



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD CIENCIAS E INGENIERÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

PROPUESTA TECNOLÓGICA

**TEMA: Análisis del modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística
de almacenes Devies S.A. del cantón Milagro**

Autores:

Sr. Álvarez Palomino Ronald Steven

Acompañante:

Mgr. Robles Salguero Rodolfo Enrique

Milagro, Noviembre 2019

ECUADOR

DECLARACIÓN DE: **DERECHOS DE AUTOR**

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, Álvarez Palomino Ronald Steven, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 13 de noviembre de 2019

Ronald Álvarez

Álvarez Palomino Ronald Steven

Autor 1

CI: 0954321873

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA

Yo, Robles Salguero Rodolfo Enrique en mi calidad de tutor de la Propuesta Tecnológica, elaborado por el estudiante Álvarez Palomino Ronald Steven , cuyo título es Análisis del modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística de almacenes Devies S.A. del cantón Milagro , que aporta a la Línea de Investigación DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN previo a la obtención del Grado INGENIERO INDUSTRIAL ; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Propuesta Tecnológica de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 13 de noviembre de 2019



Robles Salguero Rodolfo Enrique

Tutor

C.I: 0909520603

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Mgtr. Robles Salguero Rodolfo Enrique

Mgtr. ORTIZ SANCHEZ JOHNNY DARWIN

Mgtr. CESAR SANCHEZ EUGENIO DE DIOS

Luego de realizar la revisión de la Propuesta Tecnológica, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERO INDUSTRIAL presentado por el estudiante Álvarez Palomino Ronald Steven

Con el tema de trabajo de Titulación: Análisis del modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística de almacenes Devies S.A. del cantón Milagro.

Otorga a la presente propuesta tecnológica, las siguientes calificaciones:

Propuesta Tecnológica [72]

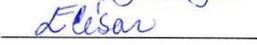
Defensa oral [17,33]

Total [89,33]

Emita el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 13 de noviembre de 2019

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	ROBLES SALGUERO RODOLFO ENRIQUE	
Secretario /a	ORTIZ MATA JHONNY DARWIN	
Integrante	CESAR SANCHEZ EUGENIO DE DIOS	

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mis padres ya que gracias a su sacrificio y esfuerzo lograron darme todo el apoyo necesario para poder terminar mi carrera y que siempre creyeron en mí a pesar todos los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por haberme dado unos hermosos padres quien creyeron en mi siempre a mi tutor y a todos los Ingenieros que me brindaron sus conocimientos a lo largo de mi carrera porque gracias a ellos soy lo que soy ahora y espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1	4
PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
CAPÍTULO 2	8
ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO 3	10
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	10
CAPÍTULO 4	12
DESARROLLO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA.....	12

4.1 Aspectos generales del modelo propuesto	12
4.2 Análisis situacional	13
CAPÍTULO 5	29
ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA	29
CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES	31
ANEXOS	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Alternativa de solución.	10
Figura 4.2. Ubicación del supermercado mayorista Devies Corp.	14
Figura 4.3. Organigrama Funcional Devies Corp. supermercado mayorista.	15
Figura 4.4. Estructura del Modelo Malcom Baldrige propuesto para Devies Corp	16
Figura 4.5. Estrategias competitivas. Análisis de los tres vértices.	21
Figura 4.6. Análisis del primer vértice.	21
Figura 4.7. Análisis del segundo vértice.	23
Figura 4.8. Estrategias de control de inventario	24
Figura 4.9. Estrategia “A”.	24
Figura 4.10. Estrategia “B”.	25
Figura 4.11. Estrategia “C”.	25
Figura 4.12. Elementos del Plan Estratégico del Área de Bodega (Micro)	26
Figura 4.13. Análisis del tercer vértice.	26
Figura 4.14. Valores departamentales	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Comparativo entre los modelos propuestos.....	11
Tabla 4.1. Modelo para el análisis del estilo de Dirección y Liderazgo en el área de bodega	17
Tabla 4.2. Análisis del estilo de Dirección y Estilo de Liderazgo en el área de bodega. D1.	18
Tabla 4.3. Análisis del estilo de Dirección y Estilo de Liderazgo en el área de bodega. D1.	19
Tabla 5.1 Análisis económico de la propuesta tecnológica.	29

Análisis del modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística de almacenes Devies del cantón Milagro

RESUMEN

El desarrollo de la propuesta tecnológica tiene como objetivo analizar el modelo Malcolm Baldrige (MB) en el proceso de logística de almacenes Devies del cantón Milagro, a través de un estudio situacional que determine las estrategias a mejorar en el almacenaje y transporte de mercadería. La metodología empleada se sustenta en la evaluación de aspectos específicos determinados por el modelo MB integrada por siete fases específicas orientadas a los criterios de liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el cliente y mercado, medida de análisis y gestión del conocimiento, enfoque de recursos humanos, gestión de procesos y resultados. A partir de aquello, los resultados concluyeron que existen falencias relacionadas a la comunicación interna, escasa planificación y coordinación de las actividades de despacho, canje, rotación de inventarios, así como un nivel exagerado en la rotación del personal, lo que determina que en ocasiones el personal colaborativo con conocimientos específicos sean trasladados a realizar otro tipos de actividades.

PALABRAS CLAVE: Modelo Malcolm Baldrige, Proceso de Logística, Planificación.

Analysis of the Malcolm Baldrige model in the logistics process of Devies warehouses of the canton Milagro

ABSTRACT

The development of the technological proposal aims to analyze the Malcolm Baldrige (MB) model in the logistics process of Devies warehouses of the canton Milagro, through a situational study that determines the strategies to improve in storage and transport of goods. The methodology used is based on the evaluation of specific aspects determined by the MB model composed of seven specific phases oriented to the criteria of leadership, strategic planning, customer and market focus, measurement of analysis and knowledge management, human resources approach, process management and results. From that, the results concluded that there are shortcomings related to internal communication, poor planning and coordination of dispatch, redemption, inventory rotation activities, as well as an exaggerated level in staff turnover, which determines that sometimes collaborative staff with specific knowledge are transferred to other types of activities.

KEY WORDS: Model Malcolm Baldrige, Logistics Process, Planning.

INTRODUCCIÓN

El proceso de logística es un término por el cual se establece la relación entre la distribución y transporte de productos de manera interna o externa; no obstante, esta resulta ser una apreciación parcial, por el hecho de establecer un proceso de administración del flujo de bienes y servicios. En este sentido, se establece la conjunción de todas aquellas actividades que generan el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos inherentes a este procedimiento.

En consonancia con lo expresado, es evidente que durante los últimos años, las grandes transformaciones de la sociedad generadas por los efectos de la globalización, han hecho que las empresas se vuelvan más productivas y competitivas, especialmente aquellas dedicadas a la comercialización de productos masivos.

Por tanto, la nueva realidad competitiva presenta un condicionamiento extremo que demanda de la toma de decisiones por parte del área administrativa, la misma que debe partir de una evaluación interna donde se evidencien la necesidad de establecer mejoras. Así pues, el presente propuesta tecnológica tiene como objetivo analizar el modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística de almacenes Devies del cantón Milagro, a través de un estudio situacional que determinen las estrategias a mejorar en el almacenaje y transporte de mercadería.

A partir de lo expuesto, el estudio aborda los procesos de logística interna de empresa dedicada a la comercialización de productos masivos, por lo que se exponen alternativas que permitan centrar principios de mejoras continuas referentes a la calidad total orientadas al modelo de negocio y concreción de los objetivos organizacionales para optimizar su modelo de negocio, entre los que destacan: Ciclo PDCA, DFSS Desing For Six Sigma, Modelo Malcolm Baldrige, siendo este último en el cual se cimenta la presente propuesta tecnológica, demostrando la necesidad de una mejora en los procedimiento de logística que lleva a efecto la empresa en cuestión y que son abordados en la presente propuesta tecnológica.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA

La calidad (Q) no puede ser vista como un simple proceso de medición, evaluación o percepción única; está circunscrita al medio donde se pretende fijar y a quienes son capaces percibirlas. En este sentido, la sociedad se encuentra implícita en la evaluación constante de los factores que determinan la Q, donde las empresas enfrentan situaciones que demarcan un desafío constante para la mejora progresiva de un bien, producto o servicio. Sin embargo, éstas se encuentran establecidas a corto plazo, situación que impide que sus perspectivas vayan más allá de sus necesidades inmediatas, por tanto, la planificación estratégica impide establecer niveles óptimos de rendimiento y rentabilidad.

