



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de  
abastecimiento de La Chilenita”**

**AUTORES:**

**Rivas Vinuesa, Madelaine Ruth**

**Orozco Aguirre, Jorge Luis**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

**TUTOR:**

**Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Rivas Vinueza, Madelaine Ruth; Orozco Aguirre, Jorge Luis**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingenieros en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

**TUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs.**

**Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Rivas Vinueza, Madelaine Ruth; Orozco Aguirre, Jorge Luis**

**DECLARAMOS QUE:**


El Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2020**

**LOS AUTORES:**

f.   
Rivas Vinueza, Madelaine Ruth

f.   
Orozco Aguirre, Jorge Luis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**


Nosotros, **Rivas Vinueza, Madelaine Ruth; Orozco Aguirre, Jorge Luis**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2020**

**LOS AUTORES:**

f.   
Rivas Vinueza, Madelaine Ruth

f.   
Orozco Aguirre, Jorge Luis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado: **Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita**, presentado por los estudiantes, **Rivas Vinuesa, Madelaine Ruth; Orozco Aguirre, Jorge Luis** fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 0%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**URKUND**

---

**Urkund Analysis Result**

<b>Analysed Document:</b>	Tesis Orozco-Rivas.docx (D63756212)
<b>Submitted:</b>	2/11/2020 6:09:00 PM
<b>Submitted By:</b>	\$(Xml.Encode(Model.Document.Submitter.Email))
<b>Significance:</b>	0 %

**Sources included in the report:**

**Instances where selected sources appear:**

0

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, salud y fuerzas para continuar y nunca rendirme. A mis padres y abuelos que con paciencia, dedicación y amor han sabido guiar mis pasos en cada etapa de mi vida.

A mi querida Mgs. Lida Espinoza, por creer en mí y haberme dado la oportunidad para culminar mis estudios de tercer nivel. A mis profesores de la carrera por haber impartido sus conocimientos y valores.

Agradezco a mi amiga Dora, y a mi maestro Carlos por haber sido participes en la realización de este proyecto y a mi tutor de tesis, Ing. Jaime Santillán por su paciencia y grata voluntad en guiar mi trabajo de titulación.

**Rivas Vinuesa, Madelaine Ruth**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Facultad de Especialidades Empresariales y a todos sus maestros que cada día se esfuerzan instruyendo a la juventud para fundar buenos profesionales y por aportar en mí sus conocimientos tan valiosos.

A mi tutor Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio por su distinguida guía y aporte en la investigación y por el apoyo incondicional de mi colega de investigación Rivas Vinuesa, Madelaine Ruth por su energía, trabajo y paciencia entregada.

**Orozco Aguirre, Jorge Luis**

## **DEDICATORIA**

A **JEHOVÁ**, mi todo.

A mis padres Eduardo y Ruth por su infinito amor, quienes son el pilar fundamental de mi vida y ejemplo a seguir; a mi abuela Isabel, que me cuida y guía desde del cielo, a mi hermano Michael por su apoyo incondicional y a una persona especial por darme aliento para siempre continuar y ser una profesional.

**Rivas Vinuesa, Madelaine Ruth**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mi familia y amigos por presentarme la infinidad de aciertos y desacuerdos de la vida el cual con disciplina, voluntad y esfuerzo aclaran mis sendas. Y en especial destino a las personas más importantes mi madre y hermana Elva Aguirre e Ingrid Orozco que a lo largo de la mi vida me han enseñado que desde uno comienza el verdadero cambio.

**Orozco Aguirre, Jorge Luis**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Galarza Hernández Max Alberto, Mgs.**  
OPONENTE

# Índice General

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I: Generalidades de la Investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>Sistematización del Problema .....</b>	<b>8</b>
Problema General.....	8
Problemas Específicos. ....	8
<b>Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivo de la Investigación.....</b>	<b>10</b>
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos. ....	10
<b>Delimitación.....</b>	<b>10</b>
<b>Limitaciones.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo II: Fundamentación teórica.....</b>	<b>12</b>
<b>Principales teorías sobre logística y abastecimiento .....</b>	<b>14</b>
<b>Marco conceptual.....</b>	<b>18</b>
Cadena de suministro.....	18
Aprovisionamiento. ....	18
Logística. ....	18
Abastecimiento estratégico.....	18
Canal de distribución. ....	18

Mejora continua. ....	19
Ventaja competitiva. ....	19
Calidad del servicio.....	19
<b>Marco legal</b> .....	<b>20</b>
El Plan Nacional de Desarrollo. ....	20
La mejora continua según la norma ISO 9001:2015.....	21
Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados. ....	22
<b>Marco metodológico</b> .....	<b>23</b>
Alcance.....	24
Método.....	24
Enfoque. ....	25
Fuentes de información. ....	25
<b>Capítulo III: Situación Actual de estudio de caso</b> .....	<b>27</b>
<b>Análisis PESTAL</b> .....	<b>27</b>
<b>Entorno Político.</b> .....	<b>27</b>
<b>Entorno Económico.</b> .....	<b>28</b>
<b>Entorno Social.</b> .....	<b>29</b>
<b>Entorno Tecnológico.</b> .....	<b>30</b>
<b>Entorno Ambiental.</b> .....	<b>31</b>
<b>Entorno Legal.</b> .....	<b>32</b>
<b>Análisis FODA</b> .....	<b>33</b>
<b>Fortalezas.</b> .....	<b>33</b>
<b>Oportunidades.</b> .....	<b>33</b>

<b>Debilidades.....</b>	<b>34</b>
<b>Amenazas.....</b>	<b>34</b>
<b>Resultados de la investigación.....</b>	<b>34</b>
<b>Situación actual de La Chilenita .....</b>	<b>42</b>
<b>Sistematización de los problemas del área de abastecimiento .....</b>	<b>44</b>
<b>Principales problemas en la recepción de la Materia Prima.....</b>	<b>44</b>
Proceso de abastecimiento de materia prima.....	45
Forecast del área de abastecimiento de materia prima.....	48
Bodega de abastecimiento de materia prima e insumos.....	50
Manual de funciones y responsabilidades.....	55
<b>Conclusión del análisis de la situación actual de la empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo IV: Propuesta.....</b>	<b>59</b>
<b>Título de la Propuesta .....</b>	<b>59</b>
<b>Objetivos de la Propuesta .....</b>	<b>59</b>
Objetivo General.....	59
Objetivos Específicos.....	59
<b>Justificación de la Propuesta .....</b>	<b>60</b>
<b>Desarrollo de la Propuesta.....</b>	<b>60</b>
Selección de proveedores .....	62
Metodología a usar en la propuesta .....	62
Manual de procesos.....	63
Manual de funciones y responsabilidades.....	63
Lineamientos y control.....	74

<b>Conclusiones .....</b>	<b>78</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>79</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de herramientas metodológicas.....	26
Tabla 2. Perfil del entrevistado # 1.....	35
Tabla 3. Perfil del entrevistado # 2.....	38
Tabla 4. Perfil del entrevistado # 3.....	40
Tabla 5. Descripción de los valores de La Chilenita.....	43
Tabla 6. Manual de procesos área de abastecimiento de la Chilenita.....	663
Tabla 7. Manual de Funciones y Responsabilidades .....	67
Tabla 8. Manual de Funciones y Responsabilidad. Dscripcion de los puestos de trabajo.....	68
Tabla 9. Manual de Funciones y Responsabilidades. Asistente de Abastecimiento.....	70
Tabla 10. Manual de Funciones y Responsabilidades. Personal de Bodega 1.....	72
Tabla 11. Manual de Funciones y Responsabilidades. Personal de Bodega 2.....	73
Tabla 12. Manual de Lineamientos y control de inventario. Rotulacion adecuada de las Bodegas.....	74
Tabla 13. Manual de Lineamientos y control de Inventario. Seguridad .....	75
Tabla 14. Manual de Lineamientos y control de Inventario. Procedimiento para la toma fisica.....	76
Tabla 15. Manual de Lineamientos y control de Inventario. Politicas del personal ..	77

## Índice de figuras

Figura 1. Proceso actual del área de abastecimiento de la materia prima.....	46
Figura 2. Proceso de producción de La Chilenita .....	50
Figura 3. Almacenamiento deficiente, poco espacio para maniobrar .....	51
Figura 4. Uso inadecuado del espacio, bodega principal .....	51
Figura 5. Uso inadecuado del espacio, bodega secundaria, parte 1 .....	52
Figura 6. Uso inadecuado del espacio, bodega secundaria, parte 2 .....	53
Figura 7. Área insegura – desgaste de los cartones.....	54
Figura 8. Lotización inadecuada .....	55
Figura 9. Desorganización en el almacenamiento.....	56
Figura 10. Proceso para la compra de Materia Prima .....	64
Figura 11. Proceso de recepción de Materia Prima.....	65
Figura 12. Descripción del proceso de salida de Materia Prima.....	66
Figura 13. Organigrama funcional área de abastecimiento.....	66
Figura 14. Detalle del proceso para la toma física de inventario.....	76



## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de mejorar los procesos de abastecimiento de materia prima e insumos de La Chilenita, para de esta forma reducir los tiempos de operación, los niveles de inventario y desarrollar procesos que permitan garantizar una producción eficiente que incremente la calidad en los productos de la empresa.

La metodología aplicada es cualitativa descriptiva, aplicando entrevistas estructuradas dirigidas a los jefes de producción, despacho y abastecimiento y observaciones directas a los procesos actuales del área de abastecimiento. Los resultados encontrados en el proceso investigativo determinaron que existen diversas anomalías y problemas dentro del área de abastecimiento y bodega. En la propuesta se aplica la metodología lean operation, con la finalidad de aplicar operaciones y manufacturas esbeltas, para de esta forma disminuir los índices de desperdicios de materia prima, costos de almacenamiento, logrando el aumento de los márgenes de rentabilidad. Por consiguiente, se propone un plan de mejora basado en manuales de procesos, donde se describen las funciones y responsabilidades del personal del área de abastecimiento y se detallan lineamientos de control de inventario.

**Palabras Claves:** Procesos, Manuales, Abastecimiento, Control, Inventario, Manufactura Esbelta.

## ABSTRACT

The present research work has the purpose of improving the processes of supply of raw material and inputs of La Chilenita, in order to reduce the operating times, inventory levels and develop processes to ensure an efficient production that increases the quality of the company's products.

The methodology applied is qualitative descriptive, applying structured interviews directed to the production, dispatch and supply bosses and direct observations to the current processes of the supply area. The results found in the investigative process determined that there are various anomalies and problems inside the supply and warehouse area. The lean operation methodology is applied in the proposal, with the purpose of apply slender operation and manufactures, in order to reduce the rates of waste of raw material, storage costs, thus increasing the profitability margins. Therefore, an improvement plan based on manual processes is proposed, describing the functions and responsibilities of the employees in the supply area and detailing inventory control guidelines.

**Keywords:** Processes, Manuals, Sourcing, Control, Inventory, Lean Operation.

## **Introducción**

Debido a los constantes cambios dentro del mercado globalizado, las empresas tienen la necesidad de implementar diversos cambios con el objetivo de cumplir con la demanda del mercado. Son muchos los retos que una organización debe enfrentar para lograr captar mercado, por un lado, se encuentran los retos de nivel externo como el aumento de la competencia, altas barreras de entrada, competencia desleal; y por otro lado están los factores internos que se relacionan con las actividades operativas que desarrolla la empresa para generar un producto que cumplan con las expectativas y requisitos del cliente. Las empresas deben generar respuestas cada vez más eficientes a través de estrategias y de nuevos procesos para aumentar la calidad del producto y del servicio entregado al cliente, permitiendo de esta forma crecer en el mercado.

La empresa La Chilenita no es ajena a estos cambios en el mercado, es por ello que se ve en la necesidad de implementar estrategias y diseñar diversos planes de mejora en cada uno de los procesos de la cadena de abastecimiento de la empresa. El presente estudio pretende el desarrollo de un plan de mejora para el área de abastecimiento, a través del análisis de la situación actual del área, tanto a nivel de la estructura organizacional, del recurso humano y de los procesos. La finalidad de la investigación es contribuir con un análisis y diagnóstico detallado del área de abastecimiento para con ello diseñar planes de mejora en el corto, mediano y largo plazo, logrando reducir los índices de errores y desperdicios de materiales. Para ello el presente documento investigativo se divide de la siguiente forma:

Capítulo I en donde se describe la información general de la investigación, en este apartado se describe de forma clara los antecedentes, se aborda el problema del trabajo, se detalla la justificación y pertinencia del estudio. Luego de ello se procede con la formulación del objetivo general y específicos logrando generar una guía clara sobre el contenido del documento.

En el Capítulo II se detalla la fundamentación teórica sobre el objeto de estudio, se describen los conceptos claves, resultados de estudios realizados por varios autores y expertos. Adicional a ello se muestra la fundamentación legal y toda la normativa aplicable y que guarda relación con la investigación, finalmente se presenta el marco

metodológico en donde se describe de forma detallada el diseño, técnicas y proceso para la obtención, procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

En el Capítulo III se muestran los resultados de la recolección de datos, se inicia con la descripción general de la empresa, breve historia, misión, visión y objetivos empresariales, seguido de ello se desarrolla un análisis del macro entorno por medio del análisis PESTEL, luego se desarrolla un análisis FODA para conocer los aspectos internos de la empresa. Finalmente se describe la situación actual del área de abastecimiento y se da a conocer las principales anomalías y problemas.

En el desarrollo del Capítulo IV, se muestra el contenido del plan de mejora que se propone para el área de abastecimiento, basado en tres factores que sustentan el diseño del mismo, se describen los manuales de procesos para el abastecimiento de materia, se diseña un manual de funciones y responsabilidades, finalmente se crean lineamientos y políticas de control para el área.

Como punto final del trabajo se muestran las conclusiones y recomendaciones formadas a partir de la información y resultados analizados.

## **Capítulo I: Generalidades de la Investigación**

### **Antecedentes**

La gestión del aprovisionamiento es uno de los mayores desafíos de las empresas, puesto que implica mantener las unidades o existencias necesarias para atender a las demandas de productos, haciendo que los costos de gestión y almacenamiento tengan un menor impacto económico. El aprovisionamiento, compras, manejo de inventario y transporte de una empresa permiten apoyar la gestión organizacional, por consiguiente, una incoherente práctica o mala organización puede desencadenar en pérdidas que ocasionaría un impacto en la producción de los artículos de la empresa al no competir efectivamente en el mercado.

La gestión del aprovisionamiento debe garantizar la disponibilidad de bienes y servicios en la organización de manera que sea la mejor gestión al menor coste, es por ello por lo que debe partir de una detección de necesidades, esto implica una función estratégica de planificación del aprovisionamiento y el control de calidad de los productos que se necesite en la organización. Por un lado, se debe tener en cuenta lo que implica realizar una compra y por otro lo que significa aprovisionar para la organización. Las compras permiten adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y el menor precio (Sangri, 2014), mientras que aprovisionar es adquirir o abastecer lo necesario (Escudero, 2011) para que la empresa pueda funcionar óptimamente y de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta la negociación que satisfaga a los requerimientos de insumos de la empresa y que mejor se adapte a las condiciones que necesita la empresa. La organización debe desarrollar una adecuada relación con sus proveedores, puesto que se convierten en aliados estratégicos para el desarrollo de sus negocios (Giraldo, 2011).

