

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“DESARROLLO DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
ALMACENAMIENTO DE UNA FLORERÍA PARA MEJORAR SUS
OPERACIONES”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

INGRID EDITH ORDAZ REYES

DIRECTOR DE TESIS:

DR. CARLOS VÁZQUEZ CID DE LEÓN

CODIRECTOR DE TESIS:

DR. SALVADOR MONTESINOS GONZÁLEZ

Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax., Octubre de 2021.

DEDICATORIA

Con todo mi corazón dedico este proyecto a mis padres, pues sin ellos no lo habría logrado. Por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi esposo por el apoyo que me ha brindado y a mi hijo por ser la razón de todo este esfuerzo.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicárselos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la universidad y por darme la oportunidad de culminar este proyecto.

A mis padres por el gran esfuerzo, apoyo y consejos brindados durante el proyecto.

A cada profesor que hizo parte de este proceso integral de formación, especialmente al Dr. Carlos Vázquez Cid de León, por el tiempo dedicado, los consejos y la disposición que tuvo en este proyecto.

A mi codirector el Dr. Salvador Montesinos González, y mis sinodales Dr. Patricia Magaly Gallegos Acevedo, Dr. Ivonne Maya Espinoza y Dr. José Alfredo Carazo Luna, por el tiempo dedicado y los consejos brindados.

A mis amigos, Melisa, María del Carmen, Damaris, Albert y Orlando; por sus consejos, por la ayuda brindada y por alentarme siempre; los llevo en el corazón.

A mis compañeros de trabajo, Amellaly y Doña Gloria, por alentarme, darme tiempo y por los consejos.

RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo desarrollar un manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), utilizando una metodología de mejora continua relacionada a esta técnica. Estos procedimientos de operación serán de gran utilidad para la actividad económica y técnica de la florería “Paraíso”, ubicada en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Con base en la metodología desarrollada, se realizó un análisis de las causas que provocaban el problema, se generaron propuestas de solución y se implementaron, para finalmente evaluar dicha herramienta.

Cabe mencionar que no se contaba con información relacionada a procedimientos, estándares de operación y organización en el área de almacenamiento del negocio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
Glosario de términos y abreviaturas.	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 La calidad en la flor.	5
1.2 Justificación	7
1.3 Hipótesis	7
1.4 Objetivos	8
1.5 Metas	8
1.6 Metodología	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)	12
2.1.1 Como se implementan	17
2.1.2 Tipos de almacenes	20
2.1.3 Cronología de las BPA	21
2.1.4 Tendencias y métodos usados en las BPA	25
2.1.5 Buenas prácticas para flor de corte y follajes	28
2.1.6 Matriz FODA	29
2.1.7 Análisis interno AMOFHIT	29
2.1.8 Análisis externo PESTEL	30
2.1.9 Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)	36
2.1.10 Plan estratégico	37
2.2 Análisis sobre la operación de la florería.	38
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE METODOLOGÍA	46
3.1 Análisis de las posibles causas que han provocado problemas.	46
3.2 Propuesta y planificación del plan	49
3.2.1 Plan estratégico florería Paraíso	50
3.3 Implementación y seguimiento	62
3.4 Evaluación	66

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES	76
4.1 Análisis de los resultados	76
4.2 Conclusiones	77
REFERENCIAS	78

Índice de figuras

Imagen 1. Logotipo de florería paraíso.....	2
Imagen 2. Metodología para elaborar un plan de mejora continua.....	9
Imagen 3. Interconexión de los aspectos básicos del modelo de negocio.....	35
Imagen 4. Mapa de localización de florería Paraíso.....	38
Imagen 5. Distribución del local.....	39
Imagen 6. Área para armar arreglos.....	40
Imagen 7. Área para almacenar.....	40
Imagen 8. Área de ventas y exhibición.....	41
Imagen 9. Catálogo de florería paraíso.....	52
Imagen 10. Modelo CANVAS de florería Paraíso.....	53
Imagen 11. Ciclo de vida.....	54
Imagen 12. Cuadro de mando integral.....	55
Imagen 13. Pantalla de red social Instagram.....	57
Imagen 14. Pantalla de red social Facebook.....	58
Imagen 15. Pantalla inicial del software de eleventa.....	59
Imagen 16. Pantalla principal del software de eleventa.....	59
Imagen 17. Cámara de temperatura mixta.....	61
Imagen 18. Estructura organizacional de florería Paraíso.....	63

Índice de tablas

Tabla 1. Cantidad adquirida por producto.....	4
Tabla 2. Tiempo de vida de las flores.....	5
Tabla 3. Matriz PESTEL de florería Paraíso.....	47
Tabla 4. Matriz FODA de florería Paraíso.....	48
Tabla 5. Debilidades o necesidades.....	64

Tabla 6. Seguimiento de las debilidades o necesidades.....	65
Tabla 7. Rubros que se comercializan.....	67
Tabla 8. Procedimientos.....	69
Tabla 9. Especificaciones del personal.....	69
Tabla 10. Instalaciones, equipos e instrumentos.....	70
Tabla 11. Mobiliario, equipo y recursos materiales.....	72
Tabla 12. Almacén.....	73
Tabla 13. Características de distintas áreas.....	73
Tabla 14. Documentación.....	74

Glosario de términos y abreviaturas.

AMOFHIT. Por sus siglas: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de información y Tecnología.

FODA. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

BPA. Buenas prácticas de almacenamiento.

MPI. Materias primas e insumos.

Picking. Actividad de preparación de pedidos.

Binning. Acción de guardar en contenedores.

Sobre stock. El nivel de materiales supera excesivamente los índices de la demanda.

UEPS. Última entradas, primeras salidas.

PEPS. Primeras entradas, primeras salidas.

Layout. Representación de un plano sobre el cual se va a dibujar la distribución de un espacio específico o determinado.

PESTEL. Herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización.

KPI. Indicador de desempeño, mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto.

INTRODUCCIÓN

La administración de almacenes y el control de los inventarios son conocimientos y funciones que todo director de empresa debe conocer y diferenciar con toda claridad, con el fin de optimizar las operaciones logísticas de su empresa. El manejo indiscriminado de la administración de almacenes y control de inventarios, conduce sin lugar a dudas, a una optimización de los procesos operativos de las organizaciones y con especial énfasis a las que se ocupan de la logística de producción.

De acuerdo a Coral (2014), la función de almacenamiento se enfoca a dos aspectos principales: uno consiste en preservar la calidad de los productos desde que se internan en el almacén hasta que salen para ser usados como materias primas o para ser vendidos como productos terminados.

La segunda función se refiere al hecho de mantener siempre en la correspondencia las existencias físicas con las existencias registradas.

El descuido en el manejo de los inventarios, conlleva a tres aspectos primordiales que toda organización quiere evitar: exceso, desperdicio y variabilidad.

Los inventarios excesivos ocultan problemas, propician los daños y la obsolescencia de los materiales y ensanchan el horizonte de la planeación creando mayor incertidumbre.

El actual contexto mundial caracterizado por constantes avances tecnológicos y procedimentales, exige a las organizaciones respuestas cada vez más eficientes, procesos bien planificados y estrategias que le permitan crecer y organizar todas sus operaciones en un entorno de continuo cambio.

Enfocándose en buenas prácticas de almacenamiento las cuales se dirigen al área de almacenaje, transporte y distribución de mercancías, están alineadas en función de garantizar la calidad y consistencia en cada etapa del proceso, desde su recepción hasta el transporte.

El presente proyecto se llevará a cabo en una florería de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, la cual tiene sus inicios en el mes de noviembre del año 2006. Su origen se remonta a la festividad de muertos, dedicada a la venta de flores de cempasúchil en el mercado, el lugar en donde se encuentra la florería ahora, antes funcionaba como bodega.

Surgió la idea de abrir la bodega e ir vendiendo la flor por menudeo dado al corto periodo de vida de la flor y así esta no se desperdiciara.

Con el paso del tiempo, el incremento en la venta de flores fue tal que dio paso a la comercialización de ornamentales básicos. Más adelante se dio apertura a especies finas como área de oportunidad en el mercado ya que no se comercializaban en ese entonces.

El siguiente paso fue crear un distintivo que los identificara, es así como se desarrolló el logo utilizando como filosofía de que en el paraíso existen todo tipo de flores y eso era lo esencial que querían mostrar. De este modo el nombre de la florería es “Paraíso” y para ofrecer un mejor producto a las personas que serían sus futuros clientes decidieron vender flores finas.

Imagen 1.

Logotipo de florería Paraíso.



Nota. El logotipo se creó con la filosofía de que en el paraíso existen todo tipo de flores.

El proyecto se ha venido evaluando en los últimos dos años generando diversas actividades académicas para agilizar algunos de sus procedimientos.

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se plantea lo que ocasiono el desarrollo de este trabajo de tesis, la justificación, la hipótesis, los objetivos tanto generales como específicos, las metas y la metodología que se empleará a lo largo del documento.

1.1 Planteamiento del problema

El estado Libre y Soberano de Oaxaca fue creado por decreto del H. Congreso de la Unión, el tres de febrero de 1824. El estado de Oaxaca está localizado en la región sur oeste del pacifico mexicano: limita al norte con Puebla y Veracruz, al este con Chiapas, y al Oeste con Guerrero (INEGI, 2019).

De acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2019):

“La superficie territorial de la entidad es de 95,364 kilómetros cuadrados; lo que representa el 4.8% del total nacional. Por su extensión, Oaxaca ocupa el quinto lugar del país después de los estados de Chihuahua, Sonora, Coahuila y Durango. La entidad posee una superficie náutica de 11,351 kilómetros cuadrados y está ubicado en promedio a 1,555 metros sobre el nivel medio del mar”.

Por su conformación política, económica y social, Oaxaca cuenta con 8 regiones geoeconómicas: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur y Valles Centrales; siendo su capital la ciudad de Oaxaca de Juárez, considerada Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad (Mio, 2000).

La florería se encuentra ubicada en la Región Mixteca específicamente en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Huaxoapan significa "en el agua de los huajes", compuesta de huaxin: huaje, otlí de atl: agua. Ciudad que se localiza en la parte noroeste del Estado, en la región de la mixteca en las coordenadas 97°16' longitud oeste, 17°48' latitud norte y a una altura de 1,600 metros sobre el nivel medio del mar. Limita al norte con el Estado de Puebla, San Pablo Tequixtepec y Zapotitlán Palmas; al sur con Santos Reyes Yucuná, San Marcos Arteaga y Santiago Cacaloxtotec; al oriente con Santiago Miltepec, Asunción Cuyotepeji, Santa María Camotlan, Santiago Huajolotitlán y San Andrés Dinicuiti; al poniente con Santiago Ayuquillilla, San Miguel Amatitlán y San Jerónimo Silacayoapilla.

La florería Paraíso se encuentra en la calle Jiménez número 19, en la Ciudad de Huajuapán de León.

Recientemente se ha detectado un problema en la gestión de abastecimiento, entonces se propone resolverlo con la ayuda de buenas prácticas de almacenamiento.

Al realizar un cuestionamiento e indagar en datos de la florería se observó que las flores que más vende son las tradicionales rosas rojas, porque son las que siempre le dan el toque al arreglo y las que el cliente adquiere de manera frecuente.

La Tabla 1, muestra las cantidades aproximadas que se adquieren para abastecer, esto sucede con una frecuencia inexacta de 1 semana.

Con la entrevista realizada al dueño de la florería se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 1.

Cantidad adquirida por producto.

Producto	Cantidad a comprar
Rosas rojas	30 paquetes de 24 rosas c/u
Gerbera	1 caja con 6 docenas
Lilis	5 rollos con 10 barras c/u
Girasoles	5 rollos con 10 barras c/u
Chocolates Ferrero	4 piezas de cada producto con diferente contenido.

Nota. Para la elaboración se tomaron en cuenta los datos semanales de la florería Paraíso.

Los productos adicionales como lo son: chocolates, globos, peluches, etcétera, se adquiere cada mes.

Las flores finas en general se adquieren cada 4 días en el municipio de Atlixco, Puebla. De acuerdo a SECTUR (2019): El municipio de Atlixco se localiza en la parte centro Oeste del estado de Puebla. Colinda al Norte con Tanguismanalco, al Noreste con Santa Isabel Cholula y Ocoyucan, al Suroeste con Atzitzihuacan, al Sur con Huaquechula y Tepeojuma, Sureste con San Diego la Meza Tochimiltzingo, al Este con la Ciudad de Puebla, y al Oeste con Tochimilco.

Las flores que componen los arreglos son las siguientes: rosas rojas, lilis, orquídeas, girasoles, aves de paraíso, gerberas, etcétera. El arreglo de flores estará en buenas condiciones en un promedio de 7 días.

Se cuenta con el mantenimiento o tratamiento de las flores, el cual permite que las flores duren un poco más y no exista tanta pérdida del producto. A continuación se explican los pasos para realizar el mantenimiento:

- Quitar los pétalos que estén estropeados
- Colocar las flores en agua
- Corta los tallos cada dos días
- Cambiar el agua cada dos días
- Evita que les de sol directo

En la Tabla 2, se observan los tipos de flores más comunes de adquisición y el tiempo aproximado de vida de cada una de ellas. Se muestran datos que fueron obtenidos a través de la medición diaria durante todo un año ininterrumpido.

Tabla 2.

Tiempo de vida de las flores.

NOMBRE DE LA FLOR	TIEMPO (Días)
Lilis	10
Aves de paraíso	5
Rosas	4 + 3 con mantenimiento a la flor
Concador	3
Herbera	10
Acapulco	5
Leatrix	4
Heliconia	6
Alcatraz	5
Estate	4
Tulia dorada	7
Astro Meliá	8
Girasol	15

Nota. Elaboración propia con datos proporcionados por el propietario de la florería Paraíso en diciembre de 2019.

1.1.1 La calidad en la flor.

La calidad de la flor tradicional y follajes está determinada por factores naturales y externos que se pretenden controlar con la implementación de buenas prácticas.

Las flores son organismos vivos que están sometidos a una pérdida natural de calidad. Las condiciones a ser tenidas en cuenta para lograr que el producto tenga la calidad que desea el cliente son las siguientes:

1. Cultivo. Sitio de siembra, suelos, agua y nutrición y manejo fitosanitario.

2. Luz. Tiene un efecto diferencial de acuerdo a las especies.
3. Punto de corte. El cual se realiza en un estado o momento de la maduración de la flor. Este afecta directamente la calidad de la flor, también la hora y la temperatura son fundamentales.
4. Grado.
5. Daños mecánicos. Los golpes y lesiones a las flores deberían ser evitados.
6. Temperatura. Principal factor que afecta la calidad de la flor.
7. Humedad relativa. Una alta humedad favorece el desarrollo de los microorganismos que pueden afectar la calidad y los intervalos de temperatura adecuados para la conservación de cada especie.
8. Producción de etileno. Crece a medida que aumenta la permanencia de la flor en seco.
9. Factores hídricos. Los sistemas conductores de agua y nutrientes de las plantas están constituidos por tejidos y estructuras.
10. Calidad del agua. Es determinante para una correcta hidratación y asegurar una buena calidad.
11. Tratamientos nutricionales.
12. Enfermedades y plagas.
13. Empaque.
14. Operación logística. La manipulación incide en la calidad de la flor de corte. Debe estar libre de plagas, de ser embalada y empacada adecuadamente.

1.2 Justificación

La investigación que aquí se plantea, teórico y práctico está relacionado con la naturaleza, ya que las Buenas Prácticas constituyen una parte del aseguramiento de calidad dentro de la administración, de tal forma que permite realizar un mejor control de las flores, así como conservar sus características. Disminuir pérdidas económicas en general, propician el ahorro en el tiempo, la maximización de los talentos humanos y los recursos financieros y de esta forma mantener la calidad.

Pertinencia: Realizar un manual de buenas prácticas de almacenamiento para la florería Paraíso ayudará a que los propietarios de la misma tengan un mejor control del abastecimiento de flores a su negocio y un mejor control a su vez de los gastos que esto conlleva.

La florería Paraíso debe contar con una logística apropiada a la hora de almacenar, transportar y distribuir, porque a diferencia de otros productos, la manipulación de flores es delicada y requiere de buenas prácticas para preservar el producto en buenas condiciones.

Relevancia: Se beneficiará la floristería y a su vez las pequeñas empresas que se dediquen a este ramo, de tal modo que se verá reflejado en disminuir pérdidas de producto por el buen almacenamiento.