Bajo este contexto, la calidad es ofertada por las empresas a sus clientes ya no como un valor agregado, sino como una condicionante indispensable del producto que permite la expansión y apertura de mercados basándose en el servicio al cliente. Lo expuesto, evidencia la necesidad de las organizaciones de consumo masivo en establecer las estrategias pertinentes que permitan marcar la brecha de diferenciación para posicionarse como uno de los líderes del mercado en el que se desenvuelve.

A partir de aquello, este tipo de organizaciones enfocan sus esfuerzos en hacer más eficientes la cadena de suministro, lo que implica el uso de las herramientas necesarias para estar a la vanguardia y obtener el nivel de competitividad necesario para posicionarse en dicho sector. Por esta razón, deben ser capaces de prever las necesidades de sus clientes con la finalidad de plantear estrategias que las diferencie de sus competidores, así como las consecuencias que traería consigo dicha implementación y la toma de decisiones que facilite minimizar las fallas, a la vez de viabilizar el cumplimiento de sus objetivos, centrándose en la permanencia y liderazgo del mercado (Pérez, 2014).

Uno de los factores identificados como problemáticos, es la gestión de almacenamiento, considerada como una actividad fundamental en la cadena de abastecimiento, lo que se convierte en un aspecto indispensable en la logística de las empresas de consumo masivo. Por tanto, la inversión en inventarios, el acondicionamiento

físico de los productos y la disposición de los equipos necesarios para la manipulación por parte de los encargados del área, hace que sea un tema de mejora continua a ser analizado por las empresas de manera constante.

Para España, Cabrera, y Sánchez (2014) las empresas de consumo masivos enfrentan una serie de problemas, entre ellos la falta de espacios, daños frecuentes de la mercadería, y la falta de stock que inciden de manera directa en el almacenamiento, nivel de servicio, competitividad, satisfacción del clientes y ventas. En consecuencia, el incremento de competidores en el mercado de comercialización de productos masivos, amerita plantear propuestas de mejoras en sus estrategias logísticas, especialmente en el almacenamiento y la reducción de los tiempos de respuestas.

Este tipo de organizaciones mantienen dentro de sus operaciones, el manejo directo de las mercaderías, por lo que es pertinente que establezcan un sistema capaz de organizar con efectividad dicho proceso. Por tanto, éste determina el modelo necesario para la gestión logística, donde se enfatiza en el almacenaje, control de inventarios y transportación (España et al., 2014).

De la misma manera, Pinheiro , Breval, Rodríguez, y Follmann (2017) considera que las empresas en el contexto actual requieren de un nivel de organización, eficiencia, creatividad y agilidad para ser competitivo. Por tal motivo, la logística debe ser vista como el eslabón significativo en las estrategias corporativas, por considerar la manera que tienen las empresas para enfrentar la distribución y el almacenamiento de sus inventarios, así como de los flujos de información inherentes a éste.

Sin embargo, existen organizaciones que mantienen un modelo de gestión logístico deficiente, lo que incide en el incremento de sus costos, así como el deterioro del servicio al cliente y el ausentismo de la inversión de capital. Para Balza, Cardona, y Henríquez (2017) el comercio internacional está en plena concordancia con los factores económicos, sistemas de mercadeos y aspectos de calidad total en todos sus procesos, lo que influye en la necesidad de desarrollar innovaciones estratégicas que los direccionen a un eficiente nivel de competitividad.

Desde estas perspectivas, la falta de innovación y reordenamiento de las estrategias logísticas en las empresas colombianas cercan los niveles de competitividad de aquellas derivadas a la distribución de productos de consumo masivo (Balza et al., 2017). Por tal motivo, el análisis de los roles dinamizadores del manejo logístico se encuentran condicionados a la aglomeración de actividades deficientes en cada una de sus fases, especialmente en el almacenaje y tiempos de distribución.

En este contexto, Gómez, Acevedo, Pardillo, López (2014) recomiendan acciones específicas para el desarrollo estratégico en la cadena de suministro, además de fijar indicadores que evalúen su pleno funcionamiento. Para España et al. (2014) en Ecuador, las Pymes que incursionan en el mercado de venta de productos masivos ubicados en la ciudad de Guayaquil; evidencian una deficiente capacidad de almacenamiento físico en bodega, mientras que la deficiencia del servicio al cliente se encuentra relacionada con las demoras en los tiempos de despachos o la falta de mercadería como resultado de un modelo logístico no pertinente.

En el contexto local, Devies supermercado mayorista de la ciudad de Milagro presenta en su análisis situacional, referente a la gestión logística una serie de dificultades que inciden en sus niveles de calidad operativa, así como de atención al cliente. La falta de materiales para la manipulación y de espacio para el almacenaje, repercute en el deterioro constante de la mercadería que deriva en las quejas de aquellas personas que hacen uso de los mismos; además de las demoras en los tiempos de despachos a percha para ser puestos en venta al público.

Por tanto, la gestión de almacenamiento y transporte que presenta Devies disminuye su competitividad, a pesar de contar con un grado de aceptación por parte de los consumidores. Cabe mencionar, que el auge comercial en la ciudad de Milagro se ha incrementado de manera significativa, notándose la presencia de multinacionales dedicadas a la misma actividad de la empresa en cuestión. Por tanto, su capacidad de respuesta logística debe ser medida en base a la eficiencia y eficacia en cada una de sus fases, donde se enfatiza en el almacenaje como base fundamental para la distribución.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el modelo Malcolm Baldrige en el proceso de logística de almacenes Devies del cantón Milagro, a través de un estudio situacional que determine las estrategias a mejorar en el almacenaje y transporte de mercadería.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las deficiencias del proceso logístico en almacenes Devies del cantón Milagro.
- Determinar las estrategias a mejorar en el proceso logístico incidentes en la satisfacción del cliente.
- Diseñar una propuesta de mejora basado en el análisis del modelo Malcolm Baldrige en almacenes Devies del cantón Milagro.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

En la actualidad las empresas enfrentan desafíos organizacionales amparados en la Calidad Total (TQM) de sus procesos, por lo cual, existe la necesidad de establecer mejoras continuas que optimicen aquellas actividades orientadas a la productividad de las mismas. Para Martínez (2014) la TQM hace referencia a un conjunto sistemático de actividades afines a la gestión, que son aplicadas con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, colaboradores, accionistas y de aquellos elementos inherentes en el dinamismo empresarial.

En este sentido, el uso efectivo de los recursos: personas, materiales, tecnología, sistema productivos, entre otros se pone a disposición para lograr los objetivos y metas dispuestas de manera anticipada a través de su misión, visión y políticas organizacionales. La TQM, no puede ser vista como un logro del siglo XX, sino que su transformación hace referencia a una serie de hechos suscitados a lo largo de la historia, especialmente desde la era industrial donde las fábricas tenían la necesidad de mejorar su proceso productivo.

A inicios del siglo XX, la incursión de las tecnologías productivas y de fabricación, sumados a los métodos de control de calidad marcaron un hito en la gestión organizacional, donde surgieron modelos que establecía orientaciones de carácter industrial orientadas a la implementación de políticas, normas y procedimientos que incremente la competitividad en todos sus procesos.

Cabe mencionar, que la calidad hace énfasis en la excelencia, cuyas características determinan el perfil de una organización ante los requerimientos y demandas de sus clientes, a la vez que satisface las expectativas explícitas e implícitas de un colectivo social. Por tanto la TQM se convierte en una situación contractual que se traduce en la necesidad de establecer mejoras continuas en todos sus procesos.

Etapas de la evolución del enfoque de la calidad

Al hablar de la evolución conceptual de la calidad, implica abordar de manera paralela la transformación de los sistemas productivos, desde los momentos de producción en masa hasta la producción ajustada. Por tanto, los controles de calidad implica la conjunción de técnicas y actividades de características operativas empleadas para verificar aquellos requisitos relativos a la productividad o servicio.

En 1930, se registra la introducción de la estadística en los planes de muestreo orientados a la inspección, donde se pretendía reducir los costos como resultado de un control 100% de sus piezas. Ante aquello, se determinó la necesidad de realizar controles intermedios en los procesos, con la finalidad de evitar defectos en sus productos lo que derivaba en su rechazo final.

Desde estas perspectivas se evidenció que este tipo de control reducía los costes, por lo que era más fiable controlar los procesos que el producto total. Es decir que los parámetros medidos se centraban en la temperatura, presión, tiempo, entre otros, considerados esenciales para lograr la meta productiva.

