

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia*

***ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR
ENCUENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS
DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS
CARNICAS INTEGRADAS, COSTA RICA, EN
EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2022.***

ZAIDA UMAÑA CALVO

Agosto, 2022

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE IMAGENES.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS	xi
AGRADECIMIENTOS.....	xii
DEDICATORIA.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.2. Delimitación del problema	15
1.1.3. Justificación.....	15
1.2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1.MARCO TEÓRICO	19
2.1.1 Teoría de Mejora Continua.....	19
2.1.1.1 Antecedentes.....	20
2.1.1.2 Beneficios de contar con las prácticas de mejora continua.....	22
2.1.1.3 Técnicas.....	23
2.1.1.3.1 Clasificación.....	23
2.1.1.3.2 Grupo 1.....	23
2.1.1.3.3 Grupo 2.....	24
2.1.1.3.4 Grupo 3.....	25
2.1.2 Teoría implementación del cambio	26
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.2.1. Procesos.....	30
2.2.1.1.Importancia de los procesos	32

2.2.2. Diferentes tipos de procesos	33
2.2.1.2. Clasificación de procesos	33
2.2.1.3. Tipos de indicadores en los procesos	35
2.2.2. Procedimientos	37
2.3. MARCO CONTEXTUAL	39
2.3.1 Reseña Histórica	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1. ENFOQUE	45
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	46
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	46
3.1.3 Enfoque mixto	47
3.2. ALCANCE.....	48
3.2.1.Descriptivo.....	48
3.2.2 Exploratorio	49
3.3 DISEÑO	49
3.3.1 Diseño Cuantitativo	49
3.3.1.1 Investigación Experimental.....	50
3.3.1.2 Experimentos	50
3.3.1.3 Preexperimento	51
3.3.1.4 Cuasiexperimentos	51
3.3.3 Investigación No Experimental	51
3.3.3.1. Trasversal	52
3.3.3.2 Longitudinal	52
3.3.3.3 Diseño Cualitativo.....	52
3.3.3.4. Teoría Fundamental.....	53
3.3.3.5 Narrativo	53
3.3.3.6 Biográfico	53
3.3.3.7 Estudio de Casos	54
3.3.3.8 Diseño Fenomenológico	54
3.3.3.9 Diseño Hermenéutico.....	54
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Tipo de muestra	56

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	56
3.4.4. Consideraciones éticas.....	57
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.5.1 Fuentes de información	57
3.5.1 Fuentes primarias.....	58
3.5.1 Fuentes secundarias	59
3.5.2 Técnicas de recolección de datos.....	59
3.5.3 Instrumentos de recolección de datos.....	59
3.5.3.1 Cuestionario	59
3.5.3.1.1 Preguntas cerradas.....	60
3.5.3.1.2 Las preguntas abiertas	60
3.5.3.1.3 Likert.....	60
3.5.3.1 Validación de instrumentos.....	61
3.5.3.1.1 La validez.....	61
3.5.3.1.2 La confiabilidad o fiabilidad.....	61
3.5.3.1.3 La objetividad	61
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS	62
3.6.1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables y unidades de análisis.....	62
3.7. ESTRATÈGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	68
4.1. Encuesta colaboradores	69
4.2. Entrevista experto con preguntas abiertas	79
4.3. Entrevista supervisores y coordinador del despacho de Industrias Cárnicas con preguntas abiertas.	82
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	89
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	103
7.1. Nombre de la propuesta.....	104
7.2. Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	104
7.3. Objetivo general	104
7.3.1 Objetivos específicos.....	104
7.4. Cronograma de actividades y responsables.....	104

7.5. Presupuesto necesario para su implementación	107
7.6. Fases de la propuesta	107
BIBLIOGRAFIA.....	113
7.7. Referencias	114
ANEXO	120
Lista de Anexos.....	121
.....	134
.....	135

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Excelencia en las operaciones: La mejora continua	21
Imagen 2. procesos de implementación de cambio ADKAR	28
Imagen 3. Esquema de un proceso.....	31
Imagen 4. Clasificación de procesos.....	34
Imagen 5. Cantón de Alajuela.....	39
Imagen 6. Ubicación geográfica Satelital Industrias Cárnicas Integradas.....	40
Imagen 7. Organigrama de la organización	42
Imagen 8. Despacho ICI	43
Imagen 9. Metodología de Investigación.....	45
Imagen 10. Diseño cuantitativo clasificación	50
Imagen 11. Fuente de información	58
Imagen 12. Flujo de procesos	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo de ahorro por implementación del plan preventivo	14
Tabla 2. Colaboradores del departamento de alisto	56
Tabla 3. Criterios de inclusión y de exclusión.....	57
Tabla 4. Cuadro de operacionalización de las variables	63
Tabla 5. ¿Considera el proceso actual de alisto como el más adecuado?	69
Tabla 6.¿Considera que la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas en la actualidad es el más adecuado?.....	70
Tabla 7. ¿Considera el proceso actual utilizado en el departamento de alisto es el más productivo?	71
Tabla 8. ¿Cree que se puede aplicar un proceso de alisto más eficiente que el utilizado actualmente?	72
Tabla 9. ¿Considera como alistador de área que el recorrido utilizado actualmente por los alistadores para realizar su función es el más productivo?	73
Tabla 10. ¿Considera que el desarrollo de una herramienta que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo?.....	74
Tabla 11. Considera como alistador que los tiempos de desplazamiento actuales con la cantidad de pedidos recibidos son los más eficientes y productivos.....	75
Tabla 12. ¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta como alistadores?.	76
Tabla 13. ¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto?.....	77
Tabla 14. ¿Considera el espacio actual es el más adecuado para realizar el proceso de alisto de la mejor manera?.....	78
Tabla 15. Análisis de pedidos	88
Tabla 16. Promedio reducción cantidad de pedidos diaria	96
Tabla 17. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 1	99
Tabla 18. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 2.....	101
Tabla 19. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 3.....	102
Tabla 20. Cronograma de Actividades.....	105

Tabla 21. Presupuesto 107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Opinión de asociado proceso actual de alisto.	70
Gráfico 2. Opinión de asociado acerca de cantidad de pedidos recibidos en la actualidad.	71
Gráfico 3. Opinión de asociados, acerca de proceso de alisto actual.	72
Gráfico 4. Opinión de colaboradores acerca de la eficiencia del proceso actual de alisto.	73
Gráfico 5. ¿Consulta de la productividad del proceso actual de alisto?	74
Gráfico 6. Opinión acerca, si el desarrollo de una herramienta de simplificación de pedidos seria de beneficio para el alisto.	75
Gráfico 7. Consulta realizada a colaboradores de productividad y eficiencia en los desplazamientos actuales.	76
Gráfico 8. Consulta alistadores de beneficio si se desarrolla herramienta que simplifique cantidad de pedidos.	77
Gráfico 9. Unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto	78
Gráfico 10. Se consulta alistadores acerca del espacio actual de área de trabajo si es adecuada.	79

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar este proyecto, dándome la fuerza para luchar cada día.

A mis hijos que formaron parte importante en este proceso motivándome cada día a seguir adelante y lograr los objetivos planteados.

A mi familia que con su apoyo y cariño te cargan de energía, suficiente para esforzarte y ser mejor cada día.

Y muy especialmente a mi tutor, profesor Seir Chacon, por ser esa guía en este proceso, por su carisma y excelencia que lo caracteriza, muchas gracias.

Zaida Umaña Calvo

DEDICATORIA

Dedico de forma muy especial este proyecto a mi madre Olga Umaña, a mis hijos Jorge Arturo Oremuno y Farlen Fabricio Oreamuno por ser esos motores de motivación que me impulsan a querer ser una mujer cada día mejor, y enfrentar cada reto dando mi mayor esfuerzo.

Zaida Umaña Calvo

RESUMEN

La siguiente investigación tiene como objetivo general identificar los factores que intervienen en el departamento de alisto de la empresa industrias Cárnicas Integradas y lograr una mejora en el proceso actual, en el primer cuatrimestre del 2022.

Los procesos productivos en las organizaciones son de gran relevancia por tanto se deben revisar y gestionar propuestas que los hagan cada día más eficientes, por tal motivo en esta investigación se estudiarán a fondo los factores que intervienen en la actualidad y cómo es posible volverlos en procesos de mayor productividad, que le permitan a la organización ser competitivos.

Las funciones que realicen los alistadores del departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, deben relacionarse con procesos que les permita que su actividad sea la de mayor eficiencia en este caso buscando por medio de la investigación alternativas tecnológicas que faciliten sus funciones y de esta manera se gestionen procesos más eficientes.

Esta investigación se lleva a cabo bajo los enfoques cualitativos y cuantitativos, se espera tener información tanto de cualidades, como numérica que permita dar una respuesta a los objetivos planteados de estudio en la investigación.

Finalizado la investigación se generan una serie de conclusiones que permitan realizar propuestas que promuevan cambios, diseño de herramientas tecnológicas, cambio de procesos que vengán a promover los actuales en unos con mayor eficacia y productividad.

Palabras Clave: Factores, productividad, Herramienta tecnológica, gestión de cambio, indicadores.

ABSTRACT

The following research has as a general objective to identify the factors that intervene in the department of the company Industrias Cárnicas Integradas and to achieve an improvement in the current process, in the first quarter of 2022.

The productive processes in organizations are of great relevance therefore proposals must be reviewed and managed that make them more efficient every day, for this reason in this research the factors that intervene today will be studied and how it is possible to turn them into processes of greater productivity, which allow the organization to be competitive.

The functions performed by the enlists of the enlistment department of the company Industrias Cárnicas Integradas, must be related to processes that allow their activity to be the most efficient in this case seeking through research technological alternatives that facilitate their functions and, in this way, more efficient processes are managed.

This research is carried out under qualitative and quantitative approaches, it is expected to have information on both qualities and numerical that allows to respond to the objectives of the study in the research.

After the research, a series of conclusions are generated that allow proposals to be made that promote changes, design of technological tools, change of processes that come to promote the current ones in ones with greater efficiency and productivity.

Key Words: Factors, productivity, technological tool, change management, indicators

.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En la investigación de la “**Implementación de la Distribución en la planta de manufactura de artículos de seguridad KADIS E.U**”, realizada por Benavides, Quiroga (2013), de la Universidad Libre Facultad de Ingeniería Bogotá D.C 2013, la empresa seleccionada es reconocida por la fabricación de sus productos en sectores económicos como el bancario donde su principal producto en producción y de mayor rotación son las cajas fuertes, siendo sus clientes potenciales los bancos Davivienda, Grupo Aval, Maneja un nivel alto en productividad, por lo que el objetivo principal la optimización del proceso. (Benavides y Quiroga, 2013)

Como objetivo General la investigación planteada por Brian Robert Benavides Callejas, Alexander Quiroga Ariza, es Implementar una distribución en planta de manera que se optimice el proceso de producción y el funcionamiento de la manufacturera KADIS E.U.

Esta investigación contempla tanto de forma cualitativa como cuantitativa, se analiza la parte cualitativa cultura organizacional manejada en la compañía, también los ámbitos de administración y la opinión de los trabajadores será crucial para sacar un diagnóstico, de porque la producción y los desperdicios no se manejan de forma controlada en la empresa.

Con datos cuantitativo fue posible determinar las áreas de menor productividad y con esto las metas a establecer con indicadores que permitan plantear una mejora en los procesos. Implementar una distribución en planta de manera que se optimice el proceso de producción y el funcionamiento de la manufacturera KADIS E.U. (Benavides y Quiroga, 2013)

En el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación después de realizarse la implementación de distribución de planta, en la manufacturera KADIS E.U, con los resultados obtenidos generan propuestas a corto, mediano y largo plazo, proponiendo las mejoras para la compañía en cuanto a tiempo de producción, optimización de los recursos, la reducción de costos para la empresa y la mejora del factor humano en la planta, de igual manera se toman estos indicadores para evaluar el impacto de la implementación de planta en la manufacturera de artículos KADIS E. U. (Benavides y Quiroga, 2013)

Algunas de las recomendaciones se propone el diseño de distribución en planta a largo plazo Después de 5 meses de haber desarrollado la implementación del diseño anteriormente descrito se determina culminar este proyecto y realizar la distribución planteada como objetivo principal. Se establece asignar tres espacios correspondientes a las áreas de doblado, cortado y pintado para no movilizar las piezas de estas áreas de un lado a otro. Por lo mencionado con anterioridad se determina mover el área de ensamble y perfilería para ser ubicado allí el área de pintado dejando esta área con mayor cercanía al área de empaque y almacenamiento del producto terminado, se establece mover el área de recepción de materia prima para ubicar el área de doblado allí y de esta manera facilitar el transporte de material en ese espacio de la planta, por otra parte el espacio central de la planta quedaría libre para facilitar el paso de los trabajadores y que no se presenten obstáculos en el transporte de un proceso a otro planta. De esta manera se consigue una distribución en planta en KADIS E. U donde el proceso hace una figura de U con el fin de mejorar el tiempo de producción de los artículos de seguridad, desarrollar de mejor manera el flujo de materiales y optimizar el espacio físico de la planta. (Benavides y Quiroga, 2013)

En la investigación para optar por grado de Magister y Dirección de Empresas realizado por Maquilef (2018) en la compañía **“Comercial e Industrial Libesa Ltda., líder en la fabricación, importación y distribución de artículos de oficina, escolares, de escritura y papelería”**.

Las compras son realizadas de acuerdo con el juicio experto de la persona encargada, generando altos inventarios generando un alto costo de capital de trabajo.

Realizándose un tipo de investigación cuantitativa utilizando el método de clasificación productos en ABC para control de inventario. Aplicación de indicadores de compra de Navascués & Pau. e indicadores de gestión de inventarios de Amer Production. (Maquilef, 2018)

Objetivo de la investigación es Diseñar un modelo de gestión de compra que apoye la decisión comercial de abastecimiento de productos importados, comercializados por Comercial e industrial Libesa Ltda. (Maquilef, 2018)

Como propuesta desarrollar un modelo de gestión de abastecimiento de productos para Comercial e Industrial Libesa Ltda., que permita determinar la compra eficiente en cuanto a unidades, tiempo de llegada y costos eficientes de flete, así como también determinar los correctos niveles de inventario, generando con esto, mejoras financieras a través de la reducción de costos y gastos generados por la metodología de operación actual. (Maquilef, 2018)

En el proyecto de graduación realizado por Bocanegra y Smid (2019), titulado **“Propuesta de mejoramiento de los procesos de pedido, despacho y entrega en la empresa inversiones MC & LJ S.A.S”**, dedicada a la venta y distribución de productos naturales.

La investigación se desarrolla con la metodología de investigación fue de tipo descriptivo, ya que, se busca dar claridad acerca de la generación de devolución de productos hacia la empresa, para esto los autores definieron como objeto de investigación los procesos de pedido, despacho y entrega. Con los objetos de investigación establecidos fueron seleccionadas las herramientas de ingeniería, métodos empíricos, estadísticos y teóricos que se implementaron a lo largo del desarrollo del proyecto basado en la metodología de investigación de Hernández. (Bocanegra y Smid, 2019). Teniendo como objetivo principal diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos de pedido, despacho y con el fin de disminuir las devoluciones de la empresa Inversiones MC & LJ S.A.S, que se ubica en la dirección Carrera 46 # 93 – 40 de Bogotá Distrito Capital, Colombia.

Dentro de los resultados, tiempo empleado para la ejecución fue de 103 días, periodo de tiempo en el que se realizó un documento con una propuesta que contiene acciones y estrategias para disminuir el nivel de devoluciones asociados a los procesos de pedido, despacho y entrega en la empresa, con base en la teoría de diagramas de procesos, flujograma, diagramas de recorrido, estudios de tiempos, logística inversa. (Bocanegra, y Smid, 2019). Dentro de las recomendaciones las devoluciones se presentaban por el desorden y la falta de control en el proceso de alisto de pedidos y procesos actuales, se proponen cambios que disminuyan los tiempos en los procesos por lo que serán más eficientes y se podrán atender mayor cantidad de clientes en el call center, las personas del despacho operativo y administrativo también reducirán sus tiempos de ejecución actuales realizando una separación de las tareas del despacho original. Se propone utilizar la herramienta de 5's, asignando espacios específicos para cada transportador, y también se propone la compra de cajas de cartón para proteger los productos

con esto evitar daños en los productos que vallan a generar un incremento en las devoluciones. (Bocanegra y Smid, 2019).

En el trabajo de investigación realizado por Diaz (2019) de la Universidad Militar Nueva Granada titulado “**Modelo de abastecimiento para el proceso de order picking y su impacto en los inventarios**”, para optar por título de Magister en Logística Integral de la universidad Militar Nueva Granada, el estudio se realiza en la empresa Cosmetic de Colombia.

El principal objetivo planteado por Diaz es diseñar una propuesta de mejora en los niveles de inventarios, a través de un modelo de planeación de abastecimiento, para reducir las divergencias entre oferta y demanda en la estación de order picking. (Díaz, 2019). Reduciendo con la propuesta los ajustes positivos y negativos de inventarios en la empresa Cosmetic de Colombia. (Díaz, 2019)

El estudio realizado en el presente trabajo es de investigación aplicada, con base al estado de arte de modelos de planeación de materiales a la empresa Cosmetic de Colombia para el proceso de order picking, la investigación aplicada se realiza en campo en el centro de distribución ubicado en el municipio de Tenjo Cundinamarca, con el objetivo de obtener resultados cualitativos que permitan desarrollar el modelo propuesto y mejore los indicadores de inventarios, involucrando todos los departamentos Analista de Inventarios, Coordinador de proyectos, Jefe de Order picking, Supervisor de Order picking, Jefe de Calidad, Supervisor de Almacén, Auxiliar de Almacén, formando un equipo de trabajo para desarrollar la investigación. (Díaz, 2019)

Dentro de las propuestas se recomienda seguir utilizando el modelo del método (LXL), lote por lote con este modelo optimiza el costo total de la operación, sin embargo, si es necesario la implementación de un sistema Justo a Tiempo, como filosofía de trabajo, operativo, táctico y estratégico. (Díaz, 2019)

En el trabajo de investigación realizado por Brandau (2017) titulado “**Diseño de plan de picking y análisis de políticas de posicionamiento de inventario en Centro de Distribución Octay en la empresa Cooprinsem**”, fundada en mayo de 1968, abarca 375 asociados, distribuye productos agrícolas es una cooperativa que ofrece productos a la industria ganadera, el objetivo principal de esta investigación es diseñar una propuesta de manejo de inventarios en el Centro de Distribución Octay (C.D.O.) de Cooprisen a partir de un análisis de entradas, salidas, infraestructura y recursos con el fin de generar un diseño que genere un impacto en la gestión de inventario y evidenciarlo usando indicadores de eficiencia Logística, el tipo de investigación es cuantitativa se miden cada uno de los procesos involucrados, tiempos de recorrido en recolección de productos, diseño de almacén, clasificación de los productos en ABC, se realizó entrevistas a los diferentes colaboradores de niveles jerárquicos en la organización, Sub gerente de Logística, Jefe del Centro de Distribución y el tercer entrevistado fue el Jefe de Bodega General.(Brandau, 2017)

Dentro de las propuestas esta la Zonificación de productos en Bodega General ubicación por clasificación ABC, Preparación de modelo del agente viajero (útil para generar rutas óptimas para las actividades de recolección) Diseño de zona de recolección rápida En Bodega General (aplicación del modelo de optimización de la zona de recolección rápida definido por Bartholdi y Hackman (2016), el cual se enfoca a los productos tipo A y B almacenados en la bodega

general del Centro de Distribución Octay. Diseño de indicadores de gestión Logística en C.D.O. (Brandau, 2017)

Resultados obtenidos en la zona de picking disminuye en 245085 pesos en costos de realización de pedidos, de lo actual a la propuesta (Actual 3105312, propuesta 2860228). En la zonificación se aplica modelo viajero en 14 muestras de 100 productos, este modelo aplica cambio en las posiciones de los productos sin embargo esta no se recomienda, el beneficio no es significativo versus el esfuerzo de ejecución, disminuyendo distancias de recorrido en la propuesta de un 16,8% menos. En los resultados de la gestión de logística actual con la propuesta disminuye el recorrido situación actual 1227,63 m propuesta 1077,05 m, disminuyendo los recorridos. (Brandau, 2017)

En el trabajo de investigación titulado **“Evaluación del proceso de Alistamiento de pedidos y análisis de las mejores prácticas en el proceso para la empresa COMERTEX S.A”** de las autoras Páez y Pineda (2012) con el objetivo de analizar políticas de alistamiento de pedidos y recursos que participan en este proceso de la empresa COMERTEX S.A. (Comercializa productos textiles y del Hogar) Esta investigación es cuantitativa, se realizan muestreos de trabajo en los procesos del cual se obtuvo el impacto en las actividades claves en el consumo de tiempo dentro del proceso, analizando el comportamiento del mismo y generar una propuesta de toma de decisiones que lo hagan más eficiente. (Páez y Pineda, 2012).

