



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LAS  
DEVOLUCIONES DE UNIMERC.**

**SUSTENTADO POR:**

**MARITZA VANESSA ACOSTA RIVERA**

**JAIRO JOSETH HERNÁNDEZ VILLEDA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**MAYO 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARÍA PANTOJA ORTEGA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LAS  
DEVOLUCIONES DE UNIMERC.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ALDO CRAZO ZAVALA JOYA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**ABEL SALAZAR**

**ARTURO CARRANZA**

**DOUGLAS CABUS**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

MARITZA VANESSA ACOSTA RIVERA

JAIRO JOSETH HERNÁNDEZ VILLEDA

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE  
POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA**

**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, Maritza Vanessa Acosta Rivera y Jairo Joseth Hernández Villeda, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: propuesta de mejora en el proceso de las devoluciones de UNIMERC, presentado y aprobado en el mes de abril de 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2018.

---

Maritza Vanessa Acosta Rivera

21613254

---

Jairo Joseth Hernández Villeda

21613240

\* La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LAS DEVOLUCIONES DE UNIMERC.**

### **NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**MARITZA VANESSA ACOSTA RIVERA**

**JAIRO JOSETH HERNÁNDEZ VILLEDA**

### **Resumen**

El presente estudio tiene la finalidad de identificar las principales causas de devolución que afectan a la empresa Unimerc en el periodo de enero a diciembre 2017, para lograr dicho objetivo se identificaron 4 variables como ser calidad, canales de distribución, políticas / procedimientos y costos operativos de la organización buscando determinar el impacto que tiene cada una de ellas en el porcentaje de devolución actual, empleando un enfoque cuantitativo y haciendo uso de diferentes teorías y herramientas en busca de la mejora continua para contribuir en el buen funcionamiento de los procesos de la organización y brindar propuestas en base a las oportunidades de mejora identificadas. En base a toda la información recabada durante este proyecto se rechazó la hipótesis alternativa, ya que el porcentaje de devolución por calidad del producto y políticas y procedimientos no afecta directamente el porcentaje de devolución total.

**Palabras claves:** Devoluciones, mejora continua, calidad, procesos, casuas, producto, cliente.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **IMPROVEMENT PROPOSAL IN THE PROCESS OF THE PRODUCT RETURN FOR UNIMERC.**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**MARITZA VANESSA ACOSTA RIVERA**

**JAIRO JOSETH HERNÁNDEZ VILLEDA**

#### **Abstract**

The present study aims to identify the main causes of product returns that affect the company Unimerc in the period from January to December 2017, to achieve this objective, 4 variables of the organization were identified such as quality, distribution channels, policies / procedures and operating costs seeking to determine the impact each one has on the current rate of return, using a quantitative approach and making use of different theories and tools in search of continuous improvement to contribute to the proper functioning of the organization's processes and provide proposals based on the improvement opportunities identified. Based on all the information gathered during this project, the alternative hypothesis was rejected, since the percentage of product return due to quality, policies and procedures does not directly affect the percentage of product returns.

**Keywords:** Returns, continuous improvement, quality, processes, causes, product, costumers



## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios todopoderoso, por darme la fuerza, fortaleza y sabiduría necesaria para poder culminar esta etapa, por nunca soltarme de la mano y demostrarme su misericordia.

A mis padres Julio Cesar Acosta y Yolanda Maritza Rivera por su apoyo incondicional, por siempre creer que soy capaz de alcanzar todo lo que me proponga, por ser mi ejemplo a buscar siempre la excelencia, por inspirarme a ser una mejor persona y ayudar a los demás sin esperar nada a cambio.

A mis hermanos por el apoyo brindado durante todo este tiempo, en especial a mi hermano mayor por ser mi mayor ejemplo de fe, perseverancia y dedicación.

Finalmente, una dedicatoria para mis compañeros, pero sobre todo amigos que cursaron conmigo esta aventura, junto a ellos guardaré muchos recuerdos de experiencias que hemos compartido juntos.

Maritza Vanessa Acosta Rivera

Agradezco a Dios primeramente por darme la oportunidad de desarrollarme como todo un profesional, brindarme la sabiduría y ser mi guía a lo largo de esta meta culminada.

A mis padres Juan Pablo Hernandez y Reina Antonia Villeda que han estado conmigo en todo momento, gracias por su apoyo incondicional, sacrificio, dedicación y amor.

A mis hermanos y a mí nana por brindarme su cariño y creer en mí, de igual forma a mi familia por sus buenos deseos. A mis compañeros y amigos incondicionales por brindarme su amistad y apoyo a lo largo de esta etapa, gracias por los momentos y buenas experiencias compartidas. Siempre seremos el equipo Pascualikers como hace dos años cuando juntos iniciamos este reto.

Jairo Joseth Hernandez Villeda

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la fuerza y fortaleza para culminar esta etapa tan importante.

A nuestros catedráticos por habernos compartido con paciencia, esmero y dedicación los conocimientos que nos permitieron lograr con éxito esta meta.

A la empresa UNIMERC, por abrirnos sus puertas y brindarnos toda la información necesaria para realizar nuestro proyecto de graduación.

A nuestro asesor el Lic. Aldo Crazo por el tiempo y dedicación que nos brindó para el desarrollo de esta investigación

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por brindarnos la oportunidad de recibir los conocimientos necesarios en nuestra formación profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	9
2.1.1 PROCESO ACTUAL.....	10
2.1.2 ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO.....	12
2.1.2.1 EL PODER DE LAS 10 GRANDES .....	13
2.1.2.2 LAS 10 GRANDES A OJOS DE INTERMON OXFAM .....	14
2.1.2.3 MEJORES PRÁCTICAS PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO .....	16
2.1.2.4 DEVOLUCIONES DE CLIENTES DE WAL-MART .....	20
2.1.2.5 PALMA AFRICANA .....	21
2.1.2.6 NEGOCIO DEL ACEITE DE PALMA EN CENTROAMÉRICA.....	22
2.1.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	26

2.1.3.1 EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE HONDURAS 2017 .....	26
2.1.3.2 CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	28
2.1.4 ANÁLISIS INTERNO .....	34
2.1.4.1 VISIÓN .....	34
2.1.4.2 MISIÓN.....	34
2.1.4.3 VALORES .....	35
2.1.4.4 PORTAFOLIO .....	35
2.1.4.5 MARCAS DISTRIBUIDAS POR UNIMERC .....	36
2.1.4.6 PRODUCTOS DISTRIBUIDOS POR UNIMERC .....	36
2.1.4.7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESPACHO .....	37
2.1.4.8 FODA .....	38
2.1.4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.2 TEORÍAS .....	39
2.2.1. HERRAMIENTA SEIS SIGMA – DMAIC .....	39
2.2.2 KAIZEN – MEJORA CONTINUA .....	42
2.2.2.1 EL KAIZEN, ¿DÓNDE? ¿CÓMO?.....	44
2.2.2.2 PRINCIPALES SISTEMAS KAIZEN .....	45
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	46
2.3.1 DEVOLUCIÓN.....	46
2.3.2 ALMACENAJE .....	46
2.3.3 LOGÍSTICA.....	46
2.3.4 DISTRIBUCIÓN.....	47
2.3.5 PRODUCTO TERMINADO .....	47
2.3.6 MEJORA CONTINUA .....	47

2.4 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR .....	47
CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....	49
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	49
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	49
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	50
3.1.3 HIPÓTESIS .....	52
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	53
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1 POBLACIÓN .....	55
3.3.2 MUESTRA.....	55
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	57
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA .....	57
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	57
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	57
3.4.2 TÉCNICAS .....	58
3.4.2.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....	58
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	58
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	59
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	59
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	59
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	60
4.1 ANÁLISIS GENERAL .....	60
4.1.1 MARCO DEL PROYECTO SEIS SIGMA .....	61

4.2. DEFINIR .....	62
4.3 MEDIR .....	63
4.3.1 CAUSAS DE DEVOLUCIONES POR DIVISIÓN MANUFACTURERA .....	65
4.3.2 CLIENTES CON MAYOR CANTIDAD DE DEVOLUCIONES.....	69
4.3.2.1 CAUSAS DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES.....	70
4.4 ANALIZAR.....	77
4.4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	77
4.5 MEJORAR .....	81
4.5.1 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRA .....	81
4.5.2 PLAN DE NEGOCIACION con CLIENTEs .....	83
4.5.3 CREACIÓN DE UN SERVICIO POSTVENTA.....	84
4.5.4 MODIFICAR FORMATO DE DEVOLUCIÓN .....	87
4.6 CONTROLAR.....	87
4.7 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
5.1 CONCLUSIONES.....	91
5.2 RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO .....	97
ANEXO 2. CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO .....	98
ANEXO 3. REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS ACTUAL .....	99
ANEXO 4. REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS PROPUESTO .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marcas distribuidoras de productos de las llamadas 10 grandes. ....	13
Tabla 2. 10 marcas de FMCG más elegidas en el mundo.....	17
Tabla 3. Importación CIF de Productos de la Industria Alimenticia .....	29
Tabla 4. Principales distribuidoras a nivel Nacional .....	31
Tabla 5. Matriz Metodológica .....	49
Tabla 6. Operacionalización de las variables.....	52
Tabla 7. Cantidad de producto devuelto en libras por cada división manufacturera.....	55
Tabla 8. Cálculo de la muestra.....	56
Tabla 9. Estratificación de la muestra.....	56
Tabla 10. Marco del proyecto .....	61
Tabla 11. Causas de devoluciones por Bufinsa .....	65
Tabla 12. Causas de devoluciones por Olepsa.....	66
Tabla 13. Causas de devoluciones por INDASA.....	67
Tabla 14. Causa de devoluciones por Proalsa.....	68
Tabla 15. Devoluciones por clientes.....	69
Tabla 16. Causas de devoluciones de corporación la cumbre. ....	71

Tabla 17. Causas de devoluciones de pulpería la bendición.....	72
Tabla 18. Causas de devoluciones de supermercado el éxito .....	73
Tabla 19. Causas de devoluciones de Agroindustrias del corral .....	74
Tabla 20. Causas de devoluciones de Agroindustrias de abarrotería el súper barato .....	75
Tabla 21. Causas de devoluciones de supermercados toto .....	76
Tabla 22. Análisis de identificación de riesgos .....	80
Tabla 23. Sueldos y salarios departamento de Post-Venta .....	86
Tabla 24. Indicadores de control.....	88
Tabla 25. Clasificación de devoluciones por variables.....	89



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de ventas sobre devoluciones. ....	5
Figura 2. División de Grupo Jaremar .....	8
Figura 3. Diagrama de flujo de devoluciones .....	11
Figura 4. Puntuación de las empresas de alimentación de Tras la Marca. ....	15
Figura 5. Las principales semillas oleaginosas en 2015.....	21
Figura 6. Producción mundial de aceites y grasas en 2015.....	22
Figura 7. Producción mundial de los principales aceites vegetales en 2015.....	22
Figura 8. Exportación de aceite de palma africana en Centroamérica .....	23
Figura 9. Precio de las exportaciones de aceite de palma en Centroamérica.....	24
Figura 10. Destino de exportaciones de aceite de palma. ....	24
Figura 11. Índice Mensual de Actividad Económica en Honduras.....	28
Figura 12. Gráfico de Canal de Comercialización .....	30
Figura 13. Marcas que distribuye Unimerc.....	36
Figura 14. Productos que distribuye Unimerc.....	36
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de despacho .....	37
Figura 16. FODA UNIMERC .....	38

Figura 17. Estructura Organizacional.....	38
Figura 18. Ciclo DMAIC .....	41
Figura 19. Variables de investigación .....	51
Figura 20. Diseño de la Investigación.....	54
Figura 21 Causas de devoluciones general .....	60
Figura 22 Mapa de proceso de devoluciones .....	62
Figura 23 Diagrama SIPOC del proceso de devoluciones .....	63
Figura 24. Devoluciones de producto por empresas .....	64
Figura 25. Causas de devoluciones por Bufinsa .....	65
Figura 26. Causas de devoluciones por Olepsa.....	66
Figura 27. Causas de devoluciones por Indasa .....	67
Figura 28. Causas de devolución por Proalsa .....	68
Figura 29. Devoluciones por clientes .....	69
Figura 30. Causas de devoluciones de corporación la cumbre. ....	71
Figura 31. Causas de devoluciones de pulpería la bendición.....	72
Figura 32. Causas de devoluciones de supermercado el éxito .....	73
Figura 33. Causas de devoluciones de Agroindustrias del corral .....	74

Figura 34. Causas de devoluciones de abarrotería el súper barato.....	75
Figura 35. Causas de devoluciones de supermercados toto .....	76
Figura 36. Diagrama de Causa/Efecto de No hay producto.....	77
Figura 37. Diagrama Causa/Efecto de Producto en mal estado. ....	78
Figura 38. Diagrama Causa/Efecto de Cliente no quiere el producto. ....	79
Figura 39. Comprobación de hipótesis.....	90

# **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el presente capítulo se detallan los componentes que involucra el proyecto denominado: Propuesta de mejora en el proceso de las devoluciones de UNIMERC. Dichos componentes están conformados por la introducción donde se da a conocer una explicación general del proyecto, seguido por los antecedentes del problema donde se expondrá los orígenes, la definición del problema, la formulación de preguntas de investigación a las cuales se les quiere dar respuesta, los objetivos donde conoceremos el alcance que queremos lograr en la investigación, concluyendo con la justificación en donde se exponen las razones por las que decidió llevar a cabo el proyecto.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la mejora continua es un elemento clave para el éxito de toda empresa que ofrece bienes o servicios al mercado, para grupo Jaremar el estudio de sus procesos y sistema de devoluciones son necesarios para optimizar su desempeño funcional, contribuyendo a la rentabilidad de la compañía.

Es necesario determinar los factores que afectan de forma directa e indirecta los altos volúmenes que se presentan en las devoluciones de productos en UNIMERC, empresa de Grupo Jaremar dedicada a la distribución de productos de consumo masivo.

Mediante la utilización de diversas fuentes, como son las primarias y secundarias se definirá la información concreta y concisa que permita elaborar un análisis de los factores que influyen en las devoluciones. Se analizarán cada una de las variables que influyen en el proceso de devoluciones definiendo cada una de sus causas y midiendo el impacto que tienen sobre la organización mediante herramientas estadísticas de calidad y mejora continua en una estructura de cinco capítulos que se describen a continuación:

En el primer capítulo de la investigación se muestra la definición del problema presentado en la empresa UNIMERC, los antecedentes del problema en forma cronológica, formulación del problema así como las preguntas de investigación con sus respectivos objetivos y la justificación

en la que se fundamenta el estudio, el segundo capítulo muestra la situación actual de la empresa, el macro y micro entorno y las teorías de sustento que respalda la investigación de mejora continua, el tercer capítulo describe la metodología de investigación y obtención de datos en el proceso, el cuarto capítulo comprende la definición y medición de las causas encontradas, seguidamente el análisis por cada causa raíz para buscar la mejora y seguimiento en el control de las propuestas y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

## 1.2 ANTECEDENTES

La devolución de productos “es el acto por el cual devolvemos a un comerciante el producto previamente comprado por cumplirse alguna de estas razones: porque es política de ese comercio admitir devoluciones dentro de un plazo, porque está estropeado o no es conforme para su uso, porque, tratándose de una venta a distancia (por teléfono, catálogo o Internet), hacemos la devolución dentro del período que permite la Ley de Comercio” (consumoteca, 2010).

Para efectuar un trámite de devolución es necesario que la empresa tenga establecido un procedimiento que permita mantener las normas y políticas de la misma, para que en el momento en que se presente se pueda cotejar y le permita ejecutar las diligencias correspondientes a dicho proceso.

En la industria moderna es cada vez más posible recuperar los productos o materiales de los clientes ya que lo que se desea es recuperar el valor económico o convertirlos en servicios de post venta, este proceso se conoce ya desde hace algún tiempo como logística inversa. (Luttwak, 1971)

Según otros autores la logística inversa es una parte de la tendencia conocida como la cadena del suministro inversa en donde los fabricantes inteligentes están diseñando procesos más eficaces para reusar sus productos. (Guide, 2002)

La logística inversa también es conocida como «distribución inversa», «retrologística» o «logística de la recuperación y el reciclaje» y entre sus definiciones más importantes se encuentran: “La logística inversa supone la integración de los productos usados y obsoletos

de nuevo en la cadena de suministros como recursos valiosos”. (Dekker, Fleischmann, Inderfurth, & Wassenhove, 2004)

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema nos conduce a saber qué es lo que deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso y a definir el enfoque, en virtud de que en las perspectivas cuantitativa y cualitativa se defina con claridad para mejorar los procesos en el control de devoluciones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo (Sampieri, 2010).

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La mejora de procesos es el estudio del sistema de actividades y del flujo de los elementos participantes, a fin de entenderlos para optimizar su desempeño funcional, incrementando la productividad y calidad (Farfán, 2017).

En la actualidad, las empresas comercializadoras de bienes y servicios se interesan en brindar sus productos para satisfacer a sus clientes, de modo que les permita ampliar su mercado objetivo y crecer a nivel corporativo.

“La devolución de un producto o el cambio por otro es un derecho que tiene un consumidor, cliente o comprador cuando por diversas razones no se ajusta a las cláusulas pactadas, las devoluciones hacen parte de la denominada logística de reversa la cual se encarga de planear, operar y controlar los flujos de información y de materiales correspondientes al retorno de bienes de posventa y de pos consumo al ciclo de negocios o al ciclo productivo a través de canales de distribución reversos” (Quintero, 2010). En la medida que aumenta la presión por llegar con los productos al mercado, también aumentan las devoluciones. Estas no son solo porque el producto falló o bien porque nos entregaron el color, modelo o talla que no pedimos, o porque no llegó a tiempo, sino que también hay que considerar otros aspectos como: Fin de temporada, Sobre stock de insumos, productos terminados o semielaborados con stock en exceso, producto no conforme, fecha de vencimiento cercana, productos no vendidos, redistribución de artículos entre tiendas/centros para mejorar la venta de los mismos, Recall

debido a contaminación, Servicio técnico, por término de uso (envases retornables, libros usados), por término de ciclo de vida con entrega al fabricante o recuperadores (neumáticos, baterías, ampollitas, aceites, ácidos, etc). Como se puede apreciar, la gama de razones por las cuales se puede gatillar este proceso son variadas.

Actualmente en las industrias las devoluciones tienen una connotación cada vez más relevante, para las empresas del rubro alimenticio es considerada como un punto crítico de control en su proceso, en la cual una inadecuada gestión hace que las empresas incurran en costos significativos, sin embargo se deben tomar medidas para disminuirlas y procedimientos para llevar a cabo una buena gestión.

UNIMERC es una distribuidora nacional con cobertura centroamericana, rutas mayoristas, preventa y rutas institucionales (hoteles, hospitales, etc) que se dedica a la comercialización y distribución de todas las marcas de la compañía, con su propia flota de vehículos, entre más de 200 camiones, pick-ups, paneles y cabezales. Adicionalmente, cuenta con centros de distribución en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba (Grupo Jaremar, 2014).

Los procesos de devoluciones actuales mantienen una tendencia anual de un 1.59% sobre el nivel de las ventas a nivel nacional, tomando en cuenta que su tendencia se debe encontrar por debajo del 1% de acuerdo a las directrices de la alta dirección, se considera que es una de las problemáticas que afecta económica y competitivamente a la empresa, y no sólo por su nivel de devoluciones sino por las debilidades que se presentan en todos los procesos involucrados de su logística.



**Figura 1. Relación de ventas sobre devoluciones.**

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la información actual llevada por la empresa hemos decidido realizar un estudio a todo el proceso de gestión de devoluciones para crear una sinergia entre todas las variables claves comprendidas, este proceso se debe controlar mediante la mejora continua de políticas y procedimientos que verifiquen que la tarea se esté realizando efectivamente. Para mejorar las debilidades presentadas en este proceso crítico se debe incorporar un sistema que garantice el control de disminución de las devoluciones de tal forma que esta impacte positivamente en la organización.



### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal como lo indican Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2003), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p. 9). Al clarificar las ideas sobre el tema del estudio y con el propósito de orientar la investigación e identificar las variables vinculadas con el problema, es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar el proceso de devoluciones en la empresa UNIMERC, a través de la calidad, canales de distribución, políticas / procedimientos y costos operativos de la organización?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación es uno de los primeros pasos metodológicos que un investigador debe llevar a cabo al iniciar un proyecto, según Gómez Armijos (2006) en su documento “La investigación científica en preguntas y respuestas” es más fácil deducir los conceptos a través de preguntas las mismas han sido derivadas del planteamiento del problema:

- 1) ¿Cómo influye la calidad del producto en el volumen de devoluciones de UNIMERC?
- 2) ¿Cómo influyen los canales de distribución en el volumen de devoluciones de UNIMERC?
- 3) ¿La política y procedimiento actual es efectiva para el control de devoluciones en UNIMERC?
- 4) ¿Cuál es el impacto económico de las devoluciones en UNIMERC?

### 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse (Rojas, 1981); son las guías del estudio y durante todo su desarrollo deben tenerse presentes. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen han de ser congruentes entre sí.”

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Un objetivo general expresa "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema" (Arias, 2012). El objetivo planteado para la presente investigación es:

Mejorar el proceso de las devoluciones en la empresa UNIMERC, a través de la calidad, canales de distribución, políticas / procedimientos y costos operativos de la organización.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos "indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste" (Arias, 2012) . Para esta investigación serán:

- 1) Determinar el porcentaje de producto devuelto a la empresa UNIMERC a causa de la calidad del producto.
- 2) Determinar el porcentaje de producto devuelto a la empresa UNIMERC a causa de los canales de distribución.
- 3) Determinar la efectividad de la política y procedimiento actual en el control de devoluciones en UNIMERC.
- 4) Determinar el impacto económico de las devoluciones en UNIMERC.

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

En nuestra actualidad existen métodos, técnicas y herramientas administrativas que se ajustan a cada uno de los problemas que enfrentan las organizaciones en diferentes áreas, con el fin de determinar los pros y contras de diversas situaciones por lo que debemos hacer uso eficiente de ellas y aplicarlas a cada una de nuestras empresas para poder tomar decisiones acertadas en base a fundamentos y no de manera empírica con el fin de aumentar las posibilidades de lograr las metas y objetivos de la organización.

Algunas empresas no se deciden a hacer cambios hasta que notan malos resultados, una gran pérdida de clientes, de ingresos o cuando notan que algo va realmente mal, no debemos oponer resistencia al cambio, ¿por qué limitarse a hacer las cosas bien si se pueden realizar de una mejor manera? La mejora continua es lo que permite hoy en día permanecer en el mercado, los ciclos de vida de productos y empresas son cada vez más cortos al no adaptarse a las necesidades de un mundo en constante cambio.

A partir de esta primicia queremos investigar y estructurar un proyecto de mejora en el proceso de devolución de la empresa UNIMERC, miembro de Grupo Jaremar. Tomando en cuenta el Impacto económico por horas/hombre, transporte, almacenaje, reproceso etc. que se generan por medio de la gestión de devoluciones.



**Figura 2. División de Grupo Jaremar**

Fuente: (Grupo Jaremar, 2014)

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo anterior se dio a conocer cuál era el problema a investigar con la finalidad de lograr un análisis de manera integrada presentada en un orden lógico y cronológico. En el presente capítulo se pretende dar a conocer los diferentes sustentos teóricos de fuentes primarias y secundarias que nos permitirán analizar las teorías, conceptos, metodologías e investigaciones, estudios relacionados con el problema central. El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo (2012) nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.

