



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**Propuesta Operativa basada en el modelo SCOR para la bodega principal división
licores de Almacenes Juan Eljuri en Guayaquil**

Autor/es:

Richard Anibal Lindao Muñoz

Tutor/a:

Dr. Andrés Albert García León

ECUADOR

2024



RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de gestión operativa en la bodega principal de la división de licores de Almacenes Juan Eljuri, donde se identificaron deficiencias en los procesos de aprovisionamiento, almacén, y distribución lo que han dado como resultado quejas y retrasos en sus entregas a clientes. El objetivo del presente estudio es formular una propuesta basada en el modelo SCOR para la operación de la bodega División Licores AJE para agilizar las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de licores que satisfagan las necesidades de los puntos de venta y, por ende, la mejora continua. La metodología utilizada para su desarrollo corresponde a un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva y aplicada, a través de las cuales se logró recopilar información relevante con la aplicación de un cuestionario como instrumento para las encuestas. La población estuvo conformada por un total de 17 colaboradores que laboran en la bodega de la división de licores ubicada en la ciudad de Guayaquil. Los resultados más importantes revelaron la necesidad de ampliar la flota de transporte, optimizar las rutas de distribución y mejorar la comunicación con los clientes. La propuesta incluye un plan de implementación que abarca la selección y evaluación de proveedores, la capacitación del personal y la mejora de la gestión de devoluciones. Las conclusiones destacan la importancia de fomentar una cultura de mejora continua y la necesidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar la cadena de suministro. Se recomienda la implementación de tecnologías emergentes para fortalecer aún más las operaciones de la bodega.

Palabras clave: bodega, aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, mejora, eficiencia.



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research addresses the operational management problem in the main warehouse of the liquor division of Almacenes Juan Eljuri, where deficiencies were identified in the supply, storage, and distribution processes, which have resulted in complaints and delays in deliveries to customers. The objective of this study is to formulate a proposal based on the SCOR model for the operation of the AJE Liquor Division warehouse to streamline the supply, storage, and distribution operations of liquor to meet the needs of the points of sale and, therefore, continuous improvement. The methodology used for its development corresponds to a quantitative approach, with a type of descriptive and applied research, through which relevant information was collected with the application of a questionnaire as an instrument for the surveys. The population consisted of a total of 17 collaborators who work in the liquor division warehouse located in the city of Guayaquil. The most important results revealed the need to expand the transport fleet, optimize distribution routes, and improve communication with customers. The proposal includes an implementation plan covering supplier selection and evaluation, staff training, and improved returns management. The conclusions highlight the importance of fostering a culture of continuous improvement and the need to establish strategic alliances with suppliers to optimize the supply chain. The implementation of emerging technologies is recommended to further strengthen warehouse operations.

Keywords: warehouse, procurement, storage, distribution, improvement, efficiency.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Presentación y contextualización del problema	1
Justificación del problema	2
Planteamiento del problema.....	2
Precisión del tema	5
Objeto de la investigación.....	6
Objetivo General	6
Preguntas científicas	6
Declaración de las variables o categorías de la investigación a declarar	6
Objetivos específicos.....	7
Identificación de los métodos a emplear	7
Declaración de población y muestra	7
Declaración de tipo de investigación.....	8
Principales aportes.....	8
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica	8
Coherencia entre los elementos del diseño teórico – metodológico.	9
Descripción breve del contenido de los capítulos	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes investigativos	11
1.2 Bases teóricas	12
1.2.1 Operaciones de almacén “Warehouse science”.....	12



1.2.2	Funcionalidades de Warehouse Management System.....	14
1.2.3	Indicadores de almacén.....	15
1.2.4	Modelo SCOR.....	18
1.2.5	Justo a tiempo (JAT).....	20
1.2.6	Aprovisionamiento.....	24
1.2.7	Almacén.....	25
1.2.8	Tipos de almacenes.....	26
1.2.9	Distribución.....	27
1.2.10	Operadores en la actividad de distribución.....	28
1.2.11	Estructura y clasificación de los canales de distribución.....	29
1.2.12	Clasificación de los canales de distribución.....	31
1.3	Bases normativas y legales.....	34
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....		37
1.1	Enfoque de la investigación.....	37
1.2	Alcance de la investigación.....	37
1.3	Diseño de la investigación.....	38
1.4	Métodos de la investigación.....	38
1.5	Instrumentos de la investigación.....	39
1.5.1	Operacionalización de las variables.....	39
1.6	Población y muestra.....	41
1.7	Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.....	41
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....		56
3.1	Introducción de la propuesta.....	56



3.2	Objetivos de la propuesta.....	57
3.2.1	Objetivo general	57
3.2.2	Objetivos específicos	57
3.3	Fundamentación de la propuesta	57
3.4	Desarrollo de la propuesta.....	60
3.4.1	Planificar	60
3.4.2	Buscar	64
3.4.3	Hacer	68
3.4.4	Distribuir	71
3.4.5	Devolver	73
3.4.6	Habilitar	77
3.5	Viabilidad de la propuesta.....	78
3.6	Validación de la propuesta	80
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
	ANEXOS.....	88



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores de almacén o bodega	16
Tabla 2	Operacionalización variable independiente	40
Tabla 3	Operacionalización variable dependiente	40
Tabla 4	Alfa de Cronbach	41
Tabla 5	Pregunta 1	42
Tabla 6	Pregunta 2	43
Tabla 7	Pregunta 3	44
Tabla 8	Pregunta 4	45
Tabla 9	Pregunta 5	46
Tabla 10	Pregunta 6	47
Tabla 11	Pregunta 7	48
Tabla 12	Pregunta 8	49
Tabla 13	Pregunta 9	50
Tabla 14	Pregunta 10	50
Tabla 15	Pregunta 11	51
Tabla 16	Pregunta 12	51
Tabla 17	Pregunta 13	53
Tabla 18	Pregunta 14	54
Tabla 19	Pregunta 15	54
Tabla 20	Matriz FODA	59
Tabla 21	Indicadores para medir la eficiencia de la planificación de la demanda en la bodega	63
Tabla 22	Criterios de calidad para la selección de proveedores.....	65
Tabla 23	Puntajes para la selección de proveedores.....	66
Tabla 24	Ejemplo de registro de datos de proveedores.....	67
Tabla 25	Plan de implementación.....	77



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de Almacenes Juan Eljuri ciudad Guayaquil.	4
Figura 2 Diagrama de Ishikawa.....	5
Figura 3 Modelo SCOR	19
Figura 4 Características del modelo justo a tiempo dentro de la empresa	21
Figura 5 Características del modelo justo a tiempo fuera de la empresa	22
Figura 6 Enfoques del modelo Justo a tiempo.....	23
Figura 7 La función del almacén según el tipo de mercadería en la cadena de suministros.....	25
Figura 8 Tipos de almacén	27
Figura 9 Operadores de la distribución comercial.....	29
Figura 10 Tipos de estructura en canales de distribución	30
Figura 11 Canales de distribución según su longitud	32
Figura 12 Pregunta 1	42
Figura 13 Pregunta 2.....	43
Figura 14 Pregunta 3.....	44
Figura 15 Pregunta 4.....	45
Figura 16 Pregunta 6.....	47
Figura 17 Pregunta 7.....	48
Figura 18 Pregunta 8.....	49
Figura 19 Pregunta 12.....	52
Figura 20 Pregunta 13.....	53
Figura 21 Pregunta 15.....	55
Figura 22 Flujo de procesos para planificar la demanda.....	62
Figura 23 Flujo de procesos para recepción de productos	69
Figura 24 Flujo de procesos para recepción de pedidos	71
Figura 25 Propuesta de acuerdos con proveedores para el manejo de productos defectuosos de AJE.....	75
Figura 26 Flujo de procesos para devolución de productos de AJE.....	76



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuestas.....	88
Anexo 2 Resultados de la encuesta se tiene un total de 17 trabajadores en la bodega principal de Guayaquil.	91



INTRODUCCIÓN

Presentación y contextualización del problema

En un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, la gestión eficiente de la cadena de suministros es parte importante en el éxito de las empresas. Los centros de distribución, que almacenan y distribuyen los productos a los consumidores finales, son los eslabones más relevantes. De acuerdo con Delgado y Lopes (2020), el almacén es un espacio cuyo propósito adicional es la manipulación de mercadería de manera ágil y eficiente y que está enfocado en los procesos de recepción, ubicación, orden, control, conservación y preparación de la producción para el consumo y despacho de productos, que aseguren la continuidad de la producción y consumo de acuerdo con las demandas de los consumidores.

Sánchez y Rodríguez (2021) enfatizan que, el manejo adecuado de los productos en bodega es fundamental en las empresas. Los inconvenientes que surgen en esta área se deben a la falta de control y manejo de la mercadería, lo que puede ocasionar pérdidas de ventas e incumplimiento de contratos. Por ello, es importante que las empresas de consumo masivo mantengan inventarios adecuados ya que su labor es cumplir con la oferta y la demanda y asegurar el flujo constante de distribución de forma programada.

La eficiencia operativa en bodega puede afectar el funcionamiento de las empresas y causar problemas. Como lo indican Zapata et al., (2020), la deficiente gestión del inventario puede dar como resultado deterioros u obsolescencias en los productos, además de retrasos en la entrega, falta de disponibilidad de materiales necesarios y pérdida de clientes. Estos problemas no solo causan afectaciones en la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente, sino que también conlleva a pérdidas financieras significativas.

Para Hernández et al. (2021) mantener un manejo adecuado del almacén no solo es crucial para la gestión operativa y misional de una empresa, sino que también influye directamente en la satisfacción del servicio al cliente y en la salud financiera de la empresa. Por ello es importante aplicar mejoras en su gestión ya que contribuye a mejorar el desempeño en la prestación de servicios y en la estabilidad financiera.



Justificación del problema

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica debido a que Almacenes Eljuri es una empresa consolidada como una de las más prestigiosas en el Ecuador, contando con una amplia presencia a nivel nacional. A pesar de la importancia de la empresa Almacenes Eljuri, se ha logrado identificar en la bodega de división de licores problemáticas en sus procesos operativos que deben ser abordadas para mejorar el centro logístico. Cabe destacar que, en un entorno tan dinámico y competitivo como lo es el sector comercial, resulta indispensable que la empresa busque de forma constante mejorar sus procesos internos, es por ello que el presente estudio se enfoca en elaborar una propuesta operativa que permita optimizar el aprovisionamiento, almacenamiento, y manejo de los productos en la bodega.

Al desarrollar la propuesta operativa para la bodega de división de licores se pueden obtener una serie de beneficios entre los cuales se destacan la optimización de procesos claves dentro de la bodega. Por otro lado, también abarca mejoras en el control de inventarios y la gestión de la cadena de suministros, fortaleciendo a su vez la competitividad y mejorando su posicionamiento en el mercado nacional.

En términos generales, el desarrollo de la propuesta operativa se justifica debido a la importancia estratégica de la división de licores para los Almacenes Juan Eljuri (AJE), y la necesidad de optimizar sus actividades operativas en la bodega principal ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del problema

Almacenes Juan Eljuri (AJE) División Licores, fue creada en 1925, pero inscrita en 1970. Esta empresa es representante exclusivo de una variedad de marcas de fábrica en el Ecuador. La empresa cuenta con siete divisiones de negocios tales como: motocicletas, perfumes, electrodomésticos, licores, instrumentos musicales, perfumería, bazar y juguetes. La empresa promueve el consumo responsable mediante campañas de educación, con practica de un código de marketing ético apegado a los valores de la empresa generando compromiso con la sociedad mediante programas de responsabilidad social. Esta división de licores cuenta con una amplia



presencia en el territorio nacional. Su casa matriz se ubica en Cuenca y cuenta con agencias en Quito, Guayaquil, Ambato, Manta, Santo Domingo, Machala, Loja y Playas.

La división de licores funciona de forma independiente desde 1980 operando con el mismo RUC de AJE. Esta empresa representa para Ecuador una de las marcas de bebidas Premium y de las más prestigiosas internacionalmente, entre ellas hay bebidas de gran tradición e historia, primicias propias según las nuevas tendencias gastronómicas locales e internacionales.

Esta empresa brinda empleo a más de 300 personas y genera empleo indirecto a más de 3000 familias. Su misión es “Formar parte de los mejores momentos responsablemente. Y como visión se propone “Ser un socio estratégico a nivel mundial”.

AJE, división Licores está conformada por el Gerente General, encargado de la dirección y organización administrativa y establece los planes de acción para alcanzar metas y objetivos planteados. A partir de esto se presentan cinco departamentos de apoyo. Departamento administrativo financiero, conformado por el área contabilidad, Departamento de ventas, que integra el Área de créditos y cobranzas, facturación y vendedores. Departamento de importaciones, que vincula compras, logística y bodegas. Departamento de mercado y el Departamento del talento humano.

A continuación, se muestra la ubicación de AJE en la ciudad de Guayaquil dirección km7 ½ vía a Daule bodegas Hilantex.



Figura 1

Ubicación de Almacenes Juan Eljuri ciudad Guayaquil.



Nota. Adaptado de (Google Maps, 2024).

Entre sus clientes potenciales se encuentran: Corporación La Favorita, Corporación el Rosado, Megatienda Santa María y Gerardo Ortiz & hijos.

Los resultados financieros de AJE demuestran que, para el 2022, la empresa ha disminuido mucho su efectivo al final del periodo que para el 2021 fue de 3.476.245 dólares y para el 2022 se redujo a 1.990.647 dólares. Por lo que se considera importante mantener un control de estas cuentas ya que podrían afectar la estabilidad financiera y permanencia en el mercado de la empresa puesto que como lo menciona el físico matemático Thompson Kelvin “lo que se mide se puede controlar, lo que se controla se puede mejorar y lo que no se mejora, siempre desagrada”.

La problemática central identificada en la Bodega de AJE división Licores, evidencia deficiencias en la bodega principal de licores a causa de la falta de control de licores que ingresan y salen de la bodega, almacenamiento inadecuado, falta de medidas de seguridad que garanticen la protección de la mercancía e integridad de los colaboradores lo que limita su capacidad que conduzca a una gestión eficiente.

Esto se refleja en una falta de conocimiento sobre cómo manejar los productos de forma adecuada y cómo optimizar los recursos disponibles. La falta de optimización en los procesos operativos

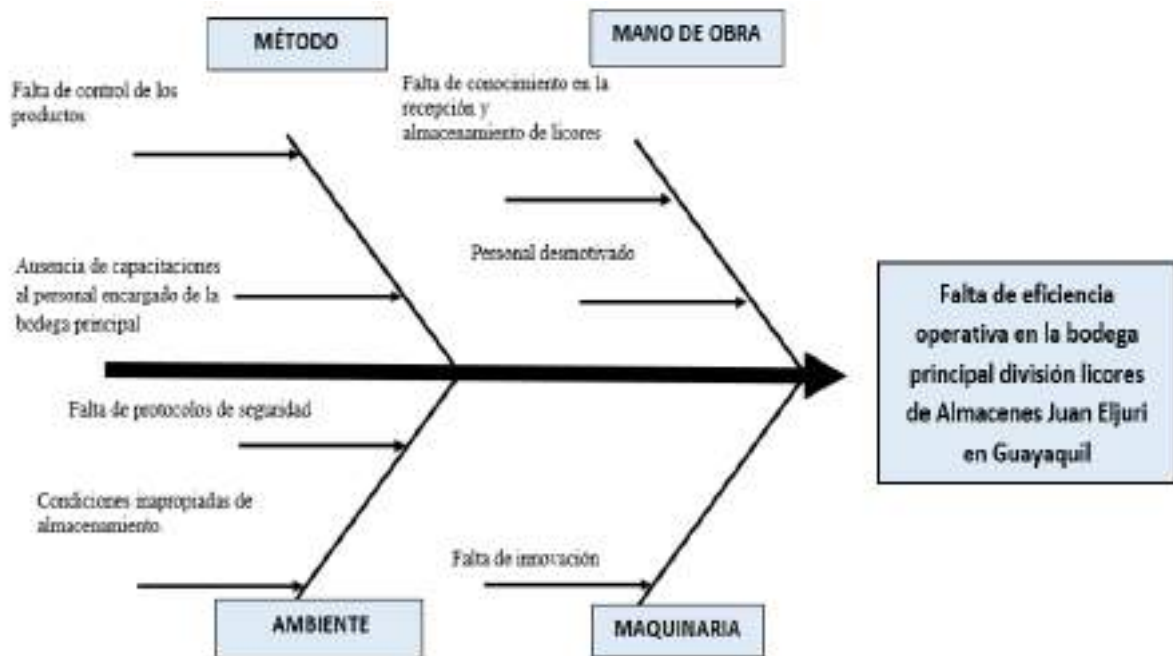
de la bodega como recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería ocasionan retrasos en las entregas, errores y costos adicionales.

Por otro lado, debido a estas problemáticas, se afecta el abastecimiento de licores por lo que es importante diseñar estrategias de mejora en los procesos operativos que les permita tener decisiones fundamentadas y precisas.

En la Figura 3 se detallan de una forma resumida los problemas identificados de forma preliminar en la bodega:

Figura 2

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia

Precisión del tema

El tema de investigación se encuentra delimitado de forma específica a la bodega principal de la división de licores de AJE ubicada en la ciudad de Guayaquil.



Objeto de la investigación

El objeto de estudio fue la operación y procesos de la bodega principal de la división de licores de AJE en Guayaquil.

Objetivo General

Formular una propuesta basada en el modelo SCOR para la operación de la bodega División Licores AJE para agilizar las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de licores que satisfagan las necesidades de los puntos de venta y, por ende, la mejora continua.

Preguntas científicas

¿Cuáles factores contribuirían a disminuir las deficiencias de distribución de licores para para la Bodega de AJE en Guayaquil?

¿De qué manera se pueden mejorar las operaciones de la bodega División Licores AJE para que agilicen eficientemente las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de licores?

¿Cuál es la situación actual en las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de pedidos en la Bodega División Licores AJE?

¿Qué factores claves influyen en el desempeño de las operaciones del centro de distribución de la Bodega División Licores de AJE?

¿Qué métricas e indicadores clave de desempeño se pueden utilizar para formular un plan de mejora en el centro de distribución de AJE?

Declaración de las variables o categorías de la investigación a declarar

Las variables que conforman el presente trabajo de investigación son las siguientes:

Variable independiente: Propuesta operativa

Dimensiones:

- Planificación



- Control de almacén

Variable dependiente: Mejora en las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de licores la bodega División Licores AJE.

Dimensiones:

- Aprovisionamiento
- Almacenamiento
- Distribución

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión de las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de pedidos que satisfaga los requerimientos de los clientes y que a su vez se establezcan los factores claves de éxito que intervienen en la operación del Centro de distribución.
- Diseñar una estrategia operativa que asegure un proceso de mejora continua.
- Formular un plan de implementación.

Identificación de los métodos a emplear

La presente investigación cuenta con una metodología de enfoque cuantitativo el cual permite obtener datos numéricos y estadísticos en relación con la eficiencia operativa de la Bodega de AJE ubicada en la ciudad de Guayaquil. El diseño del estudio corresponde al tipo de campo no experimental ya que la obtención de información se realiza directamente en la Bodega de AJE y no se manipulan o se editan los datos recopilados.

Declaración de población y muestra

La población y muestra estuvo conformada por los colaboradores de la Bodega sujeta a estudio quienes brindaran información relevante y significativa relacionada con la eficiencia operativa de la bodega principal división licores de AJE en Guayaquil.



Declaración de tipo de investigación

En cuanto al alcance o tipo de investigación seleccionada corresponde a una de tipo descriptiva y aplicada puesto que se detallan los hallazgos obtenidos a través de la recolección de datos y aporta al mejoramiento de la cadena de distribución aplicada en la empresa sujeta a estudio.

Principales aportes

El análisis exhaustivo en las estrategias de distribución aporta valor equitativo y compromiso. La eficacia en las estrategias de distribución es esencial para fortalecer las áreas representativas de distribución y su conjunto organizativo, al implementar estrategias de distribución no solo contribuirá al desarrollo y crecimiento de AJE Playas, sino que también se tornará en una misión efectiva como ejemplo para otras empresas.

A través del diagnóstico de las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución se brinda una visión detallada de las operaciones que se dan dentro de la Bodega de AJE, destacando áreas de mejora y determinando los factores claves de éxito para satisfacer las necesidades de los clientes. Desde el plan de implementación se pueden mejorar los procesos logísticos de la bodega, considerando los desafíos y limitaciones que pueden darse dentro de la misma.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

El desarrollo de la investigación es importante porque las deficiencias detectadas en la bodega principal han causado daños en productos, pérdidas de tiempo, quejas y reclamos de los clientes que impactan financieramente a la empresa y que conlleva a la pérdida de clientes potenciales.

En cuanto al ámbito social, la importancia de abordar esta investigación no radica solo en la necesidad de optimizar los recursos de la bodega de división de licores de AJE y en la creación de un ambiente de trabajo ordenado, limpio y seguro para los involucrados en este proceso. Al contar con un ambiente organizado y limpio no solo se optimiza la productividad, sino que además ayuda al bienestar de los colaboradores y muestra una imagen positiva de la empresa ante sus proveedores y clientes.