Es decir, la cadena de suministros como su nombre lo indica, son varios peldaños que se requieren para llegar a un solo fin que es la estructuración de la organización. Realizar el proceso logístico hace referencia a planificar, evaluar y controlar los procesos mediante guías de pedido para que los productos lleguen en óptimas condiciones, de igual forma tiene en consideración recursos económicos y sistemas de información que permiten afianzar el valor agregado de cada uno de ellos.

Por lo tanto, si dicho proceso se realiza de manera efectiva y principalmente que cada una de las etapas que intervienen, realicen un trabajo independiente y en cadencia como estrategias para lograr el éxito, tanto en las fases de procesos como en el resultado final. Es por ello que una organización debe garantizar el obtener las unidades necesarias para su óptimo funcionamiento y servicio dentro de un proceso o gestión que implica comprar, almacenar y gestionar el uso de materias primas en una organización.

Según Escudero (2011) “la gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización de sus productos” (p. 6), lo que implica que una empresa debe establecer el contacto con un proveedor que entregue los insumos necesarios para que la organización produzca a un costo ideal, garantizando que el abastecimiento cumpla con las demandas de los productos que se necesitan para atender a la necesidad de existencias en el mercado, puesto que el aprovisionamiento logístico corresponde a una serie de procedimientos que van desde la adquisición o compra de materia prima a los proveedores hasta lograr un producto terminado y que finalmente sea vendido al cliente.

En una investigación realizada por Granizo & Zambrano (2010) ellos concluyen que la logística y la cadena de abastecimiento van de la mano ya que, su misión es la de proveer los productos y servicios a los consumidores de acuerdo con sus necesidades de la manera más eficiente posible, es decir, obtener los productos elaborados según los tiempos establecidos y las entregas, mientras se hace la mayor contribución a la empresa.

Adicional a esto, una parte fundamental es la acertada elección de proveedores ya que deben otorgar un buen precio, producto de calidad y las condiciones adecuadas para que se efectúe la compra y así de esta forma rentabilizar al máximo el dinero invertido. Igualmente, el almacenamiento que van a tener los productos elaborados es un aspecto importante dentro de la gestión de aprovisionamiento. Éste debe de estar bien condicionado, también es necesario conocer de todos los productos que mantengan en la empresa y al mismo tiempo controlar toda la materia prima disponible para producir determinando así el ritmo de pedidos para poder cubrir las necesidades productivas (EAE Business School, 2018).

Un detalle importante a observar es que se debe cumplir con la gestión del transporte, seguros, el almacenamiento en un espacio físico, la gestión y control del inventario de los materiales que según el tipo de empresa se necesiten. Por ello es urgente no descuidar y dejar a un lado los costos indirectos y directos que implica la provisión de materiales para la organización, de manera que las compras garanticen el abastecimiento y permitan un ahorro en efectivo, liquidez y la fluidez de capital de la empresa (Sangri, 2014).

Ante ello es importante tener en cuenta que la “la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente ya que es un proceso integrado de tareas capaces de ofrecer una mayor velocidad de respuesta al mercado” (Briñez & Torres, 2015, p. 32), aplicando este concepto se puede mantener una mejora continua de las operaciones para mantener su competitividad.

### **Planteamiento del Problema**

Con la tendencia a la apertura comercial entre regiones, ciertas empresas pueden verse afectadas al encontrar en su camino nuevos obstáculos que les generen problemas de competitividad a un nivel que no sean capaces de adaptarse conllevando así la eliminación de estas firmas del mercado. Es por esta razón que las organizaciones están en la búsqueda de nuevas estrategias las cuales les permitan competir en el entorno y así puedan generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

En consecuencia, un análisis realizado a empresas, se determinó que el problema de manera general que se presenta en las empresas radica en que los productos no son entregados en el tiempo considerado por el cliente, así como también, en la falta de procesamientos de los pedidos, en la carencia del abastecimiento de la materia prima y en la poca confianza que se tiene al momento de transmitir información dentro de las áreas adjuntas (producción, despacho y ventas) (Pivaque, 2015).

Por lo tanto, ante las razones por las que este problema persiste en la compañía, caso de estudio, se destaca que las principales situaciones que demandan atención radican en la desorganización o informalidad del manejo de procesos internos dentro

del área de logística, aprovisionamiento y la carencia de control en la empresa, estos aspectos no sólo generan problemas en cada uno de los departamentos afectados si no que pueden inclusive llevar al declive a dicha firma.

Como consecuencia, esta deficiencia en el manejo de la logística dentro de la empresa “La Chilenita” localizada específicamente en el departamento de aprovisionamiento, debido a que no existe una forma sistematizada para controlar el inventario de materia prima, proveedores, procesos productivos, procesos de despacho ni de facturación.

Esto sería la consecuencia de un erróneo manejo logístico, el retraso en la producción de los productos terminados y la entrega a destiempo de los mismos, debido a la falta de comunicación e interconectividad de las áreas relacionadas. Otro problema es la carencia de aplicación de índices de rentabilidad para controlar todos los procesos de manera unificada para que de esta manera no se produzca una disminución en la productividad y competitividad de la empresa.

Según Carro & González (2013) una mejora en la cadena de abastecimiento con relación al aprovisionamiento dentro de una empresa, es hablar de la oportunidad que se tiene para poder desarrollarse como compañía y poder satisfacer rentablemente las necesidades de producción y de los clientes en el momento adecuado. Es por esto que se debe reconocer el gran impacto que tiene la cadena logística en la ejecución de las actividades dentro de una empresa para lograr así la obtención de una ventaja competitiva.

Adicional a esto, hay que resaltar que parte fundamental de la cadena de suministros y el abastecimiento como tal, es la calidad de servicio y producto para obtener el valor agregado deseado. La gestión por procesos en este ámbito, es lo que hace que la mejora continua sea alcanzable en una compañía; por medio de esta gestión se trazan estrategias para alcanzar una optimización y mayor calidad de procesos y producto final (Mendoza & Cevallos, 2016).



## **Sistematización del Problema**

### **Problema General.**

¿Cuáles son los factores que inciden en la efectividad de la cadena logística dentro del área de abastecimiento de la empresa Laminados Industrial La Chilenita?

### **Problemas Específicos.**

¿Cuáles son los fundamentos teóricos para la investigación?

¿Cómo se caracteriza el sistema logístico de la Chilenita?

¿Qué propuesta logística es aplicable al estudio de caso?

## **Justificación**

Los inconvenientes antes expuestos han forzado a que esta investigación se efectúe con el objetivo de identificar las falencias existentes en el área de abastecimiento y logística para disminuir el riesgo de impacto de la competencia en el mercado. Por dichas razones, el actual proyecto se justifica a través de la búsqueda de las mejores prácticas que logren reducir los riesgos inmersos en la actividad del negocio.

A partir de aquello, García & Ruíz (2004) muestran un dato importante en relación con la logística y la cadena de abastecimiento, las cuales van de la mano ya que su misión es la de proveer los productos y servicios a los consumidores de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, de la manera más eficiente posible, es decir, obtener los productos correctos en el lugar correcto, en el tiempo correcto y en las condiciones deseadas, mientras se hace la mayor contribución a la empresa.

De acuerdo con Batalla (2019) dentro de un artículo, hace referencia a las razones principales del fracaso de un empresario que tienen mucho que ver con la financiación, las razones operativas, la dotación del personal, las finanzas. Todas estas razones tienen el tema común de no gestionar la empresa con éxito y ser relajados o vagos en lo que respecta a los aspectos básicos de la gestión de la empresa.

Debido a esto, todas las entidades que desde sus inicios se encuentran estructuradas de forma estratégica, atesora mayores posibilidades de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. De esta forma, los procesos internos, ambiente organizacional, el servicio al cliente y la optimización de los recursos cada vez se convierten en factores claves para las empresas y han pasado de simples estrategias a necesidades sustanciales para permitir que la organización sobresalga entre sus competidores.

En este mundo de negocios tan cambiante, las organizaciones deben cumplir ciertos parámetros que no sólo tengan que ver con el crecimiento de la empresa, sino también con el desarrollo de las personas las cuales deben estar capacitadas; es por esta razón que se han creado a lo largo de los años escuelas de negocios que enseñen a los individuos de que los negocios y la educación de negocios son fuerzas poderosas que pueden transformar las vidas. Y si esta escuela de negocios mejora nuestra forma de vivir, los académicos deberían ser parte de este crecimiento ayudando a los individuos a reconocer sus habilidades para crear una diferencia en su comunidad (Diario El Telégrafo, 2013).

1. Ante las razones expuestas, el presente trabajo a desarrollarse está ligado a los objetivos del eje número dos del Plan Toda una Vida, que hace referencia al análisis del macro entorno y micro entorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador. El Plan toda una vida indica hace saber que el proyecto además tiene relación con el quinto y sexto objetivo, dentro del cual busca impulsar la productividad y competitividad para lograr el crecimiento económico sostenible de manera solidaria y redistributiva. Además, se fomenta la competitividad, productividad y calidad de los productos nacionales, así como también la disponibilidad de servicios relacionados para generar valor agregado y los debidos procesos de industrialización en los sectores productivos de la empresa *Laminados Industrial La Chilenita* con enfoque a satisfacer la demanda nacional y a su vez de exportación.

Adicionalmente, la aplicación de dichos objetivos impulsará la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de “La Chilenita” y el

desarrollo de sus capacidades productivas y del entorno, para lograr así el Buen Vivir de toda una sociedad.

## **Objetivo de la Investigación**

### **Objetivo General.**

Diseñar una propuesta de mejora en la cadena logística dentro del área de abastecimiento de la empresa La Chilenita de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

### **Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente la investigación.
- Caracterizar el proceso actual de logística y abastecimiento.
- Diseñar una propuesta para generar valor en la cadena logística de la empresa La Chilenita enfocándose en el área de abastecimiento.

## **Delimitación**

El presente proyecto de investigación se realizó en la empresa “Laminados Industrial La Chilenita” de la ciudad de Guayaquil, cuya dirección física es Ciudadela Mapasingue Oeste, avenida tercera entre calle tercera y cuarta, provincia del Guayas, tomando en consideración los datos correspondientes a los períodos fiscales 2018 y 2019. El presente trabajo final de investigación se enfocará en el diseño para una propuesta de mejora en los procesos de producción y abastecimiento junto con la teoría de la logística y de la administración.

## **Limitaciones**

- Confidencialidad en los datos proporcionados por la empresa.
- El período de tiempo de recolección de la información comprende los períodos fiscales 2018 y 2019.
- El proyecto únicamente se enfocará en el departamento de abastecimiento.

Finalmente, se promueve la necesidad de optimizar los recursos de la empresa de manera que la logística apoyada en la optimización de recursos mediante un óptimo

aprovisionamiento para el abastecimiento de productos generará un valor agregado que ubicará a la empresa en una posición competitiva en el mercado local, con opción de expansión a otros espacios de negociación.

## Capítulo II: Fundamentación teórica

El término logística originalmente fue utilizado en el campo militar, y de hecho está relacionado a la adquisición, suministro y utilización de equipos que se requieren para llevar a cabo una misión coordinada con la gestión y el aprovisionamiento de materiales, suministros y el reporte actualizado para identificar los insumos con los que se cuenta en los ejércitos para enfrentar batallas sin contratiempo. Ballou (1999) define a la logística empresarial como todo almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable. El CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*) define a la logística como aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo del almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de partida hasta el punto de consumo, de manera que se satisfaga a los requerimientos de los consumidores (Council of Supply Chain Management Professionals [CSCMP], 2008).

Actualmente se entiende a la logística como el medio para la adquisición, producción y operación de todo el proceso hasta la entrega al consumidor (Pinhero, Breval, Rodríguez, & Follman, 2017).

Por lo tanto, la logística se convierte en un generador de economías de escala, de utilidades, de tiempo y lugar, es decir que la puntualidad en entregas a los clientes no es solo un valor agregado, sino una condición que garantiza la rentabilidad de la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes y estando presente en diferentes movimientos de globalización económica internacional (comercio exterior), nuevas tecnologías (Internet) y soporte a la actividad industrial (*just in time*) (Mercado, 2011).

En palabras de Ballou (2004) los productos y servicios tienen valor en el momento que están en manos de usuario final, cuándo (tiempo), dónde (cuándo) y al precio (costo) que el cliente está dispuesto a pagar, lo que se garantiza a través de la logística puesto que, por medio de ella y sus componentes, se da mejores tiempos de respuesta y servicio para los clientes y alcanzando la competitividad en los productos y servicios que la empresa pone al servicio del mercado.

En la actualidad, el aprovisionamiento de materiales, fabricación y distribución de productos es utilizado por las multinacionales para atender a los clientes geográficamente dispersos (Mora, 2016).

El aprovisionamiento es el conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa para asegurar que los bienes y servicios estén a la disposición del negocio para funcionar correctamente y de esta manera realizar la gestión operativa y económica garantizando el menor costo posible, mediante estrategias de colaboración que permitan cambiar del paradigma tradicional de negociación entre los miembros de la cadena logística, de manera que se puedan conseguir materiales a un menor precio y se incremente el nivel de ganancias (Salas, Maiguel, & Acevedo, 2017).

Por lo tanto, la cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene como fin poner un producto determinados en manos del consumidor final y que empieza con la selección de la materia prima que lo conformará (Ayala, 2016), garantizando la disponibilidad inmediata de los elementos que sean necesarios para elaborar un producto determinado.

Según Ayala (2016) la cadena de suministro está formada por todas las empresas que forman parte o participan de manera efectiva en el aprovisionamiento, producto o transformación, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto o servicio, en colaboración estrecha con proveedores, clientes y otros grupos de interés. Para Salas, Maiguel, & Acevedo (2017) históricamente se han identificado dos enfoques en la cadena de suministros: uno de corte tradicional, cuya relación es vertical y se opera de manera independiente y otro de corte colaborativo, con varios integrantes que ejecutan actividades planificadas con el fin de alcanzar oportunidades en el mercado mediante una visión compartida y colaborativa, de manera que se alcancen más beneficios de los que se obtuvieran de actuar libremente. Las actividades de la cadena de suministros transforman los recursos naturales, materias primas y componentes en un producto acabado que se entrega al cliente final (Pinhero, Breval, Rodríguez, & Follman, 2017).

Para Guillén (2012) en una organización se considera que la cadena de suministros puede estar constituida por los siguientes elementos:

- Clientes.
- Proveedores minoristas.
- Proveedores mayoristas.
- Productores.
- Proveedores de materia prima.
- Transporte.

Logística y cadena de suministros corresponden al conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) repetidas a lo largo de un canal de flujo, mediante las cuales una materia prima se convierte en producto terminado y añade valor para el consumidor (Ballou, 2004) y según Ayala (2016) “la logística es el conjunto de actividades encaminadas a conectar los fabricantes con los consumidores, con el objeto de satisfacer sus necesidades y sacar el máximo beneficio posible”(p.9), para (Mora, 2016) la logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el envío postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte distribución física y los flujos de información.

La importancia de la relación entre proveedor y compañía que constituyen una alianza estratégica, es lo que obliga a que su prioridad en el abastecimiento estratégico sea el seleccionar y evaluar proveedores (Parthiban, Zubar, & Katarar, 2013) de manera que el óptimo desarrollo de la organización está ligado a sus procesos logísticos y la optimización de la cadena de suministros.

### **Principales teorías sobre logística y abastecimiento**

En la teoría del control de la calidad, las organizaciones para subsistir en el mercado y satisfacer a los clientes deben tener un proceso de control que garanticen el cumplimiento de los estándares establecidos para medir un nivel de calidad. Para ello las organizaciones si se desean mantener en el mercado deben enfocar su competitividad a mediano y largo plazo, mediante el uso de procedimientos de análisis y toma de decisiones formales, de manera sistematizada y coordinada de todas las unidades que forman parte de la organización de manera que logren la eficiencia a nivel global (López, 2005).