El presente capítulo inicio con el análisis de la situación actual de aspectos que son de suma importancia en la investigación como ser micro y macro entorno. Así como también se darán a conocer las teorías de sustento para dicha investigación, la conceptualización de la dimensión de las mismas; y se concluye con la descripción de los instrumentos a emplear para la búsqueda de respuestas a las preguntas planteadas.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las organizaciones buscan adquirir un modelo de negocio caracterizado por procesos ágiles, versátiles y eficientes, contar con una infraestructura de producción, comercialización y servicios altamente tecnificadas y apta para desarrollar funciones de fabricación óptimas. El análisis del entorno de una empresa tanto interno como externo es una necesidad que las empresas deben estructurar para ser más competitivas en el mercado, poder conocer sus clientes potenciales y adquirir procedimientos innovadores que les ayuden a ser más eficientes. La empresa UNIMERC miembro de grupo Jaremar realiza la gestión de distribuir cada uno de los productos fabricados por las plantas, siendo esta un claro ejemplo de integración vertical hacia atrás. Actualmente trabajan con políticas y procedimientos que les ayudan en cada una de sus funciones, abarcando desde sus materias primas hasta su comercialización.

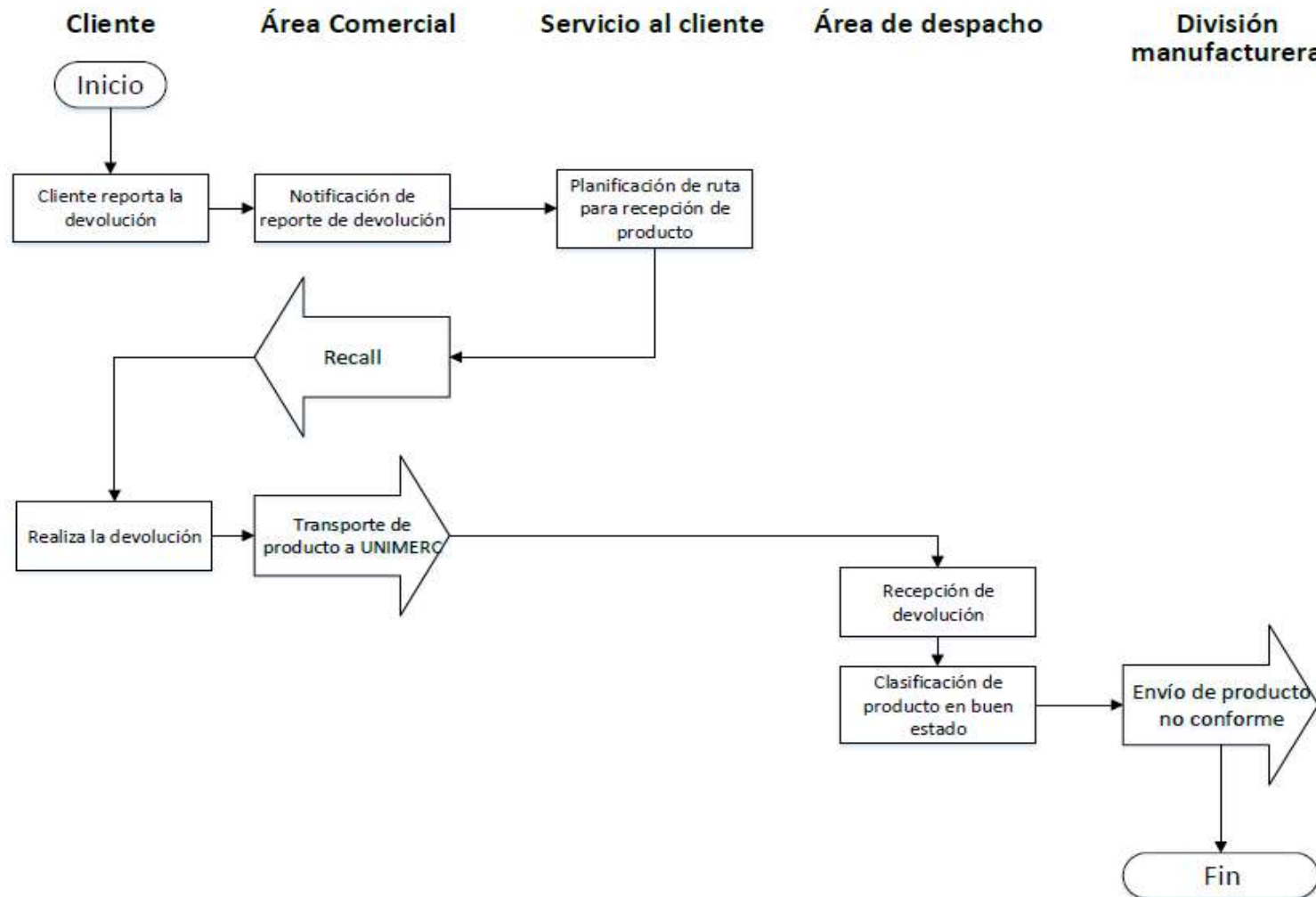
### 2.1.1 PROCESO ACTUAL

Actualmente, el proceso de devoluciones cuenta con nueve pasos en los que se ven involucradas distintas áreas como ser:

- 1) Clientes
- 2) Área comercial
- 3) Servicio al cliente
- 4) Área de despacho
- 5) División manufacturera

Las cuales deben apegarse a los procedimientos establecidos de trazabilidad y recuperación de producto, que tiene por objetivo cumplir a cabalidad el proceso de devoluciones existente el cual únicamente considera las devoluciones por producto en mal estado, y brindar un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes.

Cabe mencionar que actualmente dicho proceso no se encuentra evaluado de forma periódica, dificultando ir midiendo mes a mes las principales razones de devoluciones para crear planes de acción para contrarrestar este problema, dentro de esta evaluación también cabe el análisis de la cantidad de libras de productos que llega a Unimerco como devolución el cual se revisa para determinar cuál puede ser ingresado nuevamente a la bodega de producto terminado y cual se remite a la división manufacturera correspondiente para que se evalúe si es adecuada para reproceso o la eliminación de la misma.



**Figura 3. Diagrama de flujo de devoluciones**

Fuente: Elaboración propia

## 2.1.2 ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO

¿Sabías que miles de productos de consumo masivo diario son producidos y comercializado por tan sólo 10 empresas? los supermercados están repletos de productos que han sido concebidos y distribuidos por tan solo un puñado de empresas.

Actos como lavarte los dientes, afeitarte, ducharte, vestirte, ponerte el desodorante, tomarte los cereales, comer en un restaurante de comida rápida, darle de comer a tu perro o gato, mascar un chicle o tomarte un refresco implican consumir algunos de los productos comercializados por tan sólo unas pocas corporaciones. Nuestra economía se basa en el consumo, y este consumo está definido y condicionado por un puñado de empresas.

Las 10 empresas que te detallaremos más adelante producen y distribuyen más de 2.150 productos de consumo diario en docenas de países de alrededor del mundo y facturan más de mil millones de dólares diarios por ello. Coca Cola, Pepsico, Kelloggs, Nestlé, Johnson & Johnson, P&G, Mars, Kraft, Unilever y General Mills, son las 10 corporaciones que controlan buena parte del mercado de consumo masivo y que se concentran en esta infografía elaborada por la web Convergence Alimentaire (convergencia alimentaria). Probablemente algunos de los grandes ausentes de esta infografía sean el grupo francés Danone, especializado en lácteos y que comercializa más de 30 marcas de productos lácteos y aguas, y la británica Associated British Foods, que comercializa alrededor de una docena de marcas de productos en un total de 44 países.

Aunque no lo parezca es más que probable que en tu día a día consumas decenas de productos procedentes de las llamadas 10 grandes, casi sin que te des cuenta. Aquí debajo desglosamos el total de marcas y productos que cada uno de estos gigantes vende a cientos de millones de consumidores de todo el mundo. (Torrent, 2013)

**Tabla 1. Marcas distribuidoras de productos de las llamadas 10 grandes.**

<b>Empresa</b>	<b>Cantidad de marcas</b>
<b>Unilever</b>	Más de 400 marcas.
<b>Coca-Cola</b>	Más de 400 marcas.
<b>Pepsico</b>	22 marcas (aunque distribuye productos asociándose con otras empresas)
<b>Mars</b>	Más de 100 marcas.
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	Más de 75 marcas.
<b>Procter &amp; Gamble</b>	Más de 300 marcas.
<b>Kraft</b>	Más de 150 marcas.
<b>Nestlé</b>	31 marcas bajo las que distribuye 146 productos.
<b>General Mills:</b>	Más de 100 marcas bajo las que se distribuyen mas de 615 productos.
<b>Kellogg's</b>	Más de 65 marcas

Fuente: (Torrent, 2013)

Lejos de la idea que uno pueda tener que el mercado de consumo de productos de alimentación uso diario es subministrado por cientos de empresas esta infografía nos demuestra que la realidad no es así. No existe una diversidad real, pues aquellas pequeñas marcas que pretendían ofrecer algo diferente, fueron ya absorbidas por los grandes conglomerados comerciales. Las fusiones, y las compras de empresas pequeñas por parte de grandes conglomerados como los aquí presentados son algunas de las explicaciones del fenómeno, que deja a muchísimas de las marcas de consumo en muy pocas manos, y que según varias organizaciones tienen consecuencias peligrosas por el poder que adquieren esos conglomerados ante el poder político y su creciente capacidad de influencia. De hecho algo parecido sucede también en el mundo de los medios de comunicación, tanto en los Estados Unidos, como en España, cuyo sector es controlado cada vez más por un menor número de corporaciones fruto de las adquisiciones y fusiones. (Torrent, 2013)

#### 2.1.2.1 EL PODER DE LAS 10 GRANDES

En todo el mundo se beben más de 4,000 tazas de Nescafé por segundo y se consumen productos de Coca-Cola 1,700 millones de veces al día. Tres empresas controlan el 40 por ciento del mercado mundial de cacao, y en 2010 Nestlé declaró unos ingresos mayores que el PIB de Guatemala o Yemen.



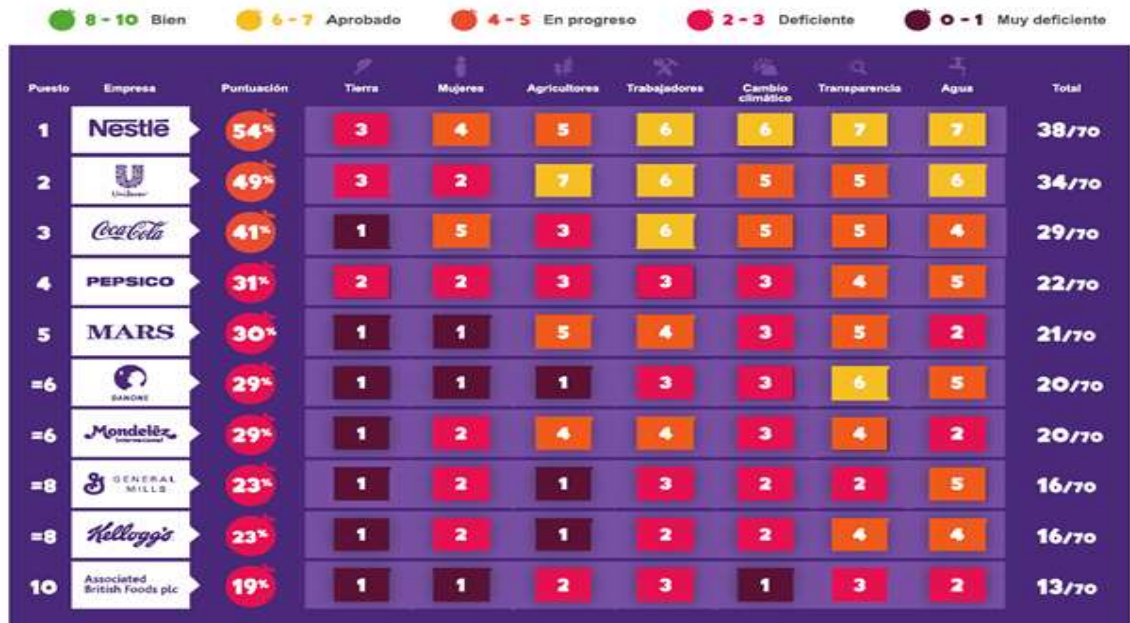
De hecho, las 10 grandes generan en conjunto unos ingresos de más de 1.100 millones de dólares al día y dan trabajo a millones de personas, de manera directa e indirecta, en el cultivo, procesamiento, distribución y venta de sus productos. En la actualidad, estas empresas forman parte de una industria valorada en 7 billones de dólares, mayor incluso que el sector de la energía, y que representa aproximadamente un diez por ciento de la economía mundial. (Torrent, 2013)

#### 2.1.2.2 LAS 10 GRANDES A OJOS DE INTERMON OXFAM

Según una reciente campaña de la organización Intermon Oxfam las diez grandes empresas que controlan el mercado mundial de la alimentación no están respetando algunos de los derechos básicos de las comunidades agrícolas que les proporcionan tierra, agua, mano de obra y materias primas para que elaboren sus productos. Como resultado “las 10 grandes” siguen aumentando su éxito comercial, facturando entre ellas 1.100 millones de dólares cada día, pero otros millones, los de pequeños agricultores, son cada vez más pobres. De hecho el 80% de las personas que pasan hambre en el planeta trabajan en la producción de alimentos en el sector agrícola.

La campaña de IO, bajo el nombre Tras la Marca, tiene como objetivo incrementar la transparencia y la rendición de cuentas de 10 de las empresas de alimentación y bebidas más poderosas del mundo (las 10 grandes) que según IO son Associated British Foods (ABF), Coca-Cola, Danone, General Mills, Kellogg, Mars, Mondelez International (antes conocida como Kraft Foods), Nestlé, PepsiCo y Unilever en relación a su cadena de suministro. Los resultados se pueden apreciar en la tabla inferior.

Según IO Tras la marca revela que por lo general, los programas de responsabilidad social y de sostenibilidad que han llevado a cabo las empresas hasta ahora han sido diseñados específicamente para, por ejemplo, reducir el uso del agua o formar a las mujeres agricultoras. Sin embargo, estos programas no abordan las causas principales del hambre y de la pobreza, porque las empresas no tienen políticas adecuadas que guíen las actividades de sus cadenas de suministro.



**Figura 4. Puntuación de las empresas de alimentación de Tras la Marca.**

Fuente: (Torrent, 2013)

IO concluye indicando que algunas de las principales deficiencias de las políticas de las empresas son:

- 1) Las empresas no son suficientemente transparentes en relación a sus cadenas de suministro agrícola, lo cual dificulta comprobar la veracidad de sus declaraciones en cuanto a su “sostenibilidad” y la “responsabilidad social”;
- 2) Ninguna de las 10 grandes dispone de políticas adecuadas para proteger a las comunidades locales del acaparamiento de tierras y de agua a lo largo de sus cadenas de suministro;
- 3) Las empresas no toman suficientes medidas para frenar las enormes emisiones de gases de efecto invernadero por parte del sector agrícola; dichas emisiones han provocado cambios en el clima, que ahora están teniendo consecuencias negativas para los agricultores;

- 4) La mayoría de las empresas no ofrece a los pequeños agricultores igualdad de acceso a sus cadenas de suministro, y ninguna de ellas se ha comprometido a garantizar que reciben un precio justo por sus productos;
- 5) Muy pocas de estas empresas han tomado alguna medida para abordar la explotación de las pequeñas agricultoras y de las trabajadoras agrícolas en sus cadenas de suministro. (Torrent, 2013)

### 2.1.2.3 MEJORES PRÁCTICAS PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Hay ciertos productos que todos necesitamos, se trata de productos que consumen todos los estratos sociales. Esto provoca una alta competencia de las empresas que se dedican a este sector, las cuales intentan diferenciarse a través de alternativas para conseguir más clientela. En un entorno cambiante en el que nos encontramos, este sector, más que ningún otro, debe adaptarse a estos cambios, aprovecharlos y convertir las amenazas en oportunidades. (Martínez, 2016)

¿Qué son los productos de consumo masivo?

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, la cual cosa motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados.

Entre las características principales de estos productos podríamos destacar las siguientes:

Consumo inmediato: estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.

Compra cotidiana: al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.

Fáciles de encontrar: puedes encontrar los productos de consumo masivo en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinnúmero de empresas dedicadas a este sector.

Precio reducido: la demanda de estos productos varía en función de los precios. Como hemos comentado, todos los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy asequible.

Coca-Cola es la marca de productos de consumo masivo más escogida en el mundo según el ranking anual de Kantar Worldpanel. En segundo lugar encontramos Colgate, la cual es la única marca adquirida por una mayoría de hogares en el mundo.

Este ranking se calcula a través de los “consumer reach points”, que miden cuántos hogares en el mundo y con cuánta frecuencia están comprando una marca en concreto. (Martínez, 2016)

**Tabla 2. 10 marcas de FMCG más elegidas en el mundo**

<b>10 Most-Chosen FMCG Brands in the World</b> <small>Consumer Reach Points measure every time a consumer chooses a brand</small> <b>52-Week Period Between October 2013 and October 2014</b>						
Rank	Brand name	Manufacturer	Consumer Reach Points (m)	Penetration %	Frequency	Consumer Reach Points Growth %
1	Coca-Cola	The Coca-Cola Company	5,722	43.3%	13.4	-2%
2	Colgate	Colgate-Palmolive Company	3,992	64.6%	6.3	3%
3	Maggi	Nestlé	2,755	32.7%	8.6	5%
4	Lifebuoy	Unilever	2,338	26.5%	8.9	7%
5	Nescafé	Nestlé	2,137	22.8%	9.5	-8%
6	Pepsi	Pepsico	1,984	24.6%	8.2	-1%
7	Lay's	Pepsico	1,747	27.2%	6.5	6%
8	Knorr	Unilever	1,647	29.4%	5.7	-4%
9	Dove	Unilever	1,457	34.7%	4.3	6%
10	Tide	P&G	1,438	29.8%	4.9	-1%

Fuente: (Martínez, 2016)

#### 2.1.2.4 MEJORES PRÁCTICAS PARA EL CONSUMO MASIVO

Los sectores de consumo masivo se están enfrentando a retos sin precedentes a los que tienen que plantar cara. Estas son algunas de las mejores prácticas que pueden implementar para llevarlo a cabo:

##### 2.1.2.4.1 Especialización

Una de las prácticas más comunes últimamente entre las compañías de consumo masivo es deshacerse de aquellas marcas que no se alinean con el core de su negocio, es decir, aquello que genera valor y que supondrá una ventaja competitiva beneficiosa para la compañía. Un ejemplo claro de esta práctica lo encontramos en la compañía Alicorp, la empresa de bienes de consumo más grande de Perú que opera en todo el continente americano. Esta empresa vendía de todo en diferentes líneas de negocio, incluso llegó a incluir una planta de producción de omega 3. Sin embargo, revirtió esta tendencia y se desprendió de sus líneas de helados Lamborghini y los alimentos para mascotas Mimaskot y Nutrican. Esto les permitió agudizar el proceso. Como Alicorp, encontramos otras marcas que durante el 2014 recompusieron su portafolio de marcas desprendiéndose de aquellas que no les aportaban valor. Es el caso de Nestlé, Procter & Gamble y Unilever, que pasan de producir “de todo” a especializarse.

##### 2.1.2.4.2 Digitalización

En un mercado en el que aumentan las limitaciones de recursos, el medio digital se convierte en el mejor aliado para interactuar con los consumidores. Las ventas online de productos masivos han aumentado considerablemente, de hecho, se considera que en el 2017 casi el 50% de la población mundial tendrá acceso a Internet y que el número de Smartphone superará el número de habitantes del planeta. Un ejemplo de éxito de la digitalización en productos de consumo masivo podría ser el sistema drive que se desarrolló en Francia. Este consistía en una cadena de autoservicios con la que el cliente compra productos por Internet y luego los recoge en el punto de venta más cercano, a medio camino entre el eCommerce y el comercio tradicional. Para conseguir el éxito en este proceso te damos algunos consejos:

Experiencia de compra divertida: es fundamental para atraer la atención del comprador a la hora de adquirir productos de consumo masivo.

Poder guardar la lista de la compra: para los compradores online es de mucha utilidad, especialmente en el caso de la compra de productos de consumo masivo, poder guardar su lista de la compra puesto que, a menudo adquieren los mismos productos repetidamente. De este modo el consumidor ahorra tiempo incrementando el gasto por Internet y la lealtad hacia las marcas.

Información detallada: para aumentar la confianza del consumidor en nuestros productos evitando así la confianza típica de la compra online, es importante incluir información detallada de los productos que se ofrecen. Incluir imágenes de los mismos también es muy útil.

Poder elegir distintos tipos de pago: para facilitar al cliente la última fase de la compra evitando el abandono del carrito puedes optar por dar a escoger a los clientes distintos tipos de pago. Entre los más comunes encontramos: TPV virtual, integradores como PayPal o SafetyPay, transferencia bancaria online del usuario, monederos virtuales como Google Wallet, pago por móvil o pagos off line.

Procesamiento de confirmación automática: para conseguir la finalización de la compra perfecta y convertir al usuario en un cliente habitual en vez de realizar una venta única. En la compra online la venta no termina hasta que el cliente no tiene el producto en sus manos y existe un periodo de tiempo en el que no tiene ni el dinero ni el producto puesto que paga por adelantado. Para conseguir que el cliente se sienta seguro es muy útil recibir una confirmación de la compra que incluya un identificador, un resumen de la compra, la forma de pago y la cantidad pagada así como los datos de facturación.

Entrega rápida y posibilidad de seguimiento: es importante que el usuario tenga la posibilidad de saber en qué parte del proceso se encuentra su pedido, por ejemplo: en preparación, enviado y entregado, esto genera seguridad.

Como venimos diciendo, todos los sectores están experimentando cambios y adaptándose a ellos para sobrevivir en el mercado. El sector del consumo masivo no iba a ser menos teniendo

en cuenta el enorme efecto que tiene en la sociedad. Son cambios derivados de las tanto de las nuevas tecnologías y el auge de Internet como en el cambio de comportamiento en los consumidores y sus preferencias. Las marcas se están adaptando creando así una ventaja competitiva y unas mejoras radicales y disruptivas en los negocios. Este entorno de cambio constante hace que, lo que hoy es una ventaja, mañana sea un requisito indispensable para sobrevivir en el mercado. (Martínez, 2016)

#### 2.1.2.4 DEVOLUCIONES DE CLIENTES DE WAL-MART

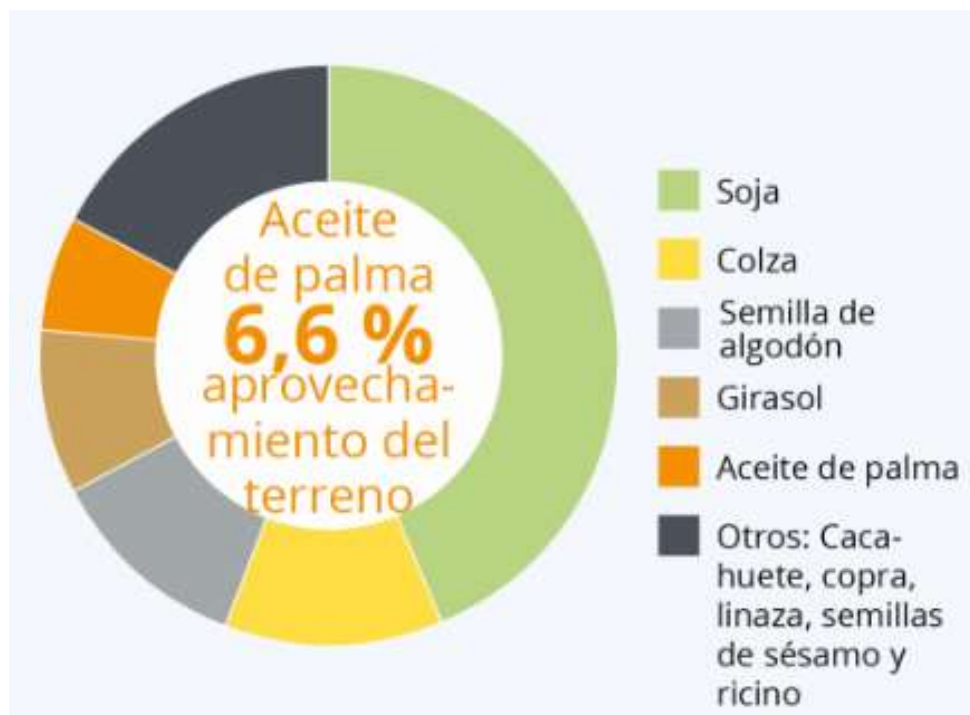
La compra de productos como medicamentos o artículos perecederos que no llenen las expectativas del cliente en cuanto a frescura y calidad, podrán ser cambiados en los supermercados de la cadena Wal-Mart. La cadena puso en marcha una política que permite al consumidor devolver mercadería en un plazo de 30 días si esta no cumple con los estándares. La nueva medida pretende agilizar el proceso de devolución, ya que se puede llevar a cabo en tiendas del mismo formato. Por ejemplo, los clientes que compren un artículo en el Hiper más Curridabat podrán realizar el cambio de un producto en el local de la cadena en Escazú, siempre y cuando presenten la factura. La iniciativa persigue aumentar la confianza de los clientes y la satisfacción durante el proceso de compra, señaló Yolanda Fernández, gerente de Asuntos Corporativos de Wal-Mart Costa Rica. Esta política es implementada en las tiendas de la firma en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

“Con esta iniciativa, Wal-Mart Centroamérica busca diferenciarse en el negocio al detalle, estableciendo mejoras tanto en precios como en los procesos relacionados con la compra en las más de 420 tiendas que posee en Centroamérica”, señaló Javier Sibaja, gerente de país de Wal-Mart Costa Rica.

