



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Turismo

Título: “Mejora del proceso de recepción de la mercancía en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este”.

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Autor: Harold Castillo Acosta

Tutor: Dr.C Yadrián Arnaldo García Pulido

Matanzas, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Mejora del proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Harold Castillo Acosta

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Matanzas, _____ de _____ de 2020

Dedicatoria

...a mí mamá

...a mí familia

Agradecimientos

A mi mamá, el amor de mi vida por y para siempre, por su amor eterno e incondicional, esfuerzo, paciencia, preocupación y comprensión, por guiarme desde que era una célula en su interior para poder convertirme en lo que soy hoy...

A mi papá, por su preocupación, esfuerzo, atención y consejos en todo momento de mi vida y por siempre estar ahí...

A Ricardo mi otro papá, por su paciencia, cariño, dedicación, apoyarme en todo momento y ser la persona tan especial que es...

A Giraldo mi padre de crianza, por su educación y enseñanza, por educarme como persona y su apoyo incondicional siempre...

A tata por ser la mejor tía del mundo...

A Arlet por ser mi apoyo, mi amante, mi amiga, por estar siempre ahí...

A mi familia...

A mis amigos Omar, Lisdiel, Víctor, Sergio, que siempre estuvieron ahí en los estudios y en las fiestas, en las buenas y en las malas...

A mi tutor Palido, por estar siempre dispuesto a ayudar, por su exigencia...

A los profes del Departamento de Turismo, por todos los conocimientos...

Muchas Gracias a todos...

Resumen

La recepción de mercancías es un proceso vital para cualquier empresa. Lo anterior justifica la necesidad de aplicar herramientas que posibiliten el diagnóstico y mejora de la gestión del proceso de recepción. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo mejorar el proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. El procedimiento empleado se basa en las metodologías desarrolladas por Fernández Alfajarrín y Sánchez González (2007), Pérez Campaña, (2012) y Parada Gutiérrez, (2008). Entre las herramientas aplicadas destacan el diagrama de flujo, método ABC y métodos de pronóstico de la demanda así como modelos de revisión continua, modelo de revisión periódica y modelo básico de evaluación del comportamiento del proveedor.

Palabras claves: mejora, proceso, recepción de mercancías.

Abstract

The reception of goods is a vital process for any company. This justifies the need to apply tools that make it possible to diagnose and improve the management of the reception process. That is why this research aimed to improve the process of receiving goods at the Commercial Branch Caracol Varadero Este. The procedure used is based on the methodologies developed by Fernández Alfajarrín and Sánchez González (2007), Pérez Campaña, (2012) and Parada Gutiérrez, (2008). Among the tools applied, the flow chart, ABC method and demand forecasting methods stand out, as well as models for continuous review, a model for periodic review and a basic model for evaluating supplier behaviour.

Keywords: improvement, process, goods receipt.

Resumé

La réception des marchandises est un processus vital pour toute entreprise. Cela justifie la nécessité d'appliquer des outils qui permettent de diagnostiquer et d'améliorer la gestion du processus d'accueil. C'est pourquoi cette recherche visait à améliorer le processus de réception des marchandises au Caracol Varadero Este, la branche commerciale. La procédure utilisée est basée sur les méthodologies développées par Fernández Alfajarrín et Sánchez González (2007), Pérez Campaña, (2012) et Parada Gutiérrez, (2008). Parmi les outils utilisés, on peut citer l'organigramme, la méthode ABC et les méthodes de prévision de la demande, ainsi que des modèles de révision continue, un modèle de révision périodique et un modèle de base pour l'évaluation du comportement des fournisseurs.

Mots clés : amélioration, processus, réception des marchandises.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 . Recepción de mercancías	6
1.1.1. El proceso de recepción de mercancías	8
1.2. Diagnóstico de proveedores	12
1.3. Consideraciones acerca de los procesos	15
1.3.1. La mejora de procesos	21
1.3.2. Herramientas para la mejora de procesos	24
1.4. Antecedentes metodológicos	26
Conclusiones parciales	27
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS	29
2.1. Análisis de procedimientos y metodologías	29
2.2. Descripción del procedimiento metodológico	31
2.3. Técnicas y herramientas utilizadas en la investigación	37
Conclusiones parciales	46
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
Referencias Bibliográficas	

INTRODUCCIÓN

La calidad de los servicios turísticos se ha convertido en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito. El mundo globalizado ha permitido que la competencia y el flujo de conocimientos se incrementen a un ritmo vertiginoso, lo que ha traído aparejado una evolución del cliente, quien es hoy más exigente y conoedor.

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión de la calidad es de suma importancia, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa. Si se analiza con detenimiento qué empresas están liderando en la actualidad los diversos sectores empresariales, sobre todo aquellos en los que fenómenos como la globalización o los avances tecnológicos han tenido un mayor impacto, y se comparan con las que hace apenas unos años disfrutaban de dicho liderazgo, enseguida se ve la magnitud de los cambios producidos. Empresas que parecían detentar sólidas posiciones, y han desaparecido o han sido absorbidas por otras que entonces, en ocasiones ni siquiera existían.

Cuando se analizan sectores como el de telecomunicaciones, automóvil, banca, turismo, se ve como las condiciones necesarias para poder competir con éxito en el pasado han cambiado de forma radical. Para adecuarse a estas nuevas realidades e, incluso para liderar las transformaciones de sus escenarios competitivos, las organizaciones consideradas como modelos de excelencia, han revisado de manera profunda sus prácticas de gestión, donde no basta con tener un modelo de gestión que de cumplida respuesta a los requerimientos del entorno en un momento dado, sino que la única gestión que se considera buena es aquella que contiene en su seno la semilla de la transformación. Por lo tanto la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que más satisfaga los requerimientos necesarios teniendo en cuenta las exigencias de la organización (Machado, 2012).

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva cada vez más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio les proporciona considerables beneficios en cuanto a: cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más

importantes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla a través de la satisfacción del cliente y mejorarla (Santos, 2013).

Además, la caducidad del servicio propicia que el cliente pueda evaluar simultáneamente, tanto el producto como el proceso por lo que se requiere de patrones que aseguren la satisfacción en cada momento de la verdad del ciclo del servicio, sin la posibilidad de un reproceso. La evaluación y análisis sistemático de este aseguramiento interno, mediante un sistema de indicadores de proceso, es la garantía para alcanzar la satisfacción del cliente.

El sistema de gestión integrado de la calidad tiene un procedimiento para el control de la calidad de la mercancía que se recibe de los proveedores con que cuenta la empresa, dicho proceso comienza a implementarse con un año de antelación arrancando con la determinación y el estudio de las necesidades de compra, una vez estudiadas las necesidades de compra se procede a la contratación de los proveedores, indicando en el contrato una cláusula con las especificaciones de calidad requeridas de cada producto, dichas especificaciones son de carácter obligatorio en cada contrato amparadas por el Decreto Ley 304. El contrato en cuestión pasa por un proceso de estudio por parte del comité de contratación de la empresa, una vez estudiado y aprobado el contrato se procede a hacerlo efectivo.

Existen procedimientos establecidos para la recepción de la mercancía, de hecho, de acuerdo a las normas aceptadas en contabilidad en el país (Resolución 268 del control Interno en la contabilidad del Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución 235 del Ministerio de Finanzas y Precios) que rigen las normas cubanas para la información financiera, que la recepción de todo producto en un almacén siempre tiene que ser una recepción a ciegas, el personal almacenero no conoce lo que viene en factura, lo que posee es el documento que legaliza la entrada de mercancía y tiene en su mano además las especificaciones de calidad contractuales para cada producto que debe recibir y está obligado en cualquier caso que detecte una no conformidad con la calidad prevista en los contratos a reportarlo. A partir de lo anterior hay contratos que prevén la devolución de la mercancía, otros que prevén la retención de la mercancía hasta que se inspeccione de modo conjunto con el proveedor e incluso existen otros casos que prevén la inspección de la mercancía mediante un tercero.

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, empresa donde se desarrolla la investigación, desde el año 2003 implantó un Programa, cuya tarea principal consistió en el establecimiento y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001(2003), lo cual constituye uno de los objetivos del Ministerio de Turismo. Esta norma cubana fue actualizada en el año 2015.

La NC-ISO 9001(2015), especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables referidos.

Su implantación ha propiciado que las organizaciones se familiaricen con la estructura de un sistema de gestión, documentando los distintos procesos, asignando responsabilidades y formalizando registros que permitan evidenciar el funcionamiento del sistema ante terceros.

De acuerdo con la referida norma, la organización debe ser entendida como un conjunto de procesos que interactúan para prestar un servicio al cliente, los mismos tienen lugar en distintos ámbitos de la organización y a diferentes niveles, deben ser planificados, realizados y controlados con el fin de conseguir los resultados que se proponen, es decir, deben ser gestionados. Entonces, si la organización se entiende como un conjunto de procesos, la gestión de la misma equivale a la gestión de todos los procesos que en ella tienen lugar, los cuales deben ser administrados para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y, en la medida en que se consideren las distintas variables de cada proceso y se gestionen de la mejor forma, se estará optimizando su funcionamiento.

En entrevista con el especialista de Calidad de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este se refieren como problemas asociados a la recepción de mercancías los siguientes, existe un mal comienzo desde la negociación de los productos a recibir, no siempre se cumple con el fin esencial de crear una situación de seguridad mínima, en virtud de la cual la empresa obtenga los productos contratados de manera duradera, constante, y periódica, en las cantidades prefijadas o en las que determinen sus necesidades con la calidad establecida al efecto, debiendo reseñar otros malos procederes tales como errores en la manipulación de los productos, mercancías dañadas en su embalaje o presentación, todo lo que trae consigo

pérdidas monetarias, daños y perjuicios no solo a la sucursal, sino también a su destino final, el cliente.

Sobre las bases de las deficiencias antes señaladas en la investigación permitió identificar como **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la mejora del proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este?

A partir del problema determinado, se definió como **objetivo general**:

Proponer un procedimiento que permita la mejora del proceso de recepción de mercancías de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.

Objetivos específicos:

- ✓ Revisar los antecedentes teóricos y metodológicos relacionados con la recepción de productos y mecanismos para su control.
- ✓ Diagnosticar el proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.
- ✓ Establecer acciones para la mejora del proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados se utilizan diferentes métodos y herramientas tales como: la revisión bibliográfica de trabajos de diplomas, tesis en opción al título de Máster y Doctor en Ciencias, libros, revistas, artículos científicos y otros. Además se utilizan métodos y técnicas del nivel empírico que permiten la obtención de los datos y hechos reales como son: la entrevista individual a especialistas, la observación directa y tormentas de ideas.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron programas como: Microsoft Excel, Microsoft Visio; SPSS para el procesamiento estadístico de la información como análisis porcentual, estadística descriptiva y validación de resultados.

El trabajo de diploma se estructura de la siguiente forma:

Introducción: se analiza la situación problemática existente y se fundamenta el problema científico a resolver.

