes ubicados en estos municipios
- Domicilios gratis
- Son distribuidores oficiales de distintas marcas con las cuales tienen alianzas estratégicas.

Estos elementos fortalecen la propuesta de valor de la empresa, ofreciendo ventajas competitivas que pueden atraer y fidelizar a los clientes.

3.DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva

De acuerdo con Hernández et al. (2014, p.92) El objetivo del investigador radica en la exposición de fenómenos, situaciones, entornos y eventos, es decir, exponer detalladamente su naturaleza y manifestaciones. Mediante estudios descriptivos, se pretende detallar las propiedades, rasgos y perfiles de individuos, colectivos, comunidades, procedimientos, objetos o cualquier otro acontecimiento sujeto a un análisis exhaustivo. Por lo general, este método es usado para proporcionar una representación detallada y precisa de la realidad, así como también analizar tendencias, evaluar necesidades y recopilar datos que sean relevantes para el análisis detallado del problema.

Entonces, el fenómeno identificado en la Distribuidora Corazón del Valle es la poca confiabilidad en el inventario, donde las unidades físicas de inventario en repetidas ocasiones no coinciden con las registradas en el sistema; por lo cual, el proyecto busca identificar y detallar los detonantes de esta problemática, por lo cual el tipo de investigación descriptiva se adapta a este tipo de problema. Dentro de la organización ocurren gran variedad de procesos que pueden influenciar de alguna manera en el manejo del inventario, por lo cual es importante identificar y conocer el cómo se ejecutan estos procesos dentro de la organización para tener una visión más amplia y detallada de la problemática para así poder proponer mejoras según las necesidades identificadas.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método deductivo

El método de investigación a utilizar en este proyecto será el deductivo. Para Bernal (2010, p. 59) el método deductivo implica utilizar conclusiones generales como punto de partida para derivar explicaciones específicas. Comienza examinando principios, teoremas, leyes u otros conceptos de amplia aplicabilidad y credibilidad, y luego los aplica a situaciones o eventos concretos. Entonces, lo que busca este método es establecer relaciones lógicas entre las premisas generales y las conclusiones específicas.

Ahora bien, para el desarrollo del proyecto el método deductivo es de utilidad para establecer relaciones causales entre los diferentes procesos que ocurren dentro de la Distribuidora Corazón del Valle, analizando el cómo afectan la gestión de inventarios para comprenderlos por medio de las teorías de gestión de inventarios y lean manufacturing presentadas en el marco teórico, esto con el fin de llegar a comprender todos aquellos elementos particulares que conforman la generalidad del problema en los inventarios.

Método de desarrollo de los objetivos del proyecto

Fase 1: Caracterización

En la fase inicial del proyecto se determinarán tres aspectos, los cuales ayudan a la caracterización de los procesos actuales de la empresa. Primero se diseñará un mapa de procesos de los cuales surgirán despliegues de procesos para una mejor especificación, seguido del segundo elemento que serán los flujogramas de los procesos que afectan a la gestión de los inventarios en Districor S.A.S. y, por último, se distinguen las relaciones funcionales que intervienen en la gestión de los inventarios.

Fase 2: Diagnóstico

La segunda fase expondrá el diagnóstico de los procesos presentados en la fase anterior donde, gracias a la información recolectada por medio de entrevistas y observaciones, se identificarán puntos con fallos de los procesos evaluados por medio de flujogramas, acompañado de un diagnóstico del funcionamiento de las relaciones funcionales que afectan la gestión de inventarios.

Fase 3: Formulación de objetivos, estrategias y proyectos

Posteriormente se formularán los objetivos y estrategias para el plan de mejora, con el objetivo de resolver la problemática por medio de proyectos de los cuales se brindará una explicación detallada.

Fase 4: Mecanismos de seguimiento y control

Después de haber brindado el diseño de los proyectos, se propondrán indicadores de evaluación como mecanismos de seguimiento y control, tanto para los proyectos, como también procesos que se consideren relevantes para evaluar el funcionamiento de la propuesta de mejora.

Fase 5: Evaluación de costo beneficio

Por último, se realizará una evaluación costo beneficio de la propuesta de mejora donde, por medio de estimados, se precisará el costo de implementación de cada proyecto, así como también los beneficios, cada uno con su respectiva clasificación, finalizando con el costo y beneficios totales de la propuesta de mejora.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utiliza una metodología mixta en donde la adquisición y el tratamiento de datos, se obtuvo a través de fuentes primarias y secundarias por medio de las cuales se recolecta información para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

Tabla 1. Técnicas de recolección de información

Objetivos	Fuente de Investigación	Técnica para aplicar	Propósito	Soportes y/o actores
Caracterizar los procesos y factores asociados a los inventarios.	Primaria	Observación participante	Conocer los diferentes procesos y factores asociados que intervienen con los inventarios, esto por medio de la experiencia y el entendimiento que los trabajadores de la empresa tienen de estos.	Auxiliares de facturación, de compras, bodeguero, alistadores, cajas y domiciliarios.
Diagnosticar los procesos y factores asociados a los inventarios para valorar su desempeño	Primaria	Observación participante y entrevistas	Identificar en qué punto de los procesos se está cometiendo algún error y a su vez también identificar las falencias que ocurran en la comunicación interna	Ocho entrevistas (Ver anexos F, G, H, I, J, K, L y M)
Formular objetivos, estrategias y proyectos que permitan el mejoramiento de la efectividad y la calidad en los inventarios	Secundaria	Revisión documental	Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de inventarios que ayuden a mejorar los puntos débiles que se presentan en la empresa	Revisión Bibliográfica y equipo de consultores
Proponer mecanismos de seguimiento y control para los proyectos	Secundaria	Revisión documental	Asegurar que los proyectos se mantengan alineados con los resultados esperados, detectando desviaciones a tiempo y facilitando la toma de decisiones	Revisión bibliográfica y equipo de consultores

Objetivos	Fuente de Investigación	Técnica para aplicar	Propósito	Soportes y/o actores
Evaluar el costo-beneficio del plan de mejora para la gestión de los inventarios	Secundaria	Revisión documental	Evaluar la viabilidad de los proyectos que se quieren proponer para el plan de mejora	Revisión bibliográfica y equipo de consultores

Nota. Elaboración propia, 2024.

4.CAPÍTULO 1: CARACTERIZAR LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS A LOS INVENTARIOS

El capítulo a continuación tiene como objetivo presentar e ilustrar los procesos generales llevados a cabo en Distribuidora Corazón del Valle, detallando aquellos que influyen en la problemática objeto de estudio, haciendo también énfasis en los agentes que intervienen en los mismos, en conjunto con el desarrollo de las relaciones que ocurren dentro de la misma. A lo largo de los años, Districor ha demostrado eficacia al delegar funciones y establecer procesos claros en sus diversas áreas, lo que ha contribuido a una mejor organización y control. Esta estandarización de procesos es crucial para preservar el conocimiento adquirido, facilitando su rápida transmisión y adaptación. Además, esta estandarización no solo simplifica la transmisión de conocimientos, sino que también promueve la consistencia en la calidad de los servicios ofrecidos. Al establecer procedimientos uniformes en todas las áreas de la empresa, Distribuidora Corazón del Valle puede optimizar sus recursos y maximizar la efectividad de sus equipos de trabajo. Este enfoque sistemático no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse ágilmente a los cambios del mercado y responder de manera proactiva a las demandas de los clientes.

Al presentar estos procesos, es importante dar a entender cómo se realizan, con qué pasos cuentan y porque estos procesos son tan relevantes para el funcionamiento óptimo de la organización. El enfoque sistémico juega un papel fundamental en el entendimiento de organizaciones como Districor, cada proceso hace parte de una cadena que debe funcionar correctamente para alcanzar el éxito; sin embargo, es imposible no cometer errores mientras se ejecutan estos procesos, hay que entender que el factor humano siempre va a ser la variable más determinable a la hora de buscar falencias dentro de las organizaciones debido al alto nivel de interacciones que se generan en la empresa. Asimismo, es esencial destacar la necesidad de adaptabilidad y mejora continua en estos procesos. En un entorno empresarial dinámico, como el de Districor, la capacidad de ajustar y mejorar constantemente los procesos es vital para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado. La identificación de errores y áreas de mejora no solo permite corregir deficiencias, sino que también abre oportunidades para innovar y optimizar aún más la eficiencia operativa. Por lo tanto, la atención a la ejecución efectiva como a la evolución constante de los procesos se convierte en un factor clave para el éxito sostenible de la organización y el desempeño de sus trabajadores.

A continuación, se desarrollará la descripción de los diferentes procesos que se realizan en la Distribuidora Corazón del Valle, haciendo énfasis en los procesos relevantes para la investigación y en los agentes involucrados los cuales se identificaron por medio de la observación directa en las áreas de la empresa. Se proporcionará una descripción secuencial de varios niveles en relación con los procesos. Esto comenzará con el mapa de procesos de la empresa, seguido por

una descripción de los procesos en la franja operativa la cual se hace por medio de un despliegue de los diferentes procesos que se presentan allí; por último, se muestran los diagramas de flujo de los procesos con sus respectivas descripciones que detallan su funcionamiento y las personas que intervienen, estos serán antecedidos por un cuadro de simbología a modo de guía para entender el orden de estos, lo anterior plasmado permitirá una visualización de los procedimientos o acciones que permiten el funcionamiento y desarrollo en Districor.

4.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA DISTRICOR S.A.S

Distribicor es una empresa cuyo funcionamiento se fundamenta en los procesos establecidos a lo largo del tiempo; si bien estos han ido cambiando en forma, teniendo en cuenta que la organización ha estado en constante crecimiento, estos procesos se mantienen vigentes y se han ido perfeccionando en función de adaptarse al desarrollo organizacional de la empresa.

Es crucial que los procesos en las organizaciones sean claros y fácilmente comunicables para asegurar su mantenimiento a lo largo del tiempo. Para este fin, se realizó un análisis y clasificación de los procesos en el mapa organizacional, distinguiendo entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

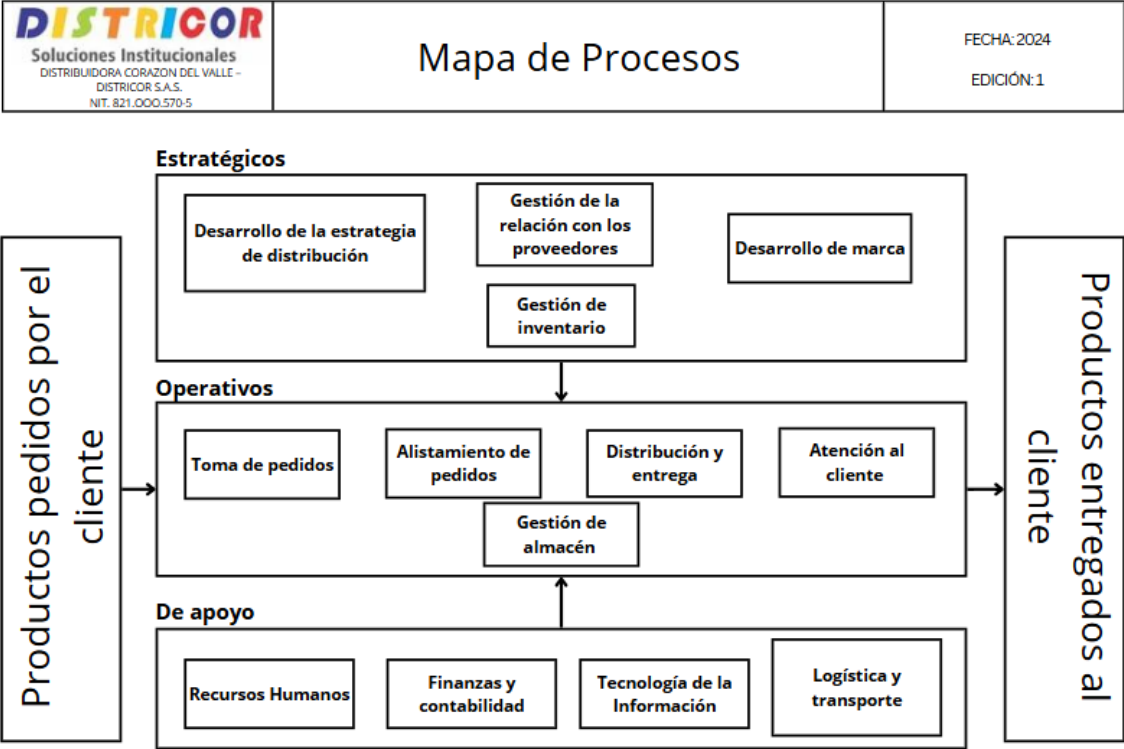
Los procesos estratégicos representan las acciones y decisiones de alto nivel que guían el rumbo de la empresa a largo plazo. Estos procesos están enfocados en la definición de objetivos, la identificación de oportunidades y amenazas, así como en el diseño de estrategias para alcanzar las metas establecidas.

Los procesos operativos son aquellos que están directamente relacionados con el funcionamiento óptimo de la actividad comercial de la empresa. En Distribicor, estos procesos abarcan desde la toma de pedidos y gestión de clientes, hasta la distribución y venta, y están orientados a garantizar la eficiencia y calidad en la ejecución de las actividades diarias.

Por último, los procesos de apoyo son aquellos que proporcionan los recursos y el soporte necesarios para que los procesos estratégicos y operativos funcionen de manera efectiva. Estos procesos incluyen actividades como la gestión de recursos humanos, la administración financiera y contable, la tecnología de la información y la logística, entre otros.

Al clasificar los procesos de esta manera, Distribicor puede identificar claramente las áreas clave de su operación e identificar los procesos claves que afectan en sus problemas organizacionales, así como también asignar los recursos de manera óptima para maximizar su eficiencia y competitividad en el mercado; a continuación, se muestra el mapa de procesos de la empresa.

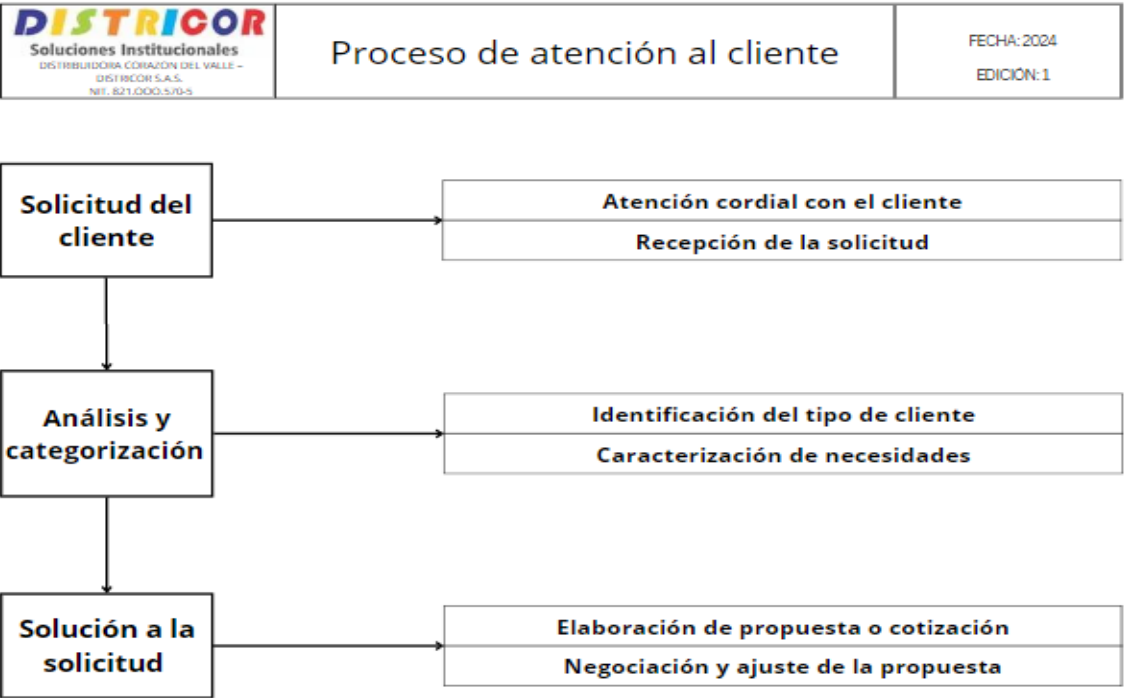
Figura 13. Mapa de procesos de la empresa Districor S.A.S



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.1.1 Despliegue del proceso de atención al cliente

Figura 14. Despliegue de atención al cliente



Nota. Elaboración propia, 2024.

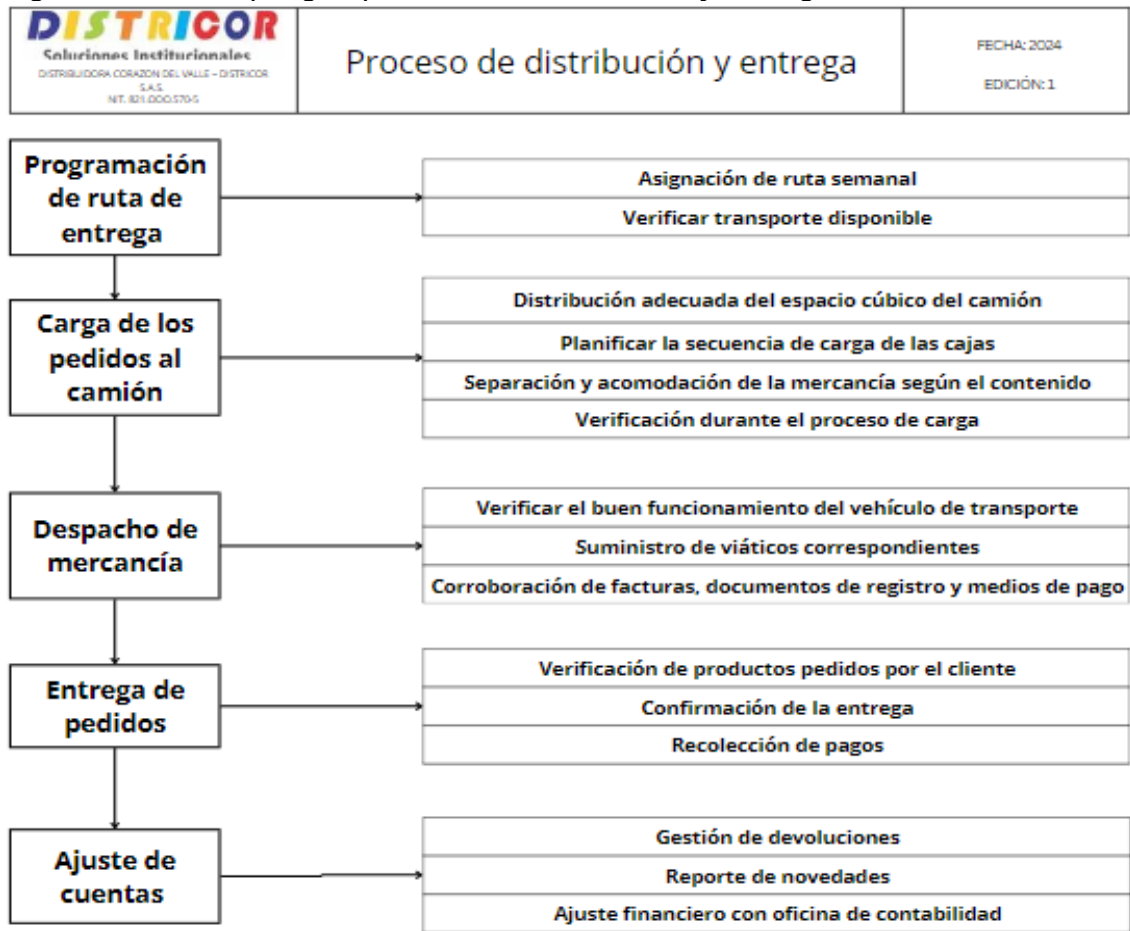
Lo más importante para Districor son sus clientes, la organización existe por y para estos, se debe recalcar para conocer la importancia que tienen los procesos que se relacionan con los clientes. El proceso de atención al cliente se fundamenta en darle solución a sus solicitudes, inquietudes y presentar las soluciones con las que cuenta la empresa para resolver sus necesidades.

Este proceso no solo implica la gestión de consultas y reclamos, sino también la creación de un ambiente acogedor y empático para los clientes. Desde el primer contacto hasta la resolución final, se busca mantener una comunicación clara y efectiva, así como una actitud proactiva para anticipar y satisfacer las necesidades del cliente.

La atención al cliente no se limita a la resolución de problemas; también involucra la identificación de oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con la marca. A través de la retroalimentación recibida durante este proceso, Districor puede realizar ajustes continuos en sus productos, servicios y procesos internos para garantizar la máxima satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo.

4.1.2 Despliegue del proceso de distribución y entrega

Figura 15. Despliegue proceso de distribución y entrega



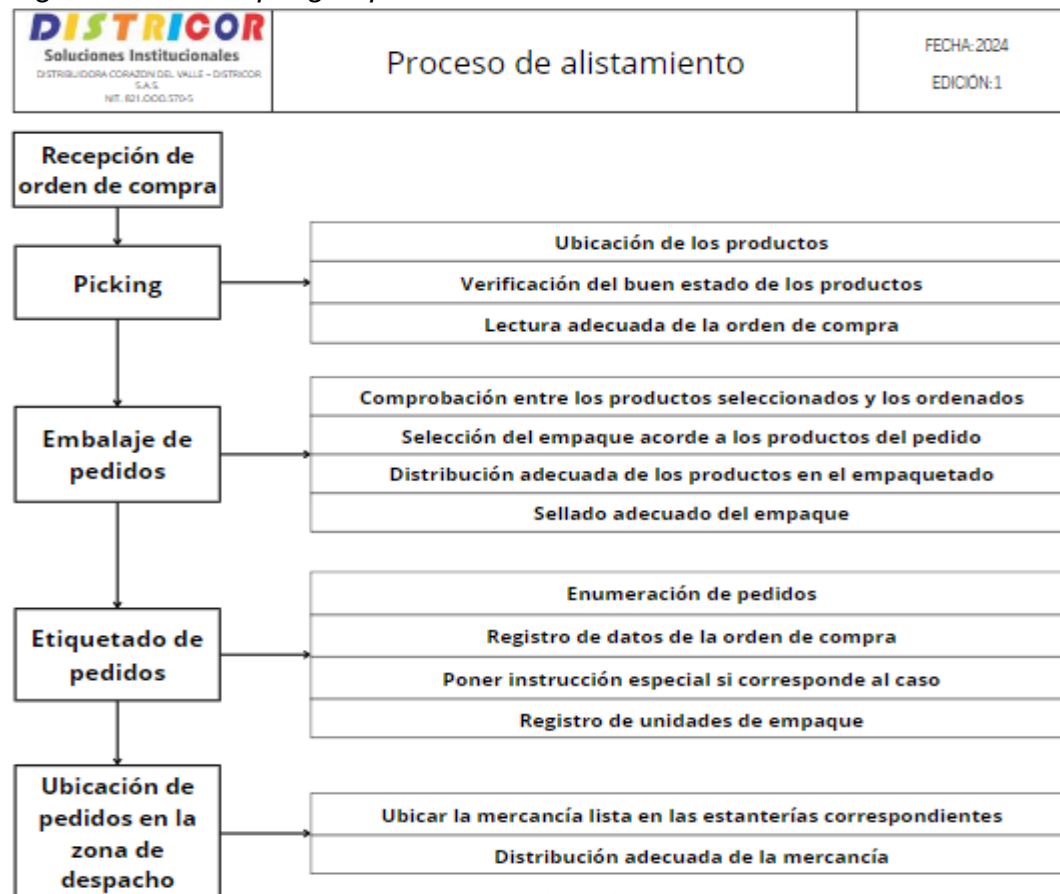
Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso de distribución y entrega en Districor se encarga de garantizar que los productos lleguen a los clientes de manera puntual y en perfectas condiciones. Aunque en teoría este proceso puede parecer secuencial y básico, en la práctica es altamente complejo y requiere la coordinación de múltiples elementos interrelacionados. Un error en cualquier etapa del proceso puede tener repercusiones significativas en la satisfacción del cliente y en.

En Districor, este es un proceso donde intervienen muchas partes para su correcto funcionamiento, la parte gerencial en la programación y diseño de las rutas de entrega, la parte logística de conductores, entregadores y bodegueros en la carga de pedidos al camión, despacho de mercancía, entrega de pedidos y ajuste de cuentas, lo cual implica una importancia operativa que lo lleva a ser uno de los procesos que mejor se deben ejecutar para lograr la eficiencia operativa que la empresa busca constantemente.

4.1.3 Despliegue del proceso de alistamiento

Figura 16. Despliegue proceso de alistamiento



Nota. Elaboración propia, 2024.

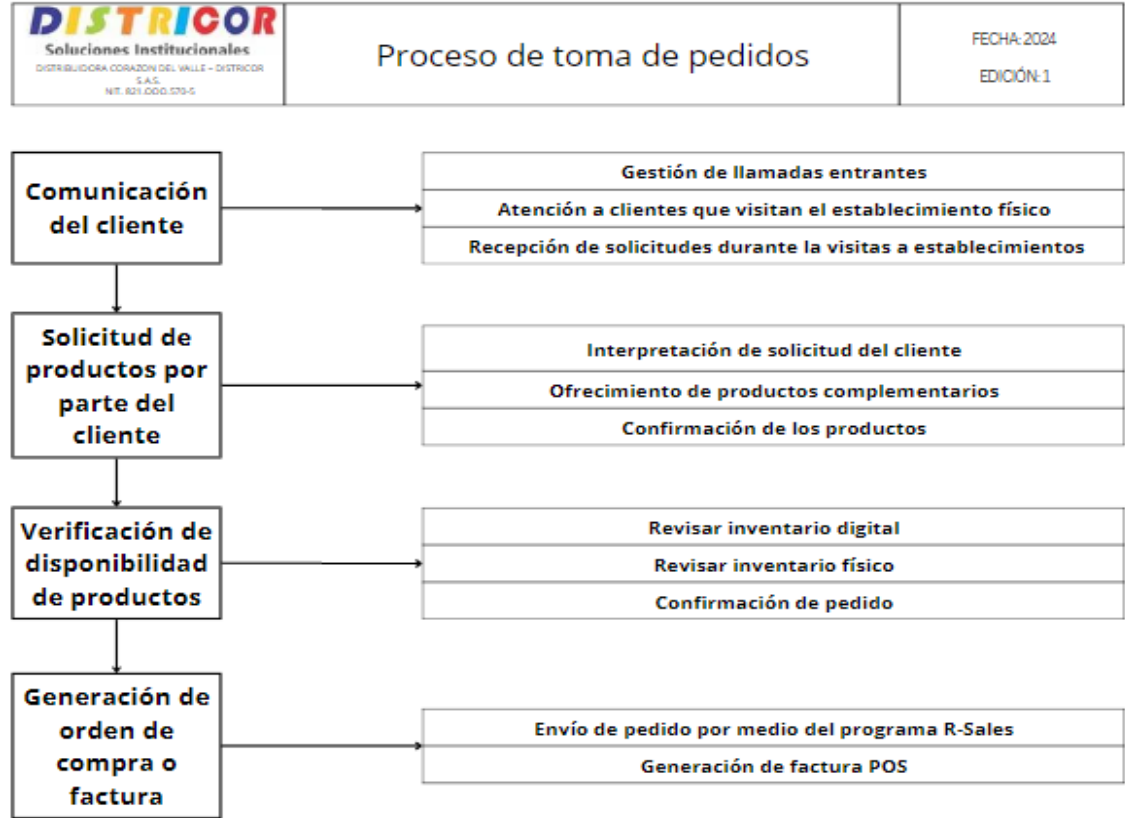
El proceso de alistamiento implica la preparación y organización de un pedido solicitado por el cliente. Una vez que se genera la orden de pedido, esta llega a la zona de alistamiento, donde los bodegueros responsables seleccionan los productos enumerados en la orden y se encargan de su embalaje o

empaquetado para asegurar que el pedido llegue de manera adecuada y en perfectas condiciones a las manos del cliente.

La importancia de los procesos de alistamiento en empresas como Districor radica en su impacto directo en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. Un proceso de alistamiento bien gestionado garantiza que los pedidos se preparen con precisión y rapidez, minimizando errores y tiempos de espera. Además, un embalaje adecuado protege los productos durante el transporte, reduciendo el riesgo de daños y devoluciones. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza los recursos de la empresa, reduce costos operativos y fortalece la reputación de la distribuidora en el mercado.

4.1.4 Despliegue del proceso de toma de pedidos

Figura 17. Despliegue proceso toma de pedidos



Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso de toma de pedidos se desarrolla a través de la comunicación directa entre los clientes y los vendedores de la organización, ya sean estos vendedores externos o del punto de venta. Durante este proceso, se lleva a cabo una negociación en la cual los clientes expresan sus necesidades y solicitan los productos requeridos. El asesor comercial tiene la responsabilidad de registrar el pedido y, adicionalmente, de ofrecer productos complementarios y promociones vigentes en la distribuidora, con el fin de maximizar los beneficios para ambas partes involucradas en la negociación.

La importancia de la toma de pedidos radica en varios aspectos clave para las empresas distribuidoras. En primer lugar, una toma de pedidos eficiente y precisa asegura que las necesidades del cliente se comprendan y se satisfagan de manera adecuada, lo cual es fundamental para mantener altos niveles de satisfacción y fidelidad del cliente. Además, el asesor comercial, al ofrecer productos complementarios y promociones, no solo aumenta el valor del pedido, sino que también puede optimizar el inventario y potenciar las ventas de productos estratégicos.

Asimismo, un proceso de toma de pedidos bien gestionado permite a la empresa obtener información valiosa sobre las preferencias y comportamientos de los clientes, lo que puede ser utilizado para mejorar las estrategias de ventas y marketing. Finalmente, al facilitar una comunicación efectiva y una experiencia de compra positiva, la toma de pedidos contribuye significativamente a fortalecer las relaciones comerciales y a mejorar la reputación de la distribuidora en el mercado.

4.1.5 Despliegue del proceso de gestión de almacén

Figura 18. Despliegue proceso de gestión de almacén



Nota. Elaboración propia, 2024.

La gestión de almacén es el proceso donde se administran todas las actividades relacionadas con el almacenamiento y movimiento de los productos dentro de la bodega de Disticor. Este proceso incluye la recepción de mercancía, almacenamiento, e incluso la gestión de inventarios. Su objetivo principal es garantizar que los productos estén disponibles en el lugar y momento adecuados, de manera que se tenga total control de los productos que se encuentran disponibles de la manera más organizada posible.

La gestión de almacén es fundamental para Disticor, esto debido a que asegura una operación eficiente y precisa del manejo de productos, desde su recepción hasta su entrega al cliente final. Un almacén bien gestionado optimiza el uso del espacio y reduce costos, mantiene un control preciso del inventario para evitar tanto excesos como rupturas de stock, y facilita la rápida preparación y envío de pedidos, lo que mejora la satisfacción del cliente.

4.2 FLUJOGRAMAS

Los diagramas de flujo que se observarán a continuación son una construcción propia a partir de la investigación que se ha venido haciendo en Disticor y la información que los mismos trabajadores han suministrado durante el proceso de observación directa la cual ayuda para la síntesis de estos flujogramas; estos son una representación de los procesos que se llevan a cabo en la parte operativa de la empresa Disticor. Primero se presenta un cuadro de simbología que sirve de guía para el entendimiento de los diagramas, y a partir de esto se ilustran varios gráficos con sus respectivas descripciones.

Figura 19. Cuadro de simbología para diagramas de flujo

NOMBRE	SÍMBOLO	FUNCIÓN
Inicio / Fin		Representa el inicio o el fin de un proceso
Proceso		Representa la actividad que se realiza en ese punto
Entrada / Salida		Representa información que ingresa o sale del sistema
Decisión		Punto donde se hace la toma de decisiones
Línea de flujo		Indica el orden y sentido que tiene el flujo del proceso
Conector externo		Indica conexión con un flujo o página diferente

Nota. Elaboración propia, 2024.

El cuadro presentado anteriormente se elabora con el fin único de mostrar las funcionalidades de los diferentes símbolos dentro de los procesos que se llevan cabo en Disticor los cuales se presentan a continuación. Estos se elaboraron con información suministrada por personas que laboran y conocen realmente lo que se hace en el día a día dentro de la distribuidora.

4.2.1 Proceso de recepción de mercancía

El proceso de recepción de mercancía se refiere a la llegada y aceptación de productos solicitados a los proveedores por parte de la empresa. Este proceso involucra al bodeguero, quien se encarga de la organización del almacén, y a los entregadores de mercancía, que pueden ser empleados de una empresa transportadora externa o del mismo proveedor.

La entrega se realiza de manera secuencial: la mercancía llega, se descarga en el lugar designado por el bodeguero y luego se verifica contra la factura de venta. Una vez confirmada la correspondencia, se firma el documento de recepción, concluyendo así el proceso.

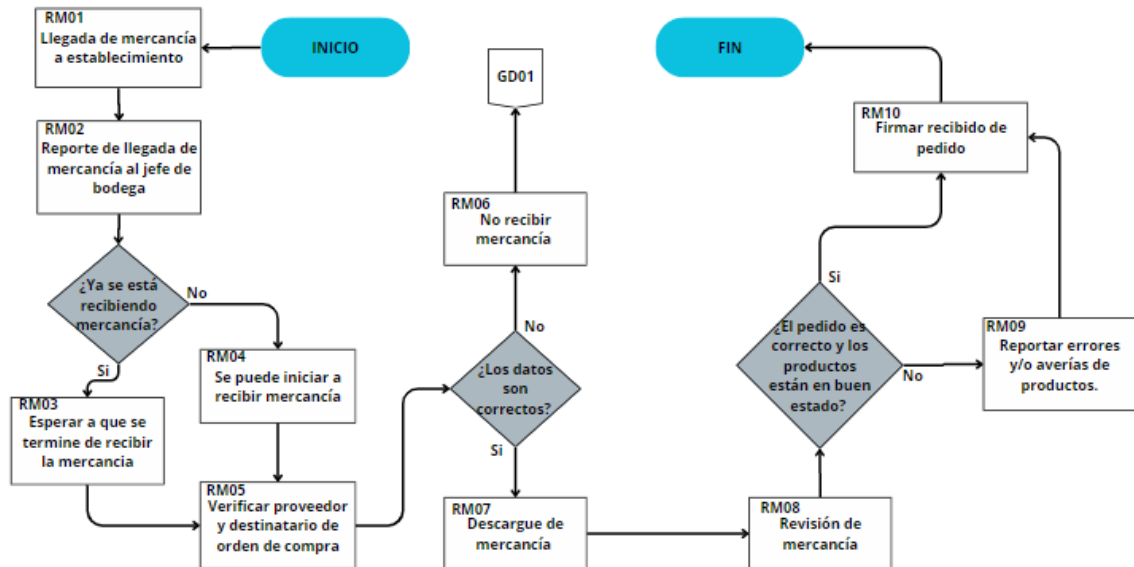
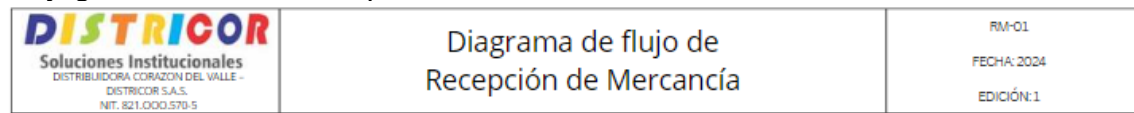
Fotografía 1. Pasillo de entrada a la bodega



Nota. Tomada en Disticor S.A.S, por Silva, JC., 2024, Tuluá.

En ocasiones, debido a la falta de tiempo, resulta difícil revisar la mercancía durante la recepción. Esto ocurre principalmente cuando llega un gran volumen de productos. En tales casos, el bodeguero puede realizar la revisión después, generalmente cuando existe una relación de confianza establecida con el proveedor a lo largo del tiempo.

Flujograma 1. Recepción de mercancía



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.2.2 Proceso de toma de pedido

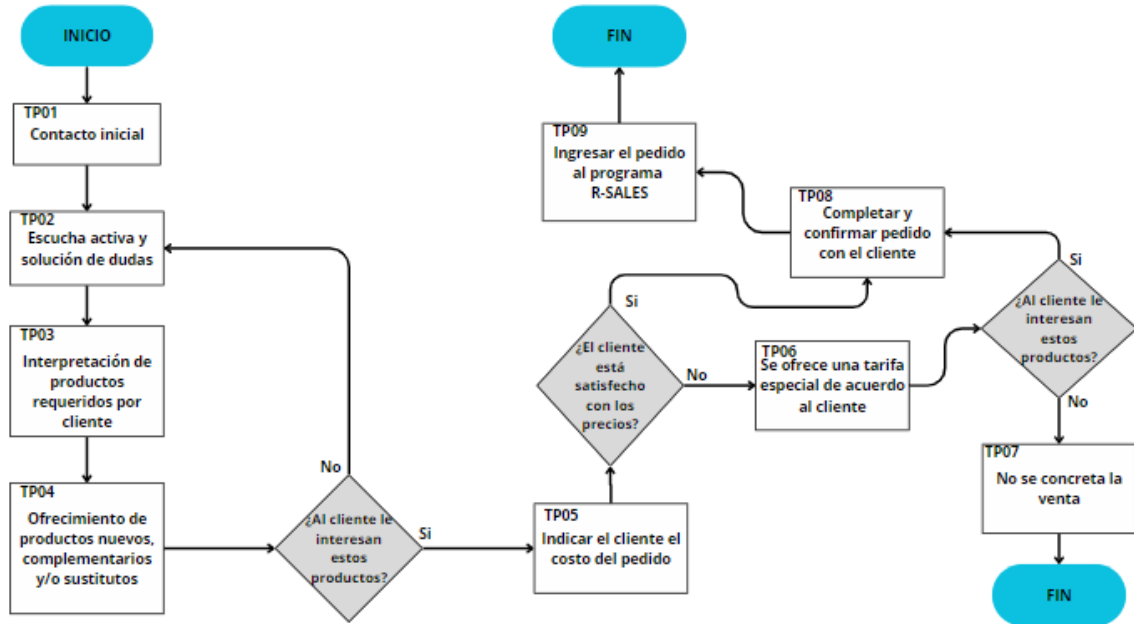
El proceso de toma de pedidos se lleva a cabo por los asesores comerciales, quienes son los principales agentes involucrados. Este proceso comienza cuando el cliente identifica sus necesidades, ya sea para consumo personal o para su negocio. El asesor comercial juega un papel crucial al escuchar atentamente al cliente y comprender sus requerimientos específicos.

Durante la interacción, el asesor no solo toma nota de las necesidades expresadas por el cliente, sino que también aprovecha la oportunidad para identificar y sugerir otras necesidades potenciales que el cliente podría no haber considerado. Esto puede llevar al cliente a solicitar diferentes productos o una mayor cantidad de estos, mejorando así la satisfacción del cliente y aumentando las ventas para la empresa.

Una vez que la conversación entre el cliente y el asesor ha concluido y se ha acordado el pedido, el asesor debe ingresar la información detallada del pedido en la plataforma R-sales donde, una vez ingresado el pedido, genera automáticamente la orden de compra.

Flujograma 2. Toma de pedidos

	Diagrama de flujo de Toma de pedidos	TP-01 FECHA: 2024 EDICIÓN: 1
---	---	---



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.2.3 Proceso de picking

El proceso de picking es una etapa crucial en la cadena de suministro, donde los alistadores se encargan de preparar los productos solicitados por el cliente según la orden de compra. Este proceso comienza cuando se recibe la orden de compra impresa. Los alistadores leen detenidamente la orden para comprender qué productos se necesitan.

A continuación, los alistadores recorren el almacén para seleccionar los productos específicos mencionados en la orden. Este paso requiere precisión para asegurar que se elijan los artículos correctos en las cantidades exactas. Una vez seleccionados, los productos se trasladan a la zona de alistamiento.

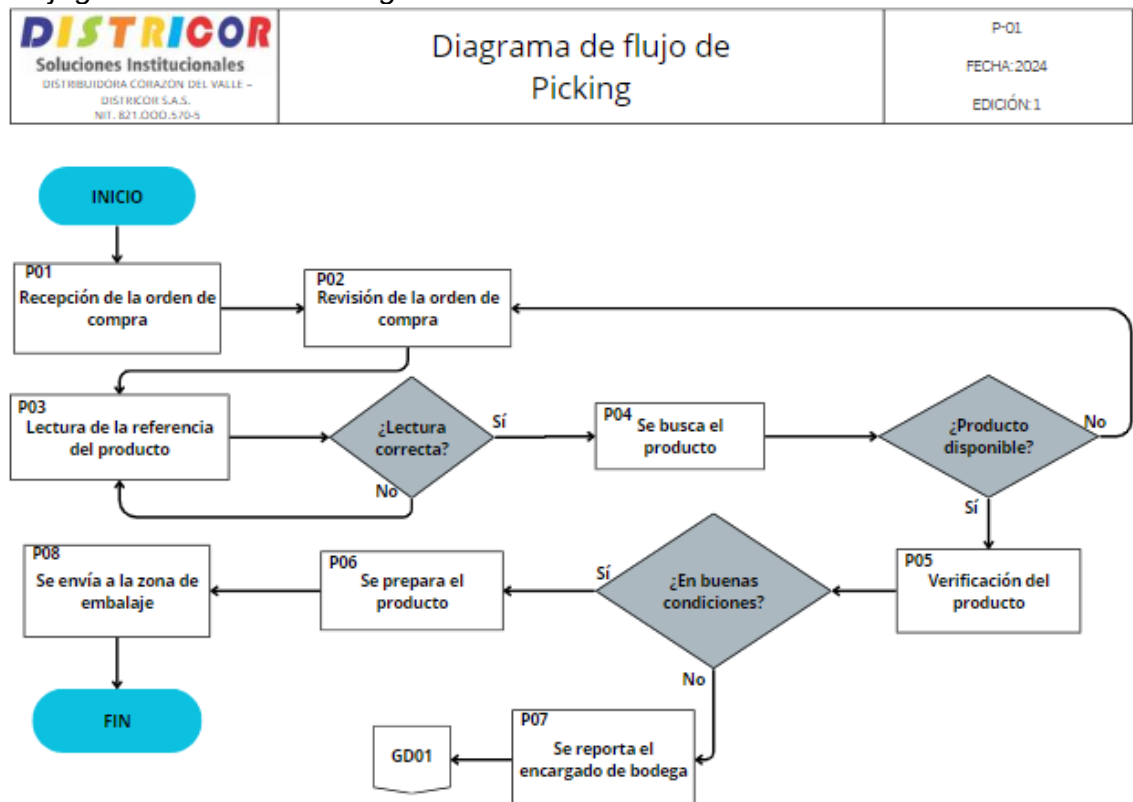
Fotografía 2. Alistadores en zona de pedidos del municipio de Tuluá



Nota. Tomada en Disticor S.A.S, por Silva, JC., 2024, Tuluá.