El objetivo principal de esta investigación es Evaluar políticas de ruteo y alistamiento para la toma de decisiones que permitan mejorar el proceso de alistamiento de pedidos de Comertex S.A,

Dentro del análisis de los resultados obtenidos en la simulación, una vez verificados los modelos, la estantería se ajustó a la distribución física actual, se ingresaron todas las listas, los lotes y finalmente se simuló. De las estadísticas arrojadas por modelo se consideraron las distancias recorridas, el tiempo promedio, de alistamiento por pedido y el factor de utilización de los recursos.

Dentro de las recomendaciones considerables de la investigación se recomienda criterios de agrupación de pedidos para el alistamiento, estudiando a profundidad la agrupación por lotes esta sería una estrategia más eficiente en el alistamiento, conocimiento preciso de las ubicaciones de cada referencia exacta del producto, reduce los tiempos de alistamiento en la actualidad consumen el 8,6% del tiempo en materia primas y el 6,18 e producto terminado. Otra recomendación manejo de unidades estándar en los pedidos, unidades mínimas por caja. Certificación y clasificación de proveedores, esta práctica evitaría la realización de actividades como: revisión, estado y empaque de mercancía, contenido de las unidades de empaque, reduciendo el tiempo de alistamiento. Que el documento de Orden de pedido sea claro y contenga: ubicación de las referencias, número de inventario, descripción del producto, unidad de empaque y cantidad, con esto reducir el tiempo de alistamiento.

En el proyecto de investigación realizado por Cordero y Gonzales (2016), titulado *“Evaluación Administrativa del proceso de compra de materia prima para la elaboración de los productos no alcohólicos de la marca Tropical en la Cervecería Costa Rica y su propuesta para su mejora continua”*, esta investigación se basará en realizar una evaluación de completa de un proceso completo de un área tan sensible como lo es el departamento de compras de

materias primas de la Cervecería Costa Rica, buscando oportunidades de mejora en el proceso, y diseñar un plan de mejora continua. (Cordero y González, 2016).

Como objetivo principal de esta investigación es Evaluación Administrativa del proceso de compra de materia prima para la elaboración de los productos no alcohólicos de la marca Tropical en la Cervecería Costa Rica y su propuesta para su mejora continua. (Cordero y González, 2016). La investigación de Mixta es más cualitativa que cuantitativa, se van a recolectar datos de cada proceso de compra de materia prima por medio de entrevistas a personas claves del proceso de compra en la compañía. Y obtener por medio de estas entrevistas toda la información necesaria que nos permita comprender el proceso para proponer una mejora al mismo, y cualitativa porque se recolectaran datos como indicadores de desempeño, cantidades de órdenes de compra, reprocesos y más, las entrevistas se realizaran a los 4 colaboradores que intervienen principalmente en el proceso de compras de materia prima de bebidas no alcohólicas de la Cervecería Costa Rica.

Dentro de las recomendaciones principales capacitar los compradores de materias primas en el proceso de compra de forma lógica y evitar reprocesos. Realizar constantemente revisiones de las etapas del proceso de compra de materia prima.

Poner en práctica el plan propuesto de Mejora Continua realización y seguimiento de flujogramas de proceso de compra, proceso final, capacitar los compradores en el nuevo proceso y crear espacios de apertura donde se expresen sugerencias, en donde puedan generar sugerencias e ideas innovadoras y creativas para mejorar el proceso actual de compra de materia prima. (Cordero y González, 2016).

En la investigación titulado “*The application of lean six sigma to improve a business process: a study of the order processing process at an automobile manufacturing facility*” de la autora Ellis (2016) de la Universidad del Sur de California, Estados Unidos, el objetivo de esta investigación es explorar la aplicación de Lean Six Sigma y Six Sigma, determinar las causas fundamentales en la ineficiencia en el proceso de procesamiento de pedidos en una planta de fabricación de automóviles y chasis de última generación, desde el 2012 se tienen problemas con la liberación de pedidos y el principal problema es la duración del procesamiento de estos afectando ingeniería, materiales y fabricación. Esta investigación se considera mixta utiliza datos cuantitativos y cualitativos, el enfoque de este estudio se clasifica como metodología mixta. (Ellis, 2019)

Las herramientas que utilizarán para determinar factores que influyen en el procesamiento de pedidos es la metodología Learn Six Sigma DMAIC para recopilar y analizar los datos del proceso actual. Dentro de los defectos más influyentes encontrados son los códigos alterados la razón más influyente es Spec Pro. (Ingeniería verticalmente integrada). (Ellis, 2019)

Dentro de las recomendaciones no enviar pedidos antes de que se actualice el Spec Pro, o retrasar el pedido eliminara la mayoría de defecto. (Ellis, 2019)

En el Proyecto de investigación realizado por Ritamaki (2017), titulado “*Applying continuous improvement in order to reach operational excellence*”, realizado en la organización MC empresa de fabricación, fundada en 1960 en Estados Unidos, su expansión los llevo a tener presencia en África, Asia, América del Norte y Europa y agrupa unos 20.000 colaboradores, la investigación tiene como objetivo averiguar cuáles son los factores de éxito en la mejora continua como disciplina en la gestión del cambio, también mostrar que papel juega

la cultura organizacional y el liderazgo en este cambio para alcanzar la excelencia operativa y buscar respuesta y causas al éxito, pero también de los fracasos y estudiar teorías sobre el CI (Mejora Continua) y CM (Gestión del Cambio). (Ritamaki, 2017)

Como objetivo personal y profesional es producir un manual dirigido a pequeñas y mediana empresas con una metodología de mejora continua que les permita mejorar su proceso de cambio general, por ejemplo, mejorar el negocio, reducir costos o mejorar la producción y proyectos. (Ritamaki, 2017)

La metodología de investigación para llevar a cabo la tesis es cualitativa, el autor formulo un cuestionario web, el mismo fue diseñado para obtener antecedentes sobre como las empresas interiorizan la mejora continua dentro de sus propias organizaciones, en las que principalmente se estudian como las empresas automotrices japonesas como Toyota, Nissan y Honda su rentabilidad era mayor por vehículo que sus competencia Chrysler, GM y Ford, por su aplicación de metodologías de CI como Lean Producción y Kaizen. (Ritamaki, 2017)

El autor logra explicar detalladamente cada uno de los procesos involucrados en IC, logrando resultados positivos, en resumen, se puede decir que la Mejora Continua es una metodología porque organizaciones pueden desarrollar su negocio de manera efectiva para alcanzar resultados competitivos, estado de excelencia Operacional. Lo mejor de CI es una combinación de pensamiento y enfoque sistemático.

1. Información detallada e instrucciones sobre cómo desarrollar negocios operacionales. Instrucciones practicas sobre cómo desarrollar una mejora paso a paso basada en plataforma de proceso.
2. Tener biblioteca de principios rectores y métodos para ser utilizada como ayuda cuando planificar la estrategia del éxito.
3. El éxito no es gratuito y la Mejora Continua necesita una perspectiva a largo plazo, una cultura de apoyo y dedicación directa de la organización. (Ritamaki, 2017)

En la investigación realizada por Rocha (2021), titulada ***“Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para las maquinas del área de empaque de SIGMA ALIMENTOS Costa Rica”***, estudiante de la Universidad Hispanoamericana, para optar por la Licenciatura en la carrera de Ingeniería Industrial.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el proceso de mantenimiento del área de empaque, a través del diseño de un plan de mantenimiento preventivo para las maquinas a mediano y largo plazo, que permita el desempeño óptimo de los equipos. (Rocha, 2021). La metodología utilizada en este estudio es de tipo cuantitativo, se aplicarán encuestas a cada colaborador (15 operarios) para recopilar la información necesaria que permita el desarrollo o ajustes en los manuales de mantenimiento preventivo en las maquinas del departamento de empaque de SIGMA Alimentos Costa Rica.

Observación, DIMAIC, Diagrama de árbol, Diagrama de Pareto de la cual se podrán obtener datos de los estados de las maquinas, análisis de procesos, documentación y medición de acuerdo con cada uno de los métodos.

Los resultados serán medidos con instrumentos de evaluación periódica que aparte de ser beneficiosos para obtener diagnósticos certeros de la maquinaria, permitirán dar seguimiento a todas las acciones realizadas con los mismos. (Rocha, 2021).

En el periodo de estudio se observan un total de 222 horas de paro por fallos, estas 222 horas representan casi un 8% del tiempo en el periodo de estudio, lo cual para la empresa Sigma este tiempo no productivo se transforma en perdidas, mostrando una alerta de la implementación de un Plan preventivo de Mantenimiento que disminuya las fallas en las 9 máquinas que se ubican en el departamento de empaque en la Empresa Sigma Costa Rica. (Rocha, 2021).

Desde el periodo de inicio de la aplicación del Plan de Mantenimiento Preventivo, transcurrirán 6 meses para realizar una nueva evaluación y analizar si se requieren cambios al plan, se comparte cuadro resumen con los ahorros por cuatrimestre con la propuesta (Rocha, 2021).

Tabla 1. Análisis comparativo de ahorro por implementación del plan preventivo

	Costo por paros	
Horas Hombres	1 048 441,54	
Materia Prima	137 030 879,86	
Horas extra por paros	28 307 291,62	
Total Costo por paro y productos no conformes/desechos	166 386 613,02	
Propuesta de de reduccion de paro	10%	16 638 661,30
Implementación del preventivo	8 915 200,00	54%
Ahorro por cuatrimestre	7 723 461,30	

Dentro de las recomendaciones a Sigma Alimentos de Costa Rica es implementar la propuesta presentada del Plan de Mantenimiento Preventivo para la maquinaria del área de empaque.

Se recomienda evaluar y analizar el Plan de Mantenimiento Preventivo con el propósito de mejorarlo y adaptarlo al desarrollo y crecimiento de la empresa, se recomienda a las gerencias de Producción y Mantenimiento de Sigma Alimentos trabajar en conjunto, con el propósito de desarrollar de manera eficiente las acciones pertinentes relacionadas con el Plan de Mantenimiento Preventivo. (Rocha, 2021).

1.1.2. Delimitación del problema

La investigación se lleva a cabo con los empleados del Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, con el objetivo de identificar factores que intervienen y determinar oportunidades de mejora que puedan ser implementadas, realizando estudios en campo para ver los procesos actuales, análisis de las actividades de los colaboradores con edades comprendidas entre los 20 y los 45 años, en el I cuatrimestre, 2022.

1.1.3. Justificación

Este estudio pretende analizar los factores que actualmente intervienen, en el departamento de alisto del despacho de Industrias Cárnicas Integradas cuenta con un supervisor general, dos supervisores de áreas y 18 alistadores. Estos últimos realizan el alisto por rutas, de productos perecederos res, cerdo, embutidos y formados para ser enviadas a las 287 tiendas ubicadas en todo el país.

Para realizar este alisto el departamento de despacho recibe rutas impresas en códigos de barras que son facilitadas por el departamento de ventas, el alisto se realiza por categorías por lo que cada vez que se realice un pedido se envía un código de barras adicional incrementando el reproceso y mayor posibilidad de errores en los a listos, debido a que se solicita el mismo producto repetidas veces sin ser unificado en un solo pedido por categoría.

Como parte de la investigación para realizar un proceso más eficiente aplicando un estudio de mejora continua, analizando factores que intervienen se pretende realizar una propuesta de mejora desarrollando un sistema que logre la unificación de los pedidos por categoría, generando una menor cantidad de códigos de barras, reduciendo los tiempos de alisto, esto, porque se reduce la cantidad de desplazamientos realizados por los colaboradores de alisto.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar los factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar estado actual de los procesos de alisto y factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el propósito de tener un punto de partida de la investigación, y desarrollar una propuesta de mejora.

Catalogar indicadores, objetivos de mejora procedimientos en el alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el fin de establecer el enfoque de la investigación y desarrollar propuestas de mejora en el proceso.

Relacionar los resultados con los pasos de implementación del cambio en el departamento de alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022 con el fin de implementar el cambio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta esta investigación facilita al lector una clara idea del tema y de la historia de la empresa. Se muestran conceptos básicos, complementarios y específicos que respaldan la investigación, tomando en consideración las diferentes apreciaciones de diferentes autores. En relación con lo anterior, Campos (2017) define este apartado como:

Una serie de explicaciones de los conceptos teóricos o filosóficos que se vayan a utilizar en el trabajo, para el análisis del objeto de estudio. La función del marco teórico es definir el punto de partida teórico y filosófico, desde el cual se aborda el problema; establecer la posición teórica desde la cual se realiza el análisis. (p.38)

Es importante ser claro en indicar que la exploración, está respaldada por un método que se considera el más apropiado para los fines de la investigación, pues responde al interés de un problema de investigación, mismo que considera en el camino y ruta más adecuada para hacer el abordaje de campo.

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 Teoría de Mejora Continua

La Mejora Continua, es esencial para el logro empresarial a medida que el mercado cambia, dado que actualmente se centra en buscar la mejora de los métodos empleados si a disciplina en calidad, productividad y satisfacción se refiere. De esta manera, Veintimilla, Gómez y Mora (2019), evidencian que: “en la actualidad las organizaciones están en constantes cambio y mejora continua, debido a los altos índices de competitividad existentes en los

mercados, los obliga a innovar para ser eficaces y eficientes con sus productos o servicios”. (p.45).

La mejora continua según Orellana (2020) es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas. La mejora continua dentro de las empresas se ha transformado en un instrumento de importancia para mejorar sus procesos y ser competitivas dentro del mercado en que se encuentre.

La mejora continua se basa en la lucha persistente contra el desperdicio. El pilar fundamental para ganar esta batalla es el trabajo en equipo bajo lo que se ha venido en denominar espíritu Kaizen, verdadero impulsor del éxito del sistema Lean en Japón. (Lean Manufacturing, 2013, p.27)

A su vez, la mejora continua se puede aplicar de forma universal en varios áreas de servicio, manufactura, procesos de operación, proceso de producción, software utilizado en las empresas.

2.1.1.1 Antecedentes.

Los antecedentes de la mejora continua se encuentran en las aportaciones de Deming y Juran en materia de calidad y control estadístico de procesos, que supusieron en punto de partida para los nuevos planteamientos de Ishikawa, Imai y Ohno, quienes iniciaron en la importancia de la participación de los operarios en grupos o equipos de trabajo, enfocado en la resolución de problemas y la potencialización de la responsabilidad personal. A partir de estas iniciativas,

Kaizen se ha considerado como un elemento clave para la competitividad y el éxito de las empresas japonesas. Al mismo tiempo, Hernández y Vizán (2013)

El espíritu de mejora continua se refleja en la frase “siempre hay un método mejor” y consiste en un progreso, paso a paso, con pequeñas innovaciones y pequeñas innovaciones y mejoras, realizado por todos los empleados, incluyendo a los directivos, que se van acumulando y que conducen a una garantía de calidad, una reducción de costos y la entrega al cliente de la calidad justa en el plazo fijado. El proceso de mejora continua respalda que, cuando aparece un problema, el proceso productivo se detiene para analizar las causas y tomar las medidas correctoras con lo que su resolución aumenta la eficiencia del sistema. (p. 31)

En la actualidad las organizaciones es de vital importancia la actualización y aplicación de herramientas que les permitan ser más eficientes, por tal motivo la aplicación de procesos de mejora continua que los haga más eficiente y permitan ser competitivos.

Imagen 1. Excelencia en las operaciones: La mejora continua

Los 10 puntos clave del espíritu Kaizen
1. Abandonar las ideas fijas, rechazar el estado actual de las cosas.
2. En lugar de explicar los que no se puede hacer, reflexionar sobre cómo hacerlo.
3. Realizar inmediatamente las buenas propuestas de mejora.
4. No buscar la perfección, ganar el 60% desde ahora.
5. Corregir un error inmediatamente e in situ.
6. Encontrar las ideas en la dificultad.
7. Buscar la causa real, plantearse los 5 porqués y buscar la solución.
8. Tener en cuenta las ideas de diez personas en lugar de esperar la idea genial de una sola.
9. Probar y después validar.
10. La mejora es infinita.
<i>Fuente LeanSis.</i>

Fuente: (Quintero, s.f.)

2.1.1.2 Beneficios de contar con las prácticas de mejora continua.

Para Orellana (2020) afirma que las prácticas del proceso de mejora continua, independiente de cuál se elija para aplicar en la organización, ofrecen múltiples beneficios:

- Debido al sometimiento constante del testeo de los procesos, se genera una cultura organizacional de excelencia en la organización. La cual está basada en el aprovechamiento y buen uso del tiempo y los recursos.
- Cada vez los procesos van eliminando actividades que no aportan valor y que generan “grasa” en la cadena, desarrollando sistemas limpios y rápidos.
- Se automatizan y articulan procesos que antes funcionaban por separado. (párr.7)

Esta herramienta impide el estancamiento operacional en las organizaciones, que ejecutan por mucho tiempo métodos de manufactura lentos. Según Orellana (2020) afirma que:

Es importante destacar el uso de la tecnología en los procesos de mejora continua. La adquisición de mejores softwares de gestión, la contratación de personas bien calificadas, la capacitación constante en estos nuevos sistemas y la actualización de nuevos enfoques de mejora continua son actividades que aportan a empresas que aprovechan mejor sus recursos y entregan servicios de excelencia. (párr.5)

En la actualidad las organizaciones deben invertir en tecnología para volver sus procesos productivos más eficientes, esto les facilita una mayor competitividad, productos o servicios de mayor calidad que se ajustan a las necesidades de los mercados.

2.1.1.3 Técnicas.

Según Quintero (s.f.), en la práctica a través de la aplicación de una nueva amplia variedad de técnicas muy diferentes entre sí, que se han ido implementando con éxito en empresas de muy diferentes sectores y tamaños. Estas técnicas pueden implementarse de forma independiente o conjunta, atendiendo a las características específicas de cada caso. Su aplicación debe ser objeto de un diagnóstico previo que establezca la ruta idónea.

2.1.1.3.1 Clasificación.

En este punto, Quintero (s.f.) existe un número de técnicas muy elevado y los expertos en materia no se ponen de acuerdo con la hora de identificarlas, clasificarlas y proponer su ámbito de aplicación. (p.34). La mejor forma de obtener una visión simplificada, ordenada y coherente de las técnicas más importantes es agrupar en tres grupos distintos.

La importancia de realizar una clasificación de los procesos y las soluciones es vital, porque al identificar en que parte del proceso no se están logrando los objetivos planteados, aplicando la técnica adecuada se obtendrán los resultados y mejora del proceso. Cada una de las técnicas sea operativa, de manufactura, tecnología, orden la que se identifique, permiten a las organizaciones una mayor productividad y calidad que contribuya en el crecimiento y competitividad.

2.1.1.3.2 Grupo 1.

De su parte Quintero (s.f.) un primer grupo estaría formado por aquellas cuyas características, claridad y posibilidad real de implantación las hacen aplicables a cualquier casuística de empresa/producto/sector.

- **Las 5S.** Técnica utilizada para mejorar las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- **SMED.** (Single-Minute Exchange of Dies) Sistemas empleados para la disminución de los tiempos de preparación.
- **Estandarización.** Técnica que persigue la elaboración de instrucciones escritas o graficas que muestren el mejor método para hacer las cosas.
- **TPM.** Conjunto de múltiples acciones de mantenimiento productivo total que persigue eliminar las perdidas por tiempos de paradas en máquinas.
- **Control visual.** Conjunto de técnicas de control y comunicación visual que tienen por objetivo facilitar a todos los empleados el conocimiento del estado del sistema y del avance de las acciones de mejora. (pp.34-35)

Las técnicas que forman parte de un primer grupo que se pueden implementar en cualquier organización, la implementación de estas, darán resultados de estandarización de procesos, disminución en los tiempos de producción dando una mayor continuidad a los procesos.

2.1.1.3.3 Grupo 2.

Este segundo grupo estaría formado por aquellas técnicas que, aunque aplicables a cualquier situación, exigen un mayor compromiso y cambio cultural de todas las personas, tanto directivos, mandos medios y operarios, de esta forma Quintero (s.f.) menciona:

- **Jidoka.** Técnica basada en la incorporación de sistemas y dispositivos que otorgan a las máquinas la capacidad de detectar que se están produciendo errores.

- **Técnicas de calidad.** Conjunto de técnicas proporcionadas por los sistemas de garantía de calidad que persiguen la disminución y eliminación de defectos.
- **Sistemas de participación del personal (SPP).** Sistemas organizados de grupos de trabajo de personal que canalizan eficientemente la supervisión y mejora del sistema Lean. (p.35)

En este segundo grupo se clasifican las técnicas que requieren un mayor compromiso por parte de la organización se deben integrar desde los operadores y jefes; estas técnicas requieren capacitación a los usuarios y seguimiento de alcances de resultados.

2.1.1.3.4 Grupo 3.

En este grupo se encuadrarían técnicas más específicas que cambian la forma de planificar, programar y controlar los medios de producción y la cadena logística. En comparación con las técnicas anteriores son técnicas más avanzadas, exigen recursos especializados para llevarlos a cabo y suponen la máxima aplicación del paradigma es así como Quintero (s.f.)