En el **capítulo I**: “Marco teórico conceptual de la investigación” aborda diferentes preceptos teóricos acerca de la recepción de mercancías, los procesos y su mejora.

En el **capítulo II**: se describe el procedimiento para el mejoramiento del proceso de recepción de mercancías.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones fundamentales a las que se ha arribado después de realizado el trabajo de investigación y se hace referencia a la bibliografía utilizada.

Con el cumplimiento de los objetivos trazados se esperan obtener como resultados:

- La Identificación de las insuficiencias fundamentales que limitan un mejor desempeño en el proceso de recepción de mercancías en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.
- La implementación de un plan de mejoras para solucionar los problemas detectados.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen y analizan los aspectos teóricos relacionados con la recepción de mercancías y la mejora de procesos. Se destacan asimismo, las principales herramientas vinculadas y su posible integración a los antecedentes metodológicos relativos a la recepción en tiendas.

1.1. Recepción de mercancías

Las empresas hoy en día buscan ser más productivas y garantizar la calidad en los productos y servicios que ofrecen, estandarizando los procesos; es por esto que están desarrollando estrategias como elementos de diferenciación y de éxito que certifican una alta competitividad en el mercado.

La ingeniería de métodos y tiempos, brinda a las empresas independientemente de su actividad económica rediseñar, crear, proponer, estudiar, analizar y seleccionar los mejores métodos para la realización y ejecución de una operación o varias con el fin de reducir tiempos en los procesos, con procedimientos sencillos, seguros, ágiles, a una menor inversión por unidad producida.

La necesidad de disminuir los desplazamientos, cambio de actividades y de herramientas que ocasionan tiempos muertos durante un proceso, descomponiendo un trabajo en tareas simples, cronometrarlas y exigir la realización de estas en el tiempo justo, hace que el uso de la técnica de estudio de trabajo en las empresas sea aplicada aún en el siglo XXI para medir, controlar, realizar seguimiento, estandarizar y trabajar en el mejoramiento continuo.

Como resultado al aplicar esta técnica de manera exitosa se pueden obtener tiempos de operación más cortos, un mejor servicio al cliente, aumento de la calidad, costos más bajos, eliminación de cualquier actividad que no agregue valor al producto, servicio o proceso, eliminación de cualquier tipo de pérdidas (retrasos, transporte, inventarios, distribución, almacenamiento) obteniendo como resultado mayor eficiencia (Fierro, 2013).

Con el transcurso del tiempo diversos autores han propuesto sus criterios del término recepción de mercancías desde las diferentes áreas del conocimiento. A continuación se relacionan algunos conceptos consultados:

El abastecimiento o recepción es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas. (GestioPolis, 2001).

Vizuet (2011) expone que la recepción de mercancías es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir que las mercancías recibidas coincidan en precio, calidad, cantidad y presentación con los pedidos realizados.

Según Plaza (2012) la recepción de mercancías es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir que las mercancías recibidas coincidan en calidad, cantidad, precio y presentación con los pedidos realizados.

Logística & Abastecimiento (2017) plantea que la recepción de mercancías es una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una compañía, comercial o industrial, con propósitos bien definidos de custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Es una estructura clave que provee elementos físicos y funcionales capaces de generar valor agregado.

Para Mecalux.com.mx (2019) la recepción de mercancías es una de las operativas más importantes del almacén, ya que es la que inicia el flujo de materiales. Mal gestionada, es el punto de partida de muchos errores que luego afloran en el inventario y que limitan la productividad de la instalación. Organizar con tino la recepción de mercancías es clave para conseguir un almacén eficiente y contener los costos operacionales. Para ello es interesante conocer las tareas que engloba este proceso, su alcance y que estrategias llevar a cabo para mejorarlas.

Herrera (2020) plantea que la recepción de productos es el proceso donde un producto o conjunto de productos procedentes de un proveedor o varios es introducido en el SGA (Sistema de Gestión de Almacén) para su posterior ubicación dentro de las propias instalaciones de almacenamientos y estar en disposición de ser enviados al cliente o consumidor final según los requerimientos de envío.

Esta gestión, es una herramienta que si se lleva a cabo exitosamente, puede lograr una disminución de los costos, permitiendo a su vez, una mejor situación económico-financiera a la organización y llevándola a una posición más competitiva dentro del mercado. Por ello, es necesario que se encuentre bien definida dentro de la estrategia global de la empresa y deba

verse como parte integrante de su sistema logístico y no como una actividad independiente que por sí misma puede lograr un buen funcionamiento de la organización.

1.1.1. El proceso de recepción de mercancías

Uno de los procesos de mayor importancia en una empresa es la recepción de mercancías, pues es donde más riesgos existen de pérdidas o accidentes por la manipulación de los productos. (Renta + Espacio, 2018)

Según Herrera (2020) el proceso de recepción de mercancías se divide en las tres fases siguientes:

I. Chequeo visual externo:

- Se procede con la descarga del producto si viene en transporte con medios mecánicos o se recibe de manos del transportista si es una carga pequeña.
- Se comprueba en el documento de entrega que el destinatario es correcto y que la cantidad entregada coincide con la documentación.
- Se comprueba que la mercancía recibida se encuentra en buen estado de embalaje y que no muestra signos de previa manipulación como pueden ser cajas abiertas, precintas rotas o humedades, siempre teniendo en cuenta que el embalaje cumple una función importante de protección del producto y es de suma importancia indicar cualquier anomalía en este sentido en el documento de entrega que se firma para una posterior reclamación al proveedor.

II. Documentación de comprobación:

- Se crea un documento de entrada basado en el pedido que se hizo al proveedor. Se coteja este documento con el de entrega y se comprueba que las referencias y cantidades coinciden con lo solicitado.
- Se realizaran las modificaciones oportunas en el documento de entrada con los posibles sobrantes y faltantes, creando un documento anexo en el caso de devolución de algún producto recibido no solicitado o en el caso de que no coincidan las cantidades indicadas en el documento de entrega.
- Con este documento se realizara el conteo de la mercancía recibida punteando referencias, cantidades, caducidades y cualquier otro dato que sea necesario en el

registro y no con el documento de entrega porque de esta forma se filtran los posibles errores de transcripción que se pueden producir al dar la entrada a los productos una vez contado y que aportaría datos erróneos al stock.

III. Chequeo interno del producto:

- Se desembala el producto poniendo especial cuidado en no dañar la mercancía con herramientas de corte y se conserva el embalaje hasta el final para descartar cualquier pérdida.
- Se separaran los productos para identificarlos y clasificarlos según su tamaño, forma, cantidad u otro criterio, y una vez separado, se comprueba una por una, que toda la mercancía recibida coincide en referencia y cantidad.
- Se identifica la mercancía con el registro con el fin de poderla ubicar en el almacén de forma rápida y sencilla.

La recepción de mercancías garantiza el abastecimiento de los insumos necesarios para cualquier tipo de negocio, así como también las formas y herramientas con que se manipulan las mismas guardando una estrecha relación con el almacenamiento.

La tecnología de almacenamiento abarca la forma de conservación de los inventarios, las operaciones de transportación interna e izaje, los sistemas de almacenamiento y desplazamiento de los flujos de carga y la mecanización o automatización de los trabajos de índole operativo-organizativo, así como la organización integral de la actividad (Torres, M., Mederos, Daduna, y Martínez, 2003)

Según Guerra (2010) la tecnología seleccionada para cada almacén debe garantizar un conjunto de actividades que se desarrollan según las características de las cargas que se almacenan, la construcción del almacén, las formas en las que se reciben y expiden las cargas y los medios de transporte.

Los elementos fundamentales que componen la tecnología de almacenamiento se explican a continuación:

Los medios para el almacenamiento se dividen en dos grandes grupos: los medios unitarizadores y las estanterías.

Los medios unitarizadores: Se diseñan con el propósito de agrupar cargas similares o no; constituyendo así una unidad de carga, y facilitando la manipulación, almacenamiento y transporte. Entre los más difundidos en el país se encuentran:

- Las paletas.
- Paleta caja y media paleta caja.
- Auto soportante.

Estanterías: Son generalmente metálicas, formadas por bastidores, vigas, estantes, etc.; con diferentes soluciones aportadas por los fabricantes para adaptarlas perfectamente al producto y espacio disponible. Su misión es optimizar el espacio disponible, facilitando el acceso a los productos por cualquier método (manual, mecánico o automático). Existen diferentes tipos de estanterías como son:

- Estanterías para carga fraccionada.
- Estanterías fijas convencionales para paletas.
- Estantería por acumulación.
- Estanterías especiales, denominadas "cantiléver " o en voladizo.

La eficiencia de la tecnología de almacenamiento depende de los equipos de manipulación por su capacidad de izaje, posibilidad de elevación y radio de giro. Algunos de estos equipos son:

- Escaleras: Es uno de los medios más usuales en un almacén que tenga estanterías a más de 2.40 m de altura. Estas pueden ser de madera o de perfiles laminados de acero y aluminio y se puede proveer de ruedas (tipo tijeras).
- Carretillas: Son uno de los medios de manipulación más utilizados en los almacenes. Entre los diferentes tipos de carretillas tenemos las manuales o de despacho, la vagoneta, para balones, etc., que son las más usadas.
- Montacargas: Este equipo se emplea para trabajar con paletas o sin ellas, en la colocación y transportación de materiales, es decir, para mover cargas de volumen y peso de cierta importancia, facilitando aprovechar al máximo el espacio y permitiendo la rápida ejecución de las operaciones.

Las formas de almacenamiento: Consiste en lograr la colocación más racional de los productos en las instalaciones actuales o proyectar con destino a su almacenamiento. Estas formas de colocar las cargas en el almacén tienen la necesidad de tener acceso directo o no, a todas las cargas, independientemente de su peso y dimensiones, necesidad impuesta por las características propias de la forma y tamaño de los despachos. Ante esta disyuntiva hay dos alternativas fundamentales:

- Con acceso directo a todas las cargas (almacenamiento selectivo): garantiza el acceso directo a cada carga unitarizada o al producto, brindando posibilidad de gran selectividad al colocarla en una estructura de soporte. En esta forma de almacenamiento se utiliza como medio de almacenaje la estantería.
- Sin acceso directo a todas las cargas (almacenamiento masivo): no garantiza el acceso directo a cada unidad de carga. Es por lo general más económico desde el punto de vista de la utilización del espacio (se logra mayor aprovechamiento del área) y requiere, en algunos casos, de menos medios de almacenamiento. Se utiliza cuando existen grandes cantidades de productos de un mismo surtido. En este grupo está incluido el almacenamiento en estiba.