A partir de aquello se establecen los parámetros necesarios para dar origen a la Gestión de Calidad que hace énfasis en la conjunción de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en un producto o servicio destinado a satisfacer los requisitos fijados en la calidad total.

Metodología

A metodología empleada en la presente propuesta tecnológica se basa en un estudio de tipo documental, donde se realizó la revisión de fuentes primarias relacionadas a las alternativas de mejoras en los procesos de logística de una empresa de ventas de productos masivos en la ciudad de Milagro.

De la misma manera, se empleó una investigación de campo, a través de la cual se constató las falencias existentes en la empresa observada. En este sentido, el análisis de las alternativas se llevó a efecto por medio de la técnica hermenéutica que permite el contraste entre los modelos propuestos para dar solución al problema planteado.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para poder atender los problemas presentados en los procesos de logística interna por parte de Devies Corp de la ciudad de Milagro, se plantean una serie de alternativas que permiten centrar principios de mejoras continuas referentes a la calidad total, para lo cual se plantean alternativas orientadas al modelo de negocio y concreción de los objetivos organizacionales para optimizar su modelo de negocio, entre los que destacan:

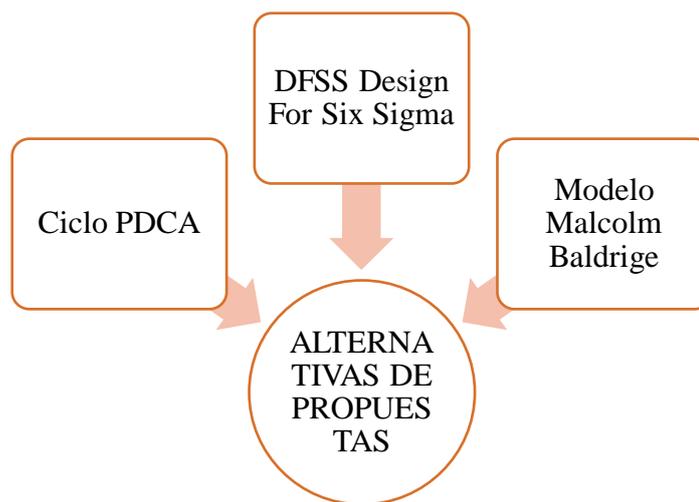


Figura 3.1. Alternativa de solución.

Fuente: Elaboración propia.

Desde estas perspectivas, el análisis de las alternativas de solución son establecidas por los objetivos y características que persiguen cada uno de los modelos planteados. En efecto, el Modelo Malcolm Baldrige cumple con los requerimientos de una propuesta tecnológica, ya que se enfoca en el análisis de siete criterios que pueden ser aplicados a nivel micro, como es el caso de la mejora requerida en los procesos del área de bodega de Devies Corps. De la ciudad de Milagro.

Ante aquello, se muestra un cuadro comparativo entre cada una de las alternativas que integran esta propuesta:

Tabla 1.1. Comparativo entre los modelos propuestos.

Modelo	Descripción
Ciclo PDCA	Una de las principales características, es la mejora continua; lo que permite hacer un seguimiento a los proyectos de cambios, dado el aporte de su etapa de verificación.
DFSS Design For Six Sigma	Esta metodología es aplicada al lanzamiento de nuevos productos mediante una serie de pasos que aseguren la calidad y su aceptación en el mercado.
Modelo Malcolm Baldrige	Es un modelo que permite evaluar, mejorar y planificar la gestión de la excelencia. Contiene siete secciones o capítulos. En seis de ellos se refieren a los aspectos relacionados con la gestión, a lo que se suma uno adicional que está relacionado con los resultados. Una de sus características principales se enfoca en su trabajo individualizado en un área específica de la organización, desde una perspectiva micro.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA

El desarrollo de la propuesta tecnológica se enfoca en la aplicación del modelo Malcolm Baldrige (MB) en el proceso de logística de almacenes Devies del cantón Milagro, por lo que se establece un factor indispensable conocer los procesos internos que se llevan específicamente en la zona de almacenaje donde se evidencia una serie de problemas en sus procesos, los mismos que son acontecidos por la necesidad de mejorar las políticas de recepción, almacenaje y despacho de la mercadería para ser dispuesta en la percha y vendida al público.

Uno de los aspectos a destacar en el modelo MB se encuentra centrado en el liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque cliente mercado, información y análisis, así como del desarrollo, dirección de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados empresariales, por lo que a éste como íntegro para su aplicación y funcionalidad en el caso de estudio.

4.1 Aspectos generales del modelo propuesto

Al considera a Devies como una de las empresas significativas dedicada a la venta de productos masivos en el cantón Milagro, cuyo accionar comercial se enfoca en la venta en formatos mayoristas, distribuidos y autoservicio, la demanda de la logística interna es alta, lo que conlleva a evidenciar una serie de dificultades en los procesos de despacho y abastecimiento a la tienda, donde el stock de los productos son cuestionados por la demanda y requerimientos de los clientes.

Desde estas perspectivas Devies busca el mejoramiento continuo en sus procesos así como el desarrollo del potencial humano, enfatizando en aquellos que incurren en la logística interna donde su nivel de competitividad es contrastado con la competencia que se encuentra conformada por multinacionales y almacenes locales de gran trayectoria.

A partir de aquello el modelo MB destinado a mejorar la Gestión de Calidad en los procesos de logística interna de la empresa en cuestión, pretende impulsar la competitividad

de quienes integran el área de almacenaje y bodega con la finalidad de satisfacer las demandas, necesidades y expectativas de los clientes, a la vez que se incrementa la calidad y productividad por medio de las ventajas competitivas.

Por tanto, como aspecto inicial del desarrollo de la propuesta tecnológica cimentado en el modelo Malcolm Baldrige, es pertinente mencionar las premisas en la cual se basa el modelo diseñado para Devies:

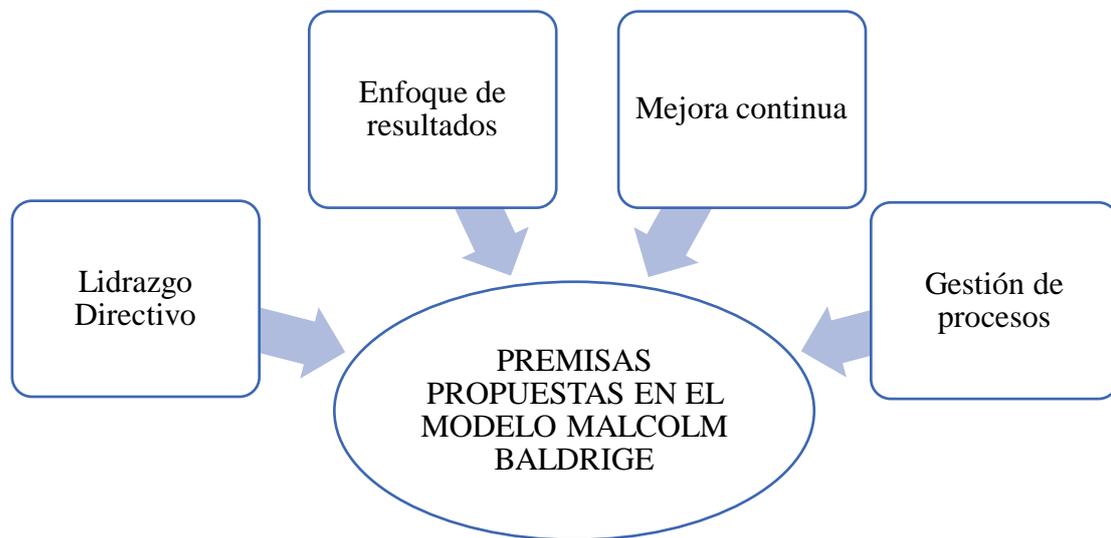


Figura 4.1. Premisas propuestas en el modelo Malcon baldrige para Devies Supermercado Mayorista
Fuente: Propuestas de Calidad. (Farías Campos, 2016)

Es así como el enfoque de la propuesta se direcciona a mejorar el desempeño organizacional en aspectos básicos como la eficacia y las capacidades productivas de manera generalizada. En el caso de estudio, la propuesta se centra en la gestión de procesos logísticos internos que lleva a efecto Devies Corp del cantón Milagro.