De este modo la empresa garantiza su sostenibilidad en el mercado, logrando un mayor desempeño a través de la integración de sus subsistemas que bajo un enfoque y una cultura de calidad unan sus esfuerzos para competir con altos indicadores de logro y desempeño alcanzando los estándares de calidad establecidos.

Es por ello por lo que el control de la calidad total se define como un sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas, que permita a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión, de manera que se adecue las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor como se cita en (Jurán, 1995 citando a (González & Arciniegas, 2016)).

Por lo tanto, en esta investigación se busca una representación matemática de los costes involucrados con el control de inventarios como la Teoría de Wilson (Alonso, 2016). El modelo de Wilson presenta las siguientes premisas:

- La demanda prevista es cíclica y regular: se venden las mismas cantidades en los mismos periodos.
- Los precios de compra se mantienen fijos durante el periodo de análisis.
- El plazo de aprovisionamiento (entrega de la mercancía desde que se hace el pedido) es conocido.
- No hay restricciones físicas o económicas para llevar a cabo el aprovisionamiento.

En este modelo se determinan en primer lugar los costes que afectan a las cantidades de producto que es necesario pedir (Macmillan Eduation, 2018).

Otra teoría que fundamenta la investigación, es la teoría de la ventaja competitiva, la cual se entiende como la capacidad de competir y sobrevivir en el mercado; según Porter (1999) la ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante.

Por lo tanto, una empresa dispone de una ventaja competitiva si puede dotar a sus productos o servicios de un atributo clave en la decisión de compra de su cliente



objetivo, de tal manera que éste esté dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un sobreprecio, o al menos lo prefiera y elija, al momento de realizar dicha compra (Coyne, 1986 citando a (Fong, 2017), de manera que se convierta en una estrategia de ventaja competitiva para la empresa convirtiéndose en una herramienta de diferenciación, de competencia comercial y segmentación del mercado (Huerta & Sandoval, 2019). En conclusión, según Buendía (2013) un entorno competitivo se logra mediante cuatro determinantes o factores competitivos:

- Condiciones de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Sectores afines.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En adición, el modelo de abastecimiento estratégico es una herramienta diseñada para ayudar a las compañías a definir alternativas como apoyo en sus procesos para conseguir la máxima ventaja de costos, calidad y tecnología, aprovechando el poder de compra y negociación que posee (Molander, 2014).

Por lo tanto, la ventaja competitiva, como herramienta de éxito organizacional, está enfocada en el concepto de valor y además en otros aspectos relevantes como los objetivos principales de los departamentos de compras que en las empresas están para lograr un ahorro en cada transacción, mantener buena relación con el proveedor, facilitar la negociación y la búsqueda de nuevos métodos e iniciativas para optimizar el proceso y uso de los recursos de la organización (Arango, Urán, & Pérez, 2008), de manera que la competitividad está enraizada en la cultura de la organización como un factor de desempeño altamente desafiante.

La teoría de lean operation, es una corriente de pensamiento que considera que cualquier tipo de gasto que no tenga relación de agregar valor al cliente, es un desperdicio que debería ser eliminado (Lledó, 2014, pág. 28).

Lean operation se refiere a procesos que se encuentran en ambientes de servicio y manufactura. Básicamente, lean operation es una de las mejores prácticas de negocios que minimiza el tiempo de tareas, inventarios disponibles, suministros e instrucciones relacionadas con el trabajo y procesos para crear productos deseables y/o

servicios que satisfagan o excedan las expectativas de los clientes y los objetivos de rentabilidad de los productores. La filosofía básica de lean está basada en la necesidad de reducir la participación humana en procesos muy estandarizados que resultan de reducir que las oportunidades de desperdicio ocurran, para ello se asume que el análisis de datos es utilizado para monitorear los procesos y recopilar información que sea completa y precisa desde el punto de venta hasta el diseño de la manufactura y el envío a los consumidores sin pérdidas y desperfectos significativos. Las herramientas asociadas con lean operation incluyen las prácticas empresariales six-sigma para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos y proveer eficiencia en los procesos de valor agregado. Lean busca la reducción de desperdicios, incrementar el valor agregado y sostenibilidad en la organización, mientras que la gerencia busca identificar oportunidad para reducir residuos, consumo de energía y variaciones de los diseños originales de los productos para aumentar las prácticas de eficiencia y rentabilidad.

Lean operation apoya a una organización simplificando procesos que pueden ser realizados en diferentes formas, por ejemplo:

- **Reducción de tiempos de trabajo:** una organización pierde dinero cuando asigna posiciones irrelevantes de trabajo y no permiten que la organización gane más dinero.
- **Reducción de inventarios:** el mantener menos inventario significa que una organización tiene el suficiente stock a mano para proveer las necesidades de los clientes.
- **Reducción de tiempos de producción:** la organización busca reducir los tiempos de producción eliminando los desechos de maneras posibles, generando un ahorro que disminuye el tiempo de producción y los costos necesarios.

Estos procesos simplificados u otros procesos similares ayudan a los directivos a identificar pérdidas y a aprender cómo mejorar o simplificar las operaciones asegurando que se alcanzarán las necesidades de los clientes.

## **Marco conceptual**

### **Cadena de suministro.**

Ayala (2016) manifiesta que: “La cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene como fin poner un producto determinados en manos del consumidor final y que empieza con la selección de la materia prima que lo conformará” (p.8).

### **Aprovisionamiento.**

Según Ayala (2016) define al aprovisionamiento como “el proceso por el cual la empresa adquiere todos los productos o materias primas que necesita para su posterior transformación o venta” (p.10).

### **Logística.**

Ballou (2004) expone según su criterio que logística es “la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.” (p.4).

### **Abastecimiento estratégico.**

Mendoza & Cevallos (2016) respecto al abastecimiento estratégico definieron que, es una “herramienta enfocada a la búsqueda de oportunidades y nuevas fuentes de abastecimiento, analizando el impacto de las compras generando mayores beneficios” (p.134).

### **Canal de distribución.**

Giltian et al. (1998) citados en (Sierra, Moreno, & Harold, 2015) indican que el canal de distribución es “un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto de un vendedor llegue al comprador final” (p, 515).

### **Mejora continua.**

Para Marin, Bautista, & García (2014) la mejora continua “es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones, que implica la explotación de los recursos de la empresa transformando las ganancias en la empresa” (p.586).

### **Ventaja competitiva.**

Porter (1999) expresa que “la ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante” (p.163).

### **Calidad del servicio.**

Sánchez & Sánchez (2016) manifiestan que “la calidad en el servicio tiene un efecto en la satisfacción del cliente, la lealtad y la intención de compra; por lo que se traduce en factor decisivo para construir relaciones a futuro con los clientes” (p.111).

### **Lean operation.**

Es un medio para dirigir una organización al enfocarse en proporcionar una mayor satisfacción del cliente al usar la menor cantidad de recursos posible. (Bizfluent, 2017).

## **Marco legal**

### **El Plan Nacional de Desarrollo.**

El Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador, expresa que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento por medio del que se concreta la garantía de derechos en un marco de política pública; por tanto, su vinculación y la ejecución de su cumplimiento son importantes frente a los diferentes niveles de gobierno, otras funciones del Estado, e incluso el propio sector privado en su papel como corresponsable de los procesos de desarrollo (Senplades, 2017).

El Plan Nacional de Desarrollo es el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), y su objetivo es contribuir al cumplimiento progresivo de:

1. Los derechos constitucionales;
2. Los objetivos del régimen de desarrollo y disposiciones del régimen de desarrollo (a través de la implementación de políticas públicas);
3. Los programas, proyectos e intervenciones que de allí se desprenden.

Por ello los objetivos de desarrollo buscan:

**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. A través de sus principales políticas se busca:

- Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

- Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

**Objetivo 6:** Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

- Impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables, así como la existencia y acceso a mercados y sistemas productivos alternativos, que permitan satisfacer la demanda nacional con respeto a las formas de producción local y con pertinencia cultural.
- Promover el comercio justo de productos, con énfasis en la economía familiar campesina y en la economía popular y solidaria, reduciendo la intermediación a nivel urbano y rural, e incentivando el cuidado del medioambiente y la recuperación de los suelos (Senplades, 2017).

### **La mejora continua según la norma ISO 9001:2015.**

ISO es una organización internacional no gubernamental independiente, cuenta con una agrupación de 164 organismos internacionales, por medio de sus expertos comparte conocimientos y desarrolla estándares internacionales que apoyan al mercado para innovar y brindar soluciones a los desafíos globales (International Organization for Standardization [ISO], 2019), regula una serie de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las ramas industriales, de manera que garantiza la calidad y seguridad en todos los productos a la vez que se respeta los criterios de protección ambiental (Espinoza, 2015).

Para ISO (2015) la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Según ISO 9001 (2015) la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Entre ello, éstas deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas;
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- Mejorar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

#### **Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados.**

La agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA) expide la normativa técnica para alimentos procesados, mediante el Art. 1, en el que se expresa que: *Objeto.*- la presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos (Consejo Nacional de Competencias [CNC], 2015).

## **Marco metodológico**

La metodología de investigación es un proceso en el que se definen los criterios que se emplearon para elegir la manera en la que será orientada y enfocada la investigación. Además, ayuda a determinar cómo se va recolectar, procesar y analizar la información (Coelho, 2019) de manera que se apoye al proceso de investigación de manera eficiente y eficaz (Cortés & Iglesias, 2004).

Para el creador del método de la falsación Popper (1980) el conocimiento de carácter científico no progresa confirmando nuevas leyes, sino que avanza descartando las leyes que contradicen los resultados obtenidos por experiencia o con la observación. Las teorías son hipótesis que pueden ser desechadas al momento de compararlas con la realidad.

Según Dale, Boniolo, Sautu, & Elbert (2005) un paradigma es “un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad” (p.34). Los paradigmas dentro de una investigación son esenciales ya que proporcionan teorías o enfoques que ayudan al planteamiento de problemas y sus posteriores soluciones dentro de la comunidad científica (Kuhn, 2010) que con las respuestas encontradas aportarán los con nuevo conocimiento para la sociedad.

Para realizar un proyecto de investigación es necesario entender bajo qué paradigma se encuentra. Esto serviría para tener una guía o un esquema que aclare los modelos y teorías que ayuden a resolver los problemas planteados. Así mismo, ayuda a determinar cuáles serían las herramientas apropiadas para la investigación, como la metodología y herramientas de recolección de información, la aplicación de procedimientos, estrategias y operaciones a realizar para avanzar los objetivos de la investigación (Universidad Naval, 2016).

El presente trabajo, se desarrolló bajo un supuesto socio crítico. Según (Arnal citado en (Alvarado & García, 2008) el paradigma socio crítico adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni solo interpretativa; sus contribuciones, se originan, “de los estudios comunitarios y de la investigación participante” (p.98). Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el



seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros. Para Dale, Boniolo, Sautu, & Elbert (2005) la aplicación de diversas teorías, objetivos y problemáticas, dentro de cada disciplina y entre disciplinas, han ido conformando una gran variedad de respuestas metodológicas (p. 240).

### **Alcance.**

El alcance dentro de una investigación, resulta en la revisión de fuentes literarias y la perspectiva que tendrá el estudio. El alcance tiene una relación dependiente de los objetivos que tiene la investigación, general y específicos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), así como la explicación e interpretación de los datos obtenidos.

Los alcances que cada uno de los objetivos pueden tener son: exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. Un alcance exploratorio hace referencia a problemas de investigación poco estudiados con una perspectiva más innovadora, preparando el campo para nuevos estudios. Un alcance descriptivo se enfoca en medir conceptos y definir las variables del fenómeno de estudio. Por otro lado, el alcance correlacional asocia varios conceptos y variables que permitan predicciones cuantificando estas relaciones. Finalmente, el alcance explicativo como su nombre lo dice, explica las causas de los fenómenos generando un mayor entendimiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Dentro de este trabajo de investigación, sus objetivos tienen un alcance exploratorio y descriptivo.

### **Método.**

Según Universidad Naval (2016) El método es la selección de las operaciones intelectuales y físicas que se desarrollan para llevar a cabo una investigación, el método no se inventa, es el objeto a seguir o problema de estudio a resolver; que se determina por el objeto o problema (p. 26) y según Bernal (2010), el método hace alusión a los aspectos operativos que en conjunto son indispensables para la realización de un estudio. Para Dale, Boniolo, Sautu, & Elbert (2005) los métodos se sustentan sobre principios epistemológicos y metodológicos (p. 38). Con el transcurso de los años aumentaron las ramas de la investigación, y como resultado hoy existen los siguientes métodos: inductivo, deductivo, inductivo - deductivo, hipotético - deductivo, analítico, sintético, analítico - sintético e histórico - comparativo.

El método deductivo busca la explicación de casos específicos a través de un conjunto de conclusiones generales como teoremas, leyes, postulaciones, etc. Por otro lado, el método inductivo parte de casos específicos cuyas conclusiones podrían ser aplicadas de manera universal (Bernal, 2010).

Los objetivos dentro de esta investigación tienen un método inductivo ya que se realizará un estudio de caso donde se observarán sucesos reales para lograr conclusiones generales partiendo de hechos particulares.

### **Enfoque.**

Existen tres tipos de enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto. Un estudio de investigación con enfoque cualitativo utiliza un método inductivo, el investigador se basa en la recolección de datos no estandarizados observando los hechos e interpretando todo desde su perspectiva. (Elkatawneh, 2016).

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, también conocido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa y etnográfica, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según Kuhn (2010), una investigación con enfoque cualitativo fundamenta la información que se obtiene más de las opiniones y palabras que de las cifras. La finalidad de este enfoque es comprender, interpretar y describir lo observado, con la característica de que la variedad de concepciones o marcos de interpretación se comprende en su contexto.

### **Fuentes de información.**

La obtención de datos es parte importante del proceso de investigación, los datos obtenidos permitirán utilizar la información para la toma de decisiones y por ende encontrar respuestas al problema que se está analizando. En un estudio de investigación es necesario recopilar información que ayude a cumplir los objetivos planteado, la manera en que los datos es obtenida, determina el nombre de la misma

según la metodología aplica, las fuentes pueden ser primarias, secundarias y hasta terciarias (Cortés & Iglesias, 2004).

Las fuentes de información primaria son todas aquellas donde los datos son originarios de primera mano o de forma directa; es decir, que el investigador observó directamente los hechos. Por otro lado, las fuentes de información secundaria son todas aquellas que no son originales del autor de la investigación sino que recopila datos de publicaciones u otras investigaciones existentes para soportar la suya (Bernal, 2010). Debido al enfoque cualitativo que tiene este trabajo, se utilizan herramientas como el estudio de casos, observación de participantes, entrevistas y análisis de contenidos.

Tabla 1.

*Análisis de herramientas metodológicas*

<b>Fuente/enfoque</b>	<b>Cualitativo</b>
<b>Primarias</b>	Entrevista
	Observación Directa
<b>Secundarias</b>	Análisis bibliográfico

### **Capítulo III: Situación Actual de estudio de caso**

En este capítulo se observará de forma metodológica, el proceso logístico de abastecimiento de la empresa, estudio de caso, “La Chilenita” Empresa que pertenece al sector alimenticio, con una categorización de grande empresa, constituida desde 1999 la cual ha conseguido un posicionamiento excelente en el mercado local.

Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A., es una empresa familiar, ecuatoriana, actualmente ubicada en la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, en Mapasingue Oeste, Avenida Tercera entre Calle Tercera y Cuarta, lugar en el que se desarrolla todo el proceso de producción y proceso logístico de abastecimiento de materia prima de la empresa.

El entorno a analizar dentro del trabajo de investigación será el Macro entorno, entre los cuales está inmerso el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. La característica esencial y común entre ellas es que el estrategia empresarial no tiene ninguna injerencia sobre ellas, no es causante de su ocurrencia, más bien es un beneficiario o perjudicado de las mismas.

#### **Análisis PESTAL**

##### **Entorno Político.**

La intervención del Estado mediante leyes, normas entre otros modifica la conducta de los consumidores para ejercer una actividad comercial. Actualmente el COPCI (Código de la Producción, Comercio e Inversiones) establece el beneficio para los inversionistas del sector alimenticio siempre y cuando hagan uso de insumos nacionales para la transformación de sus productos. Según el (COPCI, 2018) se plantea que para nuevos sectores prioritarios estarán exentos al impuesto a la renta por los 5 primeros años como modelo de incentivo a la industria nacional. También contempla al desarrollo de las MPYMES en su sector laboral al incrementar su salario básico lo que ocasiona un impacto positivo para el mayor consumo. El país está dando facilidades a la inversión con reglas claras y estables apostando al desarrollo económico y social del país por lo tanto el COPCI representa una oportunidad.

El sector de pastas ha experimentado constantes incrementos en los precios de la materia prima que se utilizan para su producción, siendo la más significativa, el incremento de la harina que desde el año 2008 ha visto incremento tras incremento en su precio oficial, estableciéndose en USD 45 el quintal. Otro de los insumos utilizado en la industria de pastas son los huevos, que debido a la fuga de este producto a países como Colombia han desencadenado una frecuente subida en su costo, llegando a establecerse en USD 3,5 la cubeta (German, 2014). Sin duda los drásticos cambios en el costo de la materia prima utilizada en la industria pastas han repercutido mucho en precio de venta de la masa para discos de empanada.

### **Entorno Económico.**

Este entorno es el más vulnerable al cambio por una serie de factores que han afectado crucialmente al país. La inflación negativa lo cual significa una reducción en el consumo de las personas lo cual puede originar a futuro reducción en las ventas aumentando la tasa de desempleo, es así que el índice de confianza del consumidor (ICC) a noviembre del 2019 se encontraba en 37.6 puntos cuando la expectativa a nivel regional era de 42.0 puntos lo cual determina que la confianza de las personas en consumir es baja, es por ello que las empresas deben generar estrategias que aumenten el consumo de productos locales (Banco Central del Ecuador, 2019), a su vez esta reducción en el consumo aumenta la inseguridad de inversiones y créditos puesto que empresarios no tienen la confianza para invertir en las empresas ecuatorianas, por otro lado. La crisis del petróleo y la apreciación del dólar afecta de manera indirecta al sector de panificación ya que debido a esta presión económica en la que se encuentra el gobierno ecuatoriano puede empujarlo a tomar medidas como la imposición de aranceles, incremento en tasas para salvaguardar la balanza comercial del país, entre otros que recaen de una u otra manera en el costo de los insumos afectando la liquidez de las empresas convirtiendo en una cadena haciendo que las empresas tomen medidas fuertes frente a la contratación de nuevos empleados elevando las tasas de desempleo.

Uno de los rubros importantes dentro de la industria pasta, representa la mano de obra, la cual tiene una incidencia considerable dentro del costo de producción, así como de los costos indirectos de fabricación, más aun cuando las empresas del sector de pastas enfrentan la falta de capacitación del recurso humano, incidiendo muchas

veces en producciones imperfectas y muchas veces en daños irreversibles del producto terminado, provocando así grandes cantidades de desperdicio, que afectan también al margen de utilidad de la empresa. La falta de conocimiento y capacitación inciden altamente en la economía de la empresa.

### **Entorno Social.**

La población ecuatoriana resta importancia a compartir la idea de una alimentación sana. Los consumidores prefieren gastar su dinero en comida rápida puesto que, piensan o asimilan la idea de ingesta sana con comida vegetariana y existen muchas personas que coinciden que los vegetales son poco amigables por lo que se inclinan a la comida chatarra o rápida. Según estudios (ENSANUT-EC, 2012), se ha comprado que en la región costa el consumo de comida chatarra se concentra en el 44% de la población con un rango de edad entre 51 a 60 años, convirtiendo esto en un factor importante para el estudio ya que se pronostica que existirá una fuerte demanda por los productos ofrecidos.

En Ecuador existe desinterés por consumir productos nacionales, puesto que pueden ser vistas como mala calidad si es que el precio es bajo; y por otro lado, si es de buena calidad el precio es extremadamente alto, no existe el término medio. Cabe destacar que éste desapego por el “made in” no es afectado en el sector alimenticio, es más, existe un regionalismo en éste sector; esto quiere decir que las personas de las diferentes regiones del país (Costa, Sierra y Amazonía) son amantes de la comida de su región. Y como es de conocimiento general las cadenas grandes de comida rápida rompen con este regionalismo al instalar sus locales en las diferentes ciudades del Ecuador imponiendo una igualdad de gustos y preferencias a la hora de elegir la comida.

De aquí que, surge la idea de realizar la carta dividida en los diferentes tipos de comida de las tres regiones. En cuanto al comportamiento del consumidor éste está dividido en clases sociales, y en Ecuador se encuentran muy marcadas siendo ahora la mayoría la clase media, es por esto que se quiere enfatizar el término medio, servir comida de muy buena calidad a un precio asequible a éste público. La psicóloga quiteña Claudia Faini comenta que este consumo se relaciona con el estrés “en momentos de tensión, las grasas hacen que el cerebro se sienta más relajado, pues

activan los llamados receptores de recompensa”. Según estudio del IDE Business School “los locales de comida rápida son los segundos en preferencia para el 21% de hogares, mientras que los restaurantes en general ocupan el cuarto puesto en el gasto mensual de los ecuatorianos” (El Telégrafo, 2019). Como lo menciona el diario (El Comercio, 2015) “Uno de los estudios reveló que en la clase media y baja uno de los premios más frecuentes que da la familia a sus hijos cuando hacen algo bien es ir a comer a uno de esos sitios de comida rápida”. Además, en promedio, las familias de la clase media y clase baja salen a comer por lo menos dos veces al mes. El gran consumo de éste tipo de comida se da por varias razones; una de ellas, como lo comentan los clientes es por la facilidad para comprar, incluso se puede solicitar a domicilio, desde el auto o saliendo de una fiesta a cualquier hora de la madrugada. Es por esto que para Jheovany Mejía, representante de la consultora de mercado Eurek, el mercado ecuatoriano es atractivo para estas cadenas por sus hábitos de consumo.

Dentro de la industria de pastas un elemento importante por considerar, es el segmento al cual se desea llegar con los productos; la valoración que el cliente da al precio del producto antes que a la calidad, es muy importante en los estratos altos y medios de la sociedad. El precio no influye en gran porcentaje, pero la calidad influye totalmente; mientras que, en los estratos bajos la gran influencia del precio marca la diferencia en la hora de la compra. La gran acogida de la empanada en la sociedad ecuatoriana, ha beneficiado mucho a la industria, puesto que ha sido de las industrias de crecimiento en el país. La calidad va de la mano con tres factores fundamentales: mano de obra calificada, buena calidad de la materia prima y la utilización de buenas prácticas de manufactura. Si estos tres elementos son unificados, la calidad es asegurada, caso contrario, se encontrarán deficiencias en los productos elaborados.

### **Entorno Tecnológico.**

Éste entorno es el segundo más vulnerable al cambio, si bien es cierto maquinarias como objetos tecnológicos cambian cada 3 años como mucho y puede que las maquinarias que hoy en día utilizamos queden obsoletas y sean reemplazadas por unas nuevas más sofisticadas. La globalización propone día a día cambios constantes y mejoramiento continuo, por tal razón ofrece gran ayuda a las empresas a incrementar su volumen de producción con maquinarias mucho más rápidas y eficientes,

proporcionando la capacidad de operar en los mercados mediante actividades internacionales para aprovechar las economías de escala y alcance (Saucedo, Blanco, & Barragán, 2014).

La información dentro de la industria es fundamental para la adecuada toma de decisiones, por lo que lo más recomendable es la implantación de sistemas informáticos que permitan la fluidez de la información, de manera que mejore la productividad de la empresa, la calidad y el control para facilitar la comunicación (Cano, 2018). En cuanto a la maquinaria necesaria para operar, existe una amplia gama de proveedores, hasta hace unos 15 años la oferta de maquinaria era casi en su totalidad extranjera, pero debido al crecimiento de la industria metalmecánica se tiene en la actualidad algunas empresas nacionales que proveen de maquinaria de buena calidad, evitando así la importación y aportando al consumo de producto interno en el país. El Ministerio de Industrias puso en marcha el programa de tecnificación de la cadena del sector de pastas denominado Renova-Panadería, que pretende convertir a las panaderías populares en empresas más grandes.

La tecnología ha beneficiado mucho a la industria de pastas, permitiendo la elaboración de altas cantidades de pan en pocos minutos, lo cual en el pasado era imposible, porque en todo momento de la elaboración la única herramienta era el hombre.

### **Entorno Ambiental.**

En este aspecto las empresas dedicadas a la producción y comercialización, es de suma importancia cumplir con las leyes que protegen el medio ambiente, ya que trabajan con productos que pueden ser dañinos para la salud de las personas, lo cual exige cumplir con certificados de sanidad emitidos por el Ministerio de Salud (Ministerio de Salud Pública, 2015) y condiciones de seguridad controladas por el Cuerpo de Bomberos del Ecuador. La estabilidad actual de un gobierno en el Ecuador, no sólo depende del sector público o de los altos mandos políticos, sino más bien depende del apoyo incondicional que tiene por parte de su pueblo, es así que la estabilidad de gobierno en los últimos años y el apoyo en la estabilidad de salarios y remuneraciones, ha sido el más apropiado para que las acciones sectoriales, públicas y privadas, se maximicen en pro de un desarrollo integral. En el Ecuador el Estado



tiene un nuevo papel, que implica asumir plena y eficientemente su responsabilidad, en particular está relacionado con todo el desarrollo sostenible que contextualiza al crecimiento económico, la equidad social, la gobernabilidad y desarrollo institucional e indudablemente lo que significa la transformación productiva hacia un mejor desarrollo de las empresas como es Laminchile.

### **Entorno Legal.**

El factor legal es otro de los agentes más importantes en el desarrollo a nivel país, ya que del acatamiento y cumplimiento de las normas y leyes impartidas en el Ecuador se da seguridad política a los inversionistas nacionales y extranjeros. Las empresas sin lugar a duda son las que más importancia deben dar a este factor, ya que de ellas depende el desarrollo y crecimiento de su negocio; éstas desde su principio están constituidas bajo una legalidad que de inicio a fin deben estar cumpliendo con toda la parte legal, tributaria, mercantil, social, etc.

Laminchile es una empresa que forma parte del sector de pastas que ha cumplido a cabalidad con todas las disposiciones legales que determinan los Organismos de Control como son: el Ministerio del Trabajo con su nueva medida, la cual se basa en la generación de plazas laborales y la reducción del desempleo, para lo cual el Gobierno Nacional, a través del Ministerio del Trabajo ha propuesto tres iniciativas: la primera, denominada Contrato Juvenil, promoverá que 60 mil jóvenes de 18 a 26 años (hasta el 2021) accedan a un empleo y 250 mil empleadores reciban un incentivo tributario por la contratación de pasantes. Las medidas disminuirán en 3,45% el desempleo juvenil lo que permitirá llegar, al 2021, a una tasa del 6,98%. La segunda es el fortalecimiento del Proyecto “Mi Primer Empleo” al vincular al mercado laboral a 23.507 jóvenes al año tanto al sector público como privado. Y la tercera, se centra en la creación de nuevas modalidades contractuales que priorizan el impacto social; impacto productivo (beneficio para el empleador); incremento salarial y actividades extraordinarias dentro del giro ordinario de un negocio (Ministerio del Trabajo, 2020).

En cuanto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, indica que todo empleador debe afiliarse al Seguro Social a sus trabajadores y efectuar los pagos mensuales de aportes, el cual corresponde al 11.15% del salario del trabajador para

que de esa manera, el asegurado goce de todos los beneficios de afiliación, tales como: acceso a medicina preventiva, atención en urgencias y odontología, maternidad, exámenes de diagnóstico, hospitalización y cirugías, tratamiento de enfermedades, rehabilitación y subsidio por enfermedad y maternidad (IESS, 2010).

De igual forma, el Servicio de Rentas Internas, establece incentivos que fortalecerán una política tributaria enfocada en la inclusión y progresividad, ya que a la normativa tributaria existente que contempla beneficios dirigidos a las grandes empresas y realiza la devolución del exceso del anticipo de Impuesto a la Renta para pequeñas, medianas y grandes empresas, cuando se mantenga o incremente el empleo neto (Servicio de Rentas Internas, 2018).

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas.**

- Certificación BPM.
- Flexibilidad y capacidad técnica para nuevos productos.
- Gran presencia en las redes sociales.
- Amplia acogida del producto en el mercado.
- Capacidad financiera para obtener préstamos bancarios (activos empresariales/capital de trabajo).
- Desarrollo de tecnologías para la producción de derivados de la harina.

### **Oportunidades.**

- Incremento de la demanda Nacional.
- Tendencia al uso de las TIC's en el mercado.
- Fácil acceso a préstamos
- Nuevas leyes para el fomento de la producción y el emprendimiento.

### **Debilidades.**

- Falta de estructura administrativa en el área de abastecimiento.
- Falta de planeación estratégica.
- Personal no capacitado.
- Inexistencia de un sistema de costeo.
- Falta de fluidez de información.
- Demoras en la toma de decisiones.
- No existen índices de gestión en la empresa.

### **Amenazas.**

- Crecimiento de la competencia.
- Incremento de márgenes a distribuidores, mayoristas y autoservicios.

## **Resultados de la investigación**

### **Entrevista**

Dentro del proceso de recopilación de la información para desarrollar el planteamiento del problema y diseñar la propuesta para efectuar una mejora dentro de la empresa “La Chilanita”, se acogerá a la metodología paradigma socio crítico, ya que se estudiará el proceso logístico dentro de dicha empresa. A su vez, mantiene un enfoque cualitativo el cual permitirá analizar e interpretar los datos recolectados a partir de las entrevistas y concluyendo con la herramienta metodológica de fuentes primarias y secundarias.

Dentro de las fuentes primarias están las entrevistas, para las cuales se realizarán un conjunto de preguntas, las mismas que serán respondidas por ejecutivos especializados en áreas estratégicas.

Se aplicará la entrevista a profundidad estructurada, el mismo que se aplicara a tres expertos ejecutivos que poseen experiencia y conocimientos de las áreas que manejan. Esta herramienta permitirá sistematizar la interpretación y críticas de una o varias experiencias que, de forma ordenada, describe y explica la lógica del proceso vivido y los factores que han intervenido en dicho proceso. En adición, dicho proceso muestra cómo se van relacionando entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo, lo cual facilita la clasificación y el análisis, y presenta una alta objetividad y confiabilidad para desarrollar el trabajo de investigación.

Por otro lado, dentro de las fuentes secundarias está el análisis bibliográfico, el cual servirá para basarse en una teoría que fundamente la mejora de procesos logísticos dentro de “La Chilanita”. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos del proceso de recopilación de información a través de la técnica de la entrevista.