La novedad de esta investigación se enfocó en la formulación de un plan de implementación que permita mejorar la eficiencia operativa de la bodega principal de la División de Licores de AJE en Guayaquil basada en las deficiencias detectadas en el desarrollo del presente estudio, por lo que se abordaron aspectos críticos que conllevan a la mejora logística interna de la bodega.

Por otro lado, es importante destacar la relevancia científica, ya que en plena era digital la competitividad en el mercado es cada vez mayor y la bodega de AJE debe poder brindar servicios personalizados y confiables a sus clientes. En este sentido, la implementación de herramientas tecnológicas en los procesos logísticos asegura la eficiencia y eficacia de los procesos.

Coherencia entre los elementos del diseño teórico – metodológico.

El diseño teórico - metodológico del presente trabajo de investigación está basado en teorías y conceptos que respaldan en desarrollo de la propuesta operativa para la bodega de la división de licores en base a sus características, entre estos aspectos teóricos se encuentra información relacionadas con las operaciones de almacén, indicadores, distribución, entre otros relacionados con los procesos operativos de la bodega.

El diseño metodológico estuvo elaborado de tal manera que permitió responder a las preguntas de investigación planteadas, a través de los métodos y técnicas de recolección de datos se logró obtener información relevante que permitieron asegurar la viabilidad de la propuesta.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El presente trabajo de titulación se encuentra estructurado en tres capítulos los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

En el capítulo uno se detallan las bases teóricas que sustentan el desarrollo del estudio, aquí se presentan teorías y conceptos claves que permiten mejorar la comprensión del tema y la problemática planteada.

El capítulo dos detalla los aspectos metodológicos que guían el desarrollo del estudio. En este apartado se detallan los instrumentos y técnicas utilizadas para la recopilación de datos, así mismo, se establece la población y muestra de los participantes que brindan información sobre



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

los procesos que se llevan cabo dentro de la Bodega de AJE que a su vez permiten realizar la presentación de los resultados y análisis de la información recopilada.

El capítulo tres expone la presentación de la propuesta basada en las deficiencias detectadas a partir del análisis de los resultados, es decir, en esta sección se realiza el plan de implementación que tiene como propósito mejorar la eficiencia operativa de la Bodega sujeta a estudio. Se determinan las estrategias que se deben aplicar para que la bodega mejore sus actividades y genere mayor ventaja competitiva en el mercado.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

En un estudio desarrollado por Montoya (2022) tuvo como objetivo general proponer un modelo de distribución para el área de almacenamiento de una empresa, investigando de forma específica su valor, tiempos de entrega y su viabilidad económica. Para su desarrollo se utilizó una metodología basada en un tipo de investigación bibliográfica y documental, recopilando información relevante sobre las maquinarias utilizadas en los procesos de almacenaje, manipulación de materiales y productos ubicados en el área de trabajo. Los resultados obtenidos evidenciaron que, es necesario que las empresas cuenten con procesos operativos y actividades para conseguir un buen servicio al cliente. Por ello, una propuesta operativa mejora la organización de los productos y agiliza los procesos que se realizan dentro de ella, por lo cual la forma en la que se almacena la mercadería beneficia el campo físico del área.

Otra investigación elaborada por Arenas (2020) tuvo como objetivo determinar de qué manera la propuesta mejora los procesos de la gestión de almacén en una empresa. Para su desarrollo se aplicó una metodología de tipo aplicada, con alcance descriptiva de diseño no experimental, con corte transversal. Los resultados obtenidos evidenciaron que el área de almacén cumple con el 51% de desempeño de las actividades. La propuesta de mejora de los procesos del almacén logró definir mejoras en los procesos de recepción, almacenaje y despacho de mercadería, además de los equipos y herramientas utilizados para de esta forma mejorar la gestión en el área de almacén de la empresa.

Bajo esta misma línea de investigación Cruz y Ruiz (2022) realizaron un estudio con el objetivo de implementar el modelo SCOR para la mejora en la cadena de suministros de una empresa. para su desarrollo se empleó un estudio con enfoque cuantitativo de tipo aplicada, con diseño no experimental. La técnica aplicada fue el instrumento del cuestionario. Los resultados obtenidos de esta investigación indicaron que, antes de la propuesta de mejora a través del Modelo SCOR los procesos de almacenaje eran deficientes, especialmente en el proceso de abastecimiento, obteniendo una calificación de 2.3 y después de la implementación de mejora se obtuvo una

calificación de 3.9 de 5 lo cual implica una mejora del 69% demostrando lo útil que es el Modelo SCOR para la mejora de procesos en los almacenes de las empresas.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Operaciones de almacén “Warehouse science”

Ortigoza y Clavijo (2020) indican que, las herramientas *Warehouse* están diseñadas para aplicar mejoras en las áreas de almacenamiento.

Según Bartholdi y Hackman (2011) el sistema *Warehouse* se lo conoce como “ciencia” puesto que se desarrollan modelos matemáticos e informáticos. Muchas de las operaciones actuales de almacenamiento están basadas en reglas generales e indicadores. Sin embargo, se puede hacer mucho más. Gran parte de los almacenes tienen registros de los pedidos de cada cliente. Normalmente, esta información es generada por el departamento informático de una empresa como parte de los informes financieros y se puede utilizar también para aplicar ajustes en el diseño del almacén y operaciones de pedidos de los clientes.

Según los aportes mencionados, se destaca que el sistema de gestión de almacenes es una herramienta esencial para mejorar las actividades diarias en las bodegas de cualquier empresa. Su objetivo principal es mantener controlada y monitoreada la transferencia y almacenaje de la mercadería o productos en un almacén, asegurando procesos transparentes y mejorando la eficiencia operativa dentro de las organizaciones.

García (2021) afirma que, *Warehouse* es una herramienta que se ha venido mejorando desde los años 1990, el cual con el paso del tiempo conlleva una mayor capacidad de almacenamiento, el uso de nuevas herramientas de consultas de datos y conexiones a internet o una intranet. En ese sentido, el uso de esta metodología o ciencia en las empresas de gran escala genera numerosos beneficios ya que a través de estos se pueden manejar grandes volúmenes de productos y pedidos, sin embargo, las empresas minoristas también pueden aplicarlos para mejorar su gestión de inventarios, el abastecimiento de productos y la atención a sus clientes.



Adicionalmente, Díaz (2022) menciona que, esta herramienta es una de las que se ha venido evolucionando y revolucionando en distintas áreas para obtener siempre la manera más adecuada de que el empleado y sus máquinas mantengan un ritmo eficiente y capaz de detectar errores que puedan ser prevenidos, permitiendo a las empresas la toma de decisiones a partir de evidencias. Con esta herramienta lo que se busca es reducir los desperdicios, controlar la calidad de los productos junto con el apoyo de los colaboradores, se centra en reducir el espacio de almacenamiento con una mayor precisión.

Bartholdi y Hackman (2011) exponen que, un sistema de gestión de almacenes *Warehouse* es básicamente un software que permite realizar seguimiento y gestionar las actividades de un almacén. Generalmente se construye a través de una base de datos, la cual rastrea todos los productos que llegan y salen del almacén lo cual es fundamental para monitorear las transacciones financieras de una empresa.

De esta forma la base de datos centralizada del sistema *Warehouse* no solo registra las transacciones, sino que también sirve como fuente de información invaluable para tomar decisiones estratégicas relacionadas con el movimiento de inventario.

En cuanto a los beneficios de la implementación de este sistema, se logra evidenciar que este no solo genera impactos positivos en las empresas, sino que también influye en la satisfacción de los clientes mejorando su experiencia a partir de entregas más ágiles y precisas de los productos que solicitan. Para Peláez y Acosta (2021), estos beneficios son mayores en aquellos que consumen productos masivos debido a que permite agilizar la entrega del producto y, por ende, algunas investigaciones demuestran que hay dos herramientas de apoyo para la gestión y seguimiento de los pedidos resaltando el código de barras y RFID.

Bajo este contexto, las empresas deben analizar los sistemas de código de barras, etiquetas RFID e incluso los códigos QR (Quick Response), este último es otra herramienta que puede ser alineada a un sistema *Warehouse*. Estos elementos pueden ser leídos mediante dispositivos ópticos, los mismos que envían información a una computadora de forma constante como si fuera



ingresado manualmente. Aun así, una de las grandes ventajas es que a través de estos sistemas la manipulación de datos es menor, por lo que los errores humanos son mínimos.

En términos generales, se destaca que a través del *Warehouse* se puede obtener una lectura automatizada de datos a través de dispositivos que reducen de manera significativa la manipulación de datos, y, por ende, contribuyen a la reducción de errores humanos. Su implementación dentro de las empresas también conduce a una mejora en la precisión de datos, reduce tiempos, y recursos requeridos para procesar y gestionar la mercadería de las empresas. Por ello, como se indicó anteriormente la combinación de tecnologías como los códigos de barra, etiquetas RFID y códigos QR las empresas mejoran sus procesos brindando una mejor experiencia a sus clientes.

1.2.2 Funcionalidades de Warehouse Management System

De acuerdo con Peláez y Acosta (2021) entre las funcionalidades típicas de *Warehouse* se encuentran las siguientes:

- Programar actividades en el almacén, asignación de personal, equipo de manejo de materiales, ejecución de procesos, gestión de movimiento del personal (colocación y extracción de productos).
- Planear las actividades en la gestión de almacén como: registro de utilización de personal y equipos por hora, medir la ocupación del amasen y eficiencia de las operaciones.
- Procesar ordenes según la capacidad, necesidad del servicio, requerimientos de recogida de productos, junto con la sincronización y aplicación de varias técnicas como: olas, lotes, preparación por áreas.
- Generar *advanced shipment notification* (ASN) los cuales permiten notificar la recepción de pedidos.
- *Slotting* o gestión de ubicación adecuada para los productos.



- Conexión con aplicaciones web con el cual los usuarios tienen acceso a la información del almacén, inventarios, ubicación de productos y otros datos de la gestión de almacenes.
- Administrar patios, inventarios, tráileres ubicados fuera del depósito, puertos a asignar comuniones, programación, registro y monitoreo de operaciones de *crossdocking* en entrada y salida de tráileres.
- Generar ofensas de trabajo que fomenten el valor del servicio como: clasificación por precio, empaque, asignación de inventarios, incluido reglas para gestionar su rotación.
- Configurar cajas a usar según la cantidad, ciclo de vida, tipo de producto y volumen de pedido.
- Planear y controlar rutas de procesos de la gestión de almacenes.

Se puede evidenciar que el sistema *Warehouse* es una herramienta de gran ayuda para cualquier empresa que dependa de la gestión de inventarios y operaciones logísticas. Sus funcionalidades permiten programar y asignar actividades en el almacén o bodega de las empresas, ayudando a que los pedidos se procesen de forma efectiva.

Al conectar este sistema con aplicaciones webs los usuarios pueden obtener información en tiempo real sobre los inventarios, su ubicación, y demás información importante para su gestión facilitando la toma de decisiones y mejorando la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.

1.2.3 Indicadores de almacén

Mora (2017) menciona que, la gestión de almacenes debe estar siempre alineada a la gestión de aprovisionamiento y distribución, por ello, el control de los procesos generados dentro del almacén es parte fundamental en cuanto al impacto de los costos de operación sobre la operación logística. En la Tabla 3 que se muestra a continuación, se detallan los principales indicadores de almacén o bodega que permiten evaluar el desempeño de las áreas y procesos que se llevan a cabo dentro de un área de almacenamiento, guiando de esta manera a los directivos hacia la mejora continua de sus operaciones.



Tabla 1

Indicadores de almacén o bodega

Indicador	Descripción	Formula
Costo de unidad almacenada	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas durante un periodo de tiempo específico.	$= \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Unidades almacenadas}}$
Costos por unidad despachada	Se refiere al porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución	$= \frac{\text{Costo operacion de bodega}}{\text{Total de unidades despachadas}}$
Unidades despachadas por trabajadores	Consiste en conocer el número de unidades despachadas o cajas por cada trabajador del total despachado	$= \frac{\text{Total de unidad despachada}}{\text{Total de trabajadores en despachado}}$
Costo metro cuadrado	Permite conocer el valor de mantener un metro cuadrado en las bodegas	$= \frac{\text{Costo total de bodega}}{\text{Total del area de almacenamiento} * \text{total}}$
Costo de despachos por trabajadores	Permite conocer el costo con el que participa cada trabajador dentro del total de despacho de productos	$= \frac{\text{Costo operativo de bodega}}{\text{Numero de trabajadores en bodega}}$
Nivel de cumplimiento o de despachos	Mide en nivel de efectividad de los despachos de mercancía de los clientes en cuanto a los pedidos enviados durante un periodo de tiempo determinado.	$= \frac{\text{Despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Total de despachos requeridos}}$

Nota. Adaptado de (Mora, 2017).

Además de los indicadores expuestos en la tabla anterior, de acuerdo con Morrillo (2022) existen indicadores de almacén que se utilizan para realizar seguimiento a los proveedores y miden factores como:

- Cantidad de productos que se han solicitado.
- Cantidad de productos que se han servido.
- Tiempo que se ha tardado desde la solicitud del pedido hasta que se han servido.
- Si existieron daños de productos en el camino.
- Si se seleccionó la ruta más conveniente.
- Si durante su transporte se tomó en consideración aspectos como la temperatura y la iluminación.
- Medición de la obsolescencia o caducidad de los productos.
- Si contienen errores ocultos.
- Errores en los envíos de los productos, entre otros.

Como lo menciona Morrillo (2022) no es recomendable que las empresas cuenten con pocos indicadores para medir la eficiencia del almacén porque pueden perder su efectividad, y del mismo modo no es conveniente tener demasiados puesto que se puede perder mucho tiempo en investigar, evaluar, y estudiar la información recopilada.

En ese sentido, los indicadores almacén son de gran relevancia en los almacenes de las empresas puesto que les permiten medir y optimizar el rendimiento de sus actividades logísticas. Los indicadores de desempeño -*Key Performance Indicators* KPIs- o indicadores clave de negocio expuestos anteriormente ayudan a las empresas a evaluar la eficiencia en la recepción de productos, rotación de inventarios, tiempos de despacho y otros elementos críticos de la gestión logística. A través de su aplicación se pueden detectar áreas que requieren mejoras y tomar decisiones acertadas y oportunas teniendo en consideración que mejorar es parte esencial para mantenerse competitivos en el mercado.



1.2.4 Modelo SCOR

Según lo expuesto por Lama y Cruz (2005), el modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model*) es una herramienta que permite representar, analizar y configurar las cadenas de suministros. Este modelo fue desarrollado en el año 1996 por el “Consejo de la Cadena de Suministro, *Supply-Chain Council (SCC)*” una empresa independiente sin fines de lucro, como una herramienta de diagnóstico estandarizada para la cadena de suministros.

“El modelo SCOR incluye todas las actividades relacionadas con los clientes (desde la entrada de ordenes hasta el pago de las facturas) todas las transacciones físicas de materiales (desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes, incluidos equipos, suministros, repuestos, productos, software, entre otros.) y todas las interacciones con el Mercado (desde la demanda agregada hasta el cumplimiento de cada orden). Sin embargo, no intenta describir cada Proceso de Negocio o Actividad. Específicamente; el modelo no contiene: Ventas y Marketing (generación de la Demanda), Desarrollo del producto, Investigación y Desarrollo, y algunos elementos de Servicio Posventa al Cliente” (Lama & Cruz, 2005).

Álzate y Boada (2023) indican que este modelo se conceptualiza en cinco aspectos los cuales son:

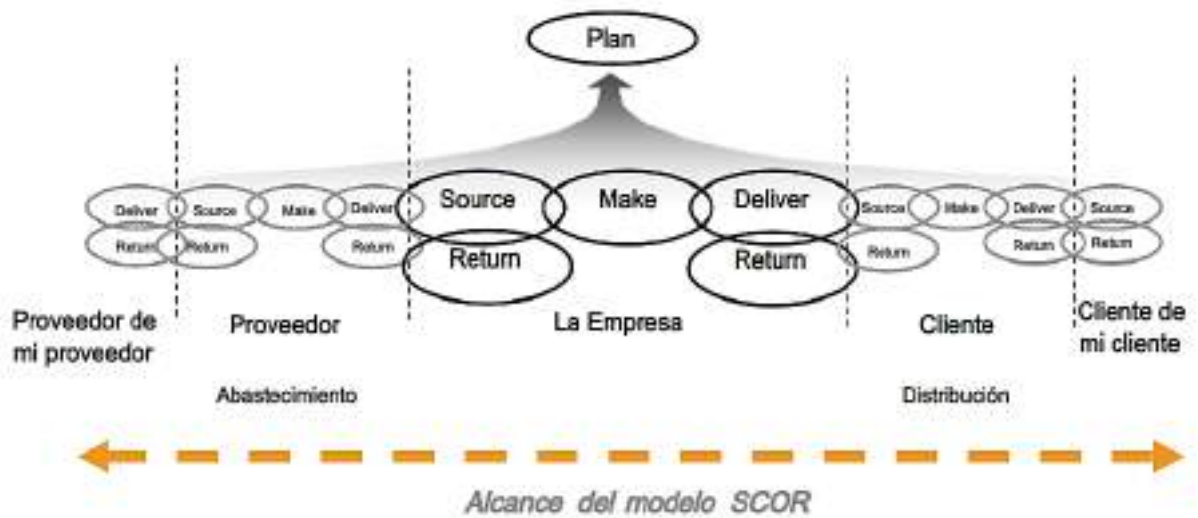
- Descripción estándar y detallada de la gestión de los procesos que se ejecutan en la cadena de suministros.
- Estructura de un marco de referencia de las relaciones que dan entre los procesos de la cadena de suministros.
- Estandarización y medición de indicadores de desempeño que permiten evaluar y cuantificar el rendimiento de cada proceso.
- Gestionar las mejores prácticas de tal forma que se dé el mejor desempeño en cada proceso.

- Estandarizar y alienar las características y funciones del software a las necesidades de los procesos.

De acuerdo Velasco (2023) con en este modelo los procesos de la gerencia: planear (*plan*), buscar proveedores (*source*), hacer (*make*), despachar (*deliver*), devolver (*return*) y habilitar (*enable*) se usan para modelar una cadena de abastecimiento como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Modelo SCOR



Nota. Adaptado por (Velasco, 2023)

Es importante mencionar que el modelo SCOR también se desarrolla teniendo en consideración los flujos de (bienes, información, conocimiento y recursos) y señala un proceso que no siempre es identificado, el de habilitar.

“Es importante resaltar que el modelo SCOR permite la evaluación y mejora de los procesos inmersos en la cadena de suministro, lo cual representa mayores beneficios para la empresa. Otra ventaja del modelo radica en la gran adaptabilidad que tiene, ya que puede ser aplicado indistintamente del tipo y/o tamaño de la organización” (Alzate & Boada, 2023).



A criterio de Plochét (2020) al utilizar el modelo SCOR los usuarios de este pueden tomar la decisión de mover algunos procesos a otras secciones. Este modelo es flexible y puede estar sujeto a modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, puede ser aplicado en múltiples industrias, por lo que las ubicaciones del proceso en el modelo no son obligatorias o rígidas en su totalidad. Sin embargo, en caso de realizar estas modificaciones se debe tener cuidado en no duplicar procesos.

El SCOR no es considerado una camisa de fuerza para las empresas, por el contrario, es una guía que puede ser adaptada a las necesidades de cada empresa, sin importar su tamaño, sector o complejidad de la cadena de suministro. La implementación de modelo SCOR en las bodegas permite obtener una mayor flexibilidad, agilidad y sensibilidad de la demanda así mismo permite reducir costos e incrementar la productividad de los productos de la cadena de suministros.

1.2.5 Justo a tiempo (JAT)

De acuerdo con Sánchez y Pérez (2022) en este tipo de modelo la cercanía de suministros influye directamente en las actividades y flexibilidad, así como la modificación y adaptación a entornos estables, pero con leves modificaciones en los requerimientos del entorno, pero a partir de empresas interdependientes más pequeñas en la automatización.