- **Heijunka.** Conjunto de técnicas que sirven para planificar y nivelar la demanda de clientes, en volumen y variedad, durante un periodo de tiempo y que permiten a la evolución hacia la producción en flujo continuo.
- **Kanban.** Sistema de control y programación sincronizada de la producción basado en tarjetas. (p.35)

La agrupación de las diferentes técnicas y cuales son aplicables de acuerdo con cada industria y su función. Cada técnica requiere un involucramiento deferente, de los niveles

jerárquicos, y compromisos organizacionales. Estas aplicadas al departamento de alisto del despacho de Industrias Cárnicas, contribuirá en la mejora del proceso de alisto.

2.1.2 Teoría implementación del cambio

Esta teoría hace énfasis aun proceso de cambio social planificado, en donde se instauran mecanismos primordiales para lograr un impacto a largo plazo en las organizaciones, esto mecanismos suelen ser, objetivos, resultados, logros, estos permiten guiar el cambio, de los procesos en las áreas productivas de las empresas. De esta manera, Retolaza (2013) citado por Galvalisi (2019) el término “Teoría del cambio” es:

Frecuentemente entendido y practicado de diferentes maneras, que van desde nociones más estructuradas y semilineales enfocadas como una herramienta de planificación de proyectos de cambio, hasta por otro lado como un entendimiento más flexible y emergente de los procesos de pensamiento aplicados a las transformaciones sociales; a raíz de esto se entiende que la TdC desde una forma instrumental desde un lado, hasta una práctica emergente de cambio social por otro lado; aunque generalmente a la hora de aplicarlo usualmente es una mezcla de estas dos concepciones. (pp.9-10)

Por ende, esta teoría se ha convertido para muchos en un instrumento que permite la planificación, como un procedimiento de recopilación de información en un contexto de estudio en una determinada intervención social o empresarial, como estrategia que permita al investigador percibir de manera perfecta el problema estudiado. A su vez, es útil que toda persona conozca la diferencia entre la Teoría de Cambio y otros enfoques, así como conocer lo que la teoría de cambio “NO” es o que no involucra. Por lo tanto, una Teoría de Cambio no es:

- a) Una verdad absoluta de cómo debe ocurrir el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo queremos que ocurra.
- b) Una receta definitiva que elimina la incertidumbre existente en procesos sociales complejos y emergentes.
- c) Un sustituto del Marco Lógico como una herramienta de planificación rígida. (p.7)

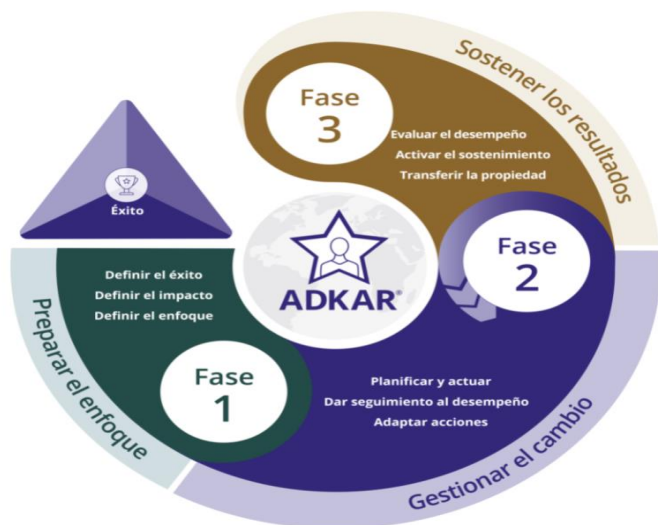
Así mismo, esta teoría se desarrolla de manera participativa, colectivamente en formato taller y con el apoyo de un profesional.

Según PROSCI (2021) Modelo de Gestión del Cambio ADKAR: Actualmente existen diversas teorías de gestión del cambio, las cuales les dan más importancia al proceso, la parte económica, al elemento o herramienta de cambio como lo tecnológico, al contexto como tal de la innovación, sin tener en cuenta a los colaboradores, quienes se ven afectados por estos procesos.

Alzate (2018), destaca que el Modelo de Gestión del Cambio ADKAR es un proceso completo, el cual tiene como elemento diferenciador el enfoque individual, es decir, está orientado al capital humano de la organización. Además, asegura que los cambios planteados y esperados tienen mayor posibilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desarrollo organizacional.

Por su parte, Almeida (2019), refiere que dentro del ámbito de las empresas y también en el plano individual, es fundamental generar un cambio de forma organizada y con conciencia del proceso que se está llevando a cabo. En este proceso es necesario cuidar cada uno de los pasos que se están siguiendo para no 35 alterar lo que se va logrando. (pp, 34-35).

Imagen 2. procesos de implementación de cambio ADKAR



Fuente: (PROSCI, 2021)

Fases:

Fase 1: Preparar el Enfoque

La primera fase del Proceso de 3 Fases de Prosci apoya a los equipos de proyecto y a los responsables de Gestión del Cambio en el desarrollo de su estrategia, manteniendo siempre el foco en los resultados que se buscan. Las actividades en esta fase ayudan a los practitioners (profesionales de Gestión del Cambio) a desarrollar un enfoque personalizado e integral que posicione su cambio para el éxito. Las tres etapas de la Fase 1 - Preparar el Enfoque incluyen:

Definir el Éxito: Establecen con precisión lo que están tratando de lograr, con actividades como desarrollar un perfil de cambio detallado y definir cómo luce el éxito en el proyecto.

Definir el Impacto: Esta etapa se centra en cómo el cambio impacta a las personas, utilizando actividades que incluyen la identificación de grupos impactados y la definición de adopción y uso.

Definir el Enfoque: Aquí, consideran qué pasos deberán tomar para lograr el éxito del proyecto, participando en actividades como evaluar el riesgo, identificar la resistencia potencial y establecer los roles requeridos. (Prosci, 2021, párr.1)

Fase 2: Gestionar el Cambio

Según Prosci (2021) La segunda fase del Proceso de Prosci da vida a la Estrategia de Gestión del Cambio. Las actividades en esta fase implican el desarrollo de planes y acciones que ayuden a mover a las personas y a la organización a través de las transiciones de ADKAR. Las tres etapas de la Fase 2: Gestionar el Cambio incluyen:

Planificar y actuar: Establecen la mejor manera de preparar, equipar y apoyar a las personas que se verán impactadas por el cambio, con actividades como desarrollar un Plan de ADKAR (ADKAR Blueprint) y producir planes de Gestión del Cambio, como un Plan de Ruta del Patrocinador y un Plan de Comunicación.

Dar seguimiento al desempeño: Esta etapa se centra en cómo dar seguimiento y sostener el progreso en los esfuerzos de Gestión del Cambio, utilizando actividades que incluyen el establecimiento de un calendario de seguimiento al desempeño identificando fortalezas y debilidades.

Adaptar Acciones: Basado en lo que han aprendido hasta ahora, particularmente en la etapa anterior, ellos dedican un tiempo importante a ajustar su estrategia de Gestión del Cambio con actividades como la preparación de acciones de adaptación y el seguimiento del desempeño. (Prosci, 2021, párr.3-4)

Fase 3 - Sostener los Resultados

Según Prosci (2021) La tercera y última fase del Proceso establece el enfoque para garantizar que se adopte el cambio y que la organización se comprometa a hacer lo necesario para mantener el cambio. Las actividades relacionadas incluyen la reevaluación del desempeño, la activación de estrategias de sostenimiento y la transición de responsabilidades. Las tres etapas de la Fase 3 - Sostener los Resultados incluyen:

Evaluar el desempeño: Después del go-live del proyecto, reflexionan sobre el desempeño para constatar los resultados deseados, con actividades como revisar los resultados de ADKAR y documentar las lecciones aprendidas.

Activar el sostenimiento: Aquí, se enfocan en implementar acciones para sostener los resultados del cambio, participando en actividades como identificar brechas y activar roles relevantes para el sostenimiento.

Transferir la Propiedad: En esta etapa final del Proceso de 3 Fases establecen cómo impulsar los esfuerzos de sostenimiento, con actividades importantes que incluyen la transferencia de conocimientos y activos, así como la celebración de los éxitos de Gestión del Cambio. (Prosci, 2021, párr.5-6)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

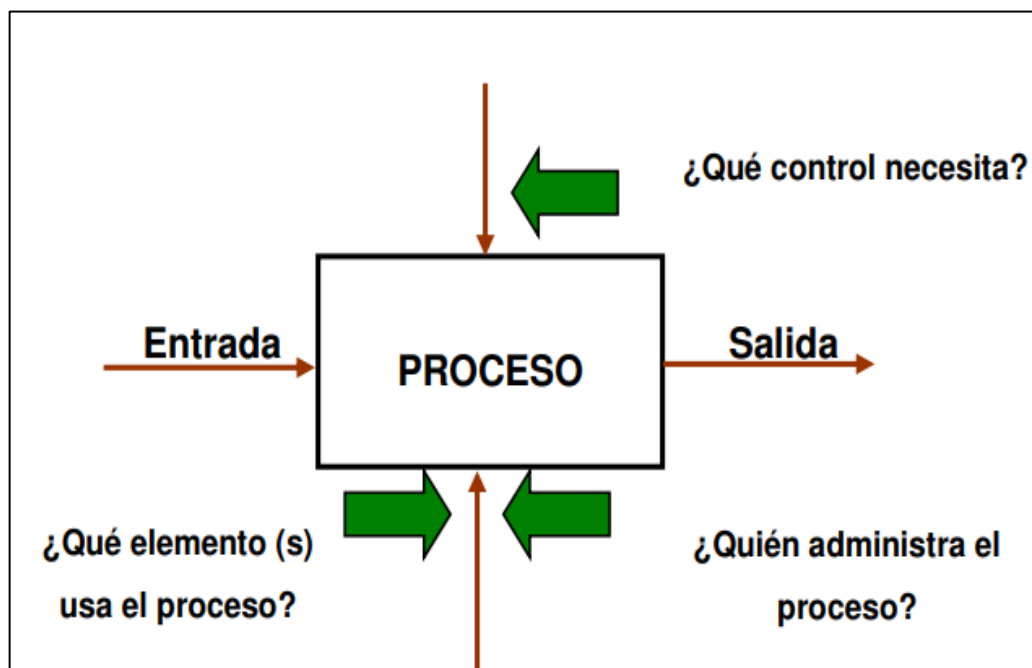
2.2.1. Procesos

En una organización, los procesos generan como resultado la liquidación de un bien o servicio al cliente. Sin embargo, Hammer y Champy (1994) citado en Alarcón (2017) afirman que “es el conjunto de actividades interrelacionadas e interdependientes que requieren de uno o

más insumos (entradas) y tareas particulares, con miras a obtener bienes o servicios (salidas) de valor para el cliente” (p.23).

Ahora bien, a nivel organizacional los procesos generan una serie de mecanismo que forman parte del proceso productivo que permiten que la eficiencia sea mayor. De esta forma se muestra la representación del proceso en la imagen 1:

Imagen 3. Esquema de un proceso



Fuente: (Guevara, 2002; citado en Alarcón, 2017)

En efecto, las organizaciones desean perenemente acrecentar su rentabilidad produciendo más y disminuyendo los costos de producción. Para Harbour, (1995) citado en Alarcón (2017) afirman que la meta de cualquier proceso es convertir los insumos en rendimientos de manera que se logre obtener eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio más bajo que sea posible. Enseguida lo explica:

- a) Eficacia: Supone calidad de un rendimiento. Los rendimientos de alta calidad constituyen clientes contentos.
- b) Confiabilidad: Significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual.
- c) Eficiencia: Se relaciona con la velocidad del proceso. El tiempo de ciclo es una expresión de la eficiencia del proceso.
- d) Economía: Es el costo de transformar insumos en rendimientos. Mientras más barato sea el proceso mayor serán sus utilidades (...) etc. (pp.24-25)

Según lo que se afirmó la estructura tradicional entorpece la disposición de la empresa hacia el cliente, no obstante, la gestión de procesos distingue a la organización como un sistema conectado que contribuyen a incrementar la satisfacción del usuario.

2.2.1.1.Importancia de los procesos

Los procesos suelen ser una serie de labores que se ejecutan de forma constante, como estrategia para alcanzar los objetivos. En este punto, Evans y Lindsay (2014) citado en Macias (2018) manifiesta que:

Diseñar e innovar procesos de trabajo en una organización para cumplir todos los requerimientos, incorporar tecnología nuevos conocimientos organizativos, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad. (p. 206).

Cada proceso es necesario en la organización, debido a que esto permite que las compañías logren buenos resultados, el autor evidencia lo útil que es trazar procesos de manera

en que estos sean más eficientes y en el menor tiempo posible siempre y cuando su ejecución sea la correcta.

2.2.2. Diferentes tipos de procesos

Existen muchos tipos de procesos. A pesar de, es importante mencionarlos, dado que los procesos suelen dividiesen en 3 y estos se dividen en relación con el impacto que los mismos producen en el proceso. Es por lo que, Coaguila (2017) los dividen de la siguiente manera:

- a) **Procesos Estratégicos:** Son los procesos que dan orientación al negocio, a través de la definición y control de sus políticas, estrategias, metas y objetivos.
- b) **Procesos Clave u Operativos:** Son los procesos que tienen un impacto directo en el cliente ya que generalmente son los procesos encargados de transformar las entradas en bienes o servicios según los requerimientos del cliente.
- c) **Procesos de apoyo o soporte:** Tal y como lo dice su nombre, son aquellos que dan soporte a los procesos centrales (operativos o clave), proporcionando recursos necesarios y apoyando al desarrollo de estos. (pp.22-23)

Todos estos ordenamientos se planean y negocian con los recursos convenientes, por ende, la dirección de las técnicas es primordial, lo que es conveniente que se ejecuten en las áreas de trabajo, en las que la planificación de cada una de las tareas forma parte de estos procesos. Así mismo, los procesos se pueden reutilizar, y tienen una jerarquía específica y que poder ser complejos o bien sencillos

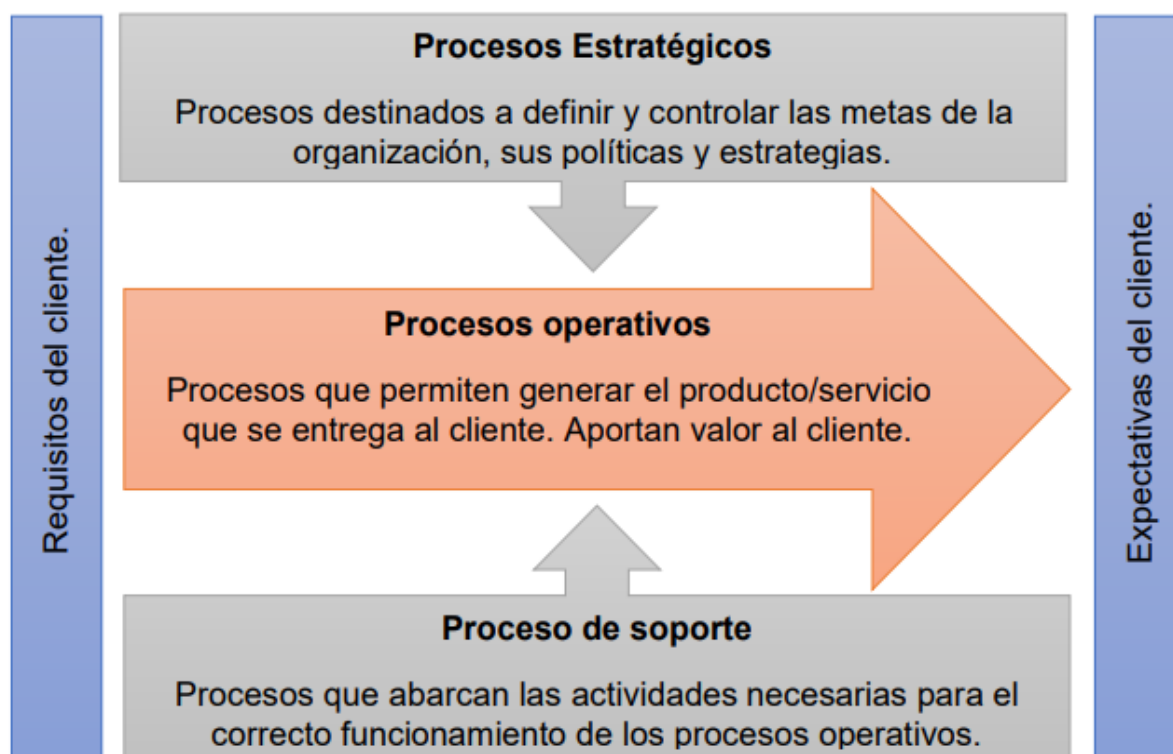
2.2.1.2. Clasificación de procesos

En este punto es necesario que se reconozca que no todos los procesos de una compañía poseen el mismo dominio para satisfacer las necesidades de los clientes, cuando se refiera a los

costos, en la imagen etc. Es necesario categorizar los procesos, apaleando su impacto en estos contextos. Por su parte, Hernández, Arialys et al, (2012) citado en Ponce (2022) afirma que la “gestión por procesos implica reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento o, en otras palabras, los procesos” (p.46)

A su vez, la forma más distintiva para evidenciar los procesos es por medio de un mapeo de procesos.

Imagen 4. Clasificación de procesos



Fuente: (Cruz, 2018)

Según lo anterior, se evidencia la secuencia de actividades que se suelen dar en un proceso, es por lo que la descripción de las actividades se puede llevar a cabo a por medio de un

diagrama, donde se pueden simbolizar estas actividades de manera esquemática e interconectadas entre sí.

2.2.1.3. Tipos de indicadores en los procesos

En el contexto de Zaluaga, Fernández y Gómez (2014) citan Estévez (2007), quien define un indicador como:

Una proposición que identifica una particularidad empíricamente visible, que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste basado en análisis teórico previo, e integrando en un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis puede orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos (p.92).

Los indicadores son sistemas que permiten medir el desempeño o la gestión de las organizaciones, pues tienen la habilidad de posicionar a la organización hacia un mismo objetivo o meta. De la misma manera, este autor menciona una serie de indicadores que mejoran significativamente la gestión en las organizaciones, logrando con ello que los procesos sensibles de la empresa se lleven a cabo con eficiencia y eficacia. Por ende, los tipos de indicadores son los siguientes:

- a) **Indicadores Externos vs. Internos:** Es externo cuando el KPI está disponible para una amplia audiencia fuera de la compañía, incluso como estrategia de marketing, e interno, cuando solo es informado dentro de la organización, con diferentes grados de importancia y confidencialidad.
- b) **Indicadores Cualitativos vs. Cuantitativos:** Miden las opiniones y las percepciones se consideran cualitativos, mientras que el resto son cuantitativos.

- c) Indicadores de Largo Plazo vs. Corto Plazo: Los KPI buscan medir las acciones que generan resultados en lo inmediato y cercano, o en el largo plazo, en el futuro. Estos dependen de la planeación estratégica, en donde se definen metas a corto y a largo plazo y, por lo tanto, corresponden a la temporalidad de los objetivos estratégicos.
- d) Indicadores Inductores o Predictivos vs. Históricos o Rezagados: En esta situación, la distinción entre un KPI Inductor y uno Histórico depende del contexto. "Inductor o Predictivo" se refiere a aquellos indicadores de gestión que pueden influir en el resultado futuro, mientras que "Histórico o Rezagado" involucra indicadores de desempeño que describen el desempeño pasado.
- e) Indicadores Primarios o Simples vs. Secundarios o Compuestos: Generalmente, el indicador compuesto está construido sobre un conjunto de indicadores de gestión.
- f) Indicadores de Eficacia vs. Indicadores de Eficiencia: La eficacia analiza si los resultados deseados se generaron, mientras que la eficiencia indica la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados. (Rocancio, s.f., párr.20)

Dentro del grupo de indicadores se incluye los diagramas de flujo: Según Añez (2022) un diagrama de flujo es:

Un diagrama de flujo de proceso es probablemente el más versátil de los cuatro tipos de diagramas de flujo de uso común porque se puede aplicar a prácticamente cualquier cosa. Utilice un diagrama de flujo de proceso para: Trazar los roles y responsabilidades dentro de una organización para obtener claridad. Elaborar una propuesta para un nuevo proceso o proyecto para comprender su alcance y pasos. (párr. 5)

Estos tipos de indicadores se han convertido en herramientas indispensables en esta misión, por tanto, se presenta una figura que explica, de una mejor manera, la estructura del proceso del desempeño logístico y su relación con la cadena de suministros.

2.2.2. Procedimientos

A criterio de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), que reúne a 165 países miembros, un proceso es un set de actividades correlacionadas o interactivas que transforman inputs en outputs”, es decir, transforman insumos en resultados. En cuanto al procedimiento, describe “la manera específica de llevar a cabo una actividad o proceso. En este punto Sáenz (s.f.) define procedimiento como: “un conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta” (p.158)

Es significativo que no se confundan el termino procesos con procedimiento, porque al final no es lo mismo en todos los casos, es decir, no todos los procesos que se ejecutan en una organización están obligados a tener un procedimiento. Además, de acuerdo con el equipo editorial de Indeed, un procedimiento es un método para cumplir algo mediante pasos e instrucciones para cada aspecto de la tarea. Los procedimientos generalmente permanecen consistentes una vez que se establecen para mantener un entendimiento general de lo que los empleados deberían hacer en diversas circunstancias.