En la zona de alistamiento, los productos se organizan y preparan para el siguiente paso, que es el empaquetado. Aquí, se verifica nuevamente que los productos coincidan con la orden de compra para evitar errores.

Flujograma 3. Picking



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.2.4 Proceso de embalaje de pedidos

El embalaje de pedidos se encarga de empaquetar los productos de manera adecuada para asegurar que lleguen en perfectas condiciones al cliente, evitando daños durante el transporte. En Disticor, se utilizan cajas de cartón reutilizadas de la mercancía recibida, así como bolsas de plástico de distintos tamaños según los productos a empaquetar.

Además de los ya mencionados, existen términos específicos en el área de embalaje que deben tenerse en cuenta:

Mango: Se refiere a un palo de escoba, recogedor o trapeador.

Atado: Varios mangos amarrados entre sí.

Paca: El empaque de fábrica que generalmente es de plástico dentro del cual viene cierta cantidad de un mismo producto.

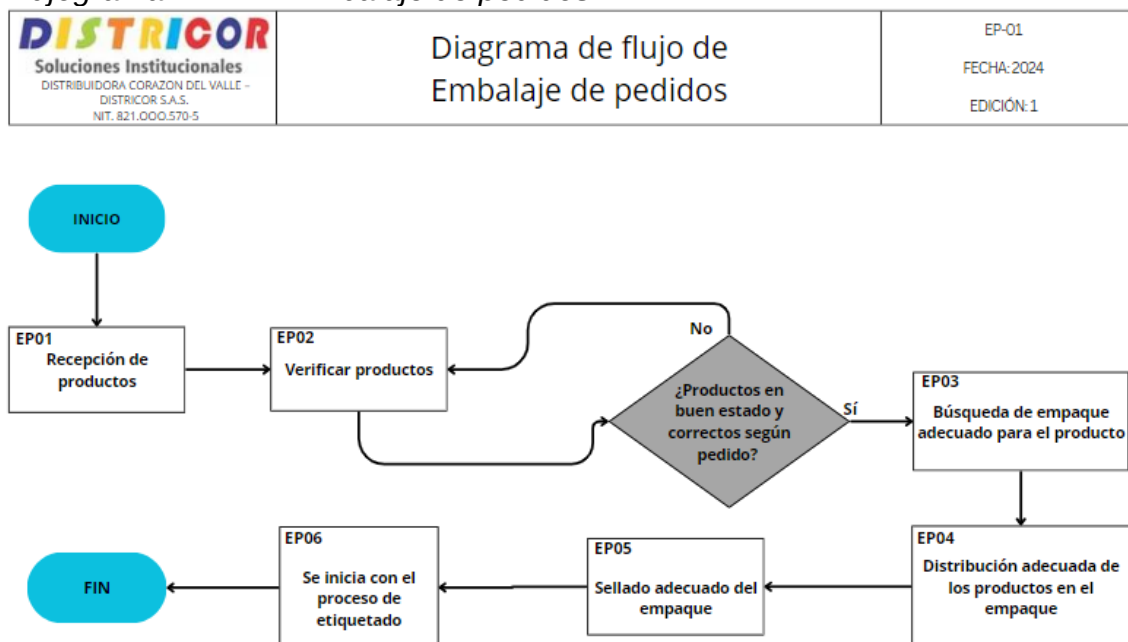
Bulto: Productos ya empaquetados en costales de lona de 20 a 50 kilos.

Jumbo: Paquete de papel higiénico o toallas en rollo de la marca familia.

Después del embalaje, se procede a etiquetar los paquetes. Las etiquetas se enumeran manualmente en un cuaderno, registrando el consecutivo junto con el nombre del cliente y las unidades del pedido (por ejemplo, 1 caja, 2 bolsas, 1 paca, 2 atados).

Existen algunas normas a la hora de empacar como lo pueden ser: no mezclar alimentos con productos químicos o de limpieza en la misma caja o bolsa; tener precaución al empacar productos de vidrio, aluminio o icopor, se le debe poner delicado a la caja cuando van empacados estos productos.

Flujograma 4. Embalaje de pedidos



Nota. Elaboración propia, 2024.

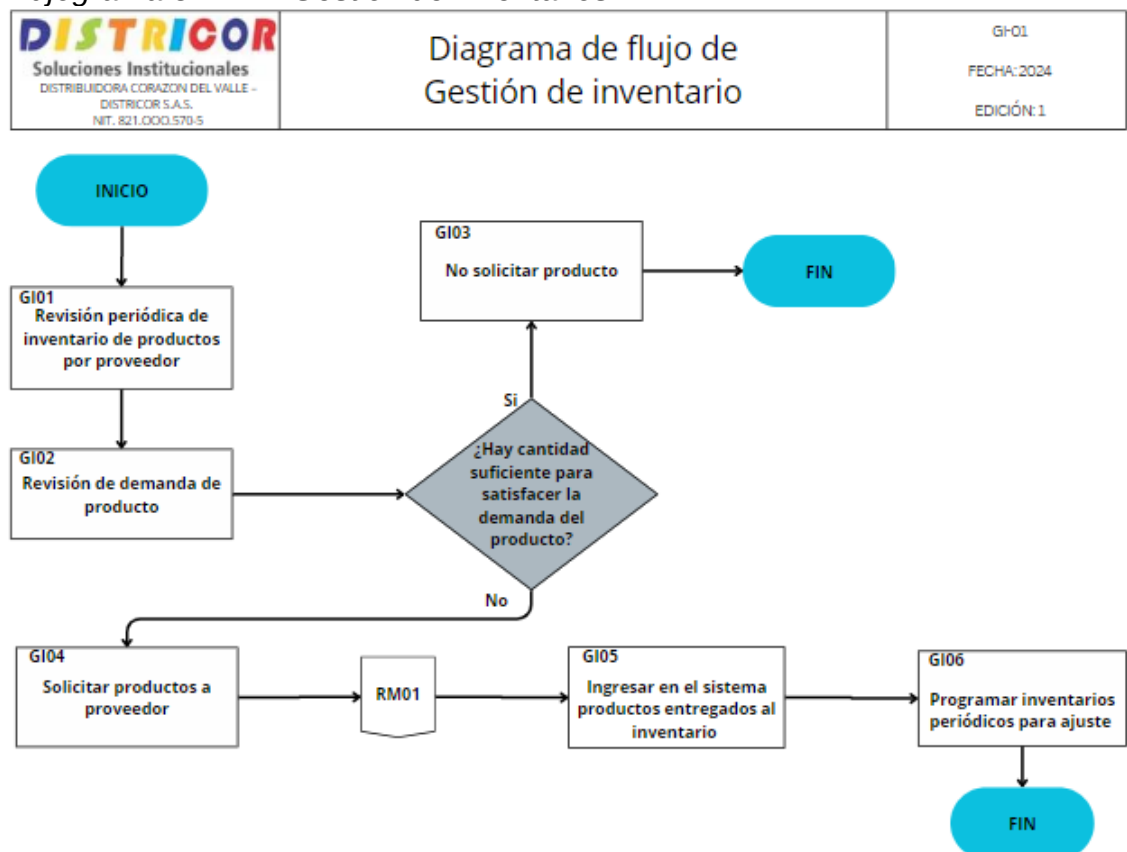
4.2.5 Proceso de gestión de inventarios

La gestión de inventarios se lleva a cabo diariamente debido a la gran cantidad de productos que deben ser controlados. Cada día, se revisa el inventario para identificar productos con baja disponibilidad, alta rotación, o aquellos que están "descuadrados" (término utilizado en la empresa para referirse a productos cuyas cantidades físicas no coinciden con las cantidades registradas en el sistema). Esta revisión permite realizar los pedidos necesarios a los proveedores y ajustar las discrepancias al final del día.

El conteo de inventarios se realiza casi al final de la jornada, aproximadamente a las 5 de la tarde. En este momento, el bodeguero encargado cuenta las existencias de una lista de productos, que suele incluir entre 30 y 40 referencias, proporcionada por el trabajador encargado de la revisión de inventarios. Las cantidades físicas se anotan y, a primera hora del día siguiente, se realizan los ajustes necesarios en el sistema para garantizar la máxima precisión del inventario.

Este procedimiento diario asegura que los inventarios se mantengan actualizados y precisos, permitiendo una gestión eficiente y evitando problemas de desabastecimiento o excesos de stock.

Flujograma 5. Gestión de inventarios



Nota. Elaboración propia, 2024.

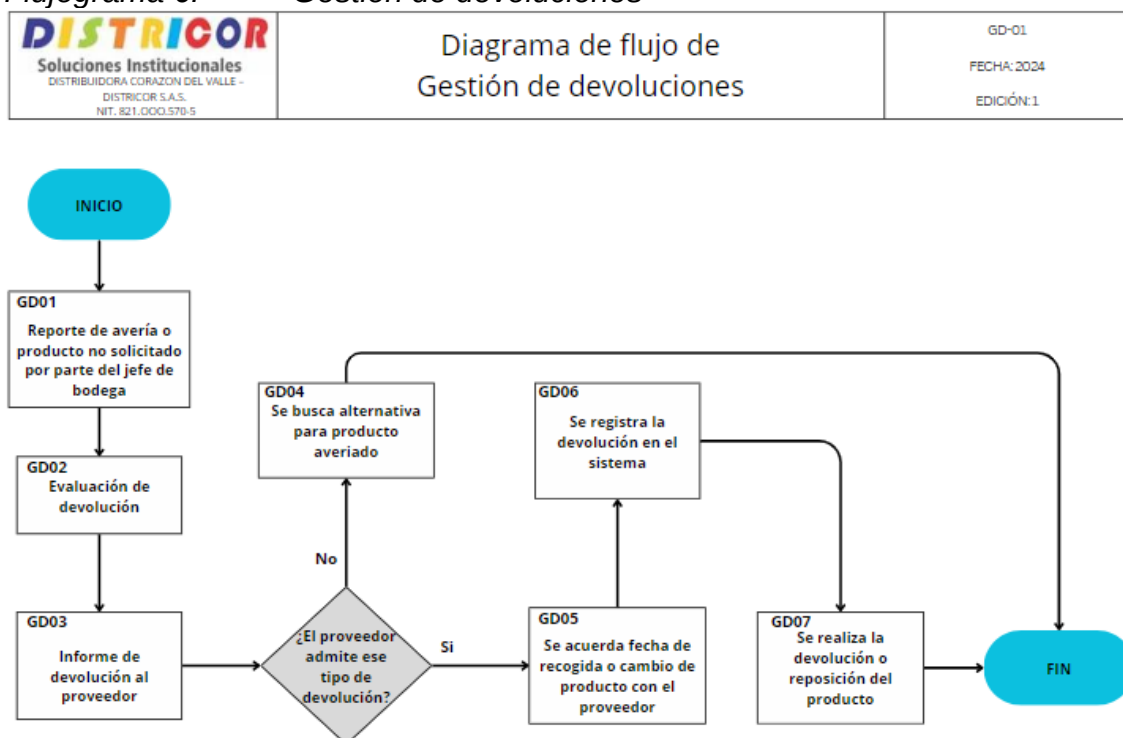
4.2.6 Proceso de gestión de devoluciones

Las devoluciones de productos al proveedor se realizan en varios escenarios. El primer escenario ocurre cuando el producto está averiado, es decir, presenta algún tipo de daño. En tal caso, es crucial informar de inmediato al entregador sobre la situación.

Otro escenario común es cuando se producen errores en el área logística, lo que puede resultar en la entrega de productos no solicitados. En estas circunstancias, también se debe notificar primero al entregador.

Después de informar al entregador en ambos escenarios, es fundamental comunicar el incidente al auxiliar de compras responsable del proveedor en cuestión. Este paso garantiza que el proveedor esté al tanto del problema y se puedan tomar las medidas necesarias para resolverlo adecuadamente.

Flujograma 6. Gestión de devoluciones



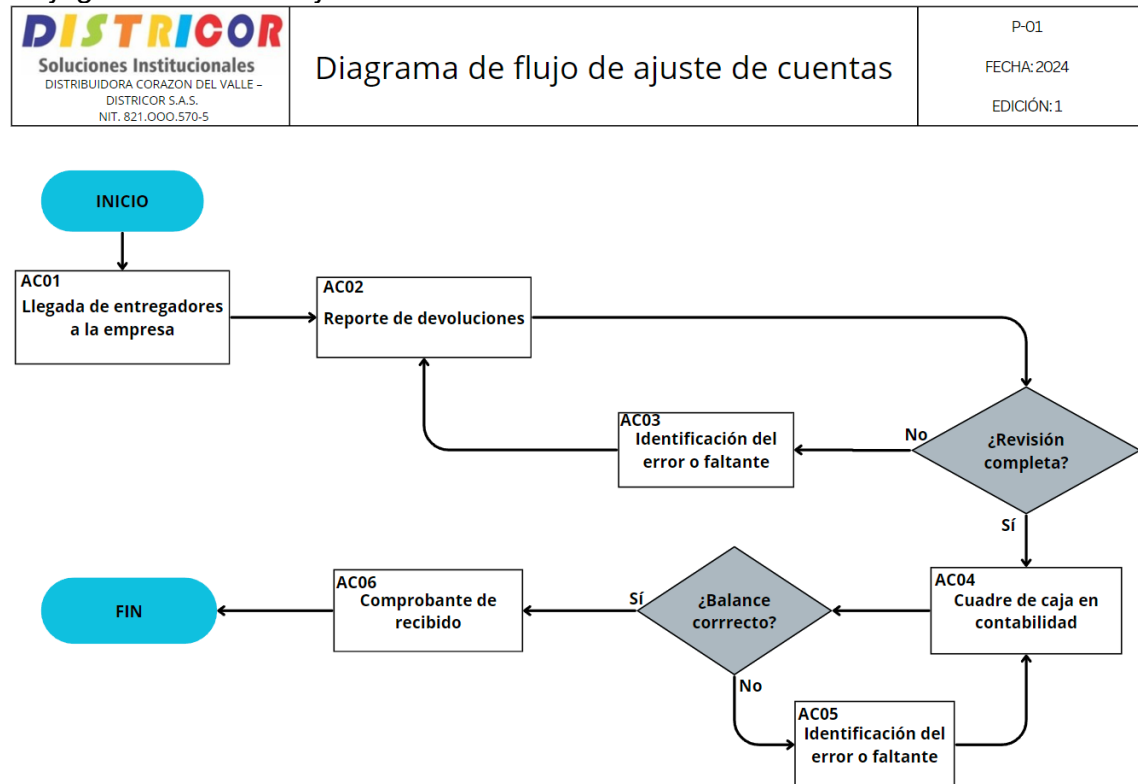
Nota. Elaboración propia, 2024.

4.2.7 Proceso de ajuste de cuentas

El ajuste de cuentas es un proceso crucial en el ámbito financiero y de inventarios. Este procedimiento lo llevan a cabo los entregadores al finalizar su ruta de entrega diaria. Al regresar a la empresa, deben reportar las devoluciones al auxiliar encargado. Para ello, descargan los productos del camión e inician el reporte indicando el negocio o nombre del cliente que devolvió el producto, el motivo de la devolución, y verifican que el producto devuelto esté en buen estado, excepto si la razón de la devolución es una avería. Toda esta información debe quedar registrada en el formato de novedades.

Posteriormente, los entregadores realizan el cuadre de caja en contabilidad, donde reportan y entregan el dinero recibido durante el proceso de entrega, ya sea en efectivo o con comprobante de consignación. El balance debe ser correcto para que el proceso de ajuste de cuentas termine exitosamente.

Flujograma 7. Ajuste de cuentas



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES FUNCIONALES

Si bien a lo largo del trabajo se han desarrollado y detallado los procesos que más influyen en los inventarios, otro elemento para tener en cuenta para este diagnóstico, son las relaciones interpersonales dentro del espacio de trabajo. Estas juegan un papel fundamental en las organizaciones hoy en día; anteriormente, en la administración se hacía mucho énfasis en el enfoque mecanicista lo cual dejaba de lado los elementos relacionados con la parte humanista, es por lo que el primer desarrollo con respecto a este tema fue la teoría de las relaciones humanas.

Antes de abordar cómo se desarrollan estas relaciones en Disticor es importante brindar un contexto sobre el origen de esta teoría para un mejor entendimiento. De acuerdo con Chiavenato (2006, p.100) en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, la teoría de las relaciones humanas surgió como respuesta a la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, alejándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. Este movimiento buscaba adaptar la administración a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.

El desarrollo y la influencia creciente de las ciencias humanas, especialmente la psicología, demostraron la inconveniencia de los principios de la Teoría clásica. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para esta nueva perspectiva en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de esta escuela, aunque también se apoyó en las contribuciones de Dewey, Lewin y la sociología de Pareto.

Un punto clave para la Teoría de las Relaciones Humanas fue el experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo. Las conclusiones de este experimento cuestionaron los principios de la Teoría Clásica de la Administración, resaltando la importancia de los factores humanos y sociales en el entorno laboral.

A continuación, se presentarán las relaciones e interacciones dentro de la organización objeto de estudio, cuyo funcionamiento influye directamente en la gestión de inventarios. Esto se ilustra en dos tablas: la primera enumera los cargos y sus respectivas funciones (solo las que influyen en la gestión de inventarios), dado que cada puesto conlleva diversas responsabilidades, mientras que la segunda detalla las relaciones entre estos cargos y explica su funcionamiento.

Tabla 2. Cargos y responsabilidades relacionadas con la gestión de inventarios

Cargo	Responsabilidades
Gerente (G)	• Gestión de proveedores • Control de precios • Solicitud de mercancía a proveedores • Gestión de promociones
Auxiliar de compras 1 (AC1)	• Solicitud de mercancía a proveedores • Ingreso de mercancía solicitada a sistema • Control de precios • Codificación de productos nuevos
Auxiliar de compras 2 (AC2)	• Solicitud de mercancía a proveedores • Control de precios • Ajustes de inventario
Auxiliar de facturación (AF)	• Recepción de devoluciones en pedidos • Facturación de pedidos de ruta diaria • Gestión de carga de camiones
Bodeguero (B)	• Recepción de mercancía • Conteo de inventarios

Cargo	Responsabilidades
	• Gestión de devoluciones a proveedores • Organización de mercancía en bodega
Vendedores	• Envío de órdenes de compra • Solicitud de productos agotados • Negociación con clientes
Entregadores	• Realización de entregas de pedidos a clientes. • Radicación de devoluciones de productos a clientes.
Alistadores	• Alistamiento de pedidos.
Transportadores	• Entrega de mercancía solicitada por proveedores.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 3. *Relaciones que intervienen en la gestión de inventarios*

Relación	Funcionamiento	Proceso relacionado
Auxiliares de compras - Proveedores	Solicitan mercancía y se gestionan inconvenientes que tengan que ver con los pedidos.	Gestión de Inventario
Auxiliar de compras 1 - Gerente	Revisión de pedidos a proveedores, solicitud y codificación de nuevos productos	Gestión de Inventarios
Auxiliar de compras 2 - Gerente	Revisión de ajustes de inventario y control de precios	Proceso de Gestión de Inventarios
Auxiliar de compras 1 - Bodeguero	Se notifica la mercancía recibida junto con las novedades de entrega para el respectivo ingreso de los productos al sistema.	Proceso de Recepción de mercancía
Auxiliar de compras 2 - Bodeguero	Gestionan el conteo y ajustes de inventarios, se reportan productos para inventariar o que presentan faltantes.	Proceso de Gestión de Inventarios
Auxiliar de facturación - Entregadores	Se reciben y revisan las devoluciones de productos en pedidos de las rutas.	Proceso de Distribución y entrega

Relación	Funcionamiento	Proceso relacionado
Auxiliar de facturación - Alistadores	Se confirman productos no encontrados durante el proceso de alistamiento.	Proceso de picking
Auxiliares de compras - Vendedores	Se notifica a los auxiliares de compras productos que se necesitan pedir o que se encuentren agotados.	Proceso de Gestión de inventarios
Bodeguero - Alistadores	Los alistadores por lo general preguntan al bodeguero la ubicación de un producto en caso de no encontrarlo.	Proceso de picking
Bodeguero - Proveedores	Gestión de devoluciones de mercancía averiada, no solicitada o con otras novedades.	Proceso de Gestión de devoluciones
Bodeguero - Transportadoras	Se encargan de la recepción, descarga y acomodación de mercancía solicitada a proveedores.	Proceso de Recepción de mercancía

Nota. Elaboración propia, 2024.

Una gestión eficiente de inventarios en Districor depende en gran medida de la coordinación y comunicación efectiva entre todas las partes involucradas. Las relaciones interpersonales dentro del espacio de trabajo juegan un papel crucial en este proceso. La capacidad de los empleados para trabajar en conjunto, compartir información de manera oportuna y resolver problemas en colaboración es esencial para mantener la precisión, eficiencia y eficacia en la gestión de inventarios. Una buena dinámica de equipo y relaciones laborales positivas fomentan un ambiente en el que la información fluye sin obstáculos, los problemas se abordan rápidamente y las decisiones se toman con una comprensión completa de la situación. Esto no solo mejora la precisión de los inventarios y la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

Por tanto, invertir en el desarrollo de habilidades interpersonales, promover una comunicación abierta y establecer canales de retroalimentación efectivos son estrategias clave para asegurar una gestión de inventarios exitosa. Al final, son las personas y sus interacciones las que marcan la diferencia en la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos de manera óptima y alcanzar sus objetivos.

5. CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS A LOS INVENTARIOS PARA VALORAR SU DESEMPEÑO

5.1 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS Y FACTORES ASOCIADOS

A partir de la identificación de los procesos, se identificó por medio de la información recolectada a través de las entrevistas realizadas a diferentes empleados de la empresa (ver anexos F, G, H, I, J, K, L) donde se logró un análisis detallado que permitió diagnosticar diversos aspectos como lo fueron los errores en el proceso de alistamiento, recepción de mercancía, errores con el ingreso de productos, problemas con el conducto regular para las devoluciones entre otros que se desarrollarán a lo largo del trabajo. Adicionalmente gracias a la experiencia e información recolectada (ver anexo M) por Juan Camilo Silva, uno de los autores de esta investigación el cual ha desempeñado diferentes cargos operativos como alistador y domiciliario, y que actualmente desempeña un cargo administrativo como auxiliar de compras; se pudieron identificar falencias en aspectos como la comunicación interna y la gestión del orden en la bodega que fueron elementos importantes para la identificación de diversas problemáticas. Este enfoque facilitó la detección de fallos específicos en el flujo de trabajo, lo que a su vez da la posibilidad de sugerir medidas correctivas ante esos fallos; al examinar cada uno de los procesos de la franja operativa, se pudieron evidenciar algunos errores en las actividades que realizan los trabajadores en sus puestos de trabajo, específicamente en los procesos que se nombran más adelante. Cabe señalar que estos errores pueden ser debido a la falta de manual de funciones para los puestos de trabajo y manuales de procedimientos en los diferentes procesos que se ven involucrados con los inventarios.

A continuación, se detallan los procesos en los que se han identificado fallos, con un análisis específico de cómo estos afectan el desarrollo de los diferentes procesos en las áreas del inventario. También se incluyen diagramas de flujo y cuadros que ilustran los procesos defectuosos, destacando la ejecución deseada, los fallos actuales y sus respectivas consecuencias.

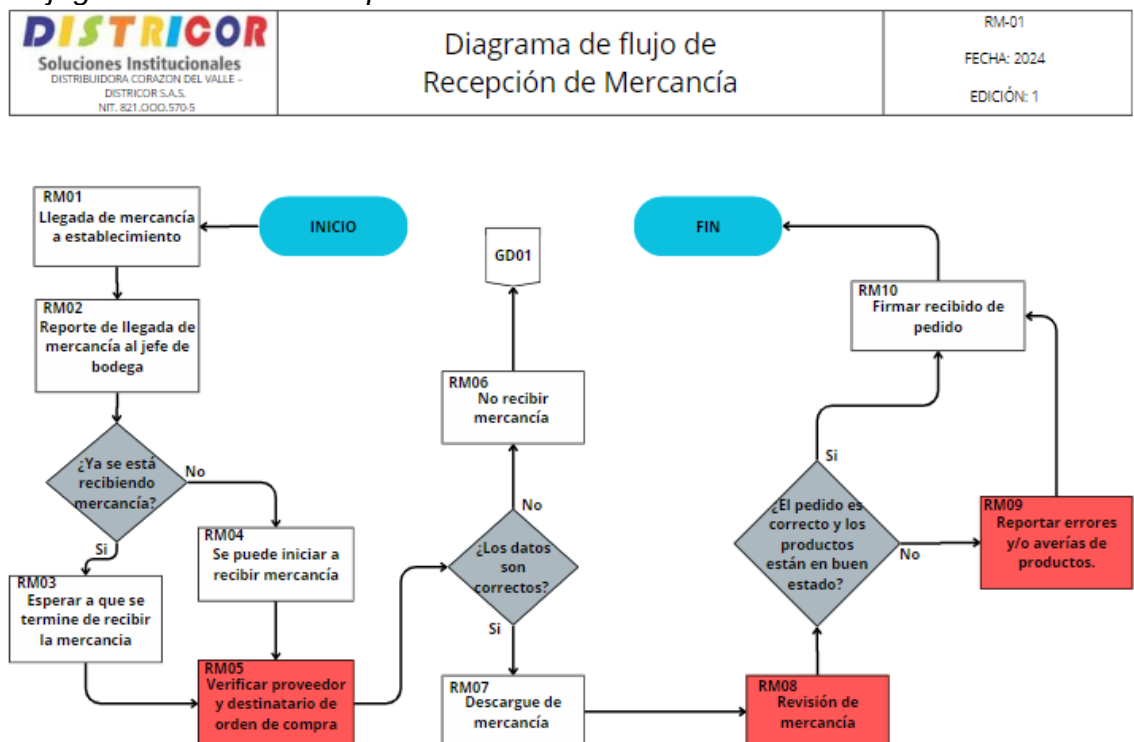
Figura 20. Cuadro de simbología para diagramas de flujo con fallas

NOMBRE	SÍMBOLO	FUNCIÓN
Inicio / Fin		Representa el inicio o el fin de un proceso
Proceso		Representa la actividad que se realiza en ese punto
Entrada / Salida		Representa información que ingresa o sale del sistema
Decisión		Punto donde se hace la toma de decisiones
Línea de flujo		Indica el orden y sentido que tiene el flujo del proceso
Conector externo		Indica conexión con un flujo o página diferente
Proceso con fallas		Indica un punto donde se cometen fallas dentro del proceso que se lleva

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.1 Proceso de recepción de mercancía con fallas

Flujograma 8. Recepción de mercancía con fallas



Nota. Elaboración propia, 2024.

La recepción de mercancía es un proceso de suma importancia para el funcionamiento óptimo de la empresa, es ahí donde se recibe la mercancía solicitada a los proveedores, para poderla ingresar y organizar en la bodega. Al mismo tiempo, se podría denominar a este proceso como el primer filtro de revisión que atraviesan los productos para que estos puedan entrar en cantidades y con referencias correctas al sistema al inventario de existencias físicas; es decir, este proceso establece una base sólida para los controles de calidad posteriores y facilita la identificación y corrección temprana de posibles discrepancias en los pedidos recibidos.

En el proceso de recepción de mercancía por parte del bodeguero, hay varias etapas donde los errores pueden impactar significativamente el inventario. La primera de estas etapas implica verificar tanto al proveedor como al destinatario de la orden de compra (RM05). Aunque es poco común, en ocasiones se ha dado el caso de recibir un pedido y registrar los productos en el sistema sin confirmar adecuadamente si la orden realmente está destinada a Districor empresa. Esta situación, aunque parte de una cadena de errores que puede comenzar con la empresa transportista, subraya cómo una falta de atención mínima puede ocasionar pérdidas económicas para la empresa debido a errores en el inventario.

En el proceso de revisión de mercancía al momento de la entrega (RM07), pueden surgir una serie de errores que comprometen la integridad, calidad y precisión de los productos recibidos. Estos errores pueden abarcar desde daños físicos evidentes hasta discrepancias en la cantidad, calidad incorrecta o falta de documentación relevante.

En primer lugar, los productos pueden llegar dañados debido a diversos factores, como manipulación inadecuada durante el transporte o almacenamiento inapropiado. Estos daños pueden disminuir el valor de los productos y afectar su utilidad para el cliente final. Además, pueden presentarse discrepancias en la cantidad de productos entregados en comparación con lo especificado en la orden de compra. Estas discrepancias pueden deberse a errores humanos en la preparación del pedido o en la documentación asociada.

Asimismo, es común que se entreguen productos incorrectos, ya sea en términos de modelo, color, tamaño u otras especificaciones. Estos errores pueden surgir debido a confusiones en la información de la orden o a fallos en el proceso de selección del producto. Además, la falta de documentación relevante, como facturas o certificados de calidad, puede dificultar la verificación adecuada de la mercancía entregada y complicar su registro en el sistema de inventario.

Por otro lado, el reporte de averías (RM08) es un aspecto muy común al manejar mercancías en grandes cantidades. Es esencial verificar las averías tan pronto como se generan, ya que esto permite tomar acciones inmediatas para resolver el problema. En el caso de identificar una avería durante el proceso de recepción de la mercancía, es fundamental reportarla de inmediato y abstenerse de aceptar la entrega del producto afectado. Es crucial especificar claramente el motivo por

el cual el producto no puede ser recibido, para poder informar adecuadamente al proveedor. Esto permite al proveedor reprogramar el envío de la mercancía afectada y tomar medidas para evitar futuras incidencias similares. El reporte de averías no solo ayuda a mantener la integridad de los productos, sino que también fortalece la relación con el proveedor al demostrar una comunicación transparente y una colaboración efectiva para resolver problemas.

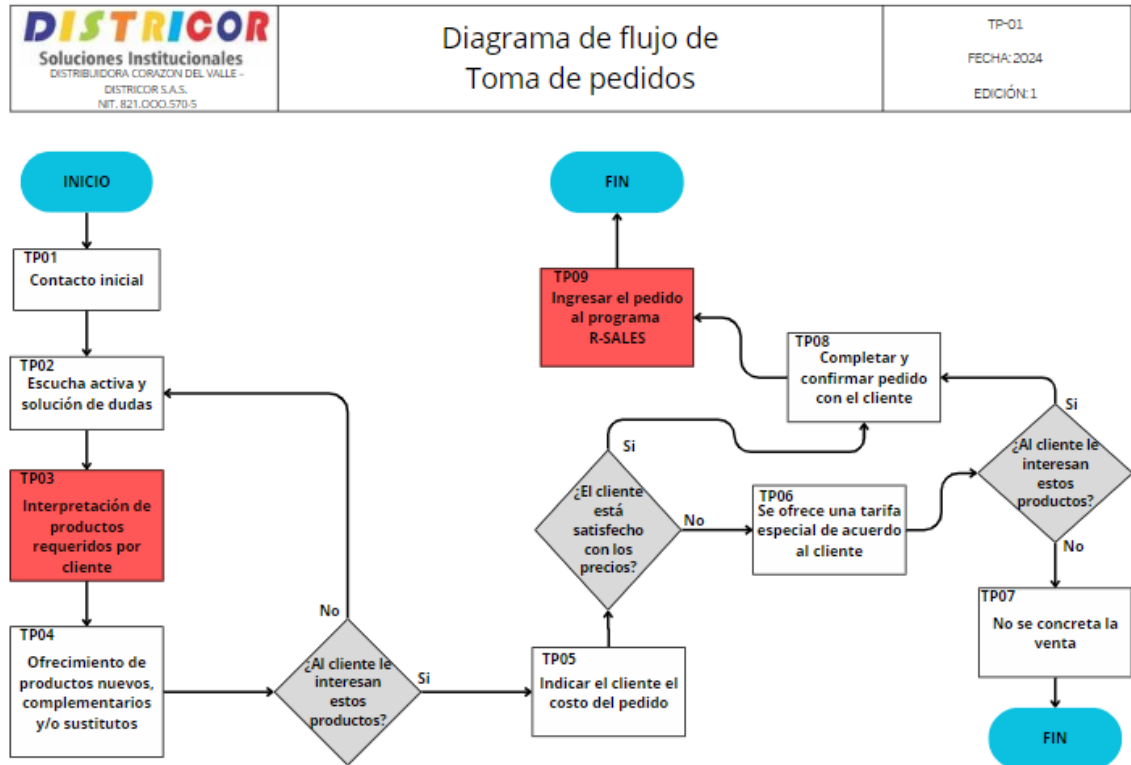
Tabla 4. Síntesis del proceso de recepción de mercancía

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Verificar proveedor y destinatario de orden de compra	Se debe leer bien la orden de pedido y revisar si realmente esa mercancía fue solicitada a ese proveedor en específico y ahí sí decidir si se recibe o no	Se presentan errores al no revisar bien y se recibe cualquier tipo de mercancía, creyendo en lo que dicen los encargados de descargar dicha mercancía	Pérdida de almacenamiento en bodega y pérdida de tiempo
Revisión de mercancía	Se revisa la mercancía de manera lenta y detallada	En ocasiones no se revisa de buena manera la mercancía por el afán o la pereza de estar allí recibiendo	Dentro de lo pedido, puede haber productos golpeados, vencidos o podría haber faltantes en algunas de las cajas
Reportar errores y/o averías de productos	Se debe avisar o decir a los proveedores inmediatamente o en el transcurrir de las siguientes horas a cuando se reciben los productos	No se notifica a los proveedores las averías o faltantes que llegaron en sus productos	Puede generar costos adicionales para la empresa y también pérdida de tiempo al tener que hacer de nuevo los pedidos

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.2 Proceso de toma de pedidos con fallas

Flujograma 9. Toma de pedidos con fallas



Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso de toma de pedidos es fundamental para cualquier empresa, ya que constituye el primer contacto entre el cliente y la organización. A través de los asesores comerciales y el uso del software R-Sales, se logra una gestión eficiente que optimiza tanto las ventas como las visitas a los clientes.

Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos. Tal como indica el flujograma, la interpretación de los productos requeridos por el cliente puede ser un punto crítico (TP03), ya que a menudo se presentan malentendidos debido a la variedad de nomenclaturas y referencias. En este sentido, es crucial que el asesor comercial tenga la capacidad de comprender las necesidades del cliente y traducirlas adecuadamente; de lo contrario, esto generará errores en los pedidos y, por consecuencia, faltas en el inventario por productos equivocados en conjunto con una insatisfacción del cliente.

Además, el ingreso de pedidos en el programa R-SALES (TP09) es otro aspecto que puede propiciar errores, ya sea por digitación incorrecta o por desconocimiento de la nomenclatura de ciertos productos, especialmente aquellos que presentan baja rotación o nuevos en el inventario.

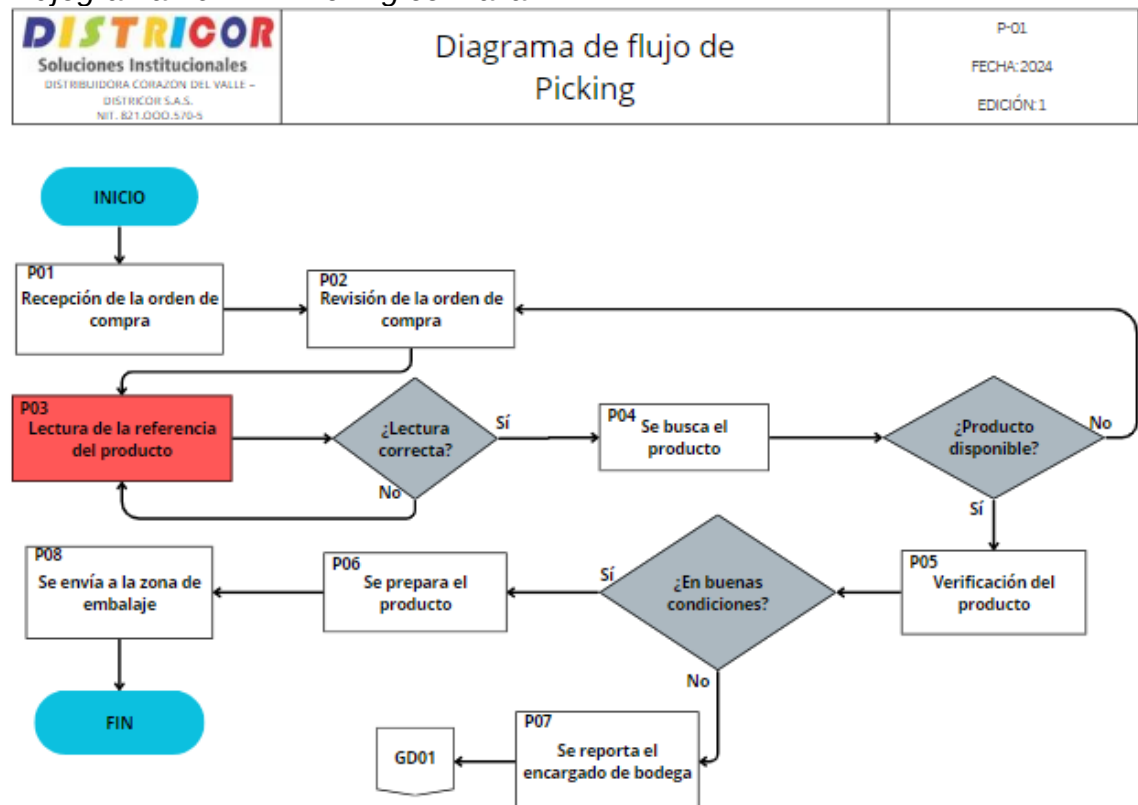
Tabla 5. Síntesis del proceso de toma de pedidos

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Interpretación de productos requeridos por cliente	Los clientes deben de conocer las referencias de los productos que piden	Los clientes conocen los productos de otra forma los cuales no son correctos	Se pueden generar errores en la facturación donde el vendedor envíe un producto equivocado por falta de interpretación ante lo pedido por el cliente
Ingresar el pedido al programa R-sales	Que los vendedores ingresen el pedido correctamente	Se pueden presentar errores de digitación, como la mala selección del producto, las cantidades que no son	Enviar al cliente los productos que no son, que se haga la venta por un precio que no es el correcto

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.3 Proceso de picking con falla

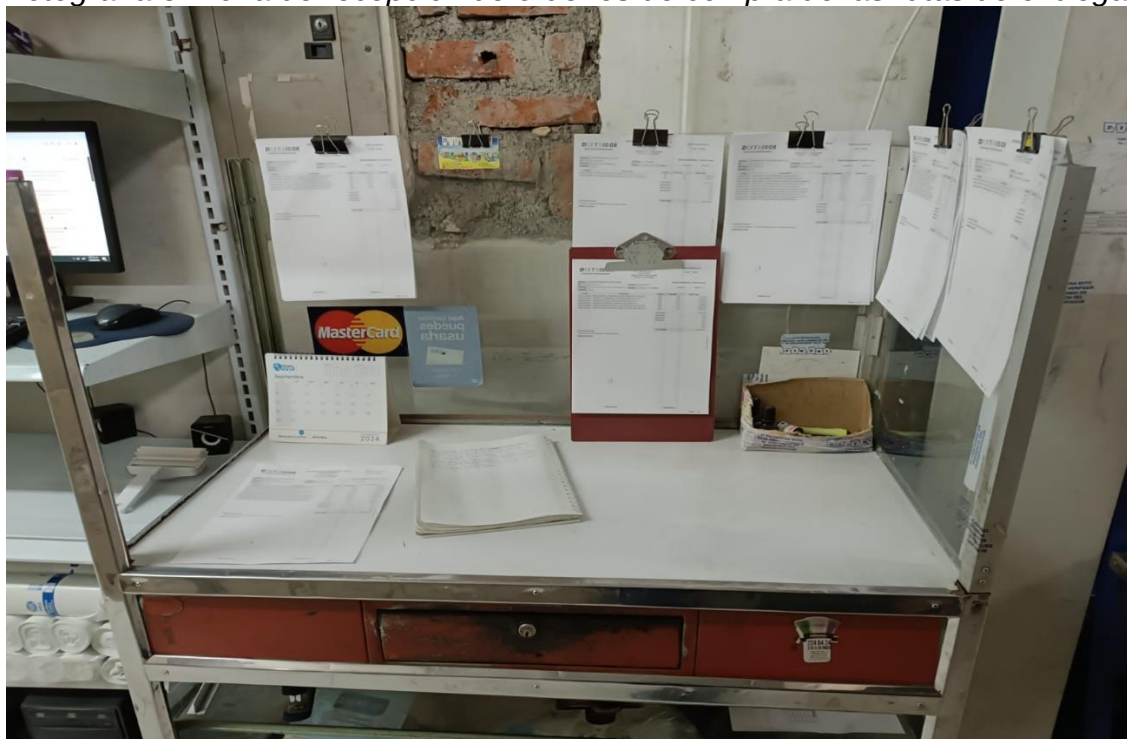
Flujograma 10. Picking con falla



Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso de picking en Districor consiste en la selección y recolección de productos específicos dentro del almacén para satisfacer los pedidos de los clientes o trasladar mercancía a la sucursal de Buga. Durante el proceso de picking, los trabajadores recorren el almacén según la lista de productos especificados en la orden de compra y recolectan los artículos necesarios de los estantes o ubicaciones designadas. Estos productos luego se empaquetan y se preparan para su envío o entrega.

Fotografía 3. Zona de recepción de órdenes de compra de las rutas de entrega



Nota. Tomada en Districor S.A.S, por Silva, JC., 2024, Tuluá.

La composición de las órdenes de compra o facturas (ver anexo 3) donde se enlistan los productos, son importantes en este proceso, su lectura debe ser sencilla y clara. Esto es algo en lo que Districor se destaca debido a que, a pesar de tener una gran variedad de productos, cuenta con una descripción muy detallada dentro de estas, lo cual facilita el proceso de alistamiento. En las órdenes de compra y facturas de venta, los productos se detallan con:

- Ítem: El cual indica la posición del producto en la orden de compra
- Código: Es el código que se le asigna al producto en la orden de compra, cabe aclarar que no es el código de barras.
- Descripción: Se indica el nombre del producto, medida o unidades que contiene un paquete, marca, últimos cuatro dígitos del código de barras y cantidad de unidades que contiene la caja completa del producto.
- Unidad de medida: Es un indicativo adicional a la característica del producto, donde se puede conocer si el producto está empaquetado en un galón, un tarro, un display, un paquete, una unidad, etc. Estas unidades

se encuentran abreviadas en la orden o factura (GA, TAR, DP, PQ, UND etc.)