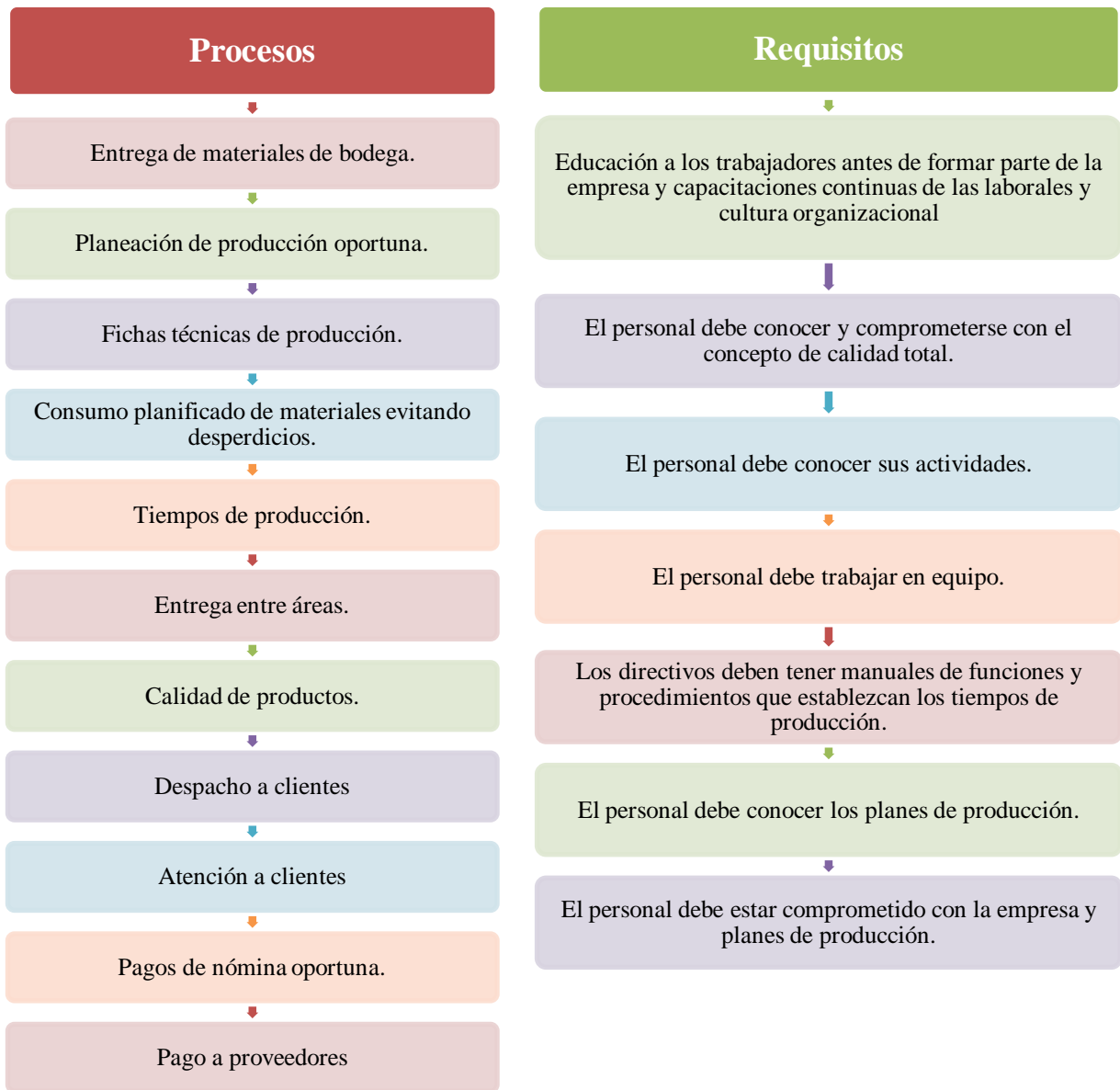
Como lo indica Rincón et al., (2021) el Modelo JAT según en la gestión administrativa no existe el margen de seguridad, pues se tiene tanta seguridad en cada uno de los procesos que como en la gestión oportuna de los trabajadores que no se tiene desconfianza y en el momento planeado estará la materia prima, ni antes ni después. En ese sentido, para poder desarrollar un sistema de justo a tiempo se requiere mantener una cultura de cumplimiento, lealtad, responsabilidad y gran respeto.

Por otro lado, según Gamboa y Jiménez (2023), el sistema JAT es un gran problema si un proveedor de materias primas sufre algún daño o avería y no puede entregar los productos en el tiempo solicitado, por lo que, es muy posible que se interrumpan todas las actividades de la línea de producción. Un pedido repentino e inesperado de bienes puede causar retrasos en la entrega de productos terminados a los clientes finales.

En las Figuras 4 y 5 se evidencian algunas de las características y requisitos que deben tener las empresas a nivel interno y externo para poder implementar el modelo de justo a tiempo de forma exitosa en las empresas:

Figura 4

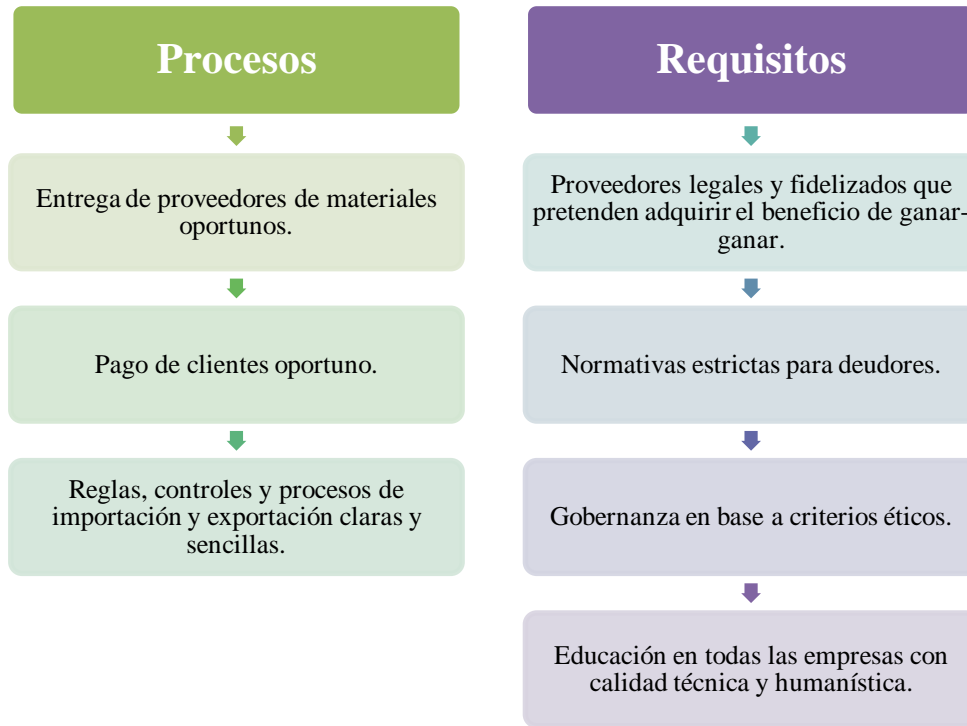
Características del modelo justo a tiempo dentro de la empresa



Nota. Adaptado de (Rincon et al., 2021).

Figura 5

Características del modelo justo a tiempo fuera de la empresa



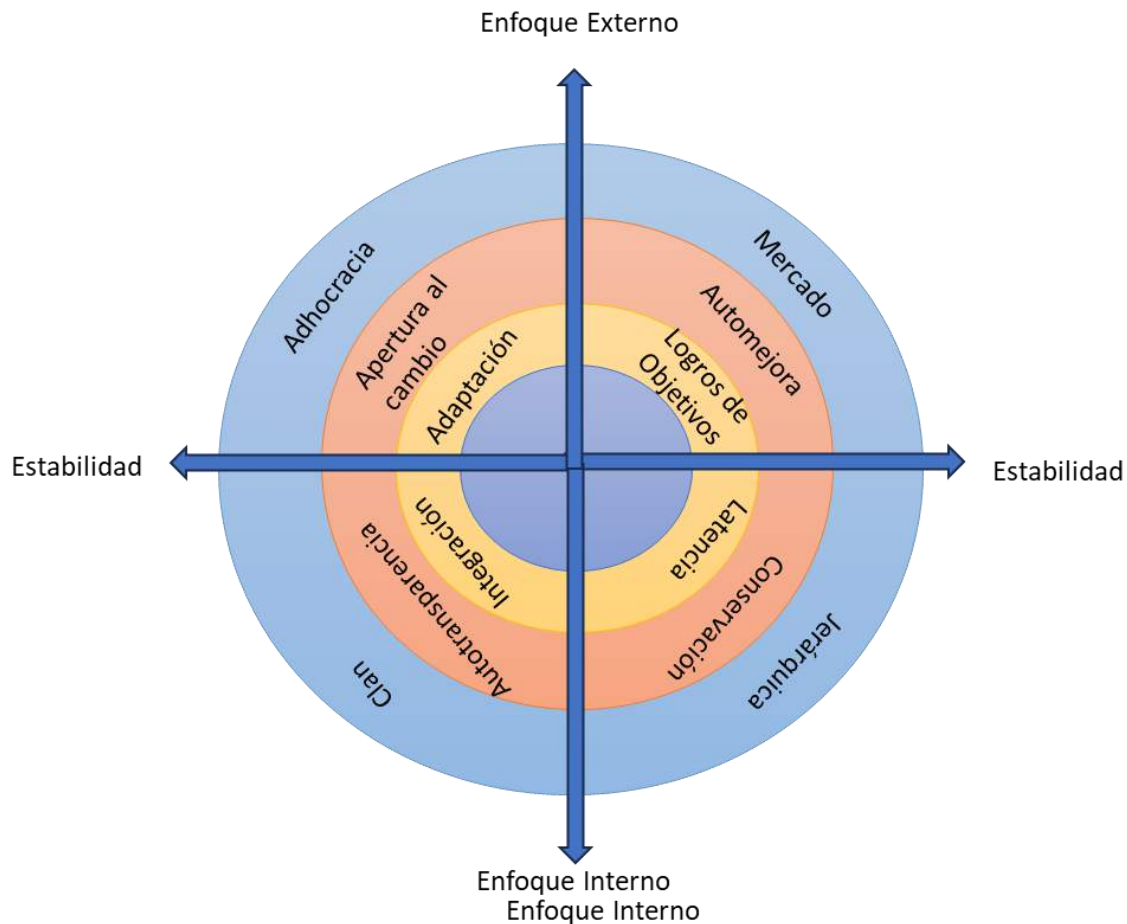
Nota. Adaptado de (Rincon et al., 2021).

El sistema JAT no es una tarea simple, su implementación requiere de una cultura organizacional sólida que se base en la confianza, responsabilidad y compromiso de cada uno de los involucrados. La clave de su éxito está en mantener una estrecha relación con proveedores, fabricantes y clientes ya que todos deben alinearse a con objetivos en común como reducir inventarios e incrementar la eficiencia. No obstante, si las empresas logran dominar este modelo pueden obtener grandes beneficios como una cadena de suministros más eficiente, rentable y sostenible.

En la Figura 5 se muestran los enfoques internos y externos que tiene el modelo JAT en las empresas:

Figura 6

Enfoques del modelo Justo a tiempo



Nota. Adaptado de (Rodríguez & Romo, 2013).

Según lo menciona y teniendo en cuenta la figura 6 se puede ver que algunas empresas, se encuentran más enfocadas en el cambio del entorno, y por ello, se enfocan más en la flexibilidad, la toma de decisiones es más autónoma en los niveles más inferiores, no obstante, como referencia en las empresas burocráticas las modificaciones del entorno así como el mercado no cuentan con la misma capacidad de respuesta o agilidad en la adaptación, así mismo con las empresas más pequeñas que dependen de las cadenas de suministros externas como proveedores y que no comprenden la dinámica externa a nivel global por desconocimiento.



1.2.6 Aprovisionamiento

De acuerdo con López (2021) en estos procesos se encuentran la realización de pedidos, el transporte y almacenamiento de las materias primas y otros aprovisionamientos requeridos para dar inicio a los procesos productivos. El objetivo principal es la que la empresa pueda realizar sus actividades de forma continua e ininterrumpida. Además de esto el área de aprovisionamiento debe intentar adquirir los suministros en las mejores condiciones, evitando lo más que se pueda el exceso de inventario.

Según Escudero (2023) las funciones del aprovisionamiento son las siguientes:

- Obtener los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de las mercaderías.
- Gestionar el almacenamiento y los costos relacionados con los mismos, haciendo uso de técnicas de manipulación y conservación.
- Mantener controlados los inventarios aplicando técnicas que permitan contar con los mínimos de stocks de cada material o mercadería.

Para Parra et al., (2022) el aprovisionamiento ha tenido diversos cambios a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque hacia el precio de compra, hasta un entorno de alianzas, integración de procesos de las relaciones entre la empresa que adquiere los productos y la empresa que los provee.

Por otro lado, los tipos de aprovisionamiento según Izquierdo (2023) se pueden clasificar de siguiente manera:

- Punto de pedido: hace referencia a los pedidos cuando en el almacén se cuenta con una determinada cantidad de inventario.
- Planificación de necesidades: se trata de prever la demanda en el futuro, es decir, realizar el proceso de aprovisionamiento de acuerdo a estimaciones de la demanda.



1.2.7 Almacén

Para Morrillo (2022) el almacén es un espacio físico en el cual se lleva a cabo la recepción, custodia, conservación y expedición de mercancías. Es el área donde se guarda cualquier tipo de artículo que se vende al por mayor. Los almacenes forman parte de la cadena de producción y cada día se han ido especializando más con el propósito de brindar suministrar la mercancía en buen estado. En los almacenes se encuentran distintas actividades como: gestión de entrada y salida de pedidos, gestión de ubicación: clasificación y colocación, preparación de pedidos, gestión de salida de pedidos, protección y conservación.

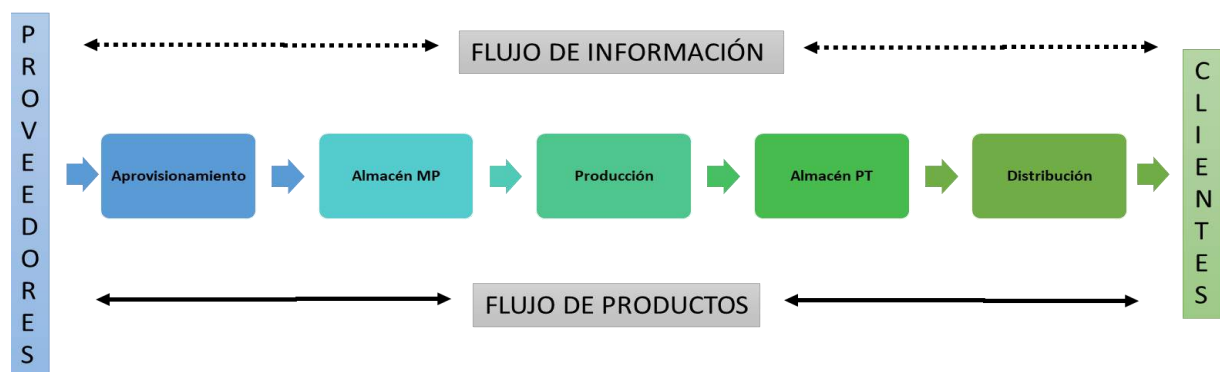
Además, según Morrillo (2022) también existen diversas funciones como: recepción de materiales, registro de entrada y salidas de almacén, almacenamiento de materiales, mantenimiento de materiales, despacho de materiales, coordinación de almacén con las otras áreas de control de inventarios y contabilidad.

El almacén es parte de la cadena de suministros y logística empresarial, por lo que un almacén gestionado adecuadamente puede mejorar la eficiencia operativa de las empresas, reducir costos y mejorar la satisfacción de los clientes.

La posición del almacén dentro de la cadena de suministros depende de si es un almacén de materias primas o si es un almacén de productos terminados como se muestra en la Figura 6:

Figura 7

La función del almacén según el tipo de mercadería en la cadena de suministros



Nota. Adaptado de (Centro de estudios ADAMS, 2021).

Como se puede observar la cadena de suministros no está únicamente compuesta por el fabricante y el proveedor sino también por los tipos de almacén que existen e incluso los clientes.

1.2.8 Tipos de almacenes

Existen varios tipos de almacenes y en estos tiene mucha influencia su ubicación y características de los productos y del almacén. Según el libro de Centro de estudios Adams (2021) la primera decisión que se debe tomar en relación con el tipo de almacén es la centralización o descentralización de estos. La descentralización de estos tiene influencia en los costos puesto que se requiere de menos recursos humanos ya que el equipo se enfoca en volúmenes más reducidos. Por otro lado, la ubicación del almacén es una decisión que puede tomarse en base a varios A factores los cuales pueden ser:

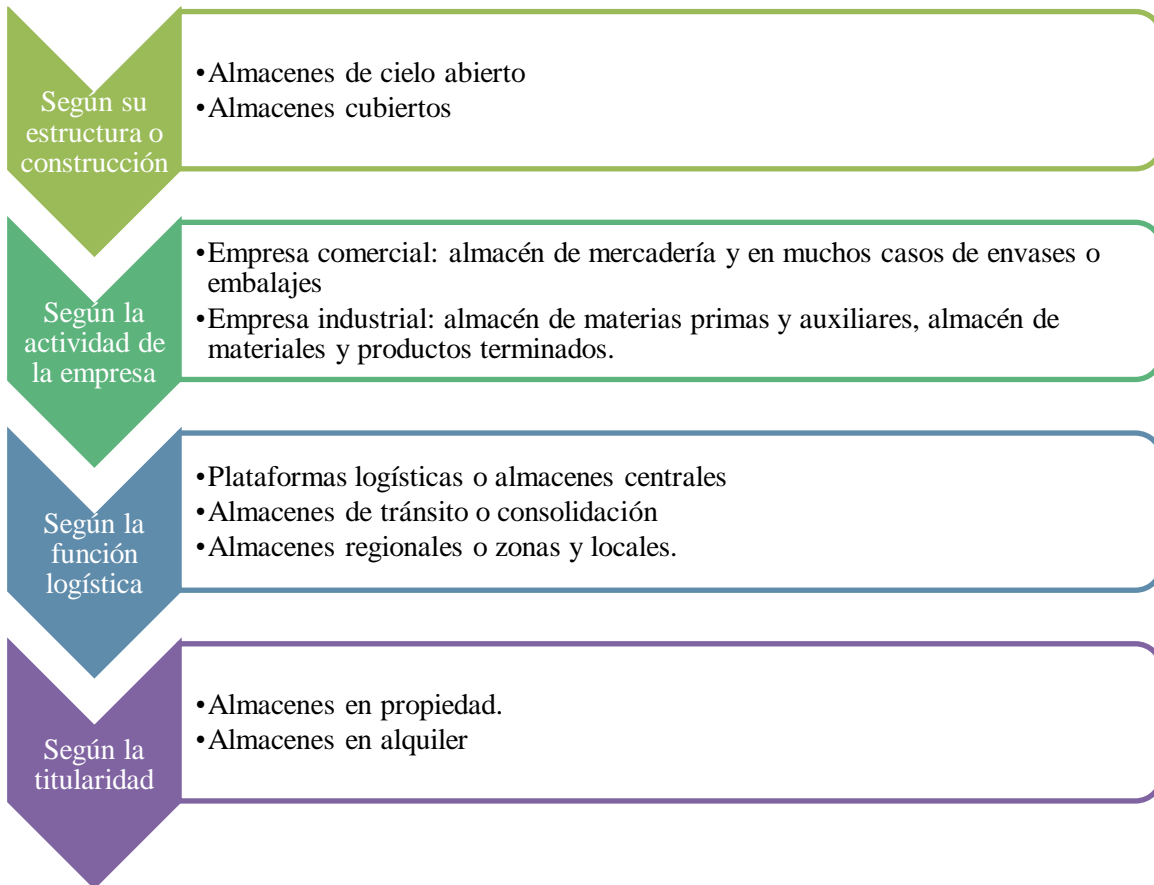
- **Costos de transporte:** se refiere a colocar los productos en un lugar donde el costo de transportarlos sea menor.
- **Atención al cliente:** hace referencia a situar el almacén en un lugar donde se pueda garantizar un mejor tiempo de entrega al cliente.
- **Ingresos:** se refiere a situar el almacén en un lugar donde se aseguren la mayor cantidad de ingresos posibles para la empresa.

Bajo este contexto Escudero (2023) indica que la actividad de almacenamiento de mercancías puede llevarse a cabo en empresas con actividades industriales o comerciales en estructuras edificadas o no, con mercancías muy variadas, en base a distintos acuerdos económicos, legales, entre otros. En ese sentido, en ocasiones las empresas deben clasificar sus almacenes según las características comunes que permiten su agrupación.

La clasificación de los almacenes permite entender cómo funcionan los procesos de almacenamiento y distribución. Por ello, en la Figura 5 se mencionan los principales tipos almacén con sus características fundamentales:

Figura 8

Tipos de almacén



Nota. Adaptado de (Escudero, 2023).

1.2.9 Distribución

De acuerdo con Milo (2020) el proceso de comercialización es realizado en base a la función de intermediación entre dos sectores que son la producción y el consumo. Por lo cual, las actividades que se implementan para la distribución de productos o servicios son realizadas por una serie de personas o empresas que actúan como intermediarios entre los productores y clientes.

Para Molinillo (2020) la distribución tiene como propósito colocar los productos y servicios a



disponibilidad de los consumidores finales, para este proceso de debe planificar, desarrollar y coordinar una serie de actividades que permitan satisfacer los deseos y necesidades de cada uno de los clientes.

Para Bravo (2019) los procesos de distribución son los productos que se encuentran listos para ser introducidos al mercado, desde que un producto es producido hasta que llega al consumidor final. Los directivos de las empresas deben establecer los métodos y medios que se van a emplear para hacerlos llegar a los clientes. Por ello, se debe determinar medios para la distribución física, y es ahí donde entran los procesos de distribución.