Las consultas de devoluciones o cambios, serán atendidas en el área de servicio al cliente, para los formatos que cuentan con ella o por el personal de servicio al cliente en el caso de los Palí. La política se encuentra a disposición de los clientes en todos los puntos de venta. (Retana, 2007)

### 2.1.2.5 PALMA AFRICANA

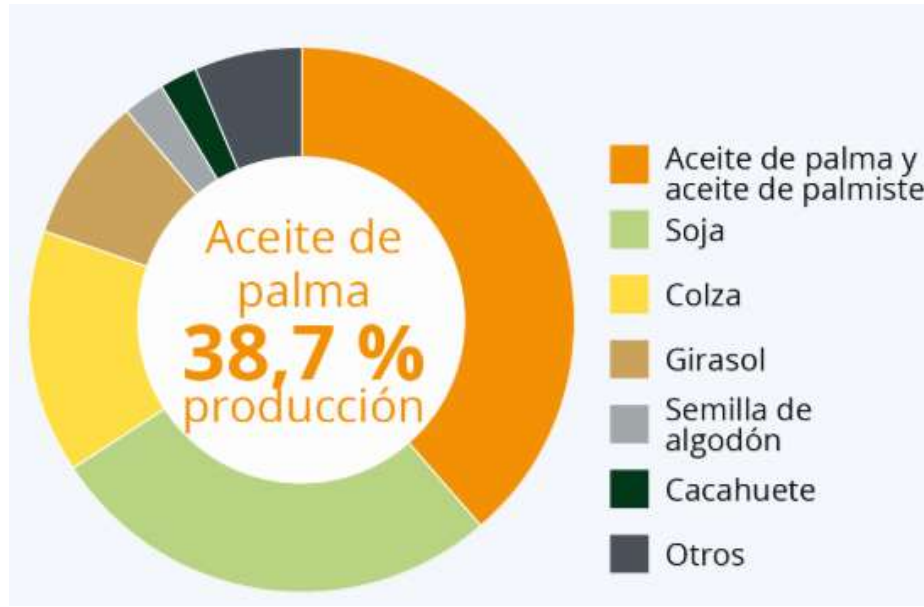
Entre los principales cultivos de semillas oleaginosas, el aceite de palma representa el menor porcentaje (6,6 por ciento) de todo el terreno cultivado de aceites y grasas a nivel mundial, pero produce el mayor porcentaje (38,7 por ciento) de la producción total. Utiliza menos de la mitad del terreno que requieren otros cultivos (como el aceite de girasol, soja o colza) para producir la misma cantidad de aceite. La producción y el uso sostenibles del aceite de palma ayudarán a mantener o mejorar los valores biológicos, ecológicos y sociales en los países de origen. (European Palm Oil Alliance, 2016)



**Figura 5. Las principales semillas oleaginosas en 2015.**

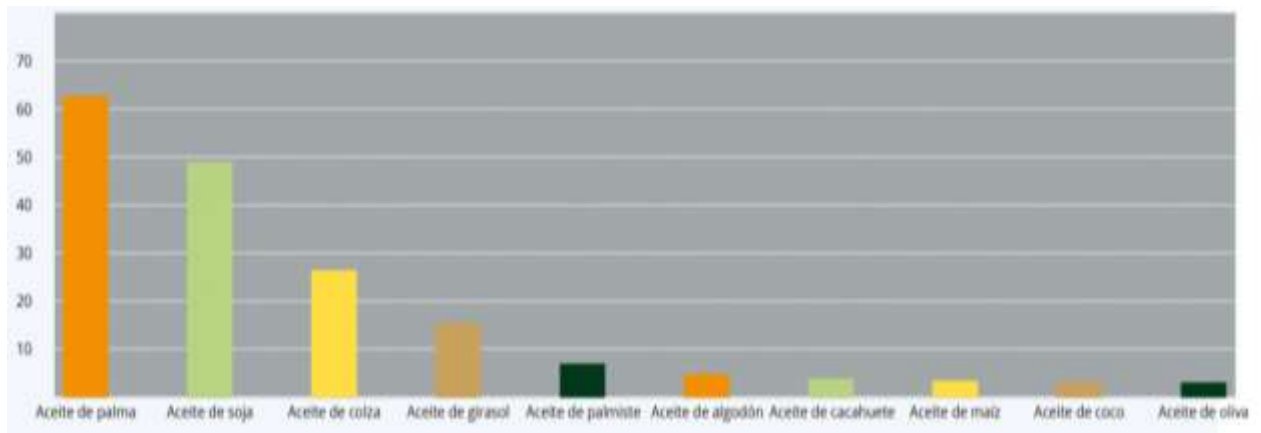
Fuente: (European Palm Oil Alliance, 2016)





**Figura 6. Producción mundial de aceites y grasas en 2015.**

Fuente: (European Palm Oil Alliance, 2016)



**Figura 7. Producción mundial de los principales aceites vegetales en 2015**

Fuente: (European Palm Oil Alliance, 2016)

#### 2.1.2.6 NEGOCIO DEL ACEITE DE PALMA EN CENTROAMÉRICA

Entre enero y junio de 2017 los países centroamericanos exportaron aceite de palma por \$378 millones, 22% más que lo vendido durante el mismo período de 2016.

Exportaciones por país: Entre enero y junio de 2017 el principal exportador de aceite de palma fue Guatemala, con \$166 millones, seguido de Honduras, con \$136 millones, Costa Rica, con \$61 millones, Nicaragua, con \$9 millones, Panamá, con \$6 millones y El Salvador, con \$400 mil.



**Figura 8. Exportación de aceite de palma africana en Centroamérica**

Fuente: (CentralAmericaData, 2017)

Variación de las exportaciones regionales : Entre el primer semestre de 2016 y el mismo periodo de 2017 el volumen exportado de aceite de palma se mantuvo casi sin cambios, creciendo apenas 0,4%, desde 533 mil toneladas en 2016 a 535 mil toneladas en 2017. Para los períodos en cuestión el valor exportado también registró un ascenso, al crecer de \$311 millones a \$378 millones.

Precio de las exportaciones: Entre febrero de 2016 y junio de 2017, el precio promedio del kilo de las exportaciones centroamericanas de aceite de palma creció 30%, al subir de \$0,54 a \$0,70. (CentralAmericaData, 2017)



**Figura 9. Precio de las exportaciones de aceite de palma en Centroamérica.**

Fuente: (CentralAmericaData, 2017)

Destino de las exportaciones: Durante el primer semestre de 2017, el 32% del valor exportado desde Centroamérica tuvo como destino Países Bajos, 29% México, 13% Alemania, 1% los España y 1% Estados Unidos



**Figura 10. Destino de exportaciones de aceite de palma.**

Fuente: (CentralAmericaData, 2017)

Los aspectos históricos, ambientales, laborales y económicos convergen en la expansión de las plantaciones de palma aceitera en América Central. La externalización de la producción, las exenciones fiscales, el apoyo a los acuerdos de libre comercio, la concentración de los subsidios estatales y la "responsabilidad corporativa" son estrategias comunes que utilizan las empresas de palma. Incluso fechas de experimentación y planes piloto para promover la expansión de plantaciones de palma aceitera coinciden en la región, como en el caso del Valle de Aguán en Honduras y la costa del Pacífico de Costa Rica que tuvo lugar en los años 50 y 60.

En Honduras, las plantaciones de palma aceitera son uno de los mayores impulsores de la deforestación y la pérdida del territorio comunitario Garífuna y Miskita. La industria agroindustrial en Honduras es agresiva y está vinculada a los poderes políticos, militares y del tráfico de drogas. Oficialmente se cultivan 165,000 hectáreas, pero esta cifra está poco documentada y actualmente se está ampliando, gracias a las políticas e incentivos del gobierno. La concentración de producción de palma aceitera en Honduras no es tan pronunciada; no es exclusivamente la actividad de productores grandes o transnacionales. Entre 16 y 18 mil productores en Honduras (cultivando de 50 a 165 mil hectáreas) son pequeños productores. Cabe señalar que el número de hectáreas registradas es la cifra que publican las empresas, lo que significa que probablemente se subestime, especialmente después del golpe de 2009, cuando la expansión de la palma de aceite, la militarización y la violencia contra los campesinos comenzó a consolidarse de manera más agresiva. Esta situación es particularmente evidente en el Valle de Aguán, donde ha habido muchos asesinatos y desapariciones dentro de las plantaciones. La compañía, DINANT, está en el centro de la controversia en torno a estos crímenes; esta compañía, propiedad de la familia Facussé, es el mayor productor de aceite de palma en el país.

Costa Rica, Guatemala y Honduras tienen actualmente políticas sobre "biocombustibles", o más bien agroenergía, lo que ha intensificado y estimulado la expansión de las plantaciones de palma aceitera. Un ejemplo de esto son las declaraciones hechas por la Federación Nacional de Productores de Palma en Honduras (Fenapalmah), alegando que en septiembre de 2015, siete de cada diez plantas de extracción de aceite de palma estaban produciendo energía de biomasa.

América Central en su conjunto está atravesando una serie de supuestos procesos de integración económica y financiera: los sistemas de interconexión eléctrica, los acuerdos

regionales de libre comercio, las políticas aduaneras conjuntas y los proyectos de infraestructura son actualmente algunas de sus estrategias centrales. En este sentido, la producción de aceite de palma puede verse no solo como un proyecto regional, sino como una carrera hacia la "integración económica", anclada en la producción de cultivos de exportación. Los más afectados son las personas y comunidades que esta expansión expulsa de sus tierras. La expansión del monocultivo a nivel regional se orquesta sin preocuparse por las fronteras o los gobiernos. Para entender este fenómeno regional, uno debe verlo como un todo y tratarlo como una empresa comercial a gran escala más allá de las proporciones nacionales de cada país de América Central. (CentralAmericaData, 2017)

### 2.1.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El micro-entorno muestra el entorno nacional en lo que respecta al problema de investigación, abarcando aspectos como la historia, competencia y uso del aceite de palma africana en Honduras ya que es la materia prima fundamental para la fabricación de productos que distribuye UNIMERC, la situación actual y otros datos relevantes para la realización de dicha investigación.

#### 2.1.3.1 EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE HONDURAS 2017

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 66 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales. En zonas rurales aproximadamente uno de cada 5 hondureños viven en pobreza extrema o con menos de US\$1.90 al día.

Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2016 el país creció un 3.7 por ciento, según las últimas estimaciones, el mismo crecimiento que se prevé para 2017.

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de sus grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia. Si bien en los últimos años, el número de homicidios han

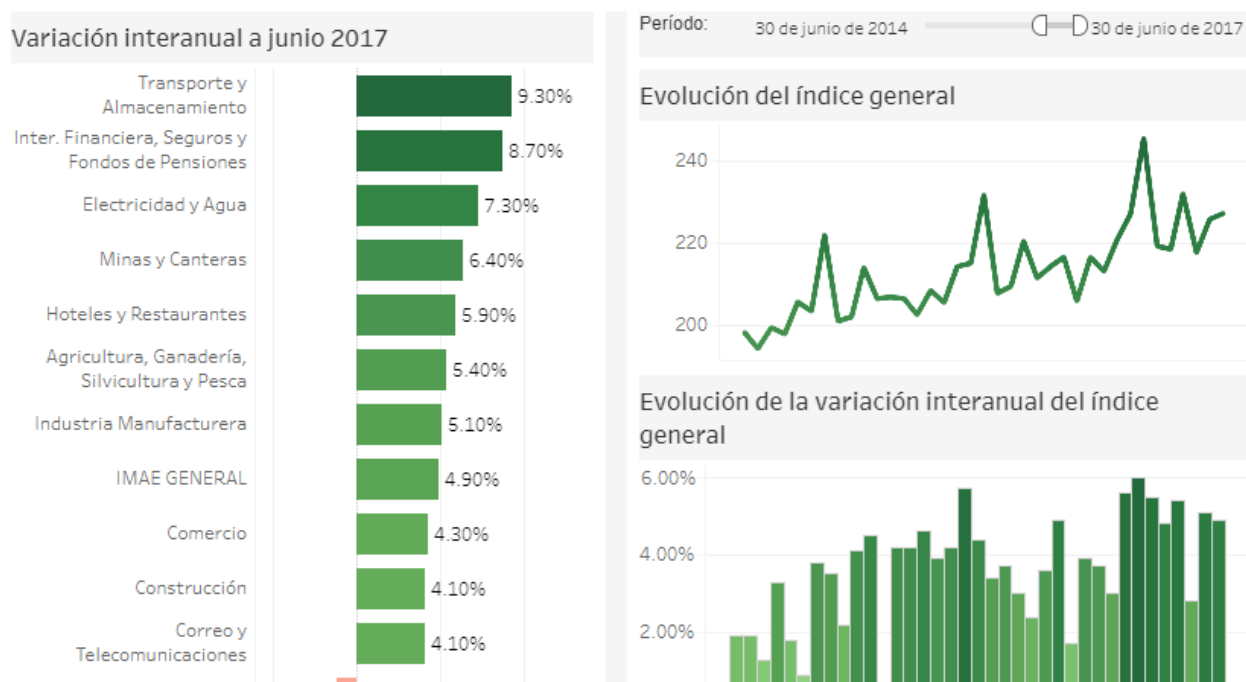
disminuido, Honduras sigue teniendo una de las tasas más altas en el mundo (59 asesinatos por cada 100.000 habitantes en 2016, según el Observatorio de la Violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras).

En el último trimestre de 2017, la actividad económica nacional medida con el Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT) mostró un incremento trimestral de 0.1%, efecto de una combinación de factores desfavorables tanto internos como externos; en tanto, de forma interanual se ubicó en 3.6% (respecto al mismo trimestre de 2016), ambas variaciones medidas con la serie desestacionalizada del PIBT a precios constantes. No obstante, producto de la evolución positiva registrada en los tres trimestres previos de 2017, la economía hondureña alcanzó un crecimiento anual de 4.8%, el más alto desde 2007.

Durante el IV trimestre de 2017, las actividades económicas que más contribuyeron al comportamiento del PIB fueron: Intermediación Financiera (5.0%); Administración Pública (3.8%); Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (1.1%); Construcción (3.2%); Electricidad y Distribución de Agua (2.4%); y Comunicaciones (0.8%). En contraste, las Industrias Manufactureras; Comercio; Hoteles y Restaurantes; e Impuestos, presentaron caídas de 3.4%; 0.4% y 3.5%, respectivamente.

### 2.1.3.2 CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

La producción nacional, valorada por medio de la serie original del IMAE, a noviembre del 2017 creció 5.3%, superior en 1.6 puntos porcentuales (pp) a la tasa observada en igual lapso de 2016 (3.7%).



**Figura 11. Índice Mensual de Actividad Económica en Honduras**

Fuente: (CentralAmericaData, 2017)

Las actividades económicas que más influyeron según su contribución al resultado global del indicador fueron: Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones (1.4 pp); Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (1.3 pp); Industria Manufacturera (0.9 pp); Correo y Telecomunicaciones (0.5 pp); Comercio (0.4 pp); y, Transporte y Almacenamiento (0.3 pp).

Existe una percepción generalizada de que los productos importados son de mejor calidad y esta demanda de productos de calidad se manifiesta mayoritariamente en las ciudades más

grandes, donde los hábitos de consumo son menos tradicionales y están menos arraigados. La demanda de productos importados y, en general, de productos con alto valor agregado ha aumentado a pesar de la baja capacidad adquisitiva. Como puede observarse en el siguiente cuadro, del 2011 al 2012, se registró un crecimiento del 12%, para el total de importaciones de productos alimenticios procesados.

**Tabla 3. Importación CIF de Productos de la Industria Alimenticia**

	Importación Valor CIF US\$ (millones)		
	2010	2011	2012
<b>Importaciones totales</b>	693,8	812,2	912,0

Fuente: Banco Central de Honduras (BCH)

Fuente: (Oficina Comercial de Chile en Honduras, 2013)

Cabe destacar que, aunque aun cuando en general la estructuras de los canales de comercialización son bastante sencillas, este sector se ha dinamizado mucho en los últimos años, como resultado del ingreso de nuevas cadenas de supermercados.



### 2.1.3.2.1 ESQUEMA DE FLUJO EN EL CANAL

Diagrama de flujo en el canal A continuación se presenta gráfico del flujo del producto desde el proveedor extranjero hasta el consumidor final.



**Figura 12. Gráfico de Canal de Comercialización**

Fuente: (Oficina Comercial de Chile en Honduras, 2013)

#### A. ESTRUCTURA DEL CANAL MAYORISTA

Cabe destacar que, desde el punto de vista comercial, Honduras tiene dos ciudades muy importantes, Tegucigalpa, que es la capital del país y San Pedro Sula que es la ciudad más industrializada, y donde se ubican la mayoría de las fábricas, maquilas, etc. Además, está a 45 minutos del puerto marítimo más importante del país, Puerto Cortes. En este contexto, hay muchas empresas distribuidoras cuya casa matriz se encuentra en San Pedro Sula o Tegucigalpa y solamente tienen centros de distribución en la otra ciudad. En general, existen dos tipos de distribuidores mayoristas: Distribuidoras de alimentos y productos de consumo, Droguerías, las cuales cuentan con una división de consumo.

Entre las principales importadoras/distribuidoras encontramos a:

**Tabla 4. Principales distribuidoras a nivel Nacional**

Empresa	Ubicación de casa matriz		Observación
	Tegucigalpa	San Pedro Sula	
Belca Honduras		X	Casa matriz en Costa Rica, pero toman decisiones en Honduras directamente. Orientada al canal institucional o de food service.
Compañía Distribuidora (CODIS)	X		Pertenece al mismo grupo de empresas de surtidora internacional.
Distribuidora Barret		X	Sus empresas incluyen tres divisiones: división de productos alimenticios y de consumo, la división de llantas y la división de equipo industrial.
Distribuidora Comercial Americana (D' Casa)	X		Tienen operaciones en tres países de centro américa (El Salvador, Guatemala, Honduras), cada uno con decisiones independientes.
Distribuidora de Productos Alimenticios (DIAPA)	X		Una de las distribuidoras más grandes del país, y con mayor cobertura. Cuenta con su propia flota de vehículos.
Distribuidora Mayab		X	Orientada al canal institucional o foodservice
Distribuidora Solís (DISOL)		X	Empresas del grupo: Fedco y Uno Chicago Grill (Restaurante).
Droguería medica internacional (Dromeinter)	X		Distribuyen dos líneas: una de productos de consumo y otra de medicamentos.
Droguería Farmacéutica Internacional (Farinter)	X		Empresas del grupo: Farinter, Kielsa (cadena de farmacias), Coinsa (casa de cambio) y Medilab.
Surtidora Internacional		X	En San Pedro Sula es la contraparte de la distribuidora Codis.

Fuente: (Oficina Comercial de Chile en Honduras, 2013)

## B. ESTRUCTURA DEL CANAL MINORISTA

El mercado minorista está conformado por los siguientes elementos:

A. Pulperías y Mercaditos: Son tienditas o mini-mercados, ubicados estratégicamente dentro de cada una de las colonias o barrios de Honduras. Estos comercializan productos básicos del área alimenticia (snack, panadería, confites, lácteos, condimentos, sopas, galletas, etc.) y otros productos de consumo masivo tales como: productos de limpieza, focos, cigarros, papelería, medicamentos OTC, etc. Las pulperías ofrecen los productos a precios más elevados que los supermercados o mercados populares. Su ventaja es que los propietarios viven en el mismo barrio que sus clientes, los cuales a veces son sus amigos o conocidos, por lo tanto les brindan créditos sin garantías, por lo que muchas veces son la única opción para algunos consumidores. En la capital existen alrededor de 16,000 pulperías y en San Pedro Sula, la segunda ciudad más importante, aproximadamente 8,000.

B. Tiendas de Conveniencia: ubicadas en las estaciones de servicio o gasolineras. Estas se especializan principalmente en comidas rápidas, snack, bebidas gaseosas y alcohólicas, confitería, lácteos, revistas, cigarros, panadería y algunos otros artículos variados (repelentes, toallas sanitarias, etc.). Algunas de estas tiendas operan las 24 horas del día, los 365 días del año.

C. Mercados Populares: ubicados en barrios o zonas de menores recursos económicos, los cuales comprenden un conjunto de pequeños comerciantes (productores o intermediarios) minoristas y/o mayoristas. En general, los mercados permanecen abiertos de lunes a domingo. En Tegucigalpa hay un total de nueve mercados y en San Pedro Sula cinco. Además, de frutas y vegetales frescos, el consumidor puede encontrar en los mercados productos alimenticios procesados, tales como: pastas, lácteos, salsas de tomate, mayonesa, arroz, frijoles, etc. a precios inferiores que en el supermercado.

D. Supermercados, Hipermercados y Clubes por Membresía: en el caso de Honduras, los supermercados no son los protagonistas predominantes en las ventas al por menor. Dependerá mucho del producto, pero en general este segmento representa un 40% de las ventas al detalle (área alimenticia).

D.1 Walmart México y Centroamérica Wal-Mart Centroamérica adquirió en septiembre del 2005 el 33.33% de participación que Royal Ahold de Holanda mantenía en el grupo CARCHO (Central América Retail Holding Company), conformado también por La Fragua de Guatemala (33.33%) y Corporación de Supermercados Unidos y Corporación de Compañías Agroindustriales (CCA) de Costa Rica (33.33%). En marzo del 2006 Walmart adquirió el 51% de las acciones del grupo y cambia su nombre a Wal-Mart Centroamérica. En 2009, Walmart México anunció la adquisición de las operaciones de Walmart en América Central de Wal-Mart Stores, Inc. y dos socios minoritarios. En 2010, la transacción se completó y Walmart México se convirtió en Walmart México and Central América. Sus oficinas centrales se encuentran en San José, Costa Rica.<sup>2</sup> En Centroamérica Wal-Mart posee 640 puntos de venta, que operan en distintos formatos para atender a los consumidores de los diferentes segmentos socioeconómicos. (Oficina Comercial de Chile en Honduras, 2013)

Específicamente en Honduras operan 73 establecimientos, clasificados de la siguiente forma:

- 1) 53 Dispensas Familiares (tiendas de descuento pequeñas que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar a precios bajos, aproximadamente 420 m<sup>2</sup> en promedio),
- 2) Un Walmart (hipermercado que ofrece un amplio surtido de mercancía, desde abarrotes y perecederos hasta ropa y aparatos electrónicos),
- 3) 13 Maxi bodegas (almacenes de 1,800 m<sup>2</sup> en promedio) y
- 4) 6 Súper Tiendas Paiz (supermercados ubicados en zonas residenciales, con un área promedio de 1,600 m<sup>2</sup>);
- 5) Además 3 centros de distribución, uno en la ciudad de Tegucigalpa y dos en San Pedro Sula.