Para seleccionar y proyectar la tecnología de los almacenes se requiere tener presente los siguientes principios de almacenamiento:

- Lograr una adecuada ubicación de los productos en el almacén: los productos en el almacén deben colocarse atendiendo a un orden consecuente de clasificación. Esto debe garantizar que exista la menor cantidad y frecuencia de recorridos internos.
- Proteger al producto contra riesgos potenciales y/o ambientales: la colocación de los productos en el almacén debe efectuarse previendo que no corran riesgos de ninguna índole. Los productos deben ser estibados sobre tarimas, parrillas, paletas o plataformas de no menos de 150 mm de alto.
- Cuidar y mantener las instalaciones: el almacén, las estanterías y las restantes instalaciones (baños, taquillas, iluminación, ventilación, etc.), deben ser cuidados y mantenidos periódicamente, mediante el pintado, la eliminación de los baches en los pisos, limpieza de las áreas, mantenimiento eléctrico, etc.

- Atender a la rotación de los productos: garantizando una rotación adecuada de los productos almacenados. Los productos alimenticios y otros deben tener un control sobre las fechas de vencimiento para poder accionar oportunamente.
- Conocer las reglas, principios y documentos normativos: los trabajadores vinculados con el almacenamiento deben conocer todas las reglas, principios y documentos normativos que rigen este proceso.

En todos los puntos de venta existen partes que se pueden denominar vitales para el funcionamiento de la actividad y la destinada a recepción de mercancías es una de ellas, ya que supone la entrada natural para todo el producto que se vende. El rigor con el que se debe trabajar en esa zona así como los medios que dedicarle es muy importantes, porque repercuten en muchos aspectos del buen funcionamiento del establecimiento. (Valls, 2014)

Según Moveris (2017) la recepción de mercancías en los puntos de ventas uno de los procesos más rutinarios de la cadena de suministro. Cada día llega una nueva mercancía que deberá ser almacenada. Sin embargo, a menudo no se le da a este proceso la importancia que merece. Para optimizar la recepción de mercancías en las tiendas o puntos de venta es necesario seguir las siguientes recomendaciones.

1. Elegir bien a los proveedores.
2. Planificar las entradas de mercancías.
3. Llevar control sobre el inventario.
4. Diferenciar la mercancía interna y externa.
5. Pactar con los proveedores las condiciones de entrega.
6. Habilitar una zona exclusiva para la descarga.
7. Almacenar de inmediato las mercancías.
8. Automatizar el proceso.

A consideración del autor la recepción de mercancías en las tiendas o puntos de venta es de vital importancia para toda empresa que brinde servicios debido a que influye directamente en la satisfacción y en la calidad percibida por el cliente.

1.2. Diagnóstico de proveedores

La presión competitiva en la que se ven involucradas las organizaciones ha generado la necesidad de transitar hacia el perfeccionamiento e integración de los procesos claves, en

aras de lograr mejores desempeños en función de los denominados deseos universales de los clientes: precio, calidad, velocidad y servicio. (Schonberger, 1996).

El enfoque logístico se convierte en un agente generador de valor, a partir de una sólida integración de la tríada proveedor-empresa-cliente (Christopher, M. 1994).

La administración de suministro requiere una expectativa más amplia de los requerimientos que la que tradicionalmente ha privado al área de compras. Es necesario obtener datos precisos respecto a la existencia y accesibilidad de proveedores, sus tiempos de entrega rectores, sus antecedentes de cumplimiento y sus niveles de calidad. También es necesario entender relaciones entre productividad, costo y precio .Al conocer que porcentaje representa los costos fijos del proveedor en el precio de compra, el comprador puede estimar el impacto que tiene los cambios de volumen en los costos y en las utilidades (Martin, 2002)

Al diseñar el Sistema de Gestión de Calidad según los requerimientos de la NC ISO 9000:2015 los proveedores potenciales de una empresa tienen que ser evaluados y seleccionados según cumplan los requisitos de calidad de la organización que necesita de sus servicios. Es evidente que esta evaluación y selección no podrá ser a partir de un único criterio para llegar a una toma de decisiones eficiente. Lograr un compromiso entre los criterios a considerar es una tarea ardua y que no siempre se alcanza con resultados satisfactorios. La solución de esta problemática puede estar en la aplicación de técnicas multicriteriales.

Cabrera (2014) plantea que en Cuba se han realizado esfuerzos para la introducción de estas técnicas en diferentes esferas de la economía y de la gestión empresarial, sin embargo, a partir de todo lo anteriormente expuesto, se puede sintetizar como se requiere en la actividad de tiendas establecer un proceso de evaluación de proveedores que integre métodos de trabajo con expertos y de análisis multicriterio, que sin duda, contribuirá a alcanzar niveles superiores de ventas y de imagen de entidad que oferta productos con determinado nivel de calidad.

Según Gil (2018) los criterios de selección de proveedores se incluyen a menudo como parte de los documentos en la planificación de la gestión de las adquisiciones. Dichos criterios se desarrollan y utilizan para evaluar o calificar las propuestas de los vendedores, y pueden ser objetivos o subjetivos. Los criterios de selección pueden limitarse al precio de compra si el

artículo que se va a adquirir es muy accesible, es decir si hay muchos vendedores capaces de suministrar aquello que se necesita.

Cabrera (2014) expone que hoy en día se trata de coordinar todo el sistema de distribución desde el primer proveedor hasta que el producto llega al cliente. La integración de toda la red y la cooperación entre empresas facilita la consecución de los dos grandes objetivos de la logística:

- Dar un servicio satisfactorio al cliente. Entregar los productos en el tiempo previsto y sin errores.
- Reducir los costos de llevar el producto a través de todo el sistema hasta el consumidor final. Entre los costos que se pueden reducir son fundamentalmente los relacionados con los inventarios, los de almacenamiento, los costos de gestión y los de transportes.

Las empresas comerciales compran productos para venderlos. Por tanto la partida más importante de sus gastos son las compras. Un departamento de compras eficiente es esencial para el éxito de cualquier intermediario. Las tendencias actuales en la gestión de compras son:

- **Investigar a los proveedores y buscarlos de forma activa.** Conseguir los mejores proveedores ampliando el ámbito de búsqueda. Las grandes cadenas están localizando proveedores en todo el mundo. Por tanto, no hay que esperar a los proveedores sino desarrollar una activa labor de búsqueda con criterios amplios.
- **Aumentar la información** sobre los productos, costos y proveedores que maneja el departamento de compras.
- **Disminuir el número de proveedores.** Para reducir costos de compra y de gestión.
- **Aumentar las compras a cada proveedor.** Para tener mayor poder de negociación y ser un comprador importante.
- **Cooperar y coordinarse con el proveedor** para disminuir costos. La coordinación con los suministradores es fundamental para conseguir los productos en el momento del tiempo oportuno al mínimo coste. Los distintos sistemas que permiten realizar los

pedidos de productos por ordenador son otra forma de cooperar que disminuye los costos.

Es de entender la necesidad en el proceso de evaluación de proveedores de la aplicación de métodos de trabajo con expertos y multicriterio que apoyen el proceso de toma de decisiones.

1.3. Consideraciones acerca de los procesos

Los procesos ocurren en todos los sectores de la sociedad, teniendo un marcado peso en el sector empresarial, por lo cual se hace imprescindible conocer sobre estos cuando se trate el tema de forma general. El conocimiento por parte de los directivos acerca de los procesos que integran las empresas actuales, especialmente las del sector turístico, contribuye al logro de una mejor gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Reyes Ruiz, 2013).

Decidir acerca de los procesos incluye muchas opciones diferentes en cuanto a la selección de recursos humanos, equipos y materiales. Los procesos se involucran con la forma en que marketing prepara un análisis de mercado, como se contabilizan las cuentas de los clientes, como brindar los servicios en el local de ventas, como llevar a cabo el ensamble en industrias manufactureras entre otras cuestiones. Estas decisiones de procesos suelen ser estratégicas y pueden comprometer la capacidad de una organización para competir a largo plazo (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009).

Los procesos han existido siempre y forman parte de toda organización. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión (Medina León; Nogueira Rivera, *et al.*, dic. 2009).

Según los autores Peppard y Rowland (1996), un proceso involucran un conjunto de actividades que emplean un insumo, le agregan valor, con el fin de suministrarle un producto a un cliente externo o interno.

Varios autores han escrito sobre el tema de procesos enfocados desde diversas ópticas pero en un final dando su propia definición; a continuación se ofrece un cuadro con varios conceptos.

Tabla 1.1: Definiciones de procesos

Autores	Definiciones
(Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, <i>et al.</i> , 2003)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
(NC-ISO 9000, 2005)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
(Árias Delgado, 2010)	Se puede entender por proceso todas aquellas acciones relacionadas entre sí que se nutren de recursos (dinero, hombres, información, materiales, etc.) que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo.
(Bravo Carrasco, 2012)	Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos,

	independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”. Es una competencia que tiene la organización.
(Fiallo Peña, 2013)	Cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).
(Medina León; Nogueira Rivera, <i>et al.</i> , 2017)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte Santiago Pérez (2014) plantea los procesos tienen una serie de características que nos permiten conocer cómo están estructurados y sus funciones; ellas son:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.

- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso los indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global y reducir su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Aunque se mencionan estas características es preciso señalar que algunos autores coinciden con el planteamiento de (Árias Delgado, 2010) de que los procesos tienen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos:

- Variabilidad del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso. “Nunca dos output son iguales”.
- Repetitividad del proceso como clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Existen variadas fuentes que referencian la clasificación de los procesos desde diferentes perspectivas. Según ISO TC 176 (2003), Godoy Díaz (2016) pueden identificarse como:

- Procesos para la gestión de una organización. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- Procesos de realización. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- Procesos de medición, análisis y mejora. Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

Por otro lado, diversos autores consideran que los procesos organizacionales se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos; y de soporte o apoyo:(Amozarrain, 1999; Negrín Sosa, 2003; Nogueira *et al.*, 2003).

Según Amozarrain (1999) los procesos también pueden clasificarse en:

- **Procesos estratégicos** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Zaratiegui (1999) Afirma que:

- **Los procesos estratégicos** son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Los procesos claves u operativos** son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes.
- **Los procesos de apoyo** son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Según Beltrán *et al* (2009) la manera más representativa de ubicar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos. (Figura 1.1)

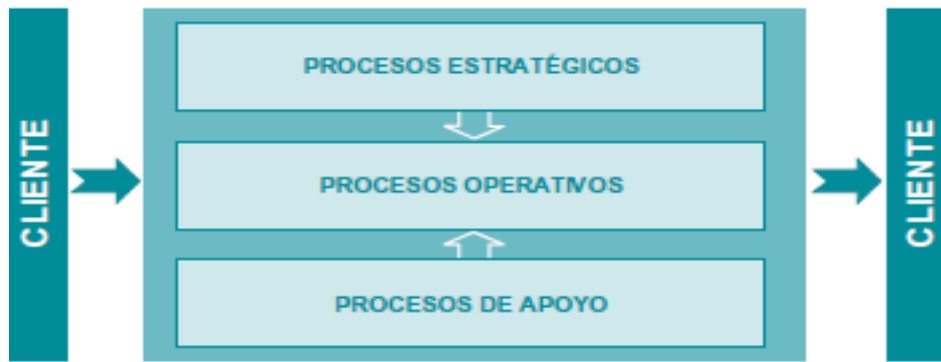


Figura 1.1. Mapa de Procesos

Fuente: Beltrán *et al.* (2009)

Por su parte (Nogueira *et al.*, 2003) plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa, señalando que estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua.