Así mismo, La editorial Indeed (2021) evidencia que para establecer un procedimiento se es importante que se tomen en consideración los siguientes puntos:

- a) Un proyecto es a largo plazo.
- b) Un proyecto tiene varios pasos con acciones específicas.
- c) Una tarea es necesaria para que cada empleado la complete regularmente.

- d) Un proceso requiere documentación, como para contratar o disciplinar a los miembros del personal.
- e) Varios empleados parecen confundidos por una o más partes del proyecto.
- f) Las preguntas sobre la tarea se repiten.
- g) El proceso es vago o puede interpretarse de múltiples maneras. (párr.4)

Las organizaciones cuando establecen procedimientos claros de conocimiento de los colaboradores y estos se aplican por parte de los equipos, los resultados son una mayor productividad, y procesos más eficientes, estos aplicados en el departamento de alisto de Industrias Cárnicas proporcionan como producto final un alisto preciso y de calidad.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña Histórica

Imagen 5. Cantón de Alajuela



Fuente: (Guías Costa Rica.com, 2021)

En Alajuela es un distrito de Costa Rica, a unos 20 km (Kilómetros) al oeste de la capital San José, su ubicación geográfica medias del cantón de Alajuela están dadas por 10°09'54" latitud norte y 84°15'59" longitud oeste, (Guías Costa Rica, 2022) siendo Alajuela la segunda ciudad con mayor población después de la Capital San José, en la época precolombina el territorio que hoy corresponde al Cantón de Alajuela, formó parte del llamado Reino Huetar de Occidente, el cual estuvo habitado probablemente por indígenas tices, que a los inicios de la conquista eran súbditos del cacique Garavito. La primera vez que se utilizó oficialmente el nombre de Alajuela fue en el año 1657.

Referente a la educación, en 1866 se abrió una escuela primaria financiada por la municipalidad de Alajuela. En 1879 se estableció el primer colegio de segunda enseñanza, con el nombre del Instituto Municipal de Varones; el 3 de mayo del mismo año se inauguró el colegio de Nuestra Señora de Sión, en edificio propio. El Instituto de Alajuela, colegio público, se fundó en 1887, durante la administración de don Bernardo Soto Alfaro. Mediante Ley No. 6541 del 19 de noviembre de 1980, en el gobierno de don Rodrigo Carazo Odio se estableció el Colegio Universitario de Alajuela (Guías Costa Rica, 2022) En este se ubica el distrito San Antonio de Tejar, cuenta con un área de 8,93 km cuadrados (Consulta INEC, 2011, consultado 11 enero del 2022), al que pertenece Ciruelas, caserío donde se ubica Industrias Cárnicas Integradas empresa en la que se realizara la investigación.

Imagen 6. Ubicación geográfica Satelital Industrias Cárnicas Integradas



Fuente: (Google Maps, 2021)

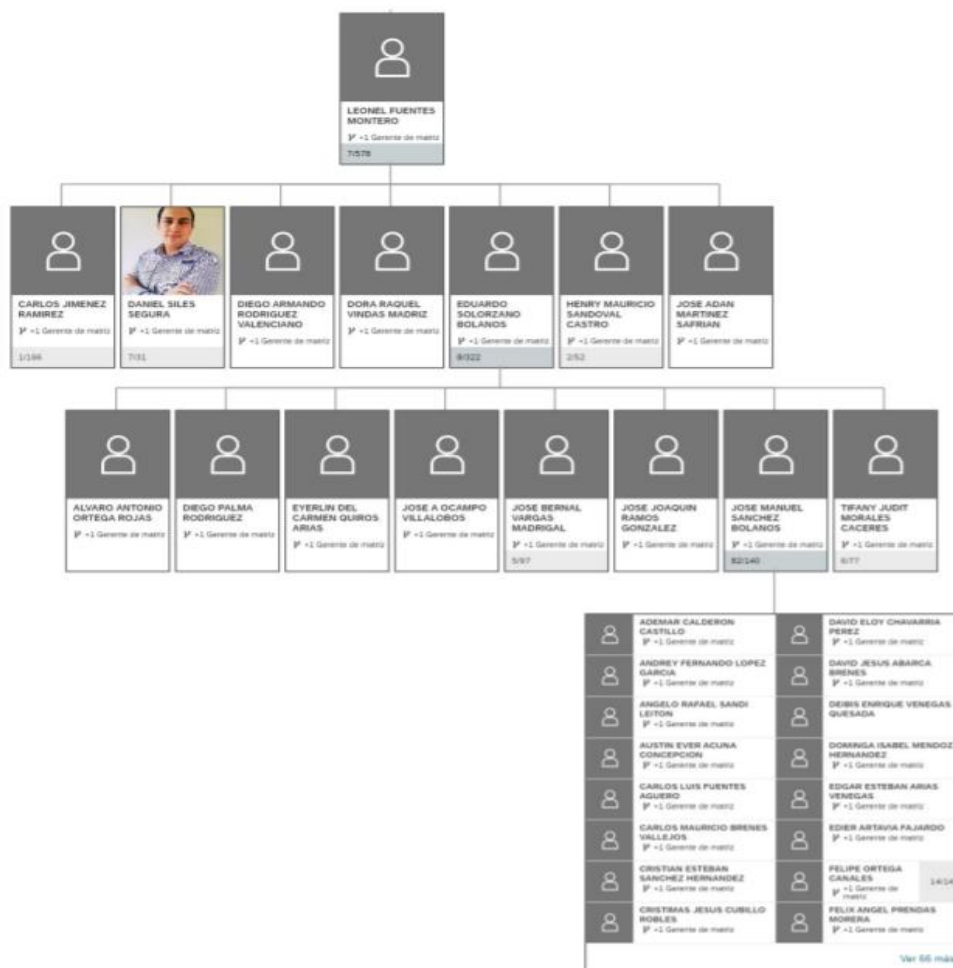
En las industrias Cárnicas Integradas, inicio en San José específicamente en Plaza Víquez, como una pequeña empresa distribuidora de productos cárnicos, a los supermercados Rayo Azul en los años 1986, sus dueños en la época era Enrique Uribe, posteriormente se desplazó a Ciruelas de Alajuela, (Planta de Proceso) manteniendo operaciones en sus tiendas de Rayo Azul, pasa a formar parte de Walmart con los formatos de Mas por Menos, Pali, Maxi y Walmart, crea alianzas de crecimiento y forma parte Walmart de México y Centroamérica, posicionándose como una de las cadenas de supermercados más reconocidas a nivel nacional e internacional, En la actualidad Industrias Cárnicas Integradas distribuye sus productos cárnicos de la marca Hacienda, embutidos y formados bajo la marca Don Cristóbal a 285 tiendas en Costa Rica.

Dentro de la **Misión** de esta empresa esta mantener la política de Ahorrar dinero para que viva mejor, beneficiando sus clientes con la política de precios bajos siempre.

Visión: Ser el más eficiente operador multiformato de bajo costo y ofrecerles a nuestros clientes el mejor valor por su dinero.

Dentro de los **valores** la empresa Industrias Cárnicas Integradas mantiene el respeto por los individuos, Búsqueda de la excelencia y servicio al cliente, creemos en un ambiente de trabajo que respete la dignidad de todo ser humano.

Imagen 7. Organigrama de la organización



Fuente: (Portal Virtual departamento RRHH, 2021)

El departamento de alisto pertenece al Despacho (Almacenamiento de producto terminado) de Industrias Cárnicas Integradas, este está formado por un coordinador y tres supervisores, 75 colaboradores distribuidos en tres turnos, diurnos, nocturnos y mixtos, estos se encargan del proceso de alisto de las diferentes categorías, embutidos, formados y carnes frescas, asegurando el alisto de la mercadería y ser entregado en cada supermercado, para garantizar su promesa de calidad a los consumidores, ICI realiza el proceso de abastecimiento a los puntos de venta de manera diaria.

Es una empresa certificada con gestión ambiental cuyo desempeño ha sido reconocido por el Ministerio del Ambiente y Energía con el sello verde de bandera ecológica, el máximo nivel otorgado.

Imagen 8. Despacho ICI



Fuente: (Propia foto tomada en Sitio, s.f.)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación, se detallan las fuentes, técnicas e instrumentos que se emplearan para la recolección de datos, así como los procedimientos a ejecutar para demostrar la validez y legitimidad de la investigación.

3.1. ENFOQUE

En el desarrollo de las investigaciones se ha determinado principalmente tres tipos de enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto.

Según Hernández (2018) Las investigaciones se originan de ideas, estas se constituyen del primer acercamiento a la realidad objetiva, los enfoques cuantitativos, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos. (p.42).

Imagen 9. Metodología de Investigación



Fuente: (Cesar Bernal Torres, 2022)

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Según Hernández (2018) el enfoque cuantitativo se caracteriza por:

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (p. 59)

Por su parte, Hernández (2018) el método cuantitativo se basa en:

La recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de compromiso.

En términos generales, un estudio cuantitativo regularmente elige una idea que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes, luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas, y establece una serie de conclusiones. (p.11)

3.1.2 Enfoque cualitativo

Según Lindlof y Taylor (2018), Lichtman (2013) y Morse (2012) citado en Hernández (2018), manifiesta que la investigación desde la ruta cualitativa se fundamenta en:

Comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Seleccionas este enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que lo rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (p. 390).

Según Torres (2022) citado Vasilachis (2006), la investigación se cualitativa se caracteriza: Es una investigación es multimetodica, naturalista e interpretativa. Es decir que utiliza una variedad de métodos para indagar las situaciones naturales, a fin de dar sentido a los fenómenos o situaciones estudiadas en los términos del significado que le otorgan las personas involucradas en esas situaciones. En este sentido para el desarrollo de su proceso, la investigación cualitativa incluye diversidad de técnicas y fuentes de información, como estudio del caso, la experiencia personal, la introspectiva, la historia de vida, la entrevista, entre otras que describen los momentos habituales y problemáticos en la cotidianidad de las personas. (p. 62).

3.1.3 Enfoque mixto

Según Hernández (2018) Los métodos mixtos:

Representan un conjunto de procesos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada, y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En este contexto, Chen (2006) cita Hernández (2018) los define:

Como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden conjuntados de tal manera que los enfoques cuantitativos y cualitativos conserven sus estructuras y procedimientos originales; o bien que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio. (p.612).

Para efectos esta investigación se basará en datos cuantitativos y cualitativos por ende será una investigación mixta, con el objetivo de analizar factores y variables para objeto de estudio en esta investigación de una manera ordenada y sistemática para tener como resultado la resolución de problemas.

3.2. ALCANCE

Según Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) El alcance es:

Una especie de “pivote” entre lo que encontraste en la revisión de la literatura y la formulación de la hipótesis. Del alcance dependerá tu estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros elementos.

Además, Hernández y Mendoza (2018) Citado González (2021) agrega que el estudio depende básicamente depende de dos factores: el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, y de la perspectiva que pretendas dar al estudio. (p.75)

3.2.1.Descriptivo

Según Hernández y Méndez (2022) define:

Con estudios se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de cuestiones (denominadas variables) y después recaba información sobre cada una para representar lo que se investiga. (p.76).

3.2.2 Exploratorio

Según Hernández, Méndez, Mendoza (2021) Los estudios exploratorios:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si queremos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.75)

En esta investigación se empleará un estudio descriptivo, con el objetivo de analizar factores y variables para objeto de estudio en esta investigación de una manera ordenada y sistemática para tener como resultado la resolución de problemas.

3.3 DISEÑO

Según Hernández y Mendoza (2018) afirma que “El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. (p.150).

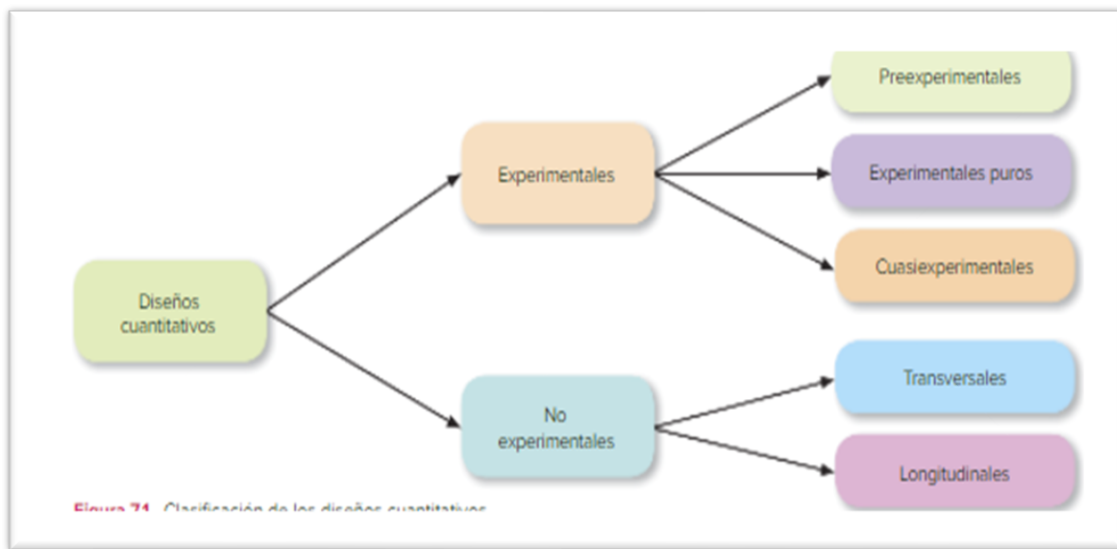
3.3.1 Diseño Cuantitativo

Según Hernández y Mendoza (2018), pone en manifiesto que “La investigación cuantitativa el significado original del término cuantitativo (del latin “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas,2010). Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones”. (p.6)

3.3.1.1 Investigación Experimental

Según Hernández y Mendoza (2018) es el tipo de investigación que se soporta en el experimento, tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2017). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada; o cuando nos cambiamos la apariencia y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. (p.151)

Imagen 10. Diseño cuantitativo clasificación



Fuente: (Torres, s.f.)

3.3.1.2 Experimentos

Según Creswell (2013a) Cita Hernández y Mendoza (2018) llaman a los experimentos “estudios de investigación, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella comparación con quienes no lo hacen”. (p.152)

“Los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control”. (Hernández y Mendoza, 2018, p.152)

3.3.1.3 Preexperimento

Según Chávez, Esparza y Riosvelasco (2020) “los preexperimentos sirven para aproximarse al fenómeno que se estudia, administrando un tratamiento o estímulo a un grupo para generar hipótesis y después medir una o más variables para observar sus efectos”. (p.168).

3.3.1.4 Cuasiexperimentos

Según Chávez et al. (2020) Este diseño también ha sido denominado investigación Ex -post-facto. La diferencia entre este diseño y el diseño experimental sencillo, con dos condiciones, estriba en que este último utiliza una asignación aleatoria para distribuir la muestra en los grupos. Este diseño tiene carácter intersujetos o intergrupos. La falta de un pretest suele compensarse utilizando algún tipo de medida previa, como los archivos existentes o la información de los propios sujetos. (p.170).

3.3.3 Investigación No Experimental

Según, Hernández y Mendoza (2018) la investigación No experimental:

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúa en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizar. (p.174)

3.3.3.1. Transversal

“Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único”. (Hernández y Mendoza, 2018, pp.176 -177).

3.3.3.2 Longitudinal

Según Hernández y Mendoza (2018) citado en González (2021) “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos”. (p. 180).

Según Hernández y Mendoza (2018) La investigación longitudinal son estudios que se recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencia acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos. Según el interés del investigador cuando se quiere analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, de las relaciones entre estas.

Basados en que los datos se recolectan en un momento único en el tiempo y para un estudio en una empresa Industrias Cárnicas Integradas S.A, durante el primer cuatrimestre del 2022, se afirma que el diseño de la investigación es no experimental y transversal.

3.3.3.3 Diseño Cualitativo

Según Torres (2022), La investigación cualitativa parte del supuesto de que el mundo social está constituido por significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual su objetivo es la comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. La investigación cualitativa comprende diferentes perspectivas en

función de diversas concepciones que se tienen en las ciencias sociales acerca de la realidad social y de cómo y cuánto de ella puede conocerse. (pp. 59,60)

3.3.3.4. Teoría Fundamentada

Según Glaser y Strauss (1999), citado en Torres (2022) la teoría fundamentada es:

Un proceso de creación de teoría a partir de los datos obtenidos en la investigación. Para esta teoría, el científico social requiere un acercamiento íntimo al área de estudio y, por ello, no puede abordar una investigación de manera rutinaria y distante, ya que tiene que implicarse en ella. (p.70).

3.3.3.5 Narrativo

Según Batantina (2017) el diseño narrativo:

Es un tipo de investigación de carácter cualitativo cuyo método implica contar, de manera espontánea o promovida por preguntas de un entrevistador, las historias sociales, culturales, educativas, entre otros aspectos a mencionar, que se puede vivir de manera individual o colectiva. Para el investigador supone una invitación a escribir, leer, pensar, reflexionar y conversar acerca del encuentro con distintos actores. (p.126)

3.3.3.6 Biográfico

Según González y Abad (2017) el método biográfico:

Constituye una metodología de la investigación cualitativa, que integra los relatos de toda una vida p determinadas etapas o acontecimientos biográficos de relevancia de la persona estudiada, además de toda la información o documentos de los que se puede disponer sobre la vida del sujeto objeto de estudio, con el propósito de conocer y analizar la percepción de la realidad social de la persona estudiada. (párr. 1).

3.3.3.7 Estudio de Casos

Según, Hancock y Algozzine (2011) citado en Hernández (2014) afirma que los estudios de caso son considerados por algunos autores como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos. Mientras que Hernández y Mendoza (2018) evidencia que en dichos estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

3.3.3.8 Diseño Fenomenológico

Según, Aguirre y Jaramillo (2012) Cita Doris Elida Fuster (2019) indicaron que la fenomenología disciplina filosófica y un método. El enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez busca la toma de conciencia y los significados en torno al fenómeno. (parr.1, 2)

3.3.3.9 Diseño Hermenéutico

Según Aguirre y Jaramillo (2012) Cita Doris Elida Fuster (2019) el termino hermenéutica proviene del verbo griego hermeneuein que viene a ser “interpretar”. El padre de la hermenéutica filosófica es Gadamer, quien pretendía integrar el avance de la ciencia y el pensamiento por medio del lenguaje. Como Heider afirmo que “el lenguaje es la casa del ser “, la hermenéutica está en la

búsqueda de comprender al otro, no solo a través de la conversación, sino en lo que encuentra detrás de lo no dicho, en alusión a lo señalado por Aguilar. (parr.6. Fundamentación de la fenomenología y hermenéutica, 2019)

Para efectos de esta investigación el estudio será fenomenológico, puesto que estudiaremos un fenómeno específico para determinar factores que permitan mejorar los procesos de alisto actuales en el departamento de despacho, en la empresa Industrias Cárnicas Integradas S.A, en el primer cuatrimestre 2021.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Una unidad de análisis comprende elementos del universo, tales como objetos, procesos, individuos, documentos, base de datos, poblaciones, en esta se estudian variables o tipos de interés. Los sujetos de esta investigación la conforman los supervisores colaboradores con bachiller en educación media y colaboradores con secundaria y un coordinador con Ingeniería Industrial del departamento de despacho de Industrias Cárnicas integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, en el primer cuatrimestre del 2021.

3.4.1 Población

Según Hernández y Mendoza (2018) la población es:

El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. (p.198).

Para esta investigación la población son los colaboradores del departamento de alisto del despacho de Industrias Cárnicas Integradas turno de la tarde.

Tabla 2. Colaboradores del departamento de alisto

Colaboradores	Cantidad
Hombres	30
Mujeres	0
Total	30

Fuente: Elaboración propia. Información facilitada por supervisor del departamento de alisto de Industrias Cárnicas Integradas, Ciruelas, Alajuela.