Como evidencia en la literatura expuesta anteriormente, el proceso de distribución no solo abarca el transporte de productos, sino que también incluye los canales de distribución, intermediarios de la cadena de suministros, estrategias de publicidad y gestión de inventarios entre otros elementos claves.

1.2.10 Operadores en la actividad de distribución

La distribución comercial es un proceso importante en la economía, puesto que ayuda a que los productos lleguen de manera adecuada a los clientes. Como lo indica Molinillo (2020) para que estos productos y servicios lleguen a los consumidores finales, se planifica, ejecuta y se coordina una variedad de acciones y actividades con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

De acuerdo con Casares et al., (2022) los agentes económicos que participan en la distribución de productos o servicios en el mercado se agrupan en tres clases: comerciales, intermediarios no comerciales y otros prestatarios de servicios distributivos.

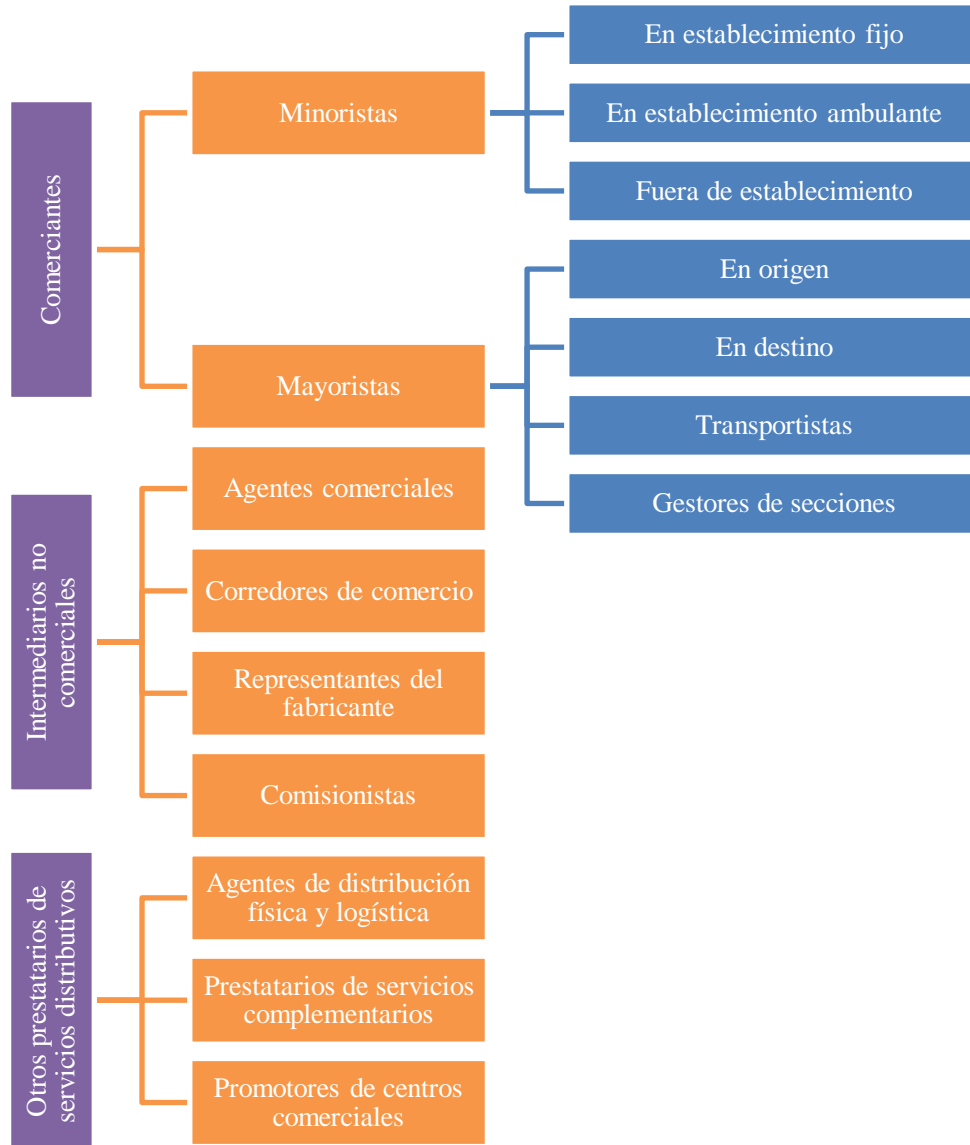
La distribución de productos y servicios es un proceso complejo que abarca varias actividades que permiten satisfacer o cubrir las necesidades de la sociedad. Es importante comprender que en este proceso participan varios agentes económicos que trabajan en conjunto para conseguir que los productos lleguen a su destino.

En la Figura 6 se pueden observar detallan los operadores que participan en la distribución

comercial:

Figura 9

Operadores de la distribución comercial



Nota. Adaptado de (Casares et al., 2022).

1.2.11 Estructura y clasificación de los canales de distribución

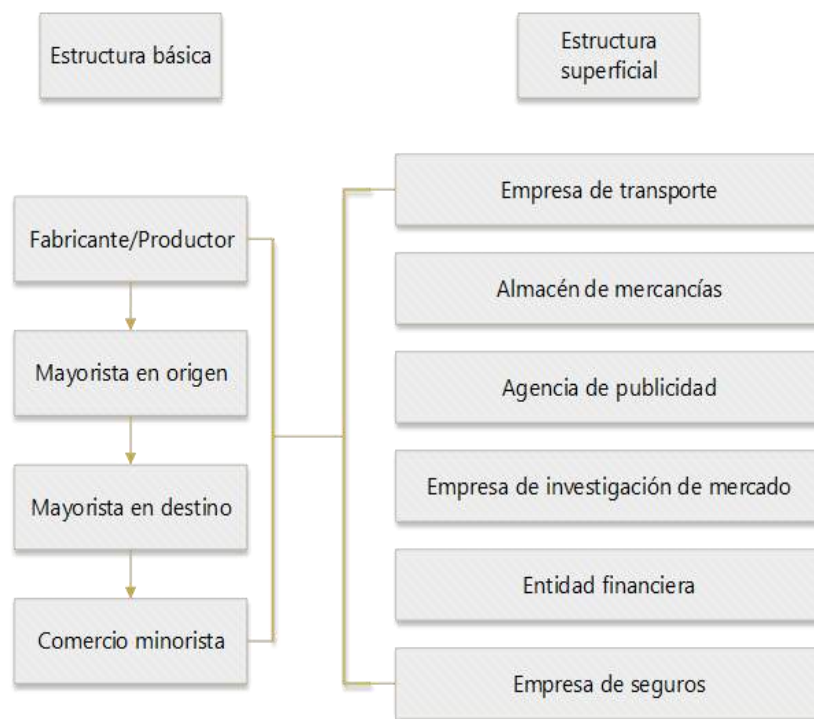
Para Cedeño (2021) la distribución de los bienes y servicios desde su producción hasta su distribución o destino final implica la participación de varias entidades que facilitan su traslado.

Cuando un canal no es directo, el fabricante debe encargarse de todo el proceso y la entrega del producto al consumidor final. Cuando un canal es indirecto, hay intermediarios y agentes comerciales que realizan varias funciones y se distribuyen las actividades entre ellos.

En la Figura 7 se pueden evidenciar los tipos de estructuras que tienen los distintos canales de distribución:

Figura 10

Tipos de estructura en canales de distribución



Nota. Adaptado de (Molinillo, 2020).

Como se puede observar en la figura anterior y de acuerdo con lo expuesto por Ripol et al., (2022) en el proceso de distribución intervienen varias empresas. Algunas de estas son intermediarias que adquieren y distribuyen la mercancía. Otros son agentes que contribuyen a distintos segmentos del canal. El canal de distribución tiene dos tipos de estructuras: las que definen las funciones básicas y las que determinan formas superficiales.

Por otro lado, UNIR (2022) expone que la decisión de qué medio de distribución se debe



seleccionar en las empresas está relacionada con los costos, pero al mismo tiempo con el control que esta desea tener sobre los productos que ofrece a sus clientes o la percepción que estos tienen. Una óptima estrategia de distribución es importante en el éxito de los productos en el mercado.

Esto indica que las empresas al momento de elegir sus canales de distribución deben tener en consideración tanto las funciones esenciales como la forma en la cual se presentan los productos a sus clientes, además de la percepción que tienen de la empresa.

1.2.12 Clasificación de los canales de distribución

Para Barrientos et al., (2020) actualmente el mercado se caracteriza por ser complejo y por mantenerse en constante dinamismo. Las empresas tienen que enfrentar día a día un entorno empresarial altamente competitivo, lo cual los lleva a adoptar varias políticas o estrategias que les permita mantenerse activos y sobresalir. Estas estrategias pueden ser innovación de productos, expansión del mercado, personalización de productos y servicios, optimización de costos y otras estrategias elaboradas para generar ventaja competitiva.

Por otro lado, como lo indica Castellanos (2021) los canales de distribución pueden ser variados, desde la venta directa en tiendas físicas, ventas online, la distribución a través de mayoristas, acuerdos de colaboración con otras entidades o intermediarios. Cada canal cuenta con sus propias características y desafíos, lo cual causa que la gestión y manejo de estos canales sean cruciales para el éxito de una empresa.

En ese sentido, es importante mencionar que las empresas deben estar en la capacidad de adaptarse constantemente a los cambios que se dan en el mercado e implementar estrategias innovadoras para generar ventaja competitiva. Además, la gestión y manejo de los canales de distribución es crucial para el éxito de una empresa, ya que cada canal tiene sus propias características y desafíos.

Canales de distribución según la longitud: de acuerdo con Molinillo (2020) estos pueden ser directos e indirectos, esto depende de si existen intermediarios o no.

- Canales indirectos. - se dividen en cortos, con un solo intermediario el cual

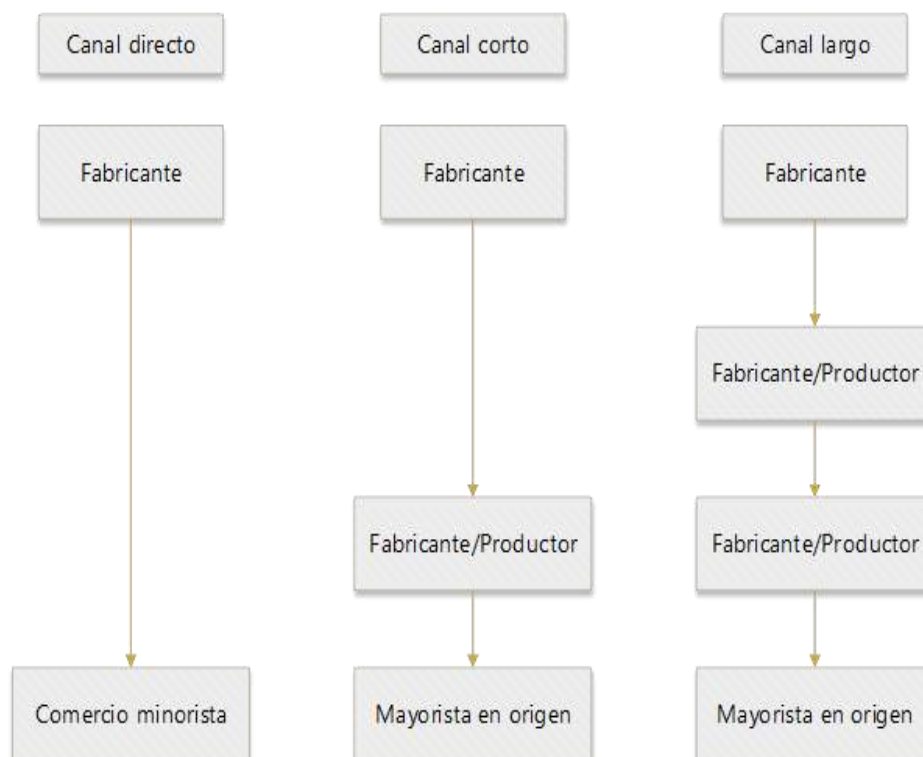
generalmente es un detallista que compra al productor y lo vende al consumidor final y canales largos con al menos dos intermediarios, mayorista y detallista. Por ejemplo, un canal indirecto es la fruta que se vende en los mercados, que va desde el agricultor al mayorista y del mayorista al frutero.

- Canales directos. - son en los que no actúa un intermediario y el productor comercializa o vende al consumidor final. La problemática principal es que se requiere de mucha inversión para distribuir el producto y se pierde la capacidad de adaptación al mercado.

En la Figura 8 se detallan los canales de distribución comercial según su longitud

Figura 11

Canales de distribución según su longitud



Nota. Adaptado de (Molinillo, 2020).



Canales de distribución según el grado de vinculación entre los miembros de la estructura

básica: Según lo expuesto por García (2020): la estructura básica tiene varios vínculos entre sus miembros entre los cuales se encuentran:

- Canales tradicionales o independientes: estos cuentan con un vínculo reducido entre los participantes del canal de distribución. Solo se enfoca en la compra-venta de productos siguiendo las normas de los mercados, aquí no se mantiene ninguna relación comercial.

Es decir, en este tipo de canal los más beneficiados pueden ser los productores puesto que les favorece tener el control absoluto de sus productos, sin embargo, puede implicar desventajas para los consumidores ya que por lo general estos buscan una mayor cantidad de opciones.

- Sistema vertical de distribución: estos tienen una mayor coordinación entre miembros de varios niveles del canal. Los lazos de propiedad o contractuales garantizan una relación a largo plazo y reducen la incertidumbre futura.

Teniendo en consideración lo expuesto, este tipo de canal beneficia tanto a los productores ya que pueden mantener control de sus productos y a los consumidores ya que tienen mayor acceso a diferentes opciones.

- Sistemas horizontales. Se forman por la unión de agentes de distribución del mismo nivel, con el propósito de llevar a cabo acciones conjuntas para obtener mayor fuerza en negociaciones y reducción de costos. Estas pueden ser no espaciales que son las que se no se encuentran en un mismo sitio físico y espaciales que están en una zona geográfica bien definida y requiere fomentar la economía en el área.

En términos generales, de acuerdo con los canales de distribución según su grado de vinculación entre los miembros de la estructura básica se destaca que es importante comprender las funciones que tienen dichos miembros.



1.3 Bases normativas y legales

La bodega de la división de licores de AJE, gira en torno a productos que se comercializan y en su mayoría son importados y de marca, por ello, el proceso está condicionado a la actividad que realiza. En ese sentido, el marco legal se compone de la siguiente manera:

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) constituye el ordenamiento jurídico fundamental del Estado, estableciendo los principios, derechos, deberes y la organización del poder público e indica que:

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

“El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá: (...) 5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito” (Art. 334)

Ley de compañías

En lo que respecta a la Ley de Compañías (2020) se establece lo siguiente:

“Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. La Ley también reconoce a las sociedades por acciones simplificadas, que podrán constituirse mediante contrato o acto unilateral. Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999. Nota: Artículo sustituido por Disposición reformativa primera de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 151 de 28 de febrero del 2020” (Art. 1).



“El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos”. (Art. 4).

“Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.” (Art. 5).

“Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta” (Art.318)

Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones - COPCI

Debido a que la división de licores de AJE obtiene gran parte de sus productos a través de importación es necesario establecer los artículos más relevantes mencionado en el Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones – COPCI (2019) los cuales mencionan:

“Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.” (Art. 1).

“Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como: a. Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; o, b. Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas



o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto. Se reconocerán también otras modalidades que se contemplen en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador. Los aranceles nacionales deberán respetar los compromisos que Ecuador adquiera en los distintos tratados internacionales debidamente ratificados, sin perjuicio del derecho a aplicar medidas de salvaguardia o de defensa comercial a que hubiere lugar, que superen las tarifas arancelarias establecidas.” (Art. 77).

“Entre las medidas no arancelarias que prevé esta normativa se encuentran los contingentes no arancelarios, las licencias de importación, las medidas sanitarias y fitosanitarias, las reglamentaciones técnicas; y cualquier otro mecanismo que se reconozca en los tratados internacionales debidamente ratificados por Ecuador. Los requisitos y procedimientos para la aplicación de estas medidas se establecerán en el reglamento a este Código.” (Art. 82).

“La autoridad aduanera nacional será la encargada de realizar la vigilancia y verificación del cumplimiento de las reglas de origen de las mercancías de importación, cuando se trate de productos de origen extranjero, independientemente del régimen aduanero al que se importan. Para el efecto, podrá hacer uso de todas las atribuciones que la ley y los convenios internacionales le confiere para el control de las mercancías importadas, incluyendo la verificación en fábrica de los procesos de producción de los bienes importados al país.” (Art. 86).

“Cuando existan dudas acerca de la autenticidad de la certificación, del cumplimiento de las normas de origen aplicables o cuando el certificado de origen no se presente, contenga errores, o esté incompleto, para la nacionalización de las mercancías de origen extranjero, la Administración Aduanera podrá aceptar la constitución de una garantía por el valor de los aranceles, derechos y tributos correspondientes, de conformidad con las disposiciones reglamentarias aplicables.” (Art. 87).



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación corresponde al cuantitativo el cual como lo mencionan Zúñiga et al., (2023) se caracteriza por enfocarse en la medición y análisis de datos numéricos. En este enfoque se recopila información que puede ser sometida a cuantificación, seguida de un análisis exhaustivo a través de técnicas estadísticas, es decir, permite establecer relaciones causales y tendencias de comportamiento a gran escala.

Se considera cuantitativo puesto que, permitirá definir con mayor claridad a través de tablas y figuras estadísticas los elementos que causan deficiencias en la bodega de licores, estableciendo los factores relacionados con el manejo de inventario y aspectos que pueden ser mejorados a través de la propuesta.

1.2 Alcance de la investigación

Descriptiva: de acuerdo con Arias y Covinos (2021) se la puede definir como aquella que se enfoca en la descripción de un fenómeno de forma detallada, es utilizada para crear una representación de eventos, personas o lugares. Este tipo de investigación brinda una imagen clara del objeto de estudio.

En ese sentido, se considera descriptiva debido a que permite identificar las deficiencias relacionadas con el proceso logístico de la bodega de licores de AJE en Guayaquil, para posteriormente analizarlos y describirlos de forma detallada. De esta manera se podrá detectar los factores claves del proceso para proponer las mejoras que requieren para optimizarlos.

Aplicada: para González (2021) la investigación aplicada es aquella que se enfoca en la aplicación del conocimiento científico para dar solución a problemas concretos o mejorar alguna situación existente. Su propósito es utilizar los resultados del estudio para elaborar soluciones prácticas y abordar necesidades específicas, es decir, se basa en los conocimientos adquiridos a través de la investigación.



A partir de lo expuesto anteriormente, se considera aplicada puesto que a través de los resultados que se obtengan de la recolección de datos se elaborara una propuesta de mejora a los procesos operativos que se llevan a cabo en la bodega principal división licores de AJE en Guayaquil.

1.3 Diseño de la investigación

El diseño del presente trabajo de investigación corresponde a un diseño de campo no experimental. Frías y Navarro (2021) afirman que en la investigación no experimental “no existe manipulación de variables (por lo tanto, no es posible la asignación aleatoria y como consecuencia tampoco la asignación aleatoria), solamente se observa el tamaño y la dirección de la relación encontrada entre las variables”.

Se la considera de campo no experimental debido a que para la recopilación de información se realizaran visitas a las instalaciones de la bodega principal división licores de AJE en Guayaquil, lo cual permitirá obtener información de primera mano relacionada con los procesos operativos que llevan actualmente, facilitando la detección de las deficiencias en cada uno de ellos. Esta información será tabulada y analizada en su contexto real, es decir, no se ejercerá manipulación en ninguno de los datos obtenidos por lo que se considera no experimental.

1.4 Métodos de la investigación

La aplicación de los métodos que se describen a continuación ayudara a recolectar la mayor cantidad de información y permitirán establecer la forma en la cual se estudiaran los fenómenos detectados durante el desarrollo de la investigación.

Método deductivo: de acuerdo con Bernal (2010) este método se centra en demostrar de forma interpretativa a través de la lógica pura, la conclusión en su totalidad mediante indicios, de tal modo que se garantiza la veracidad de las conclusiones, sino se invalida la lógica aplicada.

Con este método se podrá analizar las causas por las que la bodega principal división licores de AJE requiere de una estrategia que le permita mejorar sus procesos operativos, el cual le permitirá mejorar su participación en el mercado.



Método inductivo: según lo expuesto por Bernal (2010) este método permite determinar las causas de un fenómeno a través de la observación de los hechos, se generaliza el comportamiento observado y se utiliza para conocer las opiniones del grupo objetivo, en relación con el tema sujeto a estudio.

Se empleará el método inductivo para conocer las opiniones y puntos de vista de los colaboradores que laboran actualmente en la bodega principal división licores de AJE, se dará inicio con información específica para posteriormente emitir opiniones en base a los resultados obtenidos.

1.5 Instrumentos de la investigación

El instrumento a utilizar para la recolección de datos es el cuestionario (ver Anexo 1), el cual será aplicado a través de la técnica de la encuesta, el cual ayudara a obtener información relacionada con las opiniones de los colaboradores en relación a los procesos operativos que se realizan dentro de la bodega. Este cuestionario estará diseñado a través de preguntas cerradas con opciones de respuestas múltiples que permitirán conocer de una mejor manera la problemática planteada en el presente estudio.