1.3.1. La mejora de procesos

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados), su eficiencia (utilizar al máximo los recursos que se tienen) y aumentar la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso, lo que en esencia se traduce como efectividad.

Para ello se deben disminuir tiempos de realización y de espera, reducir compras, utilizar tecnología de gestión, prever mejor los riesgos, aprender nuevos y mejores caminos para llegar al mismo fin, eliminar fallos, prescindir de secuencias inútiles, eliminar el papeleo, inspeccionar o controlar cuando toca y todos deben ser más fiables, seguros e inteligentes en el trabajo profesional (Rabelo Falcón, 2011).

La Mejora Continua es un subproceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la entidad (Bango Dorta, 2013).

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Pérez Riverón, 2012).

Deming (1982) afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. (...)La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Harrington (1987) afirma que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Por su parte Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Por otro lado Millian (2014) plantea que la excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad, cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto, que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

De acuerdo con Hernández (2019) la mejora continua de procesos tiene ventajas y desventajas:

Ventajas.

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Desventajas.

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Otros autores visualizan actividades de mejora infaltables y necesarias que deberían formar parte de toda empresa sin importar si es grande o pequeña, díganse las diez planteadas por Harrington (1997):

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejora.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejora de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejora a corto plazo y una estrategia de mejora a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

La mejora radical o reingeniería de procesos, es necesaria generalmente cuando la empresa ha perdido su posición en el mercado y necesariamente requiere de mejoras relevantes en cortos períodos de tiempo, esta es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos. Este tipo de mejora, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. (Rabelo Falcón, 2011).

Implementar la mejora continua de procesos para cualquier empresa, es de suma importancia para su desarrollo de acuerdo con (www.euskalit.com):

- Contribuye en el afianzamiento de las fortalezas y en la mejora de las debilidades de la empresa, lo que repercute positivamente en la productividad.
- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.

- El proceso de mejora busca una mejor calidad de los productos pensando en las necesidades del cliente, en adaptarse a sus gustos a fin de conseguir su preferencia, aumentar las ventas, crecer en el mercado y llegar a ser líderes.
- Encamina la empresa hacia la excelencia implicada con un proceso que asienta la aceptación de un nuevo reto cada día.

Según criterio del autor la misión de la organización es mejorar continuamente la calidad de sus productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que todos estén involucrados y encaminen sus esfuerzos en el mismo sentido. Además, el proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a aumentar la competitividad, disminuir los costos, mejorar los procesos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas cada vez más crecientes de los clientes por cual es un proceso que no tiene final. La ruta del mejoramiento continuo incluye a la estandarización de los procesos que están dirigidos a mantener las acciones exitosas.

1.3.2. Herramientas para la mejora de procesos

Existe una gran cantidad de herramientas para el diagnóstico y mejora de procesos entre las que se encuentran:

- Representación del Proceso
- Diagrama de Pescado
- Análisis de Pareto
- Diagrama de flujo de procesos
- Ficha de Procesos

Para Medina *et al.* (2019) Realizar la representación del proceso presupone la ejecución de un conjunto de pasos que logran su resultado o materialización final en la Ficha de proceso y de indicadores.

Niebel y Freivalds (2004) plantean que los Diagramas de Pescado también son conocidos como diagramas *causa-efecto*. La herramienta consiste en definir la ocurrencia de un evento o problemas no deseables, eso viene a ser el efecto (cabeza del pescado) y después identificar los factores que contribuyen a su conformación, estos vienen a ser las causas

(espinas de pescado) unidas a la columna vertebral del pescado. Por lo general, las principales causas se subdividen en cinco o seis categorías principales: mano de obra, materiales, medio ambiente, método, medición y medios (recursos). Un buen diagrama tendrá varios niveles de espinas y proporcionara un buen panorama del problema y de los factores que contribuyen a su existencia. Después de los factores se analizan de manera crítica en términos de probable contribución a todo el problema. Una finalidad de esta herramienta es que pueda identificar causas raíces que sirvan para dar soluciones potenciales (Figura 1.2).

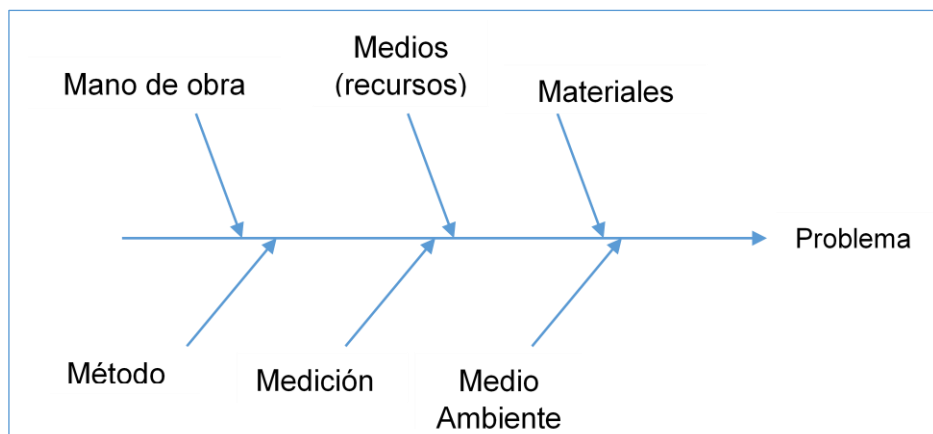


Figura 1.2. Diagrama de Pescado (Causa-Efecto)

Fuente: Adaptado de Niebel y Freivalds (2004)

Elaboración propia

Dentro del Análisis de Pareto, los artículos de interés son identificados y medidos con una misma escala y luego se ordenan en orden descendente, formando una distribución acumulativa. En lo general el 20% de los artículos evaluados representan el 80% o más de la actividad total. Por ejemplo el 20% de los trabajos representan 80% de los costos de compensación de los empleados. Esto debe entenderse como que el 20% de los trabajadores de una empresa genera el 80% de los costos totales de compensación de empleados, el 20% puede estar conformada por la parte administrativa junto al directorio y el 80% conformado por el personal obrero. Para un mejor análisis cuantitativo, la distribución de Pareto puede transformarse en una línea recta utilizando la transformación log-normal. (Niebel y Freivalds 2004).

Niebel y Freivalds (2004) exponen además que el Diagrama de Flujo de Procesos permite registrar operaciones y descripciones. Además brinda la opción de realizar una muestra de

todos los retrasos de movimientos y almacenamientos a los que se expone un artículo a medida que recorre un sistema. Los diagramas de flujo de procesos, pueden utilizar varios símbolos adicionales a los de inicio, fin y operación que se utilizan en los diagramas de procesos operativos (Figura 1.3)











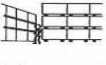









<p>Operación</p>  <p>Un círculo grande indica una operación, como</p>	 <p>Martillar</p>	 <p>Mezclar</p>	 <p>Taladrar o barrenar</p>
<p>Transporte</p>  <p>Una flecha indica un transporte, como</p>	 <p>Mover material en vehículo</p>	 <p>Mover material por banda transportadora</p>	 <p>Mover material cargado (mensajero)</p>
<p>Almacenamiento</p>  <p>Un triángulo indica un almacenamiento, como</p>	 <p>Materia prima almacenada a granel</p>	 <p>Producto terminado apilado en tarimas</p>	 <p>Archivo de documentos</p>
<p>Demora</p>  <p>Una letra D mayúscula indica una demora, como</p>	 <p>Esperar el elevador</p>	 <p>Material en espera de ser procesado</p>	 <p>Documentos en espera para archivarse</p>
<p>Inspección</p>  <p>Un cuadrado indica una inspección, como</p>	 <p>Examinar calidad y cantidad</p>	 <p>Lectura de niveles en caldera</p>	 <p>Examinar información en forma impresa</p>

Figura 1.3. Conjunto estándar de símbolos para diagramas de proceso según la ASME

Fuente: Niebel y Freivalds (2004). Técnicas para solución de problemas

De acuerdo con Medina *et al.* (2019) Para culminar la definición de los procesos se realiza una Ficha de Procesos que incluya las características relevantes definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. Las principales cualidades que fueron establecidas en pasos anteriores y otras necesarias para el buen desempeño de una gestión por procesos.

1.4. Antecedentes metodológicos

Con el objetivo de proponer un procedimiento metodológico para el diagnóstico de la gestión logística en la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero, Zaragoza (2009) utiliza el procedimiento propuesto por Acevedo (2008) el cual recoge el concepto de logística que debe aplicar la empresa cubana en los próximos años para contribuir exitosamente a elevar su competitividad a niveles internacionales y el mismo sirve de referencia para la formación de personal y para dirigir los procesos de cambio en las empresas hacia estándares internacionales. Con el cumplimiento de cada una de las etapas del procedimiento se

determina que la gestión logística de la Agencia de Viajes se encuentra en un nivel medio de la logística de excelencia.

La investigación llevada a cabo por Fierro (2013) donde propone el diseño de un plan de mejoramiento en el proceso de recepción de mercancía y despachos nacionales, aplicando la técnica de estudio de trabajo en la empresa Motores Japoneses S.A., se realiza satisfactoriamente el estudio de trabajo en las diferentes áreas y se alcanzan los resultados esperados en el tiempo programado para el respectivo estudio. Queda demostrada la prioridad de la mejora de la eficacia para alcanzar una mejora efectiva y eficiente.

Por su parte Molina (2013) realiza una propuesta de procedimiento para evaluar la eficacia del proceso de importación de mercancías en el sector turístico de Varadero, donde se utilizan diferentes métodos de investigación díganse Método de Expertos, Método del Coeficiente de Kendall y el Diagrama Causa-Efecto mediante los cuales se pudo dar cumplimiento a los objetivos trazados y efectuar un análisis de las principales deficiencias relacionadas con la temática objeto de análisis.

En la investigación realizada por García (2014) aplica un procedimiento para la gestión logística de aprovisionamientos en el hotel "Sun Beach", donde es utilizado el procedimiento propuesto por Fernández y Sánchez (2007) el cual permite diagnosticar el estado actual del sistema logístico de aprovisionamiento, así como realizar el diseño y mantenimiento en caso de existir desviaciones en el proceso. Como todo proceso de mejora continua permite además, la retroalimentación del sistema, a través del monitoreo y el mejoramiento del proceso, planteado en la última fase del procedimiento; lográndose el funcionamiento cíclico y estable del sistema. El desarrollo y posterior aplicación del procedimiento propuesto para el análisis de la gestión de aprovisionamiento permitió demostrar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión de aprovisionamiento en instalaciones hoteleras, demostrándose la importancia del mismo en el análisis y mejora de los procesos logísticos de la entidad.