3.4.2 Tipo de muestra

Según Hernández y Mendoza (2018) la muestra es:

Un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectaran los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población, de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población. (p.196)

Sin embargo, en esta investigación No habrá muestra, que se trabajará con los 30 colaboradores que conforman el turno de la tarde. Se aplicará cuestionario a la población completa que comprende este grupo colaboradores del departamento de despacho, de la empresa Industrias Cárnicas Integradas S, A, dos supervisores de proceso y jefatura.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 3. Criterios de inclusión y de exclusión

CRITERIOS DE INCLUSION	CRITERIOS DE EXCLUSION
75 colaboradores que pertenecen al departamento de alisto de la Empresa Industrias Cárnicas Integradas S. A	Quedan en este criterio de exclusión los turnos de la noche y turno de la mañana.
Colaboradores que tengan experiencia de más de tres meses del proceso actual.	Colaboradores con 0 o menos de tres meses de pertenecer al departamento de alisto, Industrias Cárnicas Integradas S. A

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

3.4.4 Consideraciones éticas

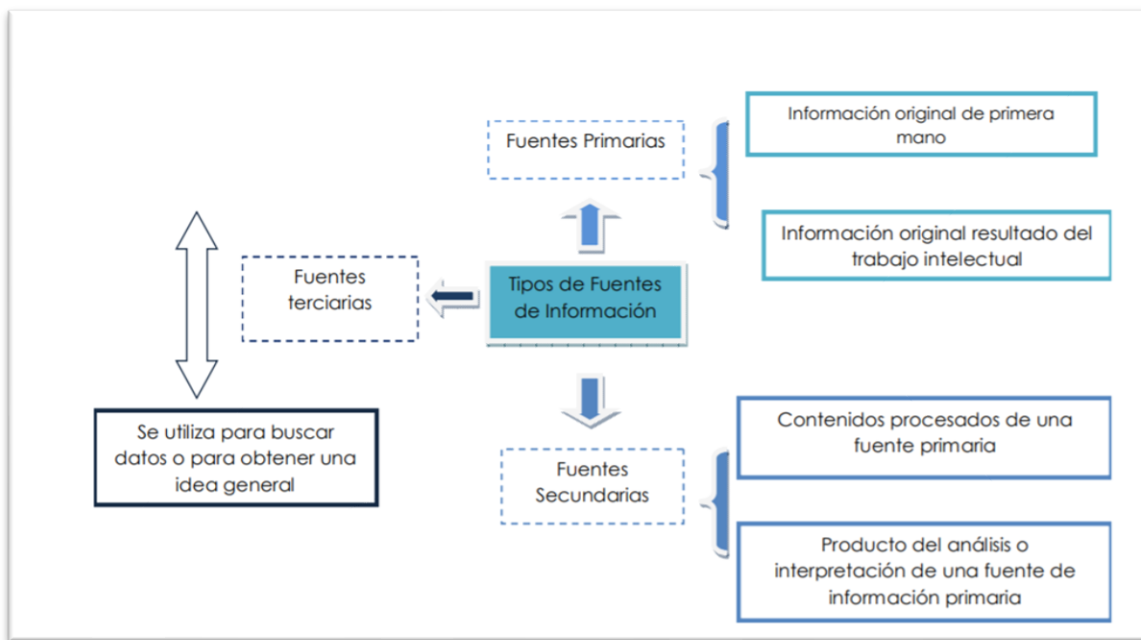
Se informa a la población involucrada detallando objetivos de la investigación y que esta será utilizada de forma confidencial y exclusivamente para investigación académica y que cumplen con los criterios establecidos para ser entrevistados, a su vez, asegurando que los datos personales serán manejados de la misma forma confidencial y con único fin académico, los datos sé que obtengan, su uso será exclusivo para análisis de resultados, realizar propuestas y conclusiones del estudio.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Fuentes de información

Las fuentes de información es todo aquello que nos proporciona información que nos permite obtener información para reconstruir hechos y crear bases de datos del cual se seleccionaran la información requerida en la investigación. Según el tipo de información que proporcionan las fuentes de información estas se pueden clasificar en fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias.

Imagen 11. Fuente de información



Fuentes: (Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, 2015)

3.5.1 Fuentes primarias

Según Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) las fuentes primarias:

Las fuentes primarias son libros, antologías, artículos de publicaciones periódicos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periódicos, testimonios de expertos, documentales, videgrabaciones en diferentes formatos, foros, páginas y sitios en internet, etc. Estas fuentes constituyen la “materia prima” de la revisión de la literatura por que contienen los elementos fundamentales para enmarcar la investigación. (p.59)

3.5.1 Fuentes secundarias

Según Maranto y González (2015) las fuentes de información secundarias son:

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (p.3)

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son los instrumentos definidos para lograr la información que nos permite analizar la información y emitir nuevas propuestas en mejora.

Según Hernández y Ávila (2020) las técnicas de recolección de datos son:

La recolección de datos es considerada como la medición es una precondition para obtener el conocimiento científico. El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, de lo sensorial, susceptible de ser percibido por los sentidos de manera directa o indirecta, donde todo lo empírico es medible. (párr.1)

3.5.3 Instrumentos de recolección de datos

3.5.3.1 Cuestionario

Según Hernández, et al., (2017) el cuestionario es:

Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan diverso como los aspectos que evalúa, fundamentalmente, se consideran dos tipos preguntas abiertas y preguntas cerradas. (p.155)

3.5.3.1.1 Preguntas cerradas

Según Hernández, et al., (2017) las preguntas cerradas son:

Las preguntas cerradas presentan a los participantes o sujetos categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, para que escojan una (cuando son mutuamente excluyentes) o varias (en el caso de respuestas múltiples) dependiendo de la clase de pregunta. (p.155)

3.5.3.1.2 Las preguntas abiertas

Según, Phillips, Phillips y Aaron (2013) citado en Hernández y Mendoza. (2018) las preguntas abiertas son:

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o la que tenemos es insuficiente (p.254)

3.5.3.1.3 Likert

Según Hernández, Fernández y Baptista. (2014) Likert es un método:

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado.²⁰ Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un

valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p.238)

3.5.3.1 Validación de instrumentos

3.5.3.1.1 La validez

Según Hernández, Mendoza (2018) la validez se refiere:

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, se refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. Se logra cuando demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores. (p. 229).

3.5.3.1.2 La confiabilidad o fiabilidad

Según, Hernández et al., (2017) Kellsted y Whitem (2013) y Ward y Street (2009) citado en Hernández y Mendoza (2018). La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición: “Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales” (p.228).

3.5.3.1.3 La objetividad

Según, Merten (2015) Cita Hernández y Mendoza (2018) la objetividad es: “Un instrumento de medición se concibe como el grado en que este es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” . (278).

Según Hernández y Mendoza (2018) “la objetividad e en términos de la investigación un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente”. (p,238).

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

3.6.1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables y unidades de análisis

Tabla 4. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Identificar estado actual de los procesos de alistado y factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alistado de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I Cuatrimestre, 2022, con el propósito de tener un punto de partida de la investigación, y desarrollar una propuesta de mejora.</p>	<p>Estado actual</p> <p>Procesos</p>	<p>Proceso: “es el conjunto de actividades interrelacionadas e interdependientes que requieren de uno o más insumos (entradas) y tareas particulares, con miras a obtener bienes o servicios (salidas) de valor para el cliente”</p>	<p>En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para jefatura y supervisores, de la Empresa Industrias Cárnicas Integradas Ubicada en Ciruelas de Alajuela.</p> <p>En el caso de los alistadores del turno de la tarde se realizará una encuesta con preguntas cerradas.</p>	<p>Tipos de proceso:</p> <p>Estratégicos: Son los procesos que dan orientación al negocio, a través de la definición y control de sus políticas, estrategias, metas y objetivos.</p> <p>De apoyo o soporte: Tal y como lo dice su nombre, son aquellos que dan soporte a los procesos centrales (operativos o clave), proporcionando recursos necesarios y</p>	<p>Tiempos y movimientos.</p> <p>Traslados.</p> <p>Tecnología.</p> <p>Diagrama flujo.</p>	<p>Encuesta con preguntas cerradas y entrevistas con preguntas abiertas.</p>

<p>Catalogar indicadores, objetivos de mejora procedimientos en el alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el fin de establecer el enfoque de la investigación y desarrollar propuestas de mejora en el proceso.</p>	<p>Indicadores de gestión</p>	<p>Indicadores:</p> <p>Una proposición que identifica una particularidad empíricamente visible, que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste basado en análisis teórico previo, e integrando en un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis puede orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos.</p>	<p>Entrevista de preguntas abiertas a un experto.</p>	<p>apoyando al desarrollo de estos.</p> <p>Indicadores Cualitativos vs. Cuantitativos: Miden las opiniones y las percepciones se consideran cualitativos, mientras que el resto son cuantitativos.</p> <p>Indicadores de Largo Plazo vs. Corto Plazo: Los KPI buscan medir las acciones que generan resultados en lo inmediato y cercano, o en el largo plazo, en el futuro. Estos dependen de la planeación estratégica, en donde se definen</p>	<p>Mejor ruta de traslado.</p> <p>Tecnología software.</p>	<p>Entrevista a experto.</p>
---	-------------------------------	---	---	---	--	------------------------------

			<p>metas a corto y a largo plazo y, por lo tanto, corresponden a la temporalidad de los objetivos estratégicos.</p> <p>Indicadores Inductores Predictivos Históricos Rezagados: En esta situación, la distinción entre un KPI Inductor y uno Histórico depende del contexto. "Inductor o Predictivo" se refiere a aquellos indicadores de gestión que pueden influir en el resultado futuro, mientras que "Histórico o Rezagado" involucra indicadores de desempeño que describen el desempeño pasado.</p>	<p>Fase 1: Preparar el Enfoque La primera fase Definir el éxito. vs. Definir el impacto. Definir el enfoque.</p> <p>Fase 2: Gestión del cambio. Gestionar el cambio. Planificar y actuar. Seguimiento al desempeño de adoptar acciones.</p>	
--	--	--	---	--	--

<p>Relacionar los resultados con los pasos de implementación del cambio en el departamento de alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022 con el fin de implementar el cambio.</p>	<p>Gestión de cambio</p>	<p>Gestión de Cambio:</p> <p>Esta teoría hace énfasis al proceso de cambio social planificado, en donde se instauran mecanismos primordiales para lograr un impacto a largo plazo en las organizaciones, esto mecanismos suelen ser, objetivos, resultados, logros, estos permiten guiar el cambio, de los procesos en las áreas productivas de las empresas.</p>	<p>Fuente secundaria.</p>	<p>Indicadores de Eficacia vs. Indicadores de Eficiencia: La eficacia analiza si los resultados deseados se generaron, mientras que la eficiencia indica la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados.</p> <p>Modelo de Gestión del Cambio ADKAR es un proceso completo, el cual tiene como elemento diferenciador el enfoque individual, es decir, está orientado al capital humano de la organización.</p>	<p>Fase 3: Sostener los Resultados</p> <p>Evaluar desempeño. Activar el sostenimiento. Transferir la propiedad.</p>	<p>Fuente Secundaria.</p>
--	--------------------------	--	---------------------------	--	--	---------------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

3.7 ESTRATÈGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de datos se realizará la parte cuantitativa por medio de tabulación, gráficos, estadísticas, promedios. La parte cualitativa se realizará por medio de transcripciones obtenidas de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con los instrumentos de seleccionados para la recolección de datos, estos aplicados a los elementos de investigación, alistadores, supervisores y experto. Se diseñó tres encuestas una de 10 preguntas cerradas aplicadas a los alistadores, otra de preguntas abiertas dirigida a los supervisores y jefe de área, de la empresa industrias Cárnicas Integradas ubicada en Ciruelas de Alajuela. Entrevista a experto; profesional en el campo de la Ingeniería Industrial y profesor de la Universidad Hispanoamericana.

El objetivo principal de esta investigación es recopilar información del proceso actual manifestado por los alistadores y supervisores, de los procesos realizados en la actualidad, y experto acerca de la ejecución actual de procesos realizados en el departamento de alisto.

Objetivo N° 1: Identificar estado actual de los procesos de alisto y factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I Cuatrimestre, 2022, con el propósito de tener un punto de partida de la investigación, y desarrollar una propuesta de mejora.

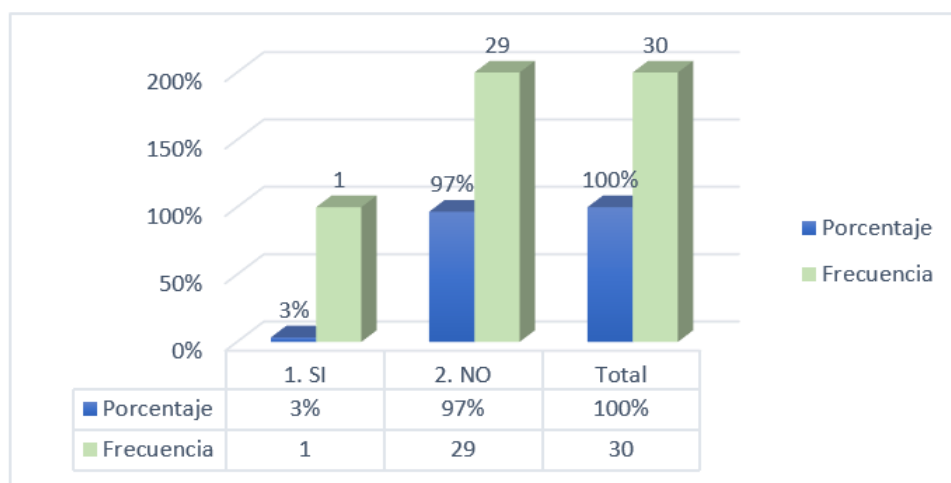
4.1. Encuesta colaboradores

Tabla 5. ¿Considera el proceso actual de alisto como el más adecuado?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
1. SI	3%	1
2. NO	97%	29
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 1. Opinión de asociado proceso actual de alisto.



Fuente: (Elaboración propia basada en encuesta cerrada aplicada a colaboradores, 2021)

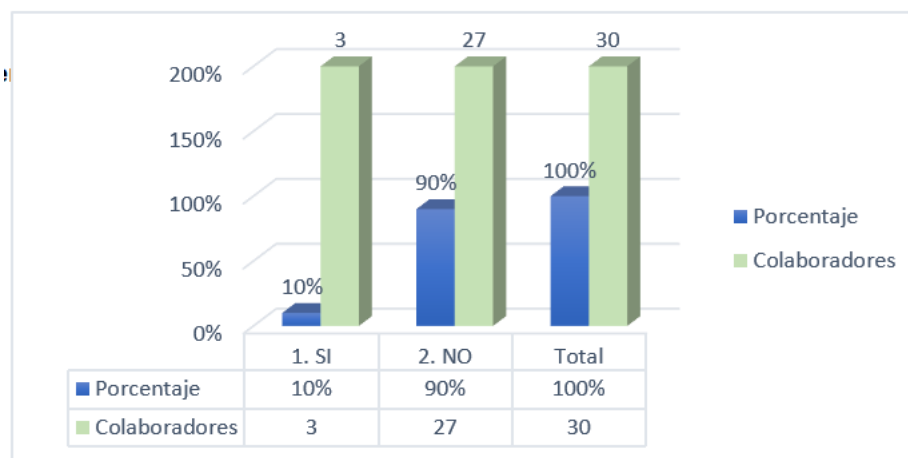
En este gráfico se muestra que de los 30 colaboradores entrevistados 29 de ellos, lo que representa un 97% no está de acuerdo con el proceso actual, un colaborador considera si estar de acuerdo, representando un 3%.

Tabla 6.¿Considera que la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas en la actualidad es el más adecuado?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	10%	3
<i>2. NO</i>	90%	27
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 2. Opinión de asociado acerca de cantidad de pedidos recibidos en la actualidad.



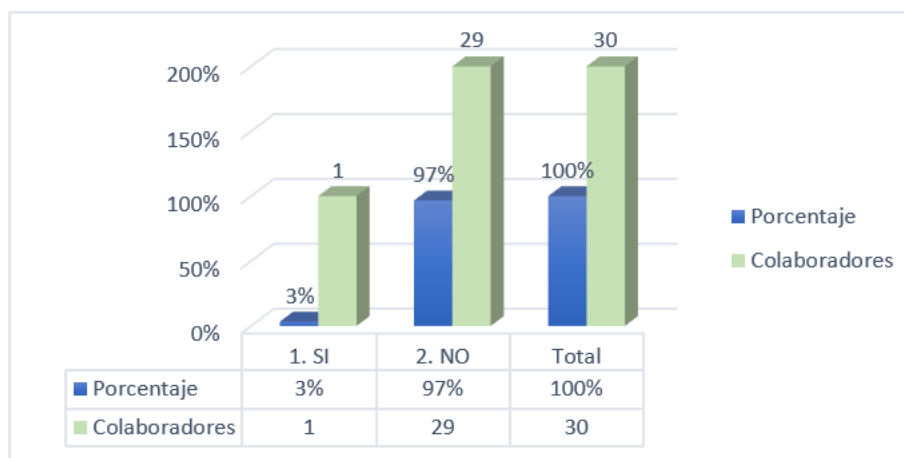
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

En este gráfico se muestra que de los 30 colaboradores entrevistados 27 de ellos que corresponde un 90% de los asociados considera no adecuada la cantidad de pedidos recibidos y un 10% si está de acuerdo.

Tabla 7. ¿Considera el proceso actual utilizado en el departamento de alisto es el más productivo?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	3%	1
<i>2. NO</i>	97%	29
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 3. Opinión de asociados, acerca de proceso de alisto actual.

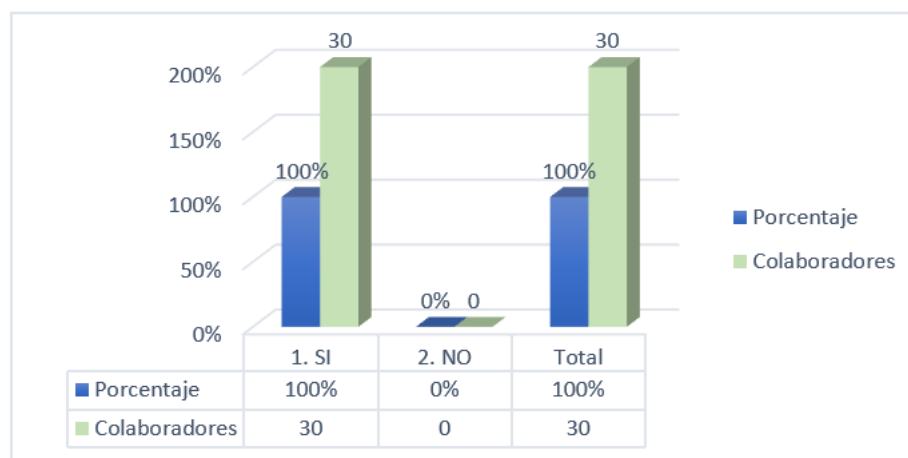
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, ubicada en Ciruelas de Alajuela.

En la gráfica anterior se muestra que de los 30 colaboradores entrevistados 27 de ellos lo que representa un 97% no están de acuerdo con el proceso actual de alisto, y un colaborador considera si estar de acuerdo.

Tabla 8. ¿Cree que se puede aplicar un proceso de alisto más eficiente que el utilizado actualmente?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	100%	30
<i>2. NO</i>	0%	0
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 4. Opinión de colaboradores acerca de la eficiencia del proceso actual de alisto.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, ubicada en Ciruelas de Alajuela.

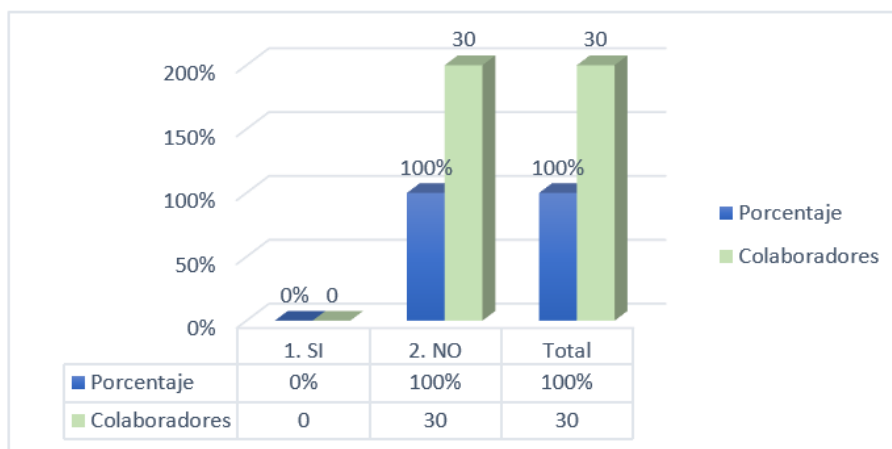
En la gráfica anterior se consulta la opinión de los alistadores acerca de la eficiencia del proceso actual de alisto, donde se muestra que de los 30 encuestados, correspondiente al 100% indicó que es posible utilizar un proceso de alisto más eficiente.

Tabla 9. ¿Considera como alistador de área que el recorrido utilizado actualmente por los alistadores para realizar su función es el más productivo?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	0%	0
<i>2. NO</i>	100%	30
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 5. ¿Consulta de la productividad del proceso actual de alisto?