Variable independiente: Propuesta operativa

Variable dependiente: Mejora en las operaciones de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de licores la bodega División Licores AJE.

1.5.1 Operacionalización de las variables

En las Tablas 7 y 8 se muestra la operacionalización de las variables dependientes e independientes junto con sus dimensiones, indicadores y preguntas (ver Anexo 1), que se utilizaran para medir cada uno de ellos.



Tabla 2

Operacionalización variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Instrumento
Variable independiente: Propuesta operativa	Planificación	Número de actividades planificadas y ejecutadas	Cuestionario
		Nivel de conocimiento de la ubicación de productos	
	Control de almacén	Problemas más frecuentes	
		Frecuencia de inventarios físicos	
	Numero de procesos con deficiencias		

Tabla 3

Operacionalización variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Instrumento
Variable dependiente: Mejora en las operaciones de la bodega División Licores Almacenes Eljuri en Guayaquil.	Aprovisionamiento	Tiempo de entrega	Cuestionario
		Porcentaje de pedidos completados a tiempo	
		Porcentaje de proveedores con deficiencias	
	Almacenamiento	Porcentaje de productos con defectos o daños	
		Espacio de almacenamiento	
	Distribución	Rotación de inventario	
		Productos almacenados correctamente	
		Pedidos entregados a tiempo	
	Numero de reclamos por pedidos		
	Numero de deficiencias en el despacho de mercadería		



1.6 Población y muestra

La población para el desarrollo del presente estudio está conformada por el total de colaboradores que laboran en la bodega División Licores Almacenes Eljuri en Guayaquil los cuales suman actualmente un total de 17 Colaboradores distribuidos en las diferentes áreas.

Para la determinación de la muestra se toma en consideración el tipo de muestreo censal el cual según Arias y Covinos (2021) consiste en el conteo de toda la población, es decir, sin la toma de una muestra. En ese sentido, debido a que la muestra es finita, y que todos los participantes están directamente relacionados con los procesos operativos del almacén se considera al total de la población para participar en la encuesta.

1.7 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

Antes de proceder al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas se realizó el análisis de confiabilidad de la encuesta para determinar el nivel de fiabilidad del instrumento aplicado y los resultados obtenidos fueron:

Tabla 4

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	17	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	17	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,823	15

Como se puede observar, de los resultados obtenidos a partir de los 17 colaboradores a los cuales se les aplicaron un total de 15 preguntas se obtuvo que, el valor es de 0,823 lo cual muestra un nivel de confiabilidad interna alta, lo cual significa que el instrumento cuenta con calidad y consistencia para obtener información valiosa sobre el tema sujeto a estudio. En ese sentido, a



continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la bodega División Licores Almacenes Eljuri en Guayaquil.

Pregunta 1. ¿Considera usted que el proceso de almacenamiento y distribución de los productos en la bodega División de Licores es eficiente?

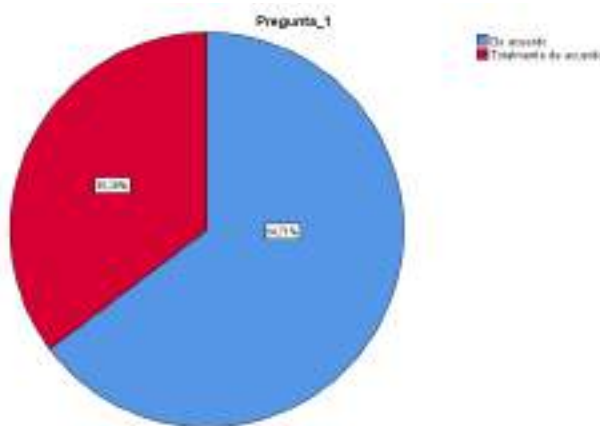
Tabla 5

Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	11	64,7	64,7	64,7
Totalmente de acuerdo	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 12

Pregunta 1



A partir de los resultados obtenidos de la primera pregunta realizada a los colaboradores de la bodega de división de licores se obtuvo que, el 64,7% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que el proceso de almacenamiento y distribución es eficiente, mientras que el 35% restante considera estar totalmente de acuerdo con esto.

Estos resultados demuestran que, la mayoría de los trabajadores involucrados en el proceso de almacenamiento y distribución de licores consideran que el proceso funciona de forma adecuada,



lo cual es un indicador positivo para la empresa. Sin embargo, es importante que se continúen realizando mejoras en este proceso para asegurarse que sea lo más eficiente posible.

Pregunta 2. ¿Aproximadamente cuantas de las actividades que tiene asignadas actualmente han sido planificadas previamente?

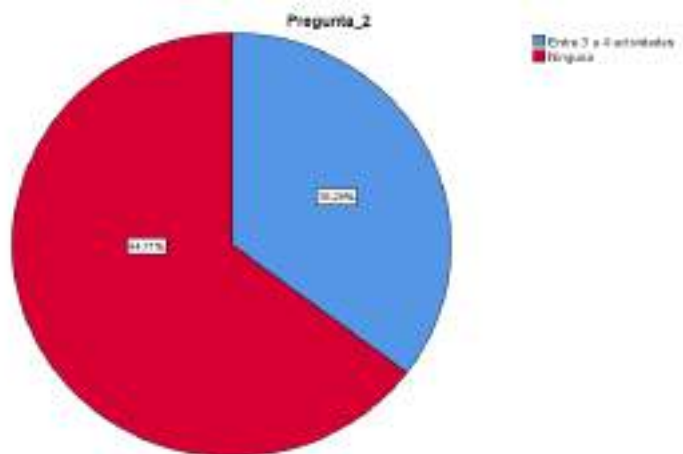
Tabla 6

Pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 3 a 4 actividades	6	35,3	35,3	35,3
Ninguna	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 13

Pregunta 2



En relación con la pregunta 2 se obtuvo como resultado que, el 64,7% de los encuestados indicó que ninguna de las actividades asignadas actualmente ha sido planificada previamente. Mientras que, el 35,3% de los encuestados mencionó que entre 3 a 4 actividades asignadas actualmente han sido planificadas previamente.

A partir de los resultados obtenidos en esta pregunta se puede destacar que, existe una deficiencia en la planificación previa de las actividades asignadas a los colaboradores de la división de bodega de licores, lo cual puede influir directamente en la eficiencia y efectividad de la ejecución de dichas actividades. La falta de una planificación adecuada de actividades a los colaboradores



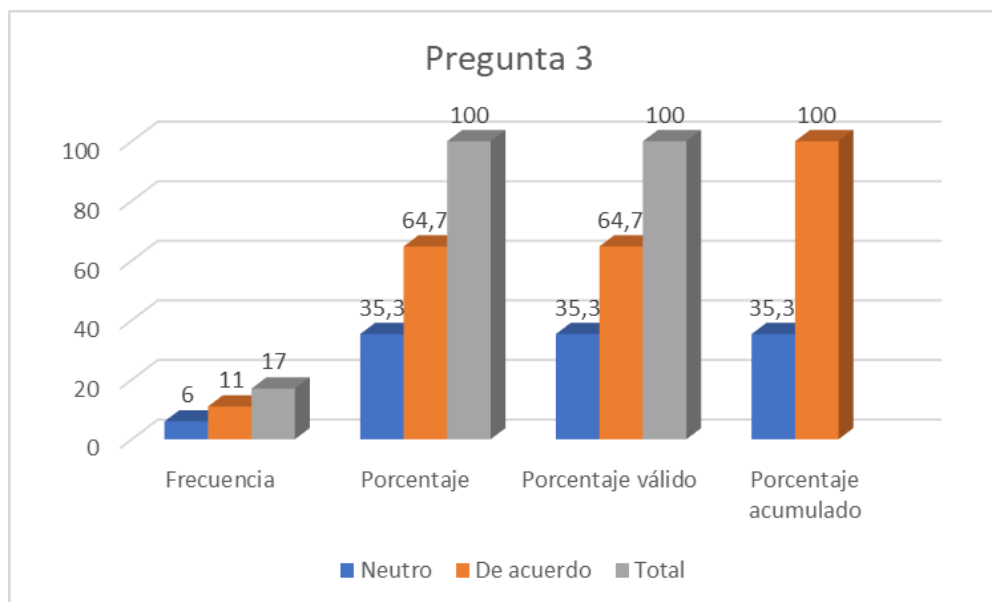
puede ocasionar retrasos en las entregas, falta de claridad en las actividades a realizar y descoordinación de estas. En términos generales, esto indica que se deben aplicar mejoras en la planificación de actividades asignadas ya que la mayoría de los colaboradores trabajan sin una planificación previa.

Pregunta 3. ¿Tiene conocimiento de la ubicación exacta de las mercaderías que se encuentran en la bodega?

Tabla 7
Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	6	35,3	35,3	35,3
De acuerdo	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 14
Pregunta 3



Los resultados de esta pregunta indican que, la mayoría de los colaboradores encuestados, es decir, el 64,7% indicaron estar de acuerdo con tener conocimientos de la ubicación exacta de las



mercaderías almacenadas en la bodega. Por otro lado, el 35,3% de los encuestados pronunció una posición neutra respecto a si conocen la ubicación exacta de las mercaderías en la bodega.

A partir de los datos obtenidos se logra evidenciar que, la mayoría si cuenta con conocimientos de donde se encuentran almacenados los productos, sin embargo, se detecta que la posición neutra de una parte significativa de los encuestados puede dar indicar que hay cierta ambigüedad en el punto de vista de algunos trabajadores sobre si conocen o no la ubicación exacta de los productos. Por ello, se destaca la necesidad de evaluar y mejorar la claridad y eficiencia en la gestión de la bodega de licores de Almacenes Eljuri.

Pregunta 4. ¿Qué problemas se encuentran con mayor frecuencia al momento de realizar conteos físicos en la bodega y requieren mejora?

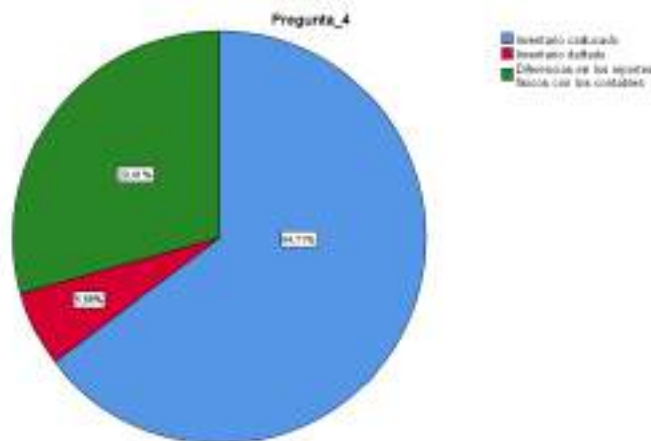
Tabla 8

Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inventario caducado	11	64,7	64,7	64,7
Inventario dañado	1	5,9	5,9	70,6
Diferencias en los reportes físicos con los contables	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 15

Pregunta 4





En relación a los problemas que se encuentran de manera más frecuente en la bodega al momento de realizar conteos físicos se obtuvo que, de acuerdo con el 64,7% de los encuestados son los productos caducados, seguido del 29,4% de los encuestados que indicaron que el problema más frecuente es la diferencias en los reportes físicos con los contables y, por último, con el 5,9% aquellos que indicaron los inventarios dañados.

Estos resultados apuntan a que el problema más común es la presencia de inventario caducado en la bodega, lo que puede darse debido a una inadecuada gestión de fechas de vencimiento y rotación de productos. Esto puede causar pérdidas económicas para la empresa y afectar la calidad de los productos distribuidos a los clientes de la empresa. Mientras que, otro de los problemas es la diferencia entre los registros físicos y contables lo que puede ser por diversos factores al igual que la presencia del inventario dañado. Por ello, se resalta la necesidad de una propuesta de gestión que permita mitigar estos problemas, y permita controlar el inventario.

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia se realizan inventarios de toma física para mantener control de la mercadería en la bodega?

Tabla 9
Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensual	17	100,0	100,0	100,0

Según los datos presentados a partir de esta pregunta, se obtiene que, el 100% de los encuestados indicó que se realizan inventarios de toma física de manera mensual para mantener el control de la mercadería en la bodega. Por lo cual se puede observar que, todos los colaboradores conocen con qué frecuencia se llevan a cabo los inventarios, a partir de esta frecuencia mensual se garantiza una supervisión constante y una detección temprana de posibles problemas en la gestión de inventarios, lo que permite una operación más eficiente y precisa en la bodega División de Licores.

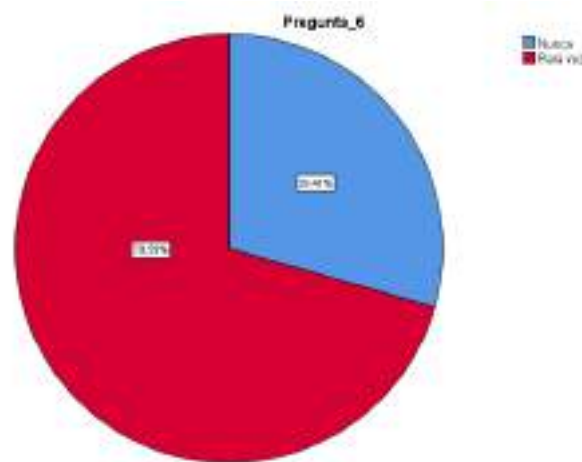


Pregunta 6. ¿Con que frecuencia se reciben en la bodega los pedidos incompletos y o fuera del tiempo estipulado?

Tabla 10
Pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	29,4	29,4	29,4
Rara vez	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 16
Pregunta 6



En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se logró destacar que, el 70,6% de los colaboradores encuestados indicó que rara vez se reciben pedidos incompletos y/o fuera del tiempo estipulado. Mientras que, El 29,4% de los encuestados indicó que nunca se reciben pedidos incompletos o fuera del tiempo acordado con los proveedores.

A partir del análisis a esta pregunta se puede evidenciar que, el proceso de gestión de pedidos por parte de los proveedores es eficiente y organizado en términos de puntualidad, lo cual es un aspecto positivo ya que garantiza a la bodega contar con el suficiente inventario para satisfacer las necesidades de los clientes y distribuir los productos.



Pregunta 7. ¿Según su criterio, aproximadamente cual es el porcentaje de productos que recibe la bodega con daños o defectos durante el proceso de recepción?

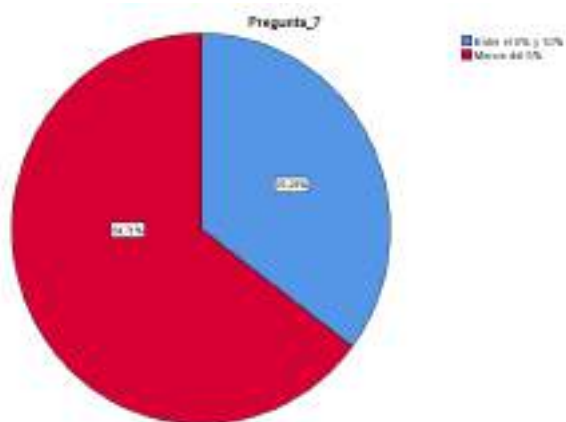
Tabla 11

Pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre el 5% y 10%	6	35,3	35,3	35,3
Menos del 5%	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 17

Pregunta 7



En relación a los resultados obtenidos a través de esta pregunta se puede evidenciar que, el 64,7% de los encuestados mencionó que menos del 5% de los productos recibidos presentan daños o defectos durante el proceso de recepción. Por otro lado, el 35,3% de los encuestados indicó que aproximadamente entre el 5% y 10% de los productos que recibe la bodega presentan daños o defectos durante este proceso.

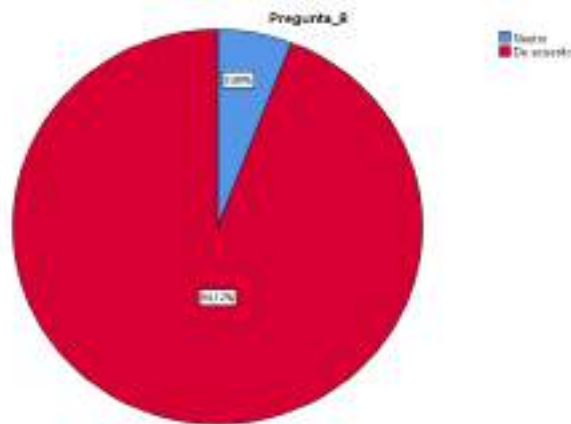
Estos resultados indican que, la bodega debe prestar más atención al proceso de recepción de mercancías puesto que estos porcentajes de daños generan pérdidas económicas para la empresa, se debe mantener un buen control de calidad en el proceso de recepción ya que existe un margen de mejora en el proceso para minimizar la cantidad de productos que llegan con problemas al almacén debido a la manipulación en el proceso de entrega.

Pregunta 8. ¿Cree usted que se está utilizando eficientemente el espacio de almacenamiento en la bodega?

Tabla 12
Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	5,9	5,9	5,9
De acuerdo	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 18
Pregunta 8



Al analizar estos resultados se obtiene que, El 94,1% de los encuestados demostró estar de acuerdo en que se está utilizando eficientemente el espacio de almacenamiento en la bodega, lo cual indica que se están utilizando estrategias efectivas para mejorar el espacio disponible. Mientras que, solo el 5,9% de los encuestados expresó una posición neutra respecto.

En base a estos resultados se logra determinar que, la mayoría de los encuestados considera que se está utilizando eficientemente el espacio de almacenamiento lo cual es un aspecto positivo para la empresa, y permite mantener una operación logística más eficiente y organizada.



Pregunta 9. ¿Aproximadamente cuantas unidades se almacenan por metro cuadrado en la bodega?

Tabla 13

Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 31 a 40 unidades	17	100,0	100,0	100,0

Con los resultados de esta pregunta se logró detectar que, el 100% de los colaboradores encuestados en la bodega División de Licores de almacenes Eljuri indicó que se reciben entre 31 a 40 unidades en la bodega en un periodo determinado. Al obtener estos resultados se logra evidenciar que, al tener conocimiento exacto del número de cajas que se pueden almacenar por metro cuadrado, existe un patrón de entrada de la mercadería lo cual permite tener un mejor control del espacio de almacenamiento, recursos y procesos logísticos.

Pregunta 10. ¿Con que frecuencia se renueva el inventario de productos en la bodega?

Tabla 14

Pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensual	17	100,0	100,0	100,0

Según los resultados obtenidos de esta pregunta, el 100% de los encuestados indicó que la renovación del inventario de productos en la bodega se realiza de manera mensual. Como se puede observar todos los colaboradores conocen la frecuencia de renovación de inventario lo cual indica que, bodega División de Licores mantiene un procedimiento claramente establecido. Esto implica que cada mes se surten los productos requeridos para asegurarse de que cuenten con el nivel de stock adecuado y satisfacer la demanda de sus clientes. A partir de la renovación mensual de los productos la empresa reduce la posibilidad de tener problemas por exceso o falta de inventario, por lo cual se considera que realiza una gestión adecuada y proactiva del inventario.



Pregunta 11. ¿Considera usted que los productos de la bodega son almacenados en condiciones óptimas de acuerdo a sus características?

Tabla 15

Pregunta 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17	100,0	100,0	100,0

En relación a si los productos de bodega están siendo almacenados en condiciones óptimas y de acuerdo a sus características se logró obtener que, el 100% de los encuestados mostró estar de acuerdo en que los productos de la bodega son almacenados en condiciones óptimas teniendo en consideración las particularidades y necesidades de cada tipo de mercancía. Esto es parte fundamental para garantizar la calidad e integridad de los licores que posteriormente serán distribuidos a los clientes.

En ese sentido, al obtener que todos los encuestados consideran que se están almacenando adecuadamente se puede decir que la gestión de almacenamiento de los productos es eficiente y cuidadosa lo cual contribuye a la entrega de un producto de calidad.

Pregunta 12. ¿En promedio cuantos días permanecen los productos almacenados en la bodega desde su recepción hasta su distribución?

Tabla 16

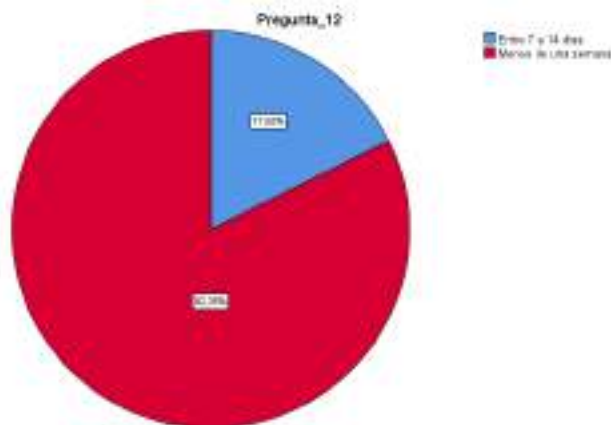
Pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 7 a 14 días	3	17,6	17,6	17,6
Menos de una semana	14	82,4	82,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	



Figura 19

Pregunta 12



Según los resultados obtenidos de esta pregunta realizada a los encuestados se logró detectar que, el 82,4% de los colaboradores encuestados indicó que los productos permanecen almacenados por menos de una semana dentro del almacén desde su recepción hasta su distribución. Por otro lado, el 17,6% de los encuestados señaló que los productos permanecen almacenados entre 7 a 14 días.