## **ENTREVISTA # 1**

Tabla 2.

*Perfil del entrevistado # 1*

<b>Descripción breve del perfil del entrevistado</b>	
<b>Nombre</b>	Victoria Cedeño
<b>Formación académica</b>	Tercer Nivel, Ingeniera en Alimentos
<b>Cargo</b>	Jefa de Producción
<b>Experiencia</b>	5 años en el ámbito laboral, producción, manejo de productos

### **1. ¿Cómo es el proceso dentro del área de producción?**

El proceso inicia con la dosificación de la harina, lo cual implica conocer las dosis y cantidades correctas que se necesitan de harina y luego de eso pasa al área de amasado.

- 1) En la dosificación se realiza la fórmula, los ingredientes que lleva la masa posteriormente.

- 2) En el área de amasado se agrega la fórmula previamente hecha en el área de dosificación (las harinas, las grasas y finalmente el colorante).

Luego de los dos primeros pasos, va al área de armado donde se le da forma a la masa que sale por lo general un poco granulada, en esta área hay una maquina llamada TOLVA, la cual compacta la masa y una persona en el departamento, llamado armador es quien le da forma, acumulándola en forma de sabana, una vez que la tiene acumulada, coloca esas masas al grupo 1 o a la línea 1, línea 2 y línea 3, previamente la coge otro operador y ese operador le da una forma más fina a la masa para poderla pasar por las máquinas.

Finalmente, en el caso del área semiautomática o de las líneas semiautomáticas la máquina se encarga de laminarla, de cortarla, y finalmente hay 4 en fundadores que enfundan el producto y posteriormente se codifica y una persona los coloca dentro de las gavetas.

En el área manual en cambio, nos toca hacer todo el proceso manualmente, no hay una máquina que ayude a laminar, sino que son operadores con unas máquinas pequeñas, una vez que las tienen finas la pasan por el laminado, el tendido posteriormente la cortan, la enfundan y finalmente la empacan en gavetas, ese es todo el proceso que se lleva aquí.

## **2. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su área?**

La debilidad es que se necesita mucho del personal operativo, que, si el personal operativo no se encuentra, entonces la producción se ve afectada, es decir, el recurso humano que se requiere es fundamental dentro del área de producción. De igual forma en ciertas ocasiones, no se ha logrado cumplir con lo requerido, pero esto debido a la falta de materia prima, por la carencia maquinarias en buen estado para realizar la debida producción, y la falta de información entre las diferentes áreas relacionadas.

## **3. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su área?**

Dentro de las fortalezas se puede indicar que, a pesar de ciertos inconvenientes a la hora de realizar los procesos de producción, se busca sacarla adelante y más que todo porque se depende mucho del personal operativo, sin embargo, se trata de cumplir en

su mayoría con la producción, aunque si hayan ocurrido ciertos problemas de entrega, pero se trata de hacer lo mejor.

#### **4. ¿Qué tipo de indicadores manejan dentro de su departamento?**

Se manejan ciertos indicadores, no todos, existe más un enfoque en los indicadores más frecuentes, como por ejemplo los indicadores de retorno que sí se manejan. En la empresa, actualmente se busca manejar los indicadores en el área de mantenimiento, que es algo que sí se necesita para evitar justamente que la producción se vea afectada. En el resto de áreas por lo general si se tienen, por ejemplo, a la hora de pedidos se manejan indicadores, cuando el personal tiene vacaciones o existe ausencia de ellos, se le lleva el control de eso. De igual forma, se manejan indicadores históricos de productos que ya han salido para así poder realizar una orden al momento del arranque de la producción ya que se suele basar en los históricos de una cantidad estimada ya que no se tiene toda la información desde un principio, pero con eso se puede saber un estimado de cuánto se despacha en total por cada pedido.

#### **5. ¿Cuáles son las áreas que están relacionadas con el departamento de producción?**

Básicamente se relaciona con el área de compras de materia prima, facturación, y despacho. En cuanto al área de compras de materia prima, son ellos quienes indican al área de producción la materia prima con la cual se cuenta, cabe recalcar que en ciertas ocasiones no se tiene todo el stock que se necesita para producir, por lo que se debe esperar a que lleguen ciertos materiales para producir las unidades que están en faltantes. Facturación es quien envía la aprobación de los pedidos para que luego todos los productos sean enviados al área de despacho y finalmente ellos realicen el respectivo envío.

#### **6. ¿Cuáles son los tiempos promedios de despacho o entrega?**

Generalmente lo que se hace es que el producto que se elabora hoy, y es despachado al día siguiente, entonces se trabaja con la fecha del día siguiente porque así es como se maneja con despacho aunque si hay otros clientes especiales por los cuales se requiere elaborar los productos con un poco más de anticipación, es decir con dos o tres días de anticipación, porque requieren que el producto sea entregado con

temperatura baja, entonces para ello se debe elaborar con anticipación para que agarre la temperatura y pueda ser despachado sin ningún problema.

### **7. ¿Cuáles son sus principales sugerencias en ciertos casos?**

Sería de gran importancia automatizar ciertas actividades que se realizan dentro del área, por ejemplo, tener un reloj biométrico en el que el personal marque y automáticamente salga en la computadora y automáticamente saber el personal que se encuentra dentro de la planta y poder contar con ellos a la hora de realizar los trabajos.

Por otra parte, sería significativo, que las cantidades de materia prima que se encuentren en la bodega de materia prima, se vean reflejadas en un sistema computarizado para que se pueda conocer con exactitud las cantidades correctas para producir diariamente ya que se torna complicado y molesto preguntar a la persona encargada de cámara, por esto es mejor que se maneje el inventario en línea para así evitar cualquier tipo de inconveniente por cantidades mal contadas.

## **ENTREVISTA # 2**

Tabla 3.

*Perfil del entrevistado # 2*

<b>Descripción breve del perfil del entrevistado</b>	
<b>Nombre</b>	Carla Pérez
<b>Formación académica</b>	Tercer Nivel, Licenciada en Contaduría y Auditoría
<b>Cargo</b>	Jefa de Despachos
<b>Experiencia</b>	4 años en el ámbito laboral, logística y operaciones

### **1. ¿Cómo es el proceso del área de despacho?**

Se obtiene la información de facturación, una vez que ellos enlistan los documentos, los generan en sobres, los cuales se llaman (sobres de vendedores), con esa información, se entrega a cámara un documento para que saque el producto y un supervisor procede a cargar el carro del vendedor conjuntamente con el vendedor ya que él tiene que contar y verificar el producto que lleva, una vez que carga el producto, se procede a firmar el documento de salida y se le asigna un ayudante; ese despacho

también lo firma el supervisor y se ingresa al sistema para el cuadro respectivo de la noche.

**2. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su área?**

El proceso de despacho se puede estancar debido a la falta de personal de cámara y supervisores, ya que ellos son los únicos que pueden despachar.

**3. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su área?**

La gente está concientizada en el proceso de despacho y como tal, se ajusta a las exigencias de cada despacho ya que cada uno tiene su particularidad, como por ejemplo, no es lo mismo despachar vendedores, no es lo mismo despachar comisariato, autoservicios, clientes, locales, por eso es que la fortaleza es que cada persona sabe qué es lo que lleva cada cliente, es decir conoce de los mismos y de esta manera, el proceso se torna más rápido.

**4. ¿Qué tipo de indicadores manejan dentro de su departamento?**

En esta área no se maneja indicadores de gestión, lo que se sí se maneja es un ahoja de Excel, donde se analizan los retornos, paquetes colocados, información general que le sirve a despacho.

**5. ¿Cuáles son las áreas relacionadas con el departamento de despacho?**

Las áreas relacionadas con el departamento de despacho son facturación, producción, el sistema de transportación, y si algo sucede con alguna de estas áreas, impacta directamente al área de despacho y se producen problemas que no permitirán el envío correcto de los productos hasta su destino final.

**6. ¿Cuáles son los tiempos promedios de despacho o entrega?**

Los tiempos de despachos pueden durar de diez a quince minutos por vendedor, en el caso de los Comisariatos toma más tiempo puesto que se empaqueta el producto en cartones, dentro del cual existe una variación de tiempo de aproximadamente una hora.



## 7. ¿Cuáles son sus principales sugerencias en ciertos casos?

Debería estar a la par con la demanda de los clientes, esto quiere decir que, si la demanda es alta, así mismo deben incrementar la cantidad de vehículos para las respectivas entregas.

### ENTREVISTA # 3

Tabla 4.

*Perfil del entrevistado # 3*

Descripción breve del perfil del entrevistado	
<b>Nombre</b>	Jean Carlos Vera
<b>Formación académica</b>	Bachillerato
<b>Cargo</b>	Jefe de Bodega
<b>Experiencia</b>	10 años en el ámbito laboral, abastecimiento de mercancía

#### 1. ¿Cómo es el proceso del área de compras?

El proceso empieza en la bodega de materia prima, ya que siempre se tienen que ir verificando todos los inventarios día a día, que no falte nada, y si llega a faltar algún tipo de producto es necesario contactar al proveedor lo antes posible, para que realice la entrega respectiva. Todo esto, se realiza a través de correo o vía telefónica.

¿Con qué tiempo de anticipación usted tiene que pasarle el correo?

En el caso de la harina, que es la materia prima principal, siempre se planifica con un mes de anticipación, esto quiere decir que un mes antes se contacta al proveedor. En el resto de productos de materia prima, se puede hacer con tres o cuatro días de anticipación, de la misma forma.

¿Cómo es la cadena? ¿Usted le envía al departamento de producción lo que necesita?

¿Cómo es el sistema que usa?

Siempre se maneja todo con el stock existente en bodega, luego de esto, producción indica en la tarde, cuánto de materia prima requiere para la producción, e inmediatamente se procede con el abastecimiento de materia prima al área de producción para que no exista problema alguno.

**2. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su área?**

Por ejemplo, en el caso de los proveedores de harina siempre se ha tenido problema por el tema logístico y de transporte ya que ellos también tienen que hacer otros envíos a otras empresas en diferentes ciudades del Ecuador, entonces en ciertos casos, la materia prima no ha llegado en el tiempo estipulado, por lo que se debe recibirlos en otra fecha o al día siguiente en el que debe llegar la materia prima.

El problema con ellos es el tema de transporte, no se abastecen, o simplemente no disponen de transporte para esas fechas, es por eso que ellos envían los productos miércoles o viernes y no los martes como se ha estipulado y se requiere.

**3. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su área?**

Se considera que la mayor fortaleza del departamento son las tres personas que dan apoyo al área de compras, son excelentes colaboradores, que día a día tratan de mejorar porque aún existen problemas que se deben puliendo.

**4. ¿Qué tipo de indicadores manejan dentro de su departamento?**

No se maneja ningún tipo de indicadores, simplemente se utiliza un Excel en el cual se registran todos los ingresos y egresos de materia prima que se realizan.

**5. ¿Cuáles son las áreas relacionadas con el departamento de compras?**

Producción se relaciona directamente con despacho, ya que se debe de planificar con despacho cuando la materia prima vaya a ingresar a la empresa ya que contamos con una sola puerta de ingreso para poder recibir la materia prima, entonces siempre se tiene que coordinar con la jefa de despacho.

**6. ¿Cuáles son los tiempos promedios de despacho o entrega?**

Dependerá de diferentes factores, por ejemplo, en ciertas ocasiones con el área de producción se tienen complicaciones porque a veces no pasa a tiempo la cantidad de

materia prima que ellos van a necesitar o usar, entonces ésta demora, si suele afectar un poco al área de producción. En ciertos casos, no se puede entregar toda la cantidad de harina que ellos necesitan debido a otras causas, tales como, la falta de personal para cargar o porque se ha dañado el montacargas.

**7. ¿Cuáles son las principales sugerencias que usted haría dentro del departamento?**

Para que el departamento mejore se debería ampliar la bodega de materia prima, ya que con la bodega que se cuenta es pequeña, así también como la implementación de un sistema computacional que permita tener fluidez de información con los demás departamentos involucrados con dicha área.

**Situación actual de La Chilenita**

Laminchile S.A. empresa que fabrica y comercializa la marca “La Chilenita” empezó hace 20 años como una panadería ubicada en el Sur de la ciudad de Guayaquil (Bolívar y Tulcán), debido al desarrollo de rodillos y laminadoras para amasar la harina, se observó la oportunidad de poder producir discos para empanadas, lo cual posibilitó la construcción de la fábrica para elaborar discos para empanadas, que se instaló en José de Antepara 2510 y Brasil, el crecimiento constante que mantenía dio paso a la implementación de una nueva planta, actualmente la planta se encuentra ubicada en Mapasingue Oeste, calle Tercera y Avenida Tercera.

La Chilenita, actualmente cuenta con más de 120 colaboradores lo cual la ubica como una empresa grande dentro del sector de elaboración de pastas, consta de varios departamentos entre ellos Financiero, Ventas, Logística (producción y despacho), Calidad, Recursos Humanos y Gerencia General. La empresa opera en el campo industrial de elaboración de productos alimenticios, con una captación del 70% del mercado total, esto debido los constantes controles en los procesos de calidad logrando ventas mensuales de \$700.000 aprox., ayudado también a la Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

**Misión**

Somos una empresa del sector alimenticio dedicada a la fabricación de pastas frescas cuyo propósito es ofrecer productos de alta calidad de acuerdo a las necesidades del mercado, conservando el medio ambiente y procurando el bienestar de nuestros colaboradores y clientes que confían en nosotros.

### **Visión**

LAMINCHILE S.A. se consolidará como el proveedor preferido de los consumidores dentro del mercado de pastas frescas para empanadas; nos proyectamos a lograr una participación del 60% del mercado en los próximos cinco años, por medio de la eficacia de nuestra cadena de valor teniendo como prioridad satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad, servicio y responsabilidad.

### **Valores**

“La Chilenita” es una empresa familiar, que dentro de sus principales valores mantiene el respeto, la responsabilidad, honestidad y sobre todo la valentía y tenacidad de lucha que inculca a sus trabajadores, en la siguiente tabla se describen los valores éticos que caracterizan a la empresa caso de estudio:

Tabla 5.

*Descripción de los valores de La Chilenita*

<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Respeto a sus empleados</b>	Tratar con respecto y ofrecer todas las facilidades para el desempeño del trabajo.
<b>Transparencia y honestidad</b>	Ser honesto con los clientes, proveedores reflejándose en la presentación de cuentas.
<b>Responsabilidad Social</b>	Con la calidad de nuestros productos para brindar lo mejor, sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente.
<b>Constancia</b>	Inculcar a los empleados el valor del trabajo duro y la constancia para que se reflejen beneficios personales y para la empresa.

---

<b>Integridad</b>	Actuar con honestidad, respeto y transparencia cumpliendo con los principios que caracterizan a la empresa.
-------------------	---

---

## **Sistematización de los problemas del área de abastecimiento**

### **Principales problemas en la recepción de la Materia Prima.**

#### **Harina**

Los Proveedores de harina envían camiones muy grandes y no pueden entrar y se descarga en algunos casos desde fuera y en otras de regresan y trasladan los sacos a un camión que pueda ingresar en la rampa de recepción del producto, esto es problemático puesto que dependiendo de las entregas del proveedor este puede regresar el mismo día o al día siguiente lo cual retrasa el proceso de producción por la falta materia prima.

Otro problema es la insuficiencia de estibadores para descargar la materia prima, esto en cuanto al proveedor de harina Superior y Moderna. Con respecto a Industrial Molinera, este proveedor, a pesar de que es a quien se le pide más cantidad de sacos de harina, envían menos personal para descargar la materia prima en la empresa, por lo que causa demoras en el flujo de abastecimiento.