Conclusiones parciales

Los procesos constituyen en la actualidad un elemento de vital importancia en la gestión de las empresas innovadoras y son entendidos como un conjunto de actividades interrelacionadas y secuenciales que tienen la capacidad de transformar elementos de entrada en otros de salida con un valor añadido, capaces de satisfacer necesidades y

requerimientos de los clientes. El enfoque orientado hacia los procesos provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Distintos autores han hecho referencia a la recepción de mercancías y el aprovisionamiento ofreciendo diferentes puntos de vistas, metodología o elementos a considerar sobre el tema. El proceso de recepción de mercancías de toda empresa es un eslabón fundamental para los objetivos de la entidad, derivándose de buenos procedimientos de aprovisionamiento una mayor calidad percibida por el cliente, que es el objetivo final por el cuál deberían trabajar las empresas de servicios, la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS

En este capítulo se describe la secuencia de pasos seguidos para darle solución al problema planteado que se desarrolla en la presente investigación. Se definen los elementos comunes y diferentes por parte de un grupo de autores que han realizado estudios similares al que se pretende con la realización de esta investigación para finalmente proponer el procedimiento a desarrollar en cada una de sus fases, etapas y técnicas a emplear.

2.1. Análisis de procedimientos y metodologías

Si bien resultan escasos los estudios relacionados con la recepción de mercancías como proceso y su mejora, se realiza un análisis de las investigaciones al respecto. La finalidad es identificar los pasos comunes y herramientas que posean la flexibilidad y capacidad de generalización para llevarse a cabo en el objeto de estudio.

Al respecto, Fernández Alfajarrín y Sánchez González (2007) proponen un procedimiento que permite diagnosticar el estado actual del sistema logístico de aprovisionamiento, así como realizar el diseño y mantenimiento en caso de existir desviaciones en el proceso. Como todo proceso de mejora continua permite además, la retroalimentación del sistema, a través del monitoreo y el mejoramiento del proceso, planteado en la última fase del procedimiento; lográndose el funcionamiento cíclico y estable del sistema. Se crea una integración de todas las funciones logísticas y una estrecha cooperación entre los implicados en el proceso de gestión de los suministros. El mismo consta de 5 fases:

- Fase I: preparatoria
- Fase II: diagnóstico del estado actual
- Fase III: diseño del sistema
- Fase IV: instrumentación
- Fase V: evaluación y mejora

Por otra parte Pérez Campaña (2012) plantea un procedimiento para la gestión de aprovisionamiento en instalaciones hoteleras el cual demuestra, su conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión de aprovisionamiento en la instalación hotelera, demostrándose así mismo su importancia para el análisis y mejora de las organizaciones objeto de estudio. El procedimiento general que se presenta consta de

cuatro fases, donde la fase de diseño del sistema de aprovisionamiento está estructurada en ocho etapas, donde su aplicación consecuente permitirá disponer a los directivos de las empresas de la información necesaria para el buen funcionamiento del sistema. Sus fases son las siguientes:

- Fase I: preparación
- Fase II: diagnóstico
- Fase III: diseño del sistema
- Fase IV: implementación y mejora

Como se puede observar estos dos procedimientos antes expuestos son muy similares en cuanto a las fases que los componen, a criterio del autor la diferencia radica en que en este último en la fase de diseño se analizan más elementos que en el anterior.

A su vez Parada Gutiérrez (2008) propone un modelo operacional que integra los elementos operacionales de la gestión de aprovisionamiento o recepción de mercancías hotelera para la mejora del proceso de toma de decisiones y contribuye a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes. En la concepción del modelo se ha considerado que el punto de partida es el cliente y las valoraciones de diferentes autores que coinciden en afirmar que la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para cada una de sus áreas funcionales. Los elementos operacionales del modelo son los siguientes:

- Análisis de la demanda de los aprovisionamientos.
- Clasificación de los productos en inventario.
- Gestión de Inventario.
- Análisis de los Proveedores.
- Gestión de Transporte.
- Gestión de Almacenamiento.

En el modelo se presentan todos los elementos operacionales de la gestión de aprovisionamiento, no obstante en el desarrollo de la investigación el autor sólo analiza la demanda, la clasificación de los productos, la gestión de inventarios y el análisis de los proveedores.

Como se puede apreciar en las tres investigaciones relacionadas anteriormente se evidencian puntos de contacto comunes como lo son la preparación, diagnóstico, diseño del

sistema y la evaluación o implementación y mejora del proceso. A partir del análisis realizado se expone a continuación el procedimiento metodológico que sustenta la presente investigación que en su desarrollo retoma elementos analizados por las investigaciones precedentes pero define su estructura de otra manera a consideración del autor.

2.2. Descripción del procedimiento metodológico

La gestión de aprovisionamiento debe proyectarse en cada empresa con un enfoque de calidad, definido por la necesidad de la satisfacción del cliente, manteniendo una buena planificación de las compras; pues este se encarga de llevar a cabo una adecuada gestión de inventario, a continuación se describen las fases así como las etapas que lo integran para una mejor comprensión y orientación del trabajo. El procedimiento que se presenta en la figura 2.1 está sustentado en investigaciones anteriores con la misma finalidad tal y como se mencionaron en el epígrafe anterior.

A continuación se muestra el procedimiento metodológico de la presente investigación que se recoge en cada una de sus fases y etapas así como las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de ellas.

Fase I: Planificación de las compras

Objetivo: Determinar la situación actual en que se encuentra el sistema de aprovisionamiento; así como la utilización del método ABC con el propósito de clasificar los productos; así como el pronóstico que es una herramienta muy utilizada en las empresas hoy en día para así lograr buenos resultados en las compras entrantes con respecto a las anteriormente efectuadas.

Etapas I: Descripción del proceso de recepción de mercancías

La recepción de mercancías es uno de los principales procesos de la logística, el mismo se basa en asegurar el abastecimiento de mercancías en toda empresa con el objetivo de disponer y mantener los materiales y artículos idóneos en la cantidad correcta, en el tiempo oportuno y con el menor costo posible; para evitar así vacíos incómodos a los clientes. Debe ser constante e implica hacerse en las mejores condiciones de conservación; a fin de cumplir con los objetivos del negocio.

Para la descripción del proceso se debe tener en cuenta cada una de las actividades que se deben desarrollar para que el proceso se ejecute tal y como debe ser, teniéndose en cuenta toda la información y documentación que en cada momento se precisa conocer y efectuar.

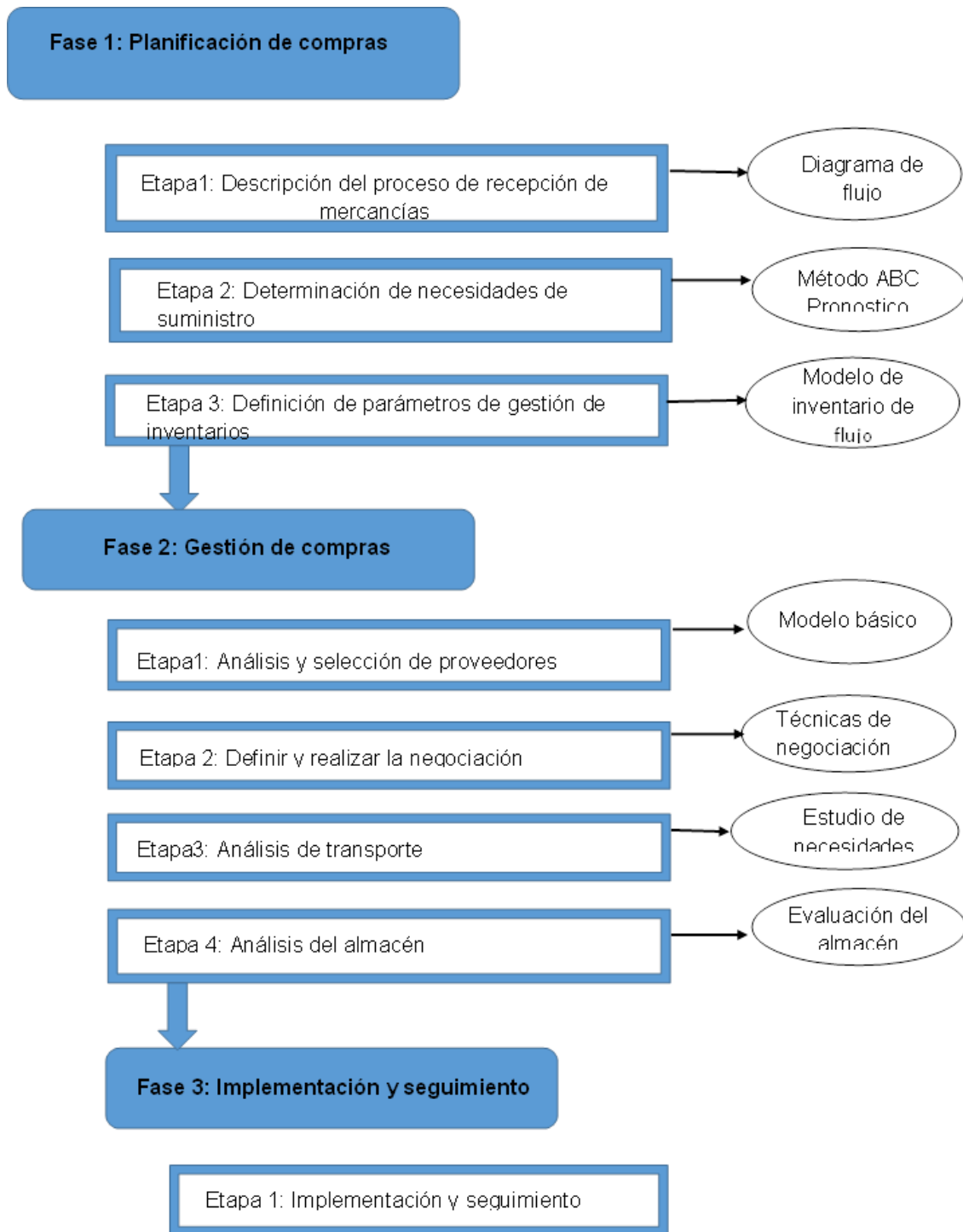


Figura 2.1. Procedimiento metodológico.

Fuente: Basado en Fernández Alfajarrín y Sánchez González (2007), Pérez Campaña (2012) y Parada Gutiérrez (2008).

Etapa II: Determinación de las necesidades de suministro

Las existencias son todos aquellos materiales que una empresa tiene depositados en sus almacenes y que cumplen una serie de funciones específicas dentro de la gestión del

aprovisionamiento, también se denominan stocks o inventarios, los dos términos se pueden considerar como sinónimos.