- Cantidad: En este apartado se indica la cantidad en unidades que se requieren del producto.
- IVA: Indica el Impuesto al Valor Agregado del producto.
- Valor unitario: Se indica el valor unitario del producto sin el IVA.
- Valor total: Se indica el valor total del producto con base en las unidades requeridas sin IVA.

Ahora bien, para un mejor entendimiento se ilustrará realmente como aparece un producto enlistado en una orden de compra tomando un producto del anexo 3.

- ítem: 12
- Código: 4030010000003
- Descripción: PAÑO MICROFIBRA AZUL TASK PQ*5 UND 6811 C10
- Unidad de medida: PQ
- Cantidad: 2.
- IVA: 19.
- Valor unitario: 17,345.
- Valor total: 34,690.

Lo anteriormente mencionado es importante para presentar el proceso con fallas, el cual es la lectura de la referencia del producto (P03). Aquí se presenta el error más frecuente de entre todos los procesos, donde se alistan productos equivocados, esta situación surge debido a diversos factores, como la amplia gama de referencias comerciales que maneja la empresa, lo que puede inducir a confusión, también la mala ubicación de los productos que en ocasiones se presenta debido al desorden que hay en la zona de la bodega. Además, la lectura inexacta de la orden de compra ya sea por errores humanos, estrés o fatiga, contribuye a esta problemática. Estos errores impactan significativamente en el inventario y la satisfacción del cliente, dado que el envío de un producto incorrecto afecta directamente su experiencia.

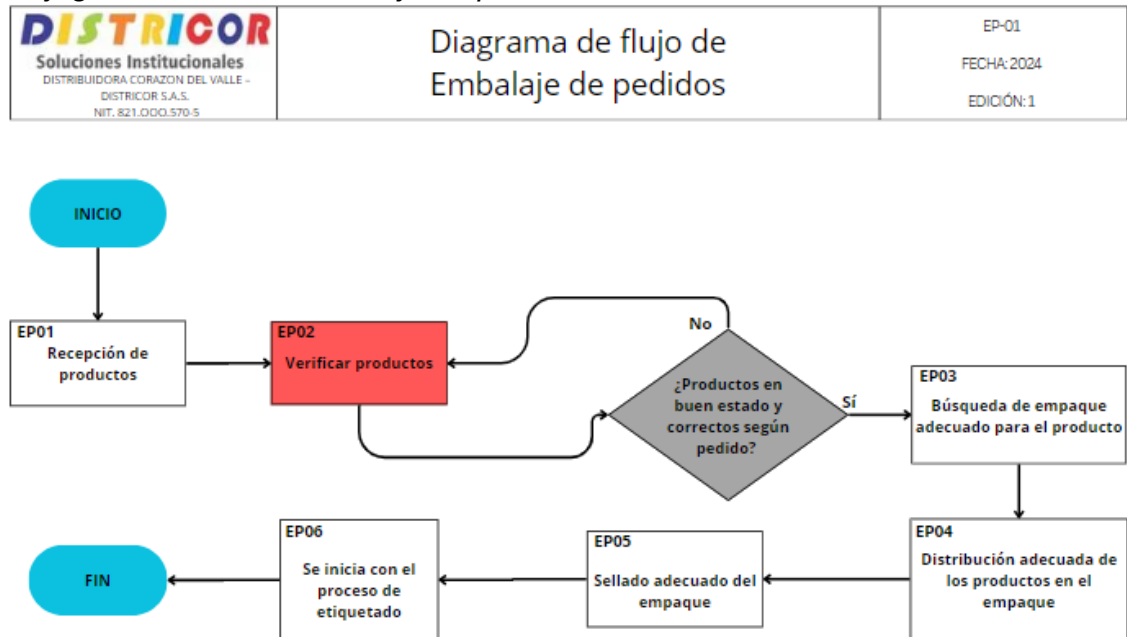
Tabla 6. Síntesis del proceso de picking

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Lectura de la referencia del producto	Leer de manera lenta y detallada la referencia hasta el último dígito de esta.	En ocasiones los empacadores no leen por completo la referencia, puesto que piensan que ya saben que producto es o simplemente por estar de afán o cogidos de la tarde.	Los trabajadores se dirigen a buscar un producto que no es o un tamaño el cual no está en la orden de pedido, asimismo ocasionando descuadre en el inventario.

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.4 Proceso de embalaje de pedidos con falla

Flujograma 11. Embalaje de pedidos con falla



Nota. Elaboración propia, 2024.

El embalaje de pedidos es un procedimiento básico donde se empacan los productos que anteriormente ya han sido seleccionados. En Disticor se empacan generalmente en cajas de cartón y bolsas plásticas de diferentes tamaños, las primeras son cajas reutilizadas de productos que llegan a Disticor y se surten en el punto de venta, mientras que las bolsas plásticas si se adquieren para este proceso, el embalaje de productos también se puede realizar en pacas, que en este contexto se refieren a un mismo producto empacado por grandes cantidades que llegan así desde el proveedor, como por ejemplo una paca de papel higiénico de 24 unidades o una paca de portacomidas de icopor de 200 unidades y también se puede realizar en atados, los cuales se refieren a mangos de escobas y traperos que se deben amarrar cuando se debe enviar más de una unidad del mismo.

En el proceso de embalaje se deben seguir algunas reglas establecidas por la empresa, reglas como, por ejemplo, no empaacar alimentos con productos de aseo en una misma caja o bolsa, proteger y etiquetar correctamente los productos delicados como frascos de vidrio, productos de icopor y aluminio.

Sin embargo, un problema frecuente en este proceso es el desorden relacionado con las cajas y las cintas utilizadas para el sellado. A menudo, no hay un control adecuado sobre el almacenamiento y manejo de estos materiales, lo que genera confusión y dificulta la eficiencia durante el embalaje; otro aspecto problemático surge al verificar los productos alistados (EP02). Este paso tiende a ser pasado por alto, dado que la misma persona que alista el pedido es responsable del embalaje. Por consiguiente, el alistador asume que el pedido está correctamente preparado antes de empacarlo, dificultando la detección inmediata de errores.

Por lo general, los fallos en este proceso se identifican durante el proceso de entrega, cuando se descubre que se ha enviado un producto incorrecto, lo que conlleva a la necesidad de realizar un cambio y prolonga la espera del cliente por el producto correcto.

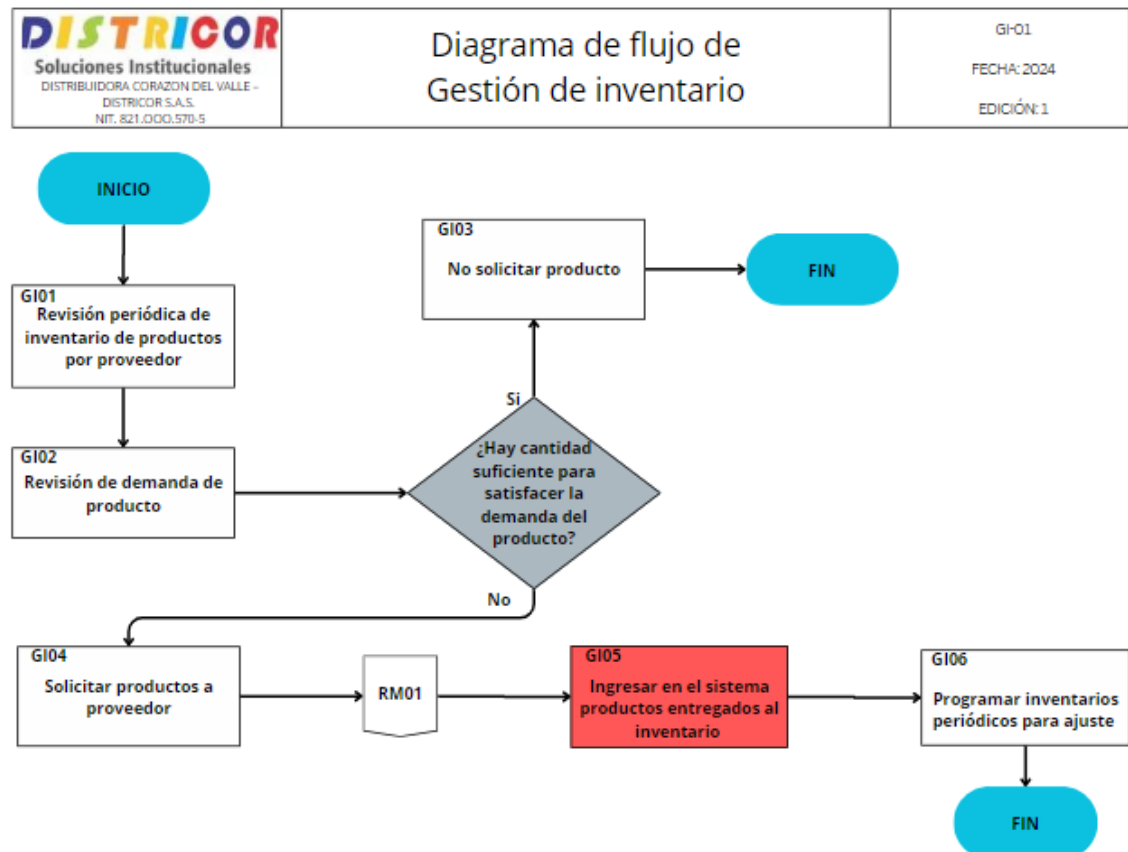
Tabla 7. Síntesis del proceso de embalaje de pedidos

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Verificar productos	Se espera que los encargados de embalar los productos rectifiquen que los productos que van a empacar si sean los de la orden de pedido.	Los empacadores regularmente no verifican los productos a embalar, solo siguen la actividad de empacar si ninguna revisión.	Emballar o empacar productos que no son los requeridos por el cliente, ocasionando descuadres en el inventario.

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.5 Proceso de gestión de inventarios con falla

Flujograma 12. Gestión de inventarios con falla



Nota. Elaboración propia, 2024.

La gestión de inventarios es crucial para mantener un flujo eficiente de productos y satisfacer las demandas de los clientes en cualquier empresa. En el caso de Districor, este proceso se adapta a la demanda del producto, evaluando informes de ventas bimensuales y considerando los términos acordados con los proveedores para determinar cuándo realizar pedidos.

Una vez realizada la orden de compra, se procede a solicitar los productos al proveedor, utilizando medios como WhatsApp o correo electrónico para formalizar el pedido y programar la entrega. Tras la llegada de los productos, se lleva a cabo el proceso de recepción, detallado posteriormente, seguido de la actualización de las unidades en el sistema. Es esencial realizar esta tarea con precisión, ya que errores de digitación pueden causar discrepancias en los inventarios.

Registrar la compra implica ingresar las unidades correspondientes a cada producto recibido, lo cual puede volverse tedioso en pedidos con gran volumen de productos. Los desafíos principales en este proceso son la conversión de cantidades y la interpretación de las facturas. La conversión puede ser compleja cuando los productos se venden en unidades, pero se empaquetan en cajas, y viceversa. Además, la lectura de las facturas requiere ingresar todos los datos pertinentes del proveedor y la compra, lo cual puede ser complicado debido a la falta de una plantilla estandarizada y aumenta el riesgo de errores de digitación.

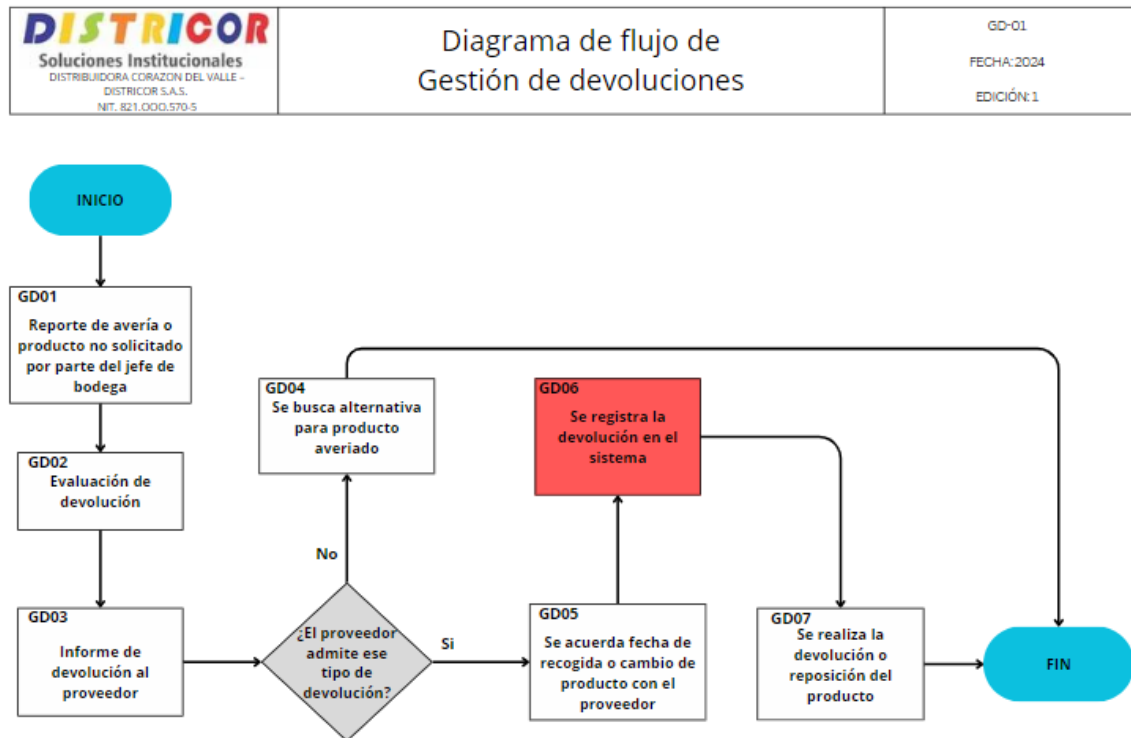
Tabla 8. Síntesis del proceso gestión de inventario

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Ingresar en el sistema productos entregados al inventario	Ingresar correctamente las cantidades y referencias al sistema de los productos que van llegando a la empresa.	Se pueden presentar problemas de digitación con alguna letra o número al momento de ingresar los productos al sistema o también hay errores al momento de hacer la conversión de cajas a unidades.	Diferencias entre el inventario que está en el sistema, frente al inventario físico que se encuentra en bodega.

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.6 Proceso de gestión de devoluciones con falla

Flujograma 13. Gestión de devoluciones



Nota. Elaboración propia, 2024.

El proceso de gestión de devoluciones a proveedores es esencial para mantener la eficiencia y la calidad en la cadena de suministro de una empresa. Todo comienza con la identificación de un problema con la mercancía recibida, que puede ser debido a daños durante el transporte, productos incorrectos, defectuosos o un exceso de inventario. Una vez que se detecta el problema, se inicia el proceso de devolución mediante una solicitud al proveedor, detallando el motivo y la cantidad de productos afectados, así como cualquier documentación necesaria para respaldar la devolución. El problema se puede identificar justo en el proceso de recepción de mercancía, pero también existe la posibilidad de identificar errores tiempo después de la entrega del pedido, puede ser debido a que el producto se recibió en cajas o empaques sellados que no permitían conocer el estado del producto, cabe recalcar que eso pasa cuando los productos se reciben por cajas y no por unidades.

Un potencial error que afecta la gestión del inventario en este proceso se puede presentar en el registro de las devoluciones. Este registro es crucial para mantener la precisión de los niveles de inventario y asegurar que los registros reflejen con precisión las transacciones de devolución. Sin embargo, si no se lleva a cabo de manera adecuada, pueden surgir discrepancias entre el inventario físico y el registrado en el sistema. Esto podría resultar en problemas como una sobreestimación o subestimación de la disponibilidad de productos, lo que a su vez podría afectar la planificación de pedidos a proveedores. La empresa cuenta con un documento, el cual es un formato que tiene como función

de soportar las devoluciones, en este se detallan datos como los productos los cuales se van a retornar, el motivo de la devolución y demás datos que son útiles para la exactitud del registro.

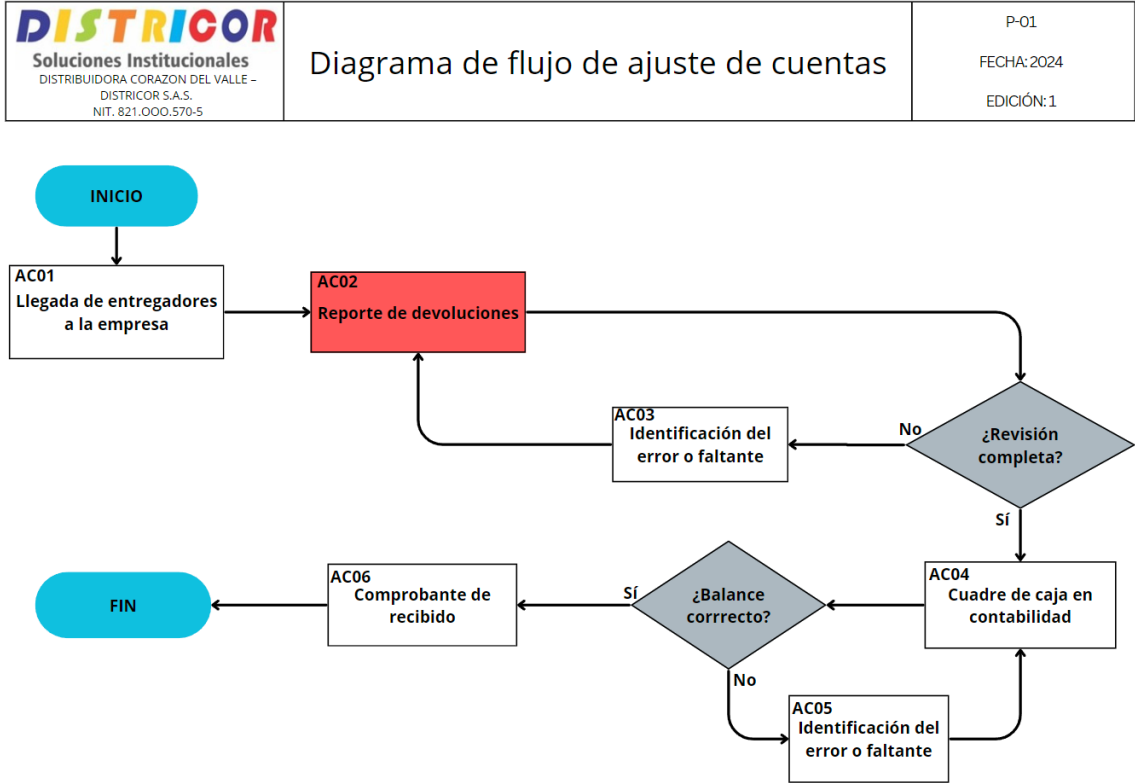
Tabla 9. Síntesis del proceso de gestión de devoluciones

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Se registra la devolución en el sistema	Cuando se registran devoluciones, se debe especificar qué productos son, qué cantidad y que tamaño para hacer el ajuste correspondiente en el sistema.	En diversos casos, los encargados de gestionar las devoluciones ni siquiera dan notificación de que cierto producto fue devuelto o intercambiado por otro que da el proveedor.	Discrepancias en el inventario, confusión entre los trabajadores y retraso en los pedidos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

5.1.7 Proceso de ajuste de cuentas con falla

Flujograma 14. Ajuste de cuentas con falla



Nota. Elaboración propia, 2024.

Durante este proceso, pueden surgir diversos errores, como equivocaciones en el reporte de devoluciones. Por ejemplo, en ocasiones el entregador no completa el formato de novedades, fundamental para registrar las devoluciones entre el cliente y la empresa. Además, pueden ocurrir discrepancias en las cantidades de productos devueltos, ya sea que las cifras en el formato no coincidan con las cantidades físicas o que los productos devueltos no correspondan a la referencia indicada en el formato. También pueden presentarse casos en que el producto devuelto esté averiado y la empresa no sea responsable de dicho daño.

Tabla 10. Síntesis del proceso de ajuste de cuentas

Procesos con fallas	Ejecución esperada	Inconsistencias o errores	Consecuencias
Reporte de devoluciones	Identificación adecuada de los productos devueltos y formato de devoluciones correctamente diligenciado.	Los entregadores ocasionalmente no diligencian el formato de novedades o en ocasiones ni lo llenan, también se presentan momentos donde el trabajador recibe productos que anteriormente ya han sido resueltos o devueltos.	Desajuste en los inventarios, productos averiados sin garantía, posible pérdida de información para las mismas devoluciones.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Además, es importante evidenciar de manera cuantitativa los errores que se identifican en el formato de novedades (ver anexo 4), que es el documento que registra las devoluciones que se entregan para después ser contabilizados mediante una nota crédito (ver anexo 5). Al identificar las razones principales por las cuales se generan esos errores se podrá dimensionar los motivos más relevantes. A continuación, se presenta una tabla donde se resumen los motivos de devoluciones, es decir, su razón y cantidad. De acuerdo con la revisión documental de los formatos de devoluciones realizadas entre mayo y junio de 2024.

Tabla 11. Reporte de devoluciones entre el mes de mayo y junio de 2024

MOTIVO	Cantidad de devoluciones
No era la referencia	43
Faltante entrega	22
Otra factura	0
Llegó tarde	1
Precio	6
Avería	10
Cantidad	5
Calidad	2
No tenía dinero	0
Mercancía no solicitada	41
TOTAL	130

Nota. Elaboración propia 2024

Se evidencia que las razones principales por las cuales se generan devoluciones en los pedidos son tres: No era la referencia, que se refiere cuando se envía un producto diferente al producto solicitado, tuvo un total de 43 devoluciones; después, el siguiente en la lista es el de faltante entrega, es cuando del producto solicitado no llega ni una unidad, por los cuales hubo un total de 22 devoluciones; por último, la mercancía no solicitada es cuando llega facturado un producto que el cliente no solicitó, esta razón tuvo un total de 41 devoluciones. Por lo tanto, se evidencia que la mayoría de las devoluciones se generan por errores en el proceso de alistamiento, por lo cual es pertinente evaluar posibles soluciones para reducir el índice de devoluciones.

5.2 DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES FUNCIONALES

Las relaciones funcionales dentro de la Distribuidora Corazón del Valle, como en cualquier organización, son primordiales para el correcto funcionamiento de los procesos, sobre todo si estas afectan directamente un aspecto esencial como la gestión de los inventarios en el caso de Disticor. A continuación, se presenta un análisis detallado de cómo funciona cada relación que, según el análisis del estudio, intervienen directa o indirectamente en la gestión de inventarios, esto se hará por medio de una serie de tablas que se presentan más adelante las cuales detallarán las personas que intervienen en la relación haciendo énfasis en su funcionamiento, formas de comunicación y consecuencias negativas para recalcar la relevancia de estas frente a la problemática de estudio.

Tabla 12. Descripción entre el Auxiliar de compras 2 y gerente

Auxiliar de compras 2 y gerente	
Responsabilidades	
Auxiliar de Compras 2	Revisión de ajustes de inventario y control de precios.
Gerente	Supervisa los ajustes y toma decisiones en cuestión del inventario.
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Colaboran en la revisión y ajuste de inventarios para mantener la precisión y control de precios.
Comunicación:	Reuniones presenciales regulares
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Ajustes de inventario, revisión y control de precios.
Flujo de Trabajo:	El auxiliar de compras 2 realiza ajustes, el gerente supervisa y toma decisiones frente a los ajustes.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Mantiene la precisión de inventarios y precios, mejora la competitividad.
Consecuencias Negativas:	Errores en ajustes pueden llevar a errores en los informes financieros y más disparidad en el inventario físico.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un desajuste significativo en inventarios. El auxiliar de compras 2 lo reporta al gerente para analizar la posible causa y buscar una solución.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre el gerente y el equipo de gestión de inventarios en Districor es crucial. El gerente tiene la responsabilidad de tomar decisiones finales sobre los ajustes significativos de inventarios, especialmente en casos de desbalances considerables en las cantidades. Estas decisiones pueden incluir la necesidad de realizar recuentos, revisar posibles errores en la recepción de mercancías por parte del bodeguero, o implementar otras medidas específicas según la situación.

Es fundamental que el auxiliar de compras comunique de manera clara y oportuna las dificultades que enfrenta al realizar ajustes en los inventarios y que identifique los factores que pueden estar afectando su eficiencia. Dado que el gerente es el único con la autoridad para efectuar cambios importantes en los procesos de la empresa, cualquier error en la comunicación, como la omisión de información relevante o la falta de reporte de problemas, puede conducir a controles de inventario ineficaces.

Tabla 13. Descripción entre Auxiliares de compras y proveedores

Auxiliares de compras y proveedores	
Responsabilidades	
Auxiliares de Compras	Solicita mercancía, gestiona inconvenientes relacionados con los pedidos
Proveedores	Se encargan de tomar pedidos a la empresa y gestionar la entrega de estos
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	El auxiliar de compras comunica las necesidades de productos, revisan faltantes de entrega y, en algunos casos, gestionan las metas de compra por cumplir
Comunicación:	Utilizan correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes vía WhatsApp y sistemas de gestión de pedidos.
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Coordinación de pedidos, gestión de problemas y seguimiento de entregas
Flujo de Trabajo:	El auxiliar de compras envía pedidos y el proveedor los procesa y entrega en los plazos acordados.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Asegura disponibilidad continua de productos, minimiza retrasos en la cadena de suministro.
Consecuencias Negativas:	Errores en pedidos o mala comunicación pueden causar retrasos y pérdida de ventas.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un pedido llega con un producto no solicitado. El auxiliar de compras contacta al proveedor para solucionar el problema y estos se hacen responsables para el cambio del producto

Nota. Elaboración propia, 2024.

Los auxiliares de compras y proveedores están en constante comunicación y son una de las relaciones más importante de la cadena de abastecimiento de la empresa, la frecuencia de comunicación se genera a partir del intervalo de tiempo establecido por el gerente para solicitar mercancía a determinados proveedores, es decir, hay proveedores cuyo intervalo de pedido es semanal, quincenal o mensual.

Por lo general se presentan novedades con los ingresos de los pedidos, es decir que cuando se solicita, por alguna desatención o error del proveedor y el pedido no se tramita correctamente, lo que causa diversas fallas como lo pueden ser, que el pedido no llegue, que este se entregue con errores de cantidades o referencias no solicitadas, entre otras; no obstante, es necesario indicar que estos errores también se pueden presentar debido a desatenciones de los auxiliares de compras, por lo que es necesario que exista una comunicación clara y constante a la hora de solicitar mercancía a proveedores.

Tabla 14. Descripción entre Auxiliar de compras 1 y gerente

Auxiliar de compras 1 y gerente	
Responsabilidades	
Auxiliar de Compras 1	Realiza pedidos a proveedores y codifica nuevos productos.
Gerente	Supervisa la revisión y codificación de productos
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Trabajan juntos en la revisión y codificación de productos para asegurar la precisión del catálogo de inventarios.
Comunicación:	Reuniones presenciales regulares y mensajes vía WhatsApp
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Revisión de pedidos, codificación de productos nuevos.
Flujo de Trabajo:	El auxiliar de compras 1 codifica nuevos productos y realiza pedidos de mercancía, el gerente supervisa y aprueba el trabajo.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Actualización precisa del catálogo de inventarios, control eficiente de precios.
Consecuencias Negativas:	Los errores en estos procesos pueden causar discrepancias y pérdidas de control sobre los niveles de stock, así como también confusión por productos nuevos creados con una descripción errónea.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Llega un producto nuevo a la empresa, el auxiliar confirma con el gerente que ese es el producto que se solicitó y se procede a crearlo e ingresarlo al sistema para que quede disponible para la venta

Nota. Elaboración propia, 2024.

Esta relación es fundamental, ya que la auxiliar de compras 1 desempeña funciones clave de apoyo para el gerente, tales como el ingreso de mercancía que llega a la empresa, la creación de nuevos clientes en el sistema de gestión (se crean para que sea posible facturarles electrónicamente), y la incorporación de nuevos productos en el inventario. Debido a la naturaleza crítica de estas responsabilidades, esta relación tiene un impacto directo y significativo en la gestión de inventarios, lo que subraya la importancia de mantener una comunicación constante y efectiva entre ambos.

Sin embargo, pueden surgir fallas o errores en esta relación. Por ejemplo, si no se comunica oportunamente la llegada de un nuevo producto para su creación en el sistema, existe el riesgo de que, por error, se proceda a su devolución. Este tipo de descoordinación puede llevar a retrasos, pérdidas financieras, y afectar la precisión del inventario, comprometiendo la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 15. Descripción entre Auxiliar de compras 1 y bodeguero

Auxiliar de compras 1 y bodeguero	
Responsabilidades	
Auxiliar de Compras 1	Ingresa la mercancía entregada al sistema, gestiona devoluciones o cambios con proveedores y codifica productos nuevos
Bodeguero	Notifica la mercancía recibida, gestiona y reporta las novedades de entrega
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Trabajan juntos en la recepción e ingreso de mercancía para asegurar la precisión de las existencias de inventarios.
Comunicación:	Reuniones presenciales regulares y mensajes vía WhatsApp
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Revisión de pedidos y gestión de novedades a proveedores.
Flujo de Trabajo:	El bodeguero recibe la mercancía, la revisa y posteriormente le entrega la factura a la auxiliar para que se ingrese al sistema.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Mantiene la exactitud de inventarios, minimiza retrasos
Consecuencias Negativas:	Los errores en la recepción pueden causar que se reciban productos no solicitados o en cantidades equivocadas y, en consecuencia, que se ingresen de manera errónea al inventario
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Llega un pedido a la empresa, el bodeguero lo recibe y al revisarlo se da cuenta que falta una unidad de un producto. esta novedad se la reporta a la auxiliar para que, a la hora de ingresar el pedido al sistema, haga la respectiva devolución del faltante al proveedor.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Fotografía 4. Bodeguero notificando novedades de entregas a Auxiliar de compras 1



Nota. Tomada en Districor S.A.S, por Silva, JC., 2024, Tuluá.

Esta relación tiene alta incidencia en el proceso de recepción de la mercancía solicitada a proveedores. El bodeguero recepciona la mercancía y posteriormente le entrega la factura a la auxiliar de compras 1 para que realice el ingreso de la mercancía al sistema, al mismo tiempo el bodeguero informa de novedades en la entrega, siendo estas algún faltante, avería o referencia no solicitada para realizar la respectiva devolución.

Dado que se manejan diferentes tipos de información sobre la mercancía, la comunicación es fundamental. El reporte de novedades debe ser preciso para evitar registros incorrectos que puedan generar discrepancias en el inventario. Errores como la codificación incorrecta de productos, el registro de cantidades equivocadas, las demoras en la actualización del sistema, la confusión entre productos similares puede causar desajustes significativos, afectando la precisión del inventario

Tabla 16. Descripción entre Auxiliar de compras 2 y bodeguero

Auxiliar de compras 2 y bodeguero	
Responsabilidades	
Auxiliar de Compras 2	Planifica los conteos de mercancía realiza los ajustes de inventario
Bodeguero	Realiza los conteos de inventarios y reporta novedades de productos descuadrados
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Trabajan en equipo para realizar los conteos de inventario y ajustes diarios.
Comunicación:	Reuniones presenciales
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Reporte de novedades en productos faltantes o sobrantes.
Flujo de Trabajo:	El auxiliar revisa el inventario, junto con una lista de novedades de productos reportados, define la lista de productos para inventariar y se la entrega al bodeguero para el conteo; posteriormente, el bodeguero realiza el conteo y le deja el formato al auxiliar para realizar el ajuste
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Mantiene la exactitud de los registros de inventario
Consecuencias Negativas:	Los errores en conteos y ajustes pueden genera aún más disparidad en el inventario y retrasa conteos programados al tener que repetir los conteos ya realizados anteriormente
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un alistador está alistando un pedido y se da cuenta que un producto que le solicitan no está en existencias físicas, se le informa al bodeguero y este se lo reporta al auxiliar para programar su conteo en el próximo inventario

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre el Auxiliar de Compras 2 y el Bodeguero es fundamental para mantener la precisión en la gestión de inventarios. Ambos trabajan en equipo para planificar y ejecutar los conteos de inventario y realizar los ajustes necesarios.

La comunicación efectiva, a través de reuniones presenciales, es clave para evitar errores que puedan generar discrepancias en el inventario, como registros incorrectos o productos faltantes. Sin embargo, si se cometen errores en los conteos o en los ajustes, esto no solo podría agravar la disparidad en el inventario, sino también retrasar los conteos programados al tener que repetir procesos ya realizados.

Tabla 17. Descripción entre Auxiliar de facturación y entregadores

Auxiliar de facturación y entregadores	
Responsabilidades	
Auxiliar de Facturación	Gestiona la facturación de pedidos, recibe y reporta devoluciones de productos de rutas de entrega.
Entregadores	Entregan los pedidos de las rutas de entregan y gestionan las devoluciones de los clientes en el momento
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Los entregadores informan al auxiliar de facturación sobre devoluciones y detalles de entregas.
Comunicación:	Reuniones presenciales, mensajes de WhatsApp
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Gestionar devoluciones por parte de los clientes y conocer las razones.
Flujo de Trabajo:	Luego de terminar la ruta de entrega, los entregadores se disponen a reportar las devoluciones al auxiliar de facturación donde indican el lugar, el cliente y el motivo de la devolución. Después, el auxiliar revisa y confirma que los productos devueltos estén en buen estado para hacer efectiva la devolución
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Se tiene conocimiento de los motivos de devoluciones para gestionar el inventario teniendo a estas como un factor importante
Consecuencias Negativas:	Los errores en devoluciones o el recibir productos en mal estado pueden representar pérdidas para la empresa
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Llegan los entregadores de las respectivas rutas de entrega y reportan que sus devoluciones, un entregador indica que un restaurante devolvió una salsa de tomate porque no era la marca que piden habitualmente, fue un error en el alistamiento; otro, dice que una panadería devolvió unas esencias porque no las solicitó, ese fue error del vendedor al facturar y el ultimo indica que un cliente devolvió 5 paquetes de vasos porque estaban en mal estado a la hora en entregar, pudo ser un daño causado durante el trayecto.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre el auxiliar de facturación y los entregadores es esencial para gestionar de manera efectiva las devoluciones y mantener la precisión en la facturación. Los entregadores reportan al auxiliar cualquier devolución y detalles relevantes, como el motivo y el estado de los productos devueltos. La comunicación es esencial en esta relación ya que permite al Auxiliar verificar que los productos devueltos estén en buen estado antes de reportarla en contabilidad para que se ingrese nuevamente al sistema.

Si se presentan errores en el proceso de devolución, como recibir productos en mal estado o problemas con el reporte de los motivos de las devoluciones, pueden llevar a pérdidas para la empresa. Los productos devueltos en mal estado pueden representar costos adicionales, implicando una pérdida directa del valor del inventario. Además, los errores en la identificación de los motivos de las devoluciones pueden dificultar la identificación de fallos en el proceso de alistamiento, facturación o transporte, lo que impide que se tomen medidas correctivas adecuadas.

Tabla 18. Descripción entre Auxiliar de facturación y alistadores

Auxiliar de facturación y alistadores	
Responsabilidades	
Auxiliar de Facturación	Gestiona la facturación y verifica productos no encontrados.
Alistadores	Preparan pedidos y notifican productos no encontrados durante el proceso
Descripción de la relación laboral	
Interacción:	Los alistadores informan al auxiliar de facturación sobre productos no encontrados durante el alistamiento.
Comunicación:	Uso de órdenes de compra y sistemas de gestión de inventarios.
Proceso clave y tareas específicas	
Tareas Conjuntas:	Se encargan de verificar si un producto solicitado se encuentra o no en inventario físico
Flujo de Trabajo:	Los alistadores notifican el producto faltante, el auxiliar de facturación verifica y ajusta la factura.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Asegura precisión en la facturación
Consecuencias Negativas:	La falla en la comunicación o la no notificación de productos faltantes afecta el pedido del cliente, por lo cual se generará una insatisfacción por parte de este.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un producto no es encontrado durante el alistamiento. En la orden de compra solicitan 5 unidades de ese producto y solo encuentran 4 unidades; sin embargo, aparecen 6 en el sistema. El alistador informa al auxiliar de facturación, quien verifica que realmente el producto se encuentra descuadrado y realiza el ajuste facturando solo las 4 unidades encontradas.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre el Auxiliar de Facturación y los Alistadores es crucial para asegurar la precisión en la facturación y la gestión de inventarios. Los Alistadores informan al Auxiliar de Facturación sobre cualquier producto no encontrado

durante el alistamiento, lo que permite a este último verificar y ajustar la factura en de acuerdo con los productos faltantes reportados en la orden de compra.

Por lo general los errores que se presentan en esta relación pueden ser diversas fallas en la comunicación o en la notificación de productos faltantes, pueden causar problemas que afectan directamente el cumplimiento de los pedidos del cliente, llevando a insatisfacción por parte de este. Además, la falta de precisión en la facturación puede resultar en errores que alteren la integridad del inventario y compliquen el proceso de ajustes.

Tabla 19. Descripción entre vendedores y auxiliares de compras

Vendedores y auxiliares de compras	
Responsabilidades	
Vendedores	Notifican sobre productos necesarios para la comercialización.
Auxiliares de compras	Solicita y gestiona la adquisición de productos
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Los vendedores notifican a los auxiliares de compras sobre productos que se encuentran agotados, de los cuales requieren una determinada cantidad para venderla a un cliente y los auxiliares la solicitan al proveedor correspondiente
Comunicación:	Grupo de WhatsApp donde los vendedores solicitan productos.
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Identificación y solicitud de productos necesarios
Flujo de Trabajo:	Los vendedores notifican, el auxiliar de compras solicita y gestiona la adquisición del producto requerido.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Evita rupturas de stock, garantiza la disponibilidad continua de productos.
Consecuencias Negativas:	Un error en la comunicación o un producto mal solicitado puede causar un sobrestock o solicitud de referencias equivocadas
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un vendedor le vende un producto al cliente, al querer generar la orden de compra se da cuenta que ese producto está agotado; posteriormente, lo solicita en el grupo de WhatsApp y el auxiliar de compras se encarga de solicitar el producto para que le pueda llegar al cliente en la próxima entrega

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre los Vendedores y los Auxiliares de Compras es crucial para mantener la disponibilidad continua de productos y evitar rupturas de stock. Los Vendedores notifican a los Auxiliares de Compras sobre los productos que se encuentran agotados y que necesitan ser repuestos para satisfacer la demanda

de los clientes. Sin embargo, errores en esta comunicación o en el proceso de solicitud pueden llevar a problemas en la gestión de inventarios. Por ejemplo, una notificación incorrecta o una solicitud errónea pueden resultar en sobrestock o en la adquisición de productos incorrectos. Esto no solo afecta la eficiencia del inventario, sino que también puede ocasionar problemas en el cumplimiento de pedidos y la satisfacción del cliente.

Tabla 20. Descripción de Alistadores y bodeguero

Alistadores y bodeguero	
Responsabilidades	
Alistadores	Preparan pedidos y notifican productos no encontrados.
Bodeguero	Conoce la ubicación de productos, recibe y organiza la mercancía.
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	Los alistadores consultan al bodeguero sobre la ubicación de productos en caso de tener dificultades encontrándolos.
Comunicación:	Presencial
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Identificación y localización de productos.
Flujo de Trabajo:	Los alistadores consultan, el bodeguero proporciona la ubicación.
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Mejora la eficiencia en el alistamiento de pedidos.
Consecuencias Negativas:	Falta de cooperación y comunicación puede causar retrasos y errores en pedidos.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Un producto no es encontrado durante el alistamiento. El alistador consulta al bodeguero sobre su ubicación y este le indica en donde se encuentra almacenado o directamente lo lleva hacia el lugar.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre los Alistadores y el Bodeguero es esencial para garantizar la eficiencia en el alistamiento de pedidos y la correcta organización de la mercancía. Los Alistadores preparan los pedidos y notifican cualquier producto no encontrado durante el proceso, mientras que el Bodeguero, quien conoce la ubicación de los productos y se encarga de recibir y organizar la mercancía, proporciona asistencia en la localización de productos cuando los Alistadores enfrentan dificultades.

Por lo general la relación entre estas dos partes es muy profesional, donde trabajan de manera colaborativa para solucionar los problemas; sin embargo, la falta de comunicación o cooperación puede llevar a retrasos en el proceso de alistamiento y errores en los pedidos, afectando la satisfacción del cliente y la precisión en el manejo del inventario.

Tabla 21. Descripción entre Bodeguero y proveedores

Bodeguero y proveedores	
Responsabilidades	
Alistadores	Gestiona devoluciones de mercancía averiada o no solicitada.
Bodeguero	Evalúan y procesan devoluciones requeridas por Districor.
Descripción de la Relación Laboral	
Interacción:	El bodeguero notifica a los proveedores sobre las devoluciones por un producto averiado o no solicitado, el proveedor se encarga de autorizar o no la devolución del producto.
Comunicación:	Presencial, llamadas telefónicas y/o WhatsApp
Proceso Clave y Tareas Específicas	
Tareas Conjuntas:	Coordinar los procesos de devolución requeridos.
Flujo de Trabajo:	El bodeguero solicita una devolución de un producto y el proveedor se encarga de realizar la gestión
Impacto en la Gestión de Inventarios	
Efectos Positivos:	Mejora la eficiencia en el alistamiento de pedidos.
Consecuencias Negativas:	Mala gestión puede resultar en acumulación de productos defectuosos y costos adicionales.
Ejemplo Práctico	
Caso Típico:	Durante la recepción de un lote de mercancía, el bodeguero detecta productos dañados y que no coinciden con la orden de compra. Tras documentar el incidente, se comunica con el proveedor y envía un reporte formal con fotos, solicitando reposición inmediata. El proveedor responde rápidamente, coordinando la recogida de los productos defectuosos y enviando nuevos artículos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

La relación entre el Bodeguero y los Proveedores es crucial para la gestión eficiente de devoluciones de mercancía averiada o no solicitada. El Bodeguero es responsable de evaluar y procesar las devoluciones necesarias, notificando a los proveedores sobre los productos defectuosos o incorrectos. Los proveedores, a su vez, deben autorizar o gestionar las devoluciones conforme a las políticas establecidas por la respectiva empresa.