#### **Azúcar**

- **Superior:** no trae el certificado de calidad por lo que no se cumplen con las certificaciones de las BPM y el producto automáticamente es devuelto y se lo procede a recibir cuando traigan el certificado. Esto regularmente sucede cuatro veces al mes.
- **Moderna:** existen problemas logísticos ya que el camión viene con productos de más, y dichos productos son de otros clientes, es decir que el camión viene mezclado con varios productos de diferentes clientes y no se le recibe el producto cuando ocurre este incidente. Regularmente pasa dos veces en el mes.

#### **Manteca**

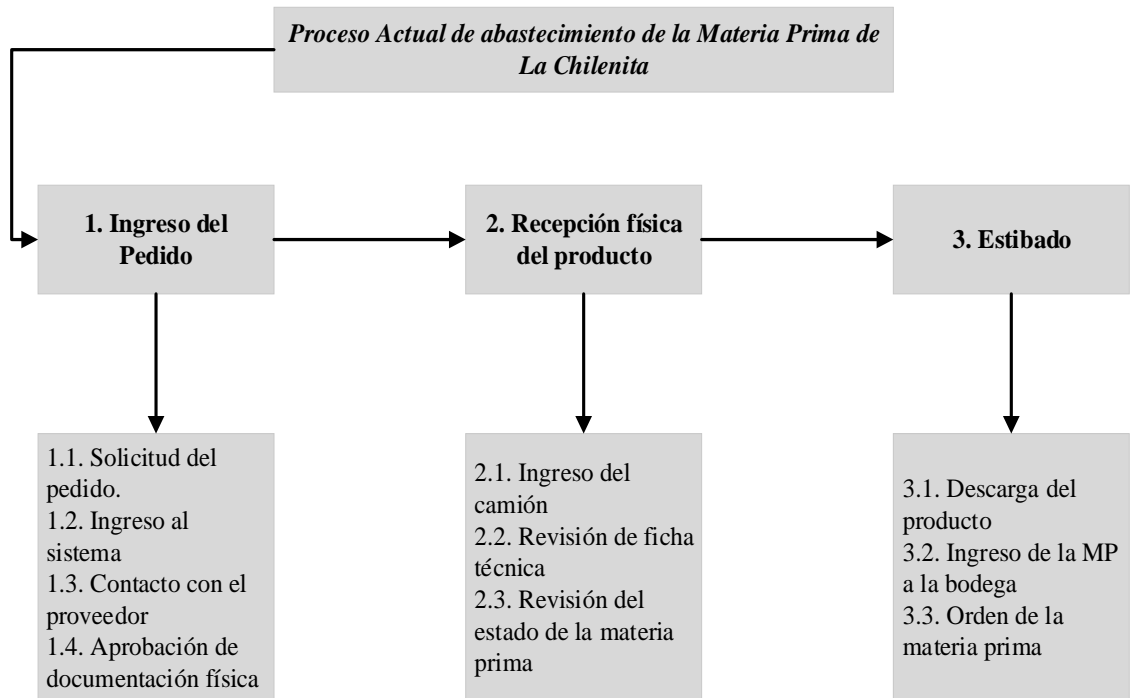
- **Industrial Danec:** este proveedor no trae el certificado de calidad, y en la factura que presenta, se mantiene un lote diferente al lote que dicen los bloques de manteca que traen, motivo por el cual dicho producto es devuelto hasta que se reciba el documento emitido correctamente por Danec y coincida con el lote del producto enviado. Generalmente ocurre esto, dos veces al mes.
- **Levapan:** a pesar de la poca cantidad de bloques que se le pide a este proveedor, no traen el certificado de calidad y el lote que dice la factura no es el mismo que el lote del bloque de la manteca.

## **Sal**

**Famovisal:** esta empresa tiene pallets de madera antiguos y en su mayoría en mal estado, con clavos salidos, lo que ocasiona que los sacos de sal se rompan, por lo que se procede a la devolución de los sacos rotos. Se le envía un correo a la Gerente Comercial de la empresa Famovisal con fotos y evidencias de este desperfecto y proceden hacer el cambio de dichos sacos el mismo día o al siguiente día. Ocurre generalmente dos veces al mes y el promedio mensual de sacos con imperfecciones es de cinco sacos.

### **Proceso de abastecimiento de materia prima.**

En la siguiente figura se muestra el actual proceso para el abastecimiento de la materia prima de La Chilenita:



*Figura 1. Proceso actual del área de abastecimiento de la materia prima*

## **1. INGRESO DEL PEDIDO (O.P)**

### **Pasos**

1. Cronograma mensual de todos los pedidos a realizar.
2. Orden de Pedido en el sistema.
3. Llamar a los proveedores
4. Cuando llega la factura debe también venir la orden de pedido.

### **Problemas**

- ✓ El incumplimiento total del pedido por parte de los proveedores.
- ✓ Buscar intermediarios de forma inmediata para que otros proveedores puedan cubrir el pedido.
- ✓ Llegada de los productos en días no programados y esto causa problemas en el andén.
- ✓ Catástrofes naturales, caos, huelgas, paros y en ciertas ocasiones viene la materia prima en mal estado; no se puede sembrar el trigo.

## **2. RECEPCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO (R.C.P)**

## **Pasos**

1. Ingreso de los camiones al andén de recepción de materia prima.
2. La Materia Prima debe venir acompañada de la factura y su respectiva ficha técnica ya que a través de esta se hace la revisión de medidas técnicas y si no cumple se devuelve puesto que no le dará la respectiva elasticidad ni ligadura a la masa.
3. Control de materia prima en buen estado y que cumplan con las Normas de las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.).

## **Problemas**

- ✓ No llega la factura acompañada de la Orden de Pedido.
- ✓ Las personas encargadas de la revisión del producto se encuentran ocupadas por lo que pasa a ser revisada por alguien de despacho.
- ✓ El andén se encuentra ocupado debido a la descarga de otros productos.
- ✓ La empresa está localizada en una cuadra con espacio muy estrecho y se encuentran ubicadas dos escuelas cercanas a la fábrica.
- ✓ Los camiones que transportan la materia prima son de un aprox. de 15 toneladas y no entran en la calle ni en el andén.
- ✓ Excesivo parqueo de carros de los colaboradores y vecinos en las afueras de la empresa que ocasionan más caos al momento que los camiones quieren ingresar.
- ✓ Problemas con la Autoridad de Tránsito Municipal.

## **3. ESTIBA**

### **Pasos**

1. Descarga de la materia prima por parte de los estibadores.
2. Ingreso de la materia prima en la bodega
3. Organización de las materias primas

### **Problemas**

- ✓ Falta de personal y esto hace que el tiempo de flujo sea mayor creando un cuello de botella.



- ✓ Personal no apto: capacidad física.
- ✓ El no correcto uso de uniformes ni vestimenta adecuada para realizar dicha actividad por parte de los estibadores.
- ✓ Accidentes en los estibadores por el incorrecto uso de uniformes y botas.
- ✓ Congestionamiento en el andén de recepción ya que dicho andén es utilizado también para despacho y para el tránsito de las personas.
- ✓ La bodega principal de materia prima de La Chilenita tiene problemas de desorden lo cual limita el espacio físico.
- ✓ Inventario FIFO.

### **Forecast del área de abastecimiento de materia prima.**

De acuerdo a la investigación de campo y a las entrevistas desarrolladas a los involucrados dentro del proceso de abastecimiento en cuanto a la forma y cálculo para determinar las cantidades de materia prima a solicitar a los proveedores se observó que no se posee un cálculo específico para ello, los pedidos se desarrollan de manera empírica con cantidades fijas, no se posee ningún tipo de presupuestos y se trabaja de forma separada con el área de producción y ventas. Según información proporcionada por el jefe de abastecimiento, a continuación, se muestran los promedios de cantidades que se solicitan de forma mensual a los proveedores y su rotación:

- ✓ Harina: 10250 quintales al mes, rotación dos veces por semana
- ✓ Manteca: 470 bloques de manteca de 50 kg al mes, rotación dos veces por semana
- ✓ Sal: 230 sacos de sal al mes, rotación una vez por semana
- ✓ Aceite: 460 bidones de 20 litros al mes, rotación una vez por semana
- ✓ Azúcar: 150 sacos de azúcar al mes, rotación una vez por semana

Por otro lado, según datos entregados por el área de producción, a continuación, se muestra la necesidad diaria de materia prima:

- ✓ Harina: 440 quintales diarios
- ✓ Manteca: 20 bloques de manteca de 50 kg diarios
- ✓ Sal: 12 sacos de sal diarios

- ✓ Aceite: 17 bidones de 20 litros diarios
- ✓ Azúcar: 5 sacos de azúcar diario

Con los datos mostrados se puede determinar que existe diversos faltante en la compra de materia prima para cubrir las necesidades de la producción, tanto así, que se evidencia una faltante de 70 sacos de harina al mes para cubrir la producción proyectada por el jefe de producción, lo cual motiva a un desfase de \$75.600,00 anuales (70 sacos x 100 paquetes promedio por saco x 12 meses x \$0,90 precio promedio) a esto se suma el exceso de gastos por el pago de horas extras al personal, uso descontrolado de los activos, clientes insatisfechos por la tardanza en el despacho del producto, aumento de devoluciones y/o producto retornado por el descontento del mercado.

### **Proceso de producción**

En la siguiente figura se muestra el proceso de producción para la elaboración de las pastas frescas de harina de trigo de la empresa La Chilenita, el cual inicia con la recepción de la Materia Prima desde el área de abastecimiento y finaliza con el ingreso del producto terminado en la cámara fría:

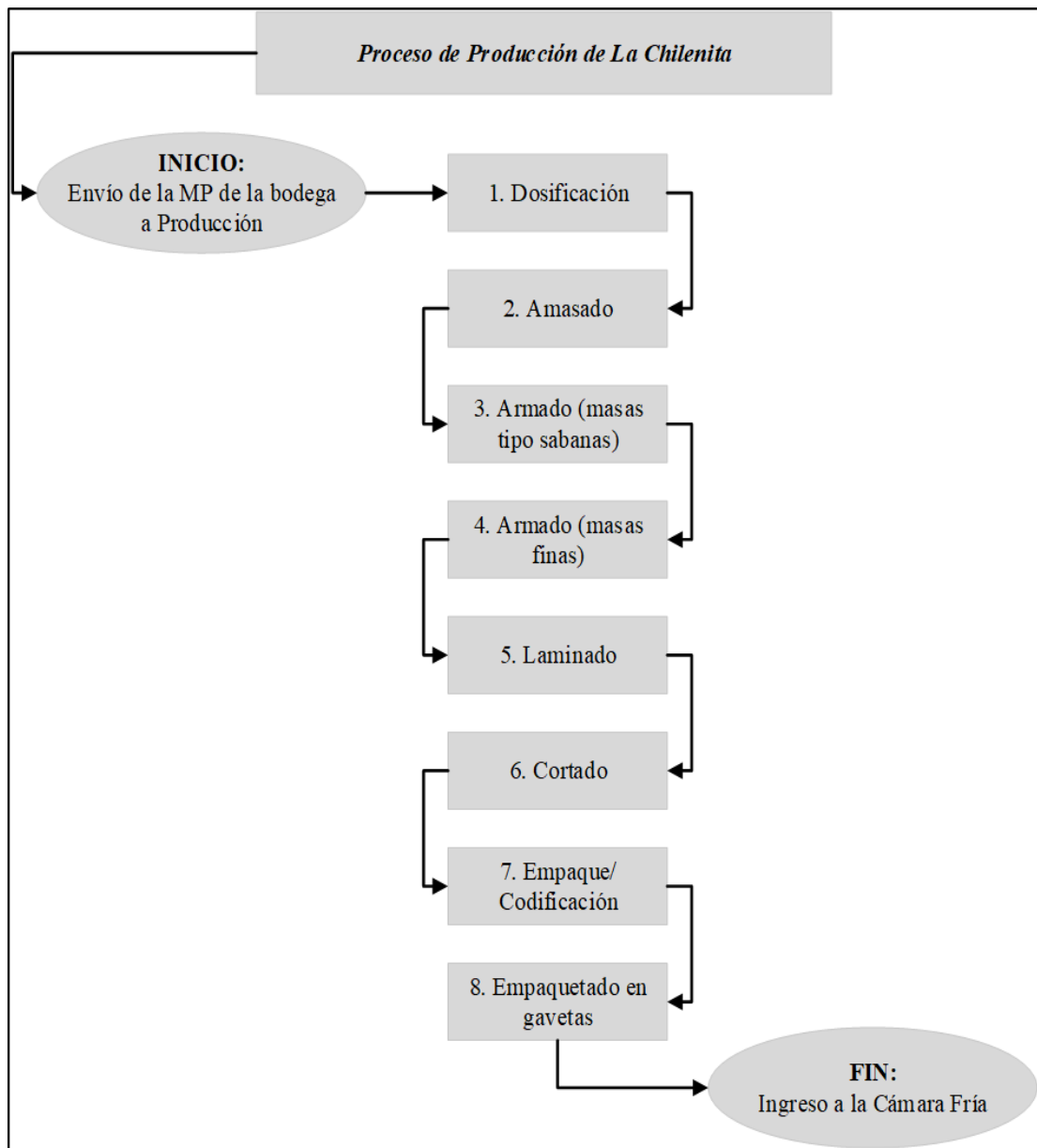


Figura 2. Proceso de producción de La Chilenita

### **Bodega de abastecimiento de materia prima e insumos.**

El área de almacenamiento de Materia Prima e insumos de La Chilenita se encuentra situado en la planta, en el Parque Industrial de Mapasingue Oeste, en donde reposan almacenados todos los materiales necesarios para la fabricación del producto pastas frescas de harina de trigo. Actualmente esta área, cuenta con una infraestructura

adecuada, sin embargo, debido a la mala administración del personal a cargo de esta área, muestra diversos problemas, y falencias entre ellos:

- ✓ Rotulación desigual al proceso de producción
- ✓ Falta de conocimiento del personal
- ✓ Falta de procedimientos y procesos
- ✓ Almacenamiento deficiente



*Figura 3. Almacenamiento deficiente, poco espacio para maniobrar*



*Figura 4. Uso inadecuado del espacio, bodega principal*

Los problemas antes mencionados son generados puesto que en las empresas de origen familiar se considera a las bodegas como un lugar simple que se usa para el almacenamiento de mercancías (Conforme & Salean, 2019). Sin embargo, este elemento es fundamental para el desarrollo de un producto de excelente calidad, por lo tanto, un correcto uso de la bodega del área de abastecimiento de materia prima se

debe considerar como un punto estratégico para aumentar las ventas, reducir el índice de desperdicios y en general aumentar la rentabilidad para los socios y también para los colaboradores puesto que, obteniendo un aumento en el monto de la utilidad, esto significaría un PTU mucho mayor (Participación de los Trabajadores en las Utilidades).



*Figura 5. Uso inadecuado del espacio, bodega secundaria, parte 1*



Figura 6. Uso inadecuado del espacio, bodega secundaria, parte 2

De acuerdo a la observación desarrollada en la investigación (*ver figura 3, 4, 5 y 6*), la bodega de la Chilenita no está ordenada debidamente, esto en base a lo indicado por los administradores del área de abastecimiento, el espacio es reducido para la cantidad de materiales que se necesitan guardar (espacio no cubre las necesidades de almacenamiento), sin embargo, existen espacios que no son aprovechados de forma adecuada y que solo tienen almacenados cartones, fundas, materiales varios que deberían ser reusados o desechados en algunos casos. Por otro lado, la bodega principal no cuenta con estantes definidos o separadores en los cuales se pueda distinguir los materiales, contribuyendo a fomentar el desorden y que el personal ubique de forma incorrecta los materiales e insumos. Adicional a ello, al no contar con estantes se convierte en un área insegura para el personal, ya que los cartones de los materiales que están armados durante mucho tiempo de desgastan perdiendo resistencia.