En mayo de 2007, Walmart de Centroamérica dio inicio con el programa denominado “Una Mano para Crecer”, en el que busca apoyar a los proveedores fabricantes locales (Pymes) para que mejoren su tasa de éxito en ventas y en impacto social. Ofrece los siguientes servicios:

- 1) Guía, facilitador, atención de quejas.
- 2) Promoción de Rondas de Negocios para proveedores potenciales, Expansión a otros mercados, Trato preferencial pronto pago y centralización.
- 3) Capacitación, Inducción a procesos Walmart, temas gerenciales y eficiencia energética. (Oficina Comercial de Chile en Honduras, 2013)

#### 2.1.4 ANÁLISIS INTERNO

Las organizaciones buscan adquirir un modelo de negocio caracterizado por procesos ágiles, versátiles y eficientes, contar con una infraestructura de producción, comercialización y servicios altamente tecnificadas y apta para desarrollar funciones de fabricación óptimas. El análisis del entorno de una empresa tanto interno como externo es una necesidad que las empresas deben estructurar para ser más competitivas en el mercado, poder conocer sus clientes potenciales y adquirir procedimientos innovadores que les ayuden a ser más eficientes. La empresa UNIMER miembro de grupo Jaremar realiza la gestión de distribuir cada uno de los productos fabricados por las plantas, siendo esta un claro ejemplo de integración vertical hacia atrás. Actualmente trabajan con políticas y procedimientos que les ayudan en cada una de sus funciones, abarcando desde sus materias primas hasta su comercialización.

##### 2.1.4.1 VISIÓN

Ser la corporación centroamericana líder en agroindustria y producción de bienes de consumo masivo. (Grupo Jaremar, 2014)

##### 2.1.4.2 MISIÓN

Elaborar productos y marcas que ofrezcan al consumidor plena satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, consiguiendo su confianza, preferencia y lealtad, asegurando así un crecimiento sostenido en pro del liderazgo, obteniendo los beneficios y contribuciones esperados

por nuestros accionistas. Desarrollando además, acciones en pro de la prevención de la contaminación ambiental, en beneficio de nuestros empleados, sociedad y países donde operamos. (Grupo Jaremar, 2014)

#### 2.1.4.3 VALORES

- Integridad
- Excelencia
- Compromiso.
- Lealtad
- Felicidad
- Solidaridad

#### 2.1.4.4 PORTAFOLIO

El portafolio de productos que actualmente distribuye UNIMERC son:

- Manteca
- Aceite
- Pasta de tomate
- Frijoles
- Galletas
- Sopas
- Harina
- Margarina
- Jabón
- Desinfectante

#### 2.1.4.5 MARCAS DISTRIBUIDAS POR UNIMERC



Figura 13. Marcas que distribuye Unimerc

Fuente: (Grupo Jaremar, 2014)

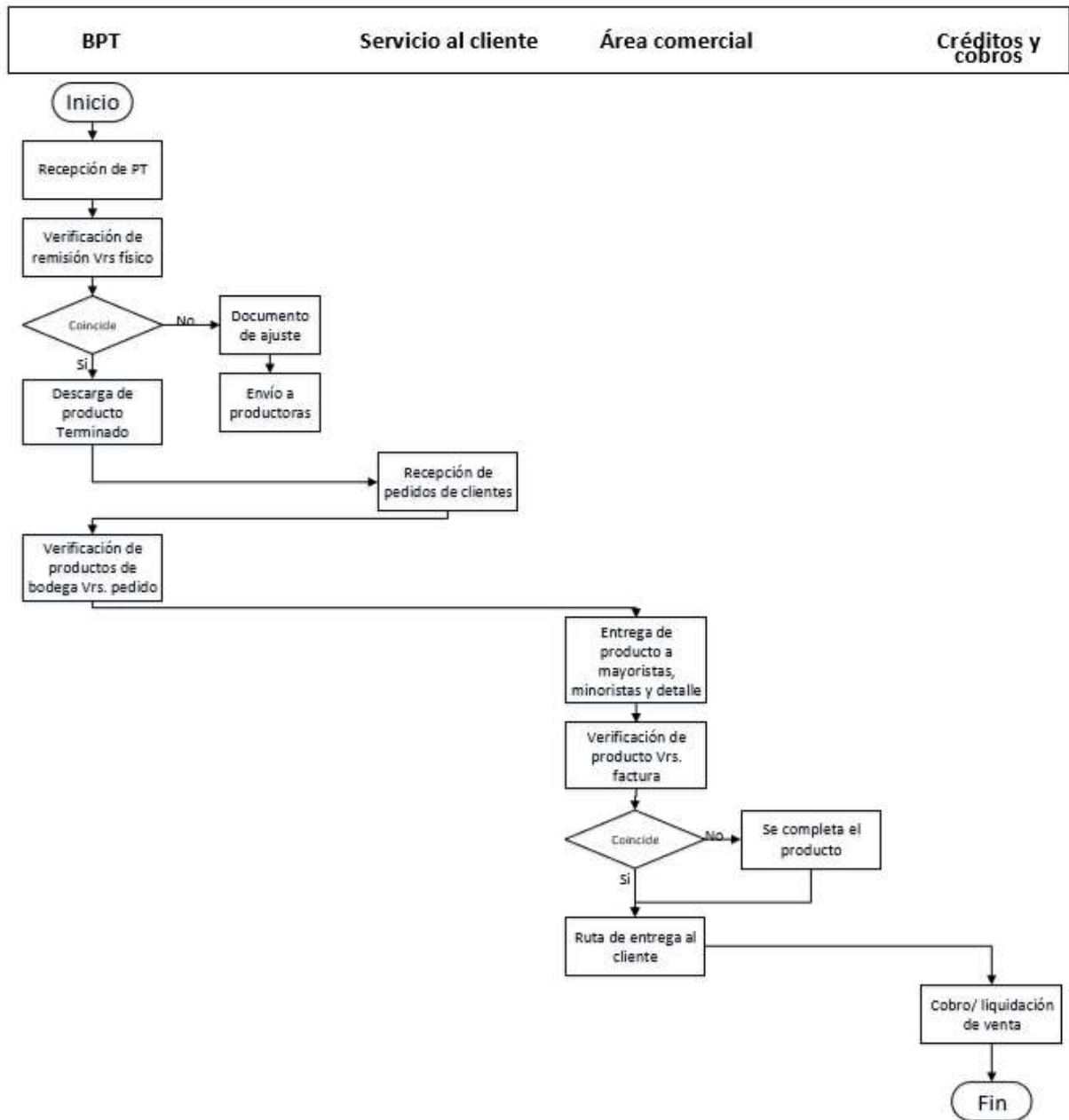
#### 2.1.4.6 PRODUCTOS DISTRIBUIDOS POR UNIMERC



Figura 14. Productos que distribuye Unimerc

Fuente: (Grupo Jaremar, 2014)

### 2.1.4.7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESPACHO

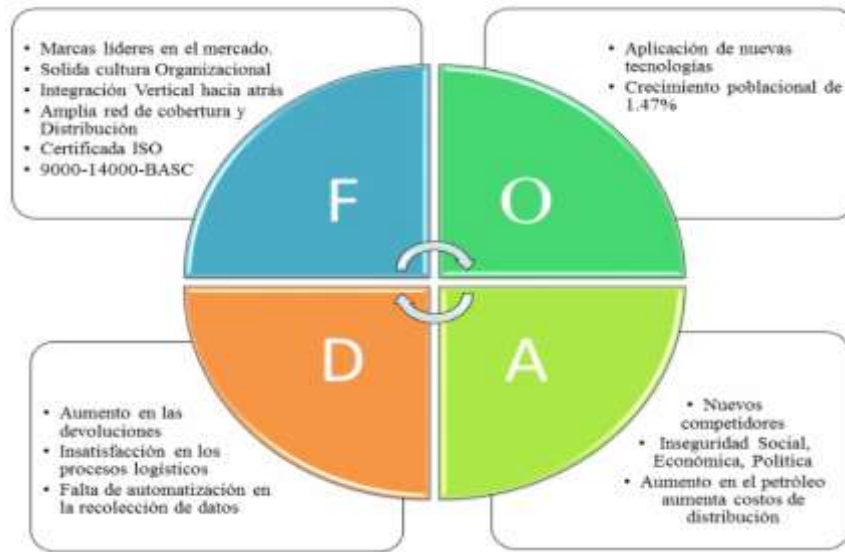


**Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de despacho**

Fuente: (Grupo Jaremar, 2014)



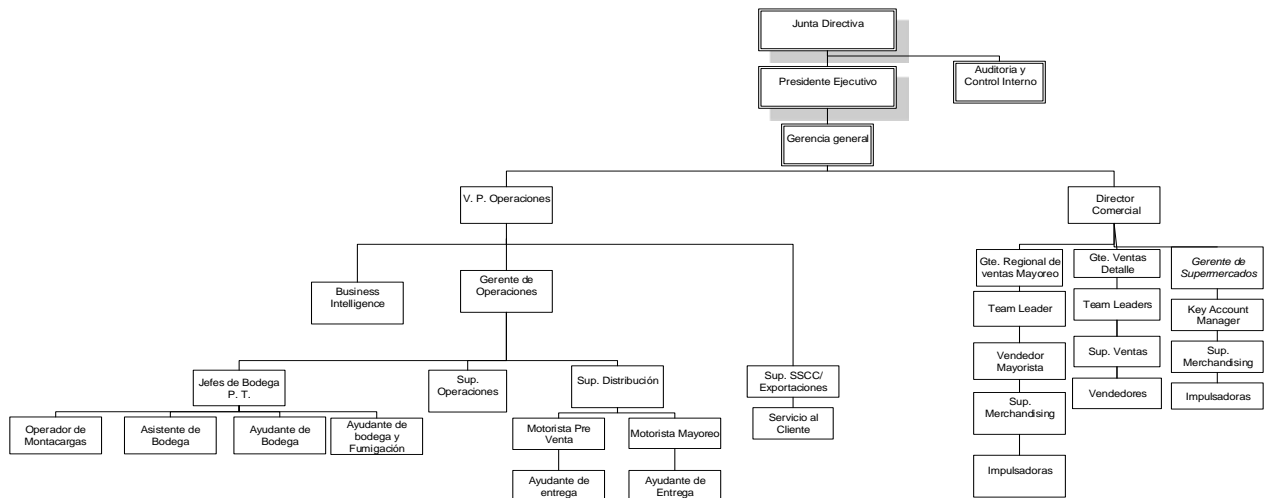
### 2.1.4.8 FODA



**Figura 16. FODA UNIMERC**

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 17. Estructura Organizacional**

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 TEORÍAS

Una teoría es un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno. En palabras de (Kerlinger y Lee, 2002): “la teoría constituye un conjunto de constructos (conceptos) vinculados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”.

Se detallan a continuación las teorías consideradas para el presente estudio en base a los planteamientos realizados:

### 2.2.1. HERRAMIENTA SEIS SIGMA – DMAIC

Motorola fue pionera en la aplicación del concepto de Six Sigma como enfoque para medir la calidad del producto y el servicio. Al finado Bill Smith, ingeniero de confiabilidad en Motorola, se le acredita la creación del concepto a mediados de la década de 1980 y el hecho de venderlo al director ejecutivo de esa empresa, Robert Galvin. Smith noto que las predichas por la prueba final del producto, y sugirió varias causas, entre las que se encontraban una mayor complejidad del sistema que presentaba más oportunidades para las fallas, y un defecto fundamental en el pensamiento tradicional sobre calidad.

Six Sigma comenzó en la manufactura como un enfoque para reducir los niveles de defectos a sólo algunas partes por millón. Evolucionó en una estrategia de negocios formal diseñada para acelerar las mejoras en todas las facetas de una organización. Incorpora muchos métodos estadísticos tradicionales y herramientas de mejora y control de la calidad que han hallado una aplicación extensa durante el último siglo. Sin embargo, la forma en que se lleva a cabo representa una desviación significativa de las prácticas de “administración de la calidad total” de las décadas de 1970 y 1980. La filosofía central de Six Sigma se basa en los siguientes conceptos:

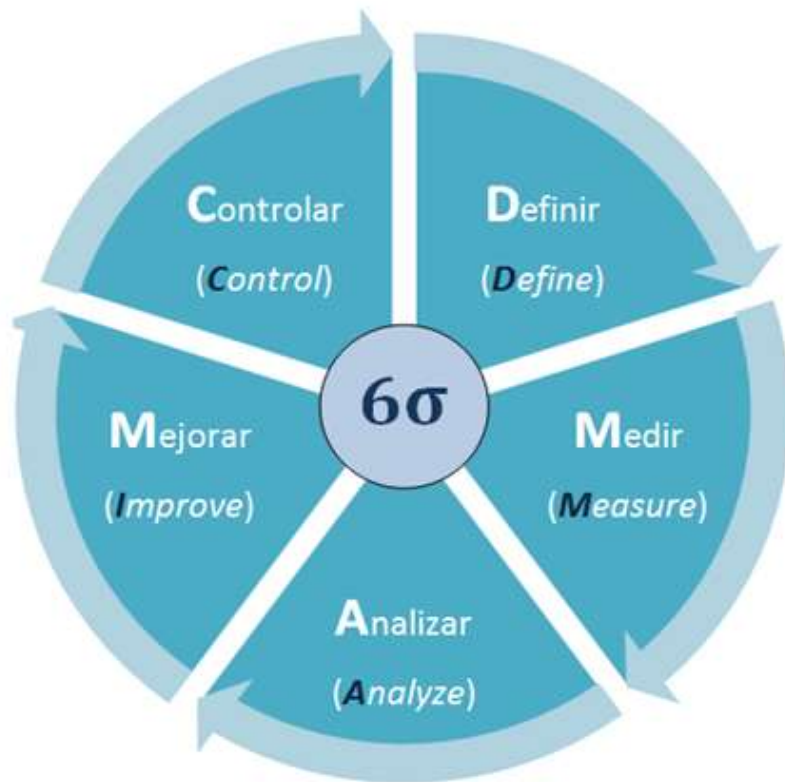
- 1) Pensar en términos de procesos de negocios clave y requerimientos del cliente con un enfoque claro en los objetivos estratégicos generales.

- 2) Concentrarse en los patrocinadores corporativos responsables de defender los proyectos, apoyar las actividades del equipo, ayudar a vencer la resistencia al cambio y obtener recursos.
- 3) Enfatizar las medidas cuantificables, como la de parte por millón, que puedan aplicarse en todas las áreas de una organización: manufactura, ingeniería, administrativa, software, etcétera.
- 4) Asegurar que se identifican las métricas apropiadas en las primeras etapas del proceso y que se enfocan en los resultados de negocios, proporcionando por tanto inventivos y responsabilidad.
- 5) Impartir una capacitación extensa seguida por el despliegue del equipo del proyecto para mejorar la rentabilidad, reducir las actividades que no tienen valor agregado y conseguir la reducción del tiempo del ciclo.
- 6) Crear expertos en la mejora del proceso altamente calificados (Cintas Verdes, Cintas Negras y Maestros Cinta Negra) quienes pueden aplicar las herramientas de mejora y dirigir los equipos.
- 7) Establecer objetivos extendidos para la mejora.

En varios aspectos, Six Sigma es la realización de muchos conceptos fundamentales de la AC, de manera notable, en la integración de elementos de mejora humanos y de proceso. Las cuestiones humanas incluyen el liderazgo de la gerencia, una sensación de urgencia, el enfoque en los resultados y los clientes, los procesos de equipo y el cambio de cultura; entre los asuntos de proceso se encuentran el uso de técnicas de gestión del proceso, el análisis de la variación y los métodos estadísticos, un enfoque en la resolución disciplinada de problemas y la gestión por hechos. Además, Six Sigma ha aumentado la importancia de la estadística y el pensamiento estadístico en el mejoramiento de la calidad. Su enfoque en los resultados de utilidades netas medibles, un método estadístico disciplinado para la resolución de problemas, la culminación

rápida de los proyectos y la infraestructura de la organización lo convierten en una herramienta poderosa para la mejora.

Este sistema integral está conformado como una disciplina, una estrategia y un conjunto de normas que mantienen el éxito empresarial. Las fases de conformas esta metodología DMAIC se define a continuación.



**Figura 18. Ciclo DMAIC**

Fuente: (Sejze, 2016)

Define – Definir: Después de seleccionar un proyecto Six Sigma, el primer paso es definir con claridad el problema, debe describirse en términos operacionales que faciliten un análisis adicional, se desea reducir la variabilidad y dar u alcance del proyecto, responder las preguntas que se deben hacer por quien y cuando.

Measure- Medir: La fase “Medir” del proceso DMAIC se enfoca en entender el desempeño del proceso y recolectar los datos necesarios para el análisis, se establece un plan para medir los indicadores establecidos y dar inicio al levantamiento de la información. Para ello es necesario entender las relaciones causales entre el desempeño de los procesos, el valor para el cliente y determinar las formas potenciales en las que el proceso puede fallar.

Analyze- Analizar: El análisis del problema empieza con una comprensión fundamental del proceso; esto se logra, por lo común, mediante de un mapeo detallado, se responden interrogantes de por qué ocurren las fallas en un proceso o sistema, para posteriormente realizar experimentos y levantar datos e información valiosa.

Improve – Mejorar: Esta fase de recolección de ideas es una actividad muy creativa, porque muchas soluciones no son obvias. Una de las dificultades en esta tarea es el instinto natural de prejuiciar ideas antes de evaluarlas en forma minuciosa. Después de proponer y escuchar ideas se hace una evaluación y se seleccionan las ideas más promisorias para el mejoramiento del proceso en la reducción de las variables, generando cambios técnicos u organizacionales.

Control – Controlar: Se enfoca en cómo mantener las mejoras, lo cual incluye poner herramientas al punto para asegurarse de que las variables clave se mantienen dentro de los rangos máximos aceptables de acuerdo con el proceso modificado. Se deben realizar supervisiones periódicas para supervisar el desempeño de los indicadores claves implementados.

### 2.2.2 KAIZEN – MEJORA CONTINUA

La mejora continua ha sido pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total. Su origen se puede atribuir a Shewhart y reforzado después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado el enfoque estadístico para el control de la calidad. Por otro lado, los japoneses dieron un gran impulso al concepto de la mejora continua a través del KAIZEN (Masaaki Imai, 1989, en su libro “Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa”).

KAIZEN, proviene de dos ideogramas japoneses: “KAI” que significa cambio y “ZEN” que quiere decir para mejorar. Así se puede decir que KAIZEN es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce. El kaizen se debe concretar no solo en los procesos operativos sino en todos los sectores de la organización, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente. Esta mejora continua, más aún una mejora progresiva, involucra a todos y supone que nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejora en algún lugar de la organización. En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven unidos conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. El Kaizen, entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas en boga, llámense Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, sobresale por su carácter totalizador y su desarrollo armonioso.

El concepto de Kaizen puede visualizarse como un paraguas en las que se encuentran amparadas, involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de la Calidad, Círculos de la Calidad, Mantenimiento Productivo Total (TPM), Mejoramiento de la Calidad, Just in Time, Kanban, Cero accidentes, Cero Defectos, Trabajo en equipo, las “5S”, Control Estadístico de Procesos (CEP), Desarrollo de nuevos productos, Sistemas de tiempos rápidos de preparación (SMED), Sistemas de Sugerencias, Gestión de la Calidad Total (TQM), la Casa de la Calidad (QFD), la Ingeniería de Valor, Despliegue de políticas (Hoshin Kanri), las Siete Herramientas de la Calidad ( histogramas, diagrama de Pareto, diagrama causa - efecto (diagrama de Ishikawa), hojas de comprobación o de chequeo, gráficas de control, diagramas de dispersión y estratificación), Costos de la Calidad, la Función de Perdida de Taguchi, Círculo de Deming y otras. El punto de partida para el Kaizen, es reconocer la existencia de problemas. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejora. La complacencia es el principal enemigo de Kaizen. El Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas,

proporciona datos para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos. (Técnicas, 2009)

Entre las características específicas del Kaizen se tiene:

- 1) Involucrar a los empleados a través de las sugerencias.
- 2) Cada uno de los integrantes de la organización tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia el trabajo en equipo.
- 3) Generar el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- 4) No requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan herramientas sencillas.
- 5) La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- 6) Construir la calidad en el producto / servicio, desarrollando y diseñando productos / servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

#### 2.2.2.1 EL KAIZEN, ¿DÓNDE? ¿CÓMO?

El Kaizen es una forma de pensar que pone el sentido común en la práctica y trata de desarrollar el aprendizaje en la organización que permita lograr cada día metas más elevadas. El Kaizen se realiza en un área de Gemba (lugar de trabajo o aquel lugar donde se agrega valor). Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos operativos mediante: los métodos de trabajo por operación (housekeeping), la eliminación de desperdicios (Muda), la reducción de tiempos de ciclo y la estandarización de criterios de calidad, para cada proceso.

El housekeeping es un ingrediente fundamental para una buena gestión gerencial, aplicándolo se logra en las personas la autodisciplina que hace posible suministrar productos o servicios de buena calidad al cliente. Eliminar el muda (desperdicio), es identificar y prescindir de todas aquellas actividades que no agreguen valor. El kaizen hace énfasis en la eliminación de la muda en el gemba, en lugar de incrementar la inversión con la esperanza de agregar valor.

La normalización es una forma de asegurar la calidad en cada proceso y de prevenir la reaparición de errores. No puede haber mejora en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento. El Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por otros estándares mejores. “Cada estándar, cada especificación, y cada medición claman por una constante revisión y mejora”.

Para desarrollar el Kaizen es fundamental el trabajo en equipo, el desarrollo óptimo de las relaciones humanas y la inteligencia colectiva. El Kaizen combinado con el control estadístico de procesos permite a través del proceso de normalización «normalizar – realizar - verificar – actuar» (ERVA) y mejora “planificar – hacer – verificar – actuar» (PHVA) lograr de manera consistente nuevos y mejores niveles tanto en calidad, como en costos y entregas. (Técnicas, 2009)

#### 2.2.2.2 PRINCIPALES SISTEMAS KAIZEN

Los siguientes son los considerados entre otros, como los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

- 1) Control de calidad total / Gestión de Calidad Total
- 2) Un sistema de producción justo a tiempo
- 3) Mantenimiento productivo total
- 4) Despliegue de políticas
- 5) Un sistema de sugerencias



6) Equipos de trabajo

7) Las “5S

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se definirán los términos más relevantes a utilizarse en la presente investigación, con el propósito de brindar una mejor comprensión de los enunciados y entender adecuadamente el contexto en el cual se desarrolla el informe.

### 2.3.1 DEVOLUCIÓN

Las devoluciones son operaciones derivadas de una compra o venta anterior y cuando las registramos debemos hacerlo al mismo precio de adquisición o coste que se reflejaron en su origen. (Escudero Serrano, Almacenaje de productos, 2011, p.209).

### 2.3.2 ALMACENAJE

Sugiere una instalación específica para el albergue de productos de diferente naturaleza (materiales, productos comerciales, herramientas u utillaje en general, mobiliario, etc.) (Anaya Tejero, 2008)

### 2.3.3 LOGÍSTICA

Luis Aníbal Mora García define logístico como “Es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información. Con la logística se determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto”. (Mora Garcia, 2016)

#### 2.3.4 DISTRIBUCIÓN

Alude únicamente a la gestión de aspectos relativos al desplazamiento de productos terminados o semi elaborados desde su lugar de consumo por compradores finales.