Una mala gestión de las devoluciones puede llevar a problemas significativos, como la acumulación de productos defectuosos en el inventario, lo que puede incrementar los costos operativos y afectar la precisión del stock. Además, los retrasos en la resolución de las devoluciones pueden generar costos adicionales y complicar la planificación de inventarios, donde muchas veces por vencimiento en los tiempos de gestión los proveedores no aceptan las devoluciones. Por lo

tanto, la comunicación ente estas dos partes debe ser muy abierta, precisa y constante para que ninguna de estas termine perjudicada.

Sintetizando de manera general las relaciones funcionales que se hallan en Districor, se identifican las direcciones básicas de la comunicación empresarial, las cuales son la descendente, que se da entre el gerente hacia los demás empleados; contrariamente, también se da la ascendente entre los empleados hacia el gerente. Cabe decir que la dirección predominante es la horizontal donde los empleados se comunican entre sí para resolver problemas y discutir situaciones diarias.

Con respecto a los canales de comunicación, cabe resaltar primero que la organización cuenta con la comunicación interna, que se da entre los mismos integrantes de la empresa, y también cuenta con la externa que se da entre los integrantes de la empresa frente a proveedores externos y otras entidades con las que la empresa requiere comunicación. Para la comunicación interna se utilizan las reuniones cara a cara, llamadas telefónicas y mensajes vía WhatsApp. Por otro lado, para la comunicación externa se realiza por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes vía WhatsApp.

Las barreras identificadas en los procesos de comunicación van dirigidas hacia las barreras administrativas, donde la mayoría de los empleados no tienen claridad en los canales apropiados para casos o solicitudes específicas, cuyas consecuencias pueden ser la sobrecarga de información, pérdida de información, falta de planificación, comunicación impersonal.

6.CAPÍTULO 3: FORMULAR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD Y LA CALIDAD EN LOS INVENTARIOS

Observando el funcionamiento de la empresa, en este punto se busca desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de inventarios que ayuden a mejorar los puntos débiles que se presentan en la empresa los cuales se identificaron por medio del diagnóstico anteriormente realizado.

La planificación de los proyectos se hará utilizando como herramienta la formulación estratégica que para Wheelen y Hunger (2007), esta se compone de misión, objetivos y estrategias, todas estas directamente relacionadas en función de alcanzar objetivos a largo plazo que, para este proyecto, sería alcanzar la efectividad operativa en la gestión de los inventarios, disminuyendo el índice de errores y aumentando la confiabilidad de este. A continuación, se presentará el estado actual de estos elementos de la Distribuidora corazón del Valle, analizando su contenido y proponiendo aspectos de mejora en beneficio de esta.

Misión

“Districor S.A.S. brinda soluciones al mercado institucional con buen servicio, amplio portafolio de productos y asesoría personalizada; respaldado por grandes marcas reconocidas en el mercado y con un alto compromiso social con nuestro equipo de trabajo”. (DISTRICOR, 2024)

La misión actual de Districor se muestra muy detallada en cuanto a su función y propósito como empresa, destacando sus ventajas competitivas como lo son su amplio portafolio de productos y su destacada red de proveedores cuyo respaldo representa una estabilidad y confianza en las relaciones comerciales de la empresa con los clientes. Sin embargo, la misión no refleja un nivel de integralidad que abarque los demás campos/áreas que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa; es decir, esta solo se centra en el aspecto comercial, que, si bien es su misión principal, la empresa puede proponerse alcanzar objetivos de mejora en sus procesos internos, por lo cual se presenta esta propuesta de mejora para la misión:

Misión propuesta

Districor S.A.S. ofrece soluciones de excelencia al mercado institucional, destacándose por su servicio impecable, un amplio portafolio de productos y una asesoría personalizada. Respaldada por marcas de renombre y un firme compromiso social con su equipo de trabajo, garantizando la calidad y efectividad en todos sus procesos.

Visión

“Para el 2025, Districor S.A.S. será reconocida a nivel regional como una empresa sólida y con un amplio portafolio de productos y canales de distribución

ajustados a los diferentes segmentos de mercado y un alto compromiso en el desarrollo socio - económico de nuestros colaboradores.” (DISTRICOR, 2024)

Distribuidora presenta una excelente visión, con proyecciones acordes a su crecimiento comercial a lo largo de los años, se proyecta a nivel regional lo cual es un aspecto positivo y a su vez busca la expansión de su portafolio de productos para aportar un desarrollo económico tanto para sus clientes como para sus colaboradores y proveedores. Al observar esta visión se busca añadir un aspecto el cual servirá de impulso orientado cada vez más hacia la profesionalización en aspectos corporativos, es decir, buscando cada vez más ser una empresa con proyección nacional. Esto vendrá de la mano con un mayor posicionamiento en el mercado, la estandarización de procesos y la implementación de prácticas innovadoras que aseguren la sostenibilidad y competitividad en el largo plazo, comprometiéndose a fortalecer su responsabilidad social.

Visión propuesta

Para el 2025, Distribuidora S.A.S. será reconocida a nivel regional como una empresa sólida con un amplio portafolio de productos y canales de distribución ajustados a los diferentes segmentos de mercado, cumpliendo con estándares de calidad globalizados, teniendo un alto compromiso en el desarrollo socio - económico de nuestros colaboradores, contribuyendo activamente al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

Valores corporativos

- Honestidad
- Puntualidad
- Confianza
- Colaboración

Los valores que tiene Distribuidora se adaptan rigurosamente a las estrategias como la misión y la visión que se tienen actualmente, ya que los valores corporativos reflejan lo que se quiere cumplir en la actualidad y largo plazo. Con las propuestas presentadas se busca también alcanzar nuevas virtudes como lo son la innovación y la efectividad, en este caso en los procesos internos de la Distribuidora corazón del Valle.

Valor corporativo que se propone para añadir

- Innovación
- Efectividad

6.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Figura 21. Ejes base para la propuesta de mejora



Nota. Elaboración propia, 2024.

Para el diseño del plan de mejora, es pertinente conocer las problemáticas a resolver, las cuales ya quedaron establecidas anteriormente en el diagnóstico, en este apartado se definen los objetivos y estrategias que tiene el plan de mejora; estos objetivos se diseñan bajo tres ejes (ver figura 34) donde el primer objetivo se fundamenta bajo el eje de procesos, el segundo bajo el eje de desarrollo de personal y el tercero bajo el eje de comunicación. Esto con el fin de facilitar la presentación del plan de mejora a los stakeholders de la empresa, haciendo énfasis en la claridad de la información y la medición del progreso, así como también el realismo y el alcance de la propuesta.

Objetivo 1: Mejorar la gestión de inventarios para minimizar costos y aumentar la confiabilidad en el inventario.

Estrategias para el objetivo 1:

- Estandarizar procesos para garantizar la realización uniforme y consistente de los procedimientos.
- Organizar el espacio de trabajo de manera eficiente, asegurando que cada herramienta y material tenga un lugar específico.

Objetivo 2: Facilitar el desarrollo del personal para aumentar la productividad y reducir errores operativos.

Estrategias para el objetivo 2:

- Definir claramente las responsabilidades y funciones de los cargos.
- Permitir a los empleados tener acceso a la misma información sobre sus roles y las expectativas asociadas.
- Apoyar procesos de capacitación de personal

Objetivo 3: Fortalecer la comunicación interna para mejorar la coordinación y la toma de decisiones.

Estrategias para objetivo 3:

- Facilitar la coordinación entre diferentes departamentos, áreas de trabajo y niveles jerárquicos.
- Asegurar la transmisión efectiva de información.
- Facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa.

6.2 PROYECTOS DE MEJORA

Al identificar diversos factores y puntos de mejora en el análisis y diagnóstico de los procesos se desarrollaron, a manera de propuesta, proyectos que abordan tres aspectos que encapsulan de manera general los puntos de mejora identificados a lo largo del trabajo. Los proyectos de mejora están diseñados con la intención de desarrollar proyectos de mejora teniendo como base la mejora continua en la gestión de los inventarios para un mejor funcionamiento de la empresa que, en consecuencia, generará una mayor satisfacción del cliente, debido a que el modelo de negocio de Districor se constituye en distribuir los productos que brinden soluciones a sus clientes y, por ende, contar con una óptima gestión del inventario es crucial para lograr ese objetivo.

A continuación, se desarrollarán los proyectos propuestos para lograr las estrategias y, en consecuencia, los objetivos propuestos en el plan de mejora para la Distribuidora Corazón del Valle.

6.2.1 Descripción, diseño y elaboración de manual de funciones

El desarrollo de esta propuesta se basa en el diseño del manual de funciones para los diferentes cargos que se componen en la empresa, el diseño de estos formatos tiene como base el enfoque propuesto por Murillo et al. (2017) en su libro *Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana*; esto con el objetivo de clarificar funciones y responsabilidades, facilitación en los procesos de inducción, estandarización de los procesos, facilitación en la delegación, entre otros. De acuerdo con el diagnóstico realizado, Districor no cuenta con los manuales de funciones de sus cargos y se considera que esto puede mejorar la eficiencia operativa dentro de todos sus procesos.

A continuación, se presenta el diseño del formato propuesto como plantilla para el diseño de manual de funciones.

Formato 1. Plantilla para el manual de funciones

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:		
Área:		
Nivel del cargo:		
Fecha (creación/actualización)		
Reporta a:		
Supervisa a:		
2. OBJETIVO DEL CARGO		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Horario de trabajo:		
Condiciones físicas:		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:	Externas:	
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
Título Obtenido:	
Conocimientos específicos:	
Habilidades:	
Experiencia:	
8. ENTRENAMIENTO	
En la empresa en general:	
En el departamento o área del cargo:	
Puesto de trabajo:	
9. CAPACITACIONES	
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	
Frecuencia de evaluación:	
Formato elaborado por:	

Nota. Elaboración propia, 2024.

El formato presentado anteriormente, es una herramienta fundamental para la gestión en las empresas, el cual sirve para definir claramente las responsabilidades, tareas y expectativas asociadas a cada cargo de la empresa, lo cual ayuda a evitar malentendidos sobre lo que se espera de los empleados. También facilita el proceso de reclutamiento y selección al proporcionar un perfil claro del puesto incluyendo las habilidades y competencias necesarias, lo cual permite seleccionar a los candidatos más adecuados y a su vez sirve como base para la evaluación del desempeño, ya que permite comparar el rendimiento real

de un empleado con lo ya definido en el manual y algo que no se debe dejar sin nombrar es que un manual de funciones organiza y da eficiencia a la empresa evitando la duplicación de tareas y asegurando que todas las funciones sean cubiertas es por eso que en la siguiente tabla se da el detalle de cómo diligenciar correctamente el formato presentado en la Tabla 22.

Tabla 22. Descripción de los elementos y apartados del manual de funciones

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Título del puesto de trabajo
Área:	Área o departamento al que pertenece el cargo
Nivel del Cargo:	Posición jerárquica que ocupa la persona dentro de la empresa
Reporta a:	Persona a la cual le debe rendir cuentas
Supervisa a:	Si tiene a algún empleado a cargo o bajo su responsabilidad
2.OBJETIVO DEL CARGO	Breve descripción del propósito principal del cargo dentro de la organización. Describe cómo contribuye al logro de los objetivos de la empresa
3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Descripción detallada de la función o responsabilidad clave del cargo
4.RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO	Son los recursos que el empleado necesitará para desempeñar sus funciones de manera efectiva.
5.CONDICIONES DEL TRABAJO	
Ambiente de trabajo:	Descripción del ambiente en el que se desempeñará el trabajo, por ejemplo, oficina, fábrica, trabajo en campo, etc.
Horario de trabajo:	Horario regular de trabajo y cualquier requerimiento especial como disponibilidad para horas extras o turnos
Condiciones físicas:	Requerimientos físicos específicos, si los hay, como levantar peso, estar de pie por largos períodos, etc.
6.RELACIONES EN EL TRABAJO	
Internas:	Describe las interacciones y comunicaciones que el empleado tendrá con otras personas dentro de la organización.
Externas:	Describe las interacciones y comunicaciones que el empleado tendrá con otras personas fuera de la organización.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
7. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica:	Nivel educativo mínimo requerido para el cargo.
Título obtenido:	Título profesional requerido para desempeñar el cargo.
Conocimientos específicos:	Conocimientos técnicos, normativos o específicos que son fundamentales para el cargo.
Habilidades:	Habilidades específicas requeridas para desempeñar el cargo, como manejo de software, herramientas, etc.
Experiencia:	Experiencia laboral previa necesaria para el cargo, incluyendo el tiempo y tipo de experiencia.
8. ENTRENAMIENTO	
En la empresa en general:	Conocimiento general sobre la empresa para desempeñar el cargo de manera efectiva.
En el departamento o área del cargo:	Conocimiento general del área y su estructura organizativa donde desempeñará el cargo.
Puesto de trabajo:	Conocimiento específico sobre el puesto de trabajo y sus responsabilidades o funciones dentro de este.
9. CAPACITACIONES	Programas de formación que el empleado debe completar para adquirir o mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su cargo de manera efectiva.
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	Descripción de los indicadores clave de rendimiento o métricas que se utilizarán para evaluar el desempeño en este cargo.
Frecuencia de evaluación:	Frecuencia con la que se realizará la evaluación de desempeño, como trimestral, semestral, anual, etc.
Formato elaborado por:	Nombre y cargo de la persona que elaboró la descripción.

Nota. Elaboración propia, 2024

Teniendo como base la guía que se presentó anteriormente, se presentarán elaborados los siguientes manuales de funciones para los cargos de alistador, auxiliar de compras 1 y 2, bodeguero y auxiliar de compras. Se han seleccionado estos cargos en función de traer como propuesta para esta investigación, aquellos puestos que se identificaron como principales y que generan gran impacto en la gestión de inventarios. El diseño de los siguientes manuales de funciones se elabora gracias a los datos e información recolectada por medio de la observación directa y los datos clave que se lograron obtener durante la etapa de diagnóstico realizada en la empresa Distribuidora Corazón del Valle.

El siguiente manual de funciones se diseña para el cargo de alistador debido a que se considera que es uno de los cargos que tiene alta incidencia en la

problemática identificada en la gestión de inventarios porque participa tanto en los procesos de picking y embalaje de pedidos por lo cual, se diseña este manual para dar claridad a las funciones que ha de desempeñar en el cargo.

Formato 2. Manual de funciones para el cargo de Alistador

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Alistador	
Área:	Logística	
Nivel del cargo:	Operativo	
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024	
Reporta a:	Auxiliar de facturación	
Supervisa a:	N/A	
2. OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar el proceso de alistamiento de los pedidos solicitados por los clientes tanto del municipio de Tuluá como de los viajes que se realizan a las diferentes ciudades del departamento del Valle y Quindío.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Revisión de orden de pedido - Traslado de productos de la zona de almacenaje a la zona de alistamiento - Verificación de productos alistados - Empaque de pedido - Etiquetado de pedido - Cargue de pedidos al camión		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO		
Botas de protección, bisturí, marcador, lapicero, gafas de protección, carretilla de carga, buena iluminación y espacio apto para el alistamiento.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Bodega de tres pisos con ascensor de carga, con varias personas, buena iluminación y poco ruido.		
Horario de trabajo:		
Lunes a viernes / Entrada 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm Este horario está sujeto a cambios		
Condiciones físicas:		
- Resistencia física		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
- Movilidad - Fuerza - Coordinación y destreza manual - Agudeza visual - Exposición leve al calor		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:	Externas:	
- Auxiliar de facturación - Bodeguero - Gerente - Entregadores	No cuenta con relaciones externas	
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		
Bachiller académico		
Título Obtenido:		
No se solicita alguno en específico		
Conocimientos específicos:		
N/A		
Habilidades:		
Organización, buena comunicación oral y atención al detalle		
Experiencia:		
No requiere		
8. ENTRENAMIENTO		
En la empresa en general:		
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.		
En el departamento o área del cargo:		
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.		
Puesto de trabajo:		
Leer orden de pedido, alistar pedidos, empacar pedidos, etiquetar pedidos y proceso de carga de camión.		
9. CAPACITACIONES		
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización sobre la metodología de las 5S's - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación		
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
Indicadores de desempeño:	
Número de errores reportado en formato de novedades	
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

Los siguientes dos manuales de funciones se diseñan para los cargos de los auxiliares de compras 1 y 2, debido a que en estos cargos se ha de tener claridad en funciones fundamentales como lo son la gestión de proveedores, el control de inventarios, cumplimiento de procedimientos de compra entre otros, puesto que estas funciones son fundamentales para mantener el control de la entrada de productos que se solicitan en la empresa.

Formato 3. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de compras 1

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de compras 1
Área:	Compras
Nivel del cargo:	Administrativo
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	N/A
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Asegurar que la empresa cuente con los productos necesarios de manera oportuna y al momento de recepcionarlos, los ingrese de manera correcta al sistema.	
3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Gestión de proveedores - Control de inventarios - Seguimiento de pedidos - Control de precios - Ingreso de productos al sistema - Creación de clientes nuevos - Creación de productos nuevos	
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO	

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
Computador, escritorio, elementos de oficina (lapiceros, hojas, calendario, etc.) impresora, acceso al software SIIGO y una silla de oficina.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Oficina compartida con aire acondicionado, con buena iluminación, ubicada en un segundo piso con acceso a cocina y baños cercano.		
Horario de trabajo:		
- Lunes a viernes / Entrada 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm Salida exceptuando el martes que tiene como salida las 12:30 pm - Sábados de 8 am a 1:30 pm Este horario está sujeto a cambios		
Condiciones físicas:		
- Capacidad para estar sentado largos períodos - Buena postura y ergonomía - Pausas activas		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:	Externas:	
- Gerente - Bodeguero - Auxiliar de facturación - Auxiliar de compras - Vendedores	- Proveedores	
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		
Estudios administrativos o afines		
Título Obtenido:		
No específica		
Conocimientos específicos:		
Manejo básico de herramientas ofimáticas		
Habilidades:		
Buena comunicación, concentración y orden		
Experiencia:		
No requerida		
8. ENTRENAMIENTO		
En la empresa en general:		
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
En el departamento o área del cargo:	
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.	
Puesto de trabajo:	
Instrucciones sobre la solicitud de productos nuevos a proveedores, ingreso de productos al sistema, creación de productos nuevos, creación de clientes nuevos, control de precios	
9. CAPACITACIONES	
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación	
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	
- Cantidad de pedidos realizados correctamente - Cantidad de productos nuevos creados correctamente - Cantidad de clientes nuevos creados correctamente	
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

A continuación, el manual para el Auxiliar de compra 2, que en comparación al presentado anteriormente tiene algunas funciones y responsabilidades diferentes.

Formato 4. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de compras 2

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de compras 2
Área:	Compras
Nivel del cargo:	Administrativo
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	N/A
2. OBJETIVO DEL CARGO	

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
Asegurar que la empresa cuente con los productos necesarios de manera oportuna y gestionar constantemente los inventarios.		
3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Gestión de proveedores - Control de inventarios - Seguimiento de pedidos - Control de precios - Revisión de traslados de bodega - Ajustes de inventarios		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO		
Computador, escritorio, elementos de oficina (lapiceros, hojas, calendario, etc.) impresora, acceso al software SIIGO y una silla de oficina.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Oficina compartida con aire acondicionado, con buena iluminación, ubicada en un segundo piso con acceso a cocina y baños cercano.		
Horario de trabajo:		
- Lunes a viernes / Entrada 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm Salida - Sábados de 8 am a 12 pm y de 2 pm a 4 pm Salida Este horario está sujeto a cambios		
Condiciones físicas:		
- Capacidad para estar sentado largos períodos - Buena postura y ergonomía - Pausas activas		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:	Externas:	
- Gerente - Bodeguero - Auxiliar de facturación - Auxiliar de compras - Vendedores - Alistadores	- Proveedores	
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		
Estudios administrativos o afines		
Título Obtenido:		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
No específica	
Conocimientos específicos:	
Manejo básico de herramientas ofimáticas	
Habilidades:	
Buena comunicación, concentración y orden	
Experiencia:	
No requerida	
8. ENTRENAMIENTO	
En la empresa en general:	
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.	
En el departamento o área del cargo:	
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.	
Puesto de trabajo:	
Instrucciones sobre la solicitud de productos nuevos a proveedores, realización de ajustes de inventarios, revisión de traslados de mercancía y control de precios.	
9. CAPACITACIONES	
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación	
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	
- Cantidad de pedidos realizados correctamente - Cantidad de ajustes realizados correctamente	
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

El siguiente manual de funciones se diseña para el cargo de Bodeguero puesto que este cargo mantiene un contacto regular con la mercancía, siendo este cargo el que recibe y almacena los productos, por lo tanto, este debe relacionarse con auxiliares de compras y alistadores con respecto a todo lo que tenga que ver con mercancía.

Formato 5. Manual de funciones para el cargo de Bodeguero

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Bodeguero	
Área:	Logística	
Nivel del cargo:	Operativo	
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024	
Reporta a:	Gerente	
Supervisa a:	N/A	
2. OBJETIVO DEL CARGO		
Garantizar el correcto manejo del almacenamiento y control de productos en la bodega, asegurando que los procesos de recepción e inventario se realicen de manera eficiente y precisa.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Recepción y almacenamiento de la mercancía - Gestión de devoluciones a proveedor - Conteo de inventarios - Reporte de novedades de mercancía - Mantenimiento de la bodega		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO		
Botas de protección, bisturí, marcador, lapicero, gafas de protección, carretilla de carga, buena iluminación y espacio apto para el almacenamiento.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Bodega de tres pisos con ascensor de carga, con varias personas, buena iluminación y poco ruido.		
Horario de trabajo:		
- Lunes a viernes / Entrada 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm Salida exceptuando el martes que tiene como salida las 12:30 pm - Sábados de 8 am a 1:30 pm Este horario está sujeto a cambios		
Condiciones físicas:		
- Resistencia física - Movilidad - Fuerza - Coordinación y destreza manual - Agudeza visual - Exposición leve al calor		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:	Externas:	
- Auxiliar de compras 1 - Auxiliar de compras 2 - Gerente - Alistadores - Vendedores	- Proveedores	
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		
Bachiller académico		
Título Obtenido:		
No se solicita alguno en específico		
Conocimientos específicos:		
N/A		
Habilidades:		
Organización, buena comunicación oral y atención al detalle		
Experiencia:		
No requiere		
8. ENTRENAMIENTO		
En la empresa en general:		
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.		
En el departamento o área del cargo:		
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.		
Puesto de trabajo:		
Instrucciones para la recepción de mercancía, almacenamiento de mercancía y la gestión de devoluciones con proveedores		
9. CAPACITACIONES		
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización sobre la metodología de las 5S's - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación		
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Indicadores de desempeño:		
- Cantidades de pedidos correctamente recepcionados - Cantidad de conteos de inventario - Nivel de organización de la bodega		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

El siguiente manual de funciones se diseña para el cargo de auxiliar de facturación debido a que su puesto, es un filtro contra lo que se consideran errores o desajustes en los inventarios porque la persona en este cargo tiene la capacidad de contrastar las cantidades alistadas en la orden de compra antes de facturar por lo tanto es fundamental para la gestión de inventarios.

Formato 6. Manual de funciones para el cargo de Auxiliar de facturación

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de facturación
Área:	Logística
Nivel del cargo:	Administrativo
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Entregadores y Alistadores
2. OBJETIVO DEL CARGO	
El procesamiento eficiente y preciso de las facturas de venta, a su vez coordinando de manera efectiva las rutas de entrega del Valle del Cauca y Quindío (exceptuando el municipio de Tuluá) para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna.	
3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Emisión de facturas y órdenes de compra - Control y seguimientos de pago - Recepción y reporte de devoluciones - Comunicación con vendedores y conductores - Cargue de camiones - Resolución de problemas relacionados a las rutas de entrega - Dirigir capacitación de socialización de cargos y funciones dentro de la empresa	
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO	

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
Computador, escritorio, elementos de oficina (lapiceros, hojas, calendario, etc.) impresora, acceso al software SIIGO y Adatec y una silla de oficina.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Oficina compartida con aire acondicionado, con buena iluminación, ubicada en un segundo piso con acceso a cocina y baños cercano, aunque al final del día se desplaza para el espacio de la bodega.		
Horario de trabajo:		
- Lunes a viernes / Entrada 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm Este horario está sujeto a cambios		
Condiciones físicas:		
- Capacidad para estar sentado largos períodos - Buena postura y ergonomía - Pausas activas		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:		Externas:
- Gerente - Bodeguero - Alistadores - Auxiliar de compras 1 - Auxiliar de compras 2 - Vendedores - Entregadores		- Conductores
7. PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:		
Bachiller académico		
Título Obtenido:		
No se solicita alguno en específico		
Conocimientos específicos:		
N/A		
Habilidades:		
Organización, buena comunicación oral y atención al detalle		
Experiencia:		
No requiere		
8. ENTRENAMIENTO		
En la empresa en general:		
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
En el departamento o área del cargo:	
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.	
Puesto de trabajo:	
Instrucciones para la impresión de órdenes de compra, facturación, revisión de cartera, proceso de carga de camión y proceso de recepción de devoluciones.	
9. CAPACITACIONES	
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación	
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	
- Cantidad de facturas correctamente realizadas - Cantidad de novedades en los procesos de carga - Pedidos despachados a clientes con cartera vencida	
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

El siguiente manual de funciones se diseña para el cargo de vendedor externo el cual tiene incidencia en los inventarios debido a que ellos son los que solicitan la mercancía a los clientes (ver tabla 19) y con esto se dan cuenta si se está en la necesidad de pedir mercancía o pedir una cantidad específica requerida por el cliente.

Formato 7. Manual de funciones para el cargo de Vendedor externo

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Vendedor externo
Área:	Ventas
Nivel del cargo:	Ejecutivo
Fecha (creación/actualización)	00/09/2024
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	N/A

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO		Versión 01
2. OBJETIVO DEL CARGO		
Incrementar las ventas de la empresa mediante la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes, brindando un servicio personalizado, asesoramiento adecuado sobre los productos del portafolio, y garantizando el cumplimiento de las metas comerciales establecidas, mientras se refuerza la imagen de la empresa y se generan relaciones comerciales a largo plazo.		
3.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Incrementar ventas - Captación de nuevos clientes - Fidelización de clientes existentes - Asesoramiento personalizado - Cumplimiento de metas - Crear alianzas confiables y sostenibles		
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO		
Vehículo propio Muestras de productos, catálogos físicos o digitales, material promocional. Celular con plan de datos. Software de gestión de ventas R-SALES.		
5. CONDICIONES DEL TRABAJO		
Ambiente de trabajo:		
Movilidad constante, interacción directa con clientes, autonomía y planificación, presión moderada		
Horario de trabajo:		
Lunes a sábado sin horas definidas		
Condiciones físicas:		
Desplazamientos frecuentes		
Carga de materiales		
Postura variable		
6. RELACIONES EN EL TRABAJO		
Internas:		Externas:
- Gerencia - Contabilidad - Auxiliares de compras - Bodeguero		- Clientes - Proveedores
7. PERFIL DEL CARGO		

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
Formación académica:	
Bachiller Técnico	
Título Obtenido:	
Administración o afines	
Conocimientos específicos:	
Conocimiento del portafolio de productos, Técnicas de ventas y negociación, Gestión de relaciones con clientes	
Habilidades:	
Comunicación efectiva, Orientación al cliente, Planeación y organización, Resolución de problemas	
Experiencia:	
Experiencia en ventas	
8. ENTRENAMIENTO	
En la empresa en general:	
Conocimiento general de Districor S.A.S., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico.	
En el departamento o área del cargo:	
Conocimiento general del área de trabajo, sus procesos clave y su estructura operativa.	
Puesto de trabajo:	
Salidas de campo con un vendedor experimentado para observar y aprender, uso y manejo del programa de gestión de ventas R-SALES, especificaciones técnicas, formas de uso, y estándares de calidad de los productos, capacitación sobre productos nuevos o en lanzamiento.	
9. CAPACITACIONES	
- Capacitación de seguridad y salud en el trabajo - Socialización sobre el manual de funciones - Socialización de manual de procedimientos - Socialización del plan de comunicación	
10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Indicadores de desempeño:	
- Cumplimiento de metas de ventas - Número de nuevos clientes captados	
Frecuencia de evaluación:	
Mensual	
Formato elaborado por:	

FORMATO DESCRIPTIVO DE CARGO	Versión 01
Equipo de consultores	

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.2.2 Descripción, diseño y elaboración de manual de procedimientos

Con el desarrollo de esta propuesta se busca dejar la descripción de los componentes, el diseño del formato para los manuales de procedimientos que tienen impacto en la gestión de inventarios y asimismo realizar el listado de procedimientos que se han ido identificando dentro de la empresa en sus procesos principalmente operativos.

Para el diseño de estos manuales, se tiene como base el enfoque y la estructura que está definido por Stagnaro et al. (2012) en su libro *El manual de procedimientos ¿Quién, qué, cómo y cuándo?* este diseño tiene como fin establecer procedimientos claros para que las actividades se realicen de manera consistente, esto también ayuda a definir las responsabilidades y pasos a seguir en cada proceso, también sirve como guía para entrenar a nuevos empleados reduciendo tiempos de aprendizaje, dejando los formatos de forma escrita y no solo en explicación verbal para garantizar que lleven a cabo las tareas correctamente. A continuación, se dará el desarrollo de este proyecto iniciando con la descripción de los componentes para los manuales de procedimientos.

Tabla 23. Descripción de los componentes del manual de procedimientos

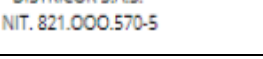
COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Encabezado	Es el componente general del formato, el cual permite identificar a la identidad o empresa a la cual pertenece, en este caso Districor S.A.S., el nombre del procedimiento, la fecha y la versión del formato.
Objetivo	Corresponde a la descripción breve del propósito fundamental o final del procedimiento, es decir define de forma concreta lo que se pretende lograr con su ejecución y que le da razón a la existencia de dicho procedimiento, este propósito se relaciona directamente con algún producto (bien o servicio) que se genera total o parcialmente con las actividades y tareas que conforman el procedimiento.
Alcance	Determina el rango (Principio y fin) de actividades o tareas concretas, que configuran en su totalidad las operaciones necesarias para lograr el objetivo del procedimiento; Aquí se debe indicar que el procedimiento inicia con la primera actividad o tarea y finaliza con la última actividad que lo conforma.
Normas	Define el conjunto de normas específicas leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, reglamentaciones y normas técnicas que constituyan el contexto jurídico y técnico propio y de necesario conocimiento para la ejecución del procedimiento.
Términos y definiciones	Campo en el que se relaciona las definiciones o significados de los términos, palabras o expresiones propias del procedimiento, pero

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
	que no son de uso común y por lo tanto se requiere de su significado dentro del contexto organizativo y más específicamente dentro del procedimiento, dan claridad al uso de estos conceptos utilizados durante el procedimiento y permitir el entendimiento y la alineación conceptual por el personal y usuarios que consulten o utilicen el procedimiento.
Condiciones	Campo donde se refiere a las circunstancias o el contexto en el que debe llevarse a cabo un procedimiento específico para que se realice de manera eficiente y según lo provisto.
Descripción del procedimiento	Es el componente del cuerpo del procedimiento, que describe las variables e información concreta de cada una de las actividades o tareas que conforman el procedimiento.
Documentación asociada	Campo que relaciona los distintos documentos de relevancia que se deben consultar para la ejecución apropiada de las actividades del procedimiento (Instructivos, guías, métodos, códigos, reglamentaciones, tablas, y demás documentos que apoyan la ejecución del procedimiento).
Control de cambios	Versión: Indica el número de versión del documento consecuente al que se le hace el cambio. Fecha: Campo para registra la fecha a partir de la cual tiene validez de uso dentro del sistema de gestión cada versión que se haya implementado del procedimiento generalmente debe corresponder con la fecha de aprobación del documento. Descripción del cambio: Campo para describir el cambio o los cambios que se realizaron en la última versión que se encuentra en uso.
Anexos	Corresponde a documentación externa que se considera relevante para su consulta en desarrollo del procedimiento.
Pie de página	Elaboró: (Responsable de la elaboración): Describe la denominación del Empleo que asumió bajo su cargo el diseño y documentación del procedimiento en la versión que corresponda. Revisó: (Responsable de la revisión): Describe la denominación del Empleo que asumió bajo su cargo la revisión del procedimiento en cuanto a su diseño y documentación de la versión que corresponda. Aprobó: (Responsable de la aprobación): Describe la denominación del Empleo que asumió bajo su cargo la aprobación del procedimiento en cuanto a su diseño y documentación de la versión que corresponda, en garantía del cumplimiento de los requisitos establecidos para el control de documentos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Al presentar esta tabla descriptiva para el diligenciamiento del manual, se procede a la elaboración de la plantilla para plasmar los diferentes procedimientos que se realizan en la empresa.

Formato 8. Plantilla para el manual de procedimientos

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: VERSIÓN 01	
1.OBJETIVO 2.ALCANCE 3.NORMAS 4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES 5. CONDICIONES 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA 8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS			

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Nota. Elaboración propia, 2024.

A continuación, se presenta el listado de procedimientos que se consideran relevantes para la gestión de inventarios

Tabla 24. Principales procedimientos que intervienen en la gestión de inventarios

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso al que pertenece	Código	Nombre del procedimiento	Responsable (cargo)
Toma de pedidos	TP09	Ingreso de pedido al programa R-Sales	Vendedor
Recepción de mercancía	RM08	Revisión de mercancía	Bodeguero
Picking	P03	Revisión de orden de pedido	Alistador
	P05	Verificación de productos alistados	Alistador
Gestión de inventarios	GI04	Solicitar productos a proveedor	Auxiliar de compras
	GI05	Ingreso de productos al sistema	Auxiliar de compras
	GI06	Ajuste de inventarios	Auxiliar de compras 2
Gestión de devoluciones	GD01	Reporte de avería o producto no solicitado	Bodeguero
Ajuste de cuentas	AC02	Reporte de devoluciones	Entregadores

Nota. Elaboración propia, 2024.

Teniendo en cuenta el formato, la tabla descriptiva anteriormente presentada, y el listado de procedimientos, se elaborarán los manuales de procedimientos para aquellos que se consideran más relevantes para la gestión de inventarios de acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo 2 puesto que son donde se identificó que ocurren la mayoría de errores, así como también tres procedimientos técnicos por los cuales se hace la gestión de inventarios en Districor S.A.S. a través del software SIIGO, estos procedimientos se eligen para la propuesta debido a que son procedimientos técnicos que requieren mayor detalle para su desarrollo y a su vez influyen de manera significativa en la empresa, a continuación se presentan los procedimientos:

- Revisión de mercancía, este procedimiento se encarga de verificar que los productos recibidos sean los adecuados en calidad y cantidad, por lo tanto, funciona como el primer filtro que se realiza cuando llega la mercancía por parte de los proveedores en el proceso de recepción de mercancía (ver flujograma 8).

- Revisión de ordenes de pedido, este es un procedimiento fundamental al iniciar el proceso de alistamiento (ver flujograma 10) puesto que se debe asegurar la precisión en cantidades y la exactitud en la referencia para tener claridad de los productos que se deben de alistar.
- Ingreso de productos al sistema, este es el primer procedimiento técnico donde la mercancía se relaciona con el proceso de gestión de inventarios (ver flujograma 12) debido a que se ingresan al sistema las cantidades y referencias recibidas en el proceso recepción. Por lo tanto, se debe tener claridad para ejecutar este procedimiento exitosamente.
- Solicitar productos a proveedor, procedimiento que se observa en el proceso de gestión de inventarios (ver flujograma 12), la solicitud de productos es el procedimiento que antecede a la cadena de reabastecimiento donde se definen las referencias y cantidades que debe solicitar la empresa para mantener un nivel de inventario óptimo y satisfacer su demanda. Districor cuenta con unos parámetros establecidos que son impartidos por la gerencia para realizar este procedimiento por lo cual es importante resaltarlos por medio del manual.
- Ajustes de inventarios, este es un procedimiento fundamental para el proceso de gestión de los inventarios (ver flujograma 12) debido a que es donde se corroboran las existencias físicas con las existencias en el sistema y si existe disparidad se ha de proceder el correspondiente ajuste de acuerdo con los parámetros definidos por la empresa a través del gerente.
- Este manual de procedimientos para la verificación de productos alistados establece un método detallado para la verificación de la mercancía (ver flujograma 10), funcionando como un filtro adicional diseñado para minimizar errores en el proceso de alistamiento. Con esta guía, los alistadores podrán comprender y aplicar de manera más efectiva las buenas prácticas necesarias para asegurar la precisión y calidad en esta etapa clave del proceso logístico.
- El reporte de devoluciones (ver flujograma 14) es un proceso esencial, ya que refleja una posible insatisfacción del cliente. Por ello, es crucial que los entregadores comprendan y sigan este procedimiento para ofrecer soluciones de manera eficiente y adecuada, garantizando así la satisfacción del cliente y fortaleciendo su confianza en el servicio; así como también el correcto registro contable de la devolución realizada.
- Para la empresa, el procedimiento para el reporte de producto no solicitado o avería (ver flujograma 13), resulta fundamental evitar la recepción e ingreso de productos que presenten deficiencias o que no cumplan con los estándares de calidad necesarios para su correcta comercialización. Por lo tanto, este procedimiento debe ejecutarse de

manera rutinaria al recibir cada pedido, garantizando así la calidad del inventario y la rentabilidad del negocio.

- El ingreso de pedidos al programa R-SALES (ver flujograma 9) es fundamental, ya que el inventario juega un papel crucial en este proceso. Los vendedores deben registrar los pedidos asegurándose de que las cantidades solicitadas estén disponibles en el sistema. Por lo tanto, el inventario debe ser actualizado y preciso en todo momento para evitar discrepancias que puedan afectar la operatividad y la satisfacción del cliente.