Figura 7. Área insegura – desgaste de los cartones

Un grave problema del almacenamiento es la falta de control en la lotización de la materia prima, puesto que, al contar con más de un proveedor del mismo material se gasta tiempo y recurso en determinar que material y que proveedor específico ocasionaría problemas con el producto terminado (descomposición del producto antes del tiempo de caducidad), lo cual genera pérdida en la participación del mercado y pérdidas monetarias para la empresa en dos vías

- ✓ Devoluciones del producto por parte del cliente
- ✓ Devoluciones al proveedor sin poder justificar o fuera del tiempo acordado.



Figura 8. Lotización inadecuada

### **Manual de funciones y responsabilidades.**

Durante el desarrollo investigativo se determinó que el personal no cuenta con conocimiento adecuado para el área de abastecimiento. Según información del jefe de área, indica que para la selección del personal no se cuenta con una descripción del perfil, en donde se detalle las capacidades y habilidades que debería tener el nuevo personal, lo cual motiva a que se seleccione a colaboradores sin experiencia o conocimientos previos resultando rotación del personal y desorganización en el almacenamiento de los materiales.



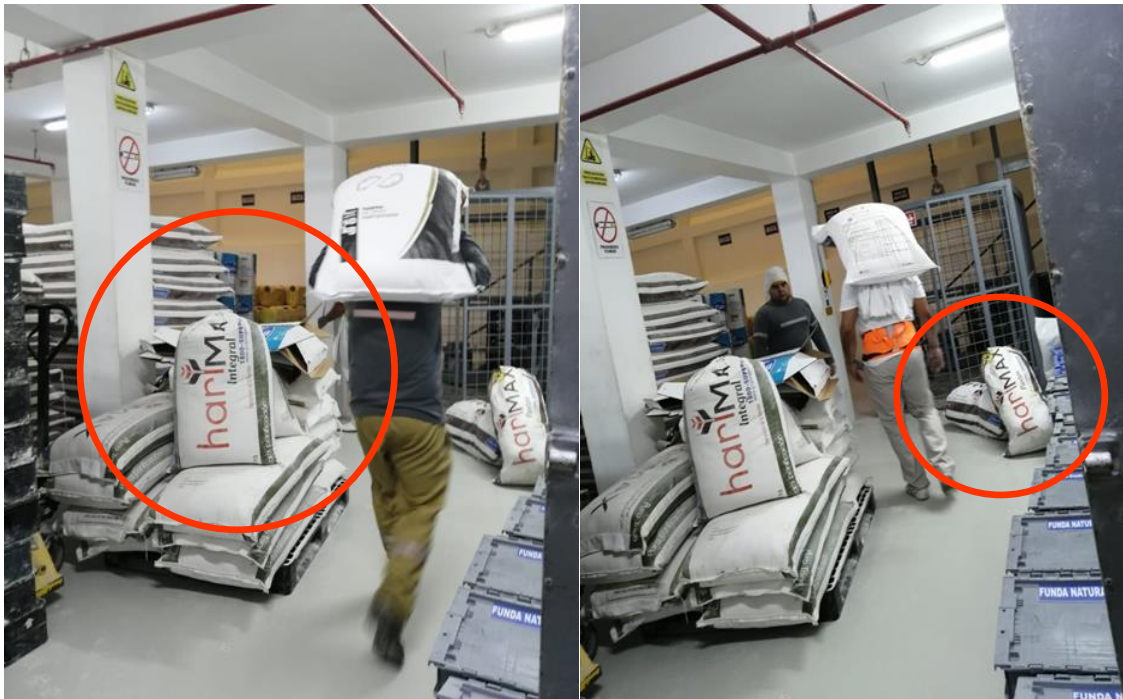


Figura 9. Desorganización en el almacenamiento

La rotación del personal es un resultado negativo para la empresa, puesto que, al contratar a personas nuevas sin experiencia en el área es necesario invertir tiempo, recursos humanos y financieros para instruirlos en los procesos y que sean capaces de poder desarrollar las actividades propias del área, adicional a ello podría ocasionar pérdidas monetarias significativas para la empresa, ya que al ubicar una materia prima que pudiera estar en mal estado como apta para usar ocasionaría que aproximadamente 500 paquetes (\$450,00) que fabricaran y que no sean aptos para el consumo o venta, motivando a desconformidades con el mercado y al aumento del costo de mano de obra, puesto que esta producción debería comenzar desde cero.

Otro elemento de vital importancia que afecta al área es la falta de manuales de procesos y procedimientos en donde reposen, a manera de guía, las actividades, funciones y responsabilidades del área de abastecimiento de La Chilenita. En toda empresa sea comercial, de servicios o productora es indispensable un documento físico en donde se describan todas las etapas o pasos que se deben seguir para obtener un resultado final, estos no solo se deben desarrollar a nivel de los departamentos administrativos o financieros, sino también en nivel de toda la empresa, el área de

abastecimiento de La Chilenita no es la excepción, es fundamental el desarrollo de manuales.

Los manuales de procesos tienen como principal finalidad mejorar los indicadores de productividad, a través de la optimización del tiempo y de los recursos humanos y materiales, otro factor que ayuda a la optimización del recurso son los planes de capacitación profesional que exista dentro de la empresa. El desarrollo profesional del Talento Humano es una característica vital para una organización, durante el proceso de investigación se determinó que el área de abastecimiento de La Chilenita no cuenta con un plan de capacitación del personal, lo cual genera como resultado que no puedan cubrir las exigencias propias del área.

### **Conclusión del análisis de la situación actual de la empresa**

En el desarrollo del proceso investigativo del presente trabajo de titulación se determinó que el área de abastecimiento de la empresa caso de estudio, tiene varias falencias lo cual ocasiona pérdidas monetarias significativas para empresa. Los problemas que afectan al área en cuestión provienen de dos vías, por un lado, el proveedor y por el otro La Chilenita, estas son:

#### **Proveedor**

- ✓ Personal del proveedor no apto, aumentando el tiempo de descargar de la materia prima, motivando a generar problemas incluso con el área de despacho del producto terminado puesto que, solo hay una vía de ingreso y salida.
- ✓ Falta de documentación de certificaciones y ficha técnica de la materia prima, generando pérdida de tiempo.

#### **La Chilenita**

- ✓ Inadecuado espacio físico para la recepción de mercadería, la actual área no permite el ingreso de camiones grandes generando retrasos en el abastecimiento, otro factor es el limitado espacio para descargar los sacos (ver Anexo 1).

- ✓ Bodega de abastecimiento desordenada lo cual genera el uso inadecuado del espacio físico.
- ✓ Deficiencia en la rotulación de los materiales, ocasionando pérdidas de tiempo y aumentando los gastos por concepto de sueldos al personal.
- ✓ Alta rotación del personal, debido a la falta de un perfil del área de abastecimiento, se contrata al personal sin ningún tipo de requerimiento ni evaluación previa de su experiencia.
- ✓ Ausencia de un manual de funciones y responsabilidades, en donde se detallen los procesos y procedimientos del área.

Finalmente, todos los acontecimientos presentados en el presente capítulo determinan que los procesos actuales del área de abastecimiento de La Chilenita son ineficaces, lo cual genera pérdidas para la empresa, que según cifras otorgadas por el departamento financiero estas ascienden a un total de \$100.000,00 anuales, valor que castiga los índices de rentabilidad de la empresa. Es por ello que el presente trabajo de investigación busca el desarrollo de una propuesta orientada a reducir el monto antes indicado, lo cual motive a un aumento en los indicadores de rentabilidad de La Chilenita, la propuesta debe alinearse a:

- ✓ Determinar el error o problema logístico para que el tiempo que conlleva la descarga de la materia prima sea menor.
- ✓ Personal capacitado con un correcto uso de uniformes y botas adecuadas.
- ✓ Mejorar la infraestructura, aumentar espacio y mejorar la organización de la bodega principal de materia prima de la empresa para un correcto almacenaje de la misma.
- ✓ Reorganizar los materiales ubicados en la bodega secundaria.
- ✓ Mejorar la ubicación de los pallets, mejorar la clasificación de los productos en alérgenos y no alérgenos.
- ✓ Diseñar un cronograma para la recepción de materia prima.
- ✓ Desarrollar un manual de funciones y responsabilidades por competencia para el área de abastecimiento de materia prima.

## **Capítulo IV: Propuesta**

Luego del análisis de los procesos y procedimientos del área de abastecimiento de la empresa La Chilenita, se determinaron varias falencias y problemas en la bodega de almacenamiento de materia prima e insumos. Por otro lado, se observa que no existen procedimientos para la selección del personal del área de inventarios, tampoco se evidencia la existencia de un manual de responsabilidades, funciones y la descripción del perfil para dicho personal lo cual ocasiona seleccionar personas sin experiencia dentro del área, ocasionando que exista alta rotación.

Debido a este antecedente se recomienda el desarrollo e implementación de un plan de mejoras en los procesos del área de abastecimiento de materia prima para La Chilenita, así como también la creación de un manual de funciones y responsabilidades con una adecuada descripción del perfil del personal y en general los lineamientos y políticas necesarios para controlar las existencias de una empresa.

### **Título de la Propuesta**

Plan de mejora para los procesos del área de abastecimiento

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General.**

Diseñar una propuesta que genere valor en la empresa.

#### **Objetivos Específicos.**

- Reestructurar los procesos y procedimientos para el área de abastecimiento y compra de materia prima.
- Crear un manual de funciones y responsabilidades para el personal del área de abastecimiento.
- Describir los lineamientos y políticas de control básicos para mejorar el desempeño del área orientados a mejorar la calidad del producto para el mercado.

## **Justificación de la Propuesta**

La presente investigación, desarrolla una evaluación de los problemas que se presentan en La Chilenita.

La principal motivación de la investigación es el desarrollo de un plan de mejora que permita a los directivos de la empresa controlar la entrada y salida de mercancías. Con esta información la alta gerencia estará en la capacidad de tomar decisiones sobre la cantidad de materia prima a comprar, que materiales comprar, a que proveedor se debería comprar, en que tiempo comprar, entre otras decisiones.

Como se indica en apartados anteriores la empresa maneja sus inventarios de manera desordenada, las bodegas no tienen un orden adecuado para el almacenamiento de materiales e insumos, numéricamente no existe una fórmula que permita calcular las cantidades promedios que la empresa debería comprar para cubrir la necesidad del área de producción. Todo esto dificulta el movimiento del negocio, ya que, al no cubrir la producción del día, no se cumplen con la cantidad solicitada por el mercado. En el presente documento, se detalla la propuesta de mejoramiento para las siguientes falencias:

- ✓ Problemas en el proceso de abastecimiento de materia prima
- ✓ Inexistencia de un Forecast de materia prima
- ✓ Uso inadecuado de la bodega de abastecimiento de materia prima e insumos
- ✓ Ausencia de un manual de funciones y responsabilidades
- ✓ Lineamientos y políticas de control de inventarios

En la siguiente sección se detallan las propuestas de mejora para las falencias identificadas que afectan el desempeño de la empresa, para ello se busca la reestructuración de los procesos logrando aumentar la calidad del producto.

## **Desarrollo de la Propuesta**

De acuerdo a la información obtenida en la investigación respecto al abastecimiento de materias primas, se puede indicar que existen varios factores que influyen de manera directa en el nivel de inventarios que se maneja actualmente en La Chilenita. Por tal motivo se propone una herramienta de gestión de los inventarios lo cual posibilite tener un mejor y mayor control de las existencias de materia prima e

insumos y de igual manera el orden de la bodega principal y secundaria de almacenamiento, evitando reprocesos y pérdidas de material generados por el desorden.

La finalidad principal de la presente propuesta se desglosa en tres componentes; a) la compra y recepción de todos los materiales necesarios para el desarrollo del proceso productivo; b) el adecuado almacenamiento y control de las existencias; y c) lineamientos y políticas de control de inventarios. Por medio de estos componentes, se llevará a cabo una correcta gestión de inventarios que permita a la empresa controlar el volumen de materias primas que adquiere y almacena. Para ello es necesario la elaboración de manuales de funciones y responsabilidades.

Un manual de proceso tiene como principal finalidad expresar de forma analítica y detallada los procedimientos por medio de los cuales se canaliza toda la actividad operativa de una organización, departamento o área. Un manual sirve como una orientación y guía explicativa para el personal de cómo hacer las actividades del día a día, así como también sirve para orientar al nuevo personal, es por ello que una correcta descripción de un manual permitirá aumentar el rendimiento del personal. El desarrollo de los manuales para La Chilenita, en esencia constituye con documento que permite dar información detallada para la toma de decisiones por parte del jefe del área, por lo tanto, el propósito es señalar de forma sistemática la información del área. Los manuales para la empresa caso de estudio tendrán los siguientes objetivos:

- Instruir al personal aspectos tales como: responsabilidades, funciones, procedimientos, políticas y normas.
- Constituir un medio de orientación e integración para el personal que ingresa por primera vez al área, facilitando la incorporación del mismo y reducir la rotación excesiva del área de abastecimiento.
- Generar información básica para la toma de decisiones por medio de una adecuada planeación e implementación de los controles.
- Precisar las funciones de cada personal del área de abastecimiento para evitar repetir las actividades, detectar omisiones y delimitar las responsabilidades.
- Proporcionar uniformidad en la ejecución de la labor asignada a cada personal del área de abastecimiento.

## **Selección de proveedores**

En este apartado se detallan los requisitos que debe de contar todo proveedor que forme parte del catálogo de proveedores para la compra de materia prima e insumos de la empresa La Chilenita de la ciudad de Guayaquil. Para que un proveedor sea considerado como apto y este se encuentre dentro de la lista de La Chilenita deberá cumplir con los siguientes requisitos, los mismos que contribuirán a que los procesos de abastecimiento y producción generen valor y que se entregue un producto de excelente calidad al mercado:

- ✓ Contar con certificaciones de calidad, mínimo BPM.
- ✓ Contar con ficha Técnica y Sanitaria
- ✓ Contar con un Servicio de Post Venta garantizado
- ✓ Confianza y rapidez en la entrega de la materia prima
- ✓ Procesos sistematizados con plataformas en línea
- ✓ Contar con personal calificado.
- ✓ Contar con transporte adecuado para el traslado del producto

## **Metodología a usar en la propuesta**

La presente propuesta se estructura en base a la metodología lean operation, la misma que permitirá optimizar y mejorar los procesos de abastecimiento. Por medio de esta metodología se reducirá el nivel de desperdicios de materia prima, aumentando así la rentabilidad esperada por los accionistas. A través de este método se eliminarán las actividades que no generan valor dentro de los actuales procesos de abastecimiento de materia prima de La Chilenita.

Adicional a ello al seguir esta metodología se desarrollará las compras en función de la demanda del mercado, lo cual motivará a mantener las cantidades necesarias de inventario y evitar la adquisición de materiales innecesarios que pueden convertirse en desperdicios.

### **Manual de procesos.**

En este apartado se describen los procesos para la compra y abastecimiento de la materia prima de la empresa La Chilenita de la ciudad de Guayaquil.