Para lograr ejecutar adecuadamente en las actividades en el cuidado de la materia prima, se precisa dar seguimiento al siguiente artículo:

La Ley Orgánica de la Salud en su Artículo 129 (Ley N° 67, 2006) establece que:

El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de uso y consumo humano.”

De igual manera en el Artículo 131 señala que: “el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución será controlado y certificado”.

1.3 Hipótesis

El desarrollo de un manual de buenas prácticas de almacenamiento (BPA), permitirá identificar los hallazgos que van surgiendo desde la recepción hasta el transporte, con el fin de cuantificar, medir y analizar datos para conseguir un adecuado funcionamiento del negocio.

H0: Al aplicar la metodología de elaborar un plan de mejora continua se observara una reducción de 20% de perdida de materias primas, en este caso una reducción de flores marchitas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un manual de BPA en una florería como estrategia principal para mejorar sus operaciones administrativas y técnicas.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar una inspección de las condiciones actuales de la bodega de florería Paraíso.
2. Obtener una evaluación preliminar basada en la Guía de Verificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para Establecimientos.
3. Verificar las acciones a tomar para el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, por medio de un Plan de Acción para mejorar el sistema de almacenamiento.
4. Evaluar las no conformidades e identificar el nivel de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento en lo que respecta a: Organización, Personal, Infraestructura de las áreas o Instalaciones para el Almacenamiento, Equipos y Materiales, Recepción de los Productos, Almacenamiento de los Productos, de la Documentación en General.

1.5 Metas

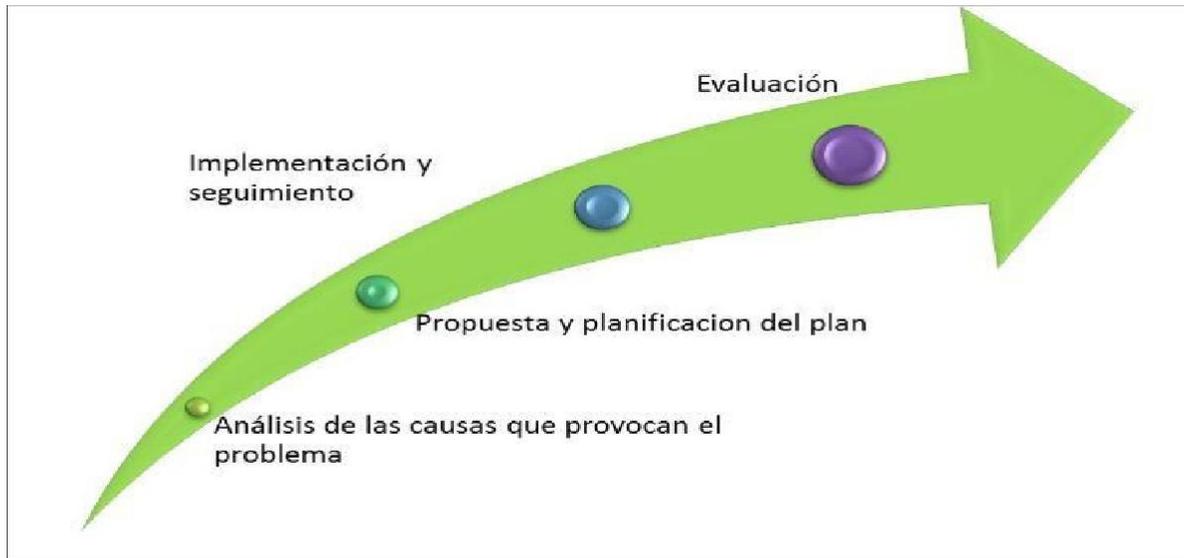
- a) Establecer un sistema o procedimiento de almacén a la florería Paraíso al culminar la investigación en el mes de mayo.
- b) Implementar y Evaluar el Plan de Acción que abarca del mes de noviembre del 2020 al mes de febrero del 2021.
- c) Documentar todas las actividades de las BPA con evidencia objetiva a partir del mes de octubre del 2020 al mes de abril de 2021.
- d) Concluir el manual o las bases para la florería Paraíso al mes de junio de 2021.

1.6 Metodología

La metodología a utilizar es la de Villavicencio (2017), que consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de Mejora deberá de seguir los pasos mostrados en la imagen 2.

Imagen 2.

Metodología para elaborar un plan de mejora continua aplicado a las BPA.



Nota. Metodología que se desarrollara con apoyo del propietario de la florería Paraíso, de autor Proaño Villavicencio (2017).

1.6.1 Análisis de las causas que provocan el problema

Para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos.

- Identificar el área y procesos a ser mejorados, para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa, esto se observa a partir del desarrollo de la matriz FODA.
- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como: Diagrama Causa-efecto (Espina de pescado). Las problemáticas se dan a conocer, descartando el punto de realizar el diagrama de causa-efecto.
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), se realiza con ayuda de otras dos herramientas que son el AMOFHIT y PESTEL.

1.6.2 Propuesta y planificación del plan

Deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

- a. Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto 1.6.1.
- b. Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:
 - Lluvia de ideas
- c. Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:
 - Planificación estratégica y operativa
 - Análisis y rediseño de procesos
 - Cuadro de mando integral
 - Benchmarking (Aprender Mejores Práctica)
- d. Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
- e. Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
- f. Documentar el plan de mejora

1.6.3 Implementación y seguimiento

Para realizar la implementación y seguimiento del Plan de mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:

- Facilitar los datos que se aborden en el plan.
- Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas
- Dar seguimiento en base a los indicadores de desempeño, tales como tiempo promedio de primera respuesta y satisfacción del cliente. Estos deberán realizarse en un periodo determinado por los involucrados.
- Verificar que el plan se implemente de acuerdo a lo proyectado.
- Evaluar el cumplimiento del plan.

1.6.4 Evaluación

Este punto consiste en la verificación del cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación.

La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución.

La técnica utilizada para la evaluación del Plan de mejora es:

- Diseñar un plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores.
- Ejecutar el plan de evaluación.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de mejora.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es presentar los principales conceptos utilizados para el desarrollo del manual de BPA para la florería Paraíso.

2.1 Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)

Son un conjunto de normas obligatorias mínimas de almacenamiento que deben cumplir los establecimientos de importación, distribución, dispensación y expendio de productos, respecto a las instalaciones, equipamiento y procedimientos operativos, destinados a garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos.

Existe la norma oficial mexicana NOM-007-RECNAT-1997, tiene por objeto establecer los procedimientos, criterios y especificaciones técnicas y administrativas para realizar el aprovechamiento sostenible, transporte y almacenamiento de ramas, hojas o pencas, flores, frutos y semillas en poblaciones naturales, exceptuando las hojas de palma.

De acuerdo al Ministerio de Salud y Deportes (2004), los elementos básicos necesarios para el cumplimiento de las BPA son:

1. *Personal.* Los almacenes deberán contar con un número adecuado de personal calificado para que se implementen y se garantice el cumplimiento de las BPA. Se deberá proveer a todo el personal la capacitación apropiada y documentos relacionados. La capacitación será continua y evaluada periódicamente, llevando los registros respectivos.
2. *Infraestructura.* La infraestructura y el espacio físico, deben responder a las necesidades de almacenamiento de la institución de acuerdo al volumen de ornamentales.

En el diseño del almacén hay aspectos que se deberán considerar: Ubicación, áreas, fácil movimiento, condiciones ambientales, iluminación, ventilación, humedad relativa y temperatura.

Los ambientes destinados a almacenamiento deben estar debidamente identificados.

3. *Equipos y materiales.* El almacén debe contar con estantes, tarimas, armarios o vitrinas que tengan una distancia adecuada entre ellos y separados de la pared para facilitar el manejo de los productos, y la limpieza de los estantes.

Se debe contar con termómetros e hidrómetros de acuerdo a las diferentes características de los

productos a almacenarse. Debe seguirse el principio UEPS que indica últimas entradas primeras salidas.

4. *Documentación.* La documentación es una parte fundamental de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. Tiene como objetivo principal definir las especificaciones de los materiales y métodos de almacenamiento e inspección y de tal manera asegurar que todo el personal involucrado en el almacenamiento sepa lo que tiene que hacer y cuando hacerlo.

El contenido de los documentos debe estar libre de expresiones ambiguas; deben expresarse claramente en el título, naturaleza y propósito. Así también estos deberán actualizarse.

Instrucciones escritas y registros. Los procedimientos, instrucciones y registros que documentan las actividades de las áreas de almacenamiento deben estar siempre disponibles. Debe existir información escrita para cada producto o material almacenado indicando las condiciones recomendadas.

5. *Materiales, envases y etiquetas.*
6. *Productos rechazados.* Los productos deben manejarse de acuerdo a los procedimientos, la mercancía devuelta debe ser identificada en los registros correspondientes.
7. *Retiro del mercado.*
8. *Despacho y transporte.* El pedido de productos debe realizarse de tal forma que evite toda confusión. Debe existir procedimiento de embalaje por tipo de producto, para su adecuada conservación durante el transporte.
9. *Reclamos.* Deben existir mecanismos que faciliten la presentación de reclamos y devoluciones de parte de los usuarios; así como de procedimientos escritos para su atención y manejo oportuno, que permitan asumir acciones correctivas inmediatas.

Respecto a los documentos se mencionan las bases en los siguientes artículos, según las buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos y afines (Henry Espinoza, 2008):

Artículo 1º.- Antes de la recepción de los productos, se debe confrontar los documentos presentados por el proveedor que acompaña el producto, con el requerimiento u orden de compra, para verificar la siguiente información:

- a) Nombre del producto
- b) Fabricante

- c) Presentación
- d) Cantidad solicitada
- e) Otros documentos e información establecida en el orden de compra o requerimiento.

Artículo 2°.- En el caso de insumos se debe verificar:

- a) Denominación del insumo
- b) Nombre del fabricante y proveedor
- c) Fecha de elaboración y vencimiento, para aquellas materias primas que así lo requieren
- d) Número de lote.

Artículo 3°.- La recepción será certificada mediante un documento o comprobante, de acuerdo a un formato previamente establecido, el mismo que debe incluir por lo menos la siguiente información:

- a) Nombre del producto
- b) Forma de presentación
- c) Nombre del fabricante
- d) Nombre del proveedor
- e) Cantidad recibida (número de recipientes y cantidad en cada recipiente)
- f) Fecha de recepción
- g) Nombre de firma de la persona que entrega y de la que recibe.

Artículo 4°.- En caso de existir discrepancias entre los documentos, se procederá de acuerdo al procedimiento interno establecido para tal fin.

En relación a los productos existen los siguientes artículos.

Artículo 5°.- Al momento de la recepción, se verificará la cantidad de producto y se realizará una inspección de las características externas de una muestra representativa del producto.

Artículo 6°.- Se realiza una inspección para asegurar el buen estado de:

- a) Embalaje
- b) Envases
- c) Rotulados

Artículo 7°.- En el embalaje se debe revisar:

- a) Que el material este limpio, no arrugado, quebrado o húmedo que indique deterioro del producto.

- b) Que no se encuentre abierto

Artículo 8°.- En el envase inmediato se debe revisar:

- a) Que el material del embalaje este limpio, no arrugado, quebrado o húmedo que indique deterioro del producto
- b) Que no se encuentre abierto.

Artículo 9°.- En el envase inmediato se debe revisar:

- a) Que no se observan manchas o cuerpos extraños.
- b) Que no presenten grietas, rajaduras, roturas o perforaciones.
- c) Que el cierre o sello sea seguro y cuando lleve la banda de seguridad, esta se encuentre intacta.
- d) Que no se encuentren deformados.
- e) Que corresponda a los requerimientos del producto en caso de condiciones especiales.

Artículo 10°.- Los rótulos deben ser legibles, indelebles, en caso de etiquetas, estar bien adheridas al envase y en ellos se debe revisar:

- a) Nombre del producto
- b) Concentración
- c) Forma farmacéutica
- d) Forma de presentación
- e) Número de lote
- f) Fecha de vencimiento
- g) Identificación del fabricante y del importador cuando corresponda
- h) Condiciones de almacenamiento.

Artículo 12°.- En los productos afines a los productos farmacéuticos, siempre que el tipo de envase lo permita y no altere su contenido, se debe revisar la homogeneidad, presencia de cuerpos extraños, cambio de color, roturas, rajaduras o cualquier otro signo que represente una alteración del mismo.

De acuerdo al almacenamiento.

Artículo 13°.- Las áreas de almacenamiento deben tener dimensiones apropiadas que permitan una organización correcta de los insumos y productos, evite confusiones y riesgos de contaminación y permita una rotación correcta de las existencias.

El área de almacenamiento depende de:

- a) Volumen y cantidad de productos a almacenar
- b) Frecuencia de adquisiciones y rotación de los productos
- c) Requerimiento de condiciones especiales de almacenamiento: cadena de frío, temperatura, luz y humedad, controladas.

Artículo 14°. - El almacén deberá contar con áreas separadas, delimitadas o definidas:

- a) Área de recepción: Destinada a la revisión de los documentos y verificación de los productos antes de su almacenamiento. Debe diseñarse y equiparse de tal forma que permita una adecuada recepción y limpieza de los embalajes si fuera necesario
- b) Área de almacenamiento: Destinada a mantener los productos o insumos en forma ordenada y en condiciones adecuadas para conservar sus características de calidad; cuando sea necesario se deberá contar con:
 - Área apropiada para productos que requieren condiciones especiales: temperatura, humedad y luz.
 - Área para productos que requieran controles especiales, los cuales deben almacenarse en áreas de acceso restringido, seguros y con llave.
 - Área para productos en cuarentena.
 - Área para productos de baja y devueltos.

Las áreas de cuarentena y para productos de baja y devueltos, deben estar adecuadamente identificadas.

- c) Área de embalaje y despacho: Destinada a la preparación de los productos para su distribución o dispensación.
- d) Área administrativa: Destinada a la preparación y archivo de documentos.

Los servicios sanitarios, vestidores y comedor, deben ubicarse fuera del área de almacenamiento.

Artículo 15°. - En el diseño del almacén se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Ubicación: El área de almacenamiento debe estar ubicada en un lugar donde se eviten riesgos de contaminación de materiales o de productos.
- b) Las paredes deben ser de fácil limpieza; los pisos de concreto, de superficie lisa.

2.1.1 Como se implementan

Una vez que se identifica el espacio físico que la empresa posee para almacenar las mercancías, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para poder llevar a cabo una buena gestión de almacenamiento:

- 1) Tipo de almacén que debe tener la empresa.
- 2) Perfil de actividades que tiene el almacén.
- 3) Operaciones que se llevarán a cabo en el almacén o centro de distribución (CEDI).
- 4) Forma en la que se está administrando el CEDI, almacén o bodega.
- 5) Layout del almacén, CEDI o bodega.
- 6) Equipos de manejo de materiales y de almacenamiento que se usan en el centro de distribución, almacén o bodega.

Tal como menciona Bartholdi (2009), es importante aclarar que no importa si la empresa maneja un CEDI, un almacén o una bodega, la pregunta que siempre se debe responder es por qué su empresa requiere almacenar mercancías, no obstante Frazelle (2002), aporta una respuesta a esa interrogante: “puede ser para dar un mejor servicio al cliente”.

La importancia de un buen almacenamiento Reid (2009):

1. Es una de las partes esenciales para que los productos lleguen a los consumidores finales en condiciones adecuadas.
2. Es un componente fuerte que puede ayudar a vender más producto y evitar inconvenientes de calidad.
3. El almacenamiento con cumplimiento de BPA puede ser lo que permita establecer una ventaja diferencial con respecto a los productos ornamentales de la competencia.

Es la parte de la garantía de calidad que asegura que los productos sean conservados de forma segura. A tales efectos se harán todos los esfuerzos necesarios para reducir al máximo los riesgos de afectar la calidad de los productos.

La forma para evaluar si se están aplicando de manera correcta las BPA es a través de las auto inspecciones en forma periódica; para ello la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) ha estandarizado una Guía de inspección de Buenas Prácticas de Manufactura mediante la cual se revisan diferentes puntos: clasificación de la actividad comercial, clasificación del establecimiento, de la ubicación y tamaño del almacén, de las instalaciones, de la organización interna,

de los recursos materiales, del personal, de seguridad y mantenimiento, de limpieza, de las técnicas de manejo, de la distribución, y observaciones e indicaciones.