Formato 9. Manual de procedimientos para la revisión de ordenes de pedido

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISIÓN DE ORDENES DE PEDIDO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: P03 VERSIÓN 01								
1.OBJETIVO Garantizar que las órdenes de pedidos estén correctamente alistadas, antes de proceder al alistamiento de los productos asegurando precisión en cantidades, productos solicitados y la información de entrega.										
2.ALCANCE Este procedimiento se aplica en todos los pedidos de la empresa que requieren alistamiento para el envío a los clientes.										
3.NORMAS Políticas internas de Disticor S.A.S. relacionadas con la gestión de inventarios y pedidos.										
4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES Mango: Se refiere a un palo de escoba, recogedor o trapeador. Atado: Varios mangos amarrados entre sí. Paca: El empaque de fábrica que generalmente es de plástico dentro del cual viene cierta cantidad de un mismo producto. Bulto: Productos ya empaquetados en costales de lona de 20 a 50 kilos. Jumbo: Paquete de papel higiénico o toallas en rollo de la marca familia.										
5. CONDICIONES - Toda orden de pedido debe ser revisada antes de su procesamiento - Las órdenes de pedido deben coincidir con la disponibilidad de inventarios registrada en el sistema										
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <table><tr><td>No.</td><td>ACTIVIDAD</td><td>DESCRIPCIÓN</td><td>REGISTRO</td></tr><tr><td>01</td><td>Identificación de municipio de entrega del pedido</td><td>Leer atentamente el apartado de ciudad en la orden de compra para identificar en qué municipio se debe de entregar el pedido</td><td>Orden de compra</td></tr></table>			No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	01	Identificación de municipio de entrega del pedido	Leer atentamente el apartado de ciudad en la orden de compra para identificar en qué municipio se debe de entregar el pedido	Orden de compra
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO							
01	Identificación de municipio de entrega del pedido	Leer atentamente el apartado de ciudad en la orden de compra para identificar en qué municipio se debe de entregar el pedido	Orden de compra							

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISIÓN DE ORDENES DE PEDIDO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: P03 VERSIÓN 01
02	Identificación de cliente	Leer atentamente el apartado de cliente en la orden de compra para identificar preferencias o peticiones anteriormente solicitados	Orden de compra
03	Identificación de productos solicitados	Leer en el orden establecido los siguientes componentes de la descripción: - Nombre del producto - Medidas y cualidades del producto - Cantidades por paquete - Cantidades por caja - Cantidad solicitada	Orden de compra
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA Copia de orden de compra			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS Copia de orden de compra generada			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 10. Manual de procedimientos para la revisión de mercancía

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISIÓN DE MERCANCÍA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: RM08 VERSIÓN 01
1.OBJETIVO Verificar la cantidad y calidad de la mercancía que llega a la empresa para asegurar que cumpla con los estándares y especificaciones solicitadas.			
2.ALCANCE Este procedimiento aplica a todo el personal encargado de la recepción de productos en			

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISIÓN DE MERCANCÍA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: RM08 VERSIÓN 01																																
Distribicor S.A.S.																																		
3.NORMAS Normas internas de recepción de mercancía de Distribicor S.A.S.																																		
4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES Mango: Se refiere a un palo de escoba, recogedor o trapeador. Atado: Varios mangos amarrados entre sí. Paca: El empaque de fábrica que generalmente es de plástico dentro del cual viene cierta cantidad de un mismo producto. Bulto: Productos ya empaquetados en costales de lona de 20 a 50 kilos. Jumbo: Paquete de papel higiénico o toallas en rollo de la marca familia. Notas de crédito: Actúan como documento de origen para el diario de devoluciones de ventas.																																		
5.CONDICIONES - Toda mercancía recibida, debe ser inspeccionada antes de ser aceptada - Las discrepancias entre lo solicitado y lo recibido deben ser reportadas de inmediato																																		
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <table><tr><th>No.</th><th>ACTIVIDAD</th><th>DESCRIPCIÓN</th><th>REGISTRO</th></tr><tr><td>01</td><td>Comparar la factura de venta del proveedor con la orden de compra emitida</td><td>Revisar con exactitud los productos facturados con los productos que se solicitaron en la orden de compra tanto en referencia como en cantidad</td><td>Factura de venta y orden de pedido a proveedor</td></tr><tr><td>02</td><td>Inspección de mercancía</td><td>Inspeccionar la mercancía revisando que la cantidad, calidad y especificaciones sean las mismas a las facturadas</td><td>Factura de venta</td></tr><tr><td>03</td><td>Registro de incidencia</td><td>Registrar (subrayando) cualquier daño o discrepancia en los productos que se recibieron en la misma factura de venta detallando el motivo</td><td>Factura de venta</td></tr><tr><td>04</td><td>Aceptar o rechazar la mercancía</td><td>Aprobar la entrega completa o con novedades según lo ocurrido en el paso anterior</td><td>Factura de venta</td></tr><tr><td>05</td><td>Firma de recibido</td><td>Se debe firmar la factura original y la copia con nombre legible, fecha y hora de recibido</td><td>Factura de venta</td></tr><tr><td>06</td><td>Entrega de factura para ingreso</td><td>Entregar factura y reportar novedades a auxiliar de compras 1</td><td>Factura de venta</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>			No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	01	Comparar la factura de venta del proveedor con la orden de compra emitida	Revisar con exactitud los productos facturados con los productos que se solicitaron en la orden de compra tanto en referencia como en cantidad	Factura de venta y orden de pedido a proveedor	02	Inspección de mercancía	Inspeccionar la mercancía revisando que la cantidad, calidad y especificaciones sean las mismas a las facturadas	Factura de venta	03	Registro de incidencia	Registrar (subrayando) cualquier daño o discrepancia en los productos que se recibieron en la misma factura de venta detallando el motivo	Factura de venta	04	Aceptar o rechazar la mercancía	Aprobar la entrega completa o con novedades según lo ocurrido en el paso anterior	Factura de venta	05	Firma de recibido	Se debe firmar la factura original y la copia con nombre legible, fecha y hora de recibido	Factura de venta	06	Entrega de factura para ingreso	Entregar factura y reportar novedades a auxiliar de compras 1	Factura de venta				
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO																															
01	Comparar la factura de venta del proveedor con la orden de compra emitida	Revisar con exactitud los productos facturados con los productos que se solicitaron en la orden de compra tanto en referencia como en cantidad	Factura de venta y orden de pedido a proveedor																															
02	Inspección de mercancía	Inspeccionar la mercancía revisando que la cantidad, calidad y especificaciones sean las mismas a las facturadas	Factura de venta																															
03	Registro de incidencia	Registrar (subrayando) cualquier daño o discrepancia en los productos que se recibieron en la misma factura de venta detallando el motivo	Factura de venta																															
04	Aceptar o rechazar la mercancía	Aprobar la entrega completa o con novedades según lo ocurrido en el paso anterior	Factura de venta																															
05	Firma de recibido	Se debe firmar la factura original y la copia con nombre legible, fecha y hora de recibido	Factura de venta																															
06	Entrega de factura para ingreso	Entregar factura y reportar novedades a auxiliar de compras 1	Factura de venta																															

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISIÓN DE MERCANCÍA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: RM08 VERSIÓN 01
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA Factura de venta del proveedor Documentos de entrega del proveedor		
8. CONTROL DE CAMBIOS		
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
9.ANEXOS Copia de factura de proveedor con novedades y firma de recibido		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 11. Manual de procedimientos para el ingreso de productos al sistema

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PRODUCTOS AL SISTEMA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI05 VERSIÓN 01
1.OBJETIVO Registrar de manera eficiente los productos en el sistema de inventarios, garantizando la actualización precisa de los niveles de stock.				
2.ALCANCE Este procedimiento abarca el ingreso de productos recibidos al software contable SIIGO				
3.NORMAS - Artículo 367 del Estatuto Tributario, Finalidad de la retención en la fuente - Ley 2277 de 2022 en el Título V - Impuestos Saludables				
4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES • SIIGO: Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, este un software genérico administrativo, que registra las operaciones de la empresa y en general				

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PRODUCTOS AL SISTEMA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI05 VERSIÓN 01
5.CONDICIONES			
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
01	Ingresar a SIIGO	Ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO	N/A
02	Verificar la fecha actual en el sistema	Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.	N/A
03	Ingresar al apartado registro de compras	En SIIGO dar clic en documentos y después clic en registro de compra	N/A
04	Elegir documento P1-compra	Seleccionar documento P1-compra	N/A
05	Revisar factura de proveedor	Se debe revisar la fecha en la factura	N/A
06	Digitar la fecha de facturación	Se debe digitar la fecha la misma fecha de la factura en el documento de compra y presionar la tecla Enter	N/A
07	Digitar el NIT del proveedor	Digitar en NIT del proveedor en el apartado de NIT y presionar la tecla Enter	N/A
08	Verificación de proveedor	Comprobar el nombre del proveedor en el programa y presionar la tecla Enter	N/A
09	Digitar el número de factura	Digitar el número que aparece en la factura de venta de proveedor y presionar la tecla Enter	N/A
10	Ingreso de productos por referencia	Digitar el código de los productos facturados y presionar la tecla Enter	N/A
11	Ingreso de cantidad por referencia	Digitar las cantidades de los productos anteriormente seleccionados y presionar la tecla Enter	N/A
12	Ingresar el costo	Ingresar el costo del producto facturado y presiona la tecla Enter	N/A
13	Ingresar valor de retención	Si el proveedor es retenedor, se ingresa el valor de la retención y presionar la tecla Enter	N/A

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PRODUCTOS AL SISTEMA	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI05 VERSIÓN 01
14	Ingresar valor de IVA	Ingresar el porcentaje de IVA del producto y presionar la tecla Enter	N/A
15	Verificación de costo de compra	Comprobar que el valor total en la factura sea el mismo que en el sistema	N/A
16	Verificación de compra	Presionar la tecla F1 y seleccionar la compra correcta para finalizar transacción	N/A
17	Escribir número de compra	Escribir el número de compra arrojado por el sistema en la factura de venta de proveedor	P1 Comprobante de compra
18	Impresión de comprobante	Imprimir comprobante y graparlo a la factura de venta de proveedor	P1 Comprobante de compra
7.DOCUMENTACIÓN ASOCIADA Factura de compra al proveedor			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS P1 Comprobante de compra Copia de factura de compra			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 12. Manual de procedimientos para solicitar productos al proveedor

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR PRODUCTOS A PROVEEDOR	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI04 VERSIÓN 01
1.OBJETIVO Garantizar que los productos solicitados a los proveedores cumplan con los requisitos de cantidad y calidad establecidos por la empresa para asegurar el flujo adecuado de mercancías			

2.ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal encargado de realizar las solicitudes de productos a proveedores

3.NORMAS

- Políticas internas de Districor S.A.S. para la gestión de compras
- Acuerdos con proveedores

4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Rotación de inventarios:** Expresa el número de veces que se han renovado las existencias durante un período. En Districor S.A.S se revisa la rotación a dos meses.
- **SIIGO:** Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, este un software genérico administrativo, que registra las operaciones de la empresa y en general

5.CONDICIONES

- Toda solicitud debe estar basada en una necesidad real del inventario.
- Se debe cumplir con los términos de negociación y pago acordados con el proveedor.
- La orden de compra del pedido se debe enviar por el medio establecido por el asesor comercial del proveedor los cuales pueden ser correo electrónico o WhatsApp.
- Los pedidos se deben realizar en los plazos establecidos por el gerente para cada proveedor o cuando haya baja cantidad de inventario. Los plazos son: semanal, cada 15 días o mensual.
- Los pedidos se deben realizar con base en el inventario actual, el informe de ventas bimensual y con el índice de rotación establecido por el gerente, los cuales son:
 - 15 días:** (Ventas de producto en informe/4) - cantidades de producto en inventario actual
 - 30 días:** (Ventas de producto en informe/2) - cantidades de producto en inventario actual
 - 45 días:** ((Ventas de producto en informe/2) *1.5) - cantidades de producto en inventario actual
 - 60 días:** Ventas de producto en informe - cantidades de producto en inventario actual.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
01	Ingresar a SIIGO	Ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO	N/A
02	Verificar la fecha actual en el sistema	Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.	N/A
03	Ingresar al apartado de análisis de existencias	En SIIGO, dar clic en inventarios y después dar clic en análisis de existencias	N/A
04	Generar archivo de inventario actual	Digitar en el apartado de bodega el #1, presionar Enter y seleccionar productos activos, presionar Enter y seleccionar la opción de Excel	Archivo de ventas bimensuales

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR PRODUCTOS A PROVEEDOR	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI04 VERSIÓN 01
05	Abrir archivo de ventas bimensuales	Seleccionar el archivo en Excel de ventas bimensuales, el cual se genera al inicio de cada día en la carpeta Compras	Archivo de ventas bimensuales
06	Abrir archivo de orden de compra	Seleccionar el archivo de orden de compra, ubicado en la carpeta de proveedores con el nombre PENDIENTES (NOMBRE PROVEEDOR) , donde se encuentran todas las referencias del proveedor al que se le realizará el pedido.	Archivo de orden de compra a proveedor
07	Generar orden de compra	De acuerdo con el índice de rotación establecido por el gerente generar la orden de compra y guardarlo con el nombre PROVEEDOR_OC_AÑO. Ej.: UNILEVEROC20240907	Archivo de orden de compra a proveedor generado
08	Envío de orden de compra	Enviar archivo de orden de compra al proveedor por el medio designado.	Archivo de orden de compra a proveedor generado
09	Notificar envío de orden de compra	Si se realizó el envío de la orden de compra por correo, se debe notificar al proveedor vía WhatsApp.	Mensaje de notificación a de envío de OC a proveedor
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA Orden de compra a proveedor			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS Formato de orden de compra a proveedor			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 13. Manual de procedimientos para ajustes de inventario

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA AJUSTES DE INVENTARIO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI06 VERSIÓN 01																				
1.OBJETIVO Mantener los registros de inventario actualizados mediante ajustes precisos que reflejen correctamente la cantidad y estado de los productos en el almacén.																						
2.ALCANCE Este procedimiento se aplica cuando se detectan discrepancias entre los registros en el sistema y el inventario físico, y deben realizarse ajustes en el sistema.																						
3.NORMAS Normas establecidas para los conteos de inventarios en Disticor S.A.S																						
4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES • Producto descuadrado: producto cuyas existencias físicas no coinciden con las existentes en el sistema. • Producto cruzado o trocado: Son aquellos productos que han sido intercambiados o confundidos entre sí en el sistema de inventario • Producto en negativo: Producto que se continuó facturando incluso cuando su cantidad en el sistema era cero. • Conteo cíclico: Se realiza de forma periódica durante el año en lugar de hacer un conteo total. Se seleccionan diferentes categorías o áreas de productos para contarlas en intervalos regulares. En Disticor S.A.S está establecido realizarlo diariamente. • Débito (D): Se utiliza para agregar productos en el proceso de ajuste. • Crédito (C): Se utiliza para restar productos en el proceso de ajuste.																						
5.CONDICIONES - Los conteos de inventario se deben realizar desde las 5:00 PM - Las cantidades de la lista de productos a inventariar deberán registrarse después de las 4:30 PM - Si el bodeguero se encuentra recibiendo mercancía a las 5:00 PM no podrá realizar el conteo. - Realizar ajustes de inventarios a partir del cierre contable de cada mes. - Realizar el ajuste de inventario a primera hora del día con el conteo del día anterior																						
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <table><tr><th>No.</th><th>ACTIVIDAD</th><th>DESCRIPCIÓN</th><th>REGISTRO</th></tr><tr><td>01</td><td>Ingresar a SIIGO</td><td>Ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO</td><td>N/A</td></tr><tr><td>02</td><td>Verificar la fecha actual en el sistema</td><td>Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.</td><td>N/A</td></tr><tr><td>03</td><td>Ingresar al apartado de análisis de existencias</td><td>En SIIGO, dar clic en inventarios y después dar clic en análisis de existencias</td><td>N/A</td></tr><tr><td>04</td><td>Generar archivo de inventario actual</td><td>Digitar en el apartado de bodega el #1, presionar Enter y seleccionar productos</td><td>Archivo de inventario actual</td></tr></table>			No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	01	Ingresar a SIIGO	Ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO	N/A	02	Verificar la fecha actual en el sistema	Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.	N/A	03	Ingresar al apartado de análisis de existencias	En SIIGO, dar clic en inventarios y después dar clic en análisis de existencias	N/A	04	Generar archivo de inventario actual	Digitar en el apartado de bodega el #1, presionar Enter y seleccionar productos	Archivo de inventario actual
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO																			
01	Ingresar a SIIGO	Ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO	N/A																			
02	Verificar la fecha actual en el sistema	Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.	N/A																			
03	Ingresar al apartado de análisis de existencias	En SIIGO, dar clic en inventarios y después dar clic en análisis de existencias	N/A																			
04	Generar archivo de inventario actual	Digitar en el apartado de bodega el #1, presionar Enter y seleccionar productos	Archivo de inventario actual																			

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA AJUSTES DE INVENTARIO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI06 VERSIÓN 01
		activos, presionar Enter y seleccionar la opción de Excel	
05	Revisar productos descuadrados	Revisar productos en el inventario actual que aparecen en negativo o productos descuadrados reportados anteriormente.	Archivo de inventario actual
06	Registrar lista de inventario	Registrar lista de productos a inventariar en el formato de conteo de inventarios	Formato de conteo de inventarios
07	Diligenciar formato de conteo de inventarios	Registrar los datos del formato, los cuales son: Fecha, bodega, bodeguero encargado de conteo.	Formato de conteo de inventarios
08	Imprimir formato diligenciado	Imprimir formato y entregarlo a bodeguero para conteo.	Formato de conteo de inventarios
09	Ingresar a SIIGO	Al siguiente día, ubicar en el equipo de cómputo el acceso directo al programa SIIGO	N/A
10	Verificar la fecha actual en el sistema	Ubicar en la parte superior derecha del programa la fecha y corroborar que sea la actual.	N/A
11	Ingresar al apartado de ajustes de inventario	En SIIGO, dar clic en documentos, después dar clic en notas y seleccionar L10-Ajustes de inventario	N/A
12	Seleccionar producto a ajustar	Presionar F2 para seleccionar el producto a ajustar, después presionar Enter que verificar la descripción del producto sea la correcta	N/A
13	Digitar cantidades	Digitar D o C según sea el caso, presionar Enter y digitar las cantidades a restar o sumar	N/A
14	Ingresar al apartado de apertura de productos	En SIIGO, dar clic en inventarios, después en catálogos y seleccionar apertura de productos.	N/A
15	Revisar el costo de producto ajustado	Presionar F2 y digitar la descripción del producto a ajustar, presionar Enter y verificar el costo	N/A
16	Definir costo de ajuste	Multiplicar las cantidades ajustadas de por el costo del	N/A

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA AJUSTES DE INVENTARIO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: GI06 VERSIÓN 01
		producto, digitar ese valor en el apartado costo de la ventana de ajuste y presionar la tecla Enter.	
17	Agregar ajuste a cuenta	Una vez ajustados todos los productos, presionar la tecla F7 para seleccionar el apartado de cuenta, después presionar F2 y buscar la cuenta “Faltantes y Sobrantes de Inventario Físico” y presionar la tecla Enter	N/A
18	Generar número de ajuste	Presionar F1 para finalizar la transacción y seleccionar la opción Sí en el recuadro de “ajuste realizado correctamente”	N/A
19	Relacionar número de ajuste	Relacionar el número de ajuste de inventario en el formato de conteo de inventarios	Formato de conteo de inventarios
7.DOCUMENTACIÓN ASOCIADA Documento L-10: Ajuste de Inventario			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS Copia de formato de conteo de inventarios diligenciado.			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 14. Manual de procedimientos para la verificación de productos alistados

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS ALISTADOS	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: P05 VERSIÓN 01	
1.OBJETIVO Asegurar la calidad en el despacho de productos alistados verificando su completa coincidencia con los pedidos, reduciendo al mínimo posibles errores durante el proceso de alistamiento. 2.ALCANCE El manual aplica a todo el personal de alistadores responsables del alistamiento de pedidos de Tuluá y las rutas externas. 3.NORMAS El proceso de verificación debe ser realizado por personal capacitado, utilizando elementos de protección y cumpliendo lineamientos de seguridad. Es obligatorio inspeccionar todos los productos antes del embalaje y reportar posibles irregularidades al bodeguero. Además, se deben seguir estándares de calidad utilizando para garantizar la trazabilidad y la precisión en el proceso. 4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES Verificación: Proceso de inspección para asegurar que los productos alistados cumplan con las especificaciones del pedido. Productos alistados: Artículos preparados para despacho tras su selección y agrupación según un pedido específico. Discrepancia: Diferencia detectada entre los productos alistados y las especificaciones del pedido. Orden de pedido: Documento que contiene toda la información de productos solicitados por el cliente 5. CONDICIONES - Todos los productos alistados deben ser verificados - Siempre se debe verificar con la orden de compra en mano 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
01	Lectura orden de pedido (OP)	Leer atentamente la OP teniendo en cuenta la referencia, cantidades, peso del producto y código de barras especificados	
02	Comparativa de productos	Comparar los productos físicos con los especificados en la orden de compra	
03	Verificación	Señalar en la OP por medio de un visto (✓) los pedidos alistados, en caso de haber un faltante, señalar por medio de una equis (X)	Orden de pedido

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS ALISTADOS	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: P05 VERSIÓN 01
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA Orden de pedido		
8. CONTROL DE CAMBIOS		
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
9.ANEXOS Documento Z2 Orden de pedido		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 15. Manual de procedimientos para el reporte de devoluciones

 DISTRICOR Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REPORTE DE DEVOLUCIONES	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: AC02 VERSIÓN 01
1.OBJETIVO Establecer un procedimiento estandarizado para gestionar y registrar las devoluciones de productos durante la ruta de entrega, asegurando su correcto motivo para poder brindar la gestión pertinente y resolver el problema del cliente.			
2.ALCANCE Este procedimiento aplica a todas las devoluciones de productos realizadas en el proceso de entrega a clientes de Disticor S.A.S., incluyendo devoluciones por errores en el pedido, defectos de producto, rechazo por parte del cliente, o cualquier otra causa. Es obligatorio para entregadores y conductores encargados de cada ruta de entrega			
3.NORMAS El proceso de verificación debe ser realizado por personal capacitado, utilizando elementos de protección y cumpliendo lineamientos de seguridad. Es obligatorio inspeccionar todos los productos antes del embalaje y reportar posibles irregularidades al bodeguero. Además, se deben seguir estándares de calidad utilizando para garantizar la trazabilidad y la precisión en el proceso.			

<

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REPORTE DE DEVOLUCIONES	FECHA 00/00/000 CÓDIGO: AC02 VERSIÓN 01
Formato de novedades diligenciado, documento de factura de venta y documento de nota crédito.		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 16. Manual de procedimientos para el reporte de avería o producto no solicitado

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REPORTE DE AVERIA O PRODUCTO NO SOLICITADO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO:GD01 VERSIÓN 01
1.OBJETIVO Estandarizar el proceso de reporte, registro y manejo de averías o productos no solicitados detectados durante la entrega para evitar la recepción de productos en mal estado que lleguen a la empresa 2.ALCANCE Este procedimiento aplica a todos los productos identificados como avería o producto no solicitado por parte del bodeguero 3.NORMAS El proceso de verificación debe ser realizado por el bodeguero encargado de la recepción de mercancía que llega a la empresa, siguiendo las normas de manipulación de mercancías establecidas por la empresa. 4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES Avería: Daño físico o funcional en un producto que lo hace inadecuado para su uso o venta. Producto no solicitado: Artículo entregado al cliente que no corresponde a lo solicitado en el pedido. Reporte de avería: Documento que describe y evidencia el estado del producto dañado. Factura de compra: Documento emitido por el proveedor donde se especifican los productos que solicita la empresa. 5. CONDICIONES - Todas las devoluciones deben ser reportadas al auxiliar de compras encargado de los ingresos de productos al sistema. - Todo reporte debe incluir evidencia fotográfica del producto averiado o no solicitado, con registro de la fecha y hora del incidente - Toda novedad debe ser registrada en la factura de compra por parte del bodeguero especificando el motivo de la avería u otra novedad 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REPORTE DE AVERIA O PRODUCTO NO SOLICITADO	FECHA 00/00/000 CÓDIGO:GD01 VERSIÓN 01
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
01	Revisión de mercancía	Revisar los productos que llegan destapando cajas o empaques para la verificación de contenido	Factura de compra
02	Identificación de averías o novedades	Verificar que el producto esté en buen estado y no tenga deficiencias en el empaque y demás elemento del producto	N/A
03	Informar la no recepción del producto al entregador	Informar al entregador el motivo por el cual no se puede recibir el producto.	N/A
04	Registro de novedad	Registrar la avería o novedad en la factura de compra resaltando el producto y especificando de forma escrita por qué se realiza la devolución	Factura de compra
05	Reporte de novedades a auxiliar de compras	Reportar las novedades al auxiliar encargado de ingresar los productos al sistema para generar la nota crédito.	Factura de compra y Nota crédito
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA Factura de compra emitida por proveedor y Nota crédito.			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
Nº VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS Factura de compra con registro de novedad			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Formato 17. Manual de procedimientos para el ingreso de pedidos al programa R-SALES

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PEDIDO AL PROGRAMA R-SALES	FECHA 00/00/000 CÓDIGO:TP09 VERSIÓN 01	
1.OBJETIVO Definir la guía para el ingreso de pedidos solicitados por los clientes para asegurar la correcta digitación y entrada de los pedidos al sistema. 2.ALCANCE Este procedimiento aplica a todos los vendedores, tanto externos como internos en el punto de venta, por medio del programa R-SALES 3.NORMAS Este procedimiento se debe realizar teniendo como base el instructivo o capacitación realizada por la empresa ADATEC 4.TÉRMINOS Y DEFINICIONES R-Sales: Sistema de software utilizado por Disticor S.A.S. para gestionar pedidos, ventas y facturación. Pedido: Solicitud formal de un cliente para adquirir productos o servicios. Código de cliente: Identificador único asignado a cada cliente en el sistema R-Sales. NIT: Código único de producto utilizado para identificar los artículos en el inventario. Estado del pedido: Situación actual del pedido en el sistema, que puede ser "pendiente", "en proceso", "ingresado" o "cancelado". 5. CONDICIONES - El estado de todos los pedidos debe mostrarse como Ingresado. - Para corroborar un correcto ingreso no deben haber pedidos en estado pendiente - Cada cliente debe estar creado en el sistema y asignado al vendedor correspondiente previamente. - Se debe tener en cuenta la bodega y el inventario que aparece en el sistema a la hora de ingresar el pedido. 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
01	Ingresar al programa	Ingresar al programa R-SALES en el dispositivo.	
02	Digitar usuario y clave	Digitar usuario y clave asignado	
03	Buscar cliente	Buscar el cliente al cual se le va a tomar el pedido por medio del NIT o nombre	
04	Seleccionar Iniciar	Seleccionar el apartado de “iniciar” para dar comienzo al ingreso de pedido	
05	Elegir la opción pedido	Seleccionar la opción “pedido” entre las diferentes alternativas y después “nuevo pedido”	

 Soluciones Institucionales DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE – DISTRICOR S.A.S. NIT. 821.000.570-5		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PEDIDO AL PROGRAMA R-SALES	FECHA 00/00/000 CÓDIGO:TP09 VERSIÓN 01
06	Seleccionar el símbolo más	Seleccionar el símbolo más (+) para abrir el apartado de productos disponibles	
07	Buscar producto	Buscar y seleccionar las referencias requeridas por el cliente	
08	Digitar cantidad	Escribir la cantidad requerida del producto en números	
09	Añadir al Carrito	Añadir producto al carrito y después repetir paso 6, 7 y 8 para agregar más productos	
10	Confirmar pedido	Seleccionar símbolo de lápiz para confirmar el pedido	
11	Enviar pedido	Seleccionar símbolo de avión de papel para enviar pedido	
12	Asegurar envío	Seleccionar Sí en el apartado de “¿Realmente desea enviar el pedido?”	
7.DOCUMENTACIÓNASOCIADA N/A			
8. CONTROL DE CAMBIOS			
N° VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
9.ANEXOS N/A			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Equipo de consultores			

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.2.3 Propuesta de implementación de las 5S en la zona de bodega

La bodega de Disticor S.A.S. presenta desafíos importantes relacionados con la organización, el almacenamiento y el manejo de materiales como mercancías y herramientas. Para abordar estos problemas, se propone la implementación de la metodología de las 5S mediante el enfoque de las 5W, lo que permitirá optimizar el espacio, mejorar la eficiencia operativa y garantizar un ambiente de trabajo más seguro y ordenado.

La metodología 5S se basa en cinco principios:

Seiri (Clasificar), el siguiente cuadro muestra la implementación de la herramienta inventario de materiales.

Tabla 25. Herramienta para el principio Seiri

Herramienta	Inventario de materiales
Descripción	Registro detallado de todos los productos, herramientas y materiales que se utilizan en bodega (Cintas, bisturí, tablas legajadoras, carretas de carga, etc.)
Objetivo	Identificar lo necesario y lo innecesario para eliminar o reubicar los elementos.
Aplicación	Realizar un inventario de mercancías, materiales de embalaje y herramientas para determinar su estado, ubicación y uso.
Responsables	Cuatro alistadores, liderados por el bodeguero
Resultados esperados	Reducción de materiales obsoletos, optimización del espacio y mejor desempeño en las actividades que se realizan en la bodega.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Seiton (Ordenar), el siguiente cuadro muestra la implementación de la herramienta sistema de etiquetado y codificación.

Tabla 26. Herramienta para el principio Seiton

Herramienta	Sistema de etiquetado y codificación
Descripción	Asignación de etiquetas y códigos a cada zona y estanterías de la bodega. (ver anexo P)
Objetivo	Asegurar que cada artículo tenga un lugar específico y accesible.
Aplicación	Implementar un sistema de etiquetas claras en las estanterías y áreas de trabajo para organizar mercancías y materiales de embalaje (Cintas, bisturí, tablas legajadoras, carretas de carga, canastas, cajas, bolsas etc.)
Responsables	Cuatro alistadores, liderados por el bodeguero
Resultados esperados	Reducción del tiempo de búsqueda y mejora en el flujo de trabajo.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Seiso (Limpiar), el siguiente cuadro muestra la implementación de la herramienta lista de verificación de limpieza diaria.

Tabla 27. Herramienta para el principio Seiso

Herramienta	Listas de verificación de limpieza diaria
Descripción	Lista de verificación diaria (ver anexo N) para asegurar que las áreas de trabajo estén limpias y ordenadas.

Objetivo	Mantener la limpieza y seguridad en las zonas operativas de la bodega.
Aplicación	El personal utiliza una lista de verificación para revisar el estado de limpieza al inicio y final de cada turno.
Responsables	Cuatro alistadores, liderados por el bodeguero
Resultados esperados	Mejora de la seguridad, incrementar el orden, reducción de riesgos y mayor eficiencia operativa.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Seiketsu (Estandarizar), el siguiente cuadro muestra la implementación de la herramienta paneles de control visual.

Tabla 28. Herramienta para el principio Seiketsu

Herramienta	Paneles de control visual
Descripción	Tableros visuales (ver anexo O) colocados en áreas clave de la bodega que muestran el estado actual de orden y limpieza.
Objetivo	Facilitar el monitoreo en tiempo real del cumplimiento de las 5S, permitiendo a todos los empleados verificar fácilmente el estado del área de trabajo.
Aplicación	Colocar tableros o paneles en la entrada de la bodega y áreas de trabajo que indiquen el nivel de cumplimiento (usando colores, indicadores visuales o gráficos). Actualizar los paneles a diario o semanalmente.
Responsables	Gerente, Bodeguero
Resultados esperados	Aumento en la conciencia y responsabilidad del personal sobre el mantenimiento del orden y limpieza; mejora continua al tener visibilidad inmediata de las áreas que requieren acción.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Shitsuke (Disciplina), el siguiente cuadro muestra la implementación de la herramienta programas de capacitación continua.

Tabla 29. Herramienta para el principio Shitsuke

Herramienta	Reuniones de retroalimentación
Descripción	Encuentros regulares para revisar el cumplimiento de las 5S, compartir experiencias y sugerir mejoras.
Objetivo	Fomentar una cultura de disciplina y mejora continua a través de la retroalimentación del equipo.
Aplicación	Realizar reuniones mensuales con todo el equipo para revisar el estado de implementación de las 5S, discutir dificultades y proponer soluciones.
Responsables	Gerente, bodeguero y alistadores
Resultados esperados	Mayor compromiso y responsabilidad del personal en el mantenimiento de las 5S, mejora en la comunicación y resolución proactiva de problemas.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Estos principios se adaptarán a la realidad de la bodega. Utilizando el enfoque de las 5W (What, Why, Where, When, Who), se determinará por medio de un cuadro que establece las acciones que deben realizarse, el por qué son necesarias, dónde se implementarán, cuándo se llevarán a cabo y quiénes serán los responsables, para asegurar que el proceso se ejecute de manera eficiente y sostenible.

Figura 22. Propuesta de implementación de las 5S en la zona de bodega

5S	What (Qué)	Why (Por qué)	Where (Dónde)	When (Cuándo)	Who (Quién)
Seiri (Clasificar)	Separar los implementos que se utilizan en la bodega. Clasificar mercancía, herramientas y material para la zona de bodega.	Para optimizar el espacio, mejorar accesibilidad y reducir tiempos de búsqueda de mercancía en el alistamiento.	Toda la bodega: áreas de almacenamiento y zonas de alistamiento	Iniciar de inmediato y realizar revisiones semanales.	Todos los alistadores, liderados por el bodeguero.
Seiton (Ordenar)	Asignar lugares específicos para cada elemento: mercancía, material de embalaje (Cajas, cintas) y herramientas (Bisturi, carretas de carga, canastas etc).	Para mejorar el flujo de trabajo, evitar pérdidas de tiempo y reducir errores en el alistamiento de pedidos.	Zonas de almacenamiento, preparación de pedidos y embalaje.	Una vez se termine la etapa de clasificación	Todos los alistadores, liderados por el bodeguero.
Seiso (Limpiar)	Mantener las áreas de trabajo limpias, implementar un plan de limpieza diario, antes de iniciar las labores.	Para mejorar la seguridad, evitar accidentes y facilitar el desempeño de las funciones.	Todas las áreas de la bodega	Diariamente, con inspecciones semanales.	Todos los alistadores, liderados por el bodeguero.
Seiketsu (Estandarizar)	Establecer normas y procedimientos para mantener el orden y la limpieza dentro de la bodega.	Para garantizar que el orden y la limpieza se mantengan a largo plazo.	Todas las áreas de la bodega	Después de implementar las primeras 3S, con revisiones quincenales.	Gerente y bodeguero
Shitsuke (Disciplina)	Fomentar la disciplina continuamente, con reuniones de retroalimentación mensuales	Para asegurar que el orden sea parte de la cultura organizacional y se mantenga a largo plazo.	Todas las áreas de la bodega	Mensualmente, después de cumplir con la estandarización	Gerente, bodegueros y alistadores

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.2.4 Propuesta del plan de comunicación interna

Para este plan de comunicación interna dirigida a los involucrados en la gestión de inventarios de Disticor S.A.S. se propone la implementación de diferentes canales como las reuniones presenciales, llamadas telefónicas, conversaciones en persona, el correo electrónico y el uso de la plataforma Microsoft Teams la cual es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos, calendario y la función de equipos de trabajo. La implementación de esta plataforma optimizará la comunicación interna como canal formal, en contraste con los canales informales evidenciados en el diagnóstico de las relaciones funcionales expuestas en el capítulo 5.2.

- Objetivo del plan de comunicación interna

El objetivo principal es clarificar y estandarizar los canales de comunicación, tanto internos como externos, dentro de Districor S.A.S., asegurando que todos los empleados comprendan cómo, cuándo y con quién deben comunicarse. Se busca reducir las barreras administrativas, mejorar la eficiencia operativa y promover una cultura de transparencia y colaboración.

- Acciones para realizar

Tabla 30. Acciones – Plan de comunicación

Acción	Descripción	Responsable	Plazo
Diseño del manual de comunicación interna	Creación de un documento que especifique los canales adecuados para comunicación ascendente, descendente y horizontal.	Equipo de consultores	Primer mes
Implementación de herramienta digital centralizada	Implementación de la plataforma Microsoft Teams para unificar la comunicación interna.	Equipo de consultores	Primeros 3 meses
Capacitación de formación	Capacitación sobre el uso de canales formales, escucha activa y retroalimentación.	Equipo de consultores	Primeros 3 meses
Protocolo de comunicación externa	Definir y documentar los canales formales para la comunicación con proveedores y socios externos.	Equipo de consultores, Gerencia y auxiliares de compras	Primer mes
Evaluaciones y ajustes	Realizar evaluaciones trimestrales del plan y hacer los ajustes necesarios.	Equipo de consultores y Gerencia	Trimestral
Cumplimiento del plan de comunicación	Asegurar el seguimiento y la perduración del plan de comunicación a lo largo del tiempo.	Gerente	Semestral

Nota. Elaboración propia, 2024.

- Mapa de públicos y segmentación

Los principales públicos internos son todos los empleados que intervienen en la gestión de inventarios, estos son en total son 27, los cuales se dividen en 3 del departamento de compras, 12 del departamento logístico y 12 del departamento de ventas. La gerencia será responsable de la comunicación descendente, mientras que otros cargos como auxiliares de compras, auxiliar de facturación y vendedores gestionarán la comunicación horizontal y descendente. Los operativos serán clave en la comunicación ascendente. También se identificarán públicos externos como los proveedores, para quienes se establecerán protocolos específicos de comunicación.

- Públicos de la empresa

Tabla 31. Público interno – Plan de comunicación

Departamento	Necesidades de Comunicación	Canales
Logística	Comunicación clara para el seguimiento de inventarios, pedidos y entregas.	Reuniones presenciales, conversaciones en persona, llamadas telefónicas, correos electrónicos y Microsoft Teams
Ventas	Información fluida sobre disponibilidad de productos y novedades en clientes	
Compras	Coordinación eficiente con el departamento de logística y proveedores.	
Gerencia	Trasmitir información de nivel general y resolver inconvenientes con lo diferentes departamentos	

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 32. Protocolo de comunicación para los proveedores

Nombre	Frecuencia de pedido	Último pedido	Canal	Notas
Digitar nombre de proveedor	Establecer la frecuencia de tiempo en la cual se realiza el pedido	Digitar la fecha en la cual se realizó el último pedido	Medio establecido por el proveedor para la comunicación, como WhatsApp o correo electrónico	Aquí se establecen condiciones especiales para cada proveedor, incluyendo también los montos mínimos para despacho

Nota. Elaboración propia, 2024.

- Focos

Tabla 33. Focos – Plan de comunicación

Tema Prioritario	Descripción
Claridad en los canales	Evitar la sobrecarga de información y la pérdida de datos.
Cultura colaborativa	Promover la retroalimentación y la participación activa.
Formalización de los procesos de comunicación	Implementar canales formales y protocolos definidos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

- Mensajes clave.

Todos los empleados deben saber cuáles son los canales formales de comunicación y comprender su importancia para evitar la sobrecarga de información. Deben sentir confianza en los procesos de comunicación y utilizar los canales establecidos para garantizar que sus solicitudes y mensajes sean atendidos de manera eficiente.

- Ecosistemas de medios

Tabla 34. Ecosistemas de medios – Plan de comunicación

Medio	Uso	Responsable
Microsoft Teams	Centralización de la comunicación interna	Gerencia y equipo de consultores
Reuniones presenciales	Revisión de proyectos y toma de decisiones	Gerencia
Manuales digitales	Distribución de los procedimientos y protocolos de comunicación	Equipo de consultores
WhatsApp (situaciones urgentes)	Comunicación inmediata para eventos críticos o urgencias.	Gerencia

Nota. Elaboración propia, 2024.

- Calendarización

Tabla 35. Calendarización – Plan de comunicación

Fase	Acción	Duración	Fecha de Inicio
Fase 1: Diseño y Capacitación	Diseño del manual y talleres de formación.	1 mes	Inicio inmediato
Fase 2: Implementación de Herramienta	Implementación de plataforma digital y reuniones regulares.	2-3 meses	Mes 2
Fase 3: Seguimiento y Ajustes	Evaluaciones, retroalimentación y ajustes del plan.	3-6 meses	Mes 5

Nota. Elaboración propia, 2024.

- Instancias de evaluación

Tabla 36. Instancias de evaluación – Plan de comunicación

Instancia de Evaluación	Indicador de Éxito	Método de Evaluación	Frecuencia	Responsable	Acciones Correctivas
Satisfacción del Personal	>80% de satisfacción en encuestas internas sobre los canales de comunicación.	Encuestas de clima laboral y retroalimentación	Trimestral	Equipo de consultores	Revisión de canales utilizados y ajustes en la estrategia de comunicación.

Instancia de Evaluación	Indicador de Éxito	Método de Evaluación	Frecuencia	Responsable	Acciones Correctivas
Reducción de sobrecarga de información	Disminución del uso de canales informales en un 50% (WhatsApp, etc.).	Análisis del uso de herramientas de comunicación	Trimestral	Todos los empleados	Reforzar capacitaciones sobre el uso de herramientas formales.
Eficiencia en la toma de decisiones	Tiempos de respuesta en comunicación interna mejorados en un 30%.	Revisión de tiempos de respuesta en solicitudes	Semestral	Gerencia	Establecer plazos claros y mejorar seguimiento de solicitudes.
Adopción de la herramienta digital	90% de uso de la plataforma digital por parte del personal.	Monitoreo de uso de la plataforma Microsoft Teams	Mensual	Todos los empleados	Nuevas capacitaciones para aumentar el uso efectivo de la plataforma.
Calidad de la comunicación externa	>85% de satisfacción en encuestas de proveedores y socios.	Encuestas de satisfacción a proveedores y socios	Semestral	Auxiliares de compras, Gerencia, equipo de consultores	Revisión de los protocolos de comunicación externa y mejora continua.
Participación en talleres de formación	Al menos 95% de asistencia y participación activa en talleres.	Reportes de asistencia y participación	Tras cada taller	Equipo de consultores	Programar talleres adicionales para los que no asistieron.

Nota. Elaboración propia, 2024.

6.2.5 Propuesta del plan de capacitaciones

Como ya se ha nombrado anteriormente, la capacitación es un esfuerzo continuo, el cual busca mejorar las capacidades y habilidades de los empleados en una organización por medio del suministro de herramientas, métodos y los conocimientos necesarios para obtener un mejor desarrollo del personal. Así que para esto se propone la elaboración de un plan de capacitaciones en la Distribuidora Corazón del Valle, el cual tendrá como base las cuatro etapas del

proceso de capacitación de las cuales habla Chiavenato (2009) en su libro *La gestión del talento humano* las cuales son:

1. El diagnóstico el cual consiste en determinar las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas.
2. El diseño del plan que consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades identificadas.
3. La implementación del plan que es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. Y por último la evaluación que consiste en revisar los resultados obtenidos de las capacitaciones.

- Diagnóstico de las necesidades de formación

Para lograr diagnosticar las necesidades de formación que se tienen en los empleados, es importante saber la misión y la visión de la empresa para así ir en pro al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Districor, también se debe identificar los saberes actuales, capacidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores para saber qué diferencia hay entre lo que se tiene a lo que se quiere como desempeño óptimo en cada puesto de trabajo.

- Diseño del programa de capacitación

Para seguir con este plan, se debe continuar con la planificación del programa de capacitación en el cual es necesario plantear la forma del cómo se atenderán las necesidades identificadas por medio de ciertos ingredientes básicos o preguntas para tener en cuenta como las siguientes:

- ¿Quién debe ser capacitado? Solo empleados, empleados, jefes...
- ¿Cómo capacitar? Qué métodos se utilizarán
- ¿En qué o sobre qué capacitar? Sobre qué asunto será el contenido
- ¿Quién capacitará? Quién será el responsable de dictar la capacitación
- ¿Cuándo capacitar? Duración y frecuencia de las capacitaciones
- ¿Para qué capacitar? Con qué objetivo se hace

- Propuesta del plan de capacitación

La ejecución del plan es el tercer paso en el proceso, existen diversos medios por los cuales se puede transmitir la información como: propiamente en la empresa en un lugar acondicionado para esta actividad, la capacitación en el puesto o espacio de trabajo en un lugar fuera de la empresa, por medios virtuales como la computadora entre otros, de aquí que se elija el lugar idóneo para implementar las capacitaciones.

Este paso de ejecución del plan es donde se evidencia el compromiso y entusiasmo de los participantes para hacer el buen uso de las capacitaciones; la implementación de este plan además de verse como un gasto se tiene también que considerar o más bien ver que es una inversión para el capital humano, por ende, un mejoramiento en la productividad, rentabilidad y bienestar de la empresa, asimismo la satisfacción de los clientes. A continuación, se recomiendan algunas actividades para la implementación del plan de capacitación sea lo mejor posible para los empleados:

- Organizar y conformar el equipo de personas que apoyarán la ejecución del plan de capacitación.
- Divulgar por las diferentes áreas de la empresa o realizar una reunión con todos los empleados para dar la información sobre el plan de capacitaciones que se realizará durante los siguientes meses.
- Confirmación del cronograma, verificando fechas, horarios y el tiempo necesario para cada actividad que se desea desarrollar.
- Proveer a los participantes los recursos necesarios para facilitar el proceso, como la entrega de manuales, guías, presentaciones o cualquier otro material que los empleados necesiten antes o durante las sesiones.
- Al desarrollar las sesiones se debe iniciar con una explicación clara de los objetivos de la capacitación y el cómo será útil para los participantes.
- Para transmitir la información se busca que los métodos sean didácticos e interactivos para fomentar la participación y las discusiones en grupo.
- Los responsables de la capacitación deben fomentar un ambiente abierto a los participantes para que ellos puedan hacer preguntas y a su vez obtener respuestas en tiempo real.
- Realizar el registro de asistencia a cada una de las capacitaciones que se realicen en la empresa Districor con el fin de tener evidencia de la participación de los empleados en las capacitaciones que se vayan ejecutando.
- Realizar evaluaciones sobre la metodología utilizada en las capacitaciones para ver si hay que realizar ajustes y así mismo realizar evaluaciones de los resultados obtenidos durante la sesión del plan de capacitación.

- Guía para elaborar la evaluación del plan de capacitación

Este último paso de evaluación es necesario, para saber si el plan de capacitación va cumpliendo con sus objetivos, con la evaluación se busca conocer la eficacia de las capacitaciones que se han brindado en la empresa, esta consiste en valorar los cambios que se vayan produciendo en el conocimiento y las habilidades de los participantes a medida que se vayan produciendo las capacitaciones dentro de la empresa.