#### 2.3.5 PRODUCTO TERMINADO

Son los que han superado todo el proceso de fabricación, estos productos generalmente permanecen en el almacén de la fábrica hasta que se condicionan con su traslado a los centros de distribución, puntos de venta etc. (Escudero Serrano, Almacenaje de productos, 2011, p.8)

#### 2.3.6 MEJORA CONTINUA

La administración de la calidad total requiere un proceso infinito de mejora continua que comprende personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorada, la meta final es la perfección la cual nunca se alcanza pero siempre se busca. (Heizer & Render, 2009, p.198)

### 2.4 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

En Honduras existe la Ley de Protección al Consumidor, que fue aprobada en abril de 1989. Bajo esta normativa fue creada la Dirección de Protección al Consumidor (DPC), que es administrada por la Secretaría de Desarrollo Económico.

Ramírez, 1991, Aguilar, 1955, Orozco & Moreno, 2011 citados por Castro Valle, (2013)  
Según estudio realizado por la Revista Innovare menciona:

Todas las modificaciones enumeradas que cobran vida en el Código de comercio de 1950, no permanecen estáticas. La aparición del Derecho de protección al consumidor en Honduras ha obligado al derecho contractual a cambiar muchas de sus estructuras pues marca aún más la evolución que ha venido sufriendo el Derecho de contratos, el cual inicio siendo un Derecho absolutamente privado..., en el cual la libertad contractual va limitándose cada vez más, en tanto el Estado va interviniendo más pronunciadamente.

Según la Ley de Protección al Consumidor, s. f, que data del 2008, indica:

(Art. 1 LPC). Esta Ley tiene por objeto proteger, defender, promover, divulgar y hacer que se cumplan los derechos de los consumidores regulando las relaciones de consumo que se establecen en el mercado para la adquisición de sus bienes y servicios, disponiendo los procedimientos aplicables, derechos, obligaciones, las infracciones y sanciones en dicha materia. (Art.2 LPC) Las disposiciones de la presente Ley son aplicables a todas las relaciones de consumo que se contraen o provean en el territorio nacional por personas en naturales o jurídicas, públicas o privada.

(Art. 34 LPC) GARANTÍA. Mediante la garantía el proveedor se compromete a la reparación totalmente gratuita de los vicios o defectos originarios y de los daños y perjuicios por ellos ocasionados. En consecuencia, la garantía deberá amparar todas las piezas y componentes que integren el bien incluyendo la mano de obra sin cargo alguno para el consumidor.

(Art. 35 LPC) DE LA GARANTÍA. El importador, proveedor, distribuidor o comerciante mayorista o minorista estará obligado a conceder al consumidor la misma garantía otorgada por el fabricante; en todo caso, la misma no podrá ser menor a sesenta días.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el presente apartado se presenta y verifica la relación directa que existe entre los diferentes componentes del planteamiento del problema de investigación y la metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación. Se muestra a continuación la matriz metodológica, operacionalización de las variables y el planteamiento de las hipótesis.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 5. Matriz Metodológica**

Problema	Preguntas de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Variable independientes	Variable dependiente
¿Cómo mejorar el proceso de devoluciones en la empresa UNIMERC, a través de la calidad, canales de distribución, políticas / procedimientos y costos operativos de la organización?	¿Cómo influye la calidad del producto en el volumen de devoluciones de UNIMERC?	Mejorar el proceso de las devoluciones en la empresa UNIMERC, a través de la calidad, canales de distribución, políticas / procedimientos y costos operativos de la organización.	Determinar el porcentaje de producto devuelto a la empresa UNIMERC a causa de la calidad del producto.	Calidad	Devoluciones
	¿Cómo influyen los canales de distribución en el volumen de devoluciones de UNIMERC?		Determinar el porcentaje de producto devuelto a la empresa UNIMERC a causa de los canales de distribución.	Canales de Distribución	
	¿La política y procedimiento actual es efectiva para el control de devoluciones en UNIMERC?		Determinar la efectividad de la política y procedimiento actual en el control de devoluciones en UNIMERC.	Políticas y procedimientos.	
	4) ¿Cuál es el impacto económico de las devoluciones en UNIMERC?		Determinar el impacto económico de las devoluciones en UNIMERC.	Impacto económico	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52).

En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Una definición operacional nos dice que para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios.

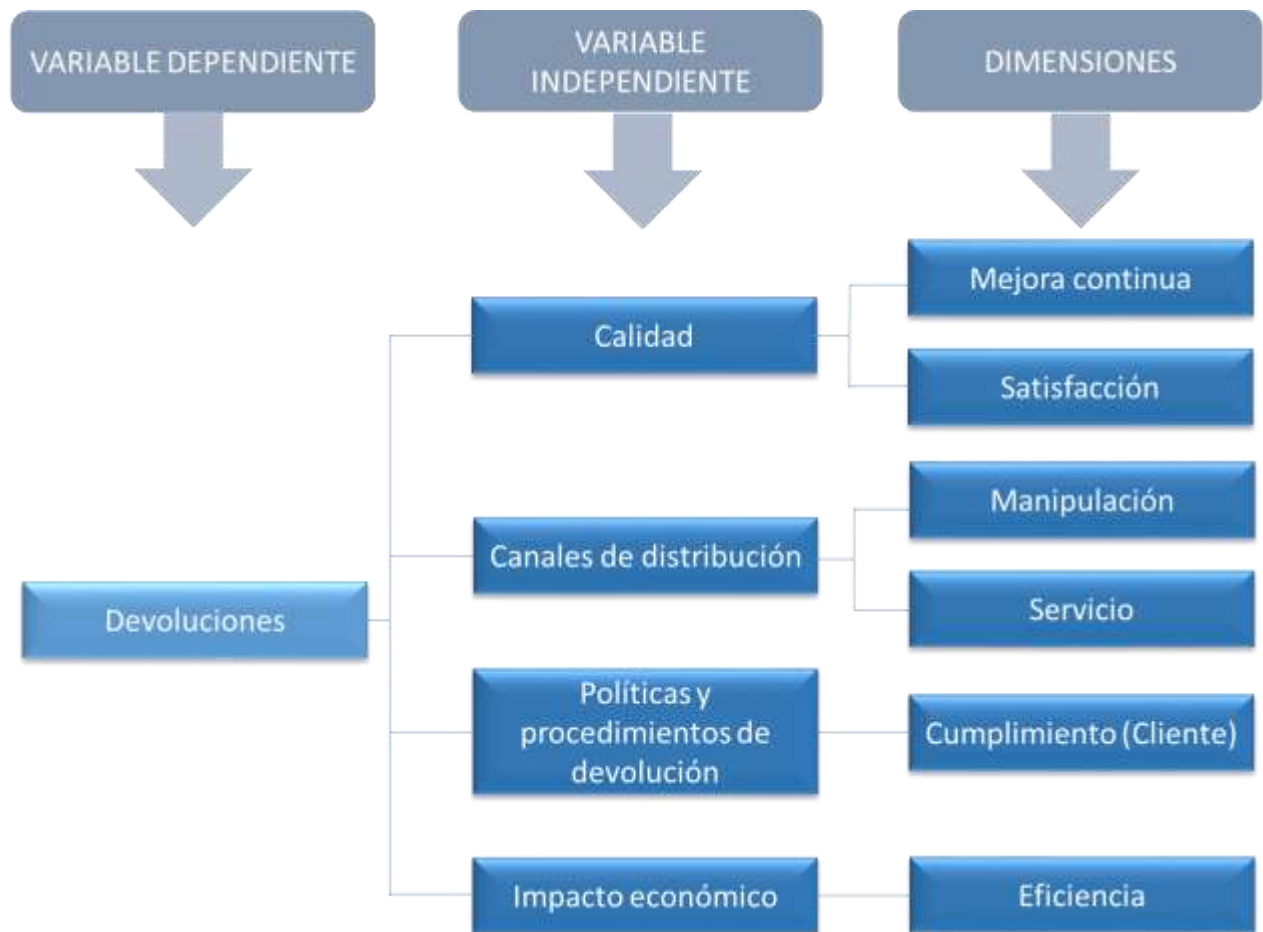
Reguant Alvarez & Martínez-Olmo (2014) exponen:

La operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos –los conceptos teóricos–, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores. (p. 3)

Este proceso “consiste en sustituir unas variables por otras más concretas que sean representativas de aquellas” (Latorre Beltrán, Antonio / Rincón Igea , Delio del/ Arnal Agustín, Justo., 2005).

A continuación, se presenta la figura donde se muestra claramente el detalle de las variables, exponiendo la variable dependiente Devoluciones, la cual se descompone en cuatro variables independientes Calidad, Canales de distribución, Políticas y procedimientos e impacto económico; estas a su vez se subdividen en dimensiones.

Con relación a la variable de Calidad se investigará considerando las dimensiones de Mejora Continua y Satisfacción. La variable Canales de Distribución se dimensiona en servicio y manipulación de producto. La variable Políticas y Procedimientos se dimensionan en condiciones de venta. Finalizando con la variable impacto económico que será investigada en sus dimensiones de desempeño de la organización y eficiencia.



**Figura 19. Variables de investigación**

Fuente: Elaboración propia

Se requiere de la realización del diagrama de las variables para desarrollar un plan de investigación eficaz como se muestra en la figura 5, el diagrama permite despejar todas las posibles variables que repercuten en el problema planteado, según la teoría aplicada y se pueden observar todas las dimensiones que conforman estas variables. Además los indicadores de cada una de las dimensiones que permitirán encontrar la información que se requiere para dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.

La siguiente tabla muestra las variables independientes y su definición, indica las dimensiones de cada una y los indicadores que dan orden a la presente investigación de mejorar los procesos implícitos en la gestión de las devoluciones en la empresa UNIMERC, a través de la

calidad, canales de distribución, políticas y procedimientos e impacto económico de los costos operativos de la organización.

**Tabla 6. Operacionalización de las variables**

Propuesta de mejora en el proceso de las devoluciones de UNIMERC					
Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Calidad	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas.	Es la aplicación de mejora continua en nuestros procesos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Mejora Continua	Especificaciones	Reporte de producción
			Satisfacción	Quejas	Base de datos de devoluciones
Canales de Distribución	Es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible.	Es el eficiente diseño del canal para brindar un servicio de calidad a los clientes y una adecuada manipulación de los diferentes productos comercializados.	Manipulación	Almacenaje	Mapeo de proceso
			Servicio	Transporte	Serie de tiempo
				Tiempo de entrega	Base de datos de devoluciones/ Gráficos de control
Políticas y Procedimientos de Devoluciones	Es el conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionadas con un proceso en particular. Es la guía detallada que muestra cómo dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización	Documentos esenciales para el buen funcionamiento de las operaciones de una organización, que benefician a los clientes internos y externos, ayudando a la alta gerencia a tomar decisiones ágiles y acertadas para obtener resultado favorables.	Cumplimiento (Cliente)	Ventas vs devoluciones	Estadística de ventas y base de datos de devoluciones/ Diagrama de Pareto
Impacto Económico	Es un método basado en principios de medición del valor extra-financiero, es decir, el valor ambiental, social y económico en relación con los recursos invertidos en una organización, proyecto o iniciativa.	Son las consecuencias que provienen por decisiones de proyectos, innovaciones de tecnología, productividad en las empresas o una mala gestión de procesos operativos que disminuyan la eficiencia, afectando los costos de la organización.	Eficiencia	Costos	Correlación entre variables
				Métodos	PEPS

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 HIPÓTESIS

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

Las hipótesis deben cumplir las siguientes características, deben referirse a una situación real, las variables de las hipótesis deben ser comprensibles, precisas y lo más concreto posible, términos vagos o confusos no tienen cabida en una hipótesis, las variables deben ser observables y medibles. Hernández (2013, p. 87) los resultados que se presenten a través del estudio de investigación y su análisis comprobarán cuál de estas posibles alternativas es la realidad de UNIMERC.

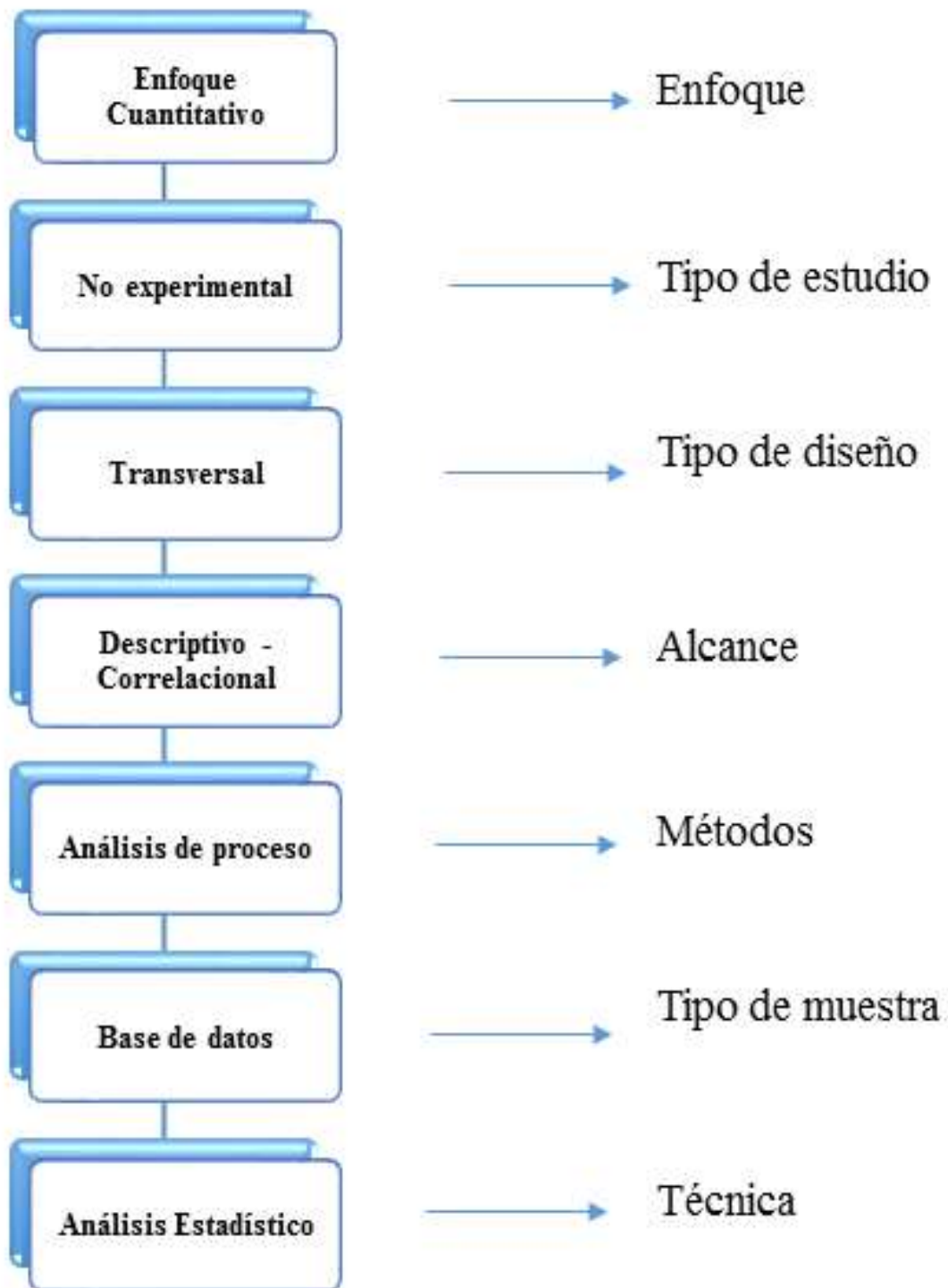
Ho: El porcentaje de las causas de devolución de UNIMERC, no es directamente afectado por la calidad, canales de distribución y las políticas y procedimientos de devolución.

Hi: El porcentaje de las causas de devolución de UNIMERC, es directamente afectado por la calidad, canales de distribución, y las políticas y procedimientos de devolución.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En la presente sección se especifica el tipo de investigación a desarrollar, así como cada componente de la misma. Se estará utilizando un enfoque cuantitativo que nos permitirá utilizar toda la información existente necesaria así como también la información de la base de datos que maneja la organización con el fin de poder identificar y plantear propuesta de mejoras que generen valor a los procesos ya establecidos.





**Figura 20. Diseño de la Investigación**

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte del estudio donde “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (Arias, 2012). A continuación, se presenta la población a estudiar, la muestra a utilizar y las unidades de análisis para la resolución del problema.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. En el desarrollo de la investigación se definió la población que será objeto de estudio la cual está conformada por la cantidad de productos devuelto por el cliente en el periodo de enero a diciembre del año 2017 a la empresa UNIMERC.

**Tabla 7. Cantidad de producto devuelto en libras por cada división manufacturera**

<b>División Manufacturera</b>	<b>Cantidad de Producto devuelto (Libras)</b>
<b>OLEPSA</b>	1,078,678.67
<b>INDASA</b>	828,726.24
<b>BUFINSA</b>	1,714,805.91
<b>PROALSA</b>	164,962.04
<b>UNIMERC</b>	18,580.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,805,752.86</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.2 MUESTRA

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M

(1997), afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

Dado que la investigación se enfoca en la cantidad de producto devuelto que recibe la empresa UNIMER por parte de los clientes se obtiene una totalidad de 11, 807,572 unidades de productos, los cuales se obtuvieron de la base de datos del año 2017 de la empresa.

**Tabla 8. Cálculo de la muestra**

<b><math>n = (z/e)^2 pq</math></b>		
<b>Tamaño de la Población</b>	<b>N</b>	<b>3805752.86</b>
<b>Nivel de Confianza (95%)</b>	<b>Z2</b>	1.96
<b>Valor Estimado Conocido</b>	<b>P</b>	0.5
<b>Valor Estimado Desconocido</b>	<b>1-P</b>	0.5
<b>Error Estándar</b>	<b>e</b>	0.05

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Estratificación de la muestra**

<b>Estratificación</b>		<b>Muestra</b>
		<b>384</b>
<b>OLEPSA</b>	28.34%	109
<b>INDASA</b>	21.78%	84
<b>BUFINSA</b>	45.06%	173
<b>PROALSA</b>	4.33%	17
<b>UNIMERC</b>	0.49%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al que o quién es objeto de interés en una investigación como las personas, comunidades, población, unidades geográficas, entre otros, Thomas Merino (2007). Para efecto de esta investigación la unidad de análisis requerida para este estudio está constituida por la cantidad de devoluciones de productos que llegan a la empresa UNIMER y los procesos de gestión actuales para dar seguimiento a dicho problema.

### 3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

Para la presente investigación la unidad de respuesta se establece mediante la aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua para obtener un proceso de devoluciones más eficiente y mejorar el servicio ofrecido a los clientes.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas y los instrumentos seleccionados para la obtención de los datos son muy importantes para dar respuesta a las preguntas de investigación y que los resultados sean confiables de acuerdo a la información que se pretende recolectar, para el enfoque de la presente investigación. A continuación se detalla la técnica e instrumento utilizado de acuerdo al enfoque cuantitativo aplicado.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

El instrumento seleccionado como parte de la investigación fue el análisis de base de datos ya que permite una recolección oportuna de los datos.

(Rouse M. , TechTarget, 2012) El Análisis de Datos (*Data Analysis, o DA*) es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos es usado en varias industrias para permitir que las compañías y las organizaciones tomen mejores decisiones empresariales y también es usado en las ciencias para verificar o reprobando modelos o teorías existentes. El análisis de datos se distingue de la extracción de datos por su alcance, su propósito y su enfoque sobre el análisis. Los extractores de datos

clasifican inmensos conjuntos de datos usando software sofisticado para identificar patrones no descubiertos y establecer relaciones escondidas. El análisis de datos se centra en la inferencia, el proceso de derivar una conclusión basándose solamente en lo que conoce el investigador.

La base de datos permite la evaluación de la situación actual y la oportunidad de identificar algunas causas por las cuales el % de devoluciones en esta empresa comercializadora de producto de consumo masivo sea mayor al 1% requerido por la alta dirección.

### 3.4.2 TÉCNICAS

Arias (2012) define “la técnica de investigación como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, Para esta investigación la técnica que se aplicará es el análisis de datos recolectada de la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora en los procesos existentes.

#### 3.4.2.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

(Rouse M. , TechTarget, 2014) El análisis estadístico es un componente del análisis de datos. En el contexto de la inteligencia de negocios (BI), el análisis estadístico requiere recoger y escudriñar cada muestra de datos individual en una serie de artículos desde los cuales se puede extraer las muestras.

El objetivo del análisis estadístico es identificar tendencias. En el negocio de comercialización de productos de consumo masivo, por ejemplo, podría utilizar el análisis estadístico para encontrar patrones en los datos no estructurados y semi-estructurados de los clientes que se puedan utilizar para crear una mejor experiencia para el cliente y disminuir el % de devoluciones. (Rouse, 2014)

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes requeridas para obtener los datos e información necesaria para sustentar el presente estudio de investigación han sido fuentes internas de la operación de la comercializadora de productos de consumo masivo, entrevistas de trabajo con los involucrados en los procesos, la

documentación de procedimientos, literatura referente a mejora continua para enriquecimiento conceptual.

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En las fuentes primarias se destaca la información obtenida mediante las entrevistas personales realizadas a los involucrados en los procesos que conlleva la devolución de producto para esta organización. Así como también las políticas y procedimientos establecidos para los sistemas de gestión y los datos recolectados por medio del sistema utilizado dentro de la organización.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En fuentes secundarias se encuentran los libros, documentos, informes, tesis relacionadas, revistas y muchas informaciones informales que existen en diversos sitios de internet que sirvieron de orientación para la investigación, con el fin de brindar un panorama claro y entendible de lo que estamos hablando.

## 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Como en todo proceso es normal que se encuentren algunas limitantes en su desarrollo y este no fue la excepción, dentro de las limitantes con las que nos encontramos para realizar esta investigación podemos mencionar:

- 1) Las restricciones de brindar información que tienen los encargados de procesos implícitos en la gestión de devoluciones.
- 2) Tiempo para poder profundizar y abarcar todas las necesidades de estudio y poder implementar alguna de las propuestas planteadas.
- 3) La poca información relacionada a la gestión de inventarios a nivel nacional.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

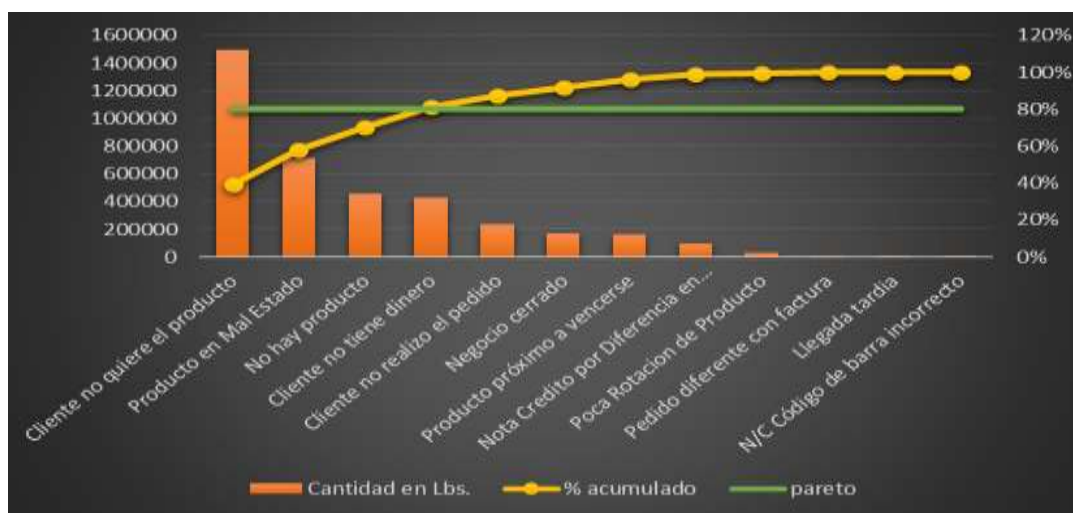
Una vez determinada la metodología de la investigación, la recolección y análisis de los datos por medio de las técnicas y herramientas antes mencionadas, se presentan los análisis realizados con el fin de determinar las principales razones de devoluciones y plantear nuestras recomendaciones para hacerle frente a esta problemática con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

### 4.1 ANÁLISIS GENERAL

En esta sección de la investigación se muestra una imagen general de las causas de devoluciones actuales de la organización, las cuales han sido las más representativas en el período de enero a Diciembre 2017.