4.2 Análisis situacional

La cadena de abastecimiento forma parte de los procesos de logística interna que lleva a efecto Devies Corp del cantón Milagro, la misma que es la encargada de integrar, coordinar y controlar el movimiento efectivo de las mercaderías en el área de almacenaje, así como a las áreas subyacentes, por lo que es pertinente establecer una mejora continua para reducir en menor tiempo posible los tiempos de respuestas y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

En efecto, Devies Corp, ha evidenciado un crecimiento significativo durante los últimos años, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado competitivo como una de las alternativas más óptimas en relación a la venta y distribución de productos de consumo masivo poniéndose a la par con multinacionales que se han asentado previo análisis del crecimiento y dinamismo económico de la localidad. Por esta razón, la empresa en cuestión se encuentra en la necesidad de buscar mecanismos eficientes que garanticen el servicio al cliente.

Sin embargo, el análisis situacional registra que una de las debilidades se observa en la operatividad del Departamento de Bodega, donde los procesos son sustanciales para marcar la ventaja competitiva de la organización. Devies Corp. se encuentra ubicado en la avenida 17 de Septiembre 1105 y av. Cristóbal Colón del cantón Milagro, provincia del Guayas junto al Centro de Atención Ciudadana (CAC)



Figura 4.2. Ubicación del supermercado mayorista Devies Corp.

Fuente: Elaboración propia.

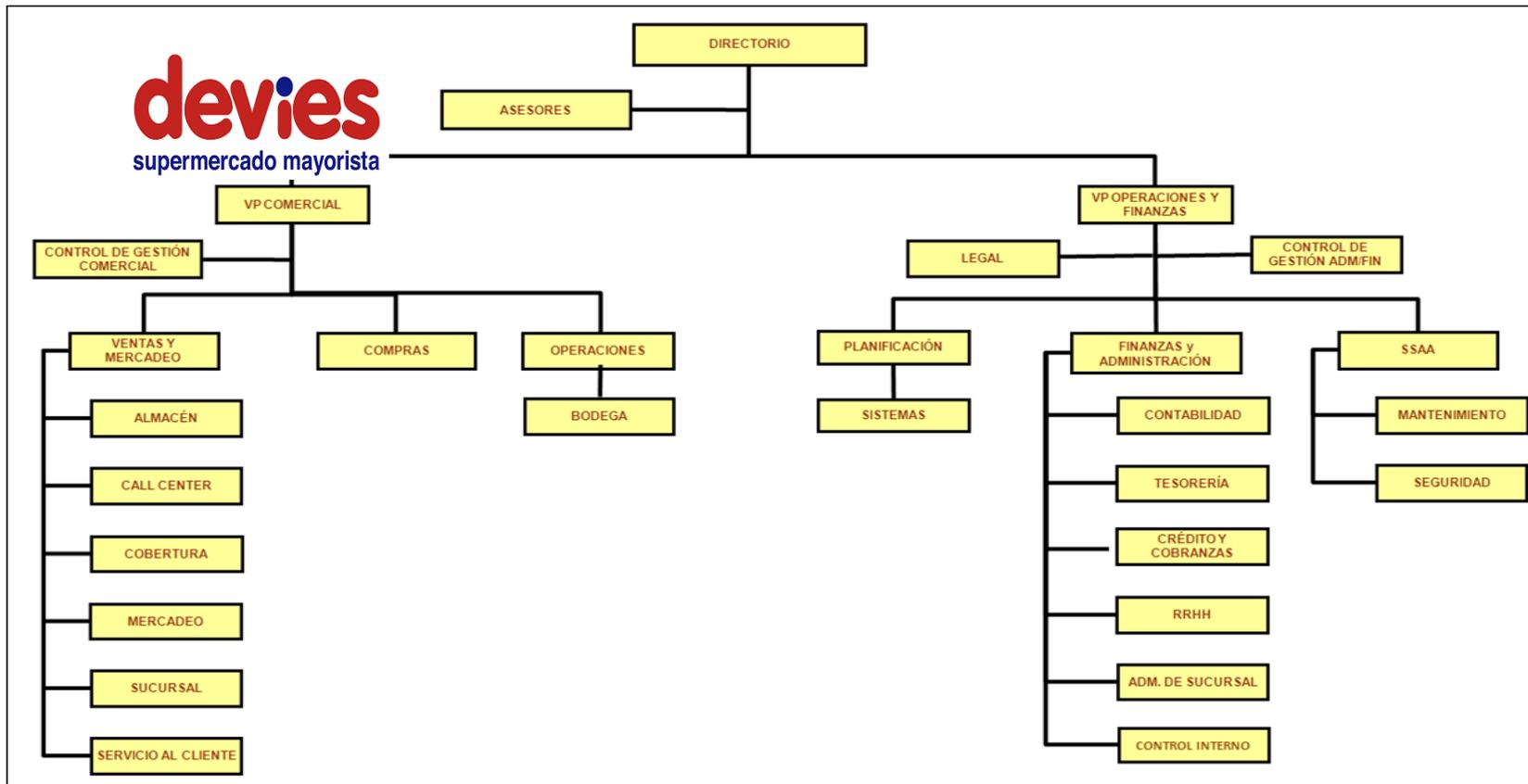


Figura 4.3. Organigrama Funcional Devies Corp. supermercado mayorista.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura del Modelo Malcom Baldrige propuesto para Devies Corp.



Figura 4.4. Estructura del Modelo Malcom Baldrige propuesto para Devies Corp

Fuente: Elaboración propia.

Fase I: Liderazgo

En esta fase la propuesta se enfoca en caracterizar el liderazgo, a través del análisis de los líderes o mandos encargados del área de bodega, cuya revisión se enfoca en los procesos de abastecimiento logístico interno, sin que se considere este criterio a nivel organizacional macro. A partir de aquello, se establece el análisis del clima laboral en el área de bodega de Devies Corp, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo enfocadas en las condiciones de trabajo de sus colaboradores, a la vez que garantiza el bienestar y salud emocional para obtener un mejor desempeño y crecimiento organizacional.

Para el análisis de los estilos de Dirección y Liderazgo se propuso el siguiente modelo que caracteriza en la lógica y funcionalidad de tipo bidimensional para el presente estudio para el cual se determina un conjunto de indicadores, entre ellos: el cumplimiento de las Normas, Objetivos y Estándares, Nivel de Control, desempeño, Órdenes, Responsabilidad y Poder, todos ellos basados en el criterio de los resultados.

Mientras que en la dimensión de personas, se establecen indicadores basados en la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo y motivación. Por tanto, el modelo aplicado en Devies Corp. para el liderazgo en el área de bodega se encuentra diseñado en relación a dos ejes específicos denominados (eje X y Eje Y). Debido a ello, las descripciones se establecen en los cuatros extremos del plano, de lo cual se obtuvo:

Tabla 4.1. Modelo para el análisis del estilo de Dirección y Liderazgo en el área de bodega

ALTO 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 BAJO	SOCIABLE Bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas	SINÉRGICO Alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas
	INDIFERENTE Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas	TECNICISTA Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas
	BAJO	ALTO

Énfasis en las personas (Relaciones) Énfasis en las tareas (Resultados)

Fuente: Estilos directivos y Liderazgo (Sánchez, 2007)

Los resultados obtenidos del análisis de los estilos de liderazgo tuvieron como condicionantes el género, años de antigüedad en la empresa, edad y nivel educativo, los mismos que fueron analizados desde las dimensiones tareas y personas. Además de la percepción basada en la escala de Likert donde 0 equivale a completamente en desacuerdo y 10 completamente de acuerdo.

Tabla 4.2. Análisis del estilo de Dirección y Estilo de Liderazgo en el área de bodega. D1.

DIMENSIÓN "TAREA" (RESULTADOS)			EDAD				
VARIABLES	#	Itmes	20-25	26-30	31-35	>35	TOTAL
OBJETIVOS, NÓRMAS Y ESTÁNDARES	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	7	7,2	6,6	6,1	6,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7,1	7,4	6,8	5,8	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,9	6,6	7,1	6,1	6,8
ÓRDENES	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,4	6,5	7,1	6,4	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,8	6,8	6,4	5,6	6,5
PODER	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7	5,9	5,8	7,5	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,2	6,8	6,1	7,6	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	6,7	4,8	5,2	7	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	7,3	6,8	5,9	5,6	6,3
DESEMPEÑO	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	7,3	6,6	5,9	5,1	6,2
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	7,7	7	6,6	5,7	6,8
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,2	8,4	8	8,7	8,2
RESPONSABILIDAD	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	6,8	7,1	7,2	7,3	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	7,4	6,7	6,4	7,5	6,8
CONTROL			6,8	6,7	6,3	6,7	6,5
			6,1	6	5,7	6,3	5,9
			5,8	5,8	5,2	7,3	5,7
		Total	7,0	6,7	6,4	6,6	6,6

En lo referente a la dimensión persona (relaciones) el análisis determinó lo siguiente:

Tabla 4.3. Análisis del estilo de Dirección y Estilo de Liderazgo en el área de bodega. D1.

DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)			EDAD				
Variable	#	Itmes	20-25	26-30	31-35	>35	TOTAL
TOMA DE DECISIONES	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	7,2	6,8	6,5	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	7,1	7	6,4	6	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,8	6,9	6,3	6,3	6,5
MOTIVACIÓN	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,2	3,4	3,8	2,2	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,1	6,8	6,5	5,7	6,4
RELACIONES DIRECTIVOS COLABORADORES	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7,1	6,9	6,4	5,2	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,7	7,8	6,9	5,9	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	7	7,4	6,6	5	6,7
COMUNICACIÓN	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,6	6,6	5,8	5,2	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5,7	6,8	5,9	5,4	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	7	6,7	6	6,5	6,4
TRABAJO EN EQUIPO	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,1	7,5	6,7	5,9	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,2	7,5	6,6	6,4	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	7	7,3	6,4	5,6	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	7,5	6,7	5,9	5,4	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	7,5	7,5	6,2	5,4	6,7
AMBIENTE DE TRABAJO	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,3	7,5	6,3	5,2	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,4	7,2	6	5,2	6,3
Total			6,7	6,9	6,2	5,5	6,4

A partir de aquello, los resultados demuestran que los trabajadores del área de bodega de Devies Corp en relación a la edad perciben al estilo de liderazgo como sinérgico. Además se evidencia que un 9% de ellos se ubican en edades >35 años, los mismos expresan estar en desacuerdo con la dimensión persona, situación que se puede dar por la percepción que tienen sobre el trabajo en equipo, así como la relación entre directivo-colaborador, lo que representa una situación de mejora a la calidad total.

Fase II: Planificación Estratégica

Con el objetivo de mejorar los procesos de almacenaje en el área de bodega de Devies Corp, se establece como prioridad implementar una planificación estratégica donde se disponga los recursos necesarios para optimizar los tiempos de respuestas de los despachos a la tienda, así como el cumplimiento de las órdenes generadas por los clientes para pedidos directamente a bodega.

Análisis de la situación actual del área de bodega

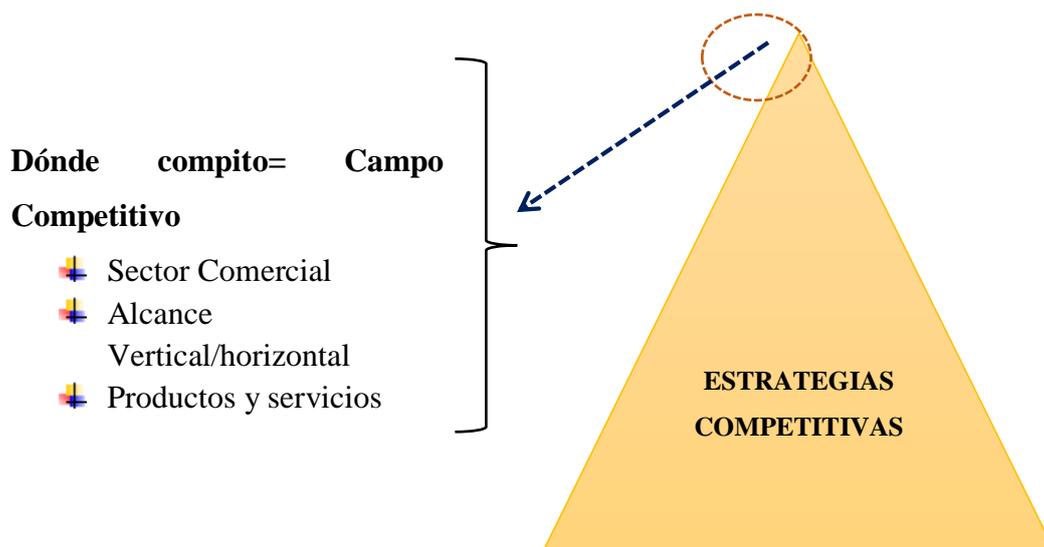
El análisis actual del área de bodega se encuentra fijada en los problemas que presenta al momento de distribuir la mercadería a tiempo a la tienda, donde el desabastecimiento de la misma genera que los usuarios fijen situaciones de insatisfacción. Además existen procesos internos de logística que presentan falencias, lo que genera el retraso de las acciones de bodega, especialmente en el almacenaje, lo que implica determinar un análisis de carácter interior bajo la metodología de los tres vértices, con el objetivo de mejorar. El esquema de análisis consta de los siguientes puntos, basados exclusivamente por interrogantes, entre las que se encuentran: ¿Dónde debo competir?, ¿Cómo debo competir? y ¿Cómo debe ejecutarse las decisiones?, es decir:



Figura 4.5. Estrategias competitivas. Análisis de los tres vértices.

Fuente: Elaboración propia.

Vértice I: Orientado a Bodega



Fuente: INCAE Business Scholl

Figura 4.6. Análisis del primer vértice.

Fuente: Elaboración propia.

Sectorización competitiva

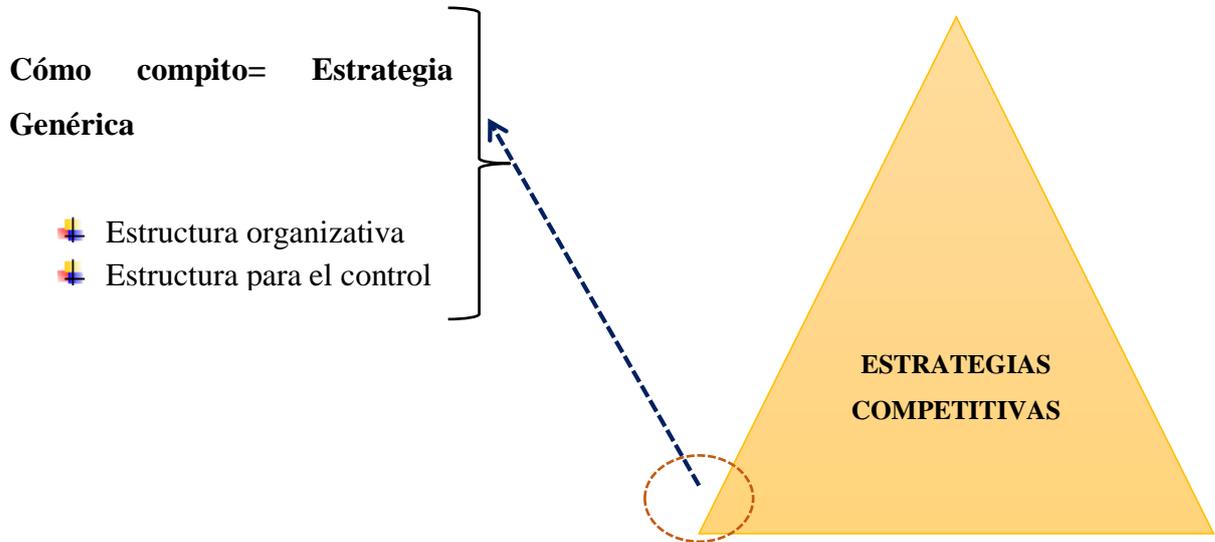
Dentro de este vértice se establece la necesidad de fijar acciones que mejoren los procesos del área de bodega, la misma que garantice la optimización de la cadena logística, para aquello se fijan los siguientes aspectos:

Estrategias a corto plazo:

- Establecer un recuento de las existencias dispuestas en las perchas, para de esta manera identificar la cantidad real de la mercadería.
- Adecuar de manera organizada las estanterías para corregir fallas en la distribución de los productos de acuerdo a características específicas de inventarios, con la finalidad de reducir las inconsistencias en el sistema.
- Establecer procesos recursivos de supervisión de mercadería una vez a la semana, donde los informes especifiquen los supervisores inmediatos a cargo del turno y las anomalías que se presenten.
- Realizar un conteo de los productos próximos a perecer para determinar las acciones logísticas, de venta y comercialización a seguir en conjunción con los tiempos asignados a la misma.
- Fijar el stock de la mercadería en función de la cantidad de veces que ha sido pedido un producto, fecha de la última solicitud, características de la mercadería, viabilidad y posibilidad de ser pedidos.
- Generar histórico de los movimientos de mercadería en relación con las fechas y temporadas donde existe mayor demanda.
- Identificar los productos con un bajo índice de rotación.
- Identificar las estibas y perchas que se encuentran en mal estado para proceder a su reemplazo inmediato.
- Analizar las acciones a tomar con los productos que están pronto a dar de baja, sin que ello represente la pérdida económica para la empresa.