Dar seguimiento o evaluar las sesiones y a los empleados, sirve para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si realmente si valió la pena la implementación del plan de capacitación en la empresa Districor S.A.S

Con base en lo anterior, se propone un plan de capacitación para Districor S.A.S. Para el desarrollo del plan de capacitaciones se tendrán en cuenta dos tablas, en la primera tabla se enfocará en presentar el diseño establecido para la

capacitación y su contenido específico, mientras que en la segunda se tendrá como objetivo presentar a quienes van dirigidas las capacitaciones, los responsables, duración y frecuencia de las sesiones.

Cabe resaltar que Districor S.A.S. ya cuenta con un proceso de Inducción para nuevos empleados el cual no está aún documentado dentro de la empresa pero se ubicará dentro del plan de capacitación que se propondrá más adelante, este proceso se realiza mediante la modalidad de acompañamiento, esta consiste en que un trabajador que ya haya desempeñado ese puesto de trabajo acompañe al nuevo integrante durante dos o tres semanas dependiendo del cargo y sus complejidades, aquí él instruye y guía a su nuevo compañero en las funciones y responsabilidades de las cuales se compone el cargo. Se recomienda que este proceso se debe conservar con estas características y como se ha venido realizando en la empresa puesto que así funciona de muy buena forma, aun así, se hará una descripción detallada de este en los siguientes cuadros junto a las capacitaciones propuestas que se elaborarán para brindar soluciones a los problemas o situaciones que se identificaron en el capítulo 2 de diagnóstico.

Tabla 37. Plan de capacitación y contenido

Nombre de la capacitación	Objetivo	Justificación concreta	Contenido de la capacitación	Instrumentos de evaluación	Criterios de aprobación de la evaluación
Socialización de cargos y funciones dentro de la empresa	Dar a conocer las personas que trabajan dentro de la empresa con su respectivo cargo y funciones.	Se hace con el fin de evitar fallos en la comunicación por desconocimiento de funciones, así como también apoyar las relaciones funcionales dentro de la empresa; de no lograrse, se incrementarían los malentendidos y la ineficiencia operativa.	- Definición de cada proceso - Secuencia de actividades - Roles y responsabilidades.	Cuestionarios prácticos sobre cargos y responsabilidades en casos hipotéticos.	80% de respuestas correctas en el cuestionario
Conociendo tu rol: Socialización de manual de funciones	Brindar guías e instrucciones de lectura para la comprensión de los manuales de funciones	Se busca que el personal tenga claras las funciones y responsabilidades de su cargo por medio del manual de funciones; de no lograrse, las funciones serían mal ejecutadas, afectando la productividad y la toma de decisiones.	- Estructura del manual de funciones - Contenido de manual de funciones	Plantilla de manual de funciones en blanco para que cada participante diligencie su cargo.	Obtener un puntaje mínimo de 80% en el examen y participación activa en discusiones.
Socialización de manual de procedimientos	Brindar guías e instrucciones de lectura para la comprensión de los manuales de procedimientos	Se busca que el personal logre entender por completo el procedimiento asignado, el cual está plasmado en los manuales de procedimientos; de no lograrse, habría inconsistencias en la ejecución de los procesos, lo que provocaría errores operativos y retrabajo.	- Estructura del manual de procedimientos - Contenido de manual de procedimientos	Cuestionario básico sobre la estructura y contenido del manual	Obtener un puntaje mínimo del 90% en el cuestionario
Formación de formadores: habilidades para capacitar	Preparar a empleados líderes para dictar capacitaciones	Se necesita porque algunos empleados no tienen las habilidades pedagógicas necesarias; de no lograrse, la transmisión de conocimiento sería ineficaz, afectando el aprendizaje de los empleados.	-Técnicas de enseñanza -Manejo de grupos -Diseño de contenido para capacitaciones	Simulaciones de capacitaciones	Índice de comprensión mayor al 70% de los participantes de la simulación

Nombre de la capacitación	Objetivo	Justificación concreta	Contenido de la capacitación	Instrumentos de evaluación	Criterios de aprobación de la evaluación
5S en Acción: Orden y Eficiencia en el Trabajo	Introducir y promover la implementación de la metodología de las 5S	Se realizará para que los empleados estén informados sobre la implementación de la metodología 5S en el área de la bodega, debido al desorden existente en dicha área; de no lograrse, el desorden persistiría, afectando la seguridad, la eficiencia y la organización en la bodega.	-Conceptos de la metodología 5S -Beneficios para el lugar de trabajo -Ejemplos prácticos	Inspecciones visuales y cuestionarios.	Cumplir con el 90% de las inspecciones en el área asignada.
Comunicación Eficaz: Entendiendo el Plan de Comunicación Interna	Asegurar que los empleados comprendan el nuevo plan de comunicación.	Se hallan fallas frecuentes en la comunicación interna debido a falta de claridad en los canales y rutas de comunicación; de no lograrse, continuarán las confusiones y la pérdida de información crítica, afectando la coordinación entre áreas.	- Estructura del PCI - Contenido de PCI - Canales de comunicación - Rutas de información	Simulaciones de escenarios de comunicación y feedback en tiempo real.	Participar correctamente en el 85% de las simulaciones y recibir feedback positivo.
Proceso de inducción a nuevos empleados	Asegurar que los nuevos empleados conozcan y aprendan a desempeñar las funciones que debe de realizar en el cargo.	La empresa ya cuenta con procesos y procedimientos establecidos para realizar las funciones por lo tanto es importante que los nuevos empleados aprendan sobre estos, evitando errores y confusiones al desempeñar el cargo	-Introducción a la empresa y el cargo a desempeñar -Presentación del nuevo empleado al resto de trabajadores -Asignación de empleado acompañante a nuevo empleado	Reporte de desempeño en las actividades por parte del empleado acompañante.	Aprobación de aptitud para desempeño del cargo.

Nombre de la capacitación	Objetivo	Justificación concreta	Contenido de la capacitación	Instrumentos de evaluación	Criterios de aprobación de la evaluación
Reconocimiento del potencial individual	Capacitar a los empleados para identificar y desarrollar sus habilidades personales y aplicarlas en su rol laboral.	Se busca que los empleados sientan que hacen parte de una empresa que los toma en serio y que cree en sus fortalezas como personas y no como simples trabajadores, se quiere motivar y encontrar talentos ocultos que ayuden a mejorar su desempeño laboral.	- Identificación de fortalezas personales y talentos. - Técnicas para alinearlas con los objetivos laborales. - Cómo contribuir con ideas innovadoras y valor agregado al equipo.	Encuesta de satisfacción al final de cada sesión.	Obtener un porcentaje mayor al 80% en cuanto a la satisfacción individual.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 38. Plan de capacitación y participantes

Nombre de la capacitación	Objetivo	Dirigido a	Responsable para brindar la capacitación	Duración (Horas)	Frecuencia
Socialización de cargos y funciones dentro de la empresa	Dar a conocer las personas que trabajan dentro de la empresa con su respectivo cargo y funciones.	Vendedores externos	Auxiliar de facturación	2 horas	Trimestral
Socialización de manual de funciones	Brindar guías e instrucciones de lectura para la comprensión de los manuales de funciones	Todo el personal	Departamento de recursos humanos	2 horas	Semestral
Socialización de manual de procedimientos	Brindar guías e instrucciones de lectura para la comprensión de los manuales de procedimientos	Todo el personal	Departamento de recursos humanos	2 horas	Semestral
Formación de formadores: habilidades para capacitar	Preparar a empleados líderes para dictar capacitaciones	Aquellos empleados seleccionados como posibles capacitadores	Equipo de consultores	Dos sesiones x 3 horas	Única vez

Nombre de la capacitación	Objetivo	Dirigido a	Responsable para brindar la capacitación	Duración (Horas)	Frecuencia
Socialización del proyecto de las 5S	Introducir y promover la implementación de la metodología de las 5S	Alistadores y Bodegueros	Gerente	1 hora	Mensual
Comunicación Eficaz: Entendiendo el Plan de Comunicación Interna	Asegurar que los empleados comprendan el nuevo plan de comunicación.	Todo el personal	Gerente	3 horas	Semestral
Proceso de inducción a nuevos empleados	Asegurar que los nuevos empleados conozcan y aprendan a desempeñar las funciones que debe de realizar en el cargo	Nuevos empleados	Gerente y empleado acompañante	Diariamente, durante dos o tres semanas	Única vez

Nombre de la capacitación	Objetivo	Dirigido a	Responsable para brindar la capacitación	Duración (Horas)	Frecuencia
Reconocimiento del potencial individual	Capacitar a los empleados para identificar y desarrollar sus habilidades personales y aplicarlas en su rol laboral.	Todo el personal	Departamento de recursos humanos	2 horas	Mensual

Nota. Elaboración propia, 2024.

7.CAPÍTULO 4: PROPONER MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LOS PROYECTOS

La correcta ejecución de los proyectos dentro de una organización es fundamental para garantizar el logro de los objetivos estratégicos propuestos. En este capítulo, se describen los mecanismos de seguimiento y control que se implementarán para verificar el avance y cumplimiento de los proyectos en desarrollo. Estos mecanismos permitirán asegurar que los proyectos se mantengan alineados con los resultados esperados, detectando desviaciones a tiempo y facilitando la toma de decisiones correctivas cuando sea necesario.

Cada proyecto contará con un formato de evaluación específico, así como también sus indicadores clave de desempeño (KPI), estándares de aprobación claramente definidos, así como la periodicidad en la que se llevarán a cabo las revisiones, esto por medio de un formato que se le realizará a cada indicador. Estos elementos buscan establecer una estructura sólida de medición que asegure que los avances se monitoreen de manera constante, se identifiquen áreas de mejora por medio de la retroalimentación de los empleados puesto que ellos son los encargados de realizar e implementar la parte práctica de los proyectos, por ende, son los más capacitados para responder los cuestionarios que se presentan más adelante en la investigación, esto se hace para que se garantice el cumplimiento de los objetivos y plazos estipulados.

7.1 MECANISMOS PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

Formato 18. Evaluación Manual de funciones

	FORMATO EVALUACIÓN MANUAL DE FUNCIONES		FECHA VERSIÓN 01	
Evaluador:				
Nombre del empleado:				
Cargo a evaluar:			Fecha:	
A continuación, se harán unas preguntas sobre el manual de funciones, por favor lea con atención y responda con una X según su experiencia.				
PREGUNTAS	SI	NEUTRO	NO	
¿Consideras que el manual es claro y útil para entender tus funciones y responsabilidades?				
¿El manual te ha ayudado a mejorar tu desempeño diario?				
¿Los cambios en el manual se comunican de manera oportuna para su comprensión?				
¿Recibiste la capacitación adecuada para el uso y consulta del manual?				
¿Te sientes capacitado para cumplir con las funciones descritas en el manual?				
¿Existen secciones del manual que resultan difíciles de entender?				
¿Se aplican correctamente las funciones descritas en el manual en tu equipo de trabajo?				
¿Notas inconsistencias entre las funciones descritas en el manual y lo que realmente se realiza en la práctica?				
¿El manual ayuda a evitar confusiones o duplicidad de tareas en tu área?				
¿El uso del manual ha facilitado la colaboración y coordinación entre departamentos?				
TOTAL				
Sugerencias:				

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este formato tiene como objetivo evaluar la comprensión y adopción del manual de funciones por parte de los empleados. A través de este formato, se busca determinar si los empleados entienden claramente sus funciones en el respectivo cargo y las responsabilidades tal como están documentadas en el manual.

Además, el formato permite recoger información sobre la utilidad del manual en la práctica diaria. Se analiza si los empleados encuentran el manual útil para desempeñar sus funciones y si este les proporciona la información necesaria

para realizar sus tareas de manera eficiente. Este aspecto es crucial para verificar que el manual no solo sea bien comprendido, sino también aplicable y relevante para las actividades diarias.

Ahora bien, la información recolectada debe ser medible por medio de un indicador, el cual se presenta a continuación.

- Indicadores

Indicador 1. Porcentaje de nivel de comprensión y utilidad de las funciones - Manual de funciones

 Distribuidora Corazón del Valle		INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA	
				VERSIÓN 01	
Nombre: Nivel de comprensión y utilidad de las funciones					
Proyecto: Manual de funciones					
Factor: Comprensión del manual			Fecha: DD/MM/AA		
Objetivo: Evaluar por medio de un formato, si el personal comprende los manuales de funciones.					
VARIABLES		ESCALA		FÓRMULA	
Nivel de comprensión y utilidad		%		(Número de respuestas totales en "SI" / Total de preguntas respondidas) × 100	
DESCRIPCIÓN					
Este indicador mide el nivel de comprensión y utilidad del personal respecto a la claridad y facilidad de uso del manual de funciones, así como su capacidad para aplicar las funciones asignadas correctamente.					
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN					
- Si el resultado es mayor o igual al 80%, indica que los manuales de funciones están cumpliendo con su objetivo.					
- Si el resultado se encuentra entre 79% y 50%, indica un nivel de comprensión medio, por lo cual los manuales se han de modificar de acuerdo a la retroalimentación recibida por parte de los empleados.					
- Si el resultado es menor al 50% indica un nivel de comprensión bajo, por lo tanto, se deben rediseñar los manuales de funciones de acuerdo con las necesidades identificadas.					
PERIODICIDAD		Mensual			
Responsable: Equipo de cosultores					
Fuente de información: Formato evaluación Manual de funciones					
Destinatario: Gerente					

Nota. Elaboración propia, 2024.

El nivel de comprensión y utilidad de las funciones respecto al diseño del manual de funciones es un indicador adecuado para evaluar el éxito del proyecto. En el

caso de Districor, una empresa que aún no cuenta con manuales para sus cargos, la mejor manera de desarrollar estos documentos es colaborando estrechamente con los empleados que ocupan dichos cargos. Involucrar a los empleados en el proceso de diseño garantiza que el manual refleje sus responsabilidades y necesidades diarias, lo que no solo mejora la relevancia del contenido, sino que también aumenta la aceptación y la efectividad del manual en la práctica.

Indicador 2. Porcentaje de cargos documentados – Manual de funciones

	INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Porcentaje de cargos documentados			
Proyecto: Manual de funciones			
Factor: Documentación		Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Definir el total de cargos que han sido documentados en el manual frente a los cargos totales en la empresa			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Número de cargos documentados	%	(Cargos documentados / Cargos totales) x 100	
DESCRIPCIÓN			
Este indicador mide el progreso en la documentación de los cargos de los empleados en relación con el total de la empresa, asegurando que se cubran todas las áreas.			
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN			
100% de funciones documentadas al finalizar el proyecto.			
PERIODICIDAD	Mensual		
Responsable: Equipo de cosultores			
Fuente de información: Manuales de funciones en proceso			
Destinatario: Gerente			

Nota. Elaboración propia, 2024.

El porcentaje de cargos documentados es un indicador necesario para el seguimiento de la realización de los manuales de funciones, si bien no es un indicador relevante para los inventarios a corto plazo, si lo es para el cumplimiento del proyecto del manual de funciones el cual al estar al 100% trae beneficios directos para la gestión de los inventarios.

7.2 MECANISMOS PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Formato 19. Evaluación Manual de procedimientos

	FORMATO EVALUACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		FECHA VERSIÓN 01	
Nombre del procedimiento:				
Evaluador:				
Nombre del empleado:				
Cargo a evaluar:			Fecha:	
A continuación, se harán unas preguntas sobre el manual de procedimientos, por favor lea con atención y responda con una X según su experiencia.				
PREGUNTAS	SI	NEUTRO	NO	
¿Están todos los procedimientos clave de tu área documentados en el manual?				
¿Consideras que los procedimientos están explicados de manera clara y detallada?				
¿Qué tan útiles han sido los procedimientos para guiar las operaciones diarias?				
¿Has recibido la capacitación necesaria para entender y aplicar los nuevos procedimientos?				
¿Te sientes familiarizado con los cambios y actualizaciones en los procedimientos?				
¿Consideras que las capacitaciones brindadas son las necesarias para ejecutar de manera uniforme los procedimientos?				
¿Cuándo se actualiza algún procedimiento, se comunica de manera clara y ágil a los empleados?				
¿Consideras que el manual de procedimientos ha mejorado la eficiencia y organización en tu área?				
¿Consideras que la totalidad de los procedimientos se ajustan a las prácticas actuales?				
¿El manual de procedimientos ha facilitado la estandarización y reducción de errores?				
TOTAL				
Sugerencias:				

Nota. Elaboración propia, 2024.

El formato anterior se utilizará para dar seguimiento y control al avance y desarrollo de la implementación de los manuales de procedimientos en la empresa. Se evaluará si estos cumplen con sus objetivos principales: que los empleados comprendan, apliquen y estén satisfechos con los procedimientos documentados, especialmente en la descripción detallada de las funciones. Además, se analizará la reacción de los empleados respecto a la coherencia entre lo documentado en el manual y las tareas que realizan en su trabajo diario, a medida que integran el manual en sus actividades.

A continuación, se muestran dos indicadores, los cuales ayudan al seguimiento y control para los manuales de procedimientos.

- Indicadores

Indicador 3. Porcentaje de nivel de comprensión y utilidad de las funciones – Manual de procedimientos

		INDICADORES DE EVALUACIÓN	FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Nivel de comprensión y utilidad de las procedimientos			
Proyecto: Manual de procedimientos			
Factor: Comprensión del manual		Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Evaluar por medio de un formato, si el personal comprende los manuales de procedimientos.			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Nivel de comprensión y utilidad	%	(Número de respuestas totales en "SI" / Total de preguntas respondidas) × 100	
DESCRIPCIÓN			
Este indicador mide el nivel de comprensión y utilidad del personal respecto a la claridad y facilidad de uso del manual de procedimientos, así como su capacidad para aplicar los pasos asignados en el procedimiento.			
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN			
- Si el resultado es mayor o igual al 80%, indica que los manuales de procedimientos están cumpliendo con su objetivo.			
- Si el resultado se encuentra entre 79% y 50%, indica un nivel de comprensión medio, por lo cual los manuales se han de modificar de acuerdo a la retroalimentación recibida por parte de los empleados.			
- Si el resultado es menor al 50% indica un nivel de comprensión bajo, por lo tanto, se deben rediseñar los manuales de procedimientos de acuerdo con las necesidades identificadas.			
PERIODICIDAD	Mensual		
Responsable: Equipo de cosultores			
Fuente de información: Formato evaluación Manual de procedimientos			
Destinatario: Gerente			

Nota. Elaboración propia, 2024.

El indicador anterior, mide el nivel de entendimiento, comprensión y aplicación de los procedimientos en los distintos procesos de la empresa. Su objetivo es reflejar el nivel de impacto, claridad y aplicación de estos manuales en las tareas diarias de los empleados, así como su capacidad para seguir los pasos establecidos en los procedimientos.

Indicador 4. Porcentaje de procedimientos documentados

	INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Índice de procedimientos documentados			
Proyecto: Manual de procedimientos			
Factor: Documentación		Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Medir el avance en la documentación de los procedimientos en comparación con el total esperado.			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Número de procedimientos documentados	%	(Procedimientos documentados / Procedimientos totales) x 100	
DESCRIPCIÓN			
Este indicador mide el progreso en la documentación de los procedimientos operativos que deben incluirse en el manual, en relación con el total de procedimientos que hay en la empresa.			
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN			
100% de procedimientos documentados al finalizar el proyecto.			
PERIODICIDAD	Semanal		
Responsable: Equipo de consultores			
Fuente de información: Manuales de procedimientos en proceso			
Destinatario: Gerente			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este índice de procedimientos documentados sirve para medir el progreso del proyecto a medida que se avanza en el cumplimiento de este, esperando que se completen el 100% de la documentación de los procedimientos en los manuales de procedimientos. Al completar este, se esperan obtener beneficios directos para la gestión de los inventarios. Este indicador también ayuda a que la gerencia tenga claro el avance que ha tenido el proyecto en el tiempo, corroborando así los plazos y metas establecidas en un principio.

7.3 MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S

Formato 20. Evaluación Implementación de las 5S

		FORMATO EVALUACIÓN IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S		FECHA VERSIÓN 01
Fecha:			Hora:	
Inspector:				
Zona de bodega evaluada:				
S	Acción	Descripción	Clasificación (1-5)	Observaciones
Seiri	Clasificar el material de Embalaje	Inspeccionar las áreas donde se almacena el material de embalaje, asegurando que cada tipo de material (cajas, cintas, etc.) tenga un lugar asignado y esté almacenado de manera ordenada.		
Seiton	Ubicación de Mercancía	Revisar las estanterías para asegurar que cada producto esté colocado en la ubicación correcta según el nuevo sistema de organización y que los artículos estén etiquetados correctamente.		
Seiso	Inspección de limpieza	Realizar una revisión exhaustiva de la bodega para verificar que todas las áreas estén limpias y ordenadas, asegurando que no haya residuos ni obstrucciones en los pasillos y estantes.		
Seiketsu	Revisión del tablero de cumplimiento	Verificar el estado y la precisión del tablero de cumplimiento, asegurando que toda la información esté actualizada y sea comprensible para el personal.		
Shitsuke	Medición de la Eficiencia operativa	Cronometrar el tiempo requerido para localizar y acceder a productos en la bodega, comparando estos tiempos antes y después de la reorganización para evaluar mejoras en la eficiencia.		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este formato tiene como objetivo evaluar de manera práctica el progreso en la implementación de la metodología de las 5S. Permite medir la ejecución de las actividades necesarias para una correcta implementación de cada una de las 5S:

Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Mantener. Cada actividad se revisa específicamente para asegurar que se aborden todos los aspectos de la metodología, facilitando un análisis detallado del cumplimiento y efectividad de cada etapa en el proceso de mejora.

Ahora bien, el anterior formato de evaluación, se tienen unos criterios detallados para la calificación la cual va del 1 al 5.

Clasificación del Material de Embalaje:

- 5: El material de embalaje está perfectamente clasificado, con cada tipo en su lugar asignado y fácil de acceder.
- 4: La mayoría del material de embalaje está bien clasificado, con solo algunas áreas que necesitan mejoras.
- 3: Hay desorden en algunas áreas de almacenamiento del material de embalaje.
- 2: El material de embalaje está desorganizado y resulta difícil de localizar.
- 1: El material de embalaje está completamente desordenado y sin un sistema de ubicación definido.

Ubicación de Mercancía:

- 5: Todos los productos están en la ubicación correcta según el nuevo sistema de organización, y las etiquetas son claras y precisas.
- 4: La mayoría de los productos están bien ubicados, con solo algunas excepciones menores.
- 3: Hay varios productos que no están en la ubicación correcta o etiquetas que no son claras.
- 2: Muchas ubicaciones de productos son incorrectas y las etiquetas son confusas.
- 1: La mayoría de los productos están mal ubicados y las etiquetas no son útiles.

Inspección de Limpieza:

- 5: La bodega está completamente limpia y ordenada, sin residuos ni obstrucciones visibles.
- 4: La mayoría de la bodega está limpia, con solo algunas áreas menores que requieren atención.
- 3: La bodega está razonablemente limpia, pero hay varias áreas que necesitan mejorar.
- 2: Hay una cantidad significativa de desorden y suciedad en la bodega.
- 1: La bodega está desordenada y sucia en la mayoría de las áreas.

Revisión del Tablero de Cumplimiento:

- 5: El tablero de cumplimiento está completamente actualizado, es claro y entendido por todo el personal.
- 4: El tablero de cumplimiento está mayormente actualizado, con solo algunos elementos menores que necesitan revisión.
- 3: El tablero de cumplimiento tiene algunas secciones desactualizadas o poco claras.
- 2: El tablero de cumplimiento está significativamente desactualizado y/o es difícil de entender.

1: El tablero de cumplimiento no está actualizado y no proporciona información útil o comprensible.

Medición de la Eficiencia Operativa:

5: El tiempo para localizar y acceder a los productos ha mejorado significativamente después de la reorganización.

4: Hay una mejora clara en el tiempo para localizar y acceder a productos, pero no tan marcada como se esperaba.

3: Hay una mejora moderada en la eficiencia operativa, pero aún persisten algunos problemas.

2: La reorganización ha tenido poco impacto en la mejora del tiempo de localización y acceso a productos.

1: La reorganización ha resultado en un empeoramiento o ninguna mejora en la eficiencia operativa.

- Indicadores

Indicador 5. Porcentaje de cumplimiento de las 5S

	INDICADORES DE EVALUACIÓN	FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Índice de cumplimiento de la metodología 5S		
Proyecto: Implementación de las 5S		
Factor: Cumplimiento	Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Medir el nivel de implementación y adopción a la metodología de las 5S en el área de la bodega.		
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA
Índice de cumplimiento	%	(Número de Acciones con Calificación ≥ 4 / Total de acciones) x 100
DESCRIPCIÓN		
Este indicador mide el porcentaje de prácticas cumplidas en cada una de las 5S durante las inspecciones. Se revisa si los empleados han implementado correctamente cada uno de los cinco pilares de la metodología		
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN		
- Si el resultado es mayor o igual al 65%, indica que la implementación de la metodología se ha ido aplicando correctamente. - Si el resultado se encuentra entre 64% y 20 %, indica que las actividades de la metodología se han de modificar o corregir según sea el caso para lograr el obejtivo establecido. - Si el resultado es menor al 20% indica que la metodología aplicada no está cumpliendo con casi ningún criterio para su aprobación. En caso de ser así, reestablecer por completo el plan.		
PERIODICIDAD	Semanal	
Responsable: Bodeguero		
Fuente de información: Formato evaluación Metodología de las 5S		
Destinatario: Gerente		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Gracias al formato presentado anteriormente, sirve para medir el índice de cumplimiento siguiendo las instrucciones presentadas en el indicador. Este indicador es necesario para evaluar el diseño y la implementación de la metodología en caso de no cumplir con los estándares de aprobación, lo cual sirve como base para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

7.4 MECANISMOS PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Formato 21. Evaluación Plan de comunicación interna

 Distribuidora Corazón del Valle		FORMATO EVALUACIÓN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA		FECHA VERSIÓN 01	
Evaluador:					
Nombre del empleado:					
Área:			Fecha:		
A continuación, se harán unas preguntas sobre el plan de comunicación interna, por favor lea con atención y responda con una X según su experiencia.					
ED: Estoy de acuerdo		P: Se cumple pero parcialmente		ND: No estoy de acuerdo	
PREGUNTAS			ED	P	ND
CANALES	¿Están claramente definidos y comunicados los canales de comunicación internos y externos?				
	¿Conoce los canales adecuados para enviar y recibir información?				
	¿Utiliza de manera efectiva cada canal de comunicación establecido?				
	Sugerencias:				
PROTOCOLOS	¿Se están siguiendo los protocolos de comunicación establecidos en el plan?				
	¿Se están aplicando correctamente los procedimientos de comunicación durante las reuniones?				
	¿Existen mecanismos efectivos para reportar y resolver casos de incumplimiento de los protocolos de comunicación?				
	Sugerencias:				
SATISFACCIÓN	¿Está satisfecho con la claridad y la frecuencia de las comunicaciones recibidas?				
	¿Siente que la información proporcionada es suficiente para realizar tu trabajo?				
	¿Hay alguna mejora significativa en la satisfacción del personal con respecto a la comunicación?				
	Sugerencias:				
IMPACTO	¿Nota una mejora en la eficiencia operativa desde la implementación del plan de comunicación?				
	¿Se ha reducido el tiempo necesario para resolver problemas operativos gracias a una mejor comunicación?				
	¿El plan de comunicación ha facilitado la coordinación entre departamentos?				
	Sugerencias:				
USO Y EFICIENCIA	¿Las herramientas digitales implementadas para la comunicación están siendo utilizadas de manera efectiva?				
	¿Maneja sin inconvenientes las herramientas de comunicación implementadas en el plan?				
	¿La implementación de nuevas herramientas ha mejorado la comunicación general?				
	Sugerencias:				
CAPACITACIONES	¿La capacitación en comunicación ha sido útil para mejorar tus habilidades de comunicación?				
	¿Las capacitaciones han abordado adecuadamente los problemas identificados en la comunicación?				
	¿La formación recibida ha sido suficiente para aplicar los conceptos aprendidos en tu trabajo diario?				
	Sugerencias:				
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	¿El plan de comunicación se revisa y actualiza con la frecuencia adecuada?				
	¿Se comunica de manera efectiva las actualizaciones al plan de comunicación a todos los empleados?				
	¿Existen mecanismos para solicitar actualizaciones o cambios en el plan de comunicación?				
	Sugerencias:				
TOTAL					

Nota. Elaboración propia, 2024.

El formato del plan de comunicación es una herramienta para evaluar la satisfacción de los empleados con respecto a las acciones implementadas en el mismo. Está diseñado para evaluar si el plan aborda adecuadamente las necesidades comunicativas de cada cargo, asegurando que los empleados se sientan cómodos y respaldados. Al centrarse en las percepciones y necesidades del personal, el formato permite identificar puntos débiles del plan de comunicación para mejorar su efectividad y adaptabilidad a las realidades de cada cargo.

- Indicadores

Indicador 6. Porcentaje de empleados que utilizan los canales formales

		INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA
				VERSIÓN 01
Nombre: Índice de empleados que utilizan los canales formales				
Proyecto: Plan de comunicación				
Factor: Uso de canales			Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Medir el porcentaje de empleados que utilizan los canales de comunicación formales en lugar de canales informales				
VARIABLES		ESCALA	FÓRMULA	
Empleados que utilizan canales formales		%	(Número de empleados que utilizan los canales / Canales formales) x 100	
DESCRIPCIÓN				
Este indicador mide qué tan efectiva es la implementación de los canales de comunicación formales en comparación con el uso de canales informales.				
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN				
Que más el 80% de los empleados utilicen los canales formales de comunicación				
PERIODICIDAD		Quincenal		
Responsable:Equipo de consultores				
Fuente de información: Formato evaluación Plan de comunicación				
Destinatario: Gerente				

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este indicador proporciona una visión detallada del número de empleados que utilizan los canales formales establecidos en el plan de comunicación. Su propósito es facilitar el seguimiento y la evaluación de la implementación del plan, asegurando que los canales propuestos estén siendo utilizados de manera efectiva y conforme a lo previsto. Esto permite ajustar y optimizar la estrategia de comunicación para mejorar la participación y el uso de los canales formales.

Indicador 7. Porcentaje de satisfacción personal – Plan de comunicación

		INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA VERSIÓN 01	
Nombre: Nivel de comprensión y utilidad del plan de comunicación interna					
Proyecto: Plan de comunicación interna					
Factor: Comprensión del plan			Fecha: DD/MM/AA		
Objetivo: Evaluar el grado de comprensión y utilidad del personal con respecto a la comunicación interna dentro de la empresa.					
VARIABLES		ESCALA		FÓRMULA	
Nivel de comprensión y utilidad		%		(Número de respuestas totales en "Estoy de acuerdo" / Total de preguntas respondidas) × 100	
DESCRIPCIÓN					
Este indicador mide el nivel de comprensión y utilidad del personal respecto a la calidad y eficacia de la comunicación interna, incluyendo aspectos como la claridad de los mensajes, la frecuencia de comunicación y la accesibilidad de la información.					
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN					
- Si el resultado es mayor o igual al 80%, indica que el plan de comunicación está cumpliendo con su objetivo.					
- Si el resultado se encuentra entre 79% y 50%, indica un nivel de comprensión medio, por lo cual el plan de comunicación debe recibir retroalimentación por parte de los asistentes para mejorar.					
- Si el resultado es menor al 50% indica un nivel de comprensión bajo, por lo tanto, se debe rediseñar el plan de comunicación.					
PERIODICIDAD		Mensual			
Responsable: Equipo de cosultores					
Fuente de información: Formato evaluación Plan de comunicación					
Destinatario: Gerente					

Nota. Elaboración propia, 2024.

El nivel de cumplimiento y utilidad frente al plan de comunicación es necesario por lo mencionado anteriormente, los empleados son los que se deben sentirse cómodos y sentir que el proyecto cumple con las necesidades que resuelvan las problemáticas identificadas, gracias a este indicador se puede conocer la percepción de los esto frente a los aspectos claves del plan y, con base en ello, realizar los ajustes necesarios.

Indicador 8. Índice de cumplimiento de protocolos – Plan de comunicación

	INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Índice de cumplimiento de protocolos			
Proyecto: Plan de comunicación			
Factor: Cumplimiento		Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Verificar que los protocolos establecidos se cumplan de la manera como se plasmaron en el plan de comunicación.			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Índice de cumplimiento	%	(Número de protocolos implementados / Número de protocolos diseñados) × 100	
DESCRIPCIÓN			
Este indicador mide el índice de cumplimiento del personal con respecto a los protocolos diseñados para la ejecución del plan de comunicación lo cual ayuda a que el plan se ejecute de la manera adecuada.			
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN			
- Si el resultado es mayor o igual al 80%, indica que el plan de comunicación está cumpliendo con su objetivo. - Si el resultado se encuentra entre 79% y 50%, indica un nivel de cumplimiento medio, por lo cual el plan de comunicación debe recibir retroalimentación por parte de los asistentes para mejorar. - Si el resultado es menor al 50% indica un nivel de cumplimiento bajo, por lo tanto, se debe rediseñar el plan de comunicación.			
PERIODICIDAD	Mensual		
Responsable: Equipo de cosultores			
Fuente de información: Formato evaluación Plan de comunicación			
Destinatario: Gerente			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este indicador de cumplimiento de protocolos es de gran utilidad para saber si los empleados están cumpliendo con los estándares establecidos dentro del plan de comunicación. Es necesario medir este porcentaje para conocer a detalle si deben realizar ajustes en esos paso a paso o si se deben seguir con los ya diseñados.

Indicador 9. Índice de percepción de eficiencia – Plan de comunicación

		INDICADORES DE EVALUACIÓN	FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Índice de percepción de eficiencia			
Proyecto: Plan de comunicación			
Factor: Eficiencia		Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Evaluar la percepción que tienen los empleados en cuanto al uso de las nuevas herramientas del plan de comunicación.			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Índice de percepción	%	(Número de respuestas totales en "Estoy de acuerdo" / Total de preguntas respondidas) × 100	
DESCRIPCIÓN			
Este indicador mide el índice de percepción de eficiencia de las nuevas herramientas que utilizan los empleados como canales de comunicación para ejecutar paso a paso el plan de comunicación diseñado.			
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN			
- Si el resultado es mayor o igual al 80%, indica que el plan de comunicación está cumpliendo con su objetivo.			
- Si el resultado se encuentra entre 79% y 50%, indica un nivel de eficiencia medio, por lo cual el plan de comunicación debe recibir retroalimentación por parte de los asistentes para mejorar.			
- Si el resultado es menor al 50% indica un nivel de eficiencia bajo, por lo tanto, se debe rediseñar el plan de comunicación.			
PERIODICIDAD	Trimestral		
Responsable: Equipo de cosultores			
Fuente de información: Formato evaluación Plan de comunicación			
Destinatario: Gerente			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este índice de percepción de la eficiencia es necesario para establecer si las herramientas que se están utilizando son las aptas para cumplir al 100% con los objetivos que se quieren cumplir con la implementación de las herramientas anteriormente nombradas en el proyecto del plan de comunicación interna.

7.5 MECANISMOS PARA EL PLAN DE CAPACITACIONES

Formato 22. Evaluación para Plan de capacitaciones

 Distribuidora Corazón del Valle		FORMATO EVALUACIÓN PLAN DE CAPACITACIONES		FECHA VERSIÓN 01	
Nombre de la capacitación:					
Instructor:					
Nombre del empleado:					
Fecha:			Cantidad de horas:		
A continuación, se harán unas preguntas sobre la capacitación, por favor lea con atención y responda con una X según su experiencia.					
ED: Estoy de acuerdo		P: Se cumple pero parcialmente		ND: No estoy de acuerdo	
PREGUNTAS			ED	P	ND
LOGÍSTICA	¿Fue notificado con anticipación sobre la fecha y el lugar de la capacitación?				
	¿El espacio donde se realizó la capacitación fue adecuado y cómodo?				
	¿Los recursos técnicos y materiales (equipos, proyectores, etc.) fueron los correctos para su aprendizaje?				
	¿La capacitación inició y finalizó a la hora establecida?				
	¿Considera que el horario establecido facilita su asistencia a ella?				
	Sugerencias:				
INSTRUCTOR	¿El instructor demostró buen dominio sobre los temas de la capacitación?				
	¿El instructor fue claro en sus explicaciones y en la resolución de dudas?				
	¿El instructor utilizó eficientemente el tiempo?				
	¿El ritmo de la capacitación fue el adecuado?				
	¿El instructor proporcionó ejemplos prácticos que ayudaron a comprender mejor el contenido?				
	Sugerencias:				
ASPECTOS FORMALES	¿La duración de la capacitación fue adecuada para cubrir los temas propuestos?				
	¿El contenido de la capacitación fue presentado de manera clara y ordenada?				
	¿Considera que las horas establecidas en la capacitación son las correctas para abarcar por completo el contenido?				
	¿Consideras que el material proporcionado (diapositivas, manuales, etc.) fue útil y relevante?				
	¿Considera que la metodología utilizada en la capacitación es la correcta?				
	Sugerencias:				
APLICABILIDAD	¿Consideras que los conocimientos adquiridos en esta capacitación serán útiles en tu trabajo diario?				
	¿Te sientes más capacitado/a para aplicar los conceptos y habilidades aprendidos en tu área de trabajo?				
	¿La capacitación te proporcionó herramientas prácticas que puedes implementar de inmediato?				
	¿Los temas tratados son relevantes para los desafíos que enfrentas en tu puesto?				
	¿Está de acuerdo con que estas capacitaciones se realicen de manera periódica?				
	Sugerencias:				
TOTAL					

Nota. Elaboración propia, 2024.

El formato de evaluación para el plan de capacitación ayuda a la empresa a conocer los avances, los puntos débiles, oportunidades de mejora y las sugerencias o aspectos para tener en cuenta para modificar cada una de las capacitaciones o si es el caso, dejar ya establecidas las capacitaciones con la metodología que en un principio se estableció. Este formato se presentará a cada uno de los participantes al finalizar cada sesión, esto para llevar un registro de asistencia, obtener datos y recibir retroalimentación por parte de los empleados sobre la ejecución de las sesiones de capacitación, esto permitirá elaborar informes de avances y mejora para el proyecto para que poco a poco se vayan acomodando todos aquellos aspectos que no van de acuerdo con el objetivo.

- Indicadores

Indicador 10. Tasa de ejecución – Plan de capacitaciones

		INDICADORES DE EVALUACIÓN		FECHA VERSIÓN 01	
Nombre: Tasa de ejecución de capacitaciones					
Proyecto: Plan de capacitaciones					
Factor: Ejecución			Fecha: DD/MM/AA		
Objetivo: Realizar un seguimiento al funcionamiento del plan de capacitación por medio de la realización de las capacitaciones que se lleven a cabo.					
VARIABLES		ESCALA	FÓRMULA		
Tasa de ejecución		%	(Capacitaciones programadas / Capacitaciones realizadas) × 100		
DESCRIPCIÓN					
Este indicador mide el porcentaje de capacitaciones realizadas en comparación con las capacitaciones programadas dentro del plan de capacitaciones establecido, asegurando que se ejecuten según lo diseñado.					
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN					
- Si el resultado es el 100%, indica que todas las capacitaciones planificadas se realizaron.					
- Si el resultado se encuentra entre 70% y 99%, indica un nivel de cumplimiento aceptable, pero requiere atención.					
- Si el resultado es menor al 70% indica un nivel bajo de cumplimiento por lo cual se deben analizar las causas de las desviaciones en cuanto a las capacitaciones.					
PERIODICIDAD		Semestral			
Responsable: Equipo de consultores					
Fuente de información: Participantes de la capacitación					
Destinatario: Gerente					

Nota. Elaboración propia, 2024.

El indicador de cumplimiento en cuanto a la tasa de ejecución con las capacitaciones realizadas en la empresa tiene como objetivo hacer un seguimiento al plan de formación. Esto se logra mediante porcentajes que reflejan el grado de cumplimiento de los empleados con las capacitaciones implementadas para su desarrollo. Los resultados de este cuestionario permiten a la gerencia evaluar si es necesario ajustar o corregir la manera en que se ofrecen y ejecutan las capacitaciones.

Indicador 11. *Porcentaje de asistencia a las capacitaciones*

	INDICADORES DE EVALUACIÓN	FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Índice de asistencia a capacitaciones		
Proyecto: Plan de capacitación		
Factor: Participación	Fecha: DD/MM/AA	
Objetivo: Realizar un seguimiento a la participación de los empleados a las diferentes capacitaciones que se les cita.		
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA
Índice de asistencia	%	(Cantidad de asistentes a capacitación / Número de empleados) x100
DESCRIPCIÓN		
Calcula el número de asistentes a las capacitaciones en relación con los empleados citados a las mismas.		
ESTÁNDAR DE APROBACIÓN		
- Si el resultado es mayor o igual a 90%, indica un nivel de asistencia óptimo para la validez del plan de capacitación.		
- Si el resultado se encuentra entre 79% y 60%, indica un nivel de asistencia media, por lo tanto, se debe reforzar en la divulgación de esta.		
- Si el resultado es menor al 59%, se debe notificar la obligatoriedad de asistencia a las capacitaciones.		
PERIODICIDAD	Durante cada capacitación	
Responsable: Equipo de consultores		
Fuente de información: Asistentes de la capacitación		
Destinatario: Gerente		

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este índice de asistencia permite llevar un control preciso de quiénes participaron en la capacitación, ayudando a verificar si se cumplió con los objetivos de asistencia previstos, también facilita la medición del impacto de la capacitación, ya que se puede correlacionar la asistencia con el desempeño y las mejoras en los puestos de trabajo de los empleados.

7.6 MECANISMOS PARA CONTROL DE PROCESOS ACTUALES

Los anteriores indicadores vigilarán que los proyectos se implementen y se ejecuten durante la ejecución del plan de mejora hasta su culminación. A continuación, se presentan los indicadores de rendimiento asociados a los procesos actuales de Districor S.A.S., considerados clave para evaluar el impacto del plan de mejora en la empresa. Estos indicadores permiten realizar un seguimiento preciso y objetivo, brindando una herramienta fundamental para medir si las propuestas de mejora han tenido un efecto tangible en los procesos que afectan directamente la gestión de inventarios. También se proponen algunos indicadores que estarán asociados a los procesos que se realizan actualmente en la empresa los cuales se han caracterizado a lo largo del trabajo principalmente en el capítulo 1. A continuación, se presentan las descripciones de los indicadores junto a el diseño de estos para ejercer un control para algunos de los procesos actuales que se hacen en la empresa.