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

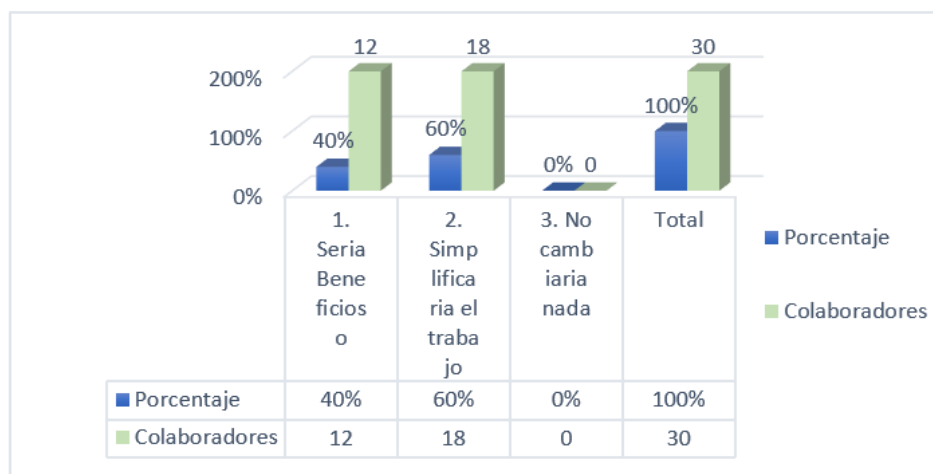
En la gráfica anterior se consulta a los alistadores acerca de la productividad del proceso actual de alisto lo que refleja que el 100% consideran que el proceso realizado en la actualidad no es eficiente.

Tabla 10. ¿Considera que el desarrollo de una herramienta que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. Sería Beneficioso</i>	40%	12
<i>2. Simplificaría el trabajo</i>	60%	18
<i>3. No cambiaría nada</i>	0%	0
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 6. Opinión acerca, si el desarrollo de una herramienta de simplificación de pedidos seria de beneficio para el alisto.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

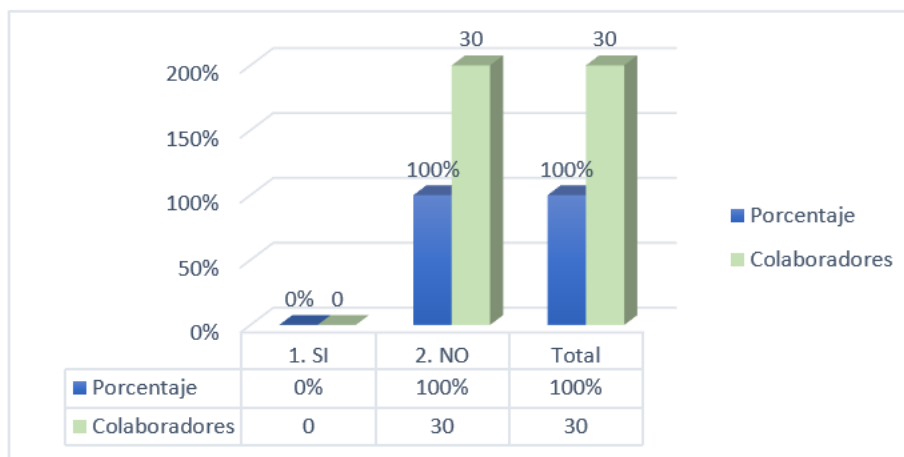
En la gráfica anterior se consulta a los alistadores acerca de si el diseño de una herramienta tecnológica que disminuya la cantidad de pedidos sería de beneficio en su función de alisto, lo que un 100% de los colaboradores indicaron estar de acuerdo que les simplificaría su función actual.

Tabla 11. Considera como alistador que los tiempos de desplazamiento actuales con la cantidad de pedidos recibidos son los más eficientes y productivos.

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	0%	0
<i>2. NO</i>	100%	30
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 7. Consulta realizada a colaboradores de productividad y eficiencia en los desplazamientos actuales.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

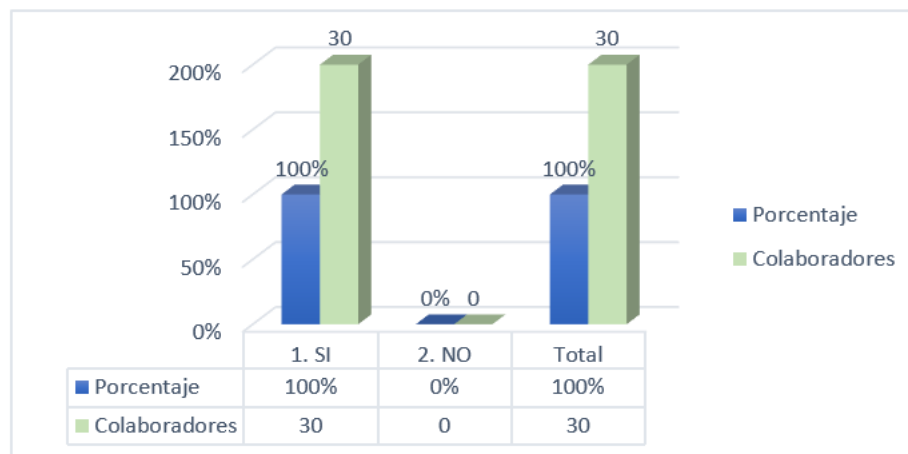
En la gráfica anterior se muestra que según proceso actual de alisto el 100% de los colaboradores consideran no es el más productivo y eficiente de acuerdo con sus desplazamientos.

Tabla 12. ¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta como alistadores?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. SI</i>	100%	30
<i>2. NO</i>	0%	0
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 8. Consulta alistadores de beneficio si se desarrolla herramienta que simplifique cantidad de pedidos.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

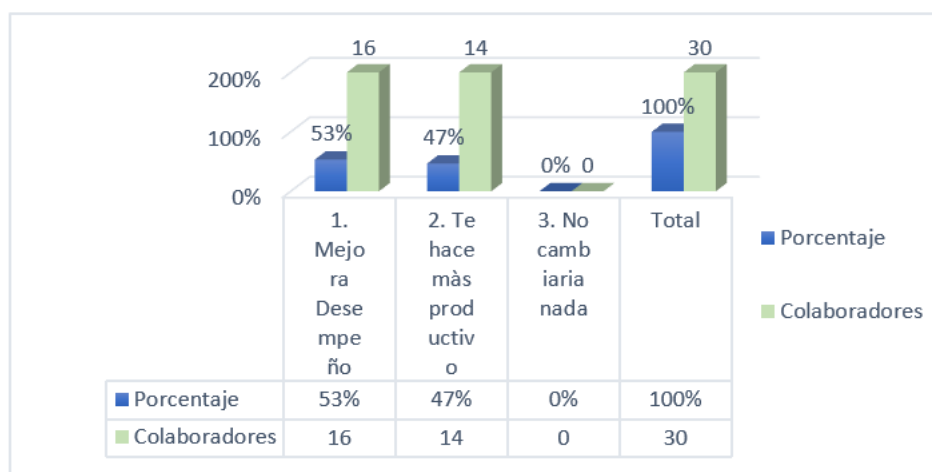
En la gráfica anterior se consulta a los alistadores del departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas, si el desarrollo de una herramienta que simplifique la cantidad de pedidos, lo que un 100% de los encuestados indica que si traería beneficios en sus funciones actuales.

Tabla 13. ¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. Mejora Desempeño</i>	53%	16
<i>2. Te hace más productivo</i>	47%	14
<i>3. No cambiaria nada</i>	0%	0
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 9. Unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

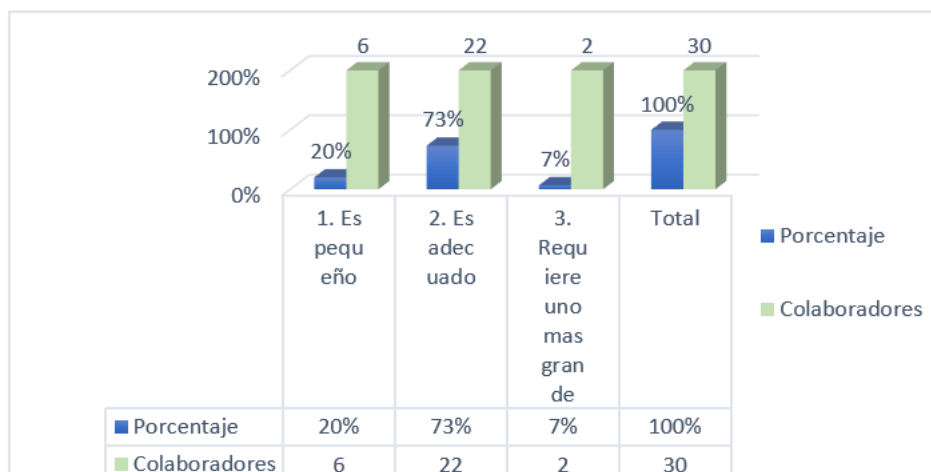
Según grafica anterior se consulta a los alistadores acerca de los resultados en una disminución de los pedidos recibidos en la actualidad por el departamento de ventas disminuiría el margen de error, y un 53% indica que mejoraría su desempeño, y un 47% considera que su proceso lo haría más productivo que el proceso realizado en la actualidad.

Tabla 14. ¿Considera el espacio actual es el más adecuado para realizar el proceso de alisto de la mejor manera?

<i>Distribución</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>1. Es pequeño</i>	20%	6
<i>2. Es adecuado</i>	73%	22
<i>3. Requiere uno más grande</i>	7%	2
<i>Total</i>	100%	30

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Gráfico 10. Se consulta alistadores acerca del espacio actual de área de trabajo si es adecuada.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores del departamento de alisto, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

Objetivo N° 2: Catalogar indicadores, objetivos de mejora procedimientos en el alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el fin de establecer el enfoque de la investigación y desarrollar propuestas de mejora en el proceso.

4.2. Entrevista experto con preguntas abiertas

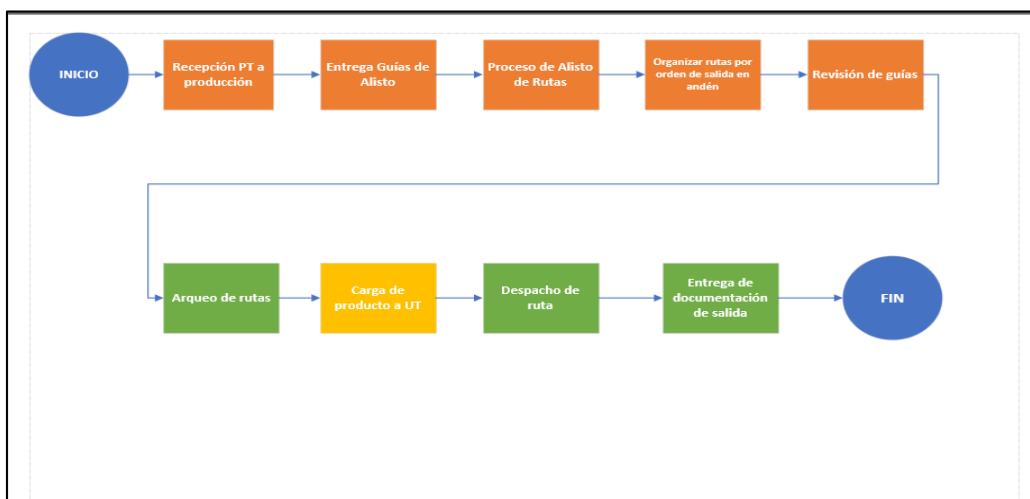
En este objetivo se realiza entrevista abierta a experto acerca de los procesos actuales realizados en el departamento de alisto en la empresa Industrias Cárnicas Integradas.

Los indicadores en consulta mejor ruta de traslado y Tecnología software.

En esta pregunta se analiza el proceso del flujo actual del proceso propio del área de despacho.

¿Describo flujo del proceso actual de alisto en el despacho de Industrias Cárnicas, considera es el mejor, el proceso de almacenamiento actual, no se realiza ningún acomodo estratégico en la ubicación?

Imagen 12. Flujo de procesos



Fuente: (Elaborado Supervisor Despacho, 2022)

Según descripción actual del proceso realizada por estudiante, el almacenamiento actual es solo un recibo de producto, sin ninguna logística de ubicación, considero si es posible realizar un acomodo más estratégico por rotación de producto y cercanía de la zona de trabajo de los equipos.

En la pregunta realizada al experto según al acomodo actual de los productos, esta es la información brindada.

¿Según flujo actual de acomodo de los productos, es el más eficiente para el alisto, considera que, si se realiza por código de producto según productos de mayor venta, se puede lograr un mejor proceso?

Sí, es posible lograr un proceso más productivo, realizando un acomodo de acuerdo con los productos de mayor rotación el proceso se beneficia al volverse más eficiente, y con una mayor calidad. ¿Considera es posible mejorar el recorrido realizado en la actualidad por los alistadores?

Al realizar una logística de acomodo por código de producto y los de mayor rotación ubicando estos más cerca de las zonas de trabajo de los equipos se mejora la productividad de los alistadores minimizando los recorridos, por lo que el proceso sería más eficiente. ¿Analizando de forma integral considera es posible realizar cambios en los procesos ejecutados en la actualidad y lograr un proceso con mayor eficiencia?

En ingeniería siempre es posible realizar cambios en los procesos para realizarlos más productivos y eficientes, de ahí la importancia de actualización de los equipos de trabajo, si se logra la ejecución de las recomendaciones mencionadas anteriormente el proceso de alistamiento será más eficiente y productivo, podrían disminuirse los tiempos de alisto, al implementar una nueva ubicación de los productos por rotación y código. ¿De acuerdo con su experiencia cuenta el departamento de alisto con un proceso actualizado según mercado de la industria?

El proceso de alisto no requiere en este caso avances en avanzada tecnología para alisto, ya que este es un proceso manual (Hombre Producto, el alistador va hasta donde está ubicado el producto) lo que, si como lo mencionábamos en las anteriores recomendaciones en acomodo por productos de mayor rotación, y por códigos esto le beneficia a los alistadores el proceso, lo realizado en la actualidad está muy de acuerdo a lo que se realiza en industrias similares, por la complejidad que debe realizarse por cliente de forma específica. ¿Considera que proponer una

herramienta tecnológica que realice una agrupación previa a la entrega de órdenes y reduzca la cantidad de pedidos enviados en la actualidad al departamento de alisto, genere un proceso más eficiente?

Según lo expuesto, el diseño de una herramienta tecnológica que simplifique la cantidad de pedidos que son enviados en la actualidad al departamento de alistamiento, sin duda sería un proyecto de gran impacto, generando proceso más eficiente y productivo, porque se reduciría la cantidad de desplazamientos, se beneficia la calidad y disminuiría el margen de error al no tener que duplicar procesos de alisto.

¿Desde su punto de vista, qué puntos son esenciales para mejorar en tiempo y traslado, un proceso como el del flujograma?

Analizando el proceso actual el flujo que es propio del departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas sería en acomodo de productos de mayor rotación, esto se lleva a cabo en un solo departamento por lo que no requiere cambios significativos sino más de estrategia en ubicación y productos de mayor rotación que conviertan el proceso actual más productivo y eficiente.

4.3. Entrevista supervisores y coordinador del despacho de Industrias Cárnicas con preguntas abiertas.

Con el objetivo de recopilar la mayor información y lograr los objetivos planteados en la investigación se realiza una encuesta a los supervisores y jefe del departamento de despacho se muestra la pregunta respectiva con respuesta de coordinador y supervisores.

Como Coordinador de área, considera el proceso de alisto actual como el más adecuado, ¿ha pensado en realizar cambios para mejorar este proceso?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

El proceso no es el más adecuado y si tiene oportunidades de mejora.

Se debe de poder iniciar más temprano el alisto.

El sistema debería de ser más fluido, tiene muchos procesos adicionales que afectan el alisto al tener que realizar reprocesos.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal

En el proceso actual es posible hacer mejoras por esto se han estado buscando mejoras para el tiempo de alisto.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños.

Considero que no es el mejor sistema. Esto debido a que sea debe de realizar Varios. Reprocesos. Sobre la misma tarea. Esto ocasiona. Que la productividad no sea la mejor. Sea considerado. Realizar mejoras en el sistema. Pero se ha tenido un poco de. Resistencia sobre el tema.

¿Cuándo recibe los pedidos enviados por el departamento de ventas generados en la actualidad cree es adecuada, o consideraría que es posible generar ideas para lograr una reducción de estos?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

El proceso debería poder ser más fluido se debe considerar propuestas para lograr una reducción en las cantidades de los pedidos recibidos en la actualidad.

Tener una sincronización en línea con la llegada de los pedidos, es algo que no se realiza en la actualidad ya que ingresan los pedidos y no se cuenta con todo el personal, lo que traería beneficios al realizar sincronización.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal.

Al recibir los pedidos es mucha la cantidad de recargos lo que genera muchos más pedidos que se deben de trabajar individual y genera mayor trabajo.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños

Creo que no son los adecuados. Ya que. Podemos mejorar realizando una Consolidación.

De los mismos. Para así evitar. Reprocesos. Es necesario Que los pedidos. Lleguen. Un solo pedido. Para una sola tienda definidos por áreas de proceso.

¿Considera que el desarrollo de una herramienta tecnológica que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo y eficiente?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

Claro es necesaria una herramienta más eficiente y amigable con los usuarios para lograr mejores resultados, como disminución en los tiempos de alisto, productividad, disminuiría margen de errores, mejoraría calidad de proceso de alisto.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal.

Si por supuesto si se pudieran unificar los pedidos mejoraría el tiempo y se trabajaría en forma más ordenada.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños

Considero que sí Ya que esto nos haría Disminuir. La cantidad de reprocesos que se generan en la operación. Aumentando. Los kilogramos hora hombre. En él alistó. Y disminuyendo errores. En alisto y despacho.

¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta de los alistadores, disminuyendo los desplazamientos en el momento de dirigirse a la recolección del producto?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

Hoy en día se tienen que imprimir todos los pedidos, esto genera atrasos en los a listos y adicional es un gasto de papel que recodemos hoy en día afecta nuestra naturaleza, se debería de contar con una herramienta que haga más eficiente los proceso y evitar gastos y afectaciones al medio ambiente.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal.

Por supuesto, esto eliminaría el ir y venir con cada recargo unificando a un solo pedido.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños.

Sí, claro, esto. Nos ayudará. Aumentar la productividad del departamento. Haciéndonos más eficientes. Y disminuyendo los costos de operación. Esto también nos Ayudará a disminuir la cantidad de errores. En entregas a tiendas por productos invertidos.

¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto, al consolidarse las cantidades solicitadas en las guías de trabajo?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

Esto sería muy bueno, ya que reduciría la cantidad de desplazamientos en los alistos y los tiempos de trabajo, mejoraría el rendimiento de los colaboradores ya que su recorrido sería menor al que hacen hoy en día.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal.

Si claro esto le da al alistador más visibilidad al revisar una sola cantidad y no la misma en varios pedidos.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños.

Sí, correcto. Esto nos ayuda a disminuir los errores. Ya que los asociados tendrían pedidos completos, no deben de hacer reprocesos de picking o volver a llamar en hand help otro pedido con productos ya solicitados en Varios pedidos. Esto también ayudará a eliminar los errores en alisto. Donde fácilmente colocan el nombre de otras tiendas.

Analizando las tendencias de mercado en tecnología para análisis de tiempos y movimientos, ¿considera que se aplican estas técnicas en el departamento que supervisas, o consideras que falta más desarrollo de herramientas que colaboren con la generación de indicadores?

Respuesta número 1. coordinador del departamento de despacho:

Todavía faltan algunas de estas técnicas, aunque ya se tienen algunas es necesario estar actualizado y aplicarlas para que los indicadores sean más reales y medibles y poder tomar mejores decisiones, en función del negocio y así la organización y colaboradores se vean beneficiados de los resultados.

Respuesta número 2. encuesta a supervisor Norman Carvajal.

Si se aplican, un ejemplo es la distribución de rutas por parejas de alistadores, lo que nos brinda indicadores de kilos hora hombre, responsables en caso de presentarse errores en el alisto.

Respuesta número 3. encuesta a supervisor José Manuel Sánchez Bolaños.

Es necesaria la creación de una herramienta con el fin de disminuir todos estos Puntos tratados anteriormente.

Objetivo N° 3: Relacionar los resultados con los pasos de implementación del cambio en el departamento de alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022 con el fin de implementar el cambio.

Realizando estudios para llevar a cabo una implementación de cambio en un proceso productivo se analiza la situación actual del departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas y un estimado de cómo se reduciría la cantidad de guías al lograr el diseño e implementación de una herramienta tecnológica que permita implementar y ejecutar la gestión del cambio.

En la siguiente tabla se muestra el seguimiento realizado de la cantidad de pedidos entregados al departamento de alisto en la actualidad y de cómo podría ser si se logra una implementación del cambio.