Según se muestra en la figura 21, el 80% de las causas por las que ocurren las devoluciones son debido a que el cliente no quiere el producto, producto en mal estado, no hay producto, y en menor % porque el cliente no tiene dinero.

El 20% restante está conformado por varias causas las cuales al sumarlas tienen un impacto significativo en la organización.



**Figura 21 Causas de devoluciones general**

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.1 MARCO DEL PROYECTO SEIS SIGMA

**Tabla 10. Marco del proyecto**

<b>Marco del Proyecto Seis Sigma</b>		<b>Fecha: Febrero 2018</b>
<b>Propósito</b>	Mejorar de los procesos implícitos en la gestión de devoluciones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.	
<b>Necesidades del negocio a ser atendidas</b>	En los últimos meses la empresa comercializadora ha sido incapaz de reducir el porcentaje de devoluciones sobre las ventas nacionales.	
<b>Declaración del problema</b>	Las devoluciones mantienen una tendencia por arriba del 1% sobre el nivel de las ventas, presentando una debilidad en los procesos de devolución actuales.	
<b>Objetivo</b>	Analizar las principales causas de las devoluciones y como nuestras variables influye en este problema.	
<b>Alcance</b>	Abordar las causas principales en las devoluciones realizadas por el cliente.	
<b>Roles y responsabilidades</b>		
<b>Propietarios</b>	Personal involucrado en el proceso de devoluciones: Logística, Canales de distribución, Ventas, Sistemas de Gestión.	
<b>Equipo</b>	Gerencia y colaboradores del proceso de devoluciones.	
<b>Recursos</b>	Registros del producto devuelto, causas de devoluciones, datos de clientes, entrevista con colaboradores del proceso de devoluciones.	
<b>Métricas</b>	Principales causas del producto devuelto por el cliente, Principales productos devueltos por división manufacturera.	
<b>Fecha inicio del proyecto</b>	Febrero 2018	
<b>Fecha finalización del proyecto</b>	Abril 2018	

Fuente: Elaboración Propia



## 4.2. DEFINIR

En esta sección se revisaron los procedimientos establecidos por la organización para el manejo de las devoluciones, para conocer más a detalle cada uno de los procesos que tienen injerencia en las devoluciones.

Después de haber concluido la revisión de los procedimientos existentes para la gestión de devoluciones de la organización, donde se detalla de forma explícita el procedimiento de aceptación, traslado y manejo de las devoluciones de productos no conformes, productos en mal estado, productos próximos a vencer y devolución por poca rotación de inventario; se procedió a realizar un mapeo del proceso de devoluciones de Unimerc donde se incluye la gestión de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que tienen injerencia en el proceso de devoluciones, tal como se muestra en la Figura 22.



**Figura 22** Mapa de proceso de devoluciones

Fuente: Elaboración Propia

Mediante el SIPOC, se determinaron los flujos de entradas y salidas de cada uno de los sub-procesos de la gestión de devoluciones.



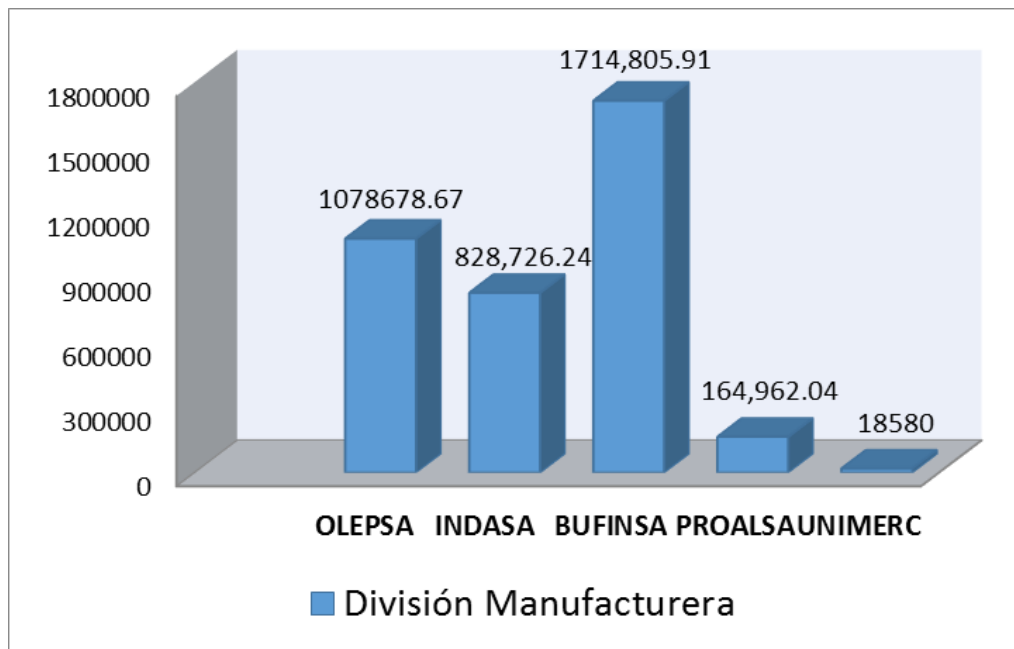
**Figura 23 Diagrama SIPOC del proceso de devoluciones**

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3 MEDIR

En la siguiente etapa se tomarán todos los datos para cuantificar las causas de devoluciones con el fin de identificar nuestra problemática principal tanto por división manufacturera como por los clientes principales, con el propósito de analizar los procesos existentes y validar si existe un sistema de medición que refleje el desempeño actual.

En la figura 24 se puede observar un estadístico de barra para identificar la cantidad en libras de devoluciones que recibe la empresa UNIMERC por cada una de las divisiones manufactureras, en el período enero a diciembre 2017.



**Figura 24. Devoluciones de producto por empresas**

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica muestra que la división manufacturera que recibe más producto por concepto de devolución es BUFINSA, la cual fue creada en 1994 como una compañía dedicada a la producción de harina de trigo.

En la actualidad Bufinsa produce:

- 1) Harinas fuertes para la fabricación de panes, semitas y baguettes.
- 2) Harinas semifuertes para la fabricación de tortillas de trigo, baleadas, panqueques, entre otras especialidades.
- 3) Harinas suaves para la elaboración de galletería, pastelería, etc.
- 4) Distribuimos harina de palmiste el cual es un subproducto del proceso de extracción del aceite de palma de la división agrícola (Agrotor).

### 4.3.1 CAUSAS DE DEVOLUCIONES POR DIVISIÓN MANUFACTURERA

**Tabla 11. Causas de devoluciones por Bufinsa**

BUFINSA		
CAUSAS	EVENTOS	%
Cliente no tiene dinero	2802	33.77%
Cliente no quiere el producto	2778	33.48%
Producto en mal estado	1129	13.61%
Negocio cerrado	1103	13.29%
No hay producto	359	4.33%
Producto próximo a vencer	55	0.66%
Cliente no realizó pedido	29	0.35%
Nota de crédito	20	0.24%
Poca rotación de producto	17	0.20%
Pedido diferente con factura	3	0.04%
Llegada Tardía	3	0.04%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 25. Causas de devoluciones por Bufinsa**

Fuente: Elaboración Propia

La figura 25 contiene información de los eventos ocurridos en el período de enero a diciembre 2017, de las principales causas de devolución de la empresa Bufinsa la cual nos muestra que las causas más críticas son influenciadas por factores externos y no de las especificaciones del producto.

**Tabla 12. Causas de devoluciones por Olepsa**

OLEPSA		
CAUSAS	EVENTOS	%
Cliente no tiene dinero	16830	39.62%
Cliente no quiere el producto	13970	32.89%
No hay producto	4931	11.61%
Negocio cerrado	4736	11.15%
Producto en mal estado	1402	3.30%
Cliente no realizó pedido	243	0.57%
Nota de crédito	174	0.41%
Poca rotación de producto	93	0.22%
Pedido diferente con factura	56	0.13%
Producto próximo a vencer	28	0.07%
Código de barra incorrecto	8	0.02%
Llegada tardía	5	0.01%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 26. Causas de devoluciones por Olepsa**

Fuente: Elaboración Propia

Olepsa es una compañía de Grupo Jaremar que se dedica a la producción de margarina, jabones y desinfectantes, como se puede observar en la figura 26 las causas más representativas de la devolución de producto es porque el cliente no tiene dinero y porque no quiere el producto lo cual nos lleva a realizarnos preguntas sobre él porque está es una causa de devolución las cuales estaremos respondiendo más adelante.

**Tabla 13. Causas de devoluciones por INDASA**

INDASA		
CAUSAS	EVENTOS	%
Cliente no tiene dinero	10773	40.67%
Cliente no quiere el producto	9140	34.51%
Negocio cerrado	3262	12.32%
Producto en mal estado	2142	8.09%
No hay producto	954	3.60%
Cliente no realizó el pedido	83	0.31%
Nota de crédito	51	0.19%
Producto próximo a vencer	38	0.14%
Poca rotación de producto	35	0.13%
Pedido diferente con factura	7	0.03%
Llegada tardía	2	0.01%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 27. Causas de devoluciones por Indasa**

Fuente: Elaboración Propia

Indasa es la planta de producción de Mantecas domésticas e industriales, frijoles rojos molidos, y productos derivados del tomate (pastas de Tomate, Ketchup (Salsa de Tomate), Salsitas, Sofritos, etc.) en la figura 27 se puede observar que las principales problemáticas de las devoluciones a simple vista se centra en factores externos como cliente no tiene el dinero y no quiere el producto siendo las mismas causas principales de Olepsa lo cual nos llevará a realizar un análisis más profundo de estas.

**Tabla 14. Causa de devoluciones por Proalsa**

PROALSA		
CAUSAS	EVENTOS	%
Cliente no tiene dinero	9863	39.19%
Cliente no quiere el producto	7112	28.26%
No hay producto	5183	20.60%
Negocio cerrado	2484	9.87%
Producto en mal estado	375	1.49%
Cliente no realizó el pedido	64	0.25%
Poca rotación de producto	37	0.15%
Nota de crédito	29	0.12%
Llegada tardía	9	0.04%
Producto próximo a vencer	8	0.03%
Pedido diferente con factura	1	0.00%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 28. Causas de devolución por Proalsa**

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3.2 CLIENTES CON MAYOR CANTIDAD DE DEVOLUCIONES

En la siguiente sección se presentará un análisis de los clientes que presentaron la mayor cantidad de devoluciones en el periodo estudiado.

Por motivos de tiempo y la gran cantidad de clientes que posee la empresa, se consideró tomar como muestra los clientes que tuvieron 190 eventos de devolución o más de enero a diciembre 2017, de los cuales se realizaron los análisis que se presentan a continuación.

**Tabla 15. Devoluciones por clientes**

CLIENTE	DEVOLUCIONES	% ACUMULADO
CORPORACIÓN LA CUMBRE,SA DE CV	558	17%
PULPERÍA LA BENDICIÓN	467	31%
SUPERMERCADO EL ÉXITO SA DE CV	444	45%
AGROINDUSTRIAS DEL CORRAL	387	57%
ABARROTERÍA EL SUPER BARATO	343	67%
SUPERMERCADOS TOTO S DE RL	243	74%
PULPERÍA DOS HERMANOS	219	81%
PULPERÍA ADORA	215	88%
OPERADORA DE ORIENTE S.A. DE CV	213	94%
PULPERÍA GÉNESIS	193	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 29. Devoluciones por clientes**

Fuentes: Elaboración Propia



#### 4.3.2.1 CAUSAS DE DEVOLUCIONES DE CLIENTES

Las siguientes gráficas nos muestran los clientes con más eventos de devoluciones en el periodo evaluado, de igual forma podemos identificar las causas que generan esta problemática debido a devoluciones como ser:

- 1) Producto en mal estado, el cual está compuesto por factores directamente relacionados con el cliente como ser una mala gestión de almacenaje y manipulación del producto, y en menor porcentaje por causas que competen a la organización como ser baja calidad en las materias primas y malas prácticas en el proceso de transporte.
- 2) Como segunda causa prevalece que el cliente no quiere el producto, lo cual se atribuye a diferentes puntos como ser llegadas tardías de las rutas de distribución y diferencias de pedidos contra factura, a esta causa le podemos sumar el evento descrito como cliente no realizó el pedido debido al incumplimiento de visitas a clientes por parte del personal de ventas.
- 3) Otra de nuestras causas que influyen significativamente en el porcentaje de devoluciones es que el cliente no tiene dinero, debido a una mala coordinación de las rutas de distribución al momento de entregar del producto, cabe mencionar que no todos los clientes cuentan con el beneficio de crédito, por esta razón es que prevalece la causa antes descrita.
- 4) Como cuarto causal tenemos la devolución denominada como no hay producto, esto se origina por la mala gestión del sistema de planificación empresarial que maneja grupo Jaremar, el cual no está integrado con las funciones claves para brindar una efectiva comunicación entre los departamentos relacionados como ser almacenaje y distribución, ventas, servicio al cliente y producción, de igual forma la empresa carece de un método que permita identificar con claridad las entradas y salidas de los productos en las bodegas de Unimer, provocando que se facturen algunos productos que no se encuentran en inventario, esto se puede identificar hasta el momento del despacho por lo que se procede a realizar una nota de crédito al cliente, si bien es cierto no es una devolución como tal pero si es considerada una pérdida ya que es una venta que la empresa dejó de percibir.

- 5) Otra de las causas que influyen en el aumento de las devoluciones es negocios cerrados, esta causa es provocada por una mala coordinación en la fuerza de ventas, al igual que una mala comunicación entre el vendedor y la cartera de clientes a visitar.
- 6) Como último causal nos encontramos con cliente no realizó el pedido, el cual amerita al incumplimiento en las funciones claves del vendedor que es visitar a los clientes y tomar los pedidos reales. Se identificó que los vendedores realizan plagio en los pedidos y envían las solicitudes de producto a servicio al cliente para que estos sean facturados y distribuidos a los diferentes negocios.

**Tabla 16. Causas de devoluciones de corporación la cumbre.**

CORPORACIÓN LA CUMBRE,SA DE CV	
Producto en mal estado	293
Cliente no quiere el producto	223
No hay producto	35
Cliente no realizó pedido	7

Fuente: Elaboración Propia



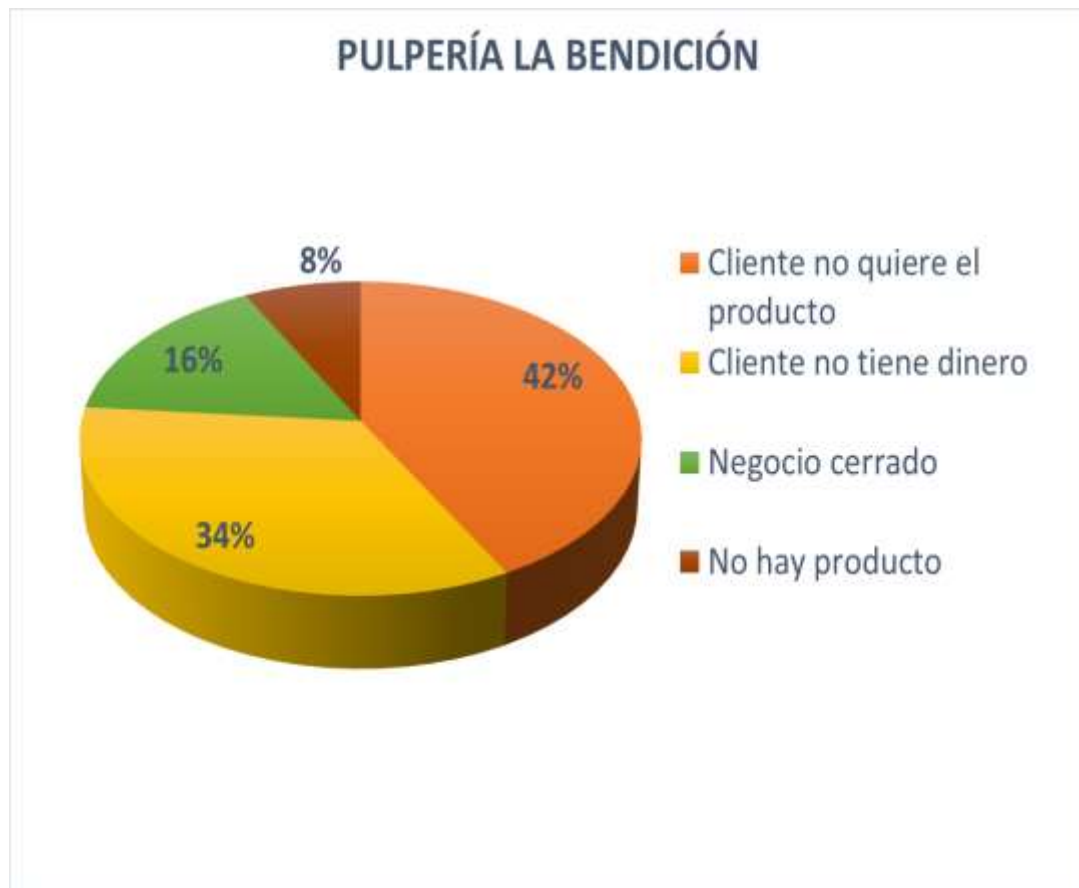
**Figura 30. Causas de devoluciones de corporación la cumbre.**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17. Causas de devoluciones de pulpería la bendición**

<b>PULPERÍA LA BENDICIÓN</b>	
Cliente no quiere el producto	197
Cliente no tiene dinero	160
Negocio cerrado	75
No hay producto	35

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 31. Causas de devoluciones de pulpería la bendición**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18. Causas de devoluciones de supermercado el éxito**

<b>SUPERMERCADO EL ÉXITO SA DE CV</b>	
Producto en mal estado	418
No hay producto	14
Cliente no quiere el producto	10
Cliente no realizó pedido	2

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 32. Causas de devoluciones de supermercado el éxito**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19. Causas de devoluciones de Agroindustrias del corral**

<b>AGROINDUSTRIAS DEL CORRAL</b>	
Ciente no quiere el producto	214
Producto en mal estado	152
Ciente no realizó pedido	14
No hay producto	6
Pedido diferente con factura	1

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 33. Causas de devoluciones de Agroindustrias del corral**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 20. Causas de devoluciones de Agroindustrias de abarrotería el súper barato**

<b>ABARROTERÍA EL SUPER BARATO</b>	
Cliente no quiere el producto	290
Cliente no realizó pedido	38
No hay producto	13
Producto en Mal Estado	2

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 34. Causas de devoluciones de abarrotería el súper barato**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21. Causas de devoluciones de supermercados toto**

<b>SUPERMERCADOS TOTO S DE RL</b>	
Producto en mal estado	190
Ciente no quiere el producto	35
No hay producto	17
Ciente no realizó pedido	1

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 35. Causas de devoluciones de supermercados toto**

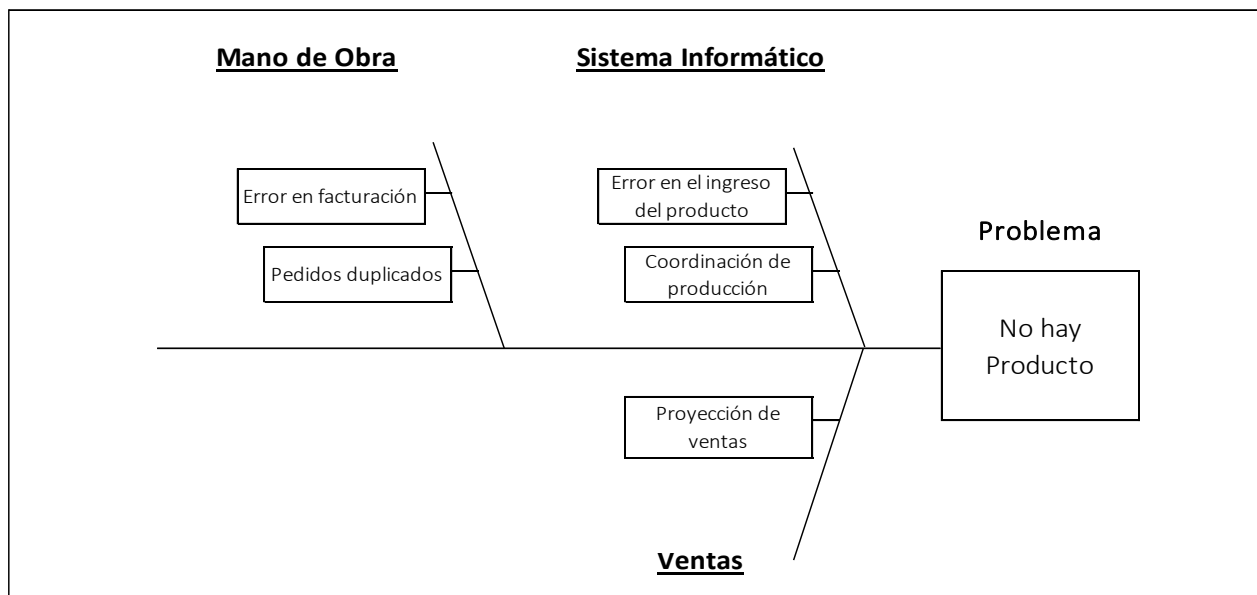
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 ANALIZAR

En esta etapa del método se examinan los datos actualizados del proceso y se determinan las causas y oportunidades de mejora, utilizando herramientas que nos ayuden a analizar los datos recolectados en la etapa de medir, mediante una lluvia de ideas que nos permitirá elaborar un diagrama de Ishikawa para identificar las causas principales de devolución mediante los principales problemas identificados en el estadístico de Pareto, así como también una matriz de Análisis de riesgo de las 5W las cuales nos permitirá identificar los siguientes componentes como ser ¿Qué puede suceder?, ¿Cómo puede suceder?, ¿Quién lo genera?, ¿Dónde puede suceder? y el ¿Por qué? para conocer a profundidad el problema que se quiere contrarrestar.