A lo largo del trabajo se evidenció el proceso de recepción de mercancía (ver flujograma 1) como un elemento fundamental, este indicador mide la cantidad de devoluciones generadas durante este proceso, es decir que, mientras el bodeguero recibe el pedido, este se debe encargar de revisar, identificar y registrar los errores que se presentan, como lo pueden ser productos averiados, productos no solicitados, cantidades incongruentes, entre otros, los cuales deben ser reportados antes de ingreso de los productos al sistema, para tramitar la devolución en compras; por lo tanto, medir la cantidad de productos devueltos al proveedor puede indicar que el proceso se está haciendo de manera correcta, donde a su vez al finalizar el mes, se puede obtener un ponderado mensual gracias a los datos que se obtienen durante los procesos de recepción de mercancía que se realizan durante dicho mes; con esto, se pueden identificar a los proveedores que presentan más fallas en las entregas de pedidos para aplicar medidas correctivas y mejorar las relaciones con estos.

Indicador 12. Cantidad de productos devueltos al proveedor

		INDICADORES DE CONTROL		FECHA
				VERSIÓN
				01
Nombre: Cantidad de productos devueltos al proveedor				
Proceso: Recepción de mercancía (ver flujograma 1)				
Factor: Devoluciones			Fecha:	
Objetivo: Registrar la cantidad de devoluciones al proveedor identificadas durante la recepción de mercancía				
VARIABLES		ESCALA	FÓRMULA	
Cantidad de devoluciones		%	(Cantidad de devoluciones / Cantidad total de pedidos recibidos) x 100	
PERIODICIDAD		Mensual		
Responsable: Bodeguero				
Fuente de información: Facturas de venta				
Destinatario: Gerencia				

Nota. Elaboración propia, 2024.

La cantidad de errores en el alistamiento es un indicador fundamental para la evaluación de la propuesta de mejora, entre menos errores identificados se presenten, indica un mejor funcionamiento de los procesos y procedimientos a nivel general, este indicador refleja la precisión con la que se llevan a cabo las tareas relacionadas con la preparación de pedidos para su distribución final. El picking (ver flujograma 3) involucra la selección correcta de productos, el cumplimiento con las cantidades solicitadas y el embalaje adecuado de los mismos. Este se registra todos los días, cuantificando los errores en entregas del día anterior, junto con sus responsables con el objetivo de obtener una sumatoria a final de mes. Cualquier error en estas etapas puede tener consecuencias importantes tanto en términos de satisfacción del cliente como de costos operativos adicionales, como devoluciones, retrabajos o pérdidas de mercancía.

Indicador 13. Cantidad de errores en alistamiento

 Distribuidora Corazón del Valle		INDICADORES DE CONTROL		FECHA	
				VERSIÓN 01	
Nombre: Cantidad de errores en alistamiento					
Proceso: Picking (ver flujograma 3)					
Factor: Errores			Fecha:		
Objetivo: Registrar y categorizar los errores cometidos durante el proceso de alistamiento o picking.					
VARIABLES		ESCALA	FÓRMULA		
Cantidad de errores		Und	Σ Cantidad de errores		
PERIODICIDAD		Mensual			
Responsable: Auxiliar de facturación					
Fuente de información: Formatos de novedades					
Destinatario: Gerencia					

Nota. Elaboración propia, 2024.

Este próximo indicador está estrechamente vinculado al anterior y se refleja en el formato de novedades de entrega, donde se registran, junto con los productos y sus cantidades, los motivos de devolución (ver flujograma 7). Estos motivos pueden incluir faltantes en la entrega, referencias incorrectas, productos averiados, errores en la cantidad, entre otros. El registro diario de estas incidencias permite obtener una visión precisa y detallada del desempeño del proceso de alistamiento y las áreas que requieren ajustes.

Este indicador es crucial para identificar los puntos críticos que afectan la calidad y precisión del alistamiento. Al detallar los motivos específicos de las devoluciones, la empresa puede no sólo detectar los errores recurrentes, sino también profundizar en las fallas que pueden ocurrir en la cadena de suministro.

Indicador 14. Porcentaje de motivos registrados en formato de novedades

D I S T R I C O R Distribuidora Corazón del Valle	INDICADORES DE CONTROL		FECHA VERSIÓN 01
Nombre: Porcentaje de motivos registrados en formato de novedades			
Proceso: Devoluciones (ver flujograma 7)			
Factor: Motivos		Fecha:	
Objetivo: Registrar y clasificar los motivos que causan la mayor cantidad de devoluciones			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Cantidad de errores	%	(Cantidad de errores por motivo / Total de errores) x 100	
PERIODICIDAD	Mensual		
Responsable: Gerente			
Fuente de información: Formatos de novedades			
Destinatario: Gerencia			

Nota. Elaboración propia, 2024.

El balance de los ajustes de inventarios (ver flujograma 5) es un indicador financiero clave que cuantifica el costo asociado a los ajustes por faltantes y sobrantes de mercancía. Este indicador es crucial para medir la exactitud y confiabilidad del sistema de inventario, ya que refleja el grado de discrepancia entre las existencias físicas y los registros contables. Entre menor sean los costos de este balance, indica que el inventario está rotando de manera adecuada y con errores mínimos, lo que puede reflejar un impacto positivo por parte de la propuesta de mejora, lo que sugiere una mayor eficiencia en los procesos de control y manejo de inventarios.

Indicador 15. Balance de ajustes de inventario

DISTRICOR Distribuidora Corazón del Valle	INDICADORES DE CONTROL		FECHA
			VERSIÓN
			01
Nombre: Balance de ajustes de inventario			
Proceso: Gestión de inventarios (ver flujograma 5)			
Factor: Balance		Fecha:	
Objetivo: Registrar el costo de los faltantes y sobrantes de inventario físico			
VARIABLES	ESCALA	FÓRMULA	
Costo	\$	Sobrantes de inventario - Faltantes de inventario	
PERIODICIDAD	Mensual		
Responsable: Auxiliar de compras 2			
Fuente de información: Documento L-10 Ajustes de inventario			
Destinatario: Gerencia			

Nota. Elaboración propia, 2024.

Las entregas a domicilio son el último filtro que tienen los pedidos para poder identificar los errores antes de que la mercancía llegue a manos del cliente, por lo tanto este se debe realizar de manera correcta; sin embargo, muchas veces se presentan errores (ver diagrama de Ishikawa), el indicador que se presenta más adelante, se encarga de medir la cantidad de errores identificados por el cliente, es decir, errores que no se identificaron en el proceso de entrega a domicilio y que el cliente descubrió posteriormente al momento de la entrega. Después de darse cuenta del error, el cliente se encarga de notificarle a su vendedor asignado sobre este y, posteriormente, se le reporta al auxiliar de facturación quien se encarga de registrar los errores y gestionar la corrección del error. Medir este indicador sirve para saber si en realidad están realizando correctamente el proceso de entregas a domicilio siendo el cliente la fuente de información principal al ser él quien identifica el error luego de haber sido entregado. Esto con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente, reduciendo los errores en el proceso de entrega.

Indicador 16. Cantidad de errores en entrega a domicilio

		INDICADORES DE CONTROL		FECHA VERSIÓN 01	
Nombre: Cantidad de errores en entrega					
Proceso: Entrega a domicilio					
Factor: Errores				Fecha:	
Objetivo: Identificar la cantidad de errores que se cometen durante la entrega a domicilio					
VARIABLES		ESCALA	FÓRMULA		
Cantidad de errores		Und	Σ Cantidad de errores		
PERIODICIDAD		Mensual			
Responsable: Vendedores					
Fuente de información: Notificaciones de clientes a vendedores					
Destinatario: Gerencia					

Nota. Elaboración propia, 2024.

8.CAPÍTULO 5: EVALUAR EL COSTO-BENEFICIO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS EN DISTRICOR

En este capítulo se realizará una estimación de los costos y beneficios para cada proyecto, generando también el análisis para la propuesta del plan de mejora, es decir, los valores que se tendrán en cuenta son estimaciones cercanas a la realidad para poder hacer uso y dar clarificación a la herramienta del costo beneficio por medio del ROI, para mostrar la viabilidad de cada proyecto propuesto para el plan de mejora en la empresa Districor S.A.S.

Para calcular el valor de las horas en el siguiente capítulo, hay que tener en cuenta que el costo aproximado que la empresa tendría al contratar un empleado durante el año 2024 con el salario mínimo en Colombia, incluyendo prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales es de 1.983.826, al saber esto, el costo por hora laboral será de 10.781 COP, este sería el costo que tiene un empleador ante un empleado que gana el salario mínimo. Este salario mínimo es el salario que más se presenta en Districor S.A.S. este valor se utilizará para calcular el tiempo ahorrado o utilizado en cuanto a los costos y beneficios que se generan en cada proyecto.

Por otro lado, para las actividades que se realizarían por medio de consultores externos, se propone que aquellos que sean contratados sean los mismos autores de esta investigación los cuales cobrarían sus honorarios por horas, de acuerdo con el valor promedio por hora que devenga un consultor junior en Colombia, este tiene un valor de 12.630 COP. A continuación, se hará el análisis de cada uno de los proyectos que forman parte del plan de mejora.

8.1 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO MANUALES DE FUNCIONES

1. Identificación de Costos:

- **Costos directos:**

- **Tiempo invertido por los empleados en la creación:** Con base en nuestra experiencia y el tiempo utilizado, estimamos que el personal interno de la empresa necesitará aproximadamente 40 horas para completar los manuales de funciones restantes. Esta estimación se basa en los siguientes factores:

Complejidad de los roles restantes: Se requiere un análisis detallado para cada posición que aún no cuenta con un manual. Para levantar la información de cada cargo se pueden hacer observaciones directas y entrevistas a los empleados que desempeñen el cargo.

Familiarización con el proceso: Dado que ya se cuenta con una estructura y un formato base, los empleados internos podrán replicar el modelo desarrollado mediante un análisis que le hagan a los manuales los cuales ya se realizaron a 5 cargos de la empresa, esto reduce el tiempo necesario para completar el resto de los manuales.

- **Materiales Necesarios:**

Computadores: Para el diseño, redacción y edición de los manuales.

Acceso a Internet: Para buscar referencias, acceder a plataformas de trabajo colaborativo, y consultar plantillas o formatos estandarizados.

Materiales de oficina (en caso de impresión física):

- Papel.
- Carpetas o archivadores.
- Tóner o tinta para la impresora.

- **Softwares necesarios:**

Microsoft Word: Para la redacción colaborativa de los procedimientos.

OneDrive: Este se utilizaría para el almacenamiento y actualización de los manuales de procedimientos.

• **Costos indirectos:**

- Reducción temporal de 40 horas en la productividad durante la fase de levantamiento de información e implementación de los manuales.

2. Identificación de Beneficios:

- **Beneficios cuantificables:**

- Aumento en la eficiencia operativa al tener claridad en roles y responsabilidades.
- Reducción de errores y redundancias en procesos.
- Menor tiempo de inducción para nuevos empleados.
- Reducción de índice de rotación de personal gracias a la precisa contratación de personal basada en los manuales de funciones.

- **Beneficios no cuantificables:**

- Mejora en la moral de los empleados al tener claridad sobre sus funciones.
- Mejor clima organizacional y delegación de responsabilidades.

3. Cálculo de Costos: Estima los costos de cada recurso involucrado, incluyendo el tiempo y los materiales. Y se suma los costos directos e indirectos.

• **Tiempo invertido por los empleados en la creación de los manuales**

- Tiempo necesario: 40 horas
- Costo por hora de los empleados: \$10.781 COP
- Cálculo: Costo por tiempo = 40 horas X 10.781 COP = **431.240 COP**

• **Materiales necesarios**

- Resma de papel: 15.000 COP

- Carpetas o archivadores: Costo unidad estimado de 20.000 COP
- Tinta para impresora: 180.000 COP
- Total: **215.000 COP**
- **Softwares necesarios:** Costo anual por suscripción anual de Microsoft 365 para empresas es de aproximadamente de **500.000 COP**
- **Reducción temporal de la productividad:** Durante las 40 horas en que los empleados estarán dedicados a la implementación de los manuales, no estarán produciendo y también las 108 horas anuales en donde se estarán capacitando también se suman a la reducción de productividad.
 - Horas de productividad perdida: 40 horas
 - Costo por hora de los empleados: 10.781 COP
 - Cálculo: 40 horas X 10.781 COP = **431.240 COP**
 - Número de empleados a capacitar: 27 empleados
 - Horas de capacitación anuales: 4 horas
 - Cálculo: 27 empleados X 4 horas X 10.781 = **1.164.348 COP**
 - **TOTAL= 1.595.558 COP**

Tabla 39. Costos del proyecto manual de funciones

Resumen de costos	
Costo	Valor
Tiempo invertido por los empleados en la creación de los manuales	431.240 COP
Materiales necesarios	215.000 COP
Softwares necesarios	500.000 COP
Disminución en la productividad	1.595.558 COP
Total	2.741.798 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

4. Cálculo de Beneficios:

- **Aumento en la eficiencia operativa al tener claridad en roles y responsabilidades:**
 - Situación actual: Se estima que los empleados pueden perder hasta un 10% de su tiempo laboral debido a la falta de claridad en roles, lo que se traduce en 4 horas por semana (sobre un horario de 40 horas semanales).
 - Valor por hora de un empleado promedio: 10.781 COP por hora
 - Ahorro estimado: Al clarificar los roles, se espera reducir esta pérdida en un 50%, es decir, ahorrar 2 horas por semana.
 - Cálculo: Ahorro al año= 2 horas X 10.781 COP X 52 semanas al año= **1.121.224 COP**

- **Reducción de errores en el proceso de picking:** Esta reducción se cuantifica por medio del costo de corrección el cual sería al volver a llevar el producto correcto al cliente que en algún momento recibió el que no era. Los costos para tener en cuenta serían la gasolina y el tiempo que se gasta el entregador en volver a entregar el producto o los productos al cliente.
 - Costo de corrección: Cada error implica un gasto de gasolina y tiempo para el entregador. Supongamos que la corrección de un error cuesta en promedio \$30,000 COP (incluyendo gasolina y horas del empleado).
 - Número de errores al mes: Suponiendo que la empresa experimente aproximadamente 20 errores al mes en cuanto al picking., a continuación, se muestra la reducción esperada.
 - Reducción esperada: Con el manual de funciones, se espera reducir estos errores en un 40% lo que equivale a reducir 8 errores por mes.
 - Cálculo:
 Reducción de errores anuales= 8 errores mes X 12 meses = 96 errores
 Ahorro anual por reducción= 96 errores X 30.000 COP = **2.880.000 COP**

- **Menor tiempo de inducción para nuevos empleados:** En la empresa, actualmente, el proceso de inducción para nuevos empleados se demora 2 semanas lo que equivale a 80 horas trabajando de lunes a viernes. Con la implementación de los manuales de funciones, se espera reducir este tiempo en un 30% gracias a la claridad de roles y responsabilidades que proporcionan los manuales.
 - Horas de inducción actuales: 80 horas por empleado.
 - Reducción estimada: 30% (24 horas menos por empleado).
 - Número de empleados nuevos contratados al año: 4
 - Cálculo: Ahorro en tiempo de inducción anualmente: 24 horas X 10.781 COP X 4 empleados = **1.034.976 COP**

- **Reducción de índice de rotación de personal gracias a la precisa contratación basada en los manuales de funciones:** En caso de que en la empresa anualmente se retiren 4 empleados, y que la mitad de estos (50%) no cumplen con el rendimiento esperado, por ende, estos se despiden. Los costos generados por ingreso de personal contratado son aquellos gastos que se hicieron al realizar los exámenes médicos al empleado, exámenes psicológicos, entrega de dotación, las horas de inducción y capacitación. Se

espera reducir esto en un 50% lo que equivale a los gastos de solo 2 empleados al año.

- Exámenes médicos: 100.000 COP
- Exámenes psicológicos: 120.000 COP
- Dotación: 150.000 COP
- Horas de inducción y capacitación: 80 horas X 10.781 COP= 862.480 COP
- Costo total al año: 1.232.480 COP X 2 empleados = **2.464.970 COP**

Tabla 40. Beneficios del proyecto manual de funciones

Resumen de beneficios	
Beneficios	Ahorro
Aumento en la eficiencia operativa al tener claridad en roles y responsabilidades	1.121.224 COP
Reducción de errores en el proceso de picking	2.880.000 COP
Menor tiempo de inducción para nuevos empleados	1.034.976 COP
Reducción de índice de rotación de personal gracias a la precisa contratación basada en los manuales de funciones	2.464.970 COP
Total	7.501.170 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

5. Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del proyecto: **2.741.798 COP** y Beneficio anual del proyecto: **7.501.170 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{7.501.170 \text{ COP} - 2.741.798 \text{ COP}}{2.741.798 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 173,58\%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 173,58%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 1,73 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica claramente la inversión en la elaboración del manual de funciones. Como resultado, se recomienda continuar con la implementación del proyecto, ya que los beneficios, tanto en ahorro de tiempo como en aumento de productividad, superan con creces los costos iniciales.

8.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1. Identificación de Costos:

- **Costos directos:**

- **Tiempo invertido por los empleados en la creación:** Con base en nuestra experiencia y el tiempo utilizado, estimamos que el personal interno de la empresa necesitará aproximadamente 80 horas para completar los manuales de procedimientos restantes puesto que se requiere un gran nivel de detalle para la correcta documentación de los diferentes procedimientos que se presentan en la empresa. Esta estimación se basa en los siguientes factores:

Complejidad de los procedimientos restantes: Se requiere un análisis detallado para cada uno de los procedimientos que compone cada proceso. Para levantar la información de cada procedimiento se deben hacer observaciones directas y entrevistas a los empleados que realicen el procedimiento.

Familiarización con el proceso: Dado que ya se cuenta con una estructura y un formato base, los empleados internos podrán replicar el modelo desarrollado mediante un análisis que le hagan a los manuales que ya se dejaron realizados.

- **Materiales Necesarios:**

Computadores: Para el diseño, redacción y edición de los manuales.

Acceso a Internet: Para buscar referencias, acceder a plataformas de trabajo colaborativo, y consultar plantillas o formatos estandarizados.

Materiales de oficina (en caso de impresión física):

- Papel.
- Carpetas o archivadores.
- Tóner o tinta para la impresora.

- **Softwares necesarios:**

Microsoft Word: Para la redacción colaborativa de los procedimientos.

OneDrive: Este se utilizaría para el almacenamiento y actualización de los manuales de procedimientos.

- **Costos indirectos:**

- Reducción temporal de 80 horas en la productividad durante la fase de levantamiento de información e implementación de los manuales.

2. Identificación de Beneficios:

- **Beneficios cuantificables:**

- Reducción en el tiempo de formación y capacitación de nuevos empleados.

- Reducción en los errores operativos debido a una estandarización más clara.
- Aumento en la productividad del personal al reducir tiempos de respuesta y tomar decisiones basadas en procedimientos establecidos.
- **Beneficios no cuantificables:**
 - Mejor clima laboral al contar con procedimientos estandarizados.
 - Mayor confianza en las operaciones y reducción de incertidumbre en el manejo de procesos.

3. Cálculo de Costos: Estima los costos de cada recurso involucrado, incluyendo el tiempo y los materiales. Y se suma los costos directos e indirectos.

- **Tiempo invertido por los empleados en la creación de los manuales**
 - Tiempo necesario: 80 horas
 - Costo por hora de los empleados: \$10.781 COP
 - Cálculo: Costo por tiempo = 80 horas X 10.781 COP = **862.480 COP**
- **Materiales necesarios**
 - Resma de papel: 15.000 COP
 - Carpetas o archivadores: Costo unidad estimado de 20.000 COP
 - Tinta para impresora: 180.000 COP
 - Total: **215.000 COP**
- **Softwares necesarios:** Costo anual por suscripción anual de Microsoft 365 para empresas es de aproximadamente de **500.000 COP**
- **Reducción temporal de la productividad:** Durante las 80 horas en que los empleados estarán dedicados a la implementación de los manuales, no estarán produciendo y también las 108 horas anuales en donde se estarán capacitando también se suman a la reducción de productividad.
 - Horas de productividad perdida: 80 horas
 - Costo por hora de los empleados: 10.781 COP
 - Cálculo: 80 horas X 10.781 COP = **862.480 COP**
 - Número de empleados a capacitar: 27 empleados
 - Horas de capacitación anuales: 4 horas
 - Cálculo: 27 empleados X 4 horas X 10.781 = **1.164.348 COP**
 - **TOTAL: 2.026.828 COP**
- **Capacitación de los empleados sobre el uso de los manuales de procedimientos**
 - Número de empleados a capacitar: 27 empleados
 - Horas de capacitación anuales: 4 horas
 - Cálculo: 27 empleados X 4 horas X 10.781 = **1.164.348 COP**

Tabla 41. Costos del plan de manual de procedimientos

Resumen de costos	
Costo	Valor
Tiempo invertido por los empleados en la creación de los manuales	862.480 COP
Materiales necesarios	215.000 COP
Softwares necesarios	500.000 COP
Disminución en la productividad	2.026.828 COP
Total	3.604.308 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

4. Cálculo de Beneficios:

- **Reducción en el tiempo de formación de nuevos empleados.**
 - Situación actual: Se estima que los empleados requieren supervisión en la ejecución de procedimientos alrededor de 92 horas, es decir 2 semanas antes de trabajar sin un supervisor
 - Valor por hora de un empleado promedio: 10.781 COP por hora
 - Número de empleados nuevos contratados al año: 4
 - Ahorro estimado: Al clarificar los procedimientos, se espera reducir el tiempo de supervisión en un 50%, es decir ahorrar 46 horas del proceso de formación.
 - Cálculo: Ahorro en el tiempo de formación esperado= 46 horas X 10.781 COP X 4 empleados contratados al año = **1.983.704 COP**
- **Reducción en los errores operativos debido a una estandarización en los procedimientos:** Esta reducción se cuantifica por medio del costo de corrección el cual sería al volver a llevar el producto correcto al cliente que en algún momento recibió el que no era. Los costos para tener en cuenta serían la gasolina y el tiempo que se gasta el entregador en volver a entregar el producto o los productos al cliente.
 - Costo de corrección: Cada error implica un gasto de gasolina y tiempo para el entregador. Supongamos que la corrección de un error cuesta en promedio \$30,000 COP (incluyendo gasolina y horas del empleado).
 - Número de errores al mes: Suponiendo que la empresa experimente aproximadamente 20 errores al mes en cuanto al alistamiento., a continuación, se muestra la reducción esperada.

- Reducción esperada: Con el manual de funciones, se espera reducir estos errores en un 40% lo que equivale a reducir 8 errores por mes.
- Cálculo:
Reducción de errores anuales= 8 errores mes X 12 meses = 96 errores
Ahorro anual por reducción= 96 errores X 30.000 COP = **2.880.000 COP**
- **Aclaración:** Solo se toma en cuenta el proceso de alistamiento debido a que es el único que genera errores que representan un costo puesto que no se pueden corregir de inmediato sin caer en algún costo, a diferencia de otros procedimientos que tienen una facilidad de corrección la cual no genera un costo.

Tabla 42. Beneficios del proyecto manual de procedimientos

Resumen de beneficios	
Beneficios	Ahorro
Reducción en el tiempo de formación de nuevos empleados.	1.983.704 COP
Reducción en los errores operativos debido a una estandarización en los procedimientos	2.880.000 COP
Total	4.863.704 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

5. Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del proyecto: **3.604.308 COP** y Beneficio anual del proyecto: **4.863.704 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{4.863.704 \text{ COP} - 3.604.308 \text{ COP}}{3.604.308 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 34,94\%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 34,94%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 0,34 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica claramente la inversión en la elaboración de manuales de procedimientos. Como resultado, se recomienda continuar con la implementación del proyecto, ya que los beneficios, tanto en ahorro de tiempo para la formación como la reducción de errores, superan los costos iniciales.

8.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S

1. Identificación de Costos:

- **Costos directos:**

- **Tiempo requerido para la implementación diaria de las actividades para llevar a cabo la aplicación de las 5S:** Se estima que 4 trabajadores de la zona de la bodega que serán los encargados de realizar las labores requerirán 30 minutos día de por medio los lunes, miércoles y viernes, lo que equivale a 1.5 horas semanales por empleado para realizar la limpieza y demás labores, lo que equivale a 6 horas semanales, mensualmente 24 horas, es decir 288 horas al año.

- **Materiales Necesarios:**

Computadores: Para el diseño, redacción y edición de los manuales.

Acceso a Internet: Para buscar referencias, acceder a plataformas de trabajo colaborativo, y consultar plantillas o formatos estandarizados.

Materiales de oficina (en caso de impresión física):

- Papel.
- Carpetas o archivadores.
- Tóner o tinta para la impresora.

Etiquetas y señalización: Materiales para realizar la correcta marcación en la zona de bodega.

- **Costos indirectos:**

- Reducción en el tiempo productivo durante las actividades que se realicen diariamente para la organización y el orden de la bodega, esto equivale a una disminución de 72 horas al año.

2. Identificación de Beneficios:

- **Beneficios cuantificables:**

- Reducción en el tiempo de búsqueda de materiales y productos en la bodega.
- Reducción de errores en la preparación de pedidos.

- **Beneficios no cuantificables:**

- Mejora en el ambiente de trabajo al tener una bodega más organizada.
- Mayor seguridad para los empleados al evitar desorden y accidentes.

3. Cálculo de Costos: Estima los costos de cada recurso involucrado, incluyendo el tiempo y los materiales. Y se suma los costos directos e indirectos.

- **Tiempo requerido para la implementación diaria de las actividades para llevar a cabo la aplicación de las 5S:**

- Costo por hora de los empleados: \$10.781 COP
- Horas requeridas al año: 288 horas
- Cálculo: Costo por tiempo = 288 horas X 10.781 COP = **3.104.928 COP**
- **Materiales necesarios**
 - Resma de papel: 15.000 COP
 - Carpetas o archivadores: Costo unidad estimado de 20.000 COP
 - Tinta para impresora: 180.000 COP
 - Etiquetas y señalización: 100.000 COP
 - Total: **315.000 COP**
- **Reducción anual de la productividad:** Durante las 288 horas en que los empleados estarán dedicados al orden y a la limpieza de la bodega, no estarán produciendo y también otras 14 horas que es el tiempo que estarán los empleados en capacitaciones
 - Horas de productividad pérdidas anuales: 288 horas
 - Costo por hora de los empleados: 10.781 COP
 - Cálculo: 288 horas X 10.781 COP = **3.104.928 COP**
- Número de empleados a capacitar: 7 empleados
- Horas de capacitación anuales: 14 horas
- Cálculo: 7 empleados X 14 horas X 10.781 COP = **1.056.538 COP**
- **TOTAL: 4.161.466 COP**

Tabla 43. Costos del proyecto implementación de las 5S

Resumen de costos	
Costo	Valor
Tiempo requerido para la implementación diaria de las actividades para llevar a cabo la aplicación de las 5S	3.104.928 COP
Materiales necesarios	315.000 COP
Reducción anual de la productividad	4.161.466 COP
Total	7.580.854 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

4. Cálculo de Beneficios:

- **Reducción en el tiempo de búsqueda de materiales y productos en la bodega:**
 - Situación actual: Se estima que 4 alistadores del área de la bodega se pueden gastar hasta una hora extra de su jornada laboral debido a los tiempos de búsqueda en el alistamiento de pedidos.
 - Valor por hora extra: 6.915 COP

- Ahorro estimado: Se espera reducir la hora extra que cada alistador se toma, lo que equivale a 4 horas extras diarias, a la semana 20 horas extras puesto que estos 4 empleados laboran 5 días a la semana.
 - Cálculo: Ahorro al año= 20 horas extras semanales X 6.915 COP X 52 semanas al año= **7.191.600 COP**
- **Reducción de errores en la preparación de pedidos:** Esta reducción se cuantifica por medio del costo de corrección el cual sería al volver a llevar el producto correcto al cliente que en algún momento recibió el que no era. Los costos para tener en cuenta serían la gasolina y el tiempo que se gasta el entregador en volver a entregar el producto o los productos al cliente.
 - Costo de corrección: Cada error implica un gasto de gasolina y tiempo para el entregador. Supongamos que la corrección de un error cuesta en promedio \$30,000 COP (incluyendo gasolina y horas del empleado).
 - Número de errores al mes: Suponiendo que la empresa experimente aproximadamente 20 errores al mes en cuanto al alistamiento., a continuación, se muestra la reducción esperada.
 - Reducción esperada: Con el manual de funciones, se espera reducir estos errores en un 40% lo que equivale a reducir 8 errores por mes.
 - Cálculo:
 Reducción de errores anuales= 8 errores mes X 12 meses = 96 errores
 Ahorro anual por reducción= 96 errores X 30.000 COP = **2.880.000 COP**

Tabla 44. Beneficios del proyecto implementación de las 5S

Resumen de beneficios	
Beneficios	Ahorro
Reducción en el tiempo de búsqueda de materiales y productos en la bodega	7.191.600 COP
Reducción de errores en la preparación de pedidos	2.880.000 COP
Total	10.071.600 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

5. Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del proyecto: **7.580.854 COP** y Beneficio anual del proyecto: **10.071.600 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{10.071.600 \text{ COP} - 7.580.854 \text{ COP}}{7.580.854 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 32,85\%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 32,85%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 0,32 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica claramente la inversión en la implementación de la metodología de las 5S en la zona de la bodega. Como resultado, se recomienda continuar con la implementación del proyecto, ya que los beneficios en ahorro de tiempo, limpieza y orden de la bodega superan los costos iniciales.

8.4 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Identificación de Costos:

- **Costos directos:**
 - **Desarrollo de herramientas de comunicación:** Implementación de una plataforma interna (como Microsoft Teams) para facilitar la coordinación y comunicación entre departamentos.
 - **Labores realizadas por equipo de consultores:** Tiempo requerido por los consultores (en horas) para realizar las actividades necesarias para el cumplimiento del proyecto de comunicación interna que en total serían 72 horas al año.
 - **Capacitación de los empleados:** 4 horas de formación anual para 27 empleados en el uso de las herramientas de comunicación para un total de 108 horas en el año.
- **Costos indirectos:**
 - Pérdida de productividad de 108 horas anuales durante las horas en que los empleados estarán recibiendo la capacitación para ajustarse a las nuevas herramientas de comunicación.

2. Identificación de Beneficios:

- **Beneficios cuantificables:**
 - Reducción en los costos de viáticos

- Reducción de tiempo en la gestión de proyectos
- **Beneficios no cuantificables:**
 - Mejor ambiente de trabajo gracias a una comunicación más fluida.
 - Reducción en la incertidumbre y aumento de la confianza entre equipos.
 - Reducción de conflictos y malentendidos.
 - Mejor toma de decisiones en todos los niveles.

3. Cálculo de Costos: Estima los costos de cada recurso involucrado, incluyendo el tiempo y los materiales. Y se suma los costos directos e indirectos.

- **Desarrollo de herramientas de comunicación:**
 - Tiempo necesario para la implementación: 36 horas
 - Costo por hora de los consultores: 12.630 COP X 2 consultores= 25.260 COP
 - Cálculo: Costo por tiempo de implementación= 36 horas X 25.260 COP = **909.360 COP**
 - Costo anual de Microsoft Teams: 4 dólares por usuario al mes (asumiendo un precio promedio de 4.000 COP) serían 16.000 COP por empleado X 27 empleados X 12 meses= **5.184.000 COP**
 - **TOTAL: 6.093.360 COP**
- **Labores realizadas por equipo de consultores:**
 - Horas requeridas por los consultores al año: 72 horas
 - Costo por hora de los consultores: 12.630 COP X 2 consultores= 25.260 COP
 - Cálculo: 72 horas X 25.260 COP = **1.818.720 COP**
- **Disminución en la productividad**
 - Horas de productividad pérdidas anuales: 108 horas
 - Costo por hora de los empleados: 10.781 COP
 - Cálculo: 108 horas X 10.781 COP = **1.164.348 COP**

Tabla 45. Costos del proyecto plan de comunicación interna

Resumen de costos	
Costo	Valor
Desarrollo de herramientas de comunicación	6.093.360 COP
Labores realizadas por equipo de consultores	1.818.720 COP
Capacitación de los empleados	1.164.348 COP
Total	9.076.428 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

4. Cálculo de Beneficios:

- **Reducción en los costos de viáticos:** Las reuniones virtuales mediante Microsoft Teams reducen la movilidad de los vendedores que no viven en la ciudad a los cuales se les realiza el pago de viáticos para que asistan a las reuniones.
 - Reducción de pago de viáticos que se reducen: Se aplica a 4 vendedores
 - Reuniones al mes: 4 reuniones cada sábado
 - Reducción estimada para asistencia presencial en reuniones: Se busca reducir la presencialidad de estos 4 vendedores en 2 reuniones de las 4 que se realicen al mes ya que, si se reduce el 100% las reuniones presenciales, se perderá la interacción persona a persona la cual también es importante para la buena comunicación entre los empleados y el gerente.
 - Costo por viáticos= 50.000 COP por empleado X 4 empleados= 200.000 COP
 - Reducción esperada: 2 reuniones al mes X 200.000 COP = **400.000 COP**
 - Cálculo: Ahorro al año= 400.000 COP X 12 meses= **4.800.000 COP**
- **Reducción de tiempo en la gestión de proyectos:** La colaboración a través de Microsoft Teams, que incluye la compartición de archivos en tiempo real, de información y actividades o responsabilidades específicas para los diferentes empleados en cuanto a la implementación de nuevos proyectos en la empresa y la integración con otras herramientas, mejora la coordinación entre equipos y reduce el tiempo de ejecución de tareas.
 - Tiempo de ejecución estimado para la ejecución de los proyectos o cambios que se desean realizar en la empresa: 138 horas laborales las cuales equivalen a 3 semanas.
 - Reducción estimada del tiempo dedicado a los proyectos: Se espera reducir 1 semana por proyecto lo que equivale a 46 horas.
 - Costo por hora laboral: 10.781 COP
 - Proyectos estimados al año: 10 proyectos
 - Cálculo: Ahorro al año: 46 horas X 10.781 COP X 10 proyectos= **4.959.260 COP**

Tabla 46. Beneficios del proyecto plan de comunicación interna

Resumen de beneficios	
Beneficios	Ahorro
Reducción en los costos de viáticos	4.800.000 COP
Reducción de tiempo en la gestión de proyectos	4.959.260 COP
Total	9.759.260 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

5. Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del proyecto: **9.076.428 COP** y Beneficio anual del proyecto: **9.759.260 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{9.759.260 \text{ COP} - 9.076.428 \text{ COP}}{9.076.428 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 7,49\%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 7,49%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 0,07 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica la inversión en el plan de comunicación interna para la empresa. Como resultado, se recomienda continuar con la implementación del proyecto, ya que los beneficios superan los costos iniciales.

8.5 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO PARA EL PROYECTO PLAN DE CAPACITACIONES

1. Identificación de Costos: Teniendo en cuenta que a lo largo de los análisis que hemos realizado, ya se han tenido en cuenta la mayor parte de capacitaciones que contiene el plan, en este apartado solo se presentarán dos capacitaciones las cuales se presentarán a continuación.

- Costos directos:**
 - Capacitación brindada por consultor externo en la capacitación Formación de formadores habilidades para capacitar:** Tiempo requerido por el consultor (en horas) para brindar la capacitación serían 6 horas al año.

- **Materiales Necesarios:**

Computadores: Para el diseño, redacción y edición del contenido a presentar en las capacitaciones

Acceso a Internet: Para buscar referencias, acceder a plataformas de trabajo colaborativo, y consultar plantillas o formatos estandarizados.

Materiales de oficina (en caso de impresión física):

- Papel.
- Carpetas o archivadores.
- Tóner o tinta para la impresora.

- **Softwares necesarios para elaboración de presentaciones:**

Power Point o Canva

• **Costos indirectos:**

- Reducción de 14 horas en la productividad durante el año para las dos capacitaciones de las cuales participan 11 empleados. Estas dos capacitaciones llevan por nombre “Socialización de cargos y funciones dentro de la empresa” y “Formación de formadores: habilidades para capacitar”.

2. Identificación de Beneficios:

- **Beneficios cuantificables:**

- No se requiere un capacitador externo para brindar la capacitación de Socialización de cargos y funciones dentro de la empresa

- **Beneficios no cuantificables:**

- Mayor precisión en la comunicación de los vendedores externos con los empleados operativos
- Mejor clima organizacional

3. Cálculo de Costos: Estima los costos de cada recurso involucrado, incluyendo el tiempo y los materiales. Y se suma los costos directos e indirectos.

• **Capacitación brindada por consultor externo**

- Tiempo necesario: 6 horas
- Honorarios: 13.100 COP
- Cálculo: Costo por tiempo = 6 horas X 13.100 COP = **78.600 COP**

• **Materiales necesarios**

- Resma de papel: 15.000 COP
- Carpetas o archivadores: Costo unidad estimado de 20.000 COP
- Tinta para impresora: 180.000 COP
- Total: **215.000 COP**

• **Reducción temporal de la productividad:** Durante las 14 horas en que los 11 empleados estarán en las capacitaciones, no estarán produciendo.

- Horas de productividad perdidas: 14 horas
- Número de empleados: 11 empleados

- Costo por hora de los empleados: 10.781 COP
- Cálculo: 14 horas X 11 empleados X 10.781 COP = **1.660.274 COP**

Tabla 47. Costos del proyecto plan de capacitaciones

Resumen de costos	
Costo	Valor
Capacitación brindada por consultor externo	78.600 COP
Materiales necesarios	215.000 COP
Reducción temporal de la productividad	1.595.558 COP
Total	1.889.158 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

4. Cálculo de Beneficios:

- **No se requiere un capacitador externo para brindar la capacitación de Socialización de cargos y funciones dentro de la empresa:** La capacitación fue diseñada para que esta pueda ser brindada por un trabajador de la empresa (Auxiliar de compras) lo cual se traduce en un ahorro en cuanto a la contratación de un capacitador externo.

- Ahorro en el costo incurrido al contratar un capacitador externo: **2.000.000 COP**

Tabla 48. Beneficios del proyecto plan de capacitaciones

Resumen de beneficios	
Beneficios	Ahorro
Ahorro en el costo incurrido al contratar un capacitador externo	2.000.000 COP
Total	2.000.000 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

5. Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del proyecto: **1.889.158 COP** y Beneficio anual del proyecto: **2.000.000 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{2.000.000 \text{ COP} - 1.889.158 \text{ COP}}{1.889.158 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 5,86\%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 5,86%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 0,05 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica claramente la inversión en la elaboración de las dos capacitaciones presentadas anteriormente. Como resultado, se recomienda implementarlas junto con las otras capacitaciones que se presentaron a lo largo del capítulo puesto que se superan los costos iniciales.

8.6 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

Tabla 49. Costos del plan de mejora

Resumen de costos	
Proyecto	Valor
Manual de funciones	2.741.798 COP
Manual de procedimientos	3.604.308 COP
Implementación de las 5S	7.580.854 COP
Plan de comunicación interna	9.076.428 COP
Plan de capacitaciones	1.889.158 COP
Total	24.892.546 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 50. Beneficios del plan de mejora

Resumen de beneficios	
Proyecto	Valor
Manual de funciones	7.501.170 COP
Manual de procedimientos	4.863.704 COP
Implementación de las 5S	10.071.600 COP
Plan de comunicación interna	9.759.260 COP
Plan de capacitaciones	2.000.000 COP
Total	34.195.734 COP

Nota. Elaboración propia, 2024.

Retorno de la Inversión (ROI): Este se calcula con los siguientes datos:

Costo del plan de mejora: **24.892.546 COP** y Beneficio del plan de mejora: **34.195.734 COP**

El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Aplicando los valores:

$$ROI = \frac{34.195.734 \text{ COP} - 24.894.546 \text{ COP}}{24.894.546 \text{ COP}} \times 100$$

$$ROI = 37,37 \%$$

6. Conclusiones:

- El análisis muestra un ROI de 37,37%, lo que significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se generan 0,37 veces más en beneficios. Este retorno positivo justifica claramente la inversión que se haría para elaborar e implementar todo el plan de mejora en la empresa Districor S.A.S, además se deben incluir los beneficios no cuantificables que representan una ventaja y mejoramiento a largo plazo para ir creciendo como empresa y destacarse en el mercado local y regional.

9.CONCLUSIONES

La propuesta de mejora permitió dar a conocer los diferentes aspectos que pueden afectar en una problemática empresarial, donde se debe mantener un panorama amplio a la hora de analizar el tipo de situaciones como las que se analizaron en Disticor S.A.S, permitiendo conocer el funcionamiento interno de la empresa, reflejando un proceso estructurado que permitió avanzar hacia una posible mejora de la eficiencia en la gestión de inventarios y otros procesos críticos de la empresa. Ahora bien, para un mejor entendimiento se analizarán las observaciones finales teniendo en cuenta las fases del proyecto.

En la fase 1: Caracterización, se logró una comprensión detallada de los procesos actuales en Disticor S.A.S, lo que facilitó la identificación de las áreas clave que afectan la gestión de inventarios y una mejor comprensión del funcionamiento de la empresa por medio del diseño de un mapa de procesos, flujogramas detallados y la identificación de relaciones funcionales que permitió tener una visión clara del estado inicial de los procesos y las interacciones entre ellos.

Durante la fase 2: Diagnóstico, la evaluación de los procesos reveló fallos y puntos críticos que afectan negativamente la eficiencia operativa, lo que permitió identificar las áreas prioritarias de intervención. A través de entrevistas y observaciones directas, se obtuvo información relevante para el diseño y la formulación de mejoras en fases posteriores.

Mientras tanto, durante la fase 3: Formulación de objetivos, estrategias y proyectos, se plantearon soluciones concretas y viables para abordar los problemas detectados. Se formularon objetivos teniendo como base los procesos, la comunicación y el desarrollo de personal, para los cuales se diseñaron estrategias para optimizar la gestión de inventarios, mejorar la comunicación interna y organizar de manera más eficiente la bodega mediante la implementación de la metodología 5S. La explicación detallada de cada proyecto facilitó su comprensión y alineación con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, en la fase 4: Mecanismos de seguimiento y control permitió garantizar la sostenibilidad de las mejoras a lo largo del tiempo. La propuesta de indicadores claros para cada proyecto y proceso relevante asegura que se podrá medir el impacto real de las mejoras, facilitando el monitoreo continuo y la capacidad de hacer ajustes cuando sea necesario; además, se diseñaron indicadores de seguimiento para los procesos relevantes que permiten medir si realmente la propuesta de mejora está generando un impacto significativo en la empresa.