Los resultados de esta pregunta se consideran positivos para la bodega de almacenamiento de licores puesto que, indican una alta rotación de inventario y una gestión adecuada en el almacenamiento. Por otro lado, el mantener un tiempo de almacenamiento de menos de una semana en la mayoría de los productos es un aspecto positivo ya que se reducen las posibilidades de encontrar productos caducados, y se mejora la eficiencia en la cadena de suministros. Sin embargo, es importante supervisar continuamente los tiempos de almacenamiento para identificar oportunidades de mejora y cerciorarse que los productos se distribuyan de manera pertinente.

Pregunta 13. ¿Cuál es el porcentaje de pedidos que se entregan a tiempo y de acuerdo a las solicitudes?

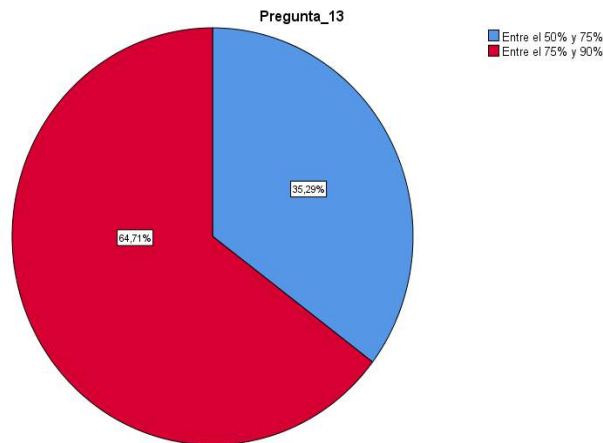
Tabla 17

Pregunta 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre el 50% y 75%	6	35,3	35,3	35,3
Entre el 75% y 90%	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 20

Pregunta 13



Al analizar los resultados de esta pregunta se obtiene que, el 64,7% de los encuestados indicó que el porcentaje de pedidos entregados a tiempo y de acuerdo a las solicitudes se encuentra entre el 75% y 90%. Esto indica que la mayoría de los colaboradores de la empresa consideran que se mantiene un alto nivel de cumplimiento en la entrega de sus pedidos. Mientras que, el 35,3% de los encuestados mencionó que este porcentaje se encuentra entre el 50% y 75%.

A partir de estos porcentajes se puede evidenciar que existe un margen de mejora en la entrega de pedidos a los clientes. Cabe destacar que a partir de la visita realizada a las instalaciones de la bodega se logró obtener información de la causa de estos retrasos, lo cual según indican los colaboradores es debido a la falta de transporte, pues actualmente la bodega cuenta únicamente



con dos unidades para distribuir los productos solicitados. Esto ha ocasionado retrasos o errores en las entregas afectando la satisfacción de los clientes.

Pregunta 14. ¿Aproximadamente, cuantas quejas o reclamos reciben mensualmente la bodega por inexactitud en los pedidos o problemas con la mercadería?

Tabla 18

Pregunta 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Entre 1 a 3	17	100,0	100,0	100,0

Como se puede observar en los resultados obtenidos de esta pregunta, el 100% de los encuestados indicó que la bodega recibe entre 1 a 3 quejas o reclamos mensualmente por inexactitud en los pedidos o problemas con la mercadería.

Estos resultados en su mayoría son debido a la falta de transportes lo cual ocasiona retrasos y por ende genera quejas o reclamos por parte de los clientes. Sin embargo, el número de quejas no se considera tan elevado, pero es fundamental abordar rápidamente estas problemáticas para mantener una mejora continua en los procesos logísticos.

Pregunta 15. ¿Cuál de los siguientes inconvenientes es el más frecuente al momento de despachar la mercadería y que deben ser mejorados?

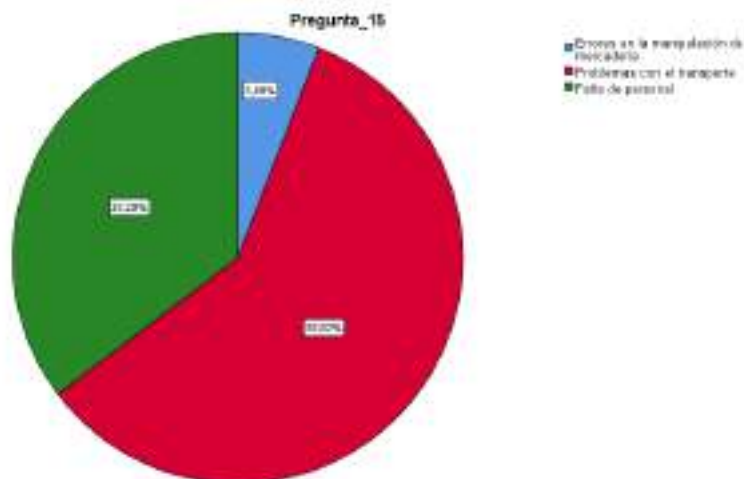
Tabla 19

Pregunta 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Errores en la manipulación de la mercadería	1	5,9	5,9	5,9
Problemas con el transporte	10	58,8	58,8	64,7
Falta de personal	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Figura 21

Pregunta 15



En relación a los inconvenientes que se presentan con mayor frecuencia al momento de despachar la mercadería se obtuvo que el 58,8% de los colaboradores encuestados indicó que los problemas con el transporte son el inconveniente más frecuente al despachar la mercadería, ya que como se indicó anteriormente solo cuentan con dos unidades de transportes disponibles. Mientras que, el 35,3% de los encuestados aludió que la falta de personal es el principal inconveniente en el despacho de mercancías. Y por último con el 5,9% aquellos que seleccionaron la opción de errores en la manipulación de la mercadería.

En ese sentido, se destaca que, los problemas con el transporte y la falta de personal son los inconvenientes más comunes al momento de despachar la mercadería en la bodega División de Licores de almacenes Eljuri en la ciudad de Guayaquil.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Introducción de la propuesta

En el dinámico entorno logístico y la gestión de la cadena de suministro, la eficiencia y la precisión con parte fundamental y claves para el éxito empresarial.

Almacenes Juan Eljuri, es líder en la distribución de licores en Guayaquil y para elevar sus operaciones requiere implementar mejorar en sus procesos operativos. Por ello, en base a los hallazgos detectados en el presente trabajo de investigación, se propone la implementación del Modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model*) como una herramienta de gran valor para optimizar la gestión operativa de su bodega principal de división de licores ubicada en Guayaquil.

El modelo SCOR es un marco que ha sido reconocido mundialmente por permitir a las empresas el análisis, medición, y mejora de sus procesos en las cadenas de suministros. Su estructura está compuesta por cinco procesos interrelacionados como se explicó anteriormente en el presente trabajo de investigación y brinda una visión completa de la cadena de suministros desde la planificación hasta la entrega final al cliente.

La elección de este modelo se basa en su enfoque integral y su capacidad para abordar los desafíos que enfrenta la bodega principal. A través de sus procesos este modelo brinda a la empresa una estructura sólida para mejorar áreas importantes en la gestión de inventarios y optimización de recursos.

En términos generales, el Modelo SCOR se muestra como una herramienta esencial para Almacenes Juan Eljuri en su búsqueda de la excelencia operativa. La implementación de este modelo permitirá mejorar la distribución de licores, reducir sus costos, mejorar la eficiencia e incrementar la satisfacción de los clientes consolidándose en el mercado.



3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 *Objetivo general*

Diseñar el Modelo SCOR para optimizar la operatividad de la bodega principal de licores de Almacenes Eljuri y elevar la satisfacción de los clientes.

3.2.2 *Objetivos específicos*

- Fortalecer la planificación de la demanda y gestión de inventarios a través de la anticipación de necesidades de productos y así mantener niveles adecuados de productos en la bodega.
- Optimizar los procesos de abastecimiento con la revisión y mejora de la selección y evaluación de proveedores.
- Mejorar los procesos internos de la bodega incluida la recepción, almacén, despacho y transporte de los productos.
- Incrementar la satisfacción del cliente a través de garantía de la disponibilidad de productos.

3.3 Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta operativa se fundamenta en la necesidad detectada a través de la recolección de datos en la cual se destaca la importancia de optimizar los procesos y optimizar la cadena de suministros de la bodega principal de licores de Almacenes Juan Eljuri de la ciudad de Guayaquil.

Los resultados obtenidos en la recolección de información han permitido identificar las áreas de oportunidad y desafíos que deben ser resueltos para mejorar los índices de competitividad y sostenibilidad de la bodega a largo plazo.

Entre los principales fundamentos de la presente propuesta operativa es optimizar la planificación de la demanda y la gestión de inventarios para reducir la acumulación de productos y evitar problemas como productos caducados o falta de disponibilidad para satisfacer la demanda del mercado.



Una de las principales deficiencias detectadas en el presente trabajo de investigación es la falta de flota de transporte en la bodega de la división de licores de Almacenes Juan Eljuri, lo cual requiere ser ampliado y optimizado para mejorar la puntualidad y exactitud de las entregas reduciendo los retrasos y errores que han venido generando quejas y reclamos por parte de los clientes.

Con la implementación de sus cinco procesos principales el Modelo SCOR brinda una estructura sólida para implementar mejoras en áreas clave como la gestión de inventarios, la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la optimización de los recursos de la bodega de licores. Según lo expuesto por Lama y Cruz (2005) el modelo SCOR permite representar, analizar y configurar las cadenas de suministros lo cual es necesario para la bodega de la división de licores de AJE.

La presente propuesta basada en el Modelo SCOR se fundamenta teóricamente con lo expuesto por Velasco (2023) el cual menciona que en este modelo se mejoran los procesos de planear (*plan*), buscar proveedores (*source*), hacer (*make*), despachar (*deliver*), devolver (*return*) y habilitar (*enable*) y se usan para modelar una cadena de abastecimiento eficiente.

Por otro lado, se toma en consideración lo expuesto por Plochot (2020) quien indica que, al utilizar el modelo SCOR los usuarios de este pueden tomar la decisión de mover algunos procesos a otras secciones, debido a su flexibilidad ya que puede ser modificado de acuerdo con la industria en la cual se aplica.

Bajo este contexto, la presente propuesta operativa se basa en la necesidad de mejorar la gestión operativa de la bodega principal de licores y elevar la satisfacción de los clientes quienes han venido presentando quejas por errores o problemas en las entregas de sus productos.

Antes del desarrollo de la propuesta se detallan las fortalezas y debilidades identificadas en la bodega:

Tabla 20

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Eficiente utilización del espacio de almacenamiento.	Capacitar al personal para mejorar sus habilidades y conocimientos
Conocimiento del número de unidades que se pueden almacenar.	Mejorar la comunicación con proveedores y clientes.
Renovación mensual del inventario.	Expandir su mercado.
Almacenamiento adecuado de los productos	Diversificar la base de proveedores.
Alta rotación de inventario.	Innovación tecnológica en los sistemas de gestión de almacén
Alto nivel de cumplimiento en la entrega de pedidos	
Debilidades	Amenazas
Margen de mejora en la entrega de pedidos.	Incremento de la competencia
Quejas o reclamos por parte de los clientes.	Fluctuación de precios
Problemas con el transporte.	Normas y leyes que rigen en el sector de bebidas alcohólicas.
Falta de personal.	Cambios de preferencias en los consumidores.
Errores en la manipulación de la mercadería.	Dependencia de sistemas informáticos que pueden ocasionar interrupciones en las operaciones.
	Inestabilidad económica y política del país.

Como se puede observar la bodega principal de AJE en Guayaquil tiene ante sí un panorama con importantes oportunidades y amenazas, las cuales pueden ser mejoradas y aprovechadas al implementar una mejora en los procesos operativos actuales.



3.4 Desarrollo de la propuesta

Una vez realizada el diagnóstico de la bodega principal de licores se procede a desarrollar la propuesta en relación a la demanda y el abastecimiento de productos reduciendo el inventario que se encuentra inmovilizado, tiempos muertos, así como el ciclo de rotación y mejora del transporte.

Cabe recalcar que de acuerdo con lo expuesto por Álzate y Boada (2023) el modelo SCOR que se aplicara en la presente propuesta mejora los procesos inmersos en la cadena de suministro, lo cual genera mayores beneficios para la bodega de la división de licores de AJE además de ser adaptable a sus necesidades. En ese sentido, a continuación, se desarrolla la propuesta para la mejora operativa en la bodega de licores de AJE:

3.4.1 Planificar

Para la planificación de la demanda de la bodega principal de la división de licores de Almacenes Eljuri se debe aplicar un método que permita estimar la demanda de los productos y de este modo mantener un equilibrio entre los pedidos y el aprovisionamiento de los productos.

El método que se puede implementar en esta sección es el ABC, el cual se considera más adecuado para obtener un cambio positivo teniendo en stock la cantidad suficiente para distribuir los productos requeridos sin tener una excesiva acumulación de inventarios ya que se podrá determinar a través de este método los productos que salen con mayor frecuencia y la cantidad aproximada mensualmente.

En ese sentido, las actividades recomendadas por el Modelo SCOR para la determinación de la demanda son las siguientes:

- Desarrollar un estudio de mercado para obtener un pronóstico de la demanda a largo plazo.
- Los estudios de mercado se deben realizar de forma constante.
- Aplicar técnicas para su desarrollo.



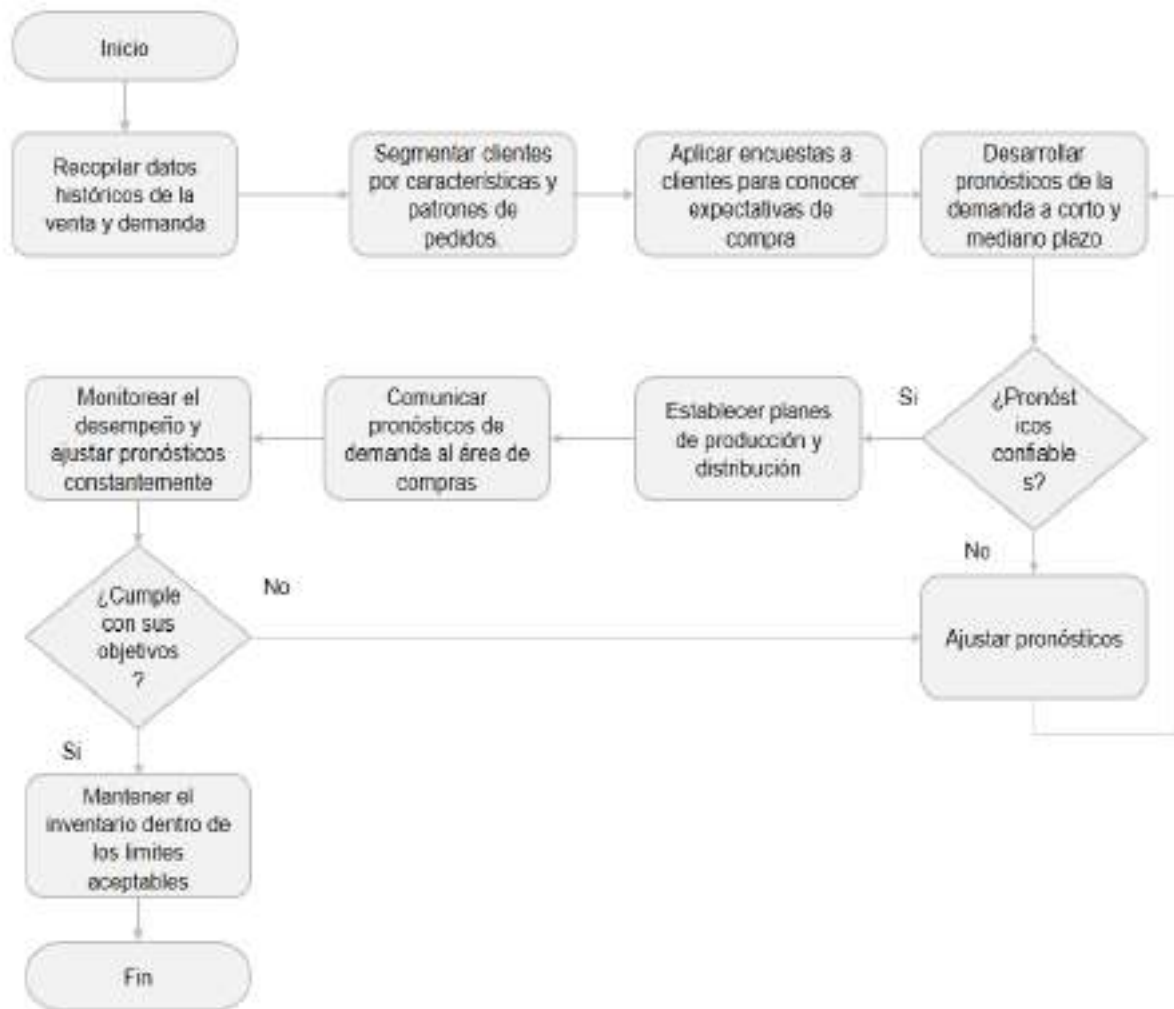
- Se deberá también realizar capacitaciones a los trabajadores dentro del área de bodega en el sistema de información para las actividades relacionadas con el manejo de facturas e inventarios con el propósito de monitorear los niveles de productos e imprimir diariamente las facturas que se deberán despachar al día siguiente.
- Además de la implementación del sistema de planificación de la demanda y gestión de inventarios, se deberá revisar la asignación de recursos humanos como materiales (equipos y vehículos) para asegurarse que estos se encuentren alineados con las necesidades de la bodega.
- Elaborar un plan detallado de las actividades que se deben realizar dentro de la bodega, dentro de estos deben estar incluidas las actividades de recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho de los productos para mejorar la coordinación del equipo.

Para esto, se sugiere que la bodega principal de licores Almacenes Eljuri aplique un análisis exhaustivo a la demanda histórica de productos de bodega, haciendo uso de pronósticos y segmentación de clientes. Esto permitirá identificar patrones, tendencias, estaciones de mayor consumo según los productos, entre otros que son esenciales para mejorar la precisión de los pronósticos.

A continuación, se muestra el flujo de procesos que debe desarrollar almacenes Eljuri para la adecuada planificación de la demanda:

Figura 22

Flujo de procesos para planificar la demanda



Para realizar dicha planificación de la demanda es importante que la bodega tenga en consideración lo siguiente:

- Tener un área o persona designada para la elaboración de pronósticos de demanda, es decir, para la revisión de cifras y datos históricos de las ventas y planeación de la oferta, relacionado con las compras en base a la demanda e inventario actual.
- Realizar pronósticos de la demanda de forma mensual para planificar la oferta a corto,



mediano y largo plazo, teniendo en consideración el stock actual de productos y los objetivos financieros de la bodega.

- Desarrollar capacitaciones del personal de la bodega para darle seguimiento a los niveles de inventario e imprimir diariamente las facturas que se deberán despachar al día siguiente.
- Mantener separadas las actividades de entrega y recepción de productos con el propósito de optimizar los procesos y reaccionar oportunamente ante imprevistos en las entregas a los clientes.

Es importante destacar que la entrega de productos es parte importante para la bodega ya que se depende del cumplimiento adecuado en la entrega de los productos para la satisfacción del cliente, por ello al contar con una adecuada planificación de inventario se contara con un registro de las cantidades estimadas que se necesitaran para realizar los pedidos, solicitando las cantidades suficientes para no tener un excesivo nivel de productos y tampoco desabastecerse causando incumplimiento con los clientes.

Para verificar que el proceso de planificación cumple con los objetivos para los que fue desarrollado se establecen los siguientes indicadores claves:

Tabla 21

Indicadores para medir la eficiencia de la planificación de la demanda en la bodega

Indicadores	Formula	Propósito
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$	Medir la eficiencia en la gestión de inventarios, indicando la cantidad de veces que se han renovado los productos durante un tiempo determinado
Exactitud de los pronósticos	$\frac{\text{Demanda real} - \text{demanda pronosticada}}{\text{Demanda real}}$	Mide la precisión de los pronósticos de la demanda, indicando el porcentaje de desviación entre la demanda real y la pronosticada.



Nivel de servicio	$\frac{\text{Despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Total de despachos requeridos}}$	Mide la capacidad de la bodega para satisfacer las demandas de los clientes, muestra el porcentaje de los pedidos entregados a tiempo.
Días de inventario	$\frac{\text{Inventario promedio}}{\frac{\text{Costo de ventas}}{365 \text{ días}}}$	Mide la cantidad de días que el inventario puede cubrir la demanda, estableciendo la eficiencia en la gestión.
Valor del inventario en bodega	Valor monetario del inventario actual	Medir el valor del inventario para la toma de decisiones financieras
Costos de mantenimiento de inventario	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Unidades almacenadas}}$	Mide los costos asociados al mantenimiento permitiendo mejorar la gestión de recursos.

3.4.2 *Buscar*

El segundo punto del Modelo SCOR trata de la implementación de una variedad de procedimientos para mejorar la recepción de los productos dentro del abastecimiento con el propósito de reducir errores y retrasos.