La función principal de la planificación es la determinación de las necesidades de compra para cada artículo, a fin de garantizar la entrada de mercancías al sistema en determinados volúmenes y con la frecuencia deseada, para el cumplimiento exitoso del plan previsto y para que permanezcan a disposición de los clientes con la estabilidad requerida necesaria, que satisfaga sus necesidades evitando así que estos acudan a la competencia.

Para realizar la determinación de las necesidades de suministros se debe tener en cuenta el comportamiento de las compras de dichos suministros en el tiempo, es decir se necesita recopilar esta información de un período de tiempo anterior, el cual debe oscilar entre 5 y seis períodos para que el análisis sea con mayor exactitud según lo plantea la literatura especializada en el tema.

Primeramente se aplica el método ABC con el propósito de clasificar según su importancia todos los suministros necesarios ya que existe una cantidad y variedad de productos y no puede destinarse el mismo tiempo ni los mismos recursos al aprovisionamiento de cada uno de ellos.

Según la clasificación ABC, el principio básico implícito en este procedimiento consiste en focalizar la atención sobre los elementos más importantes con vistas a su gestión. Evidentemente los productos que pertenecen a la zona A, por su especial relevancia, requieren un tratamiento más riguroso, que los que corresponden a la zona C. Los de la zona A serían los más importantes, los de la zona B, serían medianamente importantes y los de la zona C serían poco importantes, por tanto, desde el punto de vista del análisis y control de los productos, sobre los de la zona A se ejercería un control máximo, sobre los de la B un control intermedio y sobre los de la C un control mínimo.

Una vez aplicado el método ABC y conocida la clasificación de cada uno de los productos en las distintas zonas se procede a realizar el pronóstico de la demanda.

El pronóstico de la demanda es fundamental en cualquier esfuerzo de planeación. A corto plazo es necesario para predecir los requerimientos de materiales, productos, servicios y otros recursos que se necesitan para responder a los cambios de la demanda. A largo plazo es necesario como base para los cambios estratégicos, tales como el desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios así como la creación o expansión de instalaciones.

El pronóstico de la demanda permite determinar, con cierta holgura, cómo se va a comportar la demanda futura. El mismo tiene sus bases en métodos cualitativos y en modelos o métodos cuantitativos.

Etapas III. Definición de parámetros para la gestión de inventarios

En esta etapa se pretende determinar los diferentes parámetros para la planificación de los inventarios con la finalidad de poder garantizar las disponibilidades mínimas necesarias de cada producto para poder brindar un servicio hotelero a la altura que esperan los clientes que visitan la instalación.

Para la definición de los parámetros se emplean diferentes modelos de inventario como son los modelos de revisión continua y periódica; también conocidos como sistemas (Q y P). La clasificación de los productos realizada anteriormente con el método ABC, facilita la selección del sistema de inventario, donde el objetivo es definir qué productos deben ser controlados por uno u otro sistema de gestión, además se deben tener en cuenta otros criterios como su grado de importancia para el proceso.

Los sistemas de inventario se clasifican en dos grupos:

Sistemas de demanda independiente: son aquellos en los que la demanda está influenciada por las condiciones del mercado, por ejemplo: sistema de revisión continua (Q), revisión periódica (P), también está el sistema de descuento por cantidades y el de Min/Máx.

Sistema de demanda dependiente: son aquellos en que la demanda está determinada por la de otros artículos, no recibiendo una influencia del mercado, por ejemplo: sistema de planeación de requerimientos de material (MRP).

Fase II: Gestión de Compras

Objetivo: Definir la función que realiza el proceso de compras así como el comportamiento de los diferentes elementos que la integran.

Etapas I: Análisis y selección de proveedores

Estudio del mercado de proveedores

Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de política de compras, tales como la distancia, canal de distribución, etc.

La búsqueda y selección de los proveedores

Esta constituye una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, ya que está destinada a lograr una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a la empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.

El primer paso para la búsqueda y selección de proveedores es el estudio del mercado de productos. Este análisis consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final es obtener una imagen de la política de compras a seguir por la empresa. A continuación se muestra el procedimiento general para llevar a cabo la selección de los proveedores (figura 2.2).



Figura 2.2. Procedimiento para la selección de proveedores.

Fuente: Hernández Maden, (2006).

Evaluación de proveedores

Una vez seleccionados los proveedores se debe realizar una evaluación de los mismos. Esta tarea, que supone una comparación entre proveedores, suele resultar difícil y delicada; principalmente si se tiene en cuenta qué se trata de comparar variables no cuantitativas mediante un proceso cuantitativo.

Etapas II: Definir y realizar la negociación

Una vez concluido la selección del proveedor más conveniente para cada producto y definido los factores que rigen el funcionamiento del sistema de aprovisionamiento seleccionado, se debe establecer el proceso de negociación con los proveedores para llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Tal proceso se debe desarrollar teniendo en cuenta las etapas y principios de la Negociación. Una vez que se arriben a los acuerdos necesarios, estos se deben reflejar en el documento legal que establece las relaciones entre proveedores y compradores, el contrato, en él deben fijarse las características de los productos, así como la calidad de los mismos y el cumplimiento de los requisitos establecidos de cada producto. En caso contrario a lo establecido en el contrato, el comprador debe devolver o reclamar, ya que el proveedor tiene la responsabilidad de garantizar la calidad que satisfagan las necesidades del comprador.

El comprador trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad y garantía en los bienes adquiridos) y el vendedor de hacer una venta con buenos márgenes para su empresa.

Etapas III: Análisis del transporte

Para garantizar que los productos lleguen al almacén con las condiciones de calidad y seguridad que requieren, se debe realizar una correcta selección del medio de transporte a utilizar, teniendo en cuenta las características de producto y la distancia a recorrer.

Se debe realizar un estudio que permita conocer la disponibilidad de transporte con que cuenta la organización para poder realizar una transportación exitosa de los suministros. Este estudio se realiza en caso de que la organización asuma la transportación de los suministros solicitados. En caso que el suministrador asuma la transportación o que la organización decida realizar outsourcing no es necesario realizar este estudio y se analiza únicamente la decisión de entrega de los suministros. Para el desarrollo de esta etapa se proponen las siguientes tareas: *Estudio de las necesidades de transportación, Balance de transporte y Evaluación de los costos de transportación.*

Etapas IV: Análisis del almacén

En esta etapa se realiza un análisis de la situación del almacén y de sus actividades con la finalidad de conocer cuáles son las condiciones reales con que se cuenta para garantizar la seguridad y conservación de todos los productos desde que arriban a la instalación hasta que son consumidos en cada uno de los puntos. Esta etapa se lleva a cabo si la decisión de

entrega es contra almacén; en caso contrario se realiza la entrega directa al cliente, pasándose entonces a la siguiente etapa. En la gestión de almacenaje de los suministros se deben realizar las siguientes tareas: *Estudio de la disponibilidad de almacenamiento, Balance del almacén y Evaluación de los costos de almacenaje.*

Fase III: Implementación y seguimiento

Objetivo: Llevar a hechos cada una de las definiciones y determinación que con respecto a la gestión de aprovisionamiento se han identificados hasta el momento así como su constante chequeo en aras de comprobar su cumplimiento.

Etapa I: Implementación y seguimiento

La etapa de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos (Amozarrain, 1999).

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de cada una de las acciones y tareas que se han de desarrollar.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, se procura iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

2.3. Técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

Diagrama de flujo

Esta herramienta describe gráficamente la secuencia, flujo o ruta de un proceso desde su inicio hasta su final. Da la posibilidad de facilitar la representación de cantidades considerables de información en un formato gráfico sencillo. Consta de símbolos que clasifican las actividades en operación, secciones pendientes, dirección del flujo de las actividades e inicio y fin.

Los pasos para la elaboración del Diagrama de Flujo son:

- Definir el objeto de estudio (eficiencia, duración, capacidad, efectividad, etc.)
- Grado de detalle: (proceso, actividad, tarea)

- Descripción del proceso por medio de los símbolos y mediciones de eficiencia
- Análisis y desarrollo del proceso mejorado.
- Aprobación e implantación.

Método ABC

Según (Ballou, 2004).El método se basa en clasificar los inventarios por su uso-valor. El uso-valor se refiere al número de unidades de un surtido específico en un período de tiempo (por ejemplo: mensual o anual), multiplicado por su costo unitario o precio de venta, según sea el caso. O sea, se refiere al valor de las entradas o salidas del inventario, según sea el punto de vista que se utilice.

Para clasificar las existencias en estos tres grupos se tienen en cuenta las siguientes valoraciones:

Existencias A. Son los artículos más importantes para la gestión de aprovisionamiento, forman aproximadamente el 20 % de los artículos del almacén y, en conjunto, pueden sumar del 60 al 80 % del valor total de las existencias. Estas existencias hay que controlarlas y analizarlas estricta y detalladamente, dado que tienen el valor económico más relevante para el aprovisionamiento.

Existencias B. Son existencias menos relevantes para la empresa que las anteriores. A pesar de ello, se debe mantener un sistema de control, pero mucho menos estricto que el anterior. Pueden suponer el 30 % de los artículos del almacén, con un valor de entre el 10 y el 20 % del almacén.

Existencias C. Son existencias que tienen muy poca relevancia para la gestión de aprovisionamiento. Por tanto, no hay que controlarlas específicamente, es suficiente con los métodos más simplificados y aproximados. Representan aproximadamente el 50 % de las existencias de la empresa, pero menos del 5 o 10 % del valor total del almacén.

Métodos de pronóstico de demanda

Métodos cualitativos: En ocasiones, las previsiones no se realizan utilizando modelos matemáticos formales, sino simplemente a través de las opiniones de los expertos en la materia. La práctica común es reunir a varios expertos en la materia, los cuales, tras una serie de reuniones y discusiones, llegan a una conclusión (dinámica de grupos).

Métodos cuantitativos: Se basan en modelos matemáticos, principalmente de tipo estadístico, los cuales han de ser alimentados por abundante información histórica sobre las variables a estudiar. Es por ello que sólo serán realmente efectivos si el sistema ha alcanzado cierto nivel de estabilidad. Se pueden distinguir dos tipos de modelos cuantitativos:

Series temporales. Partiendo de unos conjuntos ordenados de observaciones recogidas durante varios períodos iguales de tiempo que nos indican la evolución de los valores de las variables objeto de estudio en relación al tiempo, se trata de extrapolar ese comportamiento hacia el futuro. Existen muchos métodos que hacen uso de esta información, alguno de los cuales se abordarán en próximos epígrafes.

Modelos causales. En este caso, el tiempo no es la variable independiente base para la recogida de la información, sino que se suponen establecidas unas relaciones determinadas entre algunas de las variables que intervienen, y se trata de determinar cuáles son exactamente esas relaciones.