##### 4.4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Una técnica sencilla y útil es el diagrama de causa-efecto, también conocida como diagrama de Ishikawa o de espina de pescado. Su propósito es proveer un panorama gráfico de una lista en donde se pueden identificar y organizar posibles causas a problemas, para asegurar el éxito dentro de algún proyecto. (Carro & González, 2012, p.26)

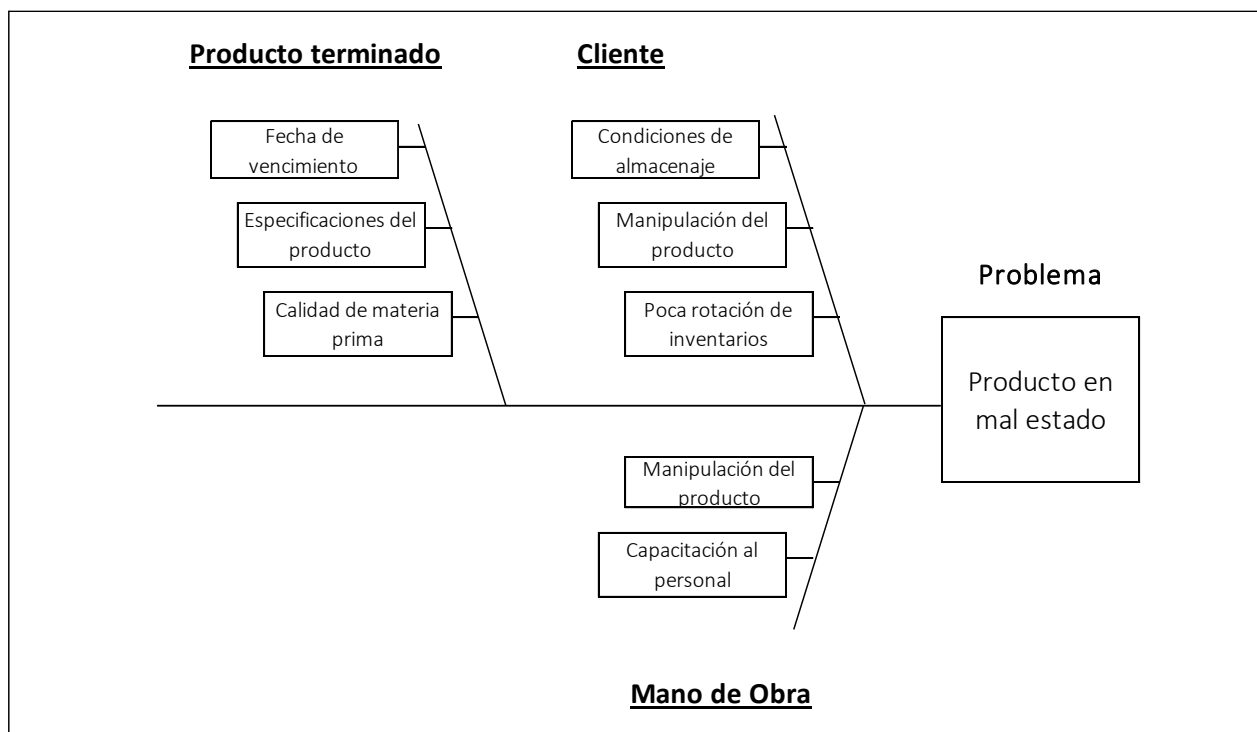


**Figura 36. Diagrama de Causa/Efecto de No hay producto.**

Fuente: Elaboración Propia



La figura 36 nos muestra las posibles causas raíces que genera el problema descrito como no hay producto. Dentro de las principales causas relacionadas con el personal tenemos los errores de facturación al momento de recibir el pedido y pedidos duplicados. Otro de los aspectos del problema es el sistema de información el cual es causado por los errores que se presentan al momento de ingresar el producto terminado al sistema empresarial y la incorrecta coordinación de producción en las divisiones manufactureras del grupo. Como último aspecto relacionado al problema principal es el departamento de ventas por la errónea proyección de ventas en el periodo trabajado.

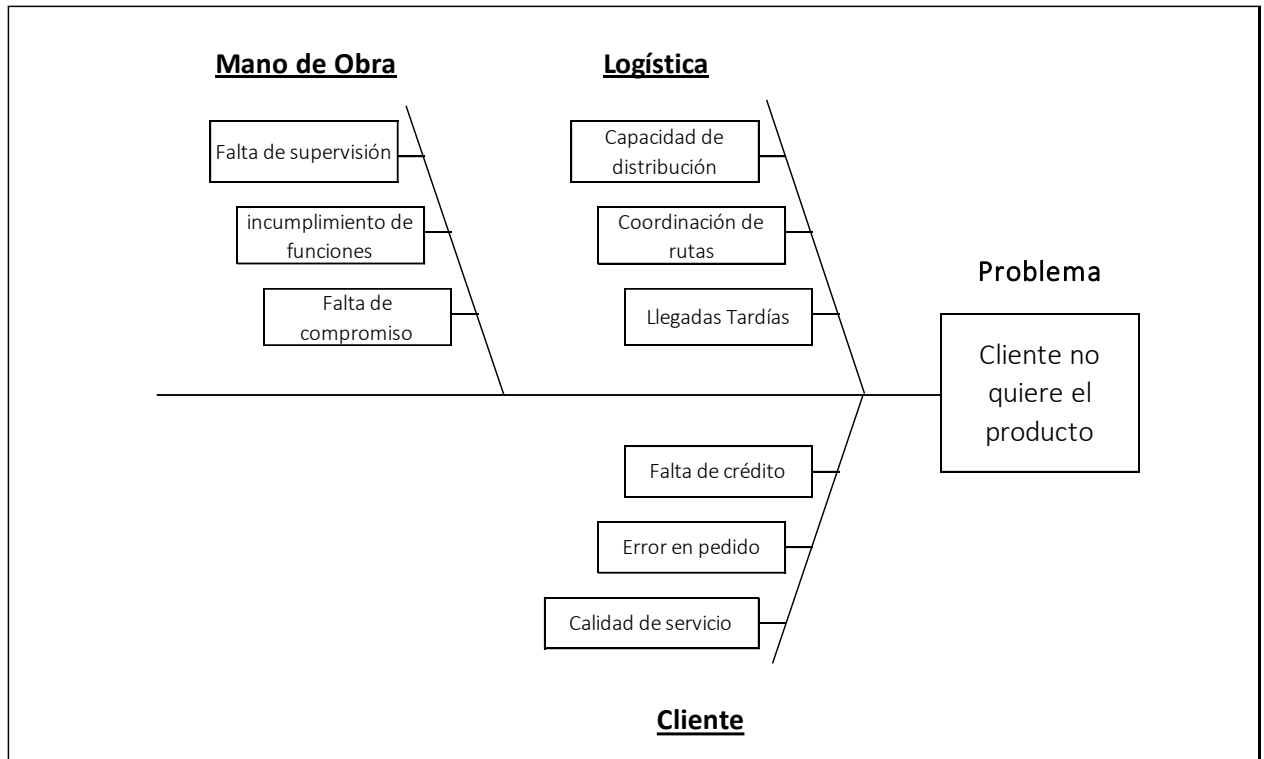


**Figura 37. Diagrama Causa/Efecto de Producto en mal estado.**

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 37 podremos analizar el problema de producto en mal estado dentro de las causas principales encontradas se dan por las condiciones de almacenaje, manipulación y poca rotación del producto en las bodegas del cliente, como segundo aspecto cabe mencionar el producto terminado el cual contiene causas como fecha de vencimiento incorrecta, producto fuera de especificación y calidad en la materia prima utilizada como empaque. Otro de los aspectos analizados es la mano de obra, identificando causas que se obtienen por la falta de capacitación

al personal operativo y las malas prácticas de manufactura al momento de manipular el producto terminado.



**Figura 38. Diagrama Causa/Efecto de Cliente no quiere el producto.**

Fuente: Elaboración Propia

Cliente no quiere el producto es una causas que prevalece en el gráfico de Pareto, por ello se ha realizado un análisis el cual observamos en la figura 38, para identificar los aspectos principales teniendo como posibles causas primarias la capacidad de distribución en las zonas de ventas, la coordinación de rutas manejadas por la fuerza de ventas que conlleva a las llegadas tardías e incumplimiento de tareas diarias, como segundo aspecto analizamos a los clientes por causas como falta de crédito, error en pedidos facturados y calidad de servicio al cliente. Y como tercer aspecto encontramos la mano de obra identificando causas como falta de supervisión a la fuerza de ventas, incumplimiento de funciones y falta de compromiso empresarial por parte del personal operativo de ventas.

**Tabla 22. Análisis de identificación de riesgos**

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
QUE	QUIEN (RESP.)	CUANDO	DONDE	¿POR QUÉ?	COMO
Cliente no quiere el producto	Fuerza de ventas y distribución	* El vendedor no llega a tiempo. * Ha comprado el producto en otro lugar. * Lo que le llevan no es acorde a lo pedido.	* Puntos de venta	* Coordinación de rutas. * falta de supervisión de los jefes de ventas.	* Cuando un vendedor llega tarde a entregar el producto y este ya ha recibido la visita de otros proveedores. * Cuando los vendedor realizan pedidos en base a su conveniencia para el logro de metas.
Producto en mal estado	Cientes, distribución.	* Las bodegas de almacenaje del cliente no tiene las condiciones óptimas. * Mala manipulación del producto en la ruta de distribución y de los clientes.	* Puntos de venta. * Rutas de distribución	* Falta de conocimiento de las condiciones de almacenaje y transporte de producto.	* La bodega de almacenaje dde producto de los clientes no cuentan con los puntos básicos como ser temperatura, control de plagas, espacio. * Falta de interés con la buena manipulación de producto ya que sea cual sea la causa saben que la empresa les aceptará la devolución.
No hay producto	Servicio al cliente, producción	* Al momento de cargar el producto contra factura en el proceso de despacho.	* Bodega de producto terminado.	* No se cuenta con un sistema que nos permita ver la infomación del producto disponible en tiempo real.	* El personal de ventas realiza el pedido a servicio al cliente y este genera la factura, y al momento de ir a reclamar el producto en la bodega no hay producto en existencia o no se cuenta con la cantidad requerida.
Cliente no tiene dinero	Distribución	* Las rutas llegan muy tarde a los puntos de ventas.	* Puntos de venta. * Rutas de distribución	* Coordinación de rutas.	* La fuerza de ventas llega a las 3 o 4 de la tarde cuando ya el dueño del punto de venta a visitar ha abastecido su negocio con otros productos.

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 MEJORAR

En esta etapa del proceso se realiza una recolección de ideas para desarrollar y cuantificar las posibles soluciones existentes de modo que se optimicen los métodos y puedan generar cambios positivos que garanticen el buen funcionamiento de toda la organización.

### 4.5.1 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRA

Una de las causas por devolución encontrada en la base de datos y que influye directamente en la gestión de distribución es “No hay producto”. Según la entrevista realizada a las personas involucradas en el proceso esta causa es debido al sistema de planificación que utiliza cada una de las áreas implicadas en la gestión por división manufacturera. En repetidas ocasiones el departamento de servicio al cliente ejecuta la facturación de un pedido realizado por el cliente sin estar al tanto de la existencia del producto en los almacenes, lo cual hace que el pedido sea anulada e ingresado a la base de datos de devolución como un evento por no haber producto.

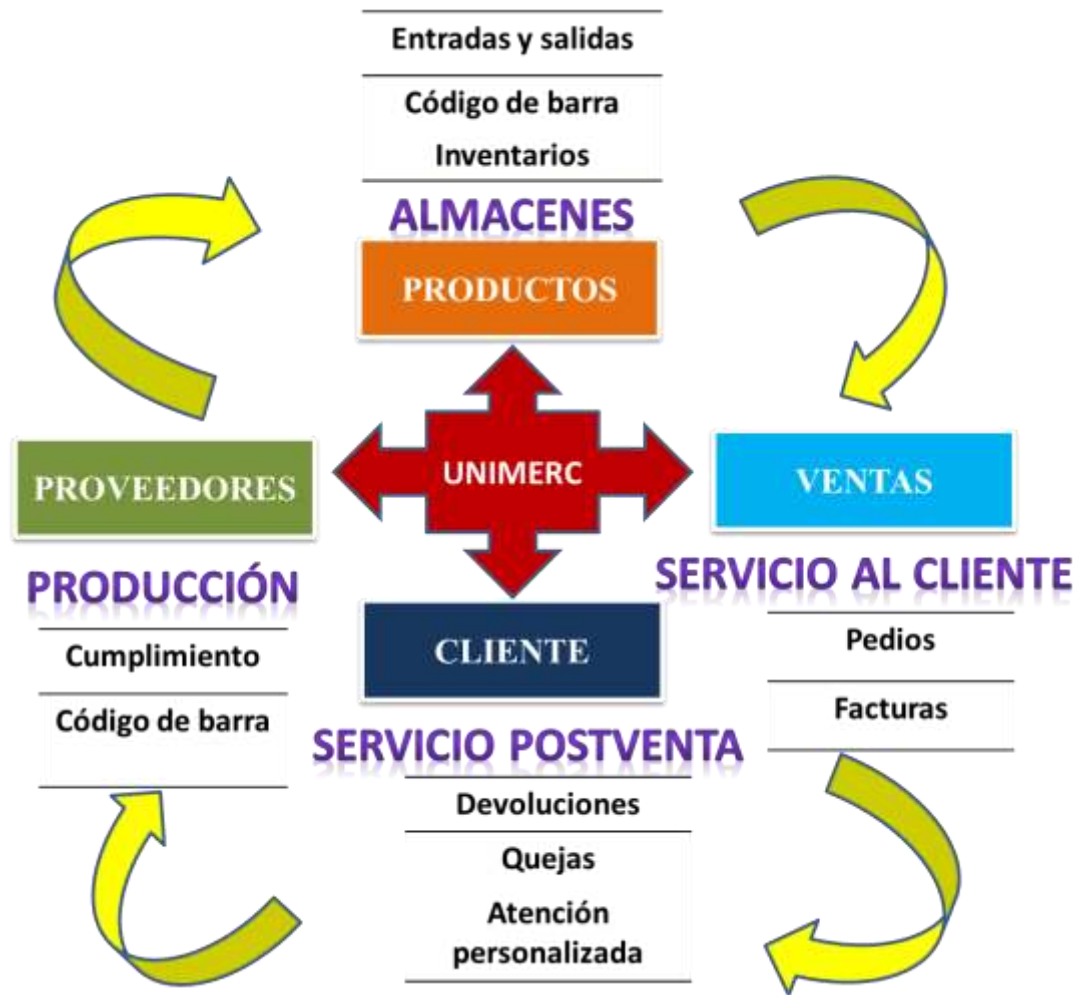
Actualmente las divisiones manufactureras ingresan el producto terminado al sistema (ERP) del grupo Jaremar de forma manual, lo que implica muchas veces errores humanos en el ingreso de producto terminado, un mal control de inventarios que maneja servicio al cliente, deficiencias en la trazabilidad del producto y una ineficiente recuperación del producto por devolución del cliente.

Al implementar un sistema de código de barra con su respectivo lector e integrarlo al sistema (ERP) de grupo Jaremar se logrará una sinergia en las operaciones de logística y producto terminado en los almacenes de Unimerca, asignando la ubicación específica de los productos almacenados por número de lote ingresado en el sistema, con el fin de optimizar tiempo y espacio en las bodegas considerando los principios de ubicación y los métodos utilizados de entradas y salidas del producto (PEPS). Cuando se realice la gestión de facturación de los pedidos las personas de servicio al cliente tendrán la información real que les permitirá llevar un control del retiro e ingreso de los productos y así se contribuirá a reducir el número de devoluciones por esta causa.

Las áreas involucradas en la implementación y ejecución del sistema de código de barra son:

- Sistemas de información: quien se encargará de analizar y gestionar la interfaz que nos permitirá enlazar la información de los productos terminados al sistema de AS400 (LX).
- Logística y distribución para gestionar los inventarios de producto terminado y salida de producto a los consumidores.
- Servicio al cliente para monitorear las unidades mantenidas en existencia en las bodegas y facturar los pedidos.
- Ventas para realizar la planificación de producción y pronósticos.
- Producción para realizar el cumplimiento eficiente en la gestión del código de barra.

La responsabilidad de la ejecución permanece en los Gerentes y jefes de las áreas antes mencionadas, supervisores y encargados de almacén.



#### 4.5.2 PLAN DE NEGOCIACION CON CLIENTES

Al realizar el análisis de devolución por cliente se pudo identificar que una de las causas principales por la cual el cliente realiza devoluciones es por producto en mal estado, esto se debe directamente a la manipulación y condiciones de almacenaje en las bodegas de los clientes. Para contrarrestar esta problemática se propone un plan de negociación bajo un proceso de ganar-ganar, de modo que pueda beneficiar a los clientes con mayor número de devoluciones y a la distribuidora Unimerc.

El plan consiste primeramente en realizar auditorías por parte de la empresa Unimerc para verificar cuales son las condiciones de almacenamiento de producto en la bodega de los clientes, poder observar el cuidado que se le brinda al producto como ser: rotación de inventarios,

contaminación cruzada de un producto a otro, control de roedores e insectos, inocuidad en el manejo de productos perecederos, etc.

Con el propósito de reducir las devoluciones por producto en mal estado se propone realizar un análisis de devoluciones sobre ventas por clientes, para determinar un porcentaje de descuento sobre las compras mensuales por cero devoluciones de producto por causa antes mencionada, como parte de ese proceso se pretende coordinar capacitaciones sobre todas las acciones implícitas en la buena gestión de almacenaje y manipulación de producto.

El personal involucrado en la ejecución de esta propuesta es la fuerza de ventas, marketing, servicio al cliente y la supervisión del Gerente de ventas que pueda verificar el cumplimiento de cero devoluciones por producto en mal estado.

#### 4.5.3 CREACIÓN DE UN SERVICIO POSTVENTA

Actualmente grupo Jaremar no cuenta con un departamento postventa que realice la gestión de verificar el servicio que se brinda a la amplia cartera de clientes como ser: Supermercados, bodegas, abarroterías, pulperías, clientes artesanales etc. Dada la oportunidad de mejorar los procesos implícitos en la gestión de devoluciones de la distribuidora Unimerc hemos considerado la creación de un departamento que brinde seguimiento a las quejas y devoluciones realizadas por los clientes como se detalla en la descripción de puesto del Anexo 1 y 2; con el fin de brindar un servicio más personalizado y fidelizar los clientes potenciales que la empresa ha adquirido por ofrecer marcas líderes y de calidad en el mercado nacional.

Dado el análisis realizado de las principales causas de devolución y utilizando el grafico de Pareto podemos constatar que el 50.60% de producto devuelto registrado en el formato de quejas y reclamos no está identificado con la causa correcta debido a la falta de compromiso y lealtad por parte del personal de ventas en el cumplimiento adecuado de sus tareas diarias, las mismas que pudimos constatar al realizar llamadas al azar a clientes de la organización donde nos manifestaban que los vendedores no les realizan las visitas, que reciben un mal servicio entre otros. Por lo que con la creación de este departamento esperamos reducir un 50% lo cual equivale

a un aproximado de Lps.11, 508,658.45 de las devoluciones que actualmente se atribuyen a distribución ya sea por: negocio cerrado, cliente no quiere le producto, cliente no tiene dinero etc.

Para complementar la creación de servicio postventa se propone una planificación de un programa de capacitación con el fin de crear fidelidad y reforzar los valores en cada uno del personal que conforma la fuerza de ventas. Que los vendedores se sientan comprometidos con la empresa mostrando firmeza y dedicación en cada una de las tareas diarias, demostrando fidelidad con la compañía al momento de negociar con los clientes y que al realizar el trabajo puedan resaltar cada uno de los valore morales tanto personales como los de la organización



**Tabla 23. Sueldos y salarios departamento de Post-Venta**

Departamento de Servicio Post Venta			SUELDOS Y SALARIOS									
No empleados	Salario Mensual por empleado (Lps)	PLANILLA	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
2	15,000.00		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	270,000.00
Total Planilla			30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	270,000.00
Prestaciones	12.00%	B E N E F I C I O S	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	32,400.00
Decimo tercer mes	8.35%		2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	22,545.00
Decimo cuarto mes	8.35%		2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	2,505.00	22,545.00
Reserva laboral	1.32%		396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	3,564.00
Prev. Laboral	1.50%		183.53	183.53	183.53	183.53	183.53	183.53	183.53	183.53	183.53	3,783.53
Seguro	6.10%		1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	1,830.00	16,470.00
Seguro Médico	540		540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Seguro de vida	100		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
INFOP	1.00%		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	2,700.00
Total Beneficios Legales			11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	11,959.53	107,635.78

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.4 MODIFICAR FORMATO DE DEVOLUCIÓN

Actualmente la empresa Unimerc registra las causas de devolución en un formato en físico donde se especifican los motivos por el cual el cliente devuelve el producto de forma general y no a detalle. Esto ha causado que al momento de digitar las devoluciones en el sistema no se puedan analizar de forma correcta, desconociendo si las causas por devoluciones son debido a una inadecuada manipulación en la bodega de la empresa o del cliente, una baja rotación en los inventarios, pedido diferente a lo que el cliente solicito, llegadas tardías al cliente por parte del personal de ventas etc.

Se propone modificar el formato actual ver anexo 3, por el formato presentado en el Anexo 4 y llevar dicho formulario en digital donde los vendedores que reciben la devolución puedan registrar las causas de forma inmediata por medio de una Tablet con conexión a internet, y que dicha información llegue de forma inmediata al servicio de post-venta.

Este formato tendrá la descripción de la queja y las diferentes causas por la cual el cliente no quiere el producto como se detalla a continuación:

- Distribución: entrega tardía, producto faltante o de más.
- Servicio: cliente no realizo el pedido, diferencia con los precios negociados.
- Calidad: mal codificado, fuera de especificación.
- Cliente: baja rotación, producto en mal estado por manipulación en bodega de los clientes.

#### 4.6 CONTROLAR

Una vez se implementen las propuestas desarrolladas en esta investigación se debe verificar el cumplimiento de los siguientes controles, los cuales permitirán evaluar el impacto de estas acciones por medio de indicadores y un seguimiento exhaustivo al cumplimiento de las mejoras planteadas.

Tabla 24. Indicadores de control

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>
<b>Servicio al cliente</b> <b>(Servicio postventa)</b>	Indica la satisfacción del cliente durante y después de haber realizado la compra así como atender quejas, reclamos y devoluciones directas.	Cantidad de devoluciones mensuales (en lempiras )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Pareto (80-20)</li> <li>• N. de quejas recibidas /Unidad de tiempo</li> </ul>	Solución de quejas en un período no mayor a 3 días.
<b>Devolución por cliente</b> <b>(Producto en mal estado)</b>	Indica el grado de cumplimiento de los clientes contra el acuerdo de cero devoluciones por producto en mal estado.	Porcentaje de devoluciones por cliente  (Análisis de causas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devolución por producto en mal estado / Ventas X 100</li> </ul>	Cero devoluciones por producto en mal estado.
<b>Pedidos sobre inventarios reales</b> <b>(No hay producto)</b>	Indica la relación entre los pedidos facturados y producto existente en almacén.	Cantidad de producto real en inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos en el sistema de la empresa.</li> </ul>	Disminución de un 50% sobre la causa de no hay producto.
<b>Causas reales de devolución</b> <b>(Formato digital)</b>	Expresa el grado de compromiso y lealtad por parte del personal de ventas al describir las causas reales de devolución.	Cantidad de causas reales por devolución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos electrónica.</li> <li>• Análisis de causas potenciales.</li> </ul>	Conocer las causas reales de devolución y medir el desempeño del personal de ventas, por medio de la clasificación en el nuevo formato de devoluciones.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para dar una respuesta a nuestra prueba de hipótesis se realizó un análisis de las causas descritas en el diagrama de pareto e identificamos las variables que son directamente relacionadas con el porcentaje de devoluciones, mediante un cuadro que nos muestra la cantidad de devoluciones en libras, el porcentaje acumulado y el porcentaje total por variable la cual se obtuvo de la base de datos analizada de enero a diciembre 2017.

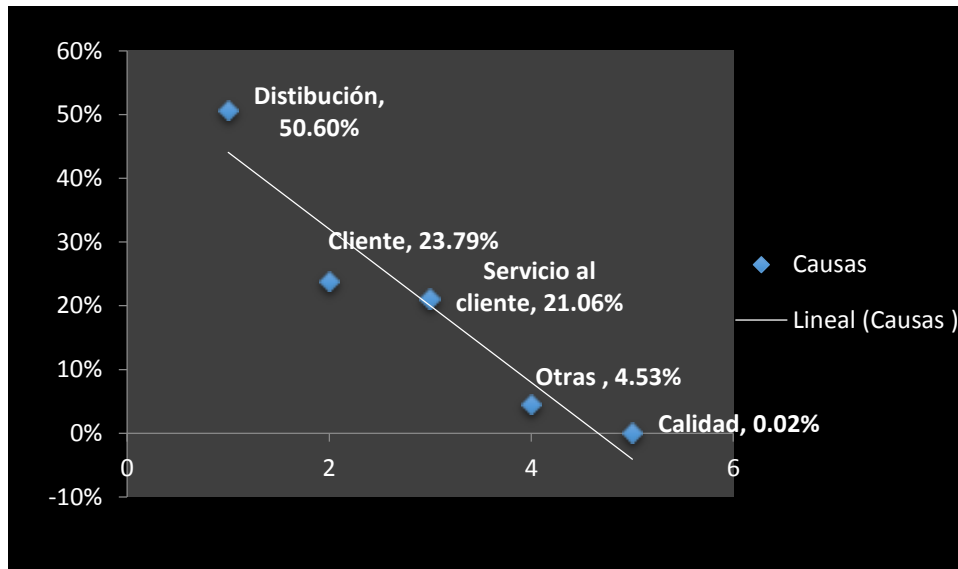
**Tabla 25. Clasificación de devoluciones por variables**

Variables relacionadas	Causas por variable	Cantidad en libras	Porcentaje acumulado	Porcentaje por variable
Distribución	Cliente no quiere el producto	1492921.74	39.23%	50.60%
	Cliente no tiene dinero	426659.4	11.21%	
	Llegada tardía	6238.13	0.16%	
Cliente	Producto en Mal Estado	713282.93	18.74%	23.79%
	Poca rotación de Producto	32969.77	0.87%	
	Producto próximo a vencerse	159146.11	4.18%	
Servicio al cliente	No hay producto	459578.45	12.08%	21.06%
	Nota de crédito por Diferencia en Precio	98948.2	2.60%	
	Pedido diferente con factura	7540.28	0.20%	
	Cliente no realizó el pedido	235425.34	6.19%	
Otras Causas	Negocio cerrado	172254.16	4.53%	4.53%
Calidad	Código de barra incorrecto	788.14	0.02%	0.02%

Fuente: Elaboración propia

Ho: El porcentaje de las causas de devolución de UNIMERC, no es directamente afectado por la calidad, canales de distribución y las políticas y procedimientos de devolución.