El proceso de abastecimiento es el encargado de coordinar y programar las entregas de pedidos. Este proceso abarca todas las actividades relacionadas con entregas, recepción y transferencia de los productos. Por ello, se debe tener en consideración en este punto la selección y certificación de proveedores además de las negociaciones realizadas para la adquisición de los productos.

A partir de lo expuesto y teniendo en consideración que la gestión de proveedores es parte esencial del abastecimiento la bodega deberá establecer criterios claros para la selección y evaluación de sus proveedores, implementando un sistema de evaluación contante en base a los criterios que se muestran a continuación:

Tabla 22

Criterios de calidad para la selección de proveedores

Criterio	Descripción	Cumple	No cumple
Reconocimiento y regulación	Verificar si el proveedor cuenta con los estándares de calidad y que se encuentra regulado por las autoridades competentes teniendo en consideración las normas y leyes que rigen el sector de las bebidas alcohólicas en el país.		
Experiencia y prestigio	Deberá demostrar experiencia en el mercado y prestigio en el sector de bebidas alcohólicas.		
Transparencia	El proveedor deberá ser transparente en sus operaciones y brindar informes claros de sus actividades.		
Cumplimiento normativo	Cumplir estrictamente con las normas y regulaciones específicas del sector de las bebidas.		
Personal especializado	Verificar si cuentan con colaboradores especializados para el manejo y conservación de licores.		
Costos competitivos	Costos y tarifas competitivas y transparentes.		
Atención al cliente	Calidad de servicio al cliente, atención personalizada para satisfacer las necesidades y requerimientos de la bodega principal de división de licores.		
Monitoreo o servicio post venta	Constar que cuenten con un sistema de monitoreo y evaluación post venta, que garantice la calidad de los productos y del servicio brindado a la bodega de licores.		



Los criterios de selección de los proveedores se consideran parte importante en el proceso de abastecimiento ya que garantizan contar con los productos suficientes y la calidad requerida para satisfacer las necesidades de la bodega y de sus clientes.

Estos criterios deben ser evaluados en base a los siguientes parámetros:

Tabla 23

Puntajes para la selección de proveedores

Puntos	Puntaje	Escala
5	Cumple totalmente	
4	Cumple	
3	Cumple parcialmente	
2	Incumple parcialmente	
1	Incumple totalmente	

En base a los puntajes expuestos anteriormente se podrá determinar los proveedores que cumplen con los criterios de calidad requeridos lo que permitirá mejorar el abastecimiento de licores en la bodega. A continuación, se muestra un modelo del registro de datos de los proveedores que puede llevar a cabo la bodega en base a la calificación obtenida.

Tabla 24

Ejemplo de registro de datos de proveedores

Proveedor	
Categoría	
Clasificación	
Dirección	
Ciudad	
País	
Teléfono	
Contacto	
Email	
Comentarios	

Por otro lado, según las encuestas y el diagnóstico realizado en la bodega principal de la división de licores de Almacene Eljuri, los colaboradores no tienen pleno conocimiento de donde se encuentran ubicados exactamente los productos por lo que es necesario una adecuada clasificación de inventario según su importancia o relevancia en las ventas y por el tipo de demanda que cada producto tiene en la actualidad.

Con esto claramente definido, la bodega principal de licores deberá diseñar un Layout que permita utilizar adecuadamente el espacio con el que se cuenta en la actualidad con una marcación de los productos para evitar que estos se caduquen ya que esta es una de las principales razones por las que el inventario se pierde, para conseguir esto se necesita abastecer la bodega de forma coherente en base a las demandas estimadas en el proceso de planificación.



3.4.3 *Hacer*

El tercer punto a realizar es el proceso de mejora en la producción y distribución de licores. Al ser una bodega encargada de la distribución de productos y que solo es encargada de almacenar los productos ya comprados para venderlos posteriormente este proceso se debe enfocar en la producción del servicio, el cual debe asegurar a los clientes la satisfacción de sus necesidades.

Por ello, para lograr un impacto positivo en los procesos de despacho y recepción de licores además de almacenar de forma organizada los productos, la bodega deberá establecer tiempos de entrega a los clientes, además de separar las actividades de recepción y entrega de productos, reduciendo o disminuyendo en lo posible las demoras y generando mayor sinergia y orden en la distribución.

Para cumplir adecuadamente con este punto del Modelo SCOR en la bodega de división de licores de almacenes Eljuri se revisará y optimizará el proceso de recepción de mercancía, con el propósito de reducir tiempos de espera, minimizar errores y mejorar la calidad de los productos recibidos. Esto incluirá la implementación de controles de calidad más rigurosos, la capacitación del personal y la automatización de tareas que sean consideradas como repetitivas. Para ello se deberá tener en consideración lo siguiente:

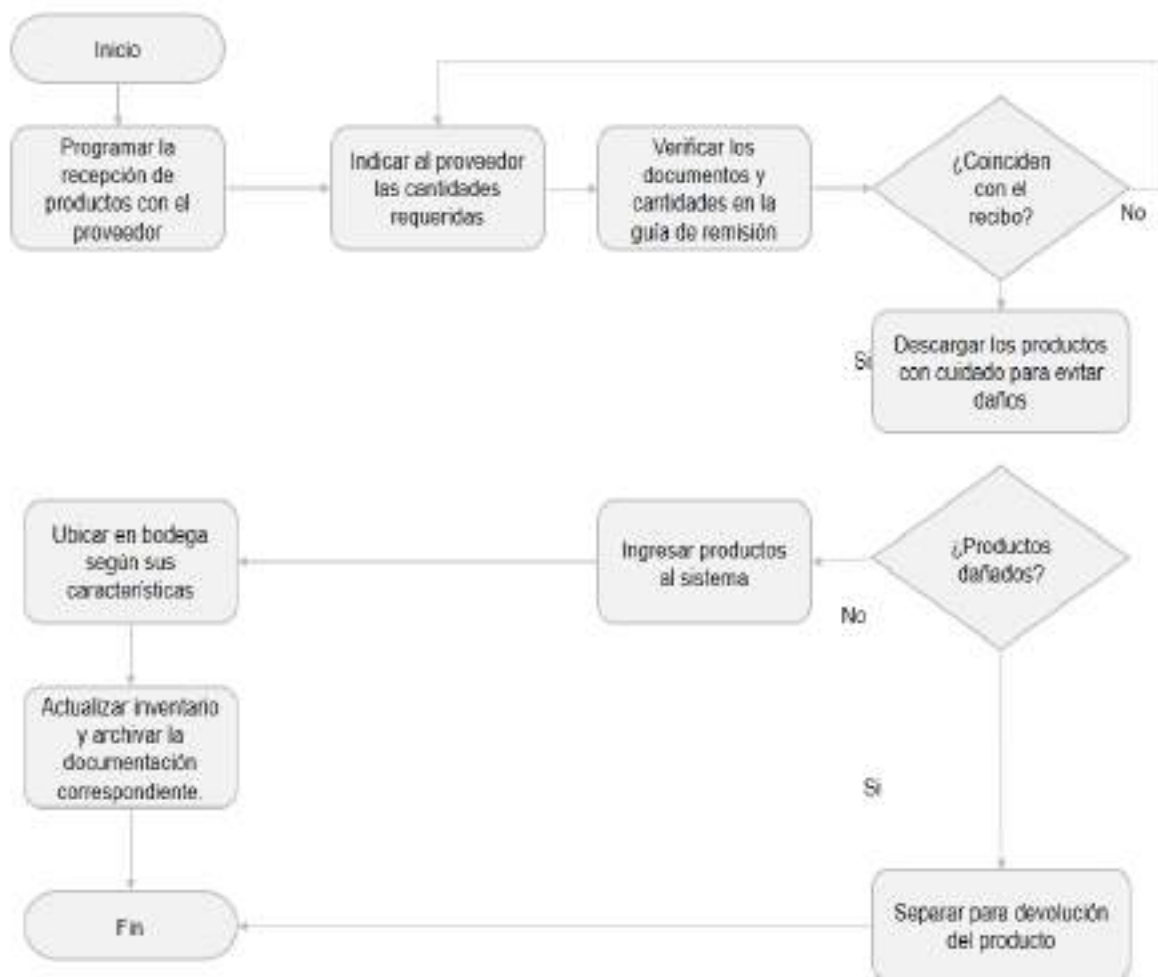
- Definir estándares de calidad en el almacenamiento y manipulación de los productos que entraran a la bodega.
- Implementar controles de calidad en los diferentes puntos del proceso para augurarse que no ingresen productos caducados o dañados.
- Capacitar al personal en buenas prácticas de manejo de inventario con el propósito de asegurar la integridad de los productos.
- Garantizar que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de calidad exigidos y teniendo en consideración las necesidades específicas de cada tipo de licor.



A continuación, se detalla el flujo de procesos que deberá tener en consideración la bodega de licores de almacenes Juan Eljuri para garantizar una adecuada recepción de los productos como parte de sus procesos de producción.

Figura 23

Flujo de procesos para recepción de productos



Además de cumplir con los procesos detallados en el diagrama de flujos es importante que la bodega de licores establezca estándares de calidad en el almacenamiento y manipulación de los productos y capacitar a los colaboradores en buenas prácticas.



Los productos deberán estar almacenados por marca, tipo de productos teniendo en consideración los espacios disponibles en la bodega.

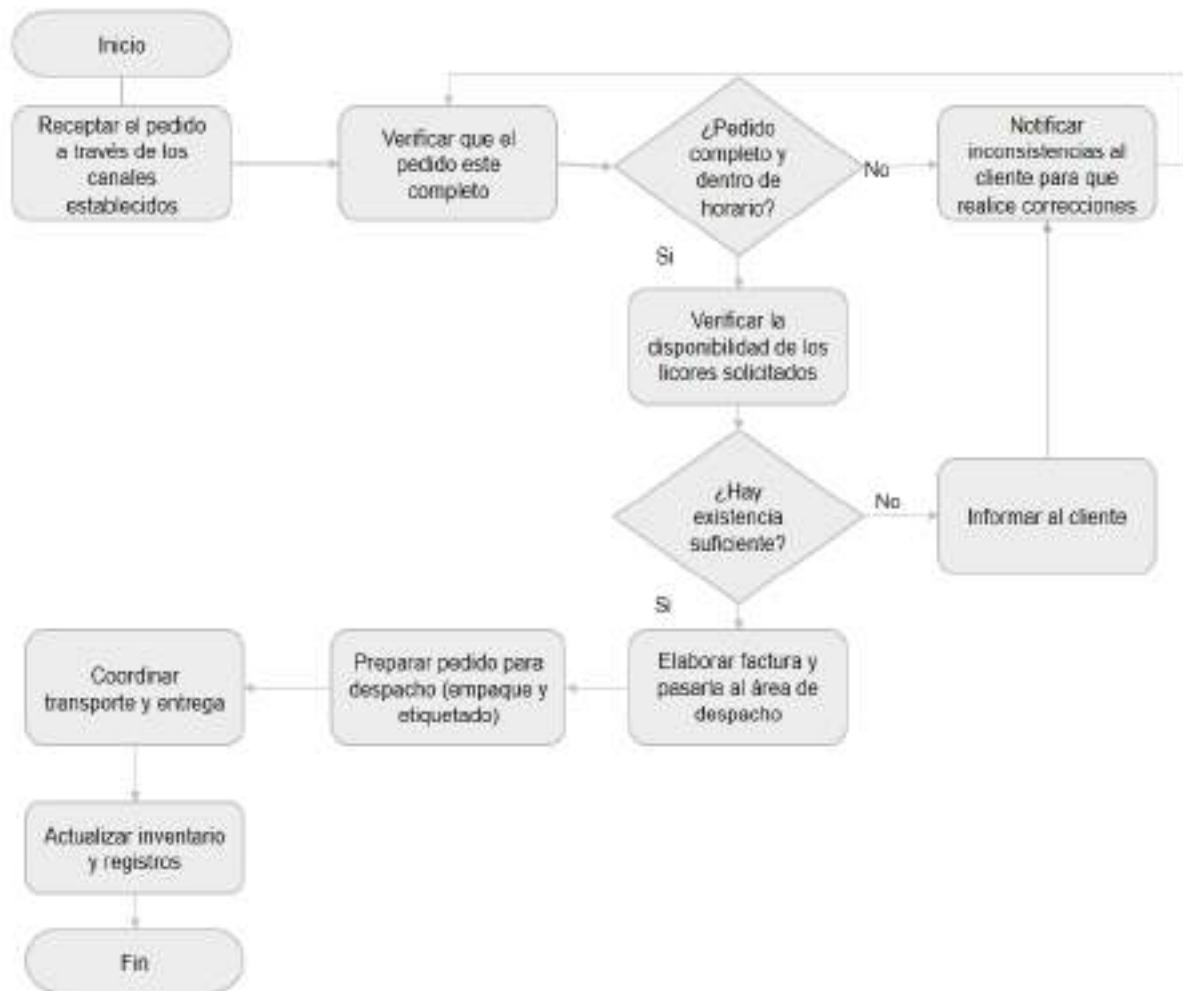
Otro de los puntos que se debe tener en consideración en esta sección es el nivel de servicio con los clientes por lo que se debe comunicar a los clientes:

- Tiempos de demora en las entregas
- Comunicar al personal involucrado en el despacho de los productos, es decir, ventas, facturación, y bodega, los tiempos determinados con el cliente para reducir la posibilidad de conflictos o quejas por demora en los despachos además de garantizar una comunicación fluida entre todas las áreas.
- Mantener un control de despacho de mercadería imprimiendo con un día de anticipación las facturas que deben ser despachadas al día siguiente, de tal modo que el transporte de la misma pueda realizarse a primera hora de forma ordenada según la ruta establecida reduciendo los atrasos y confusiones dentro del proceso de pedidos y despacho.
- Evaluar el nivel del servicio con los clientes de tal modo que se pueda constatar las mejoras implementadas en la salida de los productos.

Bajo este contexto, en la siguiente figura se presenta el flujo de procesos que se debe tener en consideración para receptor y despachar los pedidos de los clientes:

Figura 24

Flujo de procesos para recepción de pedidos



3.4.4 Distribuir

El cuarto punto del Modelo SCOR está relacionado con el proceso de distribución encaminada a satisfacer los requerimientos de los clientes, además de la coordinación de envíos de productos.

Es importante mencionar que a través del diagnóstico realizado y la visita a las instalaciones se pudo observar que la empresa cuenta actualmente con una pequeña flota de transporte de dos camiones para movilizar los productos hasta sus clientes, sin embargo, estos medios de transporte no logran abastecer las necesidades de la bodega por lo que han tenido quejas y reclamos debido

a demoras en las entregas de productos.

Para este particular se sugiere a la bodega de división de licores:

- Ampliar su flota de transporte para poder suplir la demanda de los clientes evaluando el precio de adquisición y mantenimiento para determinar la viabilidad de adquirir al menos un camión adicional.
- Optimizar las rutas de distribución, teniendo en consideración factores como distancia, tiempo de entrega, horarios, y agrupar pedidos cercanos para reducir recorridos.
- Ajustar las rutas de entrega de acuerdo con cambios en la demanda como tráfico, condiciones climáticas, entre otros factores que pueden influir en la entrega de los pedidos.
- Implementar un sistema de seguimiento y trazabilidad de los pedidos como GPS y RFID para monitorear la ubicación de los vehículos y pedidos en tiempo real. Esto mejora la visibilidad de la cadena de suministros y permitirá tomar decisiones basadas en información.
- Establecer canales de comunicación efectivos con los clientes donde se informe sobre el estado de sus pedidos incluidas las confirmaciones de envío, y estimación de tiempo de entrega.
- Mejorar y agilizar la repuesta ante quejas y reclamos de los clientes.

Para la ampliación de la flota de transporte de mercadería se deberá tener en consideración ciertos aspectos como, un análisis de la demanda actual y la proyectada para establecer la capacidad de transporte requerida. Esto abarca la cantidad de pedidos, frecuencias de entregas y la variación en la demanda. Analizar el estado actual de la flota y establecer si es necesario adquirir vehículos o solo se requiere una mejora en los existentes.

Para la adquisición de vehículos se deberá:

- Investigar y seleccionar el vehículo que mejor se adapte a las necesidades de la bodega



teniendo en consideración aspectos como la capacidad de carga, eficiencia de combustible y características de seguridad.

- Evaluar la posibilidad de arrendar vehículos para satisfacer la demanda en épocas que realizan mayores pedidos sin comprometer la inversión a largo plazo.
- Establecer un plan de mantenimiento preventivo para garantizar que la flota de transporte se encuentre en adecuadas condiciones reduciendo el riesgo de averías y retrasos en las entregas.

3.4.5 Devolver

En este quinto punto se tratan las inconsistencias en las entregas por parte de los proveedores de licores hacia la bodega principal y que por ello deben permitir de cierta forma la devolución de material defectuoso. En caso de ser necesaria la devolución por algún inconveniente es necesario contar con un plan de acción para realizar dichas correcciones y sobre todo que se cuente con un pacto por devolución en los contratos.

La gestión de devoluciones es un proceso esencial en la cadena de suministros de la bodega principal ya que no únicamente afecta la satisfacción de los clientes, sino que también pueden impactar la eficiencia operativa y costos de la empresa. por ello, es necesario determinar un proceso estándar y eficiente para el manejo de las devoluciones de productos.

Los procesos para realizar la devolución de productos son los siguientes:

- Recepción y devoluciones el cual deberá contar con un sistema que registre todas las devoluciones que ingresan a la bodega. Esto abarca la información de los clientes, motivo de la devolución, y las cantidades de productos a devolver.
- Verificación de productos que al recibir los productos devueltos se realizara una inspección de verificación para indicar su estado ya sea dañado, defectuoso o caducado y asegurarse que concuerden con la información registrada.

Después de este proceso se deberá clasificación los productos recibidos en la devolución de la siguiente manera:



- Productos reintegrables: estos se refieren a aquellos que pueden volver a la venta después de su inspección y limpieza adecuada.
- Productos dañados o con defectos: estos son aquellos que no pueden venderse debido a que deben ser gestionados de otra forma o destruidos.
- Productos caducados: son aquellos que ya han superado su fecha de vencimiento y deberán ser retirados del inventario.

Cabe destacar que, para ello se debe contar con un registro de todas las devoluciones incluido el motivo, estado del producto y las acciones tomadas. Esto es parte importante para el análisis posterior y la mejora continua de la bodega de licores de AJE.

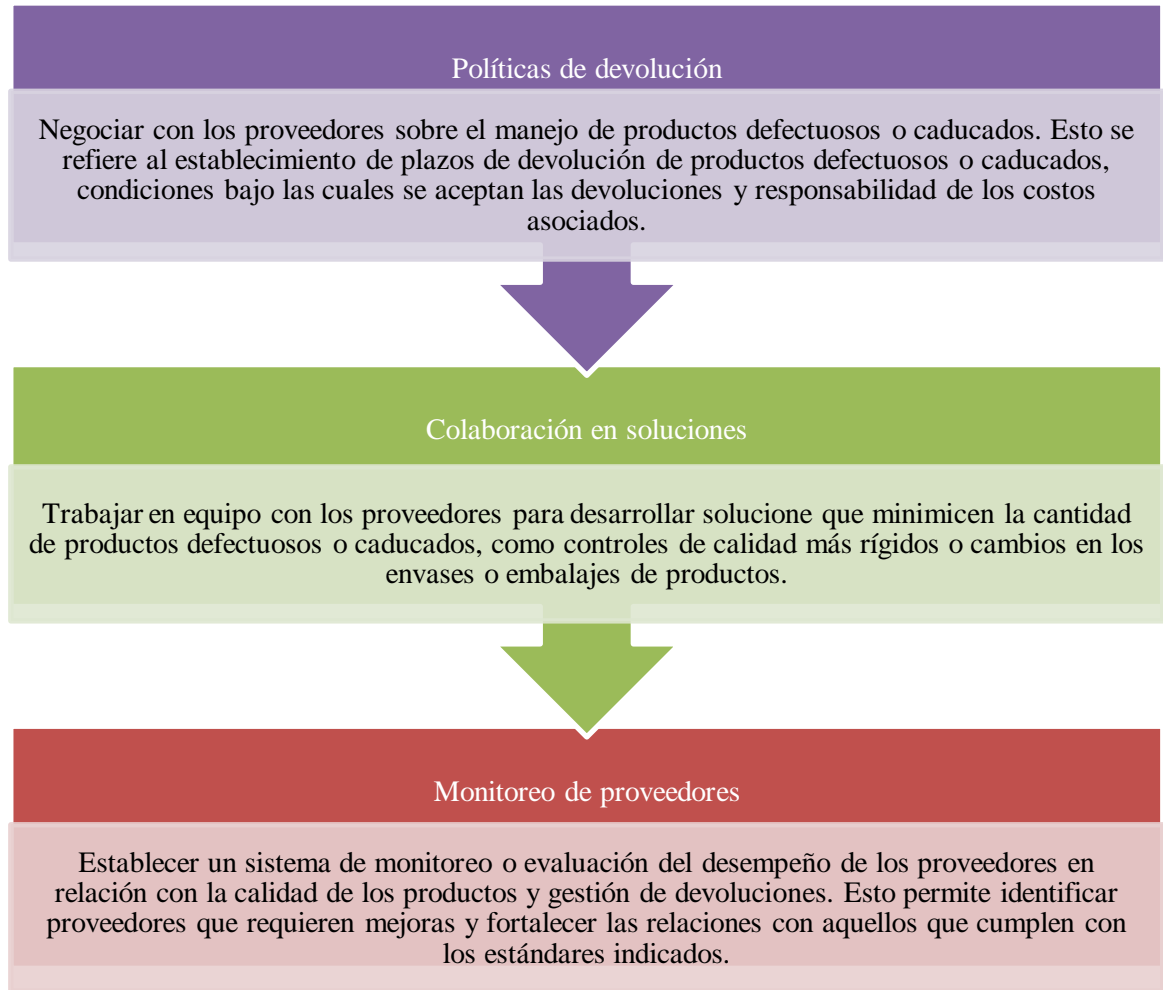
Otra de las partes importantes a tomar en consideración es la causa de las devoluciones, quejas y reclamos por parte de los clientes. Para ello se deberá realizar lo siguiente:

- Recopilar información de todas las devoluciones, quejas y sugerencias para poder identificar patrones y tendencias. Aquí se deberá identificar la frecuencia de las devoluciones por producto, motivo de las devoluciones, y comentarios de los clientes.
- Se puede aplicar el diagrama de Ishikawa para identificar problemas de calidad, errores de perdidos, mal manejo del producto mediante el transporte, entre otros.
- Evaluar el impacto de las devoluciones en la satisfacción de los clientes y en los costos operativos para la bodega de AJE. Esto podrá ayudar a priorizar las áreas que requieren mayor atención.