Vértice II: Aplicado a bodega

Aplicación del II Vértice



Fuente: INCAE Business Scholl

Figura 4.7. Análisis del segundo vértice.

Fuente: Elaboración propia.

REQUERIMIENTO DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS LOGÍSTICOS INTERNOS DEL ÁREA DE BODEGA

Dentro de las acciones a considerar, es pertinente que la empresa tome en consideración los siguientes parámetros:

- Personal destinado al área de bodega deben ser fijos y no estar inmersos en los procesos rotativos.
- Se deben fijar funciones específicas a realizarse en el interior de la bodega con la convicción de identificar funciones y responsabilidades innatas y no delegables.
- Se prioriza la capacitación constante del personal de bodega para fomentar el conocimiento de los dominios operativos de sus puestos.
- Fijar acciones de seguridad industrial para minimizar los riesgos laborales, así como el adecuado manejo de la mercadería.

- Enfatizar en la socialización de las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los integrantes del área.
- Fijar estrategias internas de inventarios que determine la fijación de un filtro interno que minimice las inconsistencias de las mercaderías.

Estrategias de Control de Inventario



Figura 4.8. Estrategias de control de inventario

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo expuestos, el plan de mejora incluye como elemento fundamental las estrategias para el control de inventario a ser implementado de manera organizacional basados en el siguiente esquema:

Estrategia “A”: Mejoras continuas del proceso de inventario logístico interno.



Figura 4.9. Estrategia “A”.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia “B”: Análisis de la fenomenología de la mercadería dispuesta en bodega.



Figura 4.10. Estrategia “B”.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia “C”: Identificación de clientes potenciales y análisis de las demandas de mercaderías para minimizar los tiempos de despachos, además de establecer ofertas o valor agregado al mismo.

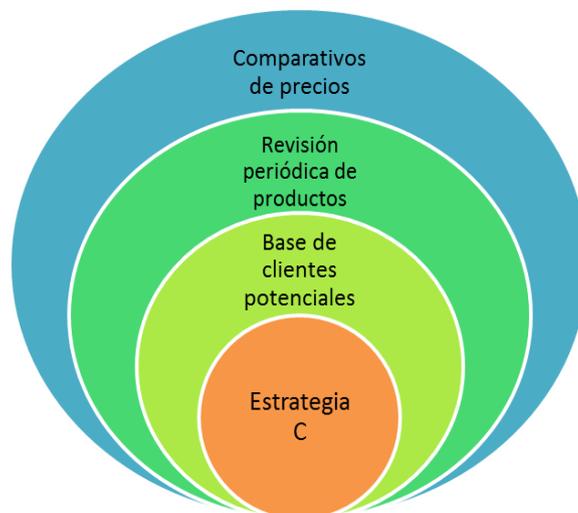


Figura 4.11. Estrategia “C”.

Fuente: Elaboración propia.

Elementos del Plan Estratégico del Área de Bodega (Micro)

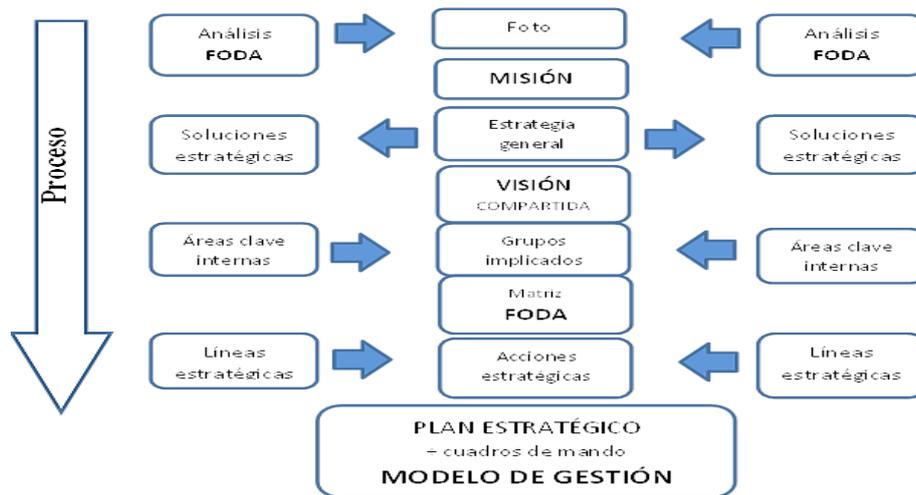


Figura 4.12. Elementos del Plan Estratégico del Área de Bodega (Micro)

Fuente: Elaboración propia.

Vértice III: Aplicado a bodega

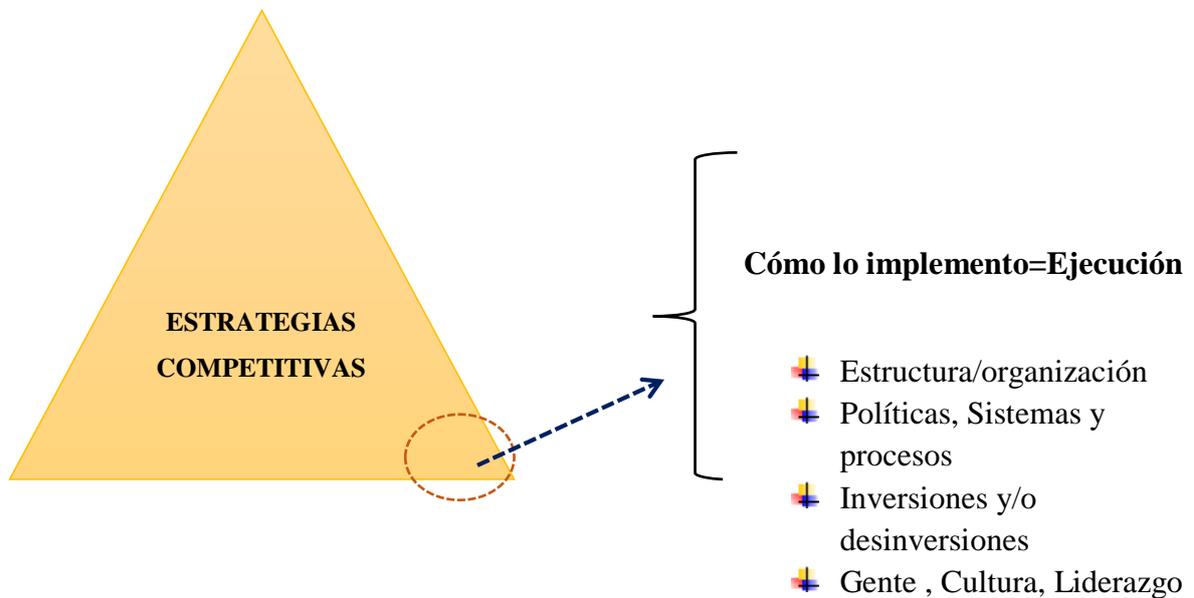


Figura 4.13. Análisis del tercer vértice.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: INCAE Business Scholl

Dentro del análisis de este vértice se establecen los medios requeridos para la implementación de las estrategias de mejoras, las mismas que dependen de la toma de decisiones por parte de la gerencia con la finalidad de optimizar los procesos internos de logística. Para aquello se dispone que:

- Realizar una evaluación periódica del cumplimiento de las actividades dispuestas en el área de bodega.
- Identificar las tareas que cuentan con tiempos de retrasos en su ejecución.
- Identificar el personal que incurre en los tiempos de retrasos de las tareas.
- Establecer los factores externos que contribuyen al retraso de las tareas.
- Toma de decisiones para minimizar el impacto del retraso en las tareas.
- Toma de decisiones para fijar un sistema de almacenaje con mayor capacidad de efectividad.
- Inversión en materiales y equipos para la correcta manipulación.
- Realización de talleres de capacitación para procesos operativos de bodega.
- Revisión de los manuales de procedimiento de bodega.
- Retroalimentación en base a los indicadores de efectividad en los procesos internos de bodega.
- Elaboración de informes donde se establezcan los cuellos de botellas a ser enfrentados por las estrategias de mejoras en el área de bodega.
- Evaluación del personal colaborativo de bodega en base a competencias, habilidades en funciones específicas del área.
- Análisis de la compensación salarial para mejorar los niveles de satisfacción y desempeño laboral.
- Determinar el clima laboral y los niveles de salario emocional que incurre el puesto que ejerce en miras de sus logros y objetivos personales.