### **Manual de funciones y responsabilidades.**

Tabla 6.

*Manual de procesos área de abastecimiento de la Chilenita*



## **MANUAL DE PROCESOS**

### **ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA**

---

#### **OBJETIVO:**

Gestionar la compra de materias primas e insumos de los proveedores con excelente calidad generando valor agregado en la cadena de abastecimiento de la empresa La Chilenita.

#### **DESCRIPCIÓN:**

Nuevo proceso para el abastecimiento de materia prima, tres fases:

1. Pedido de materia prima
  2. Recepción de la materia prima
  3. Almacenamiento y salida de la materia prima
-



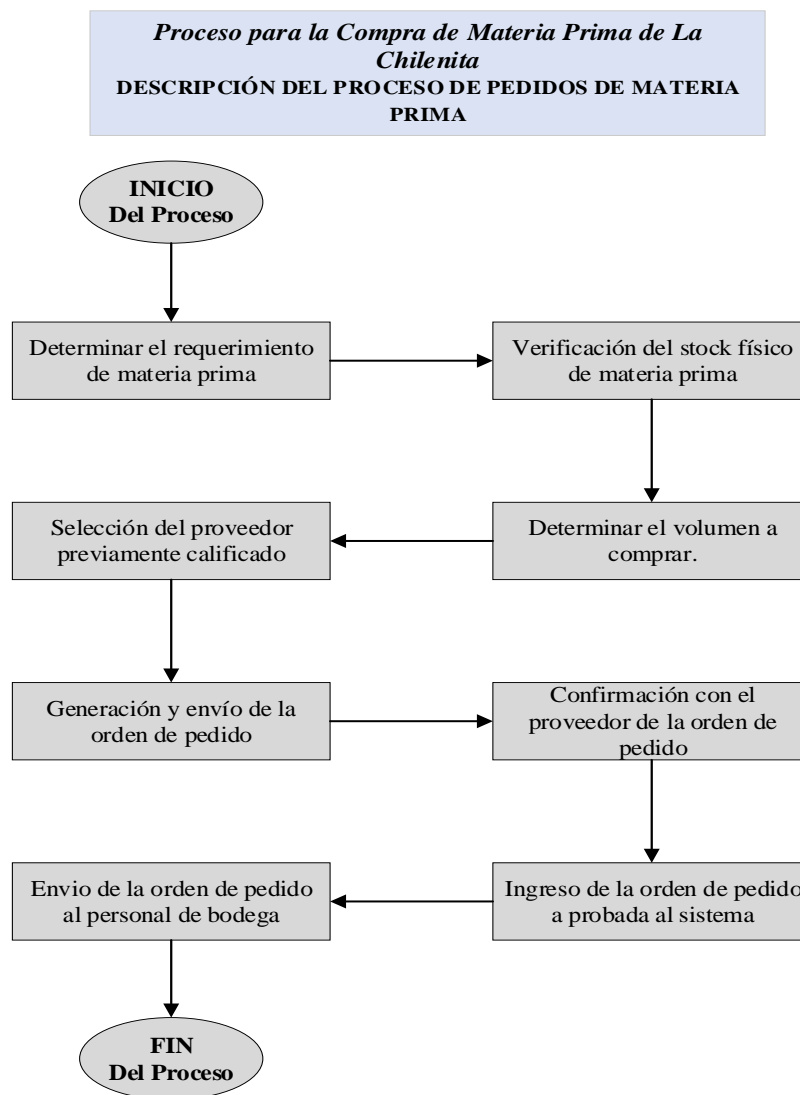
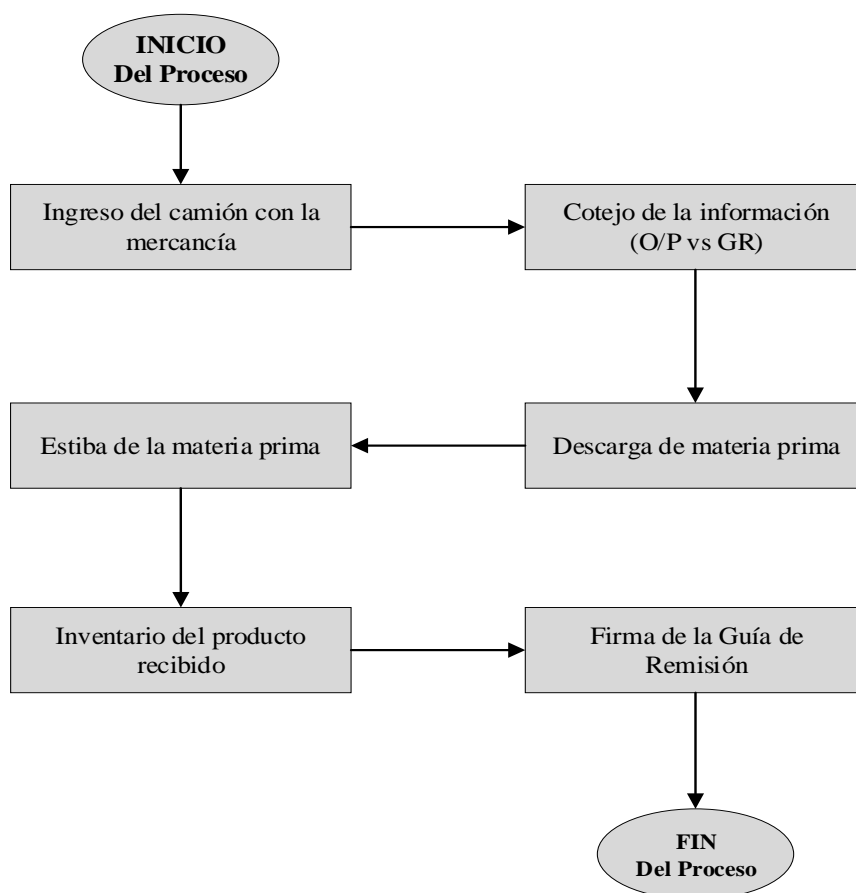


Figura 10. Proceso para la compra de Materia Prima

**Pedido de materia prima:** En este punto se describe de forma detallada los pasos que el personal debe seguir para generar un pedido óptimo evitando a los proveedores que no cumplen con las condiciones necesarias (documentación física, fichas técnicas), puesto que antes de confirmar con el proveedor la orden de pedido este ha cumplido con el proceso de selección de proveedores y cumple con todos los requisitos. El proceso inicia con el conteo físico del inventario dentro de la bodega, una vez determinado este stock se procederá a determinar y calcular el volumen de mercancías necesarias a comprar, se solicita al proveedor calificado el pedido y este debe confirmar el mismo para posteriormente previa aprobación del jefe de área se ingrese al sistema finalmente se notifica al personal de bodega la nueva compra para que preparen el área para recibir y almacenar dicho producto.

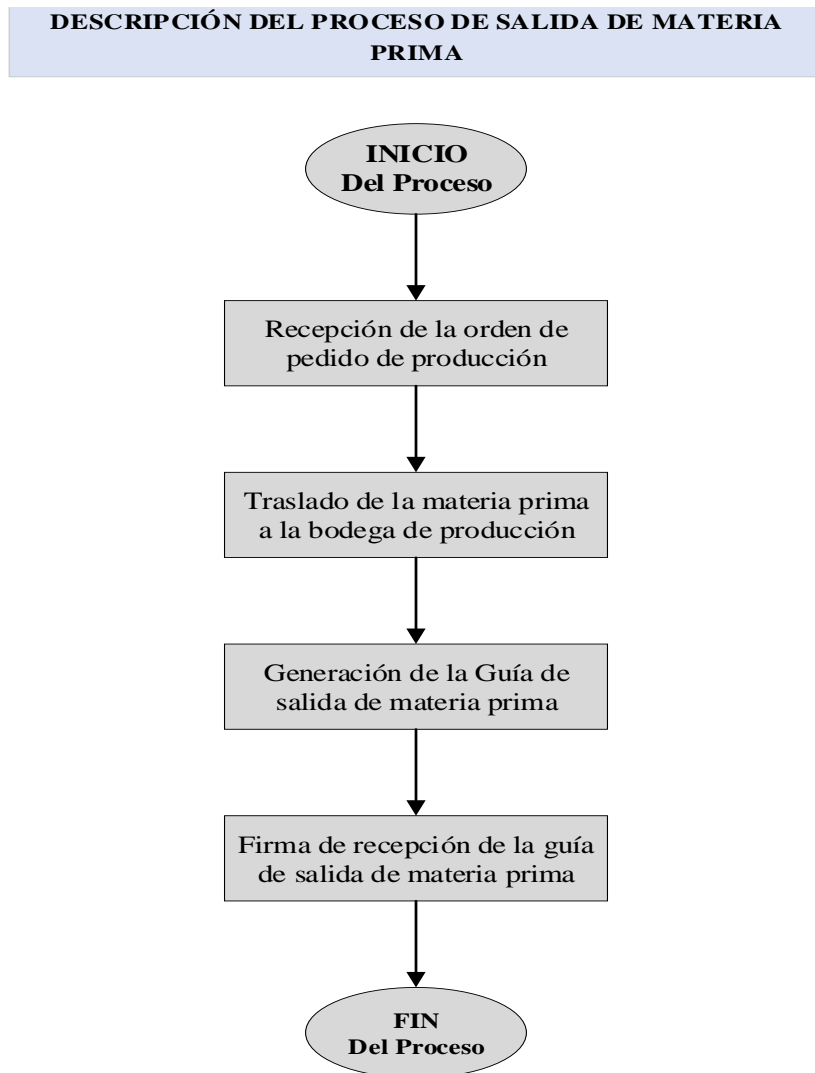
**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE  
MATERIA PRIMA**



*Figura 11.* Proceso de recepción de Materia Prima

**Recepción de la materia prima:** Notificado el personal de la bodega, deberá ordenar la bodega y trasladar los materiales que no se han usado a la bodega de producción, así como también debe coordinar con el área de despachos para el desembarque de los materiales en conformidad con la fecha pactada con el proveedor con un margen de error de 30 minutos antes y 30 minutos después. En el día de la entrega, el camión ingresará a la zona de descargue, luego se cotejará la orden de pedido con la guía de remisión, conciliado estos documentos se procede con el descargue de la materia prima, posteriormente se realiza la estiba de la materia prima, receptado los materiales el personal de bodega desarrollará el inventario y conteo físico, confirmado esta información el personal de bodega firma la guía de remisión. Con este sub proceso se evita problemas con el área de producción puesto que se manejará un inventario tipo FIFO (First In First Out), también se evitan problemas con el área de despacho del

producto terminado puesto que se desarrollará una previa coordinación para evitar problemas al momento de la descarga.



*Figura 12.* Descripción del proceso de salida de Materia Prima

**Almacenamiento y salida de la materia prima:** Este proceso inicia con la recepción de la orden de materiales por parte del área de producción, se procede con el traslado de la materia prima a la bodega de producción, luego se genera la guía de salida de producto para que el personal de producción proceda con la conciliación y firma de dicho documento, finalmente el personal de bodega deberá desarrollar el nuevo inventario de la materia prima.

En el siguiente apartado se describe el manual de funciones y responsabilidades para el área de abastecimiento de la empresa La Chilenita de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 7.

Manual de Funciones y Responsabilidades.



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 1 de 5

### OBJETIVO:

Generar valor para la empresa por medio de la optimización del recurso a través de la descripción de forma detalla las funciones, responsabilidades y perfil del personal del área de abastecimiento de La Chilenita.

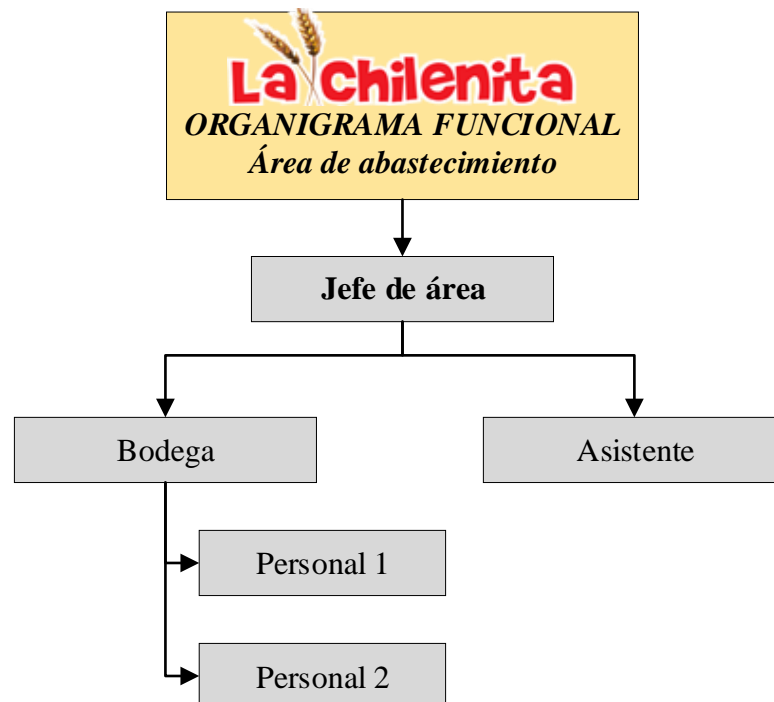


Figura 13. Organigrama funcional área de abastecimiento

Tabla 8.

*Manual de Funciones y Responsabilidad. Descripción de los puestos de trabajo*



*Descripción de los puestos de trabajo*

**1. Jefe de área**

**1.1. Datos Generales**

<b>Nombre del Cargo:</b>	Jefe del área de abastecimiento
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Abastecimiento
<b>Responde a:</b>	Gerente de Logística

**1.2. Descripción general del cargo**

Planificar, controlar y dirigir lo relacionado con el abastecimiento de materia prima e insumos necesarios para el desarrollo del proceso productivo de la empresa.

Sus objetivos son:

- Mantener un flujo constante de materiales e insumos que necesite el área de producción.
- Mantener un stock de existencia para solventar cualquier necesidad.
- Controlar la calidad del material comprado por medio del desarrollo de las mejores negociaciones con el proveedor.

**1.3. Perfil de Cargo básico**

<b>Educación requerida</b>	Ingeniería en Administración de Empresas, Comercial, Logística y Operaciones o afines.
<b>Años de experiencia</b>	3 años de experiencia en puestos similares
<b>Adicional</b>	Cursos afines al cargo. Conocimiento avanzado o intermedio de Excel Manejo de programas y plataformas de inteligencia de negocios (Power BI). Manejo general de Microsoft Office

---

#### **1.4. Funciones del Cargo**

- Planificar las necesidades de abastecimiento en función de la demanda del área de producción.
- Coordinar negociaciones comerciales con los proveedores.
- Controlar el desperdicio de la materia prima e insumos.
- Asegurar la selección de proveedores en base a productos de calidad y precios confiables.
- Controlar o reducir los costos de las materias primas.
- Planificar un flujo constante de las operaciones, evitando demoras y paralizaciones de los procesos.
- Desarrollar propuestas para conservar, verificar y mantener los materiales seguros.
- Controlar y dirigir las actividades de su personal.
- Aprobar las órdenes de compra en el sistema.

#### **1.5. Responsabilidades del Cargo**

- Cumplir con los requerimientos de materia prima e insumos del área de producción.
  - Desarrollar un cronograma y programación mensual de las compras
  - Elaborar controles para la entrada y salida del producto de la bodega de materia prima e insumos.
  - Desarrollar procesos para controlar el archivo y orden de la documentación física del área.
  - Gestionar actividades para mantener la información actualizada y en tiempo real del stock