Para poder llevar a cabo de forma adecuada este proceso de devolución en la división de licores de AJE se deberá contar con acuerdos con los proveedores para el manejo de los productos defectuosos o caducados. En ese sentido se propone realizar lo siguiente:

Figura 25

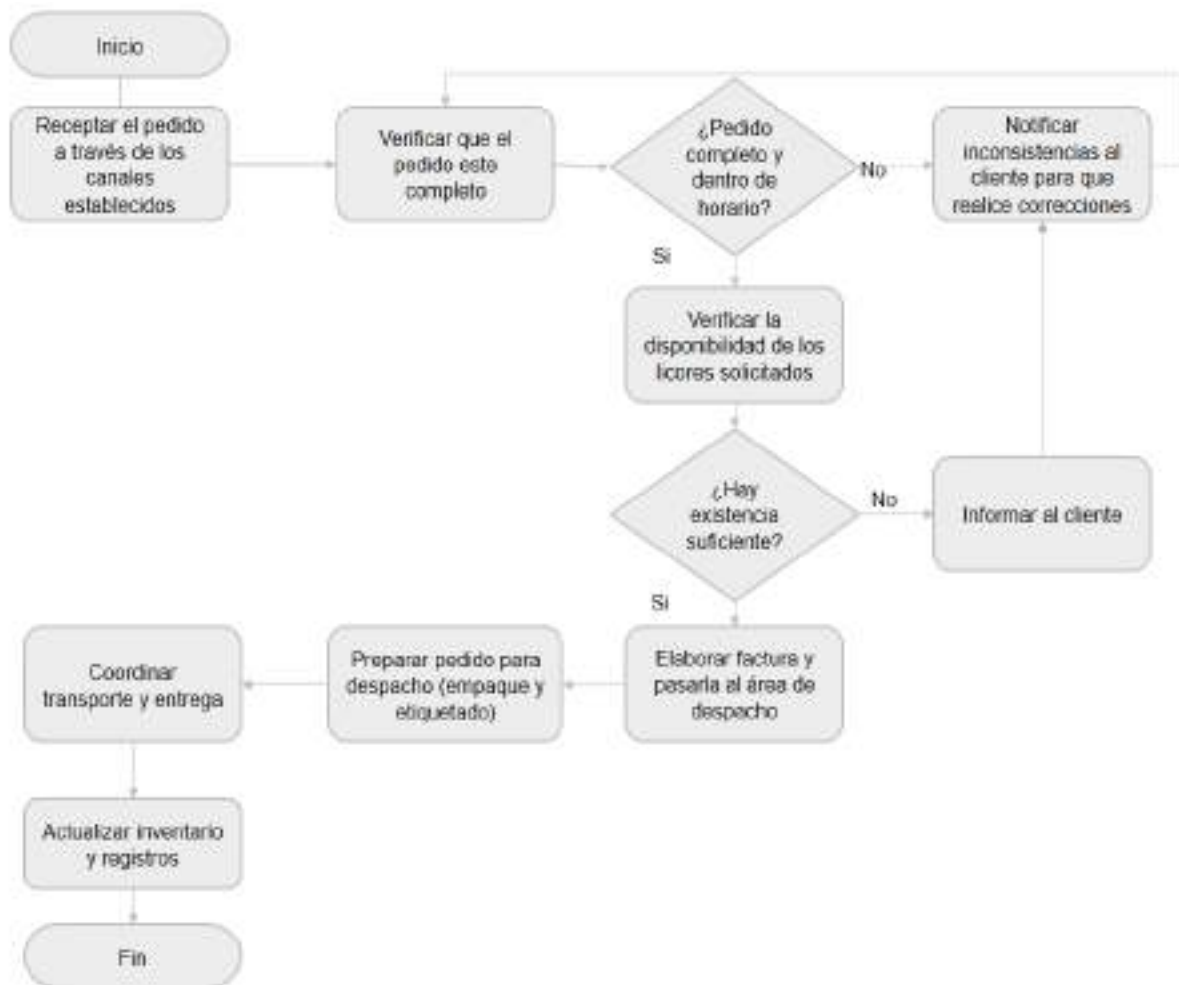
Propuesta de acuerdos con proveedores para el manejo de productos defectuosos de AJE



En ese sentido, el flujo de procesos para la devolución queda de la siguiente manera:

Figura 26

Flujo de procesos para devolución de productos de AJE



La propuesta de un proceso eficiente de gestión de devoluciones es esencial para la bodega de licores de AJE. Al determinar procedimientos estandarizados, analizar las causas raíz de las devoluciones, implementar acciones correctivas y mantener acuerdos claros con los proveedores, la bodega podrá mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente, beneficiando la reputación de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo.



3.4.6 Habilitar

En este quinto proceso llamado habilitar se presenta un plan de implementación detallado para cada uno de los procesos del Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) aplicados a la bodega principal de la división de licores de AJE:

Tabla 25

Plan de implementación

Proceso	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador
Planificar	Evaluar la demanda actual y proyectada	Encargado de Logística	1 mes	Precisión del pronóstico de demanda
	Establecer acuerdos con proveedores	Jefe de Compras	2 meses	Número de acuerdos firmados
	Implementar un sistema de gestión de inventarios	Gerente	3 meses	Exactitud de inventario (%)
	Capacitar al personal en gestión de inventarios	Jefe de Talento Humano	1 mes	Personal capacitado (%)
Buscar proveedores	Evaluar y seleccionar proveedores	Jefe de Compras	2 meses	Número de proveedores evaluados
	Establecer contratos y acuerdos	Departamento legal	3 meses	Contratos firmados
	Implementar un sistema de gestión de proveedores	Gerente	2 meses	Sistema operativo y en uso
	Monitorear el desempeño de proveedores	Jefe de Compras	Continuo	Indicadores de desempeño de proveedores
Hacer	Optimizar el Layout del almacén	Jefe de Almacén	2 meses	Reducción de tiempos de acceso (%)
	Establecer procedimientos de control de calidad	Jefe de Calidad	1 mes	Cumplimiento de estándares de calidad (%)
Distribuir	Ampliar la flota de transporte	Encargado de Logística	3 meses	Nuevos vehículos en operación



	Optimizar rutas de distribución	Encargado de Logística	2 meses	Reducción de costos de transporte (%)
	Establecer canales de comunicación con clientes	Gerente de Ventas	1 mes	Canales de comunicación activos
	Mejorar la gestión de quejas y reclamos	Atención al Cliente	2 meses	Tiempo promedio de respuesta a quejas
Devolver	Establecer un procedimiento estandarizado de devoluciones	Jefe de Almacén	1 mes	Procedimiento documentado
	Capacitar al personal en gestión de devoluciones	Jefe de Talento Humano	1 mes	Personal capacitado (%)
	Analizar causas de devoluciones	Analista de Calidad	1 mes	Informe de análisis de causas
	Implementar acciones correctivas	Analista de Calidad	2 meses	Reducción de devoluciones (%)

Al integrar procesos, mejorar la visibilidad de la información y fomentar una cultura de mejora continua, la bodega podrá optimizar sus operaciones, tomar decisiones informadas y adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

3.5 Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de la propuesta operativa para la bodega principal de la división de licores de AJE se puede analizar desde varias perspectivas, entre las cuales se encuentran la viabilidad técnica, organizativa y de mercado como se muestra a continuación:

Viabilidad técnica:

- Implementación de un ERP: La propuesta abarca la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), lo cual es técnicamente viable y ha demostrado ser efectivo en muchas empresas de características similares. Este sistema ayudará la integración de procesos y mejorará la trazabilidad y visibilidad de la información, mejorando la toma de decisiones.



- **Automatización de Procesos:** La propuesta contempla la automatización de procesos, lo cual es factible y puede mejorar la eficiencia operativa. La implementación de tecnologías modernas, como sistemas de gestión de almacenes (WMS) y herramientas de análisis de datos, es una tendencia creciente en la industria.
- **Capacitación del Personal:** La capacitación y desarrollo de habilidades del personal son fundamentales para el éxito de la implementación del ERP y otros sistemas. La viabilidad técnica se respalda por la posibilidad de diseñar programas de capacitación que se adapten a las necesidades del personal.

Viabilidad económica:

- **Costos de Implementación:** A pesar de que la implementación de un ERP y la automatización de procesos requieren una inversión inicial, los beneficios a largo plazo, como la reducción de costos operativos y la mejora en la eficiencia, justifican estos costos de inversión.
- **Aumento de la Productividad:** La optimización de procesos y la mejora en la gestión de inventarios permitirán un aumento de la productividad y satisfacción de los clientes. Esto puede incrementar los ingresos, lo cual respalda la viabilidad económica de la propuesta.
- **Reducción de Costos de Devoluciones:** La implementación de un proceso eficiente de gestión de devoluciones puede reducir los costos relacionados con productos defectuosos o caducados, mejorando así la rentabilidad de la bodega.

Viabilidad organizativa:

- **Cultura Organizacional:** La propuesta incluye promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Esto es esencial para garantizar que todos los colaboradores se encuentren alineados con los objetivos de la bodega y se comprometan con los cambios propuestos.
- **Compromiso de la Alta Dirección:** La viabilidad organizativa también depende del compromiso de la alta dirección para apoyar la implementación de la propuesta. La



participación activa de los directivos de AJE en la capacitación y el desarrollo de competencias del personal será clave para el éxito.

Viabilidad de mercado:

- **Demanda de Productos:** La división de licores de AJE es un distribuidor de marcas premium en el país, lo que indica una base de clientes sólida y una demanda estable. La propuesta se alinea con la necesidad de mejorar la eficiencia operativa para satisfacer esta demanda.
- **Competitividad en el Mercado:** La implementación de tecnologías modernas y la mejora en la gestión de inventarios permitirán a AJE mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución. La capacidad de responder rápidamente a las necesidades del cliente es esencial para el éxito.

3.6 Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se llevaron a cabo los siguientes procesos:

- Se revisaron todos los documentos y propuestas relacionadas con la mejora de la cadena de suministro, incluyendo el análisis de la situación actual, las necesidades identificadas y las mejoras propuestas. Esto incluyó la evaluación de los procesos de recepción, almacenamiento, distribución y gestión de devoluciones.
- Se diseñó y distribuyó una encuesta a los empleados de la bodega para evaluar su percepción sobre los procesos actuales y su disposición a adoptar los cambios propuestos. La encuesta incluyó preguntas sobre la eficiencia de los procesos actuales, la calidad del servicio al cliente y la capacitación necesaria.
- Se recopilaron y analizaron los datos de las encuestas para identificar patrones y tendencias de comportamiento.

En ese sentido, los instrumentos utilizados para la validación de la propuesta fueron: cuestionario de encuesta de preguntas cerradas sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre los procesos que se llevan actualmente en la bodega y la eficiencia operativa. La encuesta se



distribuyó de forma anónima para promover la honestidad en las respuestas.

Se revisaron documentos internos, informes de desempeño, y registros de quejas y devoluciones para evaluar la situación actual y las áreas que requieren atención, lo cual también se pudo contrastar con las encuestas.

A partir de las encuestas se logró identificar que el 64,7% de los colaboradores indican que el principal problema de la división de licores de AJE y que debe ser mejorado a través de una propuesta es el Inventario caducado, seguido de la diferencia en los reportes físicos y contables, asimismo se evidencio que requieren de una mejora en los procesos de transporte o distribución, destacando que únicamente cuentan con 2 flotas de transporte lo cual limita su capacidad de distribución y causa demoras en la entrega de pedidos.

Los encargados de operaciones destacaron la importancia de mejorar la trazabilidad y visibilidad de los productos en la cadena de suministro. Por otro lado, se identificaron preocupaciones sobre la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, lo que destaca la necesidad de un enfoque proactivo en la gestión del cambio.

Se identificó un aumento en las quejas de los clientes relacionados con la demora en la entrega de los productos y la gestión de devoluciones, lo que respalda la necesidad de implementar un proceso de gestión de devoluciones más eficiente. Se sugiere proceder con la implementación de la propuesta, garantizando que se lleven a cabo esfuerzos para la capacitación y gestión del cambio para reducir la resistencia e incrementar la aceptación de los nuevos procesos.



CONCLUSIONES

A partir de las investigaciones realizadas y la presentación en la propuesta para la mejora operativa para la bodega principal de la división de licores de AJE se puede concluir lo siguiente:

1. El diagnóstico realizado ha permitido identificar las debilidades en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución dentro de la bodega. Se observó que la pequeña flota de transporte actual, compuesta por solo dos camiones, no satisface las demandas de los clientes, lo que ha resultado en quejas y retrasos en las entregas. Además, la falta de un sistema de seguimiento y trazabilidad de pedidos ha limitado la visibilidad en la cadena de suministro. Los factores clave de éxito identificados incluyen la necesidad de ampliar la flota de transporte, optimizar las rutas de distribución, y establecer canales de comunicación efectivos con los clientes.
2. La estrategia operativa diseñada se centra en la implementación de un enfoque de mejora continua a través del Modelo SCOR que abarca la optimización de procesos en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución. Además, se propone la capacitación constante del personal y la creación de un sistema de retroalimentación que permita identificar áreas de mejora. Esta pretende resolver los problemas actuales, y también establecer un marco que promueva la innovación y la adaptabilidad, asegurando que la bodega de licores se mantenga competitiva en un mercado en constante evolución.
3. El plan de implementación se formuló teniendo en cuenta los recursos disponibles, los plazos y las prioridades identificadas en el diagnóstico. Se establece un cronograma que incluye la ampliación de la flota de transporte, la optimización de las rutas de distribución y la implementación de un sistema de seguimiento y trazabilidad. Además, se asignan responsabilidades específicas a los miembros del equipo y se definen indicadores de rendimiento para monitorear el progreso. Este plan de implementación proporciona un enfoque estructurado y medible que permitirá a la



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

bodega de licores de AJE realizar las mejoras necesarias en sus operaciones, garantizar la satisfacción del cliente y optimizar la eficiencia operativa a largo plazo.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda invertir en el desarrollo de competencias del personal para asegurar la correcta implementación y uso de los nuevos sistemas y procesos. Además de diseñar un programa de capacitación que incluya tanto habilidades técnicas como blandas, y que se actualice periódicamente según las necesidades de la bodega de la división de licores de AJE.
2. Para garantizar el éxito a largo plazo de la propuesta operativa, se deberá promover una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptación a cambios. Esto implica el reconocimiento de los logros del personal y la comunicación efectiva de los beneficios de los cambios.
3. Se recomienda trabajar en conjunto con los proveedores más importantes para elaborar soluciones que mejoren la calidad de los productos y servicios, y reduzcan los costos y tiempos de entrega. Esto puede incluir acuerdos de suministro a largo plazo, programas de desarrollo de proveedores y la implementación de tecnologías de colaboración.
4. A medida que la bodega avance en su proceso de mejora continua, se recomienda evaluar el potencial de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la robótica para optimizar aún más sus operaciones. Esto puede incluir la automatización de tareas repetitivas, el uso de sensores para monitorear la calidad de los productos y la implementación de sistemas de toma de decisiones asistida por inteligencia artificial (IA).
5. Una vez que se hayan implementado con éxito las mejoras en la bodega principal, se recomienda extender estas iniciativas a otras bodegas y centros de distribución de Almacenes Eljuri. Esto permitirá a la empresa aprovechar las economías de escala, estandarizar los procesos y mejorar la eficiencia en toda la cadena de suministro.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Barrientos, E., Coronel, L., Cuesta, F., & Rico, D. (2020). Sistema de administración de ventas tienda a tienda: Aplicando técnicas de inteligencia artificial. *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação*, (E27), 677-689.
- Bartholdi, J., & Hackman, S. (2011). *Warehouse & distribution science Release 0.94*. Georgia Institute of Technology.
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Bravo, J. (2019). *Análisis de los procesos de distribución y su incidencia en la comercialización de la empresa Gerardo Ortiz, Ubicada en la ciudad de Cuenca periodo 2014*. Universidad Nacional de Chimborazo. Tesis de grado. :
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5351/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0006.pdf>
- Casares, J., Aranda, E., Martín, V., & Casares, J. (2022). *Distribución comercial*. Thomson Reuters.
https://www.google.com.ec/books/edition/Distribuci%C3%B3n_Comercial/HPCmEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Castellanos, A. (2021). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte.
- Cedeño, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45.



Escudero, M. (2023). *Técnicas de almacén 2.a edición 2023*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Frías, D., & Pascual, M. (2021). *Diseño de la de la investigación, análisis y redacción de los resultados*. Universidad de Valencia, España.

Gamboa, R., & Jimenez, L. (2023). *Contabilidad de costos. Tomo II Herramienta de gestión vista desde la norma internacional · Tomo 2*. Ecoe Ediciones.

García, J. (2020). *Redes de Distribución*.

González, J. (2021). Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. *Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, 171*.
<https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fce7592f-03c4-4c13-9f2f-ccee2180a70b/content>

Google Maps. (2024). *Almacenes Juan Eljuri Playas*.
<https://www.google.com/maps/place/Almacenes+Juan+Eljuri+%7C+Playas/@-2.6363613,-80.38909,16.75z/data=!4m6!3m5!1s0x90326defee07c2c3:0x28712887debddb2f!8m2!3d-2.6361088!4d-80.3890778!16s%2Fg%2F11124hfbs9?entry=ttu>

Lama, J. L., & Cruz, F. L. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro . *IX Congreso de Ingeniería de Organización* , 41.

Lopez, R. (2021). *Logística de aprovisionamiento* . Ediciones Paraninfo, S.A.

Milo, J. (2020). *Proyecto de prefactibilidad para la creacion de una distribuidora de licores nacionales e importados del Canton Guayaquil, provincia del Guayas en el periodo 2018*. Universidad San Gregorio de Portoviejo. Tesis de grado.:
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1432/1/PROYECTO%20LEITON%20-LINO.pdf>

Molinillo, S. (2020). *Distribución comercial aplicada*. Esic.



- Mora, L. A. (2017). *Indicadores de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.
- Morillo, A. (2022). *Diseño y organización del almacén*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ortigoza, J., & Clavijo, A. (2020). *Propuesta de mejora al sistema de almacenamiento de la empresa Laur esa Laurentex mediante herr entex mediante herramientas Lean W amientas Lean Warehouse*. Tesis de grado. Universidad de la Salle: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1154&context=ing_industrial
- Pelaez, D., & Acosta, J. (2021). La importancia de la implementación de Warehouse Management System para los Centros de Distribución. *Revista CIES*, 12(1), 213-232. https://www.researchgate.net/publication/349253005_La_importancia_de_la_implementacion_de_Warehouse_Management_System_para_los_Centros_de_Distribucion
- Rincon, C., Molina, F., & Villareal, F. (2021). *Contabilidad de costos I Componentes del costo con aproximaciones a las NIC 02 y NIIF 08 - 2a Edición*. Ediciones de la U.
- Ripol, F., García, E., Cerdeño, V., & de Robles, J. (2022). *Distribución comercial*. ARANZADI/CIVITAS.
- Rodríguez, C. C., & Romo, R. L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*(45), 12-17.
- Sanchez, P., & Perez, A. (2022). Complejidad organizacional y escasez en las cadenas de suministro, como consecuencia del modelo de Justo A tiempo. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 7(21), 1-10. <https://doi.org/http://doi.org/10.46652/rgn.v7i31.881>
- Velasco, N. (2023). *Gestión de la cadena de abastecimiento*:. Universidad de los Andes.
- Zúñiga, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658