Cuando hablamos de inventarios de manera intuitiva comprendemos que se trata de objetos, personas, cosas o servicios que componen los haberes o existencias de una organización.

Cuando nos referimos a la palabra control, básicamente estamos indicando el dominio que se tiene sobre algo. Es decir, que de acuerdo al control o dominio que tengamos sobre ese algo podemos darle la dirección, avance, retroceso, dotación y esfuerzo que la situación a controlar requiera, para no perder dicho control y seguir manteniéndola bajo dominio.

De acuerdo a Sierra (2007), el control de inventarios se refiere a:

El dominio que se tiene sobre los haberes o existencias pertenecientes a una organización.

En el estudio y la aplicación de la administración moderna, el almacén es un medio para lograr económicas potenciales y para aumentar las utilidades de la empresa. Este concepto ahuyenta la idea de que un almacén es un mal necesario cuya función principal es la de agregar gastos y disminuir utilidades. Ahora se piensa de una manera científica al integrar funciones a las ventas, compras, control de inventarios, productos de distribución.

Sistemas y procedimientos.

1. Sistema de codificación.
2. Sistema de tarjeta perforada. El uso de la tarjeta es un adelanto en el sistema manual.
3. Doble depósito es utilizado para almacenar, como reserva, una cantidad de unidades que han de consumirse en el tiempo calculado que dura a reposición o reabastecimiento. Su finalidad es el ahorro de trabajo, ya que elimina el llevar tarjetas de inventarios perpetuos o registro en la computadora de artículos de poco valor; forma parte de la clasificación C de un estudio de clasificación A, B y C.

Sistema de doble depósito.

Es empleado en negocios pequeños, medianos y grandes para reducir el trabajo de llevar un inventario perpetuo de artículos de poco valor y mucho consumo.

El sistema resuelve el problema de saber cuándo se requiere el reabastecimiento si no se llevan registros de entradas y salidas donde se especifiquen cantidades de punto de reorden, si se determina no llevar registros de existencias, ya sea por tarjetas, listas o computación electrónica, entonces se utiliza el sistema de doble depósito para saber cuándo llega la mercancía a una cantidad establecida como punto de reorden para requerir el reabastecimiento al departamento de compras.

El sistema consiste en separar la cantidad calculada como punto de reorden del resto de la mercancía recibida. El punto de re-orden es la cantidad que se consume en el periodo contado desde que se hace un pedido hasta la entrada de la mercancía al almacén, más una reserva calculada.

El espacio o segundo depósito donde se almacena esa cantidad reservada se sella de alguna manera para que no se toque la mercancía mientras haya existencia en el primer espacio.

Dentro de las técnicas más importantes para el control de los inventarios se encuentra la distribución por valor ABC que toma como principio la Ley de la Distribución Deficiente de Pareto o Regla del 80-20 o Ley de los Pocos Vitales y Muchos Triviales.

La técnica tiene por objeto establecer, en forma discriminada, las partidas del inventario a las cuales les debemos dar toda la atención y en el otro extremo, aquellas otras partidas que para su control demandan una atención normal y en algunos casos un trato indiferente. En síntesis la clasificación por valor ABC nos indica con toda claridad que partidas debemos controlar en un inventario. El ABC clasifica las partidas del inventario en tres clases: La clase A que representa el 80% del valor del inventario y solo el 20% del número de partidas existentes; la Clase B que acumula el 15% del valor del inventario y el 30% de las partidas y la clase C que en valor solo alcanza el 5% pero en el porcentaje de partidas se eleva hasta el 50% (Cantú, 2010).

El procedimiento de obtención de una tabla de distribución por valor ABC requiere de tres datos: el código o descripción o identificación del producto, el costo unitario de cada artículo y su consumo anual o durante un periodo determinado.

Con las BPA será posible disminuir la pérdida de calidad de los productos ornamentales, ya que estos son complejos órganos vegetales en los que la pérdida de calidad de los tallos, hojas o partes florales lleva al rechazo por parte del mercado. En algunas ornamentales la pérdida de calidad puede ser el resultado del marchitamiento o caída de las hojas y/o los pétalos, el amarilleamiento de las hojas, o las torceduras geo trópicas de los escapes o tallos.

Los sistemas para cosechar y comercializar las flores de corte varían con la especie floral, el productor, la zona productora y el sistema de comercialización. Es importante seleccionar los sistemas de manejo de manera que se maximice la vida útil de las flores, objetivo que generalmente requiere un rápido pre-enfriamiento y un adecuado manejo de la temperatura a lo largo de la cadena de cosecha.

Por mucho, el factor más importante en la conservación de la calidad de las flores cortadas es asegurar un buen enfriamiento tan pronto como sea posible después de la cosecha, y que las temperaturas optimas se mantengan durante el proceso de distribución. La mayoría de las flores se deben conservar a temperaturas entre 0 y 2°C, excepto, las flores sensibles al frío (anturios, aves del paraíso, ginger, orquídeas tropicales y heliconias) que deben mantenerse a temperaturas por encima de 10 °C (Reid, 2009).

2.1.2 Tipos de almacenes

La actividad de almacenaje se puede realizar en empresas con actividad industrial o comercial, en estructuras edificadas o no, con mercancías muy diferentes entre sí, bajo diferentes acuerdos económicos o legales. Algunas veces, la empresa necesita utilizar varios almacenes por necesidades específicas o de funcionamiento (Serrano, 2014).

1. Almacenes según la estructura.

- a. Almacenes a cielo abierto: Son aquellos que carecen de edificación, los espacios están delimitados.
- b. Almacenes cubiertos: Son los que están contruidos y cubiertos para proteger la mercancía. El local o edificio se construye de tal manera que se puedan modificar las condiciones de temperatura e iluminación.

2. Almacenes según la actividad de la empresa.

- a. Almacén de materias primas y materias auxiliares: Está situado dentro del recinto de la planta de producción y contiene los materiales, los suministros, los envases, que se utilizan durante el proceso de producción.
- b. Almacén de producto terminado: Se destina exclusivamente al almacenaje de productos terminados. Su ubicación puede estar en el recinto de la fábrica o próximo a ella.
- c. Almacén general: Se destina para almacenar herramientas y materiales auxiliares a la producción.

3. *Almacenes según la función logística.*

- a. Almacén central o plataforma logística: Se encuentra cerca del centro de fabricación, para reducir los costos de manipulación y transporte desde la fábrica al punto de almacenamiento.
- b. Almacén de tránsito o consolidación: Se utilizan para ahorrar costos de distribución, cuando la zona a cubrir por un almacén regional es muy extensa y el trayecto es superior a una jornada de transporte. Los almacenes de tránsito se ubican en puntos estratégicos.
- c. Almacén regional o de zona: Son los que suministran a los clientes mayoristas y detallistas de una determinada región; se utilizan para abastecer a un mercado concreto y deben estar lo más cerca posible de los puntos de venta.

4. *Almacén según el grado de automatización.*

- a. Almacenes convencionales: Son aquellos que están equipados de estanterías y medios sencillos para el transporte interno. Estos almacenes tienen una altura máxima de 10 metros y es necesario dejar anchura en los pasillos de maniobra para el manejo de cargas.
- b. Almacenes automatizados: Su característica es que la mayoría de las actividades se realizan con medios mecánicos; generalmente el movimiento de las mercancías se hace de forma automática, sin la intervención de personal.

5. *Almacenes según la titularidad o propiedad.*

- a. Almacenes en propiedad: Son almacenes privados cuyo edificio e instalaciones pertenecen al mismo propietario o empresa titular de la mercancía almacenada.
- b. Almacenes de alquiler: Son propiedad de compañías que se dedican a ofrecer servicios de almacenaje a otras empresas.
- c. Almacenes en régimen de leasing: Son aquellos cuyo uso se establece bajo un contrato de alquiler a largo plazo, con derecho a compra si el dueño tiene intención de vender el local. El leasing es una elección intermedia entre el alquiler de espacio a corto plazo y la propiedad de un almacén.

2.1.3 Cronología de las BPA

Paca Ibay (2010) manifiesta que en su estudio realizado “Aplicación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Medicamentos e Insumos en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román de la Ciudad de Riobamba - Ecuador”, con la finalidad de acondicionar las áreas de

bodega, farmacia y centralizar el servicio de farmacia. Se utilizó el método deductivo- inductivo para el desarrollo del trabajo se procedió a la revisión documental de ingreso, egreso, pedidos, facturas, existencia de medicamentos e insumos y observación del sitio asignado para el almacenamiento. Se encontró que un 8% a 10% de medicamentos tenían menos de seis meses para su expiración teniendo una temperatura de 18.33°C y su humedad relativa es de 61%, registrados en el Termo higrómetro entre los meses de Julio – Septiembre, mismas que se encuentran dentro de los rangos establecidos por el ministerio de salud, que son de temperatura no mayores a los 30°C y de humedad relativa no mayor al 70%.

Cadena Rosero (2020), sostiene que en la investigación Propuesta de implementación de buenas prácticas de almacenamiento en la bodega de medicamentos del hospital del IESS de Latacunga, Ecuador, las mismas que al aplicar las normas de BPA van a garantizar la calidad, conservación y el cuidado de los medicamentos. Se inició con la evaluación de la bodega, mediante una inspección en la que se determinó las no conformidades y se identificó los puntos que se deben mejorar. Por tal razón con los resultados obtenidos en el análisis de la situación inicial, se elaboró una Propuesta de Implementación de BPA y Procedimientos Operativos Estándares de acuerdo a las necesidades presentadas en la bodega de la institución.

Toapaxi (2014), en el trabajo de investigación realizado “Aplicación de Buenas Prácticas de Almacenamiento y su Incidencia en la Calidad de los Medicamentos e Insumos en la Farmacia del Sindicato de Choferes Profesionales, de la Provincia de Chimborazo – Ecuador”. Se evaluó la incidencia de las Buenas Prácticas de Almacenamiento de medicamentos e insumos farmacéuticos los factores como falta de capacitación al personal, inadecuada ubicación de los medicamentos, incidencia de luz, temperatura, humedad entre otros reducen la calidad y seguridad de los medicamentos. Se identificó los parámetros de almacenamiento inicial de BPA que se utilizaba en la Farmacia siendo estos la infraestructura, organización, devoluciones, bajas y eliminación de medicamentos, auto inspecciones, saneamiento, capacitación, higiene y limpieza los mismos que ponen en riesgo la calidad y seguridad de los medicamentos. La evaluación de la situación inicial de BPA obtuvo un 21% de cumplimiento, este resultado no es el adecuado para garantizar la calidad y seguridad de los medicamentos. En la evaluación final después de la aplicación de las BPA se obtuvo un 85% de cumplimiento lográndose que la mayoría de los parámetros evaluados según la lista de verificación final de BPA basada en guía de recepción y almacenamiento de medicamentos, en el Ministerio de

Salud Pública (MSP) se cumplieran. Se analizaron los medicamentos con un correcto almacenamiento y con un incorrecto almacenamiento determinándose su característica física químicas y microbiológicas, los medicamentos con un correcto almacenamiento se encuentran dentro de especificaciones mientras que los medicamentos con un incorrecto almacenamiento están fuera de especificaciones.

Sánchez (2012), en su Artículo de Investigación: “Implementación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el almacén especializado de medicamentos del Hospital Belén de Trujillo, 2011”, precisa que el propósito de su estudio fue implementar las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y medir su influencia a través de los procedimientos operativos estándar: ingreso y almacenamiento, oportuna entrega de productos farmacéuticos, nivel de stock, condiciones de limpieza, nivel de conocimiento del personal sobre la función o tarea que deben desarrollar, disposiciones técnicas que garanticen niveles adecuados de seguridad; y se consideró el total de medicamentos y material médico del catálogo institucional actualizado a noviembre del 2009 del Almacén Especializado de Medicamentos del Departamento de Farmacia del Hospital Belén de Trujillo. La evaluación técnica diagnóstica determinó que existe cumplimiento parcial e incumplimiento en el control de los productos recibidos, registro de temperatura, distribución de los productos requeridos por los puntos de dispensación, conteo físico mensual, limpieza general una vez por mes, la capacitación y evaluación que se realizó al personal e internos de farmacia de forma continua y uso de implementos de seguridad para el manejo de los productos.

Contreras (2015), con la tesis Evaluación de los procesos del sistema de suministro de medicamentos en los servicios del hospital Regional del Cusco, período 2013, se encontraron como resultado que el nivel de cumplimiento de la Buenas Prácticas de Almacenamiento es regular pese a las deficiencias críticas, principalmente, con la infraestructura (incluyendo equipos de refrigeración), los Recursos Humanos, el manejo de la documentación y la información, además que no se cuenta con manuales de procedimientos aprobado.

Huayla (2013), investigación titulada “Nivel de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento en las Droguerías Inspeccionadas Por la Unidad Funcional de Regulación de Medicamentos Insumos y Drogas, Trujillo – 2013” la cual tiene por objetivo determinar el nivel de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento en las droguerías inspeccionadas por la Unidad Funcional de Regulación de Medicamentos, Insumos y Drogas (UFREMID), mediante la

técnica empleada de observación estructurada se evaluó el nivel de cumplimiento mediante la constatación con los 7 factores que determinan el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento, usando la escala de medición la cual permitió delimitar los rangos en un nivel Alto, Medio y Bajo. Dando como resultado que el nivel de cumplimiento fue: nivel alto con un 78% en el factor N° 4 y nivel bajo 22% en el factor 5, nivel medio con el 74 % en el factor 1 para áreas y la mayor frecuencia de infracciones fue en el factor N°5 con 45 infracciones de gravedad de las cuales 10 fueron cometidas en el ítem N°2.

Carreón (2004), en el trabajo “Estrategia Nacional de Medicamentos Genéricos”, surge como respuesta a la necesidad de proveer un instrumento eficaz, destinado a establecer y evaluar las condiciones y prácticas involucradas en el almacenamiento y es aplicable a industrias farmacéuticas, empresas importadoras, distribuidoras, sucursales, establecimientos farmacéuticos, almacenes de instituciones de salud de la Seguridad Social, Sector Público y Privado, Centros de distribución de medicamentos y otros establecimientos del rubro farmacéutico. Está ligado con otras normas y procesos relacionados, como son las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, estudios de estabilidad de medicamentos, procesos de distribución y cadena de frío, especialmente para vacunas y productos biológicos, contribuyendo de esta manera a establecer un sistema integral de garantía de calidad, que permita la utilización de medicamentos e insumos afines en condiciones de oportunidad y calidad a fin de cumplir esa noble función de proteger, sanar, diagnosticar o devolver la salud al paciente.

Gutiérrez (2009), en su investigación “Almacenamiento de los medicamentos de la ciudad de Tacna”, encontraron como resultado que los sistemas de almacenamiento constituyen un conjunto de normas que ayudan a cumplir con los requisitos de las buenas prácticas de almacenamiento, de importación, distribución, dispensación y expendio de productos farmacéuticos y afines, y así garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos.

Daniza (2007), mediante la tesis Bases para la implementación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) en la farmacia universitaria de la Facultad de Farmacia y Bioquímica, demostrándose que el personal que labora en la Farmacia Universitaria de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos deberá poseer los conocimientos técnicos y la experiencia práctica para llevar a cabo la tarea que le corresponde.

Carlos (2012), con la tesis Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área de farmacia de emergencia del hospital belén de Trujillo julio 2012, demostraron mediante su investigación en función del porcentaje de cumplimiento de los indicadores para cada uno de los 7 factores considerados por las BPA. Se consideró un nivel alto de los valores mayores a 80 % de cumplimiento, Nivel Medio a los valores entre 80 % y 50 % de cumplimiento y Nivel Bajo a los valores menores a 50 % de cumplimiento. Para verificar el cumplimiento de los indicadores de los factores considerados en el Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento se utilizó el Formato de Auto inspección de las BPA. Se obtuvo los siguientes resultados: Para el factor N°1 Áreas delimitadas, ordenadas, rotuladas; el 80 % de cumplimiento, para el Factor N°2: Infraestructura; el 80 % de cumplimiento, para el Factor N°3; Organización Interna; el 67 % de cumplimiento, para el Factor N°4: Recursos Humanos; el 81 % de cumplimiento; para el Factor N:°5 Recueros Materiales; el 83 % de cumplimiento y para el Factor N°6 Seguridad Industrial y Mantenimiento; 86 % de cumplimiento y para el Factor N° 7: Técnicas de Manejo y Distribución; el 100 % de cumplimiento. Por lo que se concluyó en un Nivel Alto de Cumplimiento en un porcentaje mayor a 80% en 6 de sus 7 factores.