Finalmente, en la fase 5: Evaluación de costo-beneficio, se analizaron de manera detallada los costos de implementación de cada proyecto y los beneficios esperados. Esto permitió tener una visión clara de los recursos requeridos y los beneficios cuantificables y los no cuantificables que la empresa obtendrá si se aplican los proyectos de manera adecuada, asegurando que las mejoras

propuestas sean económicamente viables y contribuyan a la sostenibilidad de Districor S.A.S.

Por otro lado, este proyecto no solo ha permitido identificar y resolver problemas clave en la gestión de inventarios y otros procesos, sino que ha sentado las bases para un crecimiento sostenible a través de mejoras continuas. La implementación de un enfoque metodológico, acompañado de mecanismos de seguimiento y control, asegura que la empresa podrá adaptarse a los retos futuros de manera eficiente y competitiva.

En conclusión, este trabajo permitió abordar una problemática de una empresa real, lo cual representó un reto que se pudo afrontar por medio de los conocimientos las ciencias administrativas como herramientas aplicativas, es decir que, mediante a los aportes teóricos detallados en el marco teórico del trabajo, se pudo proponer una solución bien fundamentada y estructurada, lo cual sirve para hacer frente a la crítica por parte de un sector del empresariado hacia la academia, la cual se basa en que por lo general, el conocimiento para la buena administración se adquiere de manera empírica. Si bien la experiencia es un factor fundamental en el desarrollo profesional, el conocimiento técnico y teórico que se adquiere a través de la educación guiada brinda herramientas para poder afrontar situaciones de una manera más organizada y menos improvisada.

10.RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo del proyecto de mejora en Districor S.A.S., se han propuesto mejoras que permiten el progreso de los procesos internos de la empresa, especialmente en la gestión de inventarios. Sin embargo, para garantizar que estos avances se mantengan a largo plazo y que la empresa continúe mejorando, es fundamental implementar una serie de acciones adicionales que permitan consolidar el trabajo realizado hasta ahora. Una de las recomendaciones clave es establecer un sistema de monitoreo y ajuste continuo de los procesos optimizados, apoyándose en los indicadores propuestos en el punto 7.6. Esto asegurará que cualquier desviación o problema sea identificado y resuelto de manera oportuna, permitiendo que las mejoras sigan siendo efectivas con el paso del tiempo.

Además, es crucial fortalecer la cultura de mejora continua dentro de la empresa. Esto implica que todos los empleados, desde el nivel operativo hasta la gerencia, estén comprometidos con la búsqueda constante de oportunidades de optimización. Implementar metodologías como Kaizen, la cual promueve la participación de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores de planta, y se basa en el principio de que siempre existe una manera de hacer las cosas mejor. Esto puede ayudar a que el personal se involucre en pequeños cambios diarios que, en conjunto, tendrán un gran impacto en la eficiencia general de la empresa. Esta cultura no solo asegurará la sostenibilidad de las mejoras implementadas, sino que también fomentará la innovación y el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos de Districor S.A.S.

El trabajo realizado en la elaboración de manuales de funciones y procedimientos es otro aspecto crucial que debe mantenerse actualizado. Se recomienda que estos manuales sean revisados periódicamente para asegurar que sigan reflejando los cambios en los procesos y las normativas internas o externas. Un manual desactualizado genera confusión en caso de presentarse un cambio repentino por despido o renuncia, debido a que para los nuevos cargos puede generar una difícil interpretación del manual y afectar la ejecución correcta de las tareas. Mantenerlos actualizados garantiza que la organización funcione con estándares claros y que el personal cuente con la información necesaria para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

El desarrollo del personal mediante capacitaciones también es fundamental para mantener las mejoras a largo plazo. Es recomendable que el plan de capacitación sea continuamente rediseñado para que no solo aborde competencias técnicas, sino también habilidades blandas como la comunicación efectiva y el liderazgo. El fortalecimiento de las capacidades del equipo no solo mejora el desempeño individual, sino que también incrementa el compromiso general de los empleados con la misión y visión de la empresa. Esto contribuye a crear un entorno de trabajo más productivo y colaborativo, donde cada miembro del equipo entiende su rol y está motivado para aportar al éxito de Districor S.A.S.

Para asegurar que estas mejoras se mantengan a lo largo del tiempo, es fundamental fomentar la participación activa de todos los empleados en los procesos de mejora. Establecer canales de retroalimentación formales, como encuestas periódicas o reuniones de equipo, permitirá que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias sobre los cambios implementados. Esto ayudará a identificar problemas o áreas de mejora que no sean visibles desde la gerencia.

Además, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la relación costo-beneficio de los proyectos de mejora. Aunque esta evaluación fue parte integral de la fase final del proyecto, es importante continuar monitoreando los costos reales de implementación y los beneficios obtenidos con el tiempo. Esto permitirá ajustar los recursos asignados a los proyectos según sea necesario y asegurar que las mejoras generen el retorno esperado para la empresa.

Por último, es esencial seguir promoviendo la colaboración entre los distintos departamentos de la empresa. La mejora en la gestión de inventarios y la implementación de nuevos procesos no pueden ser exitosas si no existe una colaboración fluida entre áreas clave como compras, logística y ventas. Se recomienda organizar reuniones interdepartamentales periódicas para discutir los avances de los proyectos de mejora y asegurar que todos los equipos estén alineados con los mismos objetivos.

11.BIBLIOGRAFÍA

- Abramovich, A. L., Bengochea, N., Camblong, J., da Representação, N., Knorr, P., Levín, F., . . . Zunino, C. (2012). En carrera: escritura y lectura. En D. Stagnaro, J. Camblog, & J. Nicolini, *El manual de procedimientos ¿Quién, qué, cómo y cuándo?* Los polvorines, Buenos Aires: UNGS.
- Bautista Soto, M. (2021). *Propuesta de mejora del proceso de despacho en la empresa la vid despachos*. Trabajo de grado, Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración, La Unión. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21785/3845-B352p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal Torres, C. A., & Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (O. Fernández Palma, Ed.) Pearson Educación.
- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2018). *COST-BENEFIT ANALYSIS Concepts and Practice* (Quinta Edición ed.). Cambridge University Press.
- Cabrera Morocho, J. (2022). *Indicadores de la gestión de inventarios para pymes: Una revisión*. Universidad del Azuay, Facultad de ciencias de la Administración, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12440/1/17967.pdf>
- Cerón Muñoz, B., Taba Zapata, J., & Rodríguez Martínez, A. (2022). *Diseñar el proceso de picking en la bodega de producto terminado*. Trabajo de grado, Institución Universitaria Antonio José Camacho, Facultad de Ingeniería, Cali. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/1171/Articulo%20Diseño%20de%20picking%20en%20una%20empresa%20de%20logistica.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chiavenato , I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (Tercera ed.). Ciudad de México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Díaz Muñoz, G., & Quintana Lombeida, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29-48.
- DISTRICOR. (2024). *Distribuidora Corazón del Valle Districor*. Obtenido de <https://www.disticorsas.com/>

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzáles Campo, C. (2017). *Los macro-procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle Programa Editorial.
- Gómez Ceja, G. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Análisis y Diseño*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Grupo de Soluciones Horizonte (GSH). (4 de Abril de 2023). *Diagnóstico organizacional: Métodos y técnicas*. Recuperado el 16 de Octubre de 2023, de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/diagn%C3%B3stico-organizacional-m%C3%A9todos-y-t%C3%A9cnicas>
- Guzmán Narciso, G., Sánchez García, W., Placencia Medina, M., & Silva Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103.
- Hanco Gomez, M., Carpio Maraza, A., Castillo, Z., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (P. Baptista Lucio, Ed.) McGraw-Hill Education.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into*. Harvard Business School Press.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Procesos y cadenas de valor. En *Administración de inventarios* (M. Carril Villareal, Trad., págs. 461-506). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Lavado Hernández, D., Barajas Escobar, L., & Betancur Suaza, A. (2022). *FACTORES QUE CARACTERIZAN LA COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL EN FLORA GROWTH*. Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Bogotá.
- Martínez Montoya, S., & Rocha Serpa, S. (2019). *Implementación de un sistema de control de inventario en la empresa Ferretería Benjumea & Benjumea ubicada en el municipio de Cerete- Córdoba*. Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Contaduría Pública, Montería. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b67b2f3-df1b-4804-b06c-70e74809dc60/content>
- Meana Coalla, P. (2017). *Gestión de inventarios UF0476*. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
- Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W., & Vergel Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *REVISTA BOLETIN REDIFE*, 10(6), 305-317.
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamente Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la*

- investigación Técnicas e instrumentos de investigación* (Primera Digital ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.80>
- Muñoz Guevara, J. A., Zapata Urquijo, C. A., & Medina Varela, P. D. (2022). *Lean Manufacturing Modelos y herramientas*. Pereira: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira.
- Parmenter, D. (2015). *KEY PERFORMANCE INDICATORS Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (Tercera ed.). Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Perea Romero, J. L. (Diciembre de 2008). La Entrevista en las Organizaciones: Una perspectiva psicológica para su clasificación y aplicación. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(2), 227-244.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII(2), 291-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Restrepo, M., Chamorro Gonzáles, C., & Carvajal Serna, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería. *Revista Activos*, 137-163. Obtenido de <https://doi.org/10.15332/25005278/6264>
- Rivillas Cárdenas, A., & Blanco Arias, H. (2022). *Diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Cartago.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Romero Bermúdez, E., & Diaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(3-4), 127-142.
- Steffens, G., & Cadiat, A. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito (Gestión y Marketing) (Spanish Edition)*. (M. Sánchez Hidalgo, Trad.) 50MINUTOS.es.
- Stoel, D., & Leeuwen, R. (2007). *ELQ-SMEs - E-Learning Quality for SME' : Guidance and Counselling*. (©. E.-S. Project, Ed.) Obtenido de GUÍA PARA ASESORES EN FORMACIÓN: Calidad del e-learning y evaluación del ROI: https://www.academia.edu/27231700/Metodologia_Roi
- Vergara Schmalbach, J., & Fontalvo Herrera, T. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008* (Primera ed.). Málaga: Eumed - Universidad de Málaga (España).
- Vidal Holguín, C. J. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios* (Primera ed.). Santiago de Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

- Von Bertalanffy, L. (1968). *TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Quinta ed.). México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS CONCEPTOS Y CASOS* (Décima ed.). México: PEARSON Educación.

11.ANEXOS

Anexo A. Formato de novedades

DISTRICOR

SAS

NIT. 821.000.570-5
CALLE 26 No. 30-60
Tel. (092) 2241052
Tuluá - Valle

FORMATO DE NOVEDADES

No. 12251

CIUDAD Y FECHA:

CLIENTE:

DIRECCION:

DOCUMENTO:

NIT:

TEL:

MOTIVO

No era la referencia	Precio	Cantidad
Faltante entrega	Avería	No tenía dinero
Otra factura	Calidad	Mercancia no solicitada
Otro:		

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		Sub-Total \$	
		I.V.A. \$	
OBSERVACIONES:		TOTAL \$	

ELABORADO POR _____

NOMBRE COMPLETO LEGIBLE Y SELLO DEL CLIENTE _____

Anexo B. Formato “Devolución en compras”

 Soluciones Institucionales	DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR SAS NIT : 821.000.570 -5 CALLE 26 # 30 -60 602.233.1526 6022246898 TULUA - COLOMBIA																						
<table><tr><td>Señores</td><td>MULTIDIMENSIONALES S.A.S</td></tr><tr><td>NIT</td><td>860.530.547-</td></tr><tr><td>Dirección</td><td>CR 127.25.95</td></tr><tr><td>Teléfono</td><td>860.9249</td></tr><tr><td>Ciudad</td><td>BOGOTA - COLOMBIA</td></tr></table>		Señores	MULTIDIMENSIONALES S.A.S	NIT	860.530.547-	Dirección	CR 127.25.95	Teléfono	860.9249	Ciudad	BOGOTA - COLOMBIA	<table><tr><td colspan="2">DEVOLUCIONES EN COMPRAS</td></tr><tr><td colspan="2">U - 001 - 1744</td></tr><tr><td>Fecha Comprobante</td><td>2024-08-21</td></tr><tr><td>Fecha Vencimiento</td><td>2024-10-21</td></tr></table>	DEVOLUCIONES EN COMPRAS		U - 001 - 1744		Fecha Comprobante	2024-08-21	Fecha Vencimiento	2024-10-21			
Señores	MULTIDIMENSIONALES S.A.S																						
NIT	860.530.547-																						
Dirección	CR 127.25.95																						
Teléfono	860.9249																						
Ciudad	BOGOTA - COLOMBIA																						
DEVOLUCIONES EN COMPRAS																							
U - 001 - 1744																							
Fecha Comprobante	2024-08-21																						
Fecha Vencimiento	2024-10-21																						
<table><tr><td>Compra Devuelta No</td><td>P-386460</td></tr></table>		Compra Devuelta No	P-386460																				
Compra Devuelta No	P-386460																						
<table><tr><th>Código</th><th>Descripción</th><th>Unidad</th><th>Cantidad</th><th>Valor Total</th></tr><tr><td>4040004000007</td><td>COPA KRAFT 2oz PHOENIX*50 UND ST 39.85 C20</td><td>PA</td><td>20.00</td><td>-65.000.00</td></tr><tr><td>4040025000004</td><td>SAFEPAK 8oz BAJO CAJA*200 UND CTCTN-008000000 C1</td><td>CA</td><td>1.00</td><td>-45.900.00</td></tr></table>	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Total	4040004000007	COPA KRAFT 2oz PHOENIX*50 UND ST 39.85 C20	PA	20.00	-65.000.00	4040025000004	SAFEPAK 8oz BAJO CAJA*200 UND CTCTN-008000000 C1	CA	1.00	-45.900.00	<table><tr><td>Total Bruto</td><td>110.900.00</td></tr><tr><td>IVA Tarifa 19%</td><td>21.071.00</td></tr><tr><td>Total a Pagar</td><td>\$ 131.971,00</td></tr></table>	Total Bruto	110.900.00	IVA Tarifa 19%	21.071.00	Total a Pagar	\$ 131.971,00	
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Total																			
4040004000007	COPA KRAFT 2oz PHOENIX*50 UND ST 39.85 C20	PA	20.00	-65.000.00																			
4040025000004	SAFEPAK 8oz BAJO CAJA*200 UND CTCTN-008000000 C1	CA	1.00	-45.900.00																			
Total Bruto	110.900.00																						
IVA Tarifa 19%	21.071.00																						
Total a Pagar	\$ 131.971,00																						
CONDICION DE PAGO Proveedores 131.971,00 Cuota 1 Vence el 2024-10-21 VALOR EN LETRAS Ciento Treinta Y Un Mil Novecientos Setenta Y Un Pesos M/Cte. OBSERVACIONES																							

DISTRICOR Soluciones Institucionales		DISTRIBUIDORA CORAZON DEL VALLE - DISTRICOR SAS NIT : 821,000,570 - 5 CL 26 30 60 TULUA - COLOMBIA 6022331526 6022246898 facturaciondistribucoras@gmail.com Responsables de Iva - No somos autorretenedores Actividad Económica 4690 Tarifa 5,00					
Cliente UNIVERSIDAD DEL VALLE /		Teléfono 2241816		FACTURA ELECTRÓNICA DE VENTA N° TULU 26607			
NIT 890,399,010 - 6		Vendedor LINA MARGARITA GOMEZ		Fecha y Hora de Factura			
Dirección CL 43 43 33 CAMPUS VILLA CAMPESTRE		Centro Costo 1		Generación 2024-03-07 09:46:21			
Ciudad TULUA - COLOMBIA				Expedición 2024-03-07 09:46:41			
Correo factura.electronica@correounivalle.edu.co				Vencimiento 2024-04-07			
Item	Código	Descripción	Uní	Cant	IVA	V. Unit	Valor Total
1	4120402000003	DISMINUIDOR DE PH GALON*4Lt PQP 2195 C4	GA	5.00	19	17,283.00	86,415.00
2	4020008000003	BLANQUEADOR ROPA COLOR TARRO*2000cc FULLFRE 9925C6	TAR	28.00	19	10,587.00	296,436.00
3	4030006000013	BOLSA BASURA NEGRA 40*55 ROLLO*10 UND TASK C24	UNC	34.00	19	1,067.00	36,278.00
4	4020034000004	PAPELERA PEDAL 12lt ROJA FULLER*UND RIESGO 3664 C3	UNC	4.00	19	29,645.00	118,580.00
5	4030007000008	CEPILLO LAVA ROPA SUAVE TASK*UND 359293 C12	UNC	6.00	19	5,462.00	32,772.00
6	4050011000006	CERA ROJA EXPRESS GA*3800cc YIOP PLASTICA 60201C6	GL	12.00	19	9,447.00	113,364.00
7	4020001000027	LIMPIADOR FULLFRESH GALON*3785cc LAVANDA 7730 C6	GL	20.00	19	11,400.00	228,000.00
8	4030013000003	GUANTE LATEX L TASK DISPLAY*100 UND POLV 769 C10	DP	3.00	19	15,414.00	46,242.00
9	4050026000004	PASTILLAS DE CLORO TARRO*48 UND 90% C1	TAR	3.00	19	27,544.00	82,632.00
10	4020009000003	LAVALOZA CREMA ALOE FULLFRESH*1000gr 4098 C12	UNC	12.00	19	8,045.00	96,540.00
11	4050016000001	JABON LIQ ANTIBACTERIAL GALON*3800cc YIOP 7203 C6	GL	16.00	19	14,575.00	233,200.00
12	4030010000003	PAÑO MICROFIBRA AZUL TASK PQ*5 UND 6811 C10	PQ	2.00	19	17,345.00	34,690.00
13	4000002000002	JUMBO 71157 PQ*4 UND DH BCO TORK 250m C1	PQ	35.00	19	79,757.00	2,791,495.00
Total Bruto						4,196,644.00	
IVA Tarifa 19%						797,362.36	
Total a Pagar						\$ 4.994.006,36	
CONDICION DE PAGO							
Credito		Credito	Efectivo	4.994.006,36	Cuota 1 Vence el 2024-04-07		
VALOR EN LETRAS							
Cuatro Millones Novecientos Noventa Y Cuatro Mil Seis Pesos M/Cte. Con 36/100							
OBSERVACIONES							
DEJ							
ORDEN DE COMPRA							
Prefijo		Numero CC: 50609					
Firma Elaborado por : LINA MARGARITA				Firma Recibido			
REALICE SUS PAGOS: BANCOLOMBIA CTA CTE 87465577965 COD CONVENIO 56510 BANCOLOMBIA CTA AHORROS 87466091427 BANCO DE OCCIDENTE CTA CTE 037508629 BANCO CAJA SOCIAL CTA CTE 21003714545 BANCO AGRARIO CTA AHORROS 469553015705 RECUERDA REPORTAR EL PAGO REALIZADO!!							
A esta factura de venta aplican las normas relativas a la letra de cambio (artículo 5 Ley 1231 de 2008). Con esta el Comprador declara haber recibido real y materialmente las mercancías o prestación de servicios descritos en este título - Valor, Resolución y/o Autorización de facturación No. 18764052935810 aprobado en 2023-08-03 vigente 12 Meses, prefijo TULU desde el número 1 al 900000							
CUFE :fc21c7c513d4f195cb9049e6bf8aa4c43063aa22f605930a5ddfd562e5425b317f88dae4dc7b8dd54a95fa7b78a14274c							
ORIGINAL							
Pagina : 1 de 1							

[illegible]

227

Anexo F. Entrevista a Bodeguero

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	6 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Whitman Grajales - Bodeguero
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Y acá cuál es la metodología que se tiene para tener control de los inventarios? Respuesta, y comentarios adicionales: Eso se hacía antes los sábados por la tarde y eran todos en pareja, pero luego él dejó de hacerlo así y actualmente por ahí una vez a la semana me pasa dos listas, más que todo de lo que estaba viendo que hacía falta o que había una diferencia, entonces me decía hágame estos inventarios y me pasaba dos listas y entonces yo llego en la tarde un jueves o un viernes más que todo, entonces yo a las 4:30 más o menos que ya empiezan a dejar de tocar tanta mercancía empiezo la labor, le pasó a él el listado de lo que hay y él al otro día hace el ajuste. Don Julián ya no está haciendo como antes que él cerraba al mediodía el sábado y ponía a los trabajadores en parejas a hacer el conteo, ahora no, ahora él ya se está enfocando más en los jueves, haciendo traslados o cuando se da cuenta de que está descuadrado con faltantes o también si está sobrando algo es porque en otro lado debe de estar faltando entonces él me pasa el reporte o a veces yo mismo también hago una lista de faltantes y se la paso a Don Julián.
2	Pregunta #2: ¿Alguna vez ha pasado algún error de ingreso?

Ficha técnica de la entrevista			
3	Respuesta, y comentarios adicionales: Ha pasado a la hora de ingresar o qué a mí de pronto se me vayan las luces y en vez de dejar una referencia, deje otra, aunque ya no está pasando tanto porque me estoy guiando mucho con los códigos. Hay muchos códigos que son parecidos menos en la última letra y pues algunos no se leen todo y ahí es donde hay equivocaciones. Otro error puede ser también a la hora de que la muchacha (Nayerly) lo ingrese al sistema y se equivoque.		
	Pregunta #3: ¿Aquí qué se entiende por averías?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: Las averías son cuando le llega un producto dañado a un cliente o el cliente lo devuelve porque para él no sirve, de estos hay que saber a cuáles de esos se le puede hacer reclamación al proveedor y cuáles no, con los que no hay nada que hacer, toca darles de baja, y esto se hace por medio de una lista, allí se especifica qué tipo de producto es y al hacer esto se baja del sistema, solo se da de baja cuando ya está en la lista, esto para que no siga apareciendo como disponible. Por vencimiento del producto si ningún proveedor responde.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo G. Entrevista a Domiciliario

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	Minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Luis Fernando Tapasco - Domiciliario
Cuestionario de preguntas abiertas	

Ficha técnica de la entrevista			
1	Pregunta #1: ¿Cuáles cree que son los problemas relacionados con el descuadre del inventario?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: Se pueden presentar cuando uno lleva el producto al cliente, en ocasiones se deben hacer devoluciones y seguir un conducto regular lo cual no se hace siempre. Los domiciliarios somos los encargados de hacer las devoluciones mano a mano, pero muchas veces, estas se pasan a las cajeras y a ellas se les olvida hacer la nota de devolución para el ajuste en el sistema. Yo pienso que, si se tiene que hacer una devolución, la debe hacer uno mismo y ahí mismo, si devuelven dos productos pues se le hace el descuento de lo vendido y ya está, ese es uno. También se puede presentar que en las facturas a crédito, cuando no hay un producto, los vendedores lo dejan facturado, esperando a que llegue y posteriormente enviarlo, cuando el producto demora en llegar, este queda facturado pero no enviado, lo cual genera un descuadre y siempre cuando usted lleve un domicilio se debe revisar, muchas veces se hace la entrega y el cliente no desea revisión ya sea por falta de tiempo o por no tener necesidad, después se presentan equivocaciones y llaman al rato o días después diciendo que no les llegó lo que solicitaron etc. Ahí es donde pienso que se ven los descuadres, en las notas de devolución y más que todo en el error humano.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo H. Entrevista a Auxiliar de compras 1

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	3 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón

Ficha técnica de la entrevista	
Nombre persona / cargo:	Nayerly Rendón – Auxiliar de compras 1
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Cuál es tu función con el software del sistema de inventarios? Respuesta, y comentarios adicionales: Yo ingreso las compras al sistema y también hago las compras, a medida que la mercancía se vende hay que hacer una nueva compra, yo soy la encargada de ver que es lo que se tiene disponible y que es lo que se debe de pedir a los proveedores.
2	Pregunta #2: ¿Y normalmente cómo se realiza este proceso de ingreso? Respuesta, y comentarios adicionales: Inicialmente para realizar pedidos, se descargan dos archivos donde salen ventas del mes e inventario, entonces ya uno calcula ventas por mes y se hace un balance de lo que hace falta para entonces pedirlo, cuando ya lleguen los productos, la mercancía la recibe Withman, él se encarga de verificarla y de subirme la factura firmada y ahí si ya la puedo ingresar al sistema.
3	Pregunta #3: ¿Y ha tenido dificultad en cuanto a los descuadres, por ejemplo, cuando las cantidades existentes no son las mismas del sistema? Respuesta, y comentarios adicionales: Pues regularmente lo que afecta el sistema son las devoluciones, esto va afectando el inventario puesto que no se hace el respectivo ajuste de inmediato; también se presentan errores con mercancía que no se revisan el momento en que llega y cuando se revisa los muchachos se dan cuenta que hay algunos averiados entonces como no se reporta en el momento pues en un futuro afectará el inventario. Otro error puede ser en el despacho cuando se manda lo que no es, esto también afecta directamente el sistema del inventario.
4	Pregunta #4: ¿Y tú qué manejas el sistema, has tenido algún inconveniente con este? Respuesta, y comentarios adicionales: No, para nada, el sistema está todo bien, y el que se maneja aquí es el sistema SIGO.
5	Pregunta #5: ¿Cómo se ingresa la mercancía al sistema?

Ficha técnica de la entrevista			
	Respuesta, y comentarios adicionales: Normalmente cada producto cuenta con unos códigos y el sistema también está con código, entonces lo que yo hago es buscar el código e ingresar la cantidad que llegó y pues gracias a esto el sistema es muy ordenado en cuanto al ingreso de la mercancía. De pronto algo que puede llegar a ocurrir es que haya un error al ingresar el código, pero si se ingresa mal un código pues no me deja registrarlo con el producto que yo pensaba, el sistema lo rechaza. Por ese lado está muy bien pero ya en cuanto lo que te decía con lo de las averías y devoluciones todo eso si se tiene que hacer con más rigurosidad.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo I. Entrevista a Auxiliar de facturación

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	12 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Mauricio Román – Auxiliar de facturación
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Cómo ha evolucionado la forma en que se hacen los inventarios aquí en la empresa?

Ficha técnica de la entrevista			
2	Respuesta, y comentarios adicionales: Al principio o antes se paraba de trabajar cada seis meses un día, se cerraba todo y se hacía al inventario en general pero esa forma no lo hemos vuelto hacer, ahora la forma de hacerlo es que semanalmente don Julián le pasa una lista a Withman de lo que está descuadrado y así mismo se va organizando nuevamente.		
	Pregunta #2: ¿Qué errores cree usted que se cometen con mayor frecuencia?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: Pueden ocurrir varios como que cuando se reabastece, algunos proveedores traen los productos que no son y pues estos que ellos trajeron errados no se reportan y allí es donde se va descuadrando el sistema. Otro problema que se presenta es por los productos, por la gran cantidad de referencias que se manejan en la empresa, puesto que hay más de 6000 referencias lo cual puede llegar a confundir a los trabajadores de bodega.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo J. Entrevista al Gerente

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	40 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Julián Andrés Ocampo - Gerente
Cuestionario de preguntas abiertas	

Ficha técnica de la entrevista	
1	Pregunta #1: ¿Por qué cree usted que hay tanta disparidad con los productos que tienen en el sistema y en físico?
	Respuesta, y comentarios adicionales: Primero, esto ocurre porque tenemos muchas referencias. Además, cuando se va a alistar, no se lee bien el producto en la hoja del pedido. También nos sucede cuando llegan pedidos dentro de cajas y estas nos llegan en cantidad, entonces es muy difícil revisarlas todas. A veces, dentro de las cajas faltan unidades. Otra situación común es que hay mercancías que aparecen en el sistema, pero no las encontramos en bodega. Es posible que estén por ahí metidas y que solo las descubramos cuando hacemos inventario general. Otro error que puede ocurrir es cuando Whitman sale de vacaciones o no está presente y entra otra persona a reemplazarlo. En estas ocasiones, pueden ocurrir más errores debido a que esa persona no tiene la misma capacidad y conocimiento que Whitman. Además, puede ocurrir que el almacén esté abierto y los clientes cometan robos. También puede haber equivocaciones con los códigos. Hubo una escasez en cierto momento debido a que el proveedor empacaba un producto en el empaque de otro y no lo notábamos. Para reducir estos errores, ahora colocamos los dos últimos números del código en el nombre del producto. Sin embargo, a veces no nos damos cuenta de los cambios en los códigos de los productos debido a modificaciones en las leyes. También puede ocurrir que se aliste mal en bodega y se le pase al domiciliario. En el proceso de devoluciones, puede ocurrir un error si se hace mal el proceso, ya que el domiciliario no conoce el producto y el que revisa la devolución tampoco se da cuenta.
2	Pregunta #2: A lo largo de estos años ¿cómo ha venido manejando el tema de los inventarios?
	Respuesta, y comentarios adicionales: Anteriormente, lo hacíamos cada año, pero últimamente lo estoy haciendo al verificar qué productos están descuadrados y organizo un inventario pequeño que pueda hacerse fácilmente, que Whitman pueda hacer en más o menos dos horas o una hora y de una vez se ajusta lo que está descuadrado. De pronto, hacemos algunos inventarios parciales, pero el inventario general no lo hemos vuelto a hacer, ya que es muy difícil. En ocasiones, verifico lo que no se alistó de lo que está en la hoja del pedido y me asesoro para ver si aparece en el inventario o no. Si aparece en el inventario, entonces lo tengo presente y lo anoto en un cuaderno. . Ocurren muchos errores en las salsas, ya que hay varias referencias de diferentes marcas y entre ellas hay distintas denominaciones. Nosotros también vendemos en unidades, display o en cajas, por lo que puede haber errores en las facturas. Yo les digo a los muchachos

Ficha técnica de la entrevista			
3	que les presten mucha atención a las referencias, ya que una cosa es alistar en la mañana y otra es cuando termina la jornada, ya que están cansados y se quieren ir.		
	Pregunta #3: Durante los últimos años ¿qué estrategias han implementado para ir mejorando estos errores?		
	Respuesta, y comentarios adicionales: Anteriormente, recibíamos los pedidos en una hoja de papel, pero ahora con las órdenes de compra es mucho más fácil, ya que lo que manda el vendedor es lo que se tiene. Otra estrategia es implementar códigos de barra, algo que antes no se hacía. También estamos agregando los últimos cuatro números del código de barras al nombre del producto para verificar que corresponda. Para los productos que vienen en cajas, Whitman se encarga de ponerles el nombre en la caja y además en el código del producto está el código de la caja. Además, estamos implementando un sistema de incentivos para los que alistan los pedidos, donde cada error tiene un costo. Respecto al sistema SIGO, lo tenemos desde hace unos 15 años, pero no se había aprovechado como ahora. A medida que descubro las funciones del sistema, mejora la gestión de inventarios, como, por ejemplo, la utilización de códigos de barras. También en el sistema se pueden poner la cantidad de mililitros o el volumen de cada producto para saber cuánto cabe dentro de los camiones. Además, se muestran imágenes y cantidades de ciertos productos para los vendedores. Anteriormente, marcábamos los pedidos por el nombre del cliente, pero ahora solo se ponen los números. También hemos modificado el horario para recibir pedidos, ahora el último plazo es hasta las 12 del mediodía. Estoy considerando cambiar el horario de trabajo, ya que los pedidos llegan más después de las 12 y los muchachos trabajan hasta las 8 o 9 de la noche, pero estoy evaluando cómo acomodarlos adecuadamente.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo K. Entrevista a Alistador

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	3 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Andrés Felipe Henao - Alistador
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿A qué lugares mandan y cómo es el proceso de alistamiento aquí? Respuesta, y comentarios adicionales: Nosotros mandamos pedidos a todo el Valle y al Quindío; en cuanto al proceso, primero las órdenes bajan de la oficina, ahí vamos alistando y cuando ya se alista la orden, se empaca y se relacionan las cajas y las bolsas que van en ese pedido para ir a agrupándolos y llevar el control, luego lo facturan y ya en la noche se cargan los camiones. Las órdenes por sí solas no tienen ninguna repercusión en el inventario, sólo cuando se facturan es que ya se reflejan en el sistema.
2	Pregunta #2: ¿Usted cuál cree que es el problema o los problemas que se cometen más en cuanto al inventario con la mercancía? Respuesta, y comentarios adicionales: Uno de los errores muchas veces, es que nosotros que empacamos, no leemos bien la referencia y como hay tantas parecidas al principio pero que al final cambia el código, nosotros leemos ligeramente y ahí es cuando se envía lo que no es. En otras ocasiones es por el desorden de nosotros mismos y otra falla que se comete es equivocarse y enviar algo que no es, entonces como el trayecto del transporte se demora entre uno o dos días y se envió lo que no era y lo que se envió se necesitaba aquí para venderlo aquí en el negocio, ahí es cuando se pierden las oportunidades de venta.
3	Pregunta #3: ¿En qué productos nota usted que hay más errores al empacar?

Ficha técnica de la entrevista			
	Respuesta, y comentarios adicionales: Los errores se cometen principalmente en la salsamentaria, puesto que tienen casi las mismas presentaciones y tamaños.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo L. Entrevista a Alistador

Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la Distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	22 de septiembre 2023
Duración de la entrevista:	3 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva Garzón
Nombre persona / cargo:	Diego Flores -Alistador
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Cuáles piensa usted que son los errores más comunes que pueden generar descuadre del inventario?

Ficha técnica de la entrevista			
	Respuesta, y comentarios adicionales: Pues, los errores más comunes son errores que nosotros mismos cometemos, como hay referencias tan parecidas, se pueden presentar errores en el proceso, se pueden mandar productos trocados y nadie se dio cuenta (alistador, facturador, cliente, etc.) o sencillamente nos equivocamos y mandamos lo que no era. También, se pueden presentar errores en el sistema donde no es lógico que aparezcan tanta cantidad de ciertos productos. Cuando ocurren los errores, casi nadie se hace cargo, por lo que es difícil darse cuenta cuál fue el error realmente. También influye la recibida del bodeguero, puede que este reciba mal o que lleguen productos de más o que falte alguna caja, desde ahí se puede presentar un error lo cual no se registra en el sistema. Eso también puede pasar, que nosotros alistemos mal aquí, después el domiciliario no se da cuenta porque no revisa y después el cliente tampoco se entera ya los 15 días o al mes llama a la empresa a notificar de un error en el pedido. Muchas veces también pasa que los que reciben son empleados que, normalmente, no son los que reciben o no saben qué es lo que normalmente se compra, entonces no prestan mucha atención después llega el jefe y se da cuenta de que hay un error con el pedido. Eso sí, aquí tenemos más capacidad de maniobra que en los viajes, cuando aquí hay errores se puede hacer el cambio el mismo día o al siguiente día máximo mientras que, en los pedidos del viaje, si se tiene que registrar el error y se hace la devolución a la factura del cliente para enviarle el producto en la siguiente semana, por eso es por lo que hay que tener más cuidado cuando son pedidos para otras ciudades. Mejor dicho, hay muchas manos que intervienen en el proceso.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	22 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2023.

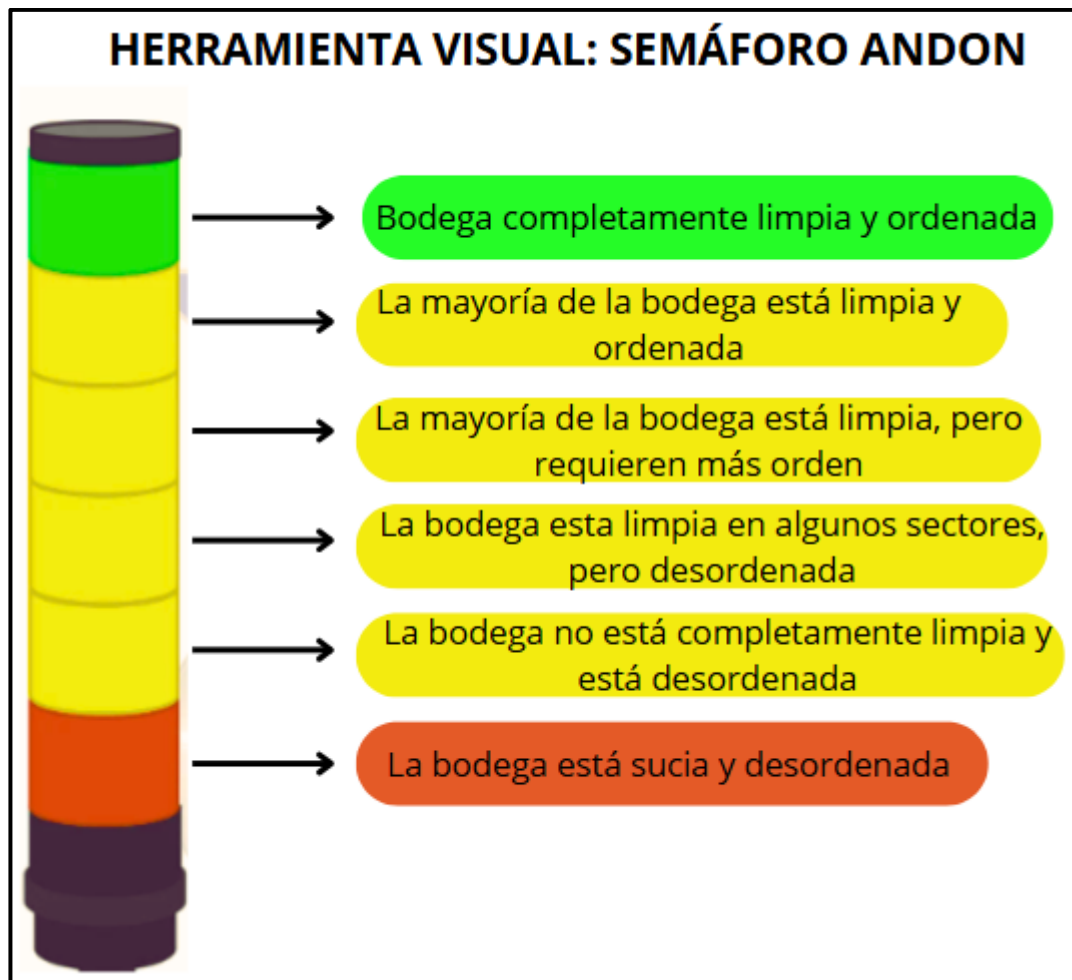
Ficha técnica de la entrevista	
Propósito(s) de la Entrevista:	Identificar las causas que comprenden el problema de la poca confiabilidad en el inventario en la distribuidora Corazón del Valle - Districor.
Tipo de entrevista:	Personal
Aplicación de la entrevista	
Fecha de la entrevista:	8 de septiembre de 2024
Duración de la entrevista:	20 minutos
Nombre del Entrevistador:	Leandro Argüello Zapata
Nombre persona / cargo:	Juan Camilo Silva Garzón - Auxiliar de compras 2
Cuestionario de preguntas abiertas	
1	Pregunta #1: ¿Cuál es su cargo actualmente? y hace cuanto lo desempeña Bueno mi cargo es auxiliar de compras, pero también realizó otras funciones relacionadas con la gestión de los inventarios. Empecé a desempeñar este cargo desde abril del 2024. Sin embargo, he trabajado acá en Districor durante muchos años en mis periodos vacacionales de la universidad, realizando labores más operativas como domiciliario o alistador, entonces conozco mucho de los procesos que existen en la empresa.
2	Pregunta #2: ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo? Yo me encargo de solicitar mercancía a los proveedores, realizar los ajustes de inventario, también realizo informes de venta que le tengo que reportar al gerente y otras funciones que son más de apoyo que me ha ido delegando el gerente.
3	Pregunta #3: ¿Qué falencias ha visto en la gestión de inventarios mientras ha desempeñado su puesto? Pues yo he venido identificado varias falencias nuevas para mí, como yo también fui alistador, conozco los errores que se pueden presentar en esa parte y que seguro mis otros compañeros ya te han especificado, cómo no leer bien la factura de compra, equivocarse de referencia cuando se alista un pedido y muchos otros factores que yo también sufrí cuando desempeñaba esa función.
4	Pregunta #4: ¿Considera que la gestión de inventarios en Districor es una problemática importante?

Ficha técnica de la entrevista			
5	Si claro, aquí en Districor pues se distribuyen productos y si esos productos están descuadrados en el inventario pues eso va a causar una cadena de errores que termina en la insatisfacción del cliente. De todas formas, en este tipo de empresas, como en todas, siempre van a existir problemas en la gestión de inventarios, incluso las multinacionales que pueden invertir más en tecnología tienen problemas en ese aspecto. Entonces, en un modelo de negocio como este, este problema es importante, pero a la vez es muy usual.		
	Pregunta #5: Usted mencionó que ha descubierto nuevas falencias ahora que desempeña su cargo actual ¿cuáles son?		
	Ah sí claro, pues ahora que me relaciono mucho con los vendedores y también con proveedores de las empresas, muchas veces se presentan errores donde, digamos los vendedores, solicitan productos para que nosotros solicitamos (usualmente porque están agotados o necesitan una cantidad específica) y uno los solicita y después en algunos casos no los venden o el cliente les cancela el pedido, eso genera un sobrestock en productos con baja rotación y pues afecta el inventario. En el caso de los proveedores, también se presentan los mismos errores que pasan en el proceso de alistamiento, a veces llegan productos con referencia equivocada o productos o solicitados, incluso pueden llegar averiados también, por eso le decía anteriormente que esta problemática es normal en muchas empresas, igual no significa que no se deba mejorar. Entonces, es más que todo eso, creo que en general son muchos problemas de comunicación entre muchas de las partes, digamos que las empresas funcionan como un sistema, entonces todo eso influye en los procesos.		
Formato elaborado por:	Leandro Argüello y Juan Camilo Silva	Fecha elaboración:	8 de septiembre

Nota. Elaboración propia, 2024.

Anexo N. Lista de verificación de limpieza diaria

LISTA DE VERIFICACIÓN DIARIA		
Área de Trabajo: _____ Responsable: _____ Fecha: _____		
Elemento a verificar	Cumple (✓ / X)	Comentarios / Acciones correctivas
Todos los materiales y herramientas están en su lugar designado.		
Las etiquetas y señalizaciones de las áreas están visibles y legibles.		
Los pasillos y zonas de trabajo están libres de obstáculos.		
No hay materiales innecesarios o acumulación de objetos en las áreas.		
Las herramientas utilizadas han sido devueltas a su lugar correspondiente.		
El lugar de cada objeto está claramente marcado (cintas o etiquetas).		
Firma del responsable _____		



Anexo P. Etiqueta para estanterías

Producto	
Código	Proveedor
Cantidad por caja	