Tabla 15. Análisis de pedidos

TEORICO UNIFICACIÓN DE GUIAS					
Fecha:	Día	Q Guías inicial Actual	Disminución	Cantidad final	%
7-mar-22	L	1425	326	1099	23%
8-mar-22	K	1538	304	1234	20%
9-mar-22	M	1257	429	828	34%
10-mar-22	J	1808	513	1295	28%
11-mar-22	V	1987	78	1909	4%
12-mar-22	S	1993	210	1783	11%
13-mar-22	D		0		
14-mar-22	L	1959	624	1335	32%
15-mar-22	K	1723	435	1288	25%
16-mar-22	M	1043	220	823	21%
17-mar-22	J	1824	617	1207	34%
18-mar-22	V	2108	608	1500	29%
19-mar-22	S	2262	424	1838	19%
20-mar-22	D		0		
21-mar-22	L	1602	281	1321	18%
22-mar-22	K	1579	258	1321	16%
23-mar-22	M	1059	208	851	20%
24-mar-22	J	1832	514	1318	28%
25-mar-22	V	1759	407	1352	23%
26-mar-22	S	1976	220	1756	11%
27-mar-22	D				
28-mar-22	L	1725	511	1214	30%
29-mar-22	K	1586	382	1204	24%
30-mar-22	M	1157	355	802	31%
31-mar-22	J	3200	650	2550	20%

Fuente: Elaboración propia a partir del seguimiento teórico realizado en departamento de ventas, de la empresa ubicada en Ciruelas de Alajuela.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se presentará el análisis de los datos reflejados por los diferentes instrumentos de recolección de datos y su interpretación con el objetivo de dar una respuesta al problema planteado en la investigación.

Objetivo N° 1: Identificar estado actual de los procesos de alisto y factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I Cuatrimestre, 2022, con el propósito de tener un punto de partida de la investigación, y desarrollar una propuesta de mejora.

Con el objetivo de recopilar información de la situación actual de cómo se realiza el proceso de alistamiento en el despacho de la compañía Industrias Cárnicas Integradas se muestran las opiniones de los alistadores, supervisores, jefe de despacho y experto, aplicando encuestas y entrevistas. Por otra parte, se relaciona la teoría y trabajos de investigación aportando información relevante que aporte al objetivo de la investigación.

En la Investigación presentada en los antecedentes desarrollada por Diego Alejandro Bocanegra titulada Propuesta de mejoramiento de los procesos de pedido, despacho y entregas en la empresa inversiones MC& LJ S.A.S, establecen dentro de sus recomendaciones que los procesos de alisto deben ser controlados generando orden y calidad en el alistamiento de pedidos, evitando devoluciones y errores al realizar el proceso de alisto, lo que se relaciona con nuestra investigación al mostrar una mejora en proceso obteniendo mayor calidad y eficiencia en el flujo mejorando las entregas y evitando a listos no correctos.

En referencia a la pregunta realizada a los colaboradores respecto a si consideraba que su proceso actual de alisto era el más adecuado, un 97% de los colaboradores manifestaron que no, que es posible mejorarlo y un 3% corresponde a un colaborador indica que, si es adecuado, generando estos resultados, la importancia de realizar cambios que conviertan el proceso actual en un proceso de mayor eficiencia y productividad.

Realizando la pregunta a los supervisores y coordinador del despacho y el 100% de los supervisores consideran que el proceso actual de alisto del despacho no es el más adecuado, opinando de la misma forma el coordinador, estos indican que el estado actual del proceso de alisto no es el más adecuado.

Respecto a la pregunta realizada al experto del proceso de alisto aplicado en el despacho de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, si el aplicado en la actualidad es el mejor, indica que en la ingeniería no hay nada escrito, siempre es bueno realizar cambios que lleven a ser los procesos más eficientes y productivos, en este caso si es posible realizar una mejora.

En relación con el acomodo de productos consultada con el experto, considera es posible realizar un acomodo de productos por código y rotación o productos mayormente vendidos.

Esta información mostrada por los alistadores, supervisores y coordinador es de relevancia ya que puede ser analizada con el objetivo de identificar mejoras respecto de cómo se realizan en la actualidad los procesos de alisto y generar propuestas.

En relación con el análisis de la situación actual del departamento de alisto, acerca de si el proceso realizado en la actualidad es productivo, los colaboradores manifestaron un 97% que no es productivo y un 3% que, si lo es, siendo este un dato relevante para analizar que es posible generar propuesta de mejora.

Los supervisores y coordinador del despacho consideran que el proceso actual no es productivo, esto debido a la cantidad de reprocesos por el elevado número de pedidos enviados por el departamento de ventas.

Respecto a la pregunta realizada relacionada con la cantidad de pedidos enviados en la actualidad por el departamento de ventas, los alistadores un 90% manifestaron que no es adecuada y un 10% que corresponde a 3 asociados consideran si es adecuada.

Los supervisores y coordinador del departamento de alisto consideraron que la cantidad de pedidos enviada por el departamento de ventas en el estado actual del alisto, es elevada y genera un proceso no eficiente y de menor productividad.

De acuerdo con la pregunta realizada a los alistadores respecto al espacio que utiliza en la actualidad si es adecuado en esta pregunta un 20% consideran que el espacio es pequeño, un 73% consideran que es adecuado y un 7% indica requerir uno más grande, lo que es importante identificar si es posible un reacomodo de productos para tener un espacio más amplio de trabajo.

En referencia con la pregunta realizada al experto acerca de si cuenta el departamento de alistamiento en el proceso actual con la tecnología adecuada para realizar su trabajo, considera si es adecuada de acuerdo con su función.

Según el desempeño actual del departamento de alistamiento en la actualidad, se muestra que tanto los alistadores correspondientes al turno de la tarde del despacho de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, como supervisores, coordinador y experto, es posible lograr una mejora en este departamento, como lo definimos en nuestro marco teórico un proceso desarrollado y aplicado de forma correcta interrelacionando actividades que requieren de uno o más insumos, con el objetivo de brindar un bien o servicio de valor para nuestro

cliente, lo que se muestra como punto clave y lograr el objetivo de estudiar el proceso actual y lograr identificar que indicadores podemos cambiar para realizar un proceso de mayor productividad, calidad y eficiencia.

Objetivo N° 2: Catalogar indicadores, objetivos de mejora procedimientos en el alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el fin de establecer el enfoque de la investigación y desarrollar propuestas de mejora en el proceso.

En la investigación realizada por Alberto Brandau titulado Diseño de plan de Picking y análisis de políticas de posicionamiento de inventario en Centro de Distribución Octayz, mencionado en el capítulo uno, el planteamiento mostrado por Alberto en cuanto al mejoramiento de procesos identificando indicadores de desplazamientos, tiempos, controles que ayuden a realizar procesos más eficientes y logrando optimizar los recursos, relacionado con nuestra investigación es lo que se busca identificación de indicadores para corregir y realizar el proceso de alisto con mayor eficiencia y productividad.

En la teoría mostrada en el capítulo dos según Fernández y Gómez (2014) citan Estévez (2017), se definen los indicadores como instrumentos para lograr los resultados y llevar las organizaciones ejecutando procesos de forma correcta logrando los objetivos planteados, relacionándolos con el trabajo de investigación se identifican indicadores para corregir y mejorar el proceso de alistamiento de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.

Respecto con la pregunta realizada a los alistadores del despacho del turno de la tarde a cerca al tiempo de desplazamiento hace que tengan procesos productivos eficientes, expresan el 100% de los alistadores que estos desplazamientos no les permiten ser más productivos

debido a la cantidad de repeticiones que deben de realizar para el alistamiento de un mismo producto, convirtiéndose este indicador en un punto importante para evaluar.

Los supervisores y coordinador de área, refiriéndose a esta misma pregunta indican que es posible realizar una mejora ya que el proceso actual no es el más eficiente debido a los reprocesos que se generan por la cantidad de pedidos recibida.

Analizando la pregunta realizada al experto de cómo mejorar el indicador de tiempos y traslados, no requiere en este caso por el tipo de función tecnologías de punta esto porque es un proceso operativo y manual, por lo que expresa que una análisis de rotación y ubicación de productos disminuiría los tiempos de alisto.

De acuerdo con la pregunta realizada acerca de la cantidad de pedidos enviada en la actualidad por el departamento de ventas los supervisores y coordinador de área indican que, si se genera una reducción en estos, contribuiría en la construcción de un proceso de alisto más eficiente, y productivo disminuyendo los desplazamientos.

Dando continuidad a la cantidad de pedidos, en la pregunta realizada a los colaboradores si una reducción les traería beneficios con el margen de error, indican que, si es posible, al eliminar desplazamientos al mismo sitio en busca de un mismo producto para un mismo cliente. Expresan los supervisores y coordinador del despacho coinciden con el beneficio que traería si se lograra reducir la cantidad de pedidos, por consecuencia el margen de error.

Respecto a la pregunta realizada a supervisores y experto, acerca de la tecnología utilizada en la actualidad para realizar el proceso de alistamiento, indicaron que, si está de acuerdo con las utilizadas en la actualidad que se realiza por medio de un hand help, herramienta que permite control y seguimiento al proceso de alistamiento.

La identificación de indicadores en un proceso productivo como lo es el departamento de alistamiento de la empresa Industrias Cárnicas Integradas contribuye a tener procesos más eficientes y productivos, como lo expresan los alistadores, supervisores coordinador y experto la importancia de cada día gestionar cambios que contribuyan a la eficiencia y calidad en los procesos.

Objetivo N° 3: Relacionar los resultados con los pasos de implementación del cambio en el departamento de alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022 con el fin de implementar el cambio.

En el marco teórico desarrollado en el capítulo dos se define la implementación del cambio como el desarrollo de una propuesta un cambio planificado, definiendo prioridades que generen impactos a corto o largo plazo en la organización y en caso del proyecto de investigación la mejora del proceso de alistamiento de la empresa Industrias Cárnicas Integradas S.A.

Relacionando la teoría de la implementación del cambio en la investigación realizada por Maquilef (2018) en el capítulo uno, propone realizar un Modelo de Gestión en abastecimiento de productos que permita un proceso eficiente, disminución de tiempos de entrega y permita un mayor control de inventarios, asociado con el proyecto de investigación se busca a través del estudio realizar una propuesta de mejora que genere beneficios y productividad en los procesos.

Respecto a la pregunta realizada a los colaboradores acerca del desarrollo de una herramienta que permita unificar los pedidos un 40% correspondiente a 12 alistadores indica

que sería beneficioso, un 60% correspondiente a 18 alistadores manifiesta que simplificaría el trabajo, y la ejecución de su trabajo sería mayormente productiva.

En referencia a la pregunta realizada al experto acerca de realizar una propuesta tecnológica que agrupe y simplifique la cantidad de pedidos enviada al departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, expone que sería un proyecto de gran impacto, porque al reducir la cantidad de pedidos, el flujo de proceso de alistamiento se realizara con mayor calidad en el alisto, disminuyendo errores, duplicidad en los desplazamientos lo que propicia disminución en el margen de error al alistar una sola vez los productos para un mismo cliente.

Respecto a los supervisores y coordinador del despacho al realizar la pregunta si contribuiría el desarrollo de una herramienta tecnológica con el proceso actual de alistamiento coinciden los tres en que sería un proyecto de gran aporte en la generación de un proceso más eficiente y productivo.

Respaldando las respuestas obtenidas, un estudio realizado en el mes de marzo, de la cantidad de pedidos que ingresan en la actualidad y teóricamente los que ingresarían si se logra diseñar la herramienta que unifique los pedidos.

Tabla 16. Promedio reducción cantidad de pedidos diaria

TEORICO UNIFICACIÓN DE GUIAS					
Fecha:	Día	Q Guías inicial Actual	Disminución	Cantidad final	%
7 al 31 mar					
Total		38402	8574	29828	23%

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Este proyecto de investigación considerando los aportes realizados por el experto, personal operativo, coordinador y supervisores, coinciden en sus respuestas, lograr un desarrollo tecnológico para la disminución de la cantidad de pedidos y la ejecución de un proceso de implementación de cambio, lo que se busca en la organizaciones para tener procesos productivos eficientes en este caso y lograr los resultados que permitan ser competitivos en un mercado globalizado.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se sintetizan los resultados expuestos y la discusión en el capítulo 5 con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

Objetivo N°1: Identificar estado actual de los procesos de alisto y factores a tomar en cuenta para mejorar el proceso en el Departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I Cuatrimestre, 2022, con el propósito de tener un punto de partida de la investigación, y desarrollar una propuesta de mejora.

Tabla 17. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 1

Conclusiones	Recomendaciones
Se destaca en el análisis del proceso actual de alisto del despacho de la empresa Industrias Cárnicas Integradas un 97% de los colaboradores consideran que se debe realizar una mejora en cómo se está ejecutando el proceso de alisto en la actualidad.	Se recomienda gestionar estudio para el desarrollo de una herramienta tecnológica que facilite el proceso de alisto, sea más eficiente, y genere una mayor productividad.
Relacionando las opiniones de supervisores y experto, acerca del proceso actual de alisto se concluye que el proceso debe ser mejorado y en la ingeniería siempre es posible realizar estudios para corregir la ejecución de los actuales.	Se recomienda la implementación y seguimiento al desarrollo de la tecnología que aporte mayor beneficio en los procesos de alisto que disminuya los tiempos en el recorrido en el alisto.
Se concluye al analizar los razonamientos realizados por los supervisores y coordinador y personal de alisto que los tiempos y movimientos realizados por la cantidad de pedidos enviada por el departamento de ventas, un 97% de los asociados coincide con	Se recomienda la revisión con el departamento de ventas el desarrollo de herramienta tecnología que logra una disminución en la cantidad de pedidos enviada al departamento de alisto del despacho.

<p>las de los superiores y experto, no es el más eficiente debido a los repetidos desplazamientos y los movimientos al realizar la misma función.</p>	
<p>Se concluye considerando las respuestas generadas por los alistadores, coordinadores, jefe y experto coinciden con la importancia de contar con una herramienta que facilite el proceso actual de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.</p>	<p>Se recomienda el trabajo en equipo de los coordinadores, supervisor del departamento de alisto la implementación de la herramienta tecnológica que genere un proceso de alistamiento más eficiente y productivo disminuyendo tiempos y movimientos.</p>
<p>Coinciden las respuestas de los alistadores, supervisores y coordinador que los tiempos y movimientos realizados en la actualidad no son los más adecuados, por tanto, se concluye la necesidad de la implementación de una herramienta que mejore este proceso de alistamiento.</p>	<p>Se recomienda el seguimiento la ejecución del desarrollo de la herramienta tecnológica que permita realizar el proceso de alistamiento de forma más eficiente y productiva.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Objetivo N° 2: Catalogar indicadores, objetivos de mejora procedimientos en el alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022, con el fin de establecer el enfoque de la investigación y desarrollar propuestas de mejora en el proceso.

Tabla 18. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 2

Conclusiones	Recomendaciones
En conclusión, lo que expresan los colaboradores respecto a los tiempos y movimientos, involucramos indicadores cuantitativos, un 100% concuerdan que los desplazamientos no son los de mayor productividad.	Se recomienda realizar la revisión de beneficios que trae la implementación de una propuesta nueva de ubicación de los productos de mayor rotación cerca de la zona de ubicación de las rutas, que mejore los traslados.
Se concluye respecto a la consulta generada al experto de acuerdo con su experiencia y conocimientos acerca de cómo es utilizada la tecnología para realizar el proceso de picking, va de con las tecnologías utilizadas en compañías de procesos similares.	Se recomienda seguir con la herramienta utilizada en la actualidad con hand help, sin embargo, indica una reducción la cantidad de pedidos entregados en la actualidad este proceso se realizaría de una forma con mayor eficiencia.
Se concluye respecto a lo indicado por los alistadores, coordinadores y jefe del despacho de la empresa Industrias Carnicas Integradas, el beneficio a corto plazo que se obtendría en la productividad si se desarrolla una herramienta tecnológica que disminuya la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas.	Se recomienda el diseño de una herramienta tecnológica que beneficie el proceso actual, convirtiéndolo en uno más productivo.

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Objetivo N° 3: Relacionar los resultados con los pasos de implementación del cambio en el departamento de alisto del despacho empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela, I cuatrimestre, 2022 con el fin de implementar el cambio.

Tabla 19. Conclusiones y Recomendaciones objetivo 3

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Se concluye posterior al análisis de las respuestas expresadas por los alistadores, supervisores, jefe y experto, que el proceso ejecutado en la actualidad no es el más adecuado, por lo que el seguimiento e implementación de un cambio se debe generar en el menor tiempo posible.</p>	<p>Se recomienda la propuesta en una primera etapa un estudio previo de gestión del cambio que permita un proceso mejorado de alistamiento, mencionar posibles impactos y éxito y enfoque que se dará al cambio.</p>
<p>En conclusión, las respuestas de los entrevistados, se identifica la necesidad de un cambio que mejore el proceso de forma planificada, y de seguimiento a los beneficios que permitan transformar el proceso actual en uno con mayor eficiencia.</p>	<p>Se recomienda gestionar el cambio mejorando los indicadores del departamento de alistamiento de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.</p> <p>Planificar el cambio de forma que no se interfiera en la ejecución diaria de las labores.</p> <p>Dar seguimiento al cambio y a las acciones propuestas.</p>
<p>Como conclusión en todo el proceso de entrevistas de alistadores, supervisores y coordinador consideran es urgente y beneficioso el desarrollo de la herramienta, expresan el reto de evaluar los resultados que se obtendrán con la ejecución del cambio.</p>	<p>Se recomienda la evaluación del desempeño según los datos teóricos con la implementación de la herramienta tecnológica la cantidad de pedidos que ingresan inicialmente al departamento de ventas son 38402 guías, finalizando posterior a la ejecución del proceso de unificación con la herramienta tecnológica 29828, obteniendo una disminución de 8574, que representa un 23% menos de guías recibidas.</p> <p>Dentro de las propuestas la evaluación, seguimiento y sostenibilidad de los resultados.</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la propuesta para mejorar el proceso de alisto del despacho de la empresa Industrias Cárnicas Integradas S.A, ubicada en Ciruelas de Alajuela basada en los resultados obtenidos en la investigación.

7.1. Nombre de la propuesta

“Mejora proceso alisto de los productos en departamento de alisto del despacho “

7.2. Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Despacho Empresa Industrias Cárnicas Integradas S.A ubicada en Ciruelas de Alajuela.

7.3 Objetivo general

Realizar una propuesta en mejora tecnológica y ubicación de productos que reduzca los tiempos de alisto cantidad de pedidos, del departamento de despacho de la empresa Industrias Cárnicas Integradas, ubicada en Ciruelas de Alajuela.

7.3.1 Objetivos específicos

1. Proponer el desarrollo de una herramienta tecnológica que mejore el proceso de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.
2. Definir la ubicación estratégica de productos en el despacho, que haga del proceso de alisto uno más eficiente.
3. Aplicar procesos de implementación del cambio en el departamento de alisto.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Actividades		Responsable	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14
9	Realizar capacitación con departamento de telemarketing, del uso de la herramienta para unificación de los pedidos.	Supervisor Área de alisto despacho.														
10	Realizar estudios en sitio (Departamento de alisto despacho) para análisis de acomodo en productos, con aplicación de herramienta tecnológica.	Supervisor Área de alisto despacho.														
11	Realizar un conversatorio con alistadores y toma de observaciones con los expertos de campo que contribuyan con el objetivo de investigación aplicando nueva tecnología.	Coordinador de Área alisto despacho.														
12	Verificación de rotación de productos con mayor salida.	Supervisor de Área alisto despacho.														
13	Definir posibles cambios de acomodo que contribuyan al proceso de alisto actual.	Coordinador de Área alisto despacho.														
14	Informar al departamento de alisto los cambios.	Supervisor de Área alisto despacho.														
15	Análisis de posible reubicación de personal a otros departamentos por eficiencia productiva.	Gerencia del Depto. de Servicio al Cliente														
16	Análisis integral de resultados obtenidos con cambios propuestos por medio de ejecución de herramienta tecnológica.	Gerente de producción, coordinador de despacho, coordinador de Servicio al Cliente.														

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Presupuesto detallado. Incluir todos los rubros necesarios para el logro de la propuesta.

Tabla 21. Presupuesto

Plan diseño herramienta tecnológica que mejore el proceso de alisto.	
Presupuesto	
Tareas	Horas
Etapa planificación	40
Etapa desarrollo	140
Etapa Pruebas	25
Etapa Lanzamiento	20
Programa transferencia de conocimiento	50

275 horas

Total, Horas estimadas del proyecto

Costo del Proyecto \$ 21810

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

7.6 Fases de la propuesta

Se detallan los planes de acción a desarrollar para el logro de los objetivos de la propuesta.

- 1. Proponer el desarrollo de una herramienta tecnológica que mejore el proceso de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.**
- 2. Cotización con ISD costo de diseño de herramienta tecnológica, que realice unificación de pedidos.**

Coordinador de SAC (Servicio al cliente) y Coordinador de despacho, se reunirán con equipo de ISD e informar los requerimientos necesarios para lograr la unificación de pedidos, según la necesidad actual del departamento de alisto del despacho, que permitirá un proceso más eficiente.

- 3. Seguimiento a la aprobación de presupuesto para desarrollo de la herramienta tecnológica.**

Coordinador de despacho se reunirá con la gerencia General y expondrá los detalles que se deben solicitar departamento de Sistemas, y los beneficios productivos que se obtendrán con el diseño de la herramienta que permitirá la reducción de pedidos por la unificación.