Villalobos (2017), mediante la investigación Propuesta de la implementación de Buenas Prácticas de Almacenamiento de una Droguería. Surco, Lima. 2017, encontraron como resultado que después de la inducción y capacitación cumplen con la implementación al 100% con las Buenas Prácticas de Documentación (BPD), en el almacén de droguería INFERMED S.A.C. del distrito de Surco, Lima, además con respecto a la conservación de contra muestra, no se tomaban consideraciones necesarias para una eventual pesquisa o retiro del producto, por la cantidades recepcionadas para un análisis futuro y el cumplimiento se da de manera parcial.

2.1.4 Tendencias y métodos usados en las BPA

Objetivo de las 7 técnicas de almacenamiento de productos.

Los objetivos que se obtienen con la aplicación de estas técnicas de almacenamiento son:

- Mejorar la organización y el control del almacenaje.
- Reducir el tiempo de sacar y guardar los productos (picking & binning).
- Mejorar la productividad del personal.
- Mejorar la eficiencia y el uso de los espacios.
- Incrementar la seguridad en el manejo de los productos.

Las 7 técnicas de almacenamiento de productos son:

1. *Agrupar los productos similares.* Uno de los errores más comunes en el almacenamiento, es no agrupar los productos de características similares en un lugar determinado. Normalmente se elige el tipo de producto como criterio principal de almacenamiento; sin embargo, podemos tomar criterios adicionales al tipo, como la forma y el tamaño, para aprovechar los espacios y optimizar las rutas de almacenado.
2. *Almacenar los productos verticalmente.* Los productos largos y planos deben almacenarse verticalmente. Esto reduce sus pisadas y libera espacio para otros productos. También reduce el posible daño en productos debido al apilamiento.
3. *Almacenar los productos para fácil alcance.* Muchas veces, en el afán de aprovechar al máximo el espacio, algunos almacenes tienen sus productos en áreas de difícil alcance. Por lo tanto, debemos considerar que todas las áreas de almacenaje sean de fácil alcance para sacar y guardar. Se deben reducir las actividades de buscar, alcanzar y agacharse; además de proveer la forma más rápida posible de alcanzar los productos.
4. *Los productos pesados se deben almacenar en la parte inferior o al nivel de la cintura.* En el punto anterior indicábamos del riesgo que representa colocar los productos en niveles muy altos; porque podrían caer encima del trabajador y golpearlo. Es por ello que la cuarta técnica indica que los productos pesados no deben colocarse en la parte superior del almacén; con el fin de reducir la necesidad de usar equipo especial y la posibilidad de accidentes. Almacenar a un nivel de cintura hace más fácil y seguro sacar y guardar los productos.
5. *Establecer una ubicación diferente para cada producto.* Se deberá establecer una ubicación única para cada producto; no almacenar diferentes productos en la misma ubicación o un mismo producto en diferentes ubicaciones.

Es importante señalar y codificar cada ubicación del almacén para facilitar su búsqueda, esta codificación debe ser sencilla y de fácil interpretación para el trabajador. Esto minimizará errores en el almacenamiento y recolección de productos; y el control de las ubicaciones vacías.

6. *Control de irregularidades por medio visual.* El orden en un almacén siempre será indispensable para cuidar de nuestros productos; sin embargo, también nos sirve para controlar las irregularidades de manera visual.

Si tenemos separado el sobre stock de un producto en la parte superior con un indicador nos va a facilitar determinar la condición del inventario.

7. *Almacenar los productos de acuerdo con la clase de movimiento.* La última técnica nos indica que los productos de movimiento rápido deben encontrarse en áreas de fácil alcance; con el fin de acortar las rutas de guardado y sacado de productos; como también crear la operación más eficiente para los productos de movimiento rápido.

Métodos de almacenamiento de los insumos y productos utilizados. Para todas las materias primas e insumo (MPI) y alimentos en proceso:

- Las instalaciones donde se almacenan las MPI, deben evitar el acceso y anidamiento de plagas.
- Los lugares donde se almacenan las MPI deben estar organizados y limpios; en ellos no podrán realizarse actividades diferentes al almacenamiento.
- Todas las MPI se deben almacenar separadas de la pared para permitir la circulación de aire.
- No se debe almacenar directamente sobre el piso.
- Los productos alimenticios y no alimenticios deben permanecer separados en la bodega.
- Se prohíbe almacenar productos tóxicos como insecticidas y plaguicidas en las bodegas destinadas para MPI.
- Para todas las MPI se debe cumplir que lo “Primero en entrar es lo primero en salir” (PEPS).
- Todas las MPI deben estar rotuladas con la fecha de recepción (día, mes, año); adicionalmente debe escribirse el nombre en caso de requerirse para facilitar la identificación de los productos.
- Todas las MPI deben estar protegidas para conservar las características propias del producto y evitar la contaminación cruzada.
- Las canastillas y otros recipientes empleados para almacenar los alimentos deben estar limpios.
- Se deben verificar todas las MPI con frecuencia en busca de señales de deterioro, retirando de inmediato cualquier producto alterado o vencido.

Almacenamiento común: Si la humedad del almacén es baja da lugar a la pérdida de humedad en el alimento, si la humedad es alta favorece la alteración microbiana.

Almacenamiento seco: Esta área es donde se almacenan alimentos no perecibles. El responsable de dicha actividad debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- Mantener la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada.
- El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizará ordenadamente con una separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y se dispondrán sobre tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación. No se deben utilizar tarimas sucias o deterioradas.
- En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.
- Los empaques no deben estar húmedos, mohosos o rotos.
- Inspeccionar los alimentos almacenados y utilizar la regla PEPS para que los alimentos más antiguos se consuman primero.
- Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo.
- Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que por necesidades de uso se encuentren dentro del servicio de alimentación, deben etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o estantes especialmente destinados para este fin y su manipulación sólo podrá hacerla el personal idóneo, evitando la contaminación de otros productos.
- Se debe llevar un registro de ingresos y salidas de los productos.
- El encargado de bodega deberá verificar las condiciones del transporte de los productos durante la carga y descarga.

2.1.5 Buenas prácticas para flor de corte y follajes.

Estos son algunos de los aspectos fundamentales para que el producto mantenga la calidad:

1. La capacitación al personal que está involucrado directamente en el proceso de aislamiento de flores en las diferentes etapas: recepción e inspección de la calidad del producto.
2. Edificaciones. Deberán de ser limpias, libres de acumulación de basura, se dotará de condiciones de temperatura y humedad adecuadas con el fin de preservar la calidad de la flor.
3. Higiene. Existen 2 aspectos que se consideran para mantener la higiene, tales como el personal y herramientas.
4. Transporte. Para trayectos cortos se deberán utilizar transportes con aislamientos térmicos de calor a fin de evitar aumentos de temperatura que aceleran el deterioro de la flor cortada. Los vehículos deberán estar en buen estado y evitar el deterioro de la flor por golpes.

2.1.6 Matriz FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación y organización en un momento dado, y a partir de esto establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

En el análisis interno se identifican los factores internos clave para una empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles.

- *Fortalezas:* Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- *Debilidades:* Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

En el análisis externo se identifican los factores externos claves para una empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

- *Oportunidades:* Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- *Amenazas:* Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menos medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

2.1.7 Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno de una organización es denominado AMOFHIT que lleva las iniciales de las áreas a revisar:

- *Administración y gerencia (A):* La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.
- *Marketing y ventas (M):* Marketing va a tener que ver cómo generar más demanda, y por otro lado, ver como retiene a sus clientes más importantes. Entre tanto, ventas tendrá que desarrollar un rol donde no solo se preocupe por vender sino por ver como obtiene información para saber

cómo alcanzar las metas propuestas.

- *Operaciones y logística e Infraestructura (O)*: Estudia la previsión, organización y control de las actividades relacionadas con un óptimo flujo de los recursos materiales y la información relacionada con dichos recursos, sean estas materias primas, productos en proceso, productos semi-elaborados y/o productos terminados, vistos desde sus orígenes o fuentes de abastecimiento, a través de los centros de transformación y de estos al cliente final mediante la distribución.
- *Finanzas y contabilidad (F)*: Área funcional que determina las fuerzas y debilidades financieras de la organización para luego formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El departamento de contabilidad y finanzas provee al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del sistema.
- *Recursos humanos y cultura (H)*: Existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o recursos humanos, la cual se encarga de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los trabajadores de una empresa.
- *Sistema de información y comunicaciones (I)*: Responsable de la organización general de los sistemas automatizados de información, de la planificación, gestión de la red empresarial y del soporte técnico y material para el desarrollo de aplicaciones.
- *Tecnología, investigación y desarrollo (T)*: Orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos.

2.1.8 Análisis externo PESTEL

PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores:

- Políticos
- Económicos

- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

En conclusión, permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

De ahí que sea una herramienta tan usada por las organizaciones. Además, normas ISO como la 9001 incluyen entre sus requisitos la comprensión del contexto de la organización. Herramientas como PESTEL evidencian el cumplimiento de estos requisitos.

Así pues, podemos considerar 3 beneficios esenciales de PESTEL:

1. Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de ella, esto facilita de manera enorme el trabajo en equipo.
2. Se puede integrar con otras herramientas como DOFA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
3. Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

A continuación, comienza el análisis de cada factor:

Factores políticos: Evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa.

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación

- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

Un análisis de este tipo puede arrojar que la empresa debe realizar “estrategias” hacia los políticos de un país para que las leyes que se generen en el gobierno traiga beneficios. Los impuestos que se le colocan a las bebidas gaseosas o tabaco son ejemplos de esto y las empresas pueden generar estrategias para remover estas medidas.

Factores económicos: Considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización.

- Tasas de empleo
- Ciclo económico
- PIB
- Impuestos
- Inflación
- Decisiones económicas de otros gobiernos
- Devaluación y reevaluación de la moneda
- Tendencias en canales de distribución
- Déficit gubernamental
- Índice de confianza del consumidor
- Financiación
- Proteccionismo de los mercados

Factores Sociales: Evalúa cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias.

- Nivel de educación
- Modas
- Patrones de compra
- Creencias
- Religiones

- Opinión de los clientes
- Opiniones o percepción de los medios de información
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Nivel de edad

Factores tecnológicos: La organización sea consiente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar.

- Machine Learning
- Nuevos códigos de programación
- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos
- Impresión 3d
- Uso de la energía
- Reemplazo de tecnología
- Software en la nube
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías

Factores ecológicos o ambientales: Evalúa de qué forma el medio ambiente afecta la organización.

- Cambio climático
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas medioambientales
- Gases líquidos
- Riesgos naturales

Factores legales o jurídicos: Las empresas deben cumplir la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Regulación de sectores
- Leyes de protección
- Salario mínimo
- Licencias

Modelo CANVAS

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

Beneficios del uso del modelo Canvas

1. Mejora la comprensión: Utiliza herramientas visuales. Fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores.
2. Amplios puntos de enfoque: En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución.
3. Análisis estratégico: En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo.

A continuación en la imagen 3 se muestra la interconexión entre los 9 aspectos básicos del modelo de negocio.

Imagen 3.

Interconexión de los aspectos básicos del modelo de negocio.



Nota. Imagen tomada de referencia para realizar nuestra modelo Canvas (Carazo Alcalde, 2017).

1. *Segmento de clientes:* Detectar las necesidades del mercado, del cliente. El foco será siempre el cliente y se debe orientar el producto a sus necesidades y deseos.
2. *Propuesta de valor:* Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. Es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.
3. *Canales:* Una vez que se definen los clientes y la propuesta de valor que se ofrece, se tendrá que llegar a ellos.
4. *Relación con los clientes:* Se deberá comunicar correctamente con los clientes y estar pendiente de ellos. La relación que se tenga con el cliente es fundamental para el éxito de un negocio.
5. *Flujo de ingresos:* Para que un negocio sea rentable y se pueda sobrevivir en el mercado, se tendrá que pensar ¿Cómo monetizarlo?
6. *Recursos clave:* Conocer con qué recursos se cuenta y con los que se deberá contar para llevar a cabo la actividad del negocio.

7. *Actividades clave:* Para llevar a cabo la propuesta de valor que se quiere ofrecer a los clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado.
8. *Aliados clave:* Es imprescindible tener aliados. Estos pueden ser una serie de socios/colaboradores o los mismos proveedores.
9. *Estructura de costes:* Se deberán definir cuáles son las prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Análisis de la industria. Es posible distinguir cuatro niveles de competidores, con base en el grado de sustitución del producto:

1. *Competencia de marca:* Una empresa puede considerar a sus competidores a firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
2. *Competencia de industria:* Una empresa percibe como sus competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
3. *Competencia de forma:* Una empresa puede considerar como competidores a todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio.
4. *Competencia genérica:* Una empresa puede considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

La competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado.

La competencia puede ser directa cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares.

En conclusión la empresa se encuentra en la competencia de industria, ya que tiene competidores con los que comparte el mismo tipo de servicio de arreglos florales en eventos.

2.1.9 Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)

Método para evaluar el desempeño de una empresa mediante mediciones desde la perspectiva de los clientes, proceso internos, de innovación y aprendizaje y financiero (Dess, 2010).

Es una herramienta que conjunta toda la información requerida para facilitar la toma de decisiones a los gerentes.

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que lo componen, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después.

A continuación se citan algunas que son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas, pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología.

2. Perspectiva de procesos internos.

Esta perspectiva facilita una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

3. Perspectiva del cliente.

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

4. Perspectiva financiera.

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas.

2.1.10 Plan estratégico

Su propósito es eliminar el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

El autor Rubert Damelio (2001) nos habla sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para la mejora.

Y en la ISO 9000 (Yáñez, 2012) nos indica sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también nos muestra cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorías, lo cual nos permite identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones.

2.2 Análisis sobre la operación de la florería.

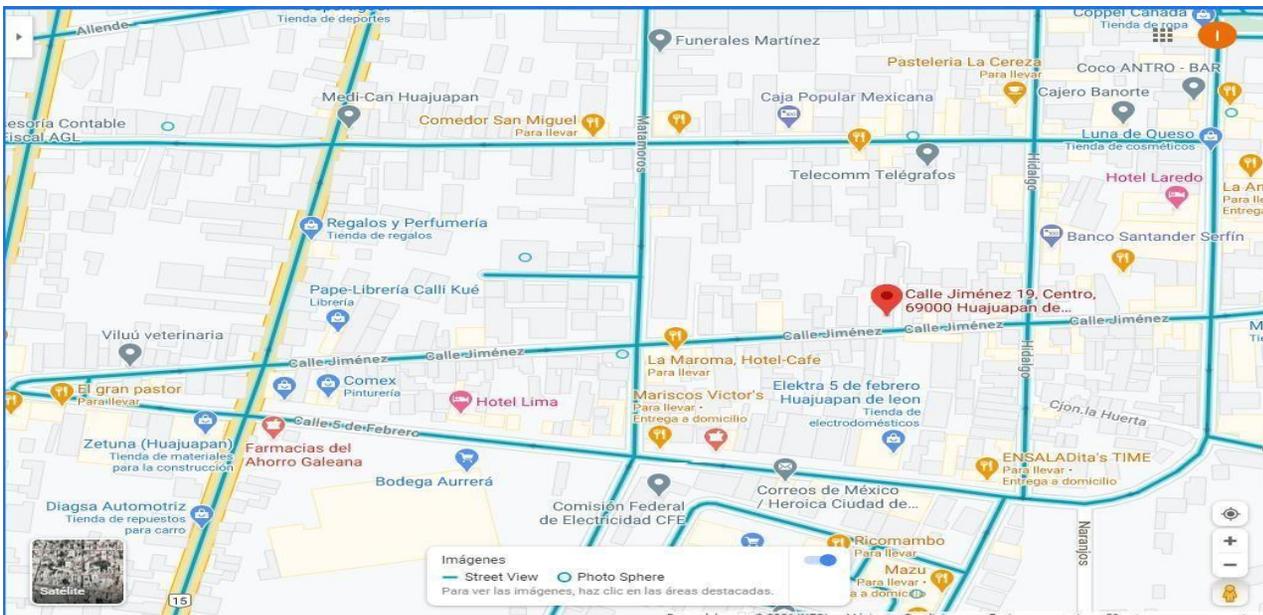
El análisis de operaciones es el procedimiento empleado para analizar todos los elementos productivos y no productivos de una operación observando su mejora.