Modelo de Revisión Continua (Cantidad Fija de la Orden)

El modelo vigila permanente el nivel del inventario y el peligro de desabasto solo se presenta durante el tiempo de entrega, es decir el tiempo que corre entre el momento en que se coloca la orden y en el que se recibe. Por tanto se deben mantener existencia de reserva para tener cierto grado de protección contra el desabasto. Definiremos existencia de reserva (safety stock) como el volumen del inventario que se maneja en exceso de la demanda esperada.

Se conoce también como sistema de punto de pedido, sistema de cantidad fija o sistema Q. En el mismo, a partir de determinada cantidad de inventario se le va haciendo entrega de los productos a los clientes internos o externos, hasta llegar a un momento en que queda almacenada cierta cantidad (punto de reorden), en el cual se emite un pedido que será siempre por la misma cantidad, aunque el tiempo entre un pedido y otro pasa a ser variable, siendo esta última la característica principal de este sistema: cantidad fija y frecuencia variable.

Modelo de Revisión Periódica (Periodos Fijos)

Un sistema alternativo de control de inventario es utilizando el Modelo de Revisión Periódica, en el cual la posición de inventario de un artículo se revisa periódicamente y no en forma continua. Las características de muchos artículos de inventario no los hacen propicios a una

revisión constante. Cuando se presenta una o más de las siguientes condiciones se sugiere adoptar este tipo de modelo. (Fogarty, Blackstone, & Hoffman, 2000).

Conocido también como sistema de frecuencia fija o sistema "P", se caracteriza porque en el mismo la frecuencia de suministro se mantiene fija, mientras que la cantidad solicitada en cada pedido, constituye una magnitud variable. Su aplicación se recomienda, en presencia de productos muy difíciles de contabilizar, de costo reducido que no requieren de un estricto control, cuando en una misma solicitud se incluyen varios productos y además si el proveedor se encuentra en un lugar relativamente alejado.

Es evidente que en el Sistema P, siempre se requerirá mayores niveles de inventario que en el sistema de revisión continua, pues tanto el stock de seguridad como el inventario objetivo, deben estar referidos a un período de tiempo superior al que se emplea en la revisión continua.

Modelo básico de evaluación del comportamiento del proveedor

La técnica cuantitativa más utilizada para apoyar este tipo de decisión es el uso de un promedio ponderado que tiene en cuenta diferentes criterios, indicadores o factores que resultan de interés para el decisor. El procedimiento a emplear consta de tres pasos:

- 1- Elección de los criterios que van a ser utilizados para evaluar los proveedores.
- 2- Ponderación de cada criterio según la importancia que le asigne el decisor
- 3- Cálculo de la puntuación correspondiente a cada proveedor, lo cual nos permite obtener una valoración de cada uno de los proveedores. Lógicamente el o los proveedores seleccionados serán los que obtengan la más alta puntuación.

En términos generales, los sistemas de evaluación que más valora y tiene en cuenta la empresa cuando evalúa a un proveedor son los siguientes:

Calidad: Una forma cómoda y rápida que utiliza la empresa para medir si existe buena calidad en la compra efectuada a un determinado proveedor es mediante el número de materiales en mal estado que existen en el total enviado o mediante el número de materiales aceptados del total enviado.

Servicio: Se refleja principalmente en el plazo de entrega del pedido midiéndolo mediante el número de retrasos ocurridos en un determinado periodo de gestión o el número de pedidos entregados en tiempo en dicho periodo, este es uno de los principales problemas que posee

la empresa con respecto a su proveedor principal debido a que al ser los materiales comprados en el exterior muchas veces no llegan en el tiempo establecido.

Precio: Indudablemente, el mejor proveedor atendiendo solo al precio es aquel que proporcione el más bajo.

Como se refiere en el manual (La Gestión de los Aprovisionamientos: El Proceso de Compras), un modelo básico de evaluación del comportamiento de los proveedores, podría basarse en los siguientes factores:

- Comportamiento en precio.
- Nivel de aceptabilidad o calidad.
- Cumplimiento de los plazos de entrega o nivel de servicio.

Cada factor puede ser ponderado según el nivel de importancia que se considere en cada empresa y se miden mediante unos índices:

- Índice de calidad (porcentaje de aceptación)

Puede establecerse mediante el porcentaje de lotes aceptados sobre el total de lotes servidos o pedidos no rechazados sobre el importe total servido.

- Índice de precio para un producto concreto

Hay que determinar un precio medio que oferta cada proveedor a lo largo de un determinado período. Resultaría de multiplicar por cien, el cociente entre el precio medio más bajo ofertado o el precio que intentaba obtener el comprador (precio objetivo) y el precio medio obtenido para cada proveedor.

- Índice de servicio (porcentaje de fechas de entregas cumplidas)

Puede calcularse mediante el porcentaje de lotes, piezas o pedidos entregados dentro de un plazo y el porcentaje del importe de los materiales o pedidos servidos dentro de ese plazo, sobre el importe total entregado.

Interpretación de las puntuaciones de cada proveedor

Las puntuaciones obtenidas se interpretan de la siguiente manera:

Valoración (A): Muy bueno → Más del 90 % → Aceptable para el proveedor.

Valoración (B): Bueno → Más del 75 % → Potencialmente aceptable. Requiere pequeños ajustes.

Valoración (C): Medio → Más del 55 % → No es aceptable. Requiere grandes ajustes.

Valoración (D): Deficiente → Más del 45 % → No tiene clasificación posible. Tampoco es aceptable.

Valoración (E): Muy deficiente → Menos del 45 %.

Peso de los factores: Calidad: 50 puntos, Precio: 30 puntos, Servicio: 20 puntos

Criterios de evaluación de los proveedores

Agueda (1997) plantea que para incluir inicialmente a un proveedor en la lista de proveedores aprobados y poder efectuar compras, se podrán tener en cuenta de forma independiente cualquiera de los siguientes criterios:

Tabla 2.1. Criterios a tener en cuenta para la evaluación de un proveedor.

Criterios Técnicos	Criterios Financieros	Criterios Organizativos	Criterios Operativos
Calidad técnica del producto			
Rendimiento de los bienes	Precio.	Imagen de la empresa y de sus productos	Restricciones legales
Facilidad de uso	Condiciones de pago	Experiencia Orientación hacia el cliente	Confidencialidad
Mantenimiento	Rentabilidad de la operación	Equipos de trabajo	Relaciones competitivas
Capacidad técnica		Procedimientos administrativos	Responsabilidades frente a terceros
Rapidez en la prestación		Situación financiera	
Necesidad de formación de los usuarios			
Servicios postventa			

Fuente: Agueda (1997). Principios de Marketing. ESIC Editorial. Madrid.

Evaluación de las operaciones del almacén

En muchas organizaciones el almacenamiento es visto como un mal necesario, una función que no es una entidad de valor añadido. Desafortunadamente lo erróneo de este punto de vista no tiene que ver con el exterior del almacén, sino con la administración. La gerencia del almacén necesita documentar el desempeño positivo y el progreso de su funcionamiento. Tienen que tomar una posición agresiva en la documentación para mejorar la imagen de la profesión de almacenamiento.

Utilizando como fundamento las 20 estrategias de éxito, Tompkins Associates, Inc. En “The journey to warehousing excellence” (1993), ha establecido un mecanismo de evaluación del desempeño para poder valorar el estatus de operación del almacén. Este proceso es llamado Evaluación de las Operaciones del Almacén. Tompkins Associates cree firmemente que esta evaluación conduce a un mayor conocimiento, tanto a la alta gerencia como a la gerencia del almacén, del estatus de las operaciones actuales del mismo y por tanto un mayor conocimiento de cómo mejorar su operación.

La evaluación de las Operaciones del Almacén es un proceso que evalúa diez categorías de desempeño. La utilización de la información sobre la actuación del almacén en estas categorías permite medir de forma cuantitativa el desempeño integral.

Las diez categorías incluidas en la evaluación de operaciones son:

1. Servicio al cliente.
2. Sistemas de control.
3. Exactitud del inventario.
4. Utilización del espacio.
5. Productividad del trabajo.
6. Layout.
7. Equipamiento.
8. Utilización del equipamiento.
9. Facilidades Físicas.
10. Ordenamiento doméstico y seguridad.

Procedimiento para la evaluación del almacén

Cada categoría de desempeño será calificada en un escala del 1 al 5, siendo el 5 el más alto valor de actuación. Esta calificación estará basada en valoraciones tanto cuantitativas, como cualitativas. El evaluador deberá registrar factores o indicadores específicos utilizados para obtener la calificación asignada. Después de la calificación de cada categoría, será justa la determinación del desempeño integral.

Antes de que se calculen los resultados de la evaluación, tienen que ser ejecutados dos acciones adicionales. La primera es asignar pesos a las categorías de desempeño. Cada categoría varía en importancia para una operación particular del almacén. Para computar esto, se le asigna un peso a cada categoría reflejando su importancia relativa. El total de todos los pesos será de 200, que junto con la calificación máxima de cada categoría (5) arroja una puntuación máxima posible de 1000 puntos.

La segunda, la calificación máxima real, que para una categoría dada puede ser de menos de 5 en un almacén. Por ejemplo, debido al tamaño del almacén o al nivel de actividad puede no ser práctico un sistema de control por computadoras. Por tanto, a cada categoría se le asigna una calificación máxima real. En futuras comprobaciones del mismo almacén puede que la calificación máxima real de dicha categoría varíe, debido a que en ese momento se reflejen altos niveles de consistencia en el desempeño que no existían anteriormente o cambios en la actividad y el tamaño.

La calificación de la categoría y la calificación máxima real son multiplicadas por el peso de la categoría para obtener la puntuación de la categoría y la puntuación máxima real. Después la suma total de las puntuaciones de las categorías es dividida por la suma total de las puntuaciones máximas reales para obtener el índice de desempeño (ID).

La tabla 2.2 que se muestra a continuación puede ser utilizada para reflejar los resultados de la evaluación.

Tabla 2.2. Cálculo del Índice de Desempeño.

Categorías	Calificación	Calificación Máxima Real	Peso	Puntuación de categoría	Puntuación Máxima Real
Total					
ID (%)					

Fuente: Tomado de Tomkins Associates, Inc en “The journey to warehousing excellence”, (1993).

El índice de desempeño (ID) es una parte del análisis para determinar la clase del almacén. La otra parte del estudio necesaria para fijar la clase, está basada en la consistencia de las

clasificaciones. De esta forma se obtiene el número de categorías con una calificación de tres o menos.

El primer paso es identificar la clase basada en el ID. En cada clase hay un límite para el número de calificaciones que son menores o iguales a tres. Estos límites se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 2.3. Clase del almacén basada en el Índice de Desempeño.

Clase de almacén	Índice de Desempeño	Calificación menor o igual que 3
(A+) Excelente	95-100 %	0
(A) Muy Bien	90-94 %	2
(B) Bien	85-89 %	3
(C) Promedio	80-84 %	3
(C-) Por debajo del promedio	70-79 %	4
(D) Deficiente	Menor que 70 %	Mayor que 4

Fuente: Tomado de Tomkins Associates, Inc en “The journey to warehousing excellence”, (1993).