Misión departamental (Área de Bodega)

Ser un departamento operativo que garantice la correcta recepción, almacenaje, manipulación y distribución de la mercadería en el área de bodega de la empresa Devies Corp de la ciudad de Milagro.

Visión departamental

Consolidarse como un eslabón clave en la cadena productiva del área de bodega de la empresa devies Corp., a través de la satisfacción de los usuarios internos y externos, generando niveles productivos que garanticen el aprovisionamiento eficiente y a tiempo de la mercadería para su correcta comercialización.

Valores Departamentales



Figura 4.14. Valores departamentales

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA

La implementación de la propuesta tecnológica desde el punto de vista del análisis debe ser realizada por consultores externos, quienes tienen el conocimiento necesario para establecer resultados efectivos de demanda la mejora de los procesos de logística de la empresa Devies Corp de la ciudad de Milagro. No obstante, los cambios demandan de la implementación de actividades inherentes al Departamento de talento Humano, donde uno de los factores determinante es la capacitación en áreas de operatividad de logística al personal destinado a cumplir sus funciones interna. Por lo que los gastos se fijan de la siguiente manera:

Tabla 5.1 Análisis económico de la propuesta tecnológica.

Descripción	Responsable	Costos en USD
Consultoría externa para aplicar el modelo Malcolm Baldrige (MB)	Consulting Op. Guayaqui, Ecuador	8.000,00
Seminarios Taller de Funciones Operativas de Logística	Departamento de talento Humano	3.000,00
Total		11.000,00

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través del análisis del modelo de Malcom Baldrige a la gestión de procesos de la logística interna de almacenes Devies del cantón Milagro determina la necesidad de una mejora continua enfocada en el liderazgo, así como en el enfoque en los recursos humanos, donde se destaca la carencia de conocimientos en funciones específicas que se realizan en su interior.

En lo que respecta al análisis de proceso logístico, este determinó falencias específicas relacionadas a la comunicación interna, escasa planificación y coordinación de las actividades de despacho, canje, rotación de inventarios, así como un nivel exagerado en la rotación del personal, lo que determina que en ocasiones el personal colaborativo con conocimientos específicos sean trasladados a realizar otros tipos de actividades. Además, es evidente la falta de capacitación para funciones exclusivas de bodega, por lo que el desempeño es deficiente.

De la misma manera, los resultados del Modelo Malcom Baldrige estableció la necesidad de plantear estrategias referentes al proceso logístico interno, donde se prioriza las áreas de recepción, almacenaje y despacho de mercadería.

A partir de los resultados obtenidos en la propuesta práctica se establecen tres aspectos específicos a mejorar: la gestión Directiva y de Liderazgo por parte de los mandos medios inherentes al área de bodega, así como en los procesos internos que demanda la recepción, almacenaje y despacho de la mercadería, así como en las actividades inherentes a Talento Humano enfocadas en la realización frecuente de talleres de capacitación para el proceso de bodega.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones obtenidas previo el análisis situacional de Devies Corp Milagro, se establece un conjunto de recomendaciones, entre las que se encuentra:

Realizar procesos de mejoras continuas cíclicas en el área de bodega con la finalidad de mejorar el desempeño productivo del personal colaborativo, además de establecer un enfoque de liderazgo que brinde confianza y motivación a quienes integra el departamento. Por otra parte, se recomienda que el líder departamental tenga la predisposición necesaria para centrar la ayuda pertinente e inducción necesaria en caso de que sea requerido por uno de sus elementos como resultado de un traslado o incorporación reciente.

De la misma manera, es pertinente realizar las mejoras en el área de recepción, almacenaje y despacho de mercadería con la convicción de mejorar los tiempos de respuestas de los requerimientos por parte de los clientes, que a su vez se ve reflejado en los niveles de satisfacción, fidelización y captación de nuevos nichos de mercados. Además, se debe establecer mejoras en las políticas de distribución del personal colaborativo, donde la frecuente rotación de ellos hace que el desempeño del área se vea minimizada, para lo cual, el jefe departamental debe coordinar con talento humano y fijar una nómina de trabajadores en función de sus competencias, capacidades y habilidades para la operatividad en bodega.

Se recomienda un proceso continuo de aplicabilidad a la Gestión de Calidad total de manera simplificada al área de bodega con el objetivo de mejorar su desempeño y mitigar el número de fallas acontecidas durante el proceso.

Por otra parte, es recomendable que el departamento de Talento Humano enfatice en la realización de talleres para mandos medios en base a las normas de calidad que rigen a dicha función organizacional, tomando en consideración que la misma incide en el clima laboral, desempeño de los trabajadores, cumplimientos de metas y objetivos, así como a la construcción de una cultura organizacional eficiente.

ANEXOS

Anexo 1. Evidencias fotográficas



Figura 1. Despachos a destiempo de la mercadería desde la bodega a percha.



Figura 2. Desorganización en el área de bodega.



Figura 3. Carencia de estanterías



Figura 4. Disposición de productos en el suelo

Anexo 2: Análisis complementario del liderazgo departamental

Tabla 1. Caracterización de trabajadores que intervinieron en la identificación del liderazgo

Población objetivo	Muestra	%
306	216	71%
Genero	Muestra	%
M	148	69%
F	68	31%
Edad en años	Muestra	%
20-29	39	18%
30-39	51	24%
40-49	106	49%
mayor a 50	20	9%
Antigüedad en Años	Muestra	%
1 a 2	27	74%
2 a 3	3	10%
3 a 4	7	3%
4 a 5	10	5%
5 a 10	30	4%
10 a 15	52	1%
15 a 20	28	1%
20 a 25	49	1%
mayor 25	10	1%
Nivel educativo	# personas	%
Bachiller	132	20%
Universitario	52	65%
Profesional	32	15%

Los resultados demuestran, que de una población de 306 trabajadores, se procedió a tomar alrededor de 206 individuos como parte de un estudio direccionado, teniendo que el 69% de ellos pertenecen al sexo masculino.

Tabla 2. Análisis por edad dimensión tareas (Resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)			Edad				
Variable	#	Itmes	20 a 29	30 a 39	40 a 49	mayor 50	Total fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	7	7,2	6,6	6,1	6,8
	2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7,1	7,4	6,8	5,8	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,9	6,6	7,1	6,1	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,4	6,5	7,1	6,4	6,8
	5	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	6,8	6,8	6,4	5,6	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7	5,9	5,8	7,5	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,2	6,8	6,1	7,6	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	6,7	4,8	5,2	7	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	7,3	6,8	5,9	5,6	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	7,3	6,6	5,9	5,1	6,2
	11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo	7,7	7	6,6	5,7	6,8
	12	El jefe insiste en la obtención de resultados	8,2	8,4	8	8,7	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece	6,8	7,1	7,2	7,3	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos	7,4	6,7	6,4	7,5	6,8
Control			6,8	6,7	6,3	6,7	6,5
			6,1	6	5,7	6,3	5,9
			5,8	5,8	5,2	7,3	5,7
Total			7,0	6,7	6,4	6,6	6,6

Tabla 3 Análisis por edad dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Edad				
Variable	#	Itmes	20 a 29	30 a 39	40 a 49	mayor 50	Total fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	7,2	6,8	6,5	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	7,1	7	6,4	6	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,8	6,9	6,3	6,3	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,2	3,4	3,8	2,2	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,1	6,8	6,5	5,7	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7,1	6,9	6,4	5,2	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,7	7,8	6,9	5,9	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	7	7,4	6,6	5	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,6	6,6	5,8	5,2	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5,7	6,8	5,9	5,4	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	7	6,7	6	6,5	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,1	7,5	6,7	5,9	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,2	7,5	6,6	6,4	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	7	7,3	6,4	5,6	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	7,5	6,7	5,9	5,4	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	7,5	7,5	6,2	5,4	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,3	7,5	6,3	5,2	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,4	7,2	6	5,2	6,3
Total			6,7	6,9	6,2	5,5	6,4

Los resultados evidencian que la variable Trabajo en Equipo evidencia una puntuación negativa, la misma que se direcciona a la gestión realizada por el jefe departamental, quien no presta las capacidades necesarias para la creación de un ambiente de trabajo óptimo.