Tiene como fin idear procedimientos para incrementar la producción por unidad de tiempo y reducir los costos unitarios, mientras se mantiene o mejora la calidad. De esta manera las compañías pueden asegurar la calidad de sus productos y servicios, reduciendo el trabajo defectuoso y promoviendo el entusiasmo del operador al mejorar las condiciones de trabajo, minimizar la fatiga y permitir mayores ingresos.

Localización. Florería Paraíso se encuentra en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. La sucursal está ubicada en calle Jiménez número 19-A a cargo de la señora Pilar Bazán.

Imagen 4.

Mapa de localización de Florería Paraíso.



Nota. Mapa de Huajuapán de León, ubicación de florería Paraíso, Google maps, (2021).

Distribución. Florería Paraíso ofrece arreglos florales realizados con la distinción de flores finas, en diferentes presentaciones, en función a las necesidades del cliente.

Se cuenta con un catálogo que muestra la diversidad de flores y estilos. Cada sección se diferencia por el tamaño de los arreglos.

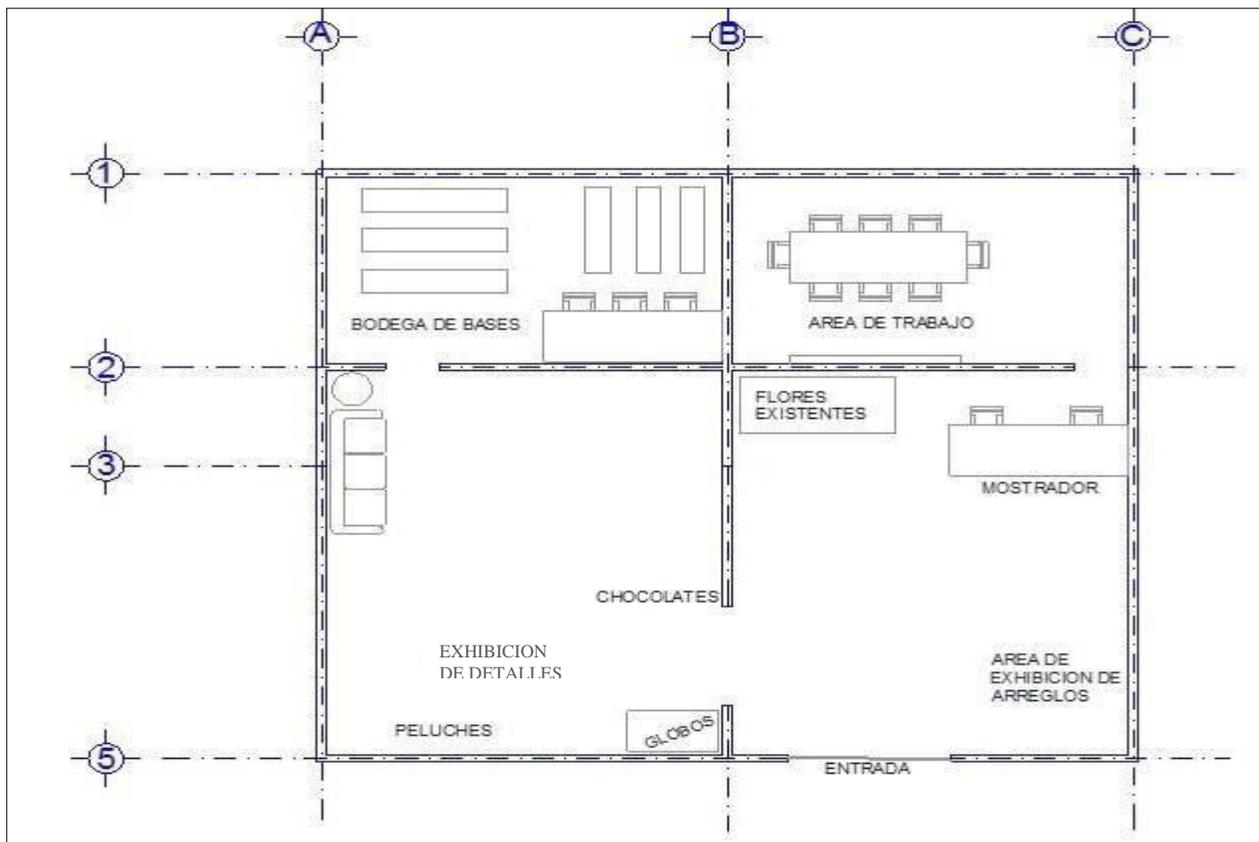
La florería presta servicio diferente y se dirige a todas las personas y empresas que se interesan en la adquisición de este tipo de obsequios. De tal manera que se ofrecen los siguientes productos y servicios:

- Diseño y elaboración de ramos.
- Diseño y elaboración de arreglos florales.
- Diseño y elaboración de arreglos florales con suplementos como chocolates, globos, muñecos de peluche, etc.
- Entrega a domicilio.

Se complementa con un servicio de atención al cliente eficaz que responda a las consultas y sugerencias de los consumidores, mediante ánforas en el establecimiento de venta. En la imagen 5 se presenta la distribución del local de florería Paraíso, el cual está constituido por: el área de trabajo (imagen 6), el área de almacenamiento (imagen 7) y el área de ventas y exhibición (imagen 8).

Imagen 5.

Distribución del local.



Nota. Representación de distribución del local de florería Paraíso.

Imagen 6.

Área para armar los arreglos.



Nota. Se observa la mesa en donde tienen las herramientas necesarias para realizar los arreglos.

Imagen 7.

Área para almacenar bases, peluches y chocolates.



Nota. Espacio designado para almacenamiento de accesorios necesarios.

Imagen 8.

Área de ventas y exhibición de los arreglos.



Nota. Área designada para la exhibición de arreglos a la venta.

Flujo de operaciones. En cualquier empresa se sigue una secuencia de operaciones para la obtención del producto final.

El negocio se articula en las siguientes operaciones básicas: compra, recepción, almacenamiento, gestión de materias primas, preparación de las mismas y realización de arreglos florales.

Así pues se distingue entre las operaciones de gestión del almacén y la gestión de mostrador.

- **Gestión de almacén:** Un almacén es un lugar o espacio físico que sirve para el alojamiento de bienes, en el que los productos deben estar disponibles y accesibles para su utilización. La gestión del mismo es muy sencilla, entra la materia prima, se almacena y sale para su utilización en el producto final.
- **Gestión de mostrador:** Cuando un cliente entra en la florería habitualmente se dirige al mostrador, en el mismo solicita el producto el cual es elaborado y entregado posteriormente. Dicho proceso se organiza de la siguiente forma.

En la gestión de mostrador es muy importante que la gestión de almacén se haya realizado correctamente, ya que dependerá de la misma que el trabajo se realice con mayor agilidad.

El producto que se ofrece en florería Paraíso, está dirigido a clientes con las siguientes características:

- Población que actualmente se encuentra ocupada en alguna actividad ya sea en dependencia laboral o por cuenta propia y que cuentan con ingresos.
- Empresas y otro tipo de negocios que requieran del servicio y producto ofrecidos.
- Género: Hombres y Mujeres.
- Ingresos: Todos los niveles.

Florería Paraíso, entro al mercado como una florería de categoría y exclusividad, ya que su ventaja competitiva radica en ofrecer flores finas y un servicio de decoración floral a personas y empresas, entregando estilo y buen gusto a través de una inmensa variedad de flores, alta calidad y sobre todo capacidad de cubrir pedido de cualquier magnitud.

Análisis logístico

La administración de hoy ha integrado la teoría de sistemas a sus distintas posibilidades de acción. Dentro de la Teoría General de Sistemas se plantea el pensamiento sistémico como un conjunto de herramientas y técnicas originadas en dos conceptos: el de “retroalimentación” tomado de la cibernética, y la teoría del servomecanismo, procedente de la ingeniería. Es una disciplina para ver totalidades o las estructuras que subyacen a las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento (Senge, 1990). En este sentido, una visión sistemática de la logística implicaría una entrada, un proceso, una salida y una retroalimentación, y presentaría cuatro momentos.

Logística de aprovisionamiento.

Aprovisionar las necesidades de la empresa, planificarlas y satisfacerlas; asegurar el recibo con exactitud, almacenarlo y enviarlo a las áreas, que lo han de utilizar. En ese sentido, la logística de aprovisionamiento comprende la administración y gestión de:

- Compras
- Transportes
- Inventarios de materia prima, insumos y materiales.
- Almacenaje y manejo de materiales.

En la última década ha tomado mucha fuerza, gracias a los programas de implementación de la ISO 9000, la búsqueda de proveedores estratégicos y certificados.

Logística de producción.

Planifica y ejecuta las medidas para el óptimo desarrollo y desempeño del flujo de materiales, información y valores en el proceso de transformación, desde la recepción en planta de los factores de la producción, hasta la entrega del producto terminado para su distribución.

Los aspectos claves de la logística de producción son:

- Planeación de producción
- Inventarios de producto en proceso y repuestos
- Mantenimiento
- Seguridad industria

Se ha considerado como una caja negra, sin embargo, su despliegue es muy importante y tiene grandes efectos sobre el sistema logístico y los resultados de la organización.

Logística de distribución.

Conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados (y del flujo de información a él asociado) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes.

La logística de distribución integra la gestión de:

- Inventarios de producto terminado
- Distribución y transportes (DRP)
- Almacenaje y manejo de productos
- Distribución física internacional (DFI)

Logística de retorno.

Tiene por prioridad desarrollar la red de procesos que garanticen la protección del ecosistema, incluidas las personas, es decir, gestiona los flujos de desperdicios, de residuos, las devoluciones, los envases, los empaques y los contenedores retornables, minimizando su impacto sobre el medio ambiente. En síntesis, la logística de retorno o en reversa tiene su campo de acción en la gestión de:

- Reciclaje
- Contenedores
- Devoluciones
- Desperdicios
- Tratamiento de desechos
- Empaques y embalajes

Orientar las prácticas de manufactura hacia la producción limpia. El administrador debe incorporar este nuevo paradigma a sus modelos mentales.

La cadena de abastecimiento posibilita la logística de aprovisionamiento y de distribución. El sistema de logística integra las actividades de movimiento y brinda apoyo a la administración de materiales.

Cadena de abastecimiento.

La cadena de abastecimiento es la red y estructura física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales conocidas y por conocer, entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores, que tiene por objeto generar valor en cada transacción e integrar los distintos actores, los cuales, solo mediante sistemas logísticos diseñados intencionalmente, logran los objetivos económicos y perceptivos de tiempo, valor, modo y lugar, tanto para las organizaciones como para los individuos.

Sistema logístico.

Las unidades administrativas y operacionales de apoyo a un número restringido o único de organizaciones conforman los sistemas logísticos, los cuales a su vez se interconectan con multiplicidad de ellos, para garantizar el flujo óptimo de información, materiales y servicios en toda la cadena de abastecimiento y dentro de cada organización.

Exigencias y tendencias actuales para la logística.

Según Carrasco, (2000) “los responsables del sistema logístico se enfrentan ineludiblemente a nuevos requerimientos”. Deberán considerar en un ámbito expandido el sistema logístico a gestionar, estableciendo nuevas relaciones con nuevos actores externos a la empresa y rediseñando el sistema para adecuarlo a la nueva situación. Por otra parte, deberán establecer nuevas prácticas de colaboración con otras funciones internas, como consecuencia, deberán adaptar convenientemente el modo de

funcionamiento del sistema logístico así configurado. Por último, deberán contribuir decididamente al proceso de determinación de la estrategia de la empresa y al éxito de su puesta en práctica.

Principales líneas de tendencia que se destacan actualmente:

- Enfocar a las aspiraciones de los usuarios finales.
- Mejorar la satisfacción de los requerimientos medioambientales.
- Concentrar los recursos propios en el núcleo del negocio.
- Desintegrar verticalmente, contratar servicios y gestionar la «cadena de suministro» resultante.
- Estructurar la cadena logística en relación con la estructura del producto.
- Rediseñar el sistema logístico propio.
- Rediseñar la organización orientándola a los procesos.
- Promover el desarrollo y la implicación del personal.
- Interconectar los sistemas de información.
- Cooperar en el desarrollo de productos.
- Promover el conocimiento en la cadena logística.
- Orientación estratégica y excelencia operativa.
- Esfuerzo permanente de mejora e innovación.

La logística del sector floral, tanto el almacenamiento como la distribución de flor cortada y planta ornamental están sujetos a unas exigencias muy precisas. El consumidor final demanda un producto en perfectas condiciones. Esta demanda afecta a toda la cadena de comercialización, desde la empresa cultivadora a los minoristas.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE METODOLOGÍA

El propósito de este capítulo es mostrar el desarrollo de la metodología que consiste en un diagnóstico de la situación, con el apoyo de otras herramientas como AMOFHIT Y PESTEL para realizar el FODA de una manera óptima y poder elaborar un plan estratégico.

3.1 Análisis de las posibles causas que han provocado problemas.

Se identificó el área y los procesos que necesitan ser mejorados los cuales son:

1. Inventario de entradas y salidas
2. Control de las finanzas.

Para efectos de determinar el plan de mejora se utilizara la matriz FODA para establecer estrategias competitivas fruto de una mesa de trabajo con los dueños de la florería para poder explicar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. El análisis FODA tendrá evaluaciones internas y externas con ayuda del AMOFHIT y el PESTEL respectivamente.

Realizando la matriz pestel para la florería encontramos algunos factores que son realmente positivos para la empresa y también algunos que definitivamente le podrían afectar de una forma en la que tendría que buscar nuevos proveedores o nuevas alternativas.

Conocer a los competidores es crucial para una planeación eficaz de la mercadotecnia. En forma constante la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los de los competidores cercanos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

Según el análisis PEST, que se observa en la tabla 3, aplicado en florería Paraíso en el ámbito político surgen factores que pueden llegar a afectar como es la inestabilidad política del país ya que al ser una pequeña empresa no generaría más oportunidades.

En cuanto al factor económico las crisis económicas son de vital importancia ya que un país gobernado mal puede llegar generar crisis humanitarias en donde las empresas tienen que cerrar debido a las crisis y más a pequeñas empresas como florería Paraíso que comercializa a una región en específica.

Por consiguiente el ámbito social creo que es uno de los factores más interesantes ya que a través de unas buenas estrategias de promoción y publicidad se logra posicionar y satisfacer las necesidades del cliente según sea el entorno. Y por último el factor tecnológico que hoy en día es uno de los más

usados la empresa debe invertir en procesos tecnológicos que le permitan responder y estar a la vanguardia del mercado actual.

Tabla 3.

Matriz PESTEL de florería Paraíso.

	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Aspectos demograficos	Tasas de crecimiento				★	
	Distribución de ingreso				★	
	Distribución geografica				★	
Fuerzas sociales	Creencias			★		
	Opinión de los clientes					★
	Nivel de ingresos				★	
	Patrones de compra				★	
	Nivel de edad				★	
Políticos legales regulatorios	Cambios de gobierno y sus programas electorales			★		
	Cambios en tratados comerciales				★	
	Subsidios del gobierno			★		
	Cambios en legislación			★		
	Acuerdos internacionales			★		
Ambiente natural	Emisión de gases				★	
	Cambio climático					★
Tecnológicos	Reemplazo de tecnología				★	
	Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos					★
	Investigación y desarrollo				★	
Condiciones económicas generales	Tasas de empleo				★	
	Impuestos		★			
	Financiamiento				★	
	Tendencias en canales de distribución				★	
	Indice de confianza del consumidor					★

Nota. Se logra observar el cambio que representa cada uno de los factores en el negocio.

En el ámbito empresarial se establece que el análisis FODA en las organizaciones, estima el efecto que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y su situación externa. A partir de esta ideología se realiza la matriz FODA que se observa en la tabla 4.

Tabla 4.

Matriz FODA de florería Paraíso.