- 4. Reunión con el equipo de tecnología y exposición de requerimientos necesarios para cambio y unificación de los pedidos.**

Al contar con la aprobación por parte de la gerencia el coordinador de departamento de alisto, debe dar seguimiento con el equipo de tecnología a los requerimientos necesarios para lograr el objetivo de la implementación de la herramienta tecnológica que contribuirá con la mejora de indicadores, como tiempos movimientos, desplazamientos.

5. Prueba con equipo de ISD (Sistemas) resultados de cambios.

Equipo de despacho coordinador en conjunto con el coordinador del departamento de ventas, realizaran las pruebas necesarias e identificar el funcionamiento de la implementación del cambio, para aprobación y visto bueno de aplicación en producción del nuevo desarrollo.

6. Definir con el departamento de ventas la unificación de pedidos e implementar cambios tecnológicos que beneficien el proceso.

El departamento de ventas debe reunirse con el coordinador de despacho y analizar los beneficios que traerá para el departamento de alisto del despacho de la empresa Industrias Cárnicas la unificación de pedidos con la implementación de la herramienta tecnológica que logre esta unificación de pedidos.

7. Definir la ubicación estratégica de productos en el despacho, que haga del proceso de alisto uno más eficiente.

8. Analizar la cantidad de pedidos que podrían reducirse si se logra una unificación de pedidos.

Una vez realizado el análisis con el departamento de ventas y el coordinador del despacho la cantidad de pedidos que se pueden reducir, en detalle teórico realizado del 7 al 31 de marzo del 2022 la reducción de pedidos seria de 8574 para una disminución porcentual de 23%, rubro significativo que aportara beneficios al proceso actual.

9. Detallar beneficios de desplazamiento que se obtendrían con la unificación lograda con desarrollo de tecnología.

El coordinador determina los beneficios que se obtienen de la unificación de pedidos, que traerá mejoras en la reducción de desplazamientos debido a la disminución de pedidos recibidos por el departamento de ventas.

10. Detallar beneficios en disminución de margen de error en los alistos que se obtendrían con la unificación.

Con la unificación de guías de pedidos el departamento de alisto del despacho, realizara un proceso de mayor calidad al disminuir la cantidad de desplazamientos para realizar el alisto del pedido de una misma tienda.

11. Realizar capacitación con departamento de telemercadeo, del uso de la herramienta para unificación de los pedidos.

Se debe capacitar al departamento de ventas en los pasos que se deben seguir para realizar unificación de pedidos con los nuevos desarrollos de tecnología realizados en sistema para reducción de pedidos, que beneficiara al departamento de alisto del despacho.

12. Realizar estudios en sitio para análisis de acomodo en productos, con nueva herramienta tecnológica.

Se propone realizar un estudio en sitio, para analizar el acomodo actual de los productos, y determinar los beneficios que se pueden obtener logrando un acomodo estratégico de productos que dé, a los alistadores una mayor productividad, que la generada por el proceso actual.

13. Realizar un conversatorio con alistadores y toma de observaciones con los expertos de campo que contribuyan con el objetivo de investigación aplicando nueva tecnología.

En las organizaciones es importante realizar actividades de campo con los colaboradores, en este caso el estar en sitio y escuchar los alistadores y supervisores de como realizan los procesos actuales y como se beneficiarían con la implementación de tecnología que contribuya a mejorar el proceso actual de alisto, es una práctica que aporta a las organizaciones mayor compromiso de los trabajadores al ser tomados en cuenta, al escuchar sus opiniones.

14. Verificación y seguimiento a rotación de productos con mayor salida.

Como lo hemos identificado en el proceso de investigación el lograr un acomodo con los productos de mayor rotación en una zona de mayor cercanía del área de trabajo del departamento de alisto del despacho, se logrará un proceso de mayor calidad, mayor control de flujo de proceso y rotación en fechas de producción.

15. Aplicar procesos de implementación del cambio en el departamento de alisto.

16. Definir posibles cambios en el acomodo que contribuyan al proceso de alisto actual.

El ciclo de revisión y análisis realizado en el proceso de investigación lleva a supervisores y equipo de SAC (Ventas) a identificar todas esas mejoras como la distribución de productos de acuerdo con la rotación, los de mayor venta y definir los nuevos espacios de ubicación, que generaran un proceso más eficiente y con mayor productividad de acuerdo con los análisis y observaciones realizadas en campo.

17. Informar al departamento de alisto los cambios.

Coordinar reunión con supervisores y alistadores e informar de las nuevas ubicaciones estratégicas de productos, y del seguimiento que se debe dar para que sea un proceso exitoso, en el departamento de alisto de la empresa Industrias Cárnicas Integradas.

18. Análisis de posible reubicación de personal a otros departamentos por eficiencia productiva.

El coordinador del despacho debe gestionar con otros departamentos la reubicación temporal de personal de alisto, por la disminución en la cantidad de pedidos, esto le permitirá dar soporte con el personal en otros departamentos.

19. Análisis integral de resultados obtenidos con cambios propuestos por medio de ejecución de herramienta tecnológica.

Lograr la implementación y nuevo desarrollo de la herramienta tecnológica permitirá al departamento de alisto, una mayor eficiencia en el proceso, por la ubicación de productos, traslados, tiempos, movimientos, calidad del proceso.

Convirtiendo esta propuesta en un desarrollo de los que buscan las compañías que generen valor, calidad y procesos de mayor eficiencia, aporte a otros departamentos, como es el caso del préstamo temporal de colaboradores a otros departamentos.

BIBLIOGRAFIA

7.7. Referencias

- Alarcón, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador* (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
<https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Añez, J. (s.f.). *Diagrama de Flujo: Definición, Tipos, Usos, Beneficios*. Economía 360.
<https://www.economia360.org/diagrama-de-flujo/>
- Benavides, B. y Quiroga, J. (2013). *Implementación de la distribución en planta en la manufacturera de artículos de seguridad KADIS E.U* (Tesis de grado). Universidad Libre, Colombia.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9433/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LA%20DISTRIBUCI%C3%93N%20EN%20PLANTA%20KADIS%20EU.pdf?sequence=1>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). Colombia: Pearson.
https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Bocanegra, D. y Modesto, J. (2019). *Línea de investigación en Diseño, Gestión e Ingeniería de Operaciones* (Tesis de grado). Universidad del Bosque, Colombia.
<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2546>

- Brandau, A. (2017). *Diseño de plan de picking y análisis de políticas de posicionamiento de inventario en Centro de Distribución Octay, Cooprinsem* (Tesis de grado). Universidad Austral de Chile, Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmb817d/doc/bpmb817d.pdf>
- Chávez, S., Esparza, Ó. y Riosvelasco, L. (2020). Diseños preexperimentales y cuasiexperimentales aplicados a las ciencias sociales y a la educación. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2(2), 167-178. <https://revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/104/80>
- Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.* (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Perú. https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf
- Cordero, G. (2016). *Evaluación Administrativa del proceso de compra de materia prima para la elaboración de los productos no alcohólicos de la marca Tropical en la Cervecería Costa Rica y propuesta para su mejora continua* (Tesis de grado). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica. <https://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz>
- De la Cruz, K. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018* (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e5e39710-0f30-486c-a2e4-f0b714480f90/content>

- Díaz, J. (2019). *Modelo de abastecimiento para el proceso de Order Picking y su impacto en los inventarios* (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20589/DiazDiazJoseLuis2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duarte, M. (2020). *Gestión del cambio organizacional* (Tesis de grado). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ellis, S.(2016). *The Application Of Lean Six Sigma To Improve A Business Process: A Study Of The Order Processing Process At An Automobile Manufacturing Facility* (Tesis de grado). University of South Carolina, Estados Unidos.
<https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4961&context=etd>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Revista Propósitos y Representaciones*, 7(1).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- Galvalisi, D. *Teoría de cambio: Un marco para abordar el cambio social* (Tesis de grado). Universidad de la República, Uruguay.
https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/23300/1/TCP_GalvalisiDiego.pdf
- Guías Costa Rica. (2015). *Cantón de Alajuela*. <https://guiascostarica.com/alajuela/>
- Hernández, J. y Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing*. España: Fundación EOI.
https://issuu.com/renataantunes7/docs/lean_manufacturing

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hernández, R., Cuevas, A., Mendoza, C. y Méndez, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. España: McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4611>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., Mendoza, P., Méndez, S. y Cuevas, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato* (2da. ed.). México: McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=10650>
- Iturralde, R. (2018). *Manual de procesos para el centro radiológico dental CRD S.A.* (Tesis de grado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2274/1/T-ULVR-2071.pdf>
- Manquilef, F. (2018). *Modelo de gestión para el abastecimiento de productos de comercial e industrial LIBESA LTDA.* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Chile. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164037/Modelo-de-gesti%
c3%b3n-para-el-abastecimiento-de-productos-de-comercial-e-industrial-Libesa-Ltda..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164037/Modelo-de-gesti%c3%b3n-para-el-abastecimiento-de-productos-de-comercial-e-industrial-Libesa-Ltda..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Maranto, M. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Martínez, J. (2005). *Diseño, implementación, evaluación y control de un modelo de calidad para incrementar la satisfacción de los clientes* (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de la Mixteca, México. http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/9720.pdf
- Municipalidad de Alajuela. (s.f.). *Historia, Misión y Visión*. <https://www.munialajuela.go.cr/municipalidad/historia-mision-y-vision#:~:text=En%20la%20C3%A9poca%20precolombina%20el,como%20jefe%20al%20Cacique%20Garabito>.
- Orellana, P. (2020). *Proceso de mejora continua*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-mejora-continua.html>
- Páez, A. y Pineda, J. (2012). *Evaluación del proceso de alistamiento de pedidos y análisis de las mejores prácticas del proceso para la empresa Comertex S.A.* (Tesis de grado). Universidad Industrial de Santander, Colombia. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/146489.pdf>
- Pimienta, J. y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. México: Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4543>
- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil* (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis+Textil+S.A.C.+Katherine+Ponce+Herrera.pdf?sequence=1>

Rocha, J. (2021). *Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para las máquinas del área de empaque de Sigma Alimentos Costa Rica, a desarrollarse con información desde septiembre 2020 proyectado hasta mayo 2021* (Tesis de grado).
<http://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/123456789/6739/>

Universidad de Valencia. (2017). *El método biográfico*.
https://www.uv.es/innopfg/el_mtodo_biografico.html

Veintimilla, J., Gómez, M. y Mora, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *Revista Digital Publisher*, 5(2), 44-55.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/164/439

ANEXO

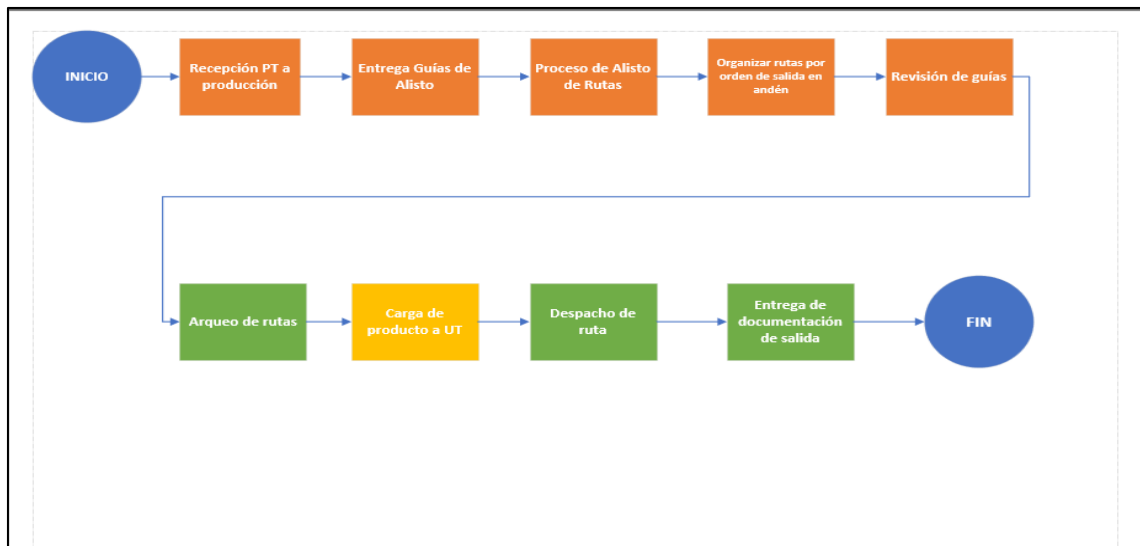
Lista de Anexos

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN GERENCIA TESIS PARA EL ESTUDIO DE
LOS FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE LA
EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS.

Entrevista a experto

Preguntas abiertas

1. ¿Describo flujo del proceso actual de alisto en el despacho de Industrias Cárnicas, considera es el mejor, el proceso de almacenamiento actual, no se realiza ningún acomodo estratégico en la ubicación?



Según descripción de estudiante el almacenamiento actual es solo un recibo de producto, sin ninguna logística de ubicación, considero si es posible realizar un acomodo más estratégico por rotación de producto y cercanía de la zona de trabajo de los equipos.

2. ¿Según flujo actual de acomodo de los productos, es el más eficiente para el alisto, considera que, si se realiza por código de producto según productos de mayor venta, se puede lograr un mejor proceso?

3. ¿Considera es posible mejorar el recorrido realizado en la actualidad por los alistadores?

4. ¿Analizando de forma integral considera es posible realizar cambios en los procesos ejecutados en la actualidad y lograr un proceso con mayor eficiencia?

5. ¿De acuerdo con su experiencia cuenta el departamento de alisto con un proceso actualizado según mercado de la industria?

6. ¿Considera que proponer una herramienta tecnológica que realice una agrupación previa a la entrega de órdenes y reduzca la cantidad de pedidos enviados en la actualidad al departamento de alisto, genere un proceso más eficiente?

7. ¿Desde su punto de vista, qué puntos son esenciales para mejorar en tiempo y traslado, un proceso como el del flujograma?

Nota: los procesos serán mencionados al experto en la entrevista de forma detallada.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACUTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN GERENCIA TESIS PARA EL ESTUDIO DE
LOS FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE LA
EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS.

Encuesta de preguntas abiertas a supervisores y jefe coordinador de área. Departamento
despacho Industrias Cárnicas Integradas.

Nombre y apellidos: José Joaquín Ramos González

Encuesta Número uno

- 1. Como Coordinador de área, considera el proceso de alisto actual como el más adecuado, ¿o ha pensado en realizar cambios para mejorar este proceso?

- 2. ¿Cuándo recibe los pedidos enviados por el departamento de ventas generados en la actualidad cree es adecuada, o consideraría que es posible generar ideas para lograr una reducción de estos?

- 3. ¿Considera que el desarrollo de una herramienta tecnológica que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo y eficiente?

4. ¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta de los alistadores, disminuyendo los desplazamientos en el momento de dirigirse a la recolección del producto?

5. ¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto, al consolidarse las cantidades solicitadas en las guías de trabajo?

6. Analizando las tendencias de mercado en tecnología para análisis de tiempos y movimientos, ¿considera que se aplican estas técnicas en el departamento que supervisas, o consideras que falta más desarrollo de herramientas que colaboren con la generación de indicadores?

Nombre y apellidos: Norman Carvajal Corella

Encuesta Número 2

- 1. Como supervisor de área, considera el proceso de alisto actual como el más adecuado, ¿o ha pensado en realizar cambios para mejorar este proceso?

- 2. ¿Cuándo recibe los pedidos enviados por el departamento de ventas generados en la actualidad cree es adecuada, o consideraría que es posible generar ideas para lograr una reducción de estos?

- 3. ¿Considera que el desarrollo de una herramienta tecnológica que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo y eficiente?

- 4. ¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta de los alistadores, disminuyendo los desplazamientos en el momento de dirigirse a la recolección del producto?

5. ¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto, al consolidarse las cantidades solicitadas en las guías de trabajo?

6. Analizando las tendencias de mercado en tecnología para análisis de tiempos y movimientos, ¿considera que se aplican estas técnicas en el departamento que supervisas, o consideras que falta más desarrollo de herramientas que colaboren con la generación de indicadores?

Nombre y apellidos: José Manuel Sánchez Bolaños

Encuesta Número 3

1. Como supervisor de área, considera el proceso de alisto actual como el más adecuado, ¿o ha pensado en realizar cambios para mejorar este proceso?

2. ¿Cuándo recibe los pedidos enviados por el departamento de ventas generados en la actualidad cree es adecuada, o consideraría que es posible generar ideas para lograr una reducción de estos?

3. ¿Considera que el desarrollo de una herramienta tecnológica que unifique y simplifique la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad, haría el proceso más productivo y eficiente?

4. ¿Considera que un desarrollo que simplifique la cantidad de pedidos enviados por el departamento de ventas contribuiría a disminuir desplazamientos en la ruta de los alistadores, disminuyendo los desplazamientos en el momento de dirigirse a la recolección del producto?

5. ¿Cree que una unificación en la cantidad de pedidos recibidos en la actualidad disminuya el margen de error en el alisto, al consolidarse las cantidades solicitadas en las guías de trabajo?

6. Analizando las tendencias de mercado en tecnología para análisis de tiempos y movimientos, ¿considera que se aplican estas técnicas en el departamento que supervisa, o consideras que falta más desarrollo de herramientas que colaboren con la generación de indicadores?

Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Zaida Umaña Calvo, mayor de edad, cédula de identidad número 502960893, en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "**ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS**" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982, especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredía, el 1 de agosto del año dos mil veinte dos.

Zaida Umaña C
Cédula de identidad: 5-0296-0893

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

***“ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR ENCUESTA PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS
INTEGRADAS”***

Nombre de la persona participante: Jose Joaquin Ramos Gonzalez _____

Nombre de la persona investigadora: Zaida Umaña Calvo _____

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

_Teléfono 89103581__zumana77@gmail.com_____

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Chacon Achi Seir Francisco.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la eficiencia del proceso actual y oportunidades de mejora que puedan ser implementadas, realizando estudios en campo para ver los procesos actuales, análisis de las actividades de los colaboradores.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El participar en esta investigación no tendrá ningún riesgo ni beneficio para los alistadores, coordinador y jefes, los participantes colaboraran con el estudio de su actividad a generar información para la identificación de factores que se puedan realizar propuestas de mejora o desarrollo de tecnología.

Los participantes no tendrán ninguna remuneración económica por participar en la encuesta debido a que se realizara en su zona de trabajo.

Los detalles de la investigación se mostrarán a los equipos participantes en momento de la aceptación

de la propuesta donde se les informara los beneficios que se obtendrán con los cambios propuestos.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación de los colaboradores en esta investigación es voluntaria, en caso de no querer continuar en el proceso de aplicación de la encuesta puede negarse a participar, en el momento y no se castiga de ninguna forma su no participación.

CONFIDENCIALIDAD

La información que se brinde en esta investigación es de total confidencialidad y se utilizara con el único objetivo de la investigación.

La información recopilada en el proceso de investigación los datos serán utilizados para ser mostrados en una exposición.

La información de los participantes se utilizará con fines educativos y exclusivos como proyecto de graduación, y las personas que podrán accesar esta información será tutor, lector con único objetivo de verificar la veracidad de los procedimientos y datos de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Zaida Umana Zaida Umana C

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Edúardo Fajardo / J E

Nombre, firma y cédula del testigo

febrero 12 2022, 2:45 pm

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: _____



Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Alajuela, 08 de enero de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente regional de proyectos en Industrias Cárnicas Integradas S.A. brindo autorización para que la estudiante Zaida Umaña Calvo, cédula de identidad 5-02960893, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **"ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR ENCUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS"**

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico carlos.munillo0@walmart.com, al teléfono 80916905

Atentamente,

Firma *Carlos Munillo Herrera*

Carlos Munillo Herrera
Gerente regional de proyectos
Industrias Cárnicas Integradas S.A

Fecha: agosto 8, 2022 | 14:01 EDT



Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 2 de agosto de 2022

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **ZAIDA UMAÑA CALVO**, cédula de identidad número 5-296-893, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR ENCUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS, COSTA RICA, EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2022**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresa con el énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,
 SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2022.08.02 11:06:14 -05'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

CARTA DE LECTOR

30 de agosto de 2022

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Zaida Umaña Calvo**, cédula de identidad **0502960893** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR ENCUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS, COSTA RICA, EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2022.”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, X conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2022.08.30 18:41:40 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Alajuela, 08 de agosto de 2022.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Zaida Umaña Calvo**, con número de identificación 5-02960893, autora del trabajo de graduación titulado ***ESTUDIO DE LOS FACTORES A TOMAR ENCUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALISTO DE UNA EMPRESA, INDUSTRIAS CARNICAS INTEGRADAS***, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma: *Zaida Umaña C*
Zaida Umaña Calvo
Cédula 5-0296-0893

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN ZAIDA UMAÑA CALVO
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Zaida Umaña Calvo acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Zaida Umaña Calvo manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), ZAIDA UMAÑA CALVO GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.