Tabla 4. Análisis por género dimensión tareas (Resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)			Género		
Variable	#	Itmes	Masculino	Femenino	Total Fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	6,5	7,2	6,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	6,5	7,7	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,4	7,7	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,6	7	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,3	6,8	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,7	5,2	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	6,2	7,4	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,5	5,6	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,3	6,4	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6	6,8	6,2
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	6,5	7,3	6,8
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,2	8,2	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	6,7	8	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	6,6	7,1	6,8
Control			6,3	6,9	6,5
			5,9	5,9	5,9
			5,7	5,5	5,7
Total			6,4	6,9	6,6

En el análisis de tarea por género, los resultados demuestran que el género femenino logra una puntuación acorde a los parámetros requeridos en todas las dimensiones de la variable.

Tabla 5. Análisis por género dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Género		
Variable	#	Itmes	Masculino	Femenino	Total Fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,7	7,2	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,2	7,5	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6	7,5	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,3	3,9	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,3	6,6	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	6,1	7,4	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	6,7	8,1	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	6,3	7,6	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	5,7	6,8	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5,6	6,9	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	6	7,3	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	6,6	7,5	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	6,7	7,3	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	6,3	7,3	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	6,1	6,9	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	6,5	7	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,1	7,1	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,1	6,6	6,3
Total			6,1	7,0	6,4

Por otra parte, los indicadores de las toma de decisiones demuestran una escalda dentro de los parámetros normales, por lo que se deben fortalecer aspectos básicos.

Tabla 6. Análisis por antigüedad dimensión tareas (Resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)		Antigüedad en la Compañía										
Variable	#	Ítem	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	Mayor 25	Total Fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzarse	7,2					7	6	6,6	5,4	6,8
	2		7,4					7,5	6	6,4	6	6,9
	3		6,7					7,5	6	6,6	6	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,5					7	6,9	7,2	6,2	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	6,9	6	6,7	6,2	6,4	6,7	6,1	6,3	6,2	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,9				5,5	5,4	6,8	5,8	8,8	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,7				7,1	6,9	5,4	5,7	8,8	6,6
						6,1	5,3	4,8	6,2	5,3	6,4	5,5
						6,9	6,4	6,1	6,1	5,9	4,6	6,3
Desempeño						5,8	5,9	5,8	6,1	5,9	5,4	6,2
						6,8	6,3	6,7	6,2	6,5	6,4	6,8
						8,2	8,4	8	7,7	8,3	8,4	8,2
Responsabilidad						7,7	7,6	6,6	7,6	7,2	6,8	7,1
						7	7	5,9	6,6	6,7	7,6	6,8
Control						6,8	6,1	6,6	6	6,1	7,4	6,5
						5,6	5,6	5,7	5,2	5,7	7,4	5,9
						5,5	5,5	5,2			7,8	5,7
						6,9	6,4	6,4			6,8	6,6

Tabla 7. Análisis por antigüedad dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Antigüedad en la Compañía									
Variable	#	Ítems	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	Mayor 25	Total Fabrica
Toma de Decisiones			6,9	9,7	6,9	8,9	6,3	7,2	6,9	6,3	6,4	6,9
			7,4	9,7	8	5,3	6,2	7,6	5,8	5,8	6	6,6
			7,3	10	7	6,2	6,4	7,2	5,7	5,6	5,6	6,5
Motivación			3,6	5,7	4,4	1,8	2,7	3,4	4,6	3,6	2,2	3,5
			6	8,7	6,6	3,7	6	7,3	6,5	6,4	5,6	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador			7,3	8,3	6,1	4,9	6,5	7,4	6,4	5,8	4,8	6,5
			7,7	10	7,9	8,3	7,5	7,6	6,3	6,4	6	7,2
			7	9	8	7,2	6,6	7,3	6,1	6	5,8	6,7
Comunicación			7,1	7,7	6,7	7,2	6,1	5,5	6,2	5,6	5,8	6,1
			6	7,3	7,1	6,8	6	6,7	5,7	5,3	5	6
			7,4	9	7,7	6,4	7	6,5	6,1	5,2	6,6	6,4
Trabajo en Equipo						5,1	7,4	7,5	6,5	6,3	5,4	6,9
						7,3	7,2	7	6,5	6,2	6,8	6,9
						5,7	6,4	7,2	6			6,6
						5,5	6,5	6,8	5,8			6,3
						6,2	6,8	7,1	6,6			6,7
Ambiente de Trabajo						7,1	6,4	7	6			6,4
						6	6	7,1	6,7			6,3

Tabla 8. Análisis por nivel educativo dimensión tareas (Resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)			Nivel educativo			
Variable	#	Itmes	Bachiller	Técnico	Profesional	Total fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzarse	6,7	6,8	6,7	6,8
	2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7	6,8	6,6	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	7	6,8	6,2	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,8	7,1	6,1	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	6,6	6,6	5,4	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,1	6,5	6,2	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7	6,4	5,1	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,8	5,6	4,1	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,3	6,6	6	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6,3	5,9	6,3	6,2
	11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo	6,8	6,7	7	6,8
	12	El jefe insiste en la obtención de resultados	8,3	7,6	8,8	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece	7,4	6,4	7,3	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos	6,9	6,3	7,2	6,8
Control			6,5	6,3	6,6	6,5
			5,8	6,2	6	5,9
			5,5	6,5	5,7	5,7
		Total	6,6	6,5	6,3	6,6

Tabla 9. Análisis por nivel educativo dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Nivel educativo			
Variable	#	Itmes	Bachiller	Técnico	Profesional	Total fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	6,6	7,1	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,6	6,8	6,5	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,5	6,5	6,4	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,6	3,2	3,3	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,5	6,2	6,1	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	6,6	6,4	6,3	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,2	7,1	7	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	6,9	6,2	6,9	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,1	6,3	5,9	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	6	6	6,2	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	6,3	6,7	6,5	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7	7	5,9	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7	6,4	7	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	6,7	6,6	6,2	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	6,4	6,4	5,8	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	6,9	6,6	5,7	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,6	6,4	5,8	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,4	6,1	6	6,3
Total			6,5	6,3	6,1	6,4

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balza Franco, V., Cardona Arbeláez, D., & Henríquez Fuentes, G. (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global*.
- España García, M., Cabrera Armas, M., & Sánchez Mosquera, M. (2014). Distribuidoras Pymes de artículos de consumo masivo. *Revista Alternativas*, 18(1390–1915), 57–66.
- Farías Campos, F. A. M. (2016). Propuesta de una definición de calidad para la universidad. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(3), 97–111.
- Martínez Pérez, N. J. (2014). Propuesta metodológica de un modelo de Benchmarking para centros de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) del sector petrolero. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 2(2), 25. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2010.0002.04>
- Pérez Párraga, F. (2014). *Propuesta del Sistema Logístico de distribución para las Regionales Centro, Santander y Eje Cafetero de una empresa de consumo masivo*. Universidad Icesi.
- Pinheiro De Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264–276. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Nava, J. (2016). *Logística Integral y Calidad Total: Filosofías Estratégicas en la creación de valor en las organizaciones*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-LogísticaIntegralYCalidadTotal-6932695.pdf
- Nava, J. (s.f.). *Logística Integral y Calidad t*.

- Gaitan Rebollo, L. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestion de Calidad Basado en los Modelos de Exelencia y el Enfoque de Gestion por Procesos*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garza Villegas, J., Lerma Castillo, C., & Terriquez Nava, O. (2014). *Modelo Balbrige en una empresa manufacturera*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12609/1/11.22%20Art8%20pp%20329%20-%20359.pdf>
- Coaguilla Quiquia, M. (2016). *Propuesta de un Modelo de Gestion de Calidad basada en gestion por proceso que permita la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero*. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/Downloads/Coaguila_QM.pdf
- Rodriguez, J. (s.f). *Evaluacion del Nivel de desempeño de la ESPE aplicando el modelo Malcolm Balbrige*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7591/1/AC-GCP-ESPE-047378.pdf>
- Dioses Zarate, J. (2016). *Aplicacion de un Modelo de exelencia en la gestion para la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas-*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3804/Tesis%20de%20Maestria_Javier%20Dioses%20Zarate.pdf?sequence=1&isAllowed=y