FACTORES INTERNOS	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio a domicilio. 2. Se comprueba con el cliente la entrega del arreglo mediante medios electrónicos. 3. Propietario del local. 4. Los arreglos se arman según la preferencia del cliente y nuevas tendencias. 5. Se ofrecen otros detalles dentro de los arreglos. 6. Cuentan con una gran variedad de flores. 7. Florería justa, confiable y con experiencia. 8. Ofrece producto de calidad al incluir flores finas en su catálogo. 9. Precios competitivos. 10. Realizan mantenimiento a las flores. 11. Calidad y agilidad en el servicio. 12. Cuentan con un catálogo digital. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las flores tienen un tiempo de vida corto. 2. No cuentan con un sistema de inventario. 3. Falta de organización. 4. Limitaciones de espacio para exhibición de producto. 5. No existe un plan comercial detallado. 6. No existe una página para adquirir productos en línea.

FACTORES EXTERNOS	
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar convenios para las fiestas patronales. 2. Existe demanda de los arreglos florales. 3. Crear ofertas del día. 4. Crear abono con residuos de ornamentales. 5. Ampliar segmentación de mercado. 6. Crear página para fácil adquisición de productos. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variación inesperada del clima. 2. Desconfianza del cliente. 3. Fidelidad de compra. 4. Existen 31 florerías en Huajuapán de León y negocios semejantes. 5. Preferencia en flores artificiales por la duración. 6. Desabasto de ornamentales. 7. Dependencia de los proveedores.

Nota. Esta tabla se realizó en colaboración con el propietario de florería paraíso, tomando en cuenta los criterios de los análisis AMOFHIT y PESTEL.

3.2 Propuesta del plan.

Deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

- a. Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto 3.1.
- b. Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:
 - i. Lluvia de ideas
- c. Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:
 - i. Planificación estratégica y operativa
 - ii. Análisis y rediseño de procesos
 - iii. Cuadro de mando integral
 - iv. Benchmarking (Aprender Mejores Práctica)
- d. Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
- e. Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
- f. Documentar el plan de mejora

A continuación se presenta el plan hecho para la florería Paraíso, se adecuó a las necesidades y se desarrolló con la ayuda y colaboración del propietario.

3.2.1 Plan estratégico florería Paraíso

Se define una lluvia de ideas, las cuales serán el punto de partida del plan estratégico. A continuación se presentan:

- Atraer al cliente mediante un distintivo visual.
- Aprovechar fechas señaladas o festivas.
- Embalajes decorativos atractivos.
- Trabajar la propuesta flores – música – aroma.
- Venta en línea.

El objetivo general del plan para la florería Paraíso es el siguiente:

Viable y flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo.

Objetivos específicos

- Llegar a toda persona económicamente activa a través del mejor servicio de elaboración de arreglos florales.
- Brindar un servicio de entrega puntual.
- Mantener el precio dentro de un límite accesible al mercado sin descuidar nuestro producto con el sello de flores finas.
- Mantener un sistema de inventario para controlar entradas y salidas del producto.
- Mantener organización dentro del área de trabajo.

Generalidades de florería Paraíso.

Empresa creada para abastecer las demandas requeridas por los clientes teniendo como primer objetivo la calidad.

Misión: Decorar espacios con flores y transmitir un sentimiento por medio de un arreglo floral.

Especializados en el diseño y armado de arreglos florales para cualquier evento social, de igual forma se realizan bellos diseños para transmitir emociones y sentimientos. Diseños diferentes para cada ocasión que permitan combinar flores con globos, peluches y chocolates.

Ofrecer a los clientes una atención especializada en el diseño y calidad en cada uno de los arreglos florales.

Visión. Ser un lugar que se distinga de otros por el diseño y armado de arreglos para la decoración de eventos, orientados a la satisfacción de los clientes, a través de:

1. Elaborar arreglos que perduren.
2. Diseños creativos que transmitan mensajes emocionales que nuestros clientes intentan expresar.
3. Asegurarse de que las flores sean entregadas en el momento y en el lugar exacto.
4. Extender nuestros servicios para que los clientes encuentren mayor variedad.

Siendo nuestros principales valores:

- Amabilidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Creatividad
- Compromiso
- Respeto

En la imagen 9 se muestra un catálogo de arreglos florales que se comparte con el cliente, fue creado con los arreglos que se realizan derivado de la creatividad del florista.

Imagen 9.

Catálogo de florería Paraíso.



Nota. Se observan algunas de las páginas del catálogo de arreglos. Elaboración propia.

En la imagen 10 se muestra el modelo Canvas que se realizó para la florería Paraíso.

Imagen 10.

Modelo CANVAS de florería Paraíso.



Nota. Elaboración en conjunto con el propietario de florería Paraíso.

Ciclo de la empresa en la industria. La florería se encuentra en la fase de crecimiento, en esta fase los competidores comienzan a tener claro el foco del desarrollo del negocio. También, se conocen bien quiénes son los clientes a los que se debe dirigir y cuáles son sus motivaciones.

De igual forma, la demanda del producto o servicio crece fuertemente y la clave de la empresa es captar cuota de mercado a toda costa para posicionarse. En esta etapa, las empresas crecen en ventas y beneficios porque se dejan arrastrar por el empuje del mercado, más que por su propia estrategia.

En la imagen 11 se muestra la posición que ocupa en la gráfica del ciclo de vida del producto. Basados en la estabilidad y que no dependen de un financiamiento, se dice que la florería Paraíso se encuentra entre la etapa de crecimiento y madurez. También se tiene clara la ventaja competitiva.

Imagen 11.

Ciclo de vida de florería Paraíso.



Nota. La imagen muestra que la florería está situada entre la etapa de crecimiento y madurez.

A continuación se presentan las actividades orientadas a minimizar, y en lo posible a eliminar, las debilidades actuales de la empresa.

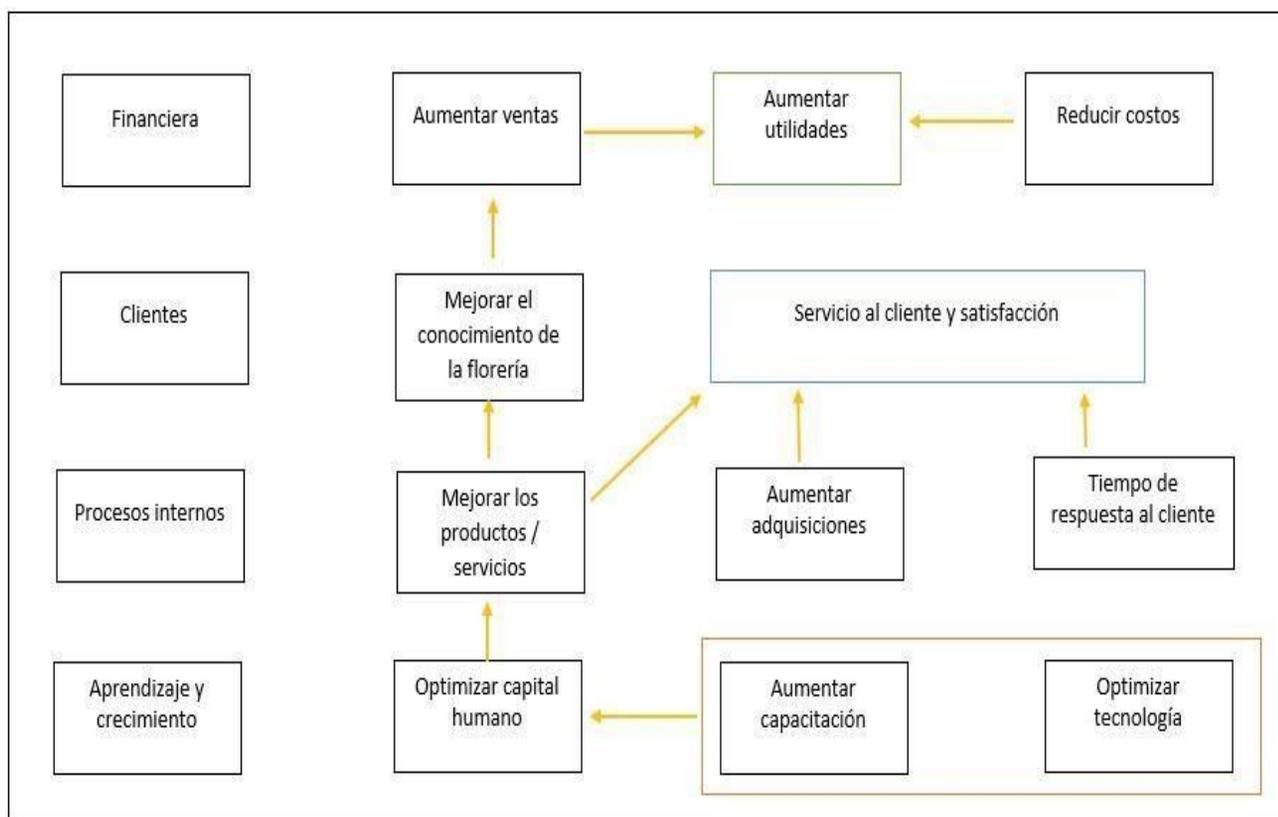
Para establecer acciones para la solución se realizó un cuadro de mando integral el cual permitió evaluar el desempeño de la empresa mediante mediciones desde la perspectiva de los clientes. Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que lo componen, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después.

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
2. Perspectiva de procesos internos.
3. Perspectiva del cliente.
4. Perspectiva financiera.

Agrupando estos 4 aspectos a continuación en la imagen 12 se observa el cuadro de mando integral.

Imagen 12.

Cuadro integral de florería Paraíso.



Nota. Se observa la relación que hay entre los factores para llegar a la satisfacción del cliente.

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
2. Contempla la evolución de la compañía, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, generando información necesaria para tomar también decisiones rápidas.

Debido a que en florería Paraíso es indispensable saber atender a los clientes se manejaron indicadores de recursos humanos. Nos centramos en 2 KPI: retención de talento y formación y capacitación.

La retención de talento es un KPI de recursos humanos que indica la estabilidad laboral. Permite conocer la disposición media del empleado a quedarse en la empresa. Además esto va ligado a otros factores como la retribución o el clima laboral. Asimismo la fuga de talento implica tiempo para reclutar a una nueva persona y formarla. Un índice de rotación de personal alto implica grandes costos para la empresa empleadora.

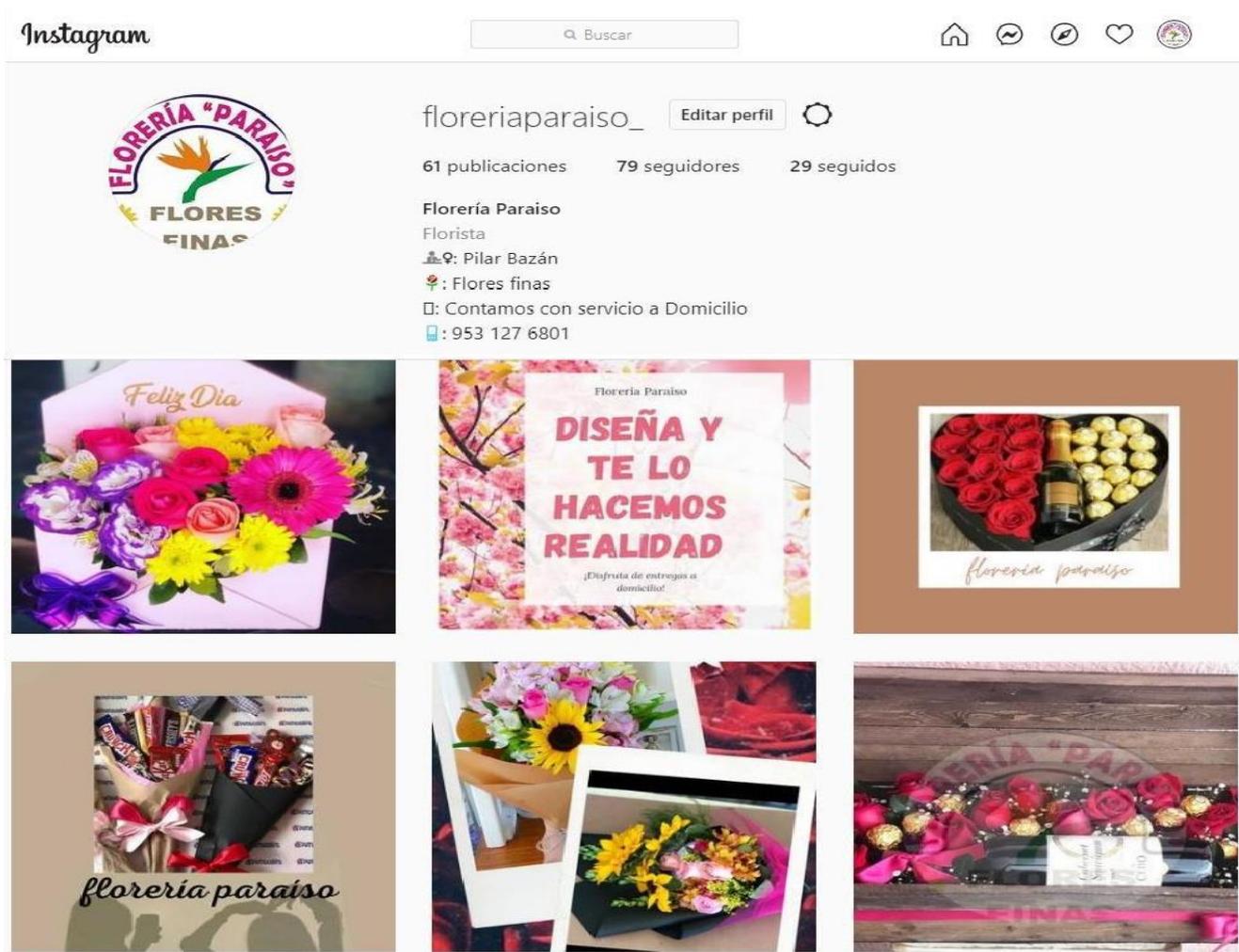
La formación para empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad profesional de la empresa. Este KPI permite optimizar la productividad de cada trabajador. La motivación de los trabajadores, aumentar sus niveles de satisfacción o el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea.

Estos son los KPI que se tomaron en cuenta para observar la mejora en el proceso, cuando un cliente llega a la florería se espera que el trabajador se sepa expresar con ideas claras para realizar un buen producto ornamental. Entonces se centra más en la capacitación de atención al cliente y desarrollo de la creatividad en productos ornamentales.

Para empezar con las estrategias dirigidas a la promoción se crearon redes sociales como se observa en la imagen 13 y 14, las cuales ayudan a difundir aún más el negocio.

Imagen 13.

Pantalla de la red social Instagram de florería Paraíso.



Nota. Se observa la pantalla de red social INSTAGRAM, donde se suben las imágenes de los arreglos que se hacen e ideas para el consumidor.

Imagen 14.

Pantalla de la página de Facebook de Florería Paraíso.



Nota. Se muestra la pantalla del usuario de Facebook que se creó para más difusión del negocio.

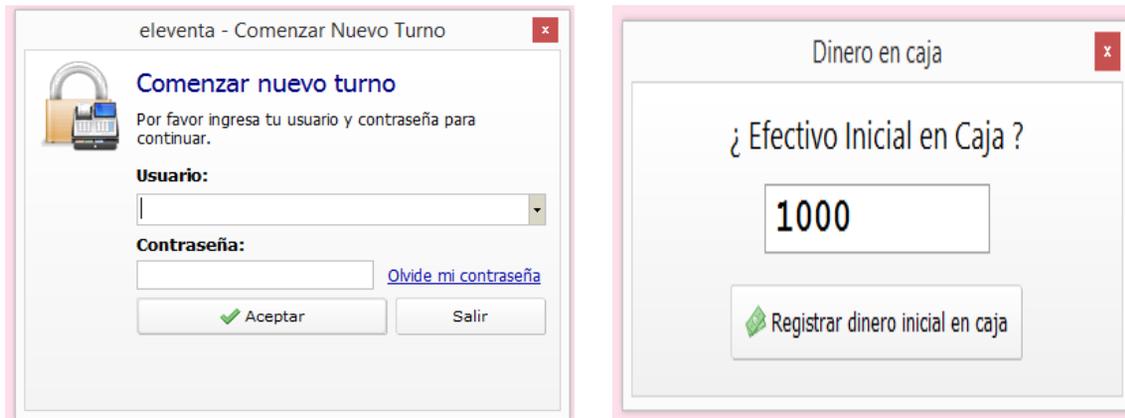
Se propone el software eleventa® el cual solo necesita como herramienta principal una computadora y una caja registradora de esta manera atender más rápido a los clientes, facturar electrónicamente, manejar varias cuentas a la vez y lo más importante es que controla el inventario.