Hi: El porcentaje de las causas de devolución de UNIMERC, es directamente afectado por la calidad, canales de distribución, y las políticas y procedimientos de devolución.



**Figura 39. Comprobación de hipótesis**

Fuente: Elaboración Propia

La grafica de dispersión nos muestra las variables que predominan en el análisis y el porcentaje de devoluciones del producto, dando como resultado que la distribución alcanza el 50% de las causas, la calidad del producto llega al 0.02% y las políticas y procedimientos actuales de devolución no están siendo efectivas, ya que solo se cuenta con una política enfocada en productos no conforme, excluyendo causas que si predominan en el aumento de devoluciones de UNIMERC. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula ya que las variables de calidad del producto, canales de distribución y políticas/procedimientos son causas que afectan directamente el porcentaje de devolución total.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentaran las respuestas a las preguntas de investigación definidas en el capítulo uno, las cuales se realizaron por medio de las entrevistas realizadas a las personas involucradas en los procesos. Se obtuvieron datos relevantes los cuales nos permitió analizar, medir e identificar riesgos.

### 5.1 CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentará la culminación de la investigación en donde se detallarán los alcances de los objetivos y las respuestas a las preguntas establecidas en el capítulo I, misma información es generada de los resultados obtenidos del análisis de la muestra utilizada por medio de la base de datos de la organización; hasta llegar a la presentación de conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos.

- 1) La calidad del producto no es una causa significativa en el porcentaje de devoluciones de Unimerc, ya que esta solo representa el 0.02% del total de devoluciones en el período evaluado, el cual en su mayoría no se da por atributos de producto como tal si no que su causa principal es por impresión incorrecta en el código de barra, tras realizar la investigación se pudo determinar que la mayoría de los eventos presentados por devolución de los clientes son a causa de producto en mal estado, el cual en su mayoría se debe a una incorrecta manipulación y condiciones de almacenaje no aptas por parte de los clientes, en su mayoría proveniente por los supermercados.
- 2) Los canales de distribución es un proceso fundamental de Unimerc para brindar un servicio de calidad a sus clientes, el cual actualmente no está siendo medido de la forma correcta ya que existen causas como ser: clientes no quiere el producto que representa el 39.23% de las devoluciones el cual en su mayoría es porque la ruta asignada a ese sector no llega a tiempo, por lo que el cliente busca suplir su necesidad por otros medios. Cliente no tiene dinero el cual representa un 11.21% de las devoluciones las cuales son originadas por la misma demora de las rutas de entrega, al integrar estas causas obtenemos un 50.60% sobre las devoluciones totales.

- 3) Las políticas y procedimientos actuales no son efectivas para el control de devoluciones en la empresa ya que solo se cuenta con una política enfocada en las devoluciones por producto no conforme, dejando por fuera las principales causas de devolución identificadas en esta investigación. Los procesos establecidos para captar la información de las devoluciones no es eficiente ya que no se cuenta con un programa que nos proporcione información real, así como también contiene causas que no nos representan la realidad por la que se originan estos eventos. Otro punto importante es que no realizan una retroalimentación al cliente del servicio que reciben, por lo que se pierde información valiosa para poder mejorar los procesos que conlleva la entrega de producto.
- 4) La cantidad de devoluciones en el período de enero a diciembre 2017, fue de Lps.45,488,768.57 que representa el 1.59% de las devoluciones sobre ventas, impactando directamente en los costos operativos de la organización (mano de obra, almacenamiento, transporte, reproceso etc.) debido a que la empresa no cuenta con los controles adecuados para el manejo de quejas, reclamos y devoluciones del producto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones que se derivan de la investigación realizada con el objetivo de alta gerencia mantener el porcentaje de devolución en menos de 1%.

- 1) Implementar un procedimiento de planificación de producción estratégica, que permita comunicar efectivamente la cantidad de producto que demandan los clientes a las divisiones manufactureras, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado en el tiempo requerido por el cliente.
- 2) Realizar plan capacitación y sensibilización de acorde a las oportunidades de mejora identificadas en todas las áreas involucradas en los procesos administrativos y de producción, como ser distribución, servicio al cliente, almacenaje y ventas; con el fin de reducir el porcentaje de devolución existente y crear sentido de pertenencia en pro de la mejora continua de la organización.

- 3) Para lograr una mayor eficiencia y contribuir a la mejora continua, se recomienda el análisis de los procedimientos de forma trimestral que permita medir el cumplimiento e identificar oportunidades de mejora en los procesos, contribuyendo a la reducción de costos operativos que impacten en una mayor rentabilidad de la organización.
- 4) Realizar un análisis de la capacidad actual de rutas de distribución para garantizar el cumplimiento de entrega eficaz a los clientes, y en base a esos resultados determinar si es necesario o no el aumento de flota o la redistribución de rutas para tener una mayor cobertura a nivel nacional.
- 5) Analizar la remuneración de comisiones actuales de la fuerza de ventas y evaluar la posibilidad de implementar un cambio de gratificación basada en las ventas efectivas (ventas realizadas – devoluciones).



## BIBLIOGRAFÍA

Anaya Tejero, J. J. (2008). Almacenaje, análisis, diseño y organización. Madrid: ESIC .

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme C.A.

Carro, & González. (2012, p.26). Administración de la calidad total. Buenos Aires.

CentralAmericaData. (21 de Diciembre de 2017). CentralAmericaData. Obtenido de [https://en.centralamericadata.com/es/article/home/El\\_negocio\\_del\\_aceite\\_de\\_palma\\_en\\_Centroamrica](https://en.centralamericadata.com/es/article/home/El_negocio_del_aceite_de_palma_en_Centroamrica)

CentralAmericaData. (30 de Noviembre de 2017). CentralAmericaData. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Honduras\\_Actividad\\_economica\\_crece\\_al\\_53](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Honduras_Actividad_economica_crece_al_53)

consumoteca. (13 de Enero de 2010). consumoteca. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/comercio/comercio-en-general/devoluciones/>

Escudero Serrano, J. (2011, p.209). Almacenaje de productos. España: Ediciones Parainfo.

Escudero Serrano, J. (2011, p.8). Almacenaje de productos. España: Ediciones Parainfo.

European Palm Oil Alliance. (S.F. de 2016). European Palm Oil Alliance. Obtenido de <https://www.palmoilandfood.eu/es/producci%C3%B3n-del-aceite-de-palma>

Farfán, J. M. (2017). Mejora de procesos en una empresa comercializadora de productos de limpieza, consumo masivo y nutrición animal. Lima, Perú.

Grupo Jaremar. (S.F de 2014). Grupo Jaremar. Obtenido de <http://www.jaremar.com/nuestras-empresas/>

Heizer, J., & Render, B. (2009, p.198). Principio de administración de operaciones. México: Pearson.

Martínez, C. R. (22 de Agosto de 2016). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>

Mora Garcia, L. A. (2016). Gestión Logística Integral. Bogotá: ECOE.

Oficina Comercial de Chile en Honduras. (S.F de 2013). ProChile. Obtenido de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1368736388honduras\\_alimentos\\_procesados\\_canales\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1368736388honduras_alimentos_procesados_canales_2013.pdf)

Quintero, H. M. (Septiembre de 2010). hildamarinagonzalez2010. Obtenido de <http://hildamarinagonzalez2010.blogspot.com/p/documentos.html>

Retana, K. (28 de Septiembre de 2007). LaRepublica. Obtenido de [https://www.larepublica.net/noticia/clientes\\_de\\_walmart\\_podran\\_devolver\\_mercaderia](https://www.larepublica.net/noticia/clientes_de_walmart_podran_devolver_mercaderia)

Rouse. (julio de 2014). TechTarget. Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-estadistico>

Rouse, M. (2012). TechTarget. Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>

Rouse, M. (2014). TechTarget. Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-estadistico>

Sampieri. (2010). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación (pág. 613). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sejze, R. (8 de Junio de 2016). Calidad Total. Obtenido de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/06/dmaic-las-5-fases-del-proceso-de.html>

Técnicas, I. u. (2009). Herramientas para la mejora de la calidad. Uruguay: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

Torrent, L. (20 de Mayo de 2013). UnitedExplanations. Obtenido de <http://www.unitedexplanations.org/2013/05/20/las-10-empresas-que-controlan-casi-todo-lo-que-consumes-diariamente/>

# ANEXOS


## ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>		Revisión: 01									
DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha: 10 de marzo 2018									
<b>UNIMERC S.A. de C.V</b>	<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de calidad de servicio/venta									
	<b>A quien reporta:</b>	Gerente comercial									
	<b>Proceso:</b>	<b>Post-venta</b>									
	<hr/>										
	<b>Educación Requerida:</b>	Nivel Universitario o pasante de carrera universitaria en área Administración, Ingeniería Industrial y Mercadeo									
	<b>Experiencia:</b>	Dos años mínimo en gestiones de ventas o mercadeo.									
	<b>Otros:</b>	Manejo de paquetes de computación.									
	<hr/>										
	<b>Competencia Requerida:</b>										
	- <b>Habilidades y destrezas:</b>										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td>◆ Excelente relaciones interpersonales</td></tr> <tr><td>◆ Habilidad para lograr resultados bajo presión</td></tr> <tr><td>◆ Habilidad para trabajar en equipo</td></tr> <tr><td>◆ Habilidad para resolver problemas rápidamente.</td></tr> <tr><td>◆ Sentido analítico en la toma de decisiones</td></tr> <tr><td>◆ Habilidad para negociar con clientes</td></tr> <tr><td>◆ Sentido de propiedad bien desarrollado</td></tr> <tr><td>◆ Capacidad de comunicarse de forma clara y oportuna</td></tr> <tr><td>◆ Interés en su capacidad y desarrollo personal y profesional</td></tr> <tr><td>◆ Interés en participar en la mejora continua de los sistemas de gestión (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud ocupacional)</td></tr> </tbody> </table>		◆ Excelente relaciones interpersonales	◆ Habilidad para lograr resultados bajo presión	◆ Habilidad para trabajar en equipo	◆ Habilidad para resolver problemas rápidamente.	◆ Sentido analítico en la toma de decisiones	◆ Habilidad para negociar con clientes	◆ Sentido de propiedad bien desarrollado	◆ Capacidad de comunicarse de forma clara y oportuna	◆ Interés en su capacidad y desarrollo personal y profesional	◆ Interés en participar en la mejora continua de los sistemas de gestión (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud ocupacional)
◆ Excelente relaciones interpersonales											
◆ Habilidad para lograr resultados bajo presión											
◆ Habilidad para trabajar en equipo											
◆ Habilidad para resolver problemas rápidamente.											
◆ Sentido analítico en la toma de decisiones											
◆ Habilidad para negociar con clientes											
◆ Sentido de propiedad bien desarrollado											
◆ Capacidad de comunicarse de forma clara y oportuna											
◆ Interés en su capacidad y desarrollo personal y profesional											
◆ Interés en participar en la mejora continua de los sistemas de gestión (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud ocupacional)											
<b>Conocimientos específicos o formación requerida del puesto:</b>											
<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr><td>◆ Conocer el procedimiento a seguir en caso de presentarse quejas o reclamos de los clientes.</td></tr> <tr><td>◆ Conocimiento de la cartera de créditos de la compañía.</td></tr> <tr><td>◆ Conocimientos de facturación y liquidación.</td></tr> <tr><td>◆ Conocimiento de normas y estándares de calidad, Gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.</td></tr> <tr><td>◆ Conocimientos del sistema de gestión integrado(política, aspectos ambientales , controles operacionales y del procedimiento de preparación y respuesta ante emergencias e instrucciones relacionadas con su área de trabajo)</td></tr> </tbody> </table>		◆ Conocer el procedimiento a seguir en caso de presentarse quejas o reclamos de los clientes.	◆ Conocimiento de la cartera de créditos de la compañía.	◆ Conocimientos de facturación y liquidación.	◆ Conocimiento de normas y estándares de calidad, Gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.	◆ Conocimientos del sistema de gestión integrado(política, aspectos ambientales , controles operacionales y del procedimiento de preparación y respuesta ante emergencias e instrucciones relacionadas con su área de trabajo)					
◆ Conocer el procedimiento a seguir en caso de presentarse quejas o reclamos de los clientes.											
◆ Conocimiento de la cartera de créditos de la compañía.											
◆ Conocimientos de facturación y liquidación.											
◆ Conocimiento de normas y estándares de calidad, Gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.											
◆ Conocimientos del sistema de gestión integrado(política, aspectos ambientales , controles operacionales y del procedimiento de preparación y respuesta ante emergencias e instrucciones relacionadas con su área de trabajo)											


## ANEXO 2. CONTINUACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>		Revisión: 01								
DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha: 10 de marzo 2018								
<b>UNIMERC S.A. de C.V</b>	<b>Responsabilidades</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Controlar la ejecución de todas las actividades inherentes a la entrega de los productos al cliente.</li> <li>◆ Informar sobre problemas de entrega.</li> <li>◆ Realizar mínimo 2 encuestas de satisfacción al 100% de los clientes al año.</li> <li>◆ Realizar llamadas al azar de acorde a las entregas del día para evaluar el servicio.</li> <li>◆ Dar seguimiento a las quejas y devoluciones por parte del cliente.</li> <li>◆ Dar propuestas de mejora ante las oportunidades que se deriven de las llamadas.</li> <li>◆ Validar el cumplimiento de la negociación de cero devoluciones por producto en mal estado.</li> <li>◆ Visitas a clientes para evaluar las condiciones de almacenaje de producto.</li> <li>◆ Plan de sensibilización del manejo de producto a los clientes.</li> <li>◆ Cumplir los reglamentos, normas y políticas de la compañía (Internas, Calidad, Ambiental y de Salud y Seguridad Ocupacional)</li> <li>◆ Cumplir y Hacer cumplir los requisitos y especificaciones establecidos por nuestros clientes y partes interesadas (Calidad, Ambiental y de Salud y Seguridad Ocupacional)</li> <li>◆ Contribuir al cumplimiento de la política y objetivos del Sistema de Gestión en control y seguridad BASC.</li> </ul>									
	<b>Relaciones con Clientes Internos y Externos</b>									
	<b>Internos</b>	<table border="1"> <tr><td>Producción</td></tr> <tr><td>Compras</td></tr> <tr><td>Gerencia de Planta</td></tr> <tr><td>Bodegas de producto Terminado</td></tr> <tr><td>Servicio al cliente</td></tr> <tr><td>Ventas</td></tr> <tr><td>Gerencia General</td></tr> <tr><td>Créditos y liquidaciones</td></tr> </table>	Producción	Compras	Gerencia de Planta	Bodegas de producto Terminado	Servicio al cliente	Ventas	Gerencia General	Créditos y liquidaciones
	Producción									
	Compras									
	Gerencia de Planta									
	Bodegas de producto Terminado									
	Servicio al cliente									
	Ventas									
Gerencia General										
Créditos y liquidaciones										
<b>Externos</b>	<table border="1"> <tr><td>Cientes de Unimerc</td></tr> </table>	Cientes de Unimerc								
Cientes de Unimerc										
<b>Autoridad</b>										
<table border="1"> <tr><td>Ninguna</td></tr> </table>		Ninguna								
Ninguna										

### ANEXO 3. REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS ACTUAL

	<b>REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	Revisión: 04 Fecha: 24 Febrero 2016																																																																																																																						
El presente Formato ha sido elaborado para conocer las Quejas y Reclamos de nuestros clientes, con el fin de tomar acciones pertinentes para poder servirle cada vez mejor.																																																																																																																								
Nombre del Cliente: _____ Código cliente: _____ Fecha: _____ Nombre del Negocio: _____ Tel./Cel. _____ Dirección: _____ Nombre del Vendedor: _____ Ruta: _____																																																																																																																								
<b>Descripción de las Quejas o Reclamos :</b> # Factura (s): _____																																																																																																																								
1.- Producto Faltante <input type="checkbox"/> 2.- Entrega Tardía <input type="checkbox"/> 3.- Diferencia en los precios Negodados <input type="checkbox"/> 4.- Producto No Conforme: <input type="checkbox"/> a.- Cajas Rotas <input type="checkbox"/> b.- Cajas Manchadas <input type="checkbox"/> c.- Derretido <input type="checkbox"/> d.- Fugas en el Envase <input type="checkbox"/>	5.- Cliente no realizó pedido <input type="checkbox"/> 6.- Mala facturación <input type="checkbox"/> 7.- Código de barra incorrecto <input type="checkbox"/> 8.- Error de carga ( bodega) <input type="checkbox"/> e.- Mal Codificado <input type="checkbox"/> f.- Bolsas Rotas <input type="checkbox"/> g.- Sin Olor/ Mal Olor <input type="checkbox"/> h.- Otro (especifique) <input type="checkbox"/>																																																																																																																							
si es otra la causa, Explique de manera más amplia el motivo de su queja.																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Código</th> <th rowspan="2">Descripción del Producto</th> <th colspan="2">Cantidad</th> <th rowspan="2">Observaciones</th> </tr> <tr> <th>Entero</th> <th>Fracción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Código	Descripción del Producto	Cantidad		Observaciones	Entero	Fracción																																																																																																														
Código	Descripción del Producto	Cantidad				Observaciones																																																																																																																		
		Entero	Fracción																																																																																																																					
9.- Mala Atención por parte de:																																																																																																																								
a.- Motorista <input type="checkbox"/> b.- Ayudante <input type="checkbox"/> c.- Vendedor <input type="checkbox"/> d.- Otro: _____	_____ <i>Firma Autorizada</i>																																																																																																																							
10.- Otra Causa: _____ Explique de manera más amplia el motivo de su queja: _____ _____ _____ _____																																																																																																																								
Solución/Respuesta a la Queja: _____ _____ _____																																																																																																																								
Nombre de quien registró la queja: _____ Departamento: _____ Responsable de seguimiento y solución: _____ Requiere Acción correctiva: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Número de acción: _____																																																																																																																								

## ANEXO 4. REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS PROPUESTO

	<b>REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	Revisión: 04 Fecha : 24 Febrero 2016																																											
El presente Formato ha sido elaborado para conocer las Quejas y Reclamos de nuestros clientes, con el fin de tomar acciones pertinentes para poder servirle cada vez mejor.																																													
Nombre del Cliente: _____ Código cliente: _____ Fecha: _____ Nombre del Negocio: _____ Tel./Cel. _____ Dirección: _____ Nombre del Vendedor: _____ Ruta: _____																																													
<b>Descripción de las Quejas o Reclamos :</b> # Factura (s): _____																																													
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Distribución</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Servicio</b></td> </tr> <tr> <td>1.- Producto Faltante o de más <input type="checkbox"/></td> <td>3.- Cliente no realizó pedido <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2.- Entrega Tardía <input type="checkbox"/></td> <td>4.- Diferencia en los precios Negociados <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Calidad</b></td> </tr> <tr> <td>5.- Código de barra incorrecto <input type="checkbox"/></td> <td>7.- Producto en Mal Estado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6.- Producto No Conforme: <input type="checkbox"/></td> <td>8.- Rotación de inventarios <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>a.- Cajas Rotas <input type="checkbox"/></td> <td>e.- Mal Codificado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>b.- Cajas Manchadas <input type="checkbox"/></td> <td>f.- Bolsas Rotas <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c.- Derretido <input type="checkbox"/></td> <td>g.- Sin Olor/ Mal Olor <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>d.- Fugas en el Envase <input type="checkbox"/></td> <td>h.- Otro (especifique) <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<b>Distribución</b>	<b>Servicio</b>	1.- Producto Faltante o de más <input type="checkbox"/>	3.- Cliente no realizó pedido <input type="checkbox"/>	2.- Entrega Tardía <input type="checkbox"/>	4.- Diferencia en los precios Negociados <input type="checkbox"/>	<b>Calidad</b>		5.- Código de barra incorrecto <input type="checkbox"/>	7.- Producto en Mal Estado <input type="checkbox"/>	6.- Producto No Conforme: <input type="checkbox"/>	8.- Rotación de inventarios <input type="checkbox"/>	a.- Cajas Rotas <input type="checkbox"/>	e.- Mal Codificado <input type="checkbox"/>	b.- Cajas Manchadas <input type="checkbox"/>	f.- Bolsas Rotas <input type="checkbox"/>	c.- Derretido <input type="checkbox"/>	g.- Sin Olor/ Mal Olor <input type="checkbox"/>	d.- Fugas en el Envase <input type="checkbox"/>	h.- Otro (especifique) <input type="checkbox"/>																							
<b>Distribución</b>	<b>Servicio</b>																																												
1.- Producto Faltante o de más <input type="checkbox"/>	3.- Cliente no realizó pedido <input type="checkbox"/>																																												
2.- Entrega Tardía <input type="checkbox"/>	4.- Diferencia en los precios Negociados <input type="checkbox"/>																																												
<b>Calidad</b>																																													
5.- Código de barra incorrecto <input type="checkbox"/>	7.- Producto en Mal Estado <input type="checkbox"/>																																												
6.- Producto No Conforme: <input type="checkbox"/>	8.- Rotación de inventarios <input type="checkbox"/>																																												
a.- Cajas Rotas <input type="checkbox"/>	e.- Mal Codificado <input type="checkbox"/>																																												
b.- Cajas Manchadas <input type="checkbox"/>	f.- Bolsas Rotas <input type="checkbox"/>																																												
c.- Derretido <input type="checkbox"/>	g.- Sin Olor/ Mal Olor <input type="checkbox"/>																																												
d.- Fugas en el Envase <input type="checkbox"/>	h.- Otro (especifique) <input type="checkbox"/>																																												
Si es otra la causa explique de manera más amplia el motivo de su queja. _____ _____ _____ _____																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Código</th> <th rowspan="2">Descripción del Producto</th> <th colspan="2">Cantidad</th> <th rowspan="2">Observaciones</th> </tr> <tr> <th>Entero</th> <th>Fración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Código	Descripción del Producto	Cantidad		Observaciones	Entero	Fración																																			
Código	Descripción del Producto	Cantidad				Observaciones																																							
		Entero	Fración																																										
9.- Mala Atención por parte de:			_____ <i>Firma Autorizada</i>																																										
a.- Motorista <input type="checkbox"/> b.- Ayudante <input type="checkbox"/> c.- Vendedor <input type="checkbox"/> d.- Otro: _____																																													
10.- Otra Causa: _____ Explique de manera más amplia el motivo de su queja: _____ _____ _____																																													
Solución/ Respuesta a la Queja: _____ _____																																													
Nombre de quien registró la queja: _____ Departamento: _____ Responsable de seguimiento y solución: _____																																													
Requiere Acción correctiva: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			Número de acción: _____																																										