Si se sobre pasa el número de calificaciones menores o iguales a tres de la clase correspondiente, entonces se desciende de clase, pero si sucede lo contrario no implica cambio alguno. La clase no podrá mejorar más allá del nivel del ID alcanzado.

Los resultados de la evaluación le muestran a la gerencia cómo funciona el almacén y proporciona un medio para transmitir este desempeño. La descomposición de las calificaciones para cada tipo de categoría puede ser utilizada como un “mapa de orientación” para planear las mejoras. La evaluación del desempeño debe ser llevada a cabo sobre bases anuales o semestrales para seguir los resultados de los esfuerzos de mejoramiento. Esta herramienta permite a la gerencia:

- Seguir el desempeño.
- Comunicar (transmitir) el desempeño.
- Planificar nuevas mejoras.
- Demostrar profesionalismo.

Tomkins Associates, Inc. considera que esta herramienta es importantísima para definir donde usted se encuentra hoy, antes de que comience a hacer cambios en sus operaciones. Esta evaluación no solo define el estado actual, sino que además permite priorizar las áreas que ofrecen la mayor oportunidad para el mejoramiento.

Conclusiones parciales

Existe coincidencia entre los investigadores que abordan la temática que ponen de manifiesto puntos de contacto como la preparación, diagnóstico, diseño del sistema y la evaluación o implementación y mejora del proceso. Sobre la base de los antecedentes metodológicos consultados, se propone un procedimiento que consta de tres fases con sus correspondientes etapas. La propuesta tiene como base las metodologías desarrolladas por Fernández Alfajarrín y Sánchez González (2007), Pérez Campaña, (2012) y Parada Gutiérrez, (2008). En la concepción de la misma se ha considerado que el punto de partida es el cliente y las valoraciones de diferentes autores que coinciden en afirmar que la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para cada una de sus áreas funcionales.

CONCLUSIONES

1. El empleo del enfoque por procesos puede ser considerado como una de las vías fundamentales para la mejora de las organizaciones empresariales, ya que en la práctica estas entidades están conformadas por procesos que generan productos o servicios, siendo necesario lograr la eficiencia y eficacia de los mismos para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y por tanto mejorar la competitividad de las organizaciones.
2. La elaboración del marco teórico referencial de la investigación permitió a partir del aporte y enfoques referenciados en la literatura científica demostrar la importancia de la recepción de mercancías dentro de las entidades.
3. El procedimiento propuesto para el análisis del proceso de recepción de mercancías resulta factible y conveniente de aplicar como instrumento metodológico para perfeccionar la recepción de mercancías en tiendas, con enfoque a procesos. El proceder se sustenta en herramientas, de la gestión de proceso como los diagramas de flujo, de la gestión comercial como para el pronóstico de la demanda y además considera los intereses del consumidor.

RECOMENDACIONES

- Implementar la metodología propuesta en la presente investigación con el objetivo de mejorar el proceso de recepción de mercancías para contribuir a incrementar la calidad del servicio en los puntos de venta de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.
- Dar a conocer a la administración de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, el procedimiento resultante para su despliegue en la entidad.
- Incorporar la investigación a la base bibliográfica de la carrera de Turismo, para su empleo como base material de estudio en la asignatura Comercio de Productos.

Referencias Bibliográficas

1. Acevedo, J.A. (2008). *Tesis doctoral. Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica*. Ciudad de La Habana, Cuba: s.n., 2008. 27-30,67-77.
2. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. pp.
3. Árias Delgado, Y. 2010. *Análisis de la mejora del proceso de Alimento y Bebidas en el hotel Playa Caleta*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
4. Ballou, Ronald H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Ed. PEARSON Educación. México.
5. Bango Dorta, D. 2013. *Propuesta de mejora de proceso con enfoque integral en entidades que brindan servicios al turismo. Caso CIMEX Sucursal Matanzas*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
6. Beltrán, J; Carmona, M.A; Carrasco, R; Rivas, M.A; Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en proceso*. Instituto Andaluz de Tecnología. Andalucía, España.
7. Bravo Carrasco, J. 2012. *Gestión de Procesos en Chile*. Santiago de Chile. EVOLUCIÓN S.A. 978-956-7604-22-7. pp.
8. Cabrera, K (2014) *Evaluación de la gestión comercial en la tienda Caracol D' Cuba Cuatro Palmas*. Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba
9. Christopher, M. (1994): *Logística y Aprovisionamiento. Cómo reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Biblioteca de Empresa. Ediciones Copyright Fadi.ies, 1994.
10. E., Deming W. 1982. *Calidad, Productividad y Competitividad*.
11. Agueda, E. (1997). *Principios de Marketing, Características de las compras en empresa.*, ESIC Editorial. Madrid. España.
12. Fernández, Y; Sánchez, Y. (2007). *Procedimiento para la mejora continua de la gestión de aprovisionamiento*. Ciencias Holguín, vol. XIII, núm. 4, pp. 1-11. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Cuba.

13. Fiallo Peña, Y. 2013. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Villa Cuba Resort*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
14. Fierro, H.F. (2013) Diseño del Plan de Mejoramiento en el Proceso de Recepción de Mercancía y Despachos Nacionales aplicando la técnica de estudio de trabajo en la empresa Motores Japoneses s.a. Pasantía Institucional para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. Colombia.
15. Fogarty, D. W; Blackstone, J; Hoffman, T.R. (2000). Administración de la producción e inventarios. México. Compañía editorial continental pp.
16. GestioPolis. (2001) ¿Qué es el abastecimiento? <https://www.gestiopolis.com/que-es-abastecimiento>
17. Gil, M. (2018). La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamiento. Trabajo Fin de Master. Master Interuniversitario en Dirección de Proyectos. Universidad de Oviedo. España.
18. Godoy Díaz, M. 2016. *Aplicación del diccionario de actividades a la gestión de la inocuidad en el restaurante Kiki's Club*. [tesis de diploma], en opción al departamento de turismo. Universidad de matanzas. matanzas, cuba.
19. Guerra, Y. (2010) Análisis del estado actual del almacén del Parque Turístico Recreativo y Natural ``Rio Canimar``. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas. Cuba.
20. Harrington, H. J. 1997. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. Editorial McGraw-Hill interamericana S.A. pp.
21. Harrington, J. 1987. *El Proceso de Mejoramiento*. 1987.
22. Hernández, L.L. (2019) Mejora del Proceso de Alimentos y Bebidas en el restaurante buffet "Las Dalias" del hotel Be Live Experience Varadero. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.
23. Hernández Maden, R. (2006). Material para el módulo de maestría en el turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.
24. Herrera, J. (2020). Operaciones del almacén: recepción de productos.
25. Kabboul, Fadi. 1994. *Curso Reingeniería en las empresas de servicio*. s.l.: la Crisis. Madrid. : Díaz de Santos S.A, 1982.

26. Logística & Abastecimiento. (2017) ¿Qué es la gestión de almacenes? <http://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento>
27. Machado, L. (2012) Propuesta de Estrategia Comercial para la Sucursal Caracol Villa Clara 2012-2014. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad Central ``Marta Abreu`` de Las Villas. Cuba
28. Martin, C. (2002). Historia de la Logística. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/logherr.htm>.
29. Medina A; Nogueira D; Hernández A; Comas R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Departamento de Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.
30. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., *et al.* 2017. *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador. Universidad UNIANDES. 978-994-297-4266. pp.
31. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., *et al.* dic. 2009. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*. p. 65-72 pp. 13905007. Disponible en: <<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62>>.
32. Milian, M. (2014). Evaluación de la gestión de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.
33. Molina, L. (2013). Propuesta de procedimiento para evaluar la eficiencia del proceso de importación de mercancías en el sector turístico de Varadero. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas. Cuba.
34. Movertis (2017). 8 Consejos para mejorar la recepción de mercancías. Blog de Transporte, Logística y Gestión de Flotas-Movertis. España.
35. NC-ISO 9000. 2005. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario* pp.
36. NC-ISO 9001. 2015. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos*.
37. N ISO TC 176. 2003. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los Sistemas de Gestión de la Calidad.
38. Negrín Sosa, E. 2003. *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

39. Niebel, B.W; Freivals A. (2004). Técnicas para la solución de problemas. *Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11va edición. México D.F.: McGraw-Hill, pp. 21-41.
40. Nogueira Rivera, D.; Medina León, A., et al. 2003. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. CENDA. Registro: 1437. pp.
41. Parada Gutiérrez, O. (2008). Desarrollo y aplicación de un modelo operacional para la gestión de aprovisionamiento hotelera. Compilación de la Especialidad de Posgrado Gestión Hotelera. Editorial Enrique Núñez Rodríguez. Villa Clara. Cuba. pp. 30-39.
42. Parra Ferié, C.; Negrín Sosa, E., et al. 2009. *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial Universitaria. ISBN: 978-959-16-1023-2. 150 pp.
43. Peppard y Rowland (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. Traducción de Gabriel Sánchez. México: Prentice-Hall, pp. 256.
44. Pérez Campaña, M. (2012). Procedimiento para la gestión de aprovisionamiento en instalaciones hoteleras. Caso de estudio. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 175, 2012. Texto completo en www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012a/.
45. Pérez Riverón, M. 2012. *Propuesta de mejora del servicio en el restaurante italiano La Mamma del Hotel Barlovento Hoteles-C*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
46. Plaza, R. (2012). Proceso de Recepcion de Mercancias. www.SCRIBD.com.
47. Rabelo Falcón, M. 2011. *Procedimiento para la gestión y mejora de procesos basado en el análisis dinámico de indicadores. Aplicación práctica en la UEB "Península"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
48. Renta+Espacio, (2018). Como es la recepcion de mercancias en un business storage. Bogota. Colombia.
49. Reyes Ruiz, I. 2013. *Plan de mejora para el proceso de restauración en el Hotel "Villa La Granjita"*. [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas Santa Clara, Cuba.

50. Santiago Pérez, L. E. 2014. *Implementación de la Ficha de proceso en A&B en el hotel Royal Hicacos. Caso de estudio restaurante "El Caribe"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
51. Santos, Y. (2013) Diagnóstico de la gestión de la calidad en Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba
52. Schonberger, R.J. (1996): *Manufactura de clase mundial para el próximo siglo*. Ed. Prentice Hall, México D.F.
53. Torres, M., Mederos, B., Daduna, J. y Martínez, J. M. (2003). *Introducción a la Logística de la Distribución*.
54. Tompkins Associates, Inc. (1993). *The Journey to Warehousing Excellence*. Monograph Series, No. M0003, Raleigh.
55. Valls, A. (2014). *La recepción de mercancías, vital para la ferretería*. Cuadernos Profesionales de Ferretería y Bricolaje. Andalucía. España.
56. Vizuet, I. (2011). *Proceso de almacén: Recepción de mercancías*.
57. Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. España. pp.