Maneja todos los productos, inventarios y obtiene la ganancia diaria al instante, diseñado para ser un programa fácil de usar y no requerir de conocimientos previos de computación, ni capacitación personalizada. Conoce cuánto dinero tienes invertido en tu negocio, y rastrea cada ingreso, venta y merma de tus productos.

En la imagen 15 se muestra la pantalla principal de eleventa®, la cual es para abrir caja y llevar un control en las finanzas.

Imagen 15.

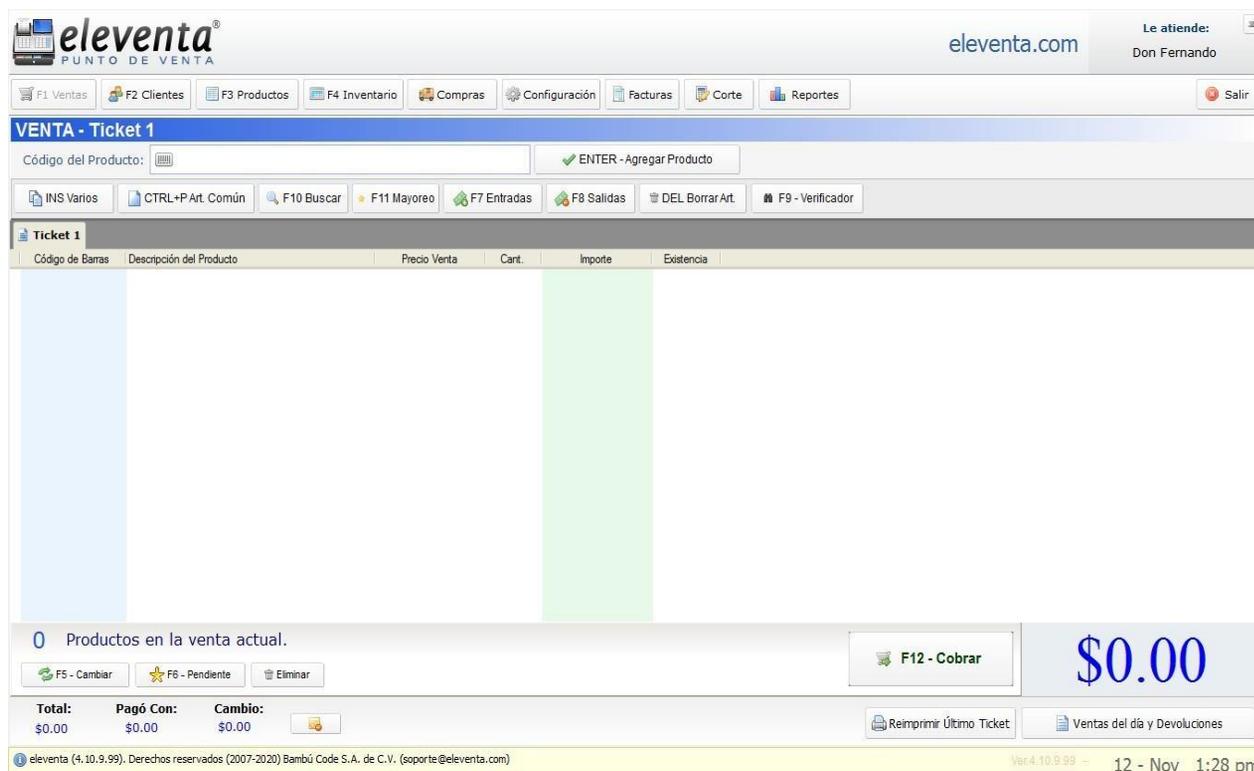
Pantalla inicial del software de eleventa® para insertar usuario y abrir caja.



Nota. Se muestran las pantallas que aparecen al entrar al programa, el usuario determina que persona está en turno, y el efectivo en caja determina cuanto se ganó al final del día.

Imagen 16.

Pantalla del software que registra los productos vendidos en el transcurso del día.



Nota. Pantalla principal donde se registran los productos vendidos.

Cabe mencionar que en ocasiones la flor se marchita muy rápido y esto es consecuencia de pérdidas para la empresa, para evitar esta situación se da a conocer la climatización de su florería.

La temperatura del local es vital para las flores y decoraciones naturales. Tener una buena cámara frigorífica le permitirá conservar durante más tiempo sus flores y plantas.

Las cámaras de refrigeración deben estar equipadas con sistemas de humidificación. Podrá controlar la temperatura y humedad de las cámaras de conservación a través de los paneles de control de forma automática.

Cuando se reciban las flores, se tendrán que seleccionar fuera de la cámara. Una vez escogidas, tendrá que cortar en diagonal la base del tallo y ponerlas en agua. Es recomendable añadir alguna disolución para conservación de flores.

Para elegir la mejor opción en cámaras frigoríficas industriales se deben de saber y tener en cuenta los siguientes consejos:

1. Tamaño de la cámara y potencia del motor: En el momento de escoger, se requiere conocer que volumen de negocio y que espacio climatizado necesitará. Tenga en cuenta que cuando mayor sea el espacio, más potencia deberá de tener su máquina de refrigeración y mayor consumo energético tendrá.

Tipos de cámaras frigoríficas industriales:

- Cámaras de refrigeración fijas: Será necesario realizar obras en su local para construir una cámara fija con aislante. Es mucho más costosa y es más difícil de poder ampliar.
- Cámaras de refrigeración modulares: Son cámaras fabricadas con paneles aislantes. Son más económicas, muy fácil de montar y son fácilmente ampliables.

Tipos de sistema de refrigeración para cámaras de conservación:

Para elegir el equipamiento adecuado tendrá que tener en cuenta las dimensiones de la habitación, y en qué lugar podrá colocar la máquina. Cuando mayor sea la cámara mayor potencia necesitara para climatizarla. Hay 2 tipos de sistemas:

- Monoblock: Son máquinas compactas que se sitúan al lado de la cámara, sin necesidad de sistemas de tuberías.

- Monoblock de pared: Se coloca en uno de los lados de la cámara.
- Monoblock de techo: Se sitúa encima de la cámara frigorífica.
- Sistemas partidos: Máquinas formadas por 2 elementos:
 - Motor: que se situará, por lo general, en el exterior del local.
 - Split o distribuidor de aire: se encargará de distribuir y sacar el aire de la cámara. Estará conectado con el motor a través de un sistema de tuberías.

Después de haber comprendido la información se le recomienda la cámara de refrigeración modular de temperatura mixta con división interna para 2 temperaturas diferentes adecuadas a cualquier producto, en este caso al diferente tipo de flores que se ocupan para realizar los arreglos, también porque son de fácil instalación y se puede adaptar un espacio pequeño.

Imagen 17.

Cámara de temperatura mixta.



Nota. Fricontrol sistemas de refrigeración S.L., 2014. Sitio web: <https://www.fricontrol.com/>

3.3 Implementación y seguimiento.

Para realizar la implementación y seguimiento del Plan de mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:

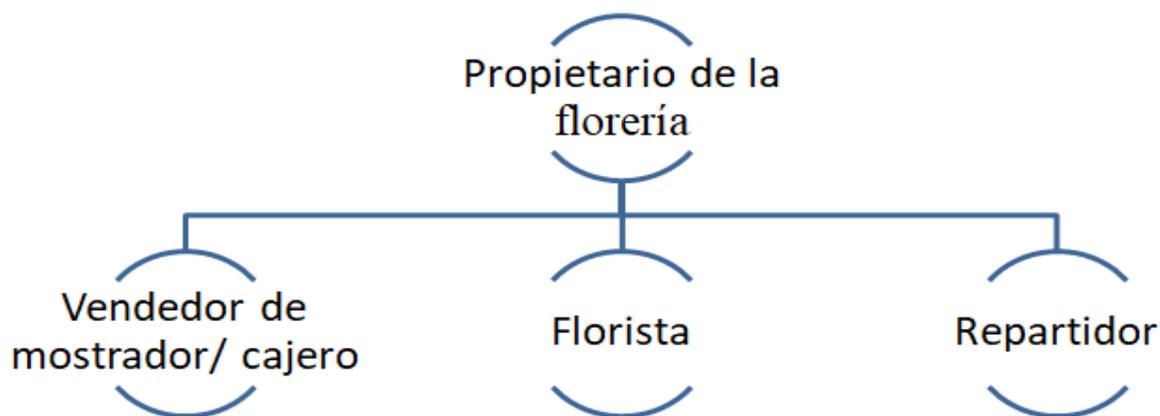
- Informar sobre el plan.
- Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados.
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó.
- Valorar el cumplimiento del plan.

La etapa de implementación de la estrategia debe poner en acción la estrategia diseñada. Esta etapa presenta cinco tareas de implementación de la estrategia, las cuales son:

1. Análisis de los cambios estratégicos. En primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias que pueden ser amplios o parciales. Estos cambios implican transformaciones en la cultura, en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales.
 - Cultura: Cultura organizacional orientada a las personas, la cual consiste en el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad, la cual es esencial para la realización de arreglos florales. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.
 - Estructura: Cada persona tiene los detalles claros de sus funciones para que la florería funcione correctamente.
 - Personas: Personal capacitado para cada una de las funciones a desempeñar para un satisfactorio servicio.
 - Procesos organizacionales: Pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas y objetivos establecidos.
2. Análisis de la estructura organizacional. El análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas.

Imagen 18.

Estructura organizacional de florería Paraíso.



Nota. El organigrama se realizó en conjunto con el propietario.

3. Análisis de la cultura organizacional. El objetivo de este análisis es reconocer si la cultura que posee la organización permite implementar la estrategia diseñada eficazmente. Si resulta que dicha cultura es poco estratégica será necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización para que se convierta en un factor que favorezca y permita la implementación de la estrategia

La cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos directivos de una organización. El fundador es muy importante para determinar la cultura debido a que imprime sus valores en el estilo administrativo de la organización (Jones, 2008). Entre más fuerte sea la cultura más fácil será la implementación de una estrategia, debido a que habrá más disposición por parte de los empleados para colaborar.

La cultura organizacional se basa en principios como la responsabilidad, la puntualidad y la originalidad en cada uno de los detalles que se crean. El personal de la florería está capacitado para comprender cada una de las nuevas estrategias para mejorar en las áreas importantes para hacer crecer aún más el negocio y disminuir la competencia en cuestión de favoritismo.

4. Selección de un abordaje de implementación. En esta etapa, la tarea de los gerentes es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Requiere la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad consiste en dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para implementar la estrategia eficazmente.

A continuación se presenta la tabla la debilidad o necesidad en la que debemos aplicar algunas actividades para reforzar la estructura del negocio.

Tabla 5.

Debilidades o necesidades.

Debilidad o necesidad	Actividades	Tareas
Estructura administrativa limitada	Cambio en la estructura organizacional, funciones y responsabilidades	Seleccionar un coordinador para separar responsabilidades frente al gerente, el cual tendrá la responsabilidad de ejecutar las actividades de mejoramiento del nuevo plan de marketing de la empresa, y liderará las estrategias comerciales de expansión de mercados.
Plan de mercadeo no estructurado	Estrategias dirigidas a producto.	Mejorar los estándares de calidad de las flores en cuanto a limpieza, corte y maquillaje de la misma, mejorando simultáneamente la presentación final del producto.
		Diversificar el portafolio de productos en términos de variedad y presentación.
		Crear un escenario idóneo para la exhibición de los arreglos.
		Enfocarse en la innovación de productos.
Plan de mercadeo no estructurado	Estrategias dirigidas a la promoción.	Promocionar las docenas de flores variadas, como estrategia comercial.
		Dar a conocer la empresa como una organización comprometida con la responsabilidad social y medio ambiental.
Plan de mercadeo no estructurado	Estrategia de crecimiento	Buscar alianzas con proveedores con el fin de diversificar el catálogo de productos.
	Estrategia de reestructuración	Crear un calendario de eventos de acuerdo a las temporadas y eventos que surgen a través del año.
Estrategias operativas	Herramientas TIC	A través de las herramientas tecnológicas ofrecer, negociar y concluir una venta que satisfaga las necesidades del cliente de manera fácil, ágil y segura.

	B2B (business to business)	Aprovechando el amplio stock de productos, pactar alianzas estratégicas con empresas afines, como, organizadores de eventos, pequeñas florerías.
--	----------------------------	--

Nota. Se observaron las siguientes debilidades que tiene la florería en la cual se implementarían actividades para mejorar en esos aspectos.

5. Implementación y evaluación de la estrategia. La implantación de la estrategia consiste en convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos y evaluar los resultados obtenidos.

La función del seguimiento es ofrecer información permanente a la gerencia de la empresa y otras personas responsables por la implementación de la estrategia en relación con la ejecución de las actividades y los objetivos previstos, la manera en que se utilizan los recursos disponibles y el avance en los logros de los resultados (metas) esperados. Ello permite impulsar lo que se va realizando con éxito o bien introducir modificaciones a fin de sortear problemas. Para que la información obtenida sea válida, se deben elegir sistemas de información fiables sobre el proceso de realización de la estrategia.

En la tabla 6 el seguimiento que se les dio a las necesidades.

Tabla 6.

Seguimiento de las debilidades y/o necesidades.

Actividades	Seguimiento
Estructura administrativa limitada	Se optó por asignar a una persona al frente de la florería, en este caso será el vendedor de mostrador, ya que como está al frente del negocio conoce la demanda del producto (arreglos) que se desplazan en el mercado. Perfil de vendedor de mostrador: Persona amable y respetuosa con los clientes, la cual es capaz de aportar ideas al florista o cliente indeciso. Con experiencia en atención al cliente.
Plan de mercadeo no estructurado Estrategias dirigidas a producto	Personal capacitado para el tratamiento de las flores (florista), de igual manera se hace la observación de adquirir una cámara frigorífica para mayor duración del tiempo de vida de las flores. Adquirir otro tipo de flores ofreciendo un mejor servicio y mayor variedad en productos. Mejorando los detalles. De acuerdo a la distribución del local se recomienda un lugar en el cual no toque el sol de lleno para una mayor duración de los arreglos.
Estrategias dirigidas a la promoción	De acuerdo a fechas especiales o eventos (como lo son 10 de mayo, 14 de febrero, etc.) crear promociones con el stock disponible o determinado de tal manera que el cliente se vea beneficiado, cuidando las utilidades de la florería. Ser una empresa comprometida con los clientes, para ganar preferencia en el mercado.

Estrategia de restructuración	Agendar cada evento y temporada del año. Tomando en cuenta el tiempo que conlleva realizar y entregar, de tal manera que no quedemos mal con el cliente. No sobresaturar la florería de pedidos y delimitar una fecha de paro. Para obtener la cantidad exacta de flores en stock.
Herramientas TIC	Se contemplaron 2 redes sociales para dar a conocer el producto como lo son: Facebook e Instagram. En las cuales se actualiza el contenido constantemente el trabajo que se realiza en la florería. Se contempla también para brindar información al público, ya sea para adquirir o cotizar un producto.
B2B	Buscar alianzas con diferentes empresas que incluyan el servicio de las flores en sus programas y/o productos. Por ejemplo a un organizador de eventos podríamos hacerle llegar el catálogo de arreglos florales para diferentes ocasiones.

Nota. De acuerdo con la Tabla 5, se realizó el seguimiento para un funcionamiento uniforme en la florería.

3.4 Evaluación

Este punto consiste en la verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación.

La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución.

La técnica utilizada para la evaluación del Plan de mejora es:

- Diseñar un plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores.
- Ejecutar el plan de evaluación.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de mejora.

A continuación se presenta la evaluación de la florería paraíso la cual se realizó en un periodo de venta concurrida ya que se aplicó en la fecha de 14 de febrero, dado a que esta fecha es especial se realizaron muchas ventas y se pudieron observar varias cuestiones que se tratan en la evaluación del plan estratégico.

EVALUACIÓN DE LA FLORERÍA PARAÍSO

1. PARTICIPANTES DE LA INSPECCIÓN:

Inspector: Ingrid Edith Ordaz Reyes

Representante de la empresa: Pilar Bazán

Tipo de inspección: Almacén, calidad y servicio

En atención al expediente n°: 0001

2. GENERALIDADES

Dirección de local establecido: Calle Jiménez, #19-A, Huajuapán de León, Oaxaca.

Horario de establecimiento: 09:00 a 19:00

Teléfono/ Celular: 953 127 6801

Correo electrónico: floreriaparaíso20@gmail.com

Relación de productos que comercializa: Productos ornamentales

A continuación se presentarán una serie de tablas las en las cuales viene la evaluación por área trabajada.

Tabla 7

Rubros que se comercializan en florería Paraíso.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>RUBROS QUE COMERCIALIZA</u>			
Productos ornamentales			Algunos productos ornamentales como lo son las orquídeas y/o tulipanes se compran solo por pedido ya que no se venden muy seguido por su alto costo.
Rosas diferentes tonalidades	✓		
Girasoles	✓		
Concador	✓		
Hortensia	✓		
Gladiolas	✓		

Lilis	✓		
Gerbera	✓		
Ave de paraíso	✓		
Clavel	✓		
Crisantemo	✓		
Follaje			
Campanas	✓		
Nube baby	✓		
Helecho	✓		
Clavo	✓		
Hoja de gardenia	✓		
Costilla de adán	✓		
Eucalipto	✓		
Bases y estructuras			
Barro	✓		
Plástico	✓		
Madera	✓		
Estructuras de fierro	✓		
Accesorios			
Peluches varios	✓		
Chocolates	✓		
Globos	✓		
Letreros	✓		
El abastecimiento es a través de:			
Mercado de flores, Puebla.	✓		En la mayoría de las veces se abastecen en un mercado de flores, cada 3 días.

Nota. Se observan los productos con los que se trabaja en la florería, las bases se manejan por material, por colores y formas, al igual que los accesorios. Todo el abastecimiento de los productos se hace de manera foránea por mayoreo en el Estado de Puebla.

Tabla 8.*Procedimientos que se manejan en florería Paraíso.*

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</u>			
¿Las operaciones que realiza el establecimiento están claramente especificadas por escrito u otro medio?		✓	Las operaciones y/o productos se realizan por conocimiento adquirido.
¿Las funciones y responsabilidades del personal están claramente especificadas en las descripciones del trabajo?	✓		Se les da una pequeña introducción de sus funciones.
¿Se establecen y aplican procedimientos necesarios para asegurar que los productos sean manipulados debidamente, a fin que su calidad y funcionalidad se mantenga?	✓		
¿Se establecen y aplican procedimientos de auto inspección?	✓		
¿La inspección se realiza con una frecuencia mínima anual o siempre que se detecte cualquier deficiencia o necesidad de acción correctiva?	✓		Se realiza cuando se detecta una deficiencia para aplicar las acciones necesarias para corregirlo.
¿Los procesos en la cadena de suministro son trazables?	✓		
¿Se dispone un organigrama actualizado?	✓		

Nota. Cuestiona que tipo de procedimientos se manejan en la florería, en observaciones se detalla cómo es que se lleva a cabo cada uno de estos.

Tabla 9.*Especificaciones con el personal.*

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>PERSONAL</u>			
¿El propietario cumple y hace cumplir lo establecido en el manual de buenas prácticas de almacenamiento?	✓		
¿Cuenta con número necesario de personal?	✓		

¿El personal cuenta con un ambiente confortable de trabajo?	✓		
¿Las funciones y responsabilidades específicas del personal están definidas, son comprendidas y difundidas?	✓		
¿Se cumple con la capacitación del personal?	✓		
¿El personal conoce, comprende y aplica los principios que rigen las Buenas Prácticas de Almacenamiento relacionadas con su trabajo?	✓		
Se cuenta con registro de capacitación permanente del:			
Propietario de la florería	✓		
Vendedor de mostrador	✓		
Florista	✓		
¿Se evalúa la capacitación al personal? ¿Se registra?	✓		
¿Se provee al personal de vestimenta adecuada según el tipo de trabajo a realizar?	✓		
¿Se provee al personal de implementos de seguridad?	✓		
¿Cuáles?			Lentes protectores, guantes

Nota. Consideraciones a tratar con el personal de la florería Paraíso.

Tabla 10.

Instalaciones, equipos e instrumentos con los que se cuenta.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>INSTALACIONES, EQUIPOS E INSTRUMENTOS</u>			
¿Se mantienen limpias las zonas adyacentes del almacén?	✓		
¿Está ubicado lejos de fuentes de contaminación?	✓		
¿El almacén está debidamente identificado?	✓		
El establecimiento cuenta con:			
Almacén	✓		Productos ornamentales
Mostrador	✓		

Bodega	✓		Bases y peluches
Área de trabajo	✓		
¿Las vías de acceso al almacén permiten un traslado seguro de los productos?	✓		
¿Las actividades operativas del almacén son interferidas por las actividades administrativas del establecimiento?	✓		
¿Cuenta con áreas auxiliares (servicios sanitarios y vestuarios)?	✓		
Se encuentran ubicados fuera del almacén:			
Los servicios higiénicos	✓		
Vestidores	✓		
Comedor	✓		
Lavaderos y materiales de limpieza	✓		
¿Cuenta con servicios de agua potable en condiciones adecuadas?	✓		
¿Las áreas auxiliares están identificadas, limpias, en buen estado y adecuadamente ventiladas?	✓		
¿Los servicios higiénicos cuentan con implementos de aseo necesarios?	✓		
¿Cuenta con espacios de carga/descarga, cuando corresponda?	✓		
El almacén permite:			
Flujo óptimo de las operaciones	✓		
Seguridad	✓		
El diseño de las áreas del almacén están de acuerdo a:			
Frecuencia de adquisición y/o abastecimiento	✓		
Rotación de productos	✓		
Volumen útil según cantidad de productos a almacenar	✓		
¿El flujo del almacén es interferido por alguna actividad operativa o administrativa?		✓	

Se encuentran en buen estado de mantenimiento y limpios:			
Estantes, racks, o anaqueles	✓		
Pisos	✓		
Paredes	✓		
Techos	✓		
Ventanas	✓		
Otros	✓		
¿Se registra?		✓	
¿Cuenta con instalaciones eléctricas en buenas condiciones?	✓		
¿Hay una adecuada iluminación?	✓		
¿Es artificial?	✓		
¿Es natural?		✓	
¿Hay una adecuada circulación interna de aire?	✓		
¿Es artificial?		✓	
¿Es natural?	✓		
¿El diseño de la puerta facilita el tránsito del personal de los productos?	✓		
¿Cuenta con vigilancia permanente y dispositivos de alarma?	✓		

Nota. La tabla en cuestión nos deja ver como se encuentran las instalaciones en general.

Tabla 11.

Mobiliario, equipo y recursos materiales.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>MOBILIARIO, EQUIPO Y RECURSOS MATERIALES</u>			
Cuentan si se requiere con:			
Botiquín	✓		
Materiales de limpieza	✓		
¿La distancia entre la pared y anaqueles, permite realizar la limpieza?	✓		

¿Hay productos ornamentales colocados directamente en el piso?		✓	Cada flor tiene designado un lugar, bote y cantidad de agua.
¿Cuenta con extintores suficientes y con carga vigente?		✓	

Nota. Esta tabla hace referencia a características que se manejan dentro de la florería.

Tabla 12.

Almacén.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>ALMACÉN</u>			
El almacén cuenta con las siguientes áreas debidamente separadas, delimitadas e identificadas:			Esto para productos ornamentales
Recepción	✓		
Aprobados/Almacenamiento	✓		
Bajas/Rechazados	✓		Los productos ornamentales rechazados solo se desechan, no existen devoluciones.

Nota. El almacén solo se toma en cuenta para las flores ya que existe una bodega donde se guardan los otros accesorios que se ocupan para realizar los arreglos.

Tabla 13.

Características de distintas áreas.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>ÁREA DE RECEPCIÓN</u>			
¿El área de recepción está separada, delimitada?	✓		
¿Cuenta con procedimientos operativos escritos para la recepción de los productos?	✓		
¿Se cumple?	✓		En la mayoría de las veces
¿Se elaboran documentos de recepción considerando la información señalada en el manual de Buenas Prácticas de almacenamiento?	✓		

¿Realiza la limpieza del embalaje?	✓		
¿Se realiza la revisión del estado del embalaje?	✓		
En la recepción se verifica como mínimo:			
Tipo de flor	✓		
Cantidad solicitada y recibida	✓		
Condiciones de almacenamiento y transporte	✓		
<u>ÁREA DE BAJA/RECHAZADOS</u>			
¿Cuenta con área separada e identificada?	✓		
<u>ÁREA DE DEVOLUCIONES</u>			
¿Cuenta con un área separada, delimitada e identificada?	✓		
¿Se registran, evalúan y documentan las devoluciones y sus causas?	✓		
<u>ÁREA DE DESPACHO</u>			
Documentación que sustente el despacho	✓		
Que los productos a despachar correspondan a lo solicitado	✓		
¿Se despachan los productos de acuerdo al sistema UEPS?	✓		

Nota. Cada una de las áreas se reconoce por el personal de trabajo, ya que no se encuentra como tal rotulada.

Tabla 14.

Documentación.

ASUNTO	SI	NO	OBSERVACIONES
<u>DOCUMENTACIÓN</u>			
¿Cuenta con procedimientos operativos escritos para la elaboración, revisión, aprobación, actualización periódica y distribución de documentos?	✓		
¿Están los procedimientos operativos escritos en un lenguaje claro, preciso y libre de expresiones ambiguas para su fácil comprensión por parte del usuario?	✓		

¿Se archivan los documentos referentes a todas las compras, recepciones y controles para asegurar la trazabilidad de todos los lotes de los productos mínimo un año después de su fecha de vencimiento?	✓		
---	---	--	--

Nota. La documentación la resguarda el propietario de la florería.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de este proyecto, también se dan a conocer algunas acciones estratégicas que podrán ayudar a mejorar el servicio.

4.1 Análisis de los resultados

Al concluir la implementación de BPA en Florería Paraíso se observaron algunos cambios en cuanto a la organización, distribución y ventas.

Con base en los cambios realizados y con el apoyo del propietario se lograron algunas mejoras tales como:

1. Incremento de clientes debido a la implementación y difusión en las redes sociales.
2. Control de ventas e inventarios. Por el momento se lleva el control a papel y lápiz, posteriormente se adquirirá un equipo de cómputo y el programa que se mencionó en el documento dado a que este es de fácil uso y ya se le capacito al propietario para poder usarlo de manera adecuada.
3. Capacitación constante del personal.
4. Mayor cuidado con el transporte, embalaje y manejo del producto ornamental.
5. Distribución mejorada del establecimiento.

Se definieron algunas propuestas de acciones estratégicas:

1. Mejorar la transparencia comercial para lograr mayor confianza del consumidor.
2. Innovación del proceso productivo, crear nuevas variedades, sistemas de compraventa, tecnologías de información y comunicación para agilizar el proceso.
3. Creación del “Día de las flores y las plantas”. Se considera idóneo otorgarle un día especial a los productos ornamentales con el objetivo principal de dar importancia exclusiva a estos productos, estableciendo promociones o regalos.
4. Creación de una tarjeta de fidelidad. Cada compra realizada quedará registrada en la tarjeta. Al completar los sellos o marcas pactadas, se podrá canjear por productos gratuitos o aplicar para un descuento.

4.2 Conclusiones

En la actualidad el entorno se ha vuelto más competitivo y las empresas buscan oportunidades de mejora. De ahí la importancia de las BPA como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus cliente y reducir costos.

Existen 31 florerías registradas ante el INEGI en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, sin embargo son 2 las que realmente son competencia directa debido a la alta calidad del producto ornamental y desempeño del personal.

La implementación de BPA en florería Paraíso permite observar la agilidad de los procesos que ya se estandarizaron de acuerdo al presente documento, planeación mejorada de abastecimiento y la distribución, ayuda a tener un mejor flujo de la mercancía para preservar la calidad, reducir costos y maximizar ganancias y cumplir con las BPA del producto ornamental.

Se cumplieron los objetivos satisfactoriamente y adicional se creó un plan estratégico, redes sociales y un catálogo para enriquecer las estrategias de promoción del producto.

La estructura organizacional de Florería Paraíso trabajará con 3 personas capaces de llevar adelante el proyecto propuesto.

REFERENCIAS

- Bartholdi, J. &. (2009). *The supply chain and logistics institute*. Atlanta: Georgia Institute of Technology.
- Cadena Rosero, M. E. (16 de Marzo de 2020). *Consortio de bibliotecas universitarias*. Obtenido de Propuesta de implementación de buenas prácticas de: <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-25000-698/Description#tabnav>
- Cantú, A. G. (2010). *Almacenes. Planeación, organización y control*. México : Trillas.
- Carol, P. C. (2017). *Cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento en la droguería Fármacos del Norte S.A.C*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8004>
- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística. *Economía Industrial*. (págs. 17-34). Madrid.
- Carreón, W. T. (26 de Abril de 2004). *Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento*. Obtenido de Medicamentos seguros y eficaces de calidad: <https://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19016es/s19016es.pdf>
- Contreras, E. S. (2015). *Evaluación de los procesos del sistema de*. Perú: Universidad Nacional Antonio Abad del Cuzco.
- Coral, A. S. (2014). *Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento*. México: Grupo editorial patria.
- Damelio, R. (2001). *Mapeo de procesos*. México: Panorama- Edit.
- Daniza, C. R. (2007). *Bases para la implementación de las Buenas Prácticas de*. Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Dess G., L. &. (2010). *Administración estratégica: textos y casos*. New York: McGraw Hill.
- DIGEMID. (2019). *Guía de inspección para establecimientos que almacenan, comercializan y distribuyen productos farmacéuticos y afines* . Lima, Perú: Ministerio de Salud.
- Echeverry, M. L. (10 de Diciembre de 2019). *Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento*. Obtenido de Revista virtual universidad catolica del norte: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194214476006>
- FAO. (06 de Diciembre de 2019). *Código internacional recomendado de prácticas*. Obtenido de Principios Generales de higiene de los alimentos: http://www.fao.org/ag/agn/CDfruits_es/others/docs/CAC-RCP1-1969.PDF
- Frazelle, E. H. (2002). *World class warehousing and material handling*. New York : McGraw Hill.
- Gutierrez, J. F. (2009). *Almacenamiento de Medicamentos* . Perú: Universidad Nacional Jorge Basadreghmann.

REFERENCIAS

- Henry Espinoza, Z. G. (2008). Buenas Practicas de Almacenamiento de productos farmacéuticos y afines. Perú.
- Huayla, J. A. (2013). *Nivel de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- INAFED. (22 de Noviembre de 2019). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. Obtenido de Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20039a.html>
- INEGI. (10 de Diciembre de 2019). *Información de México*. Obtenido de Resumen Oaxaca: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/>
- Yáñez, R. Y. (2012). Auditorias, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial* (págs. 83-92).
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Education.
- Sierra, G. y. (2007). *Administración de almacenes y control de inventarios*. México, D.F: Grupo Editorial ISEF.
- Mio, O. (2000). *La guía perfecta para conocer Oaxaca*. Recuperado el 2020, de https://www.oaxacamio.com/atrac_turisticos/infooaxaca.htm
- Nacional, C. (22 de Diciembre de 2006). *Ley Orgánica de la Salud*. Obtenido de Ley Orgánica de la Salud: http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/ley_organica_de_salud.pdf
- Paca Ilbay, G. P. (2010). *Aplicación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento y*. Ciudad de Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Reid, M. S. (2009). *Poscosecha de las flores cortadas. Manejo y recomendaciones*. EEUU: Ediciones Hortitecna Ltda.
- Sánchez, G. C. (2012). Implementación de las Buenas Prácticas de. *UCV- Scientia*, 56-63.
- SECTUR. (22 de Noviembre de 2019). *Pueblos Mágicos*. Obtenido de Pueblos Mágicos: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/atlixco-puebla/>
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: GRANICA.
- Serrano, M. J. (2014). *Logística de almacenamiento*. España: Paraninfo.
- Toapaxi, T. (2014). *Aplicación de Buenas Prácticas de Almacenamiento y su*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Villagómez, J. A., Mora, A. H., Barradas, D. S., & Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1121-1131.

REFERENCIAS

- Villalobos, J. P. (2017). *Propuesta de la implementación de Buenas Prácticas de*. Lima: Universidad Nacional de Trujillo.
- Villavicencio, D. X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C empresa: investigación y pensamiento crítico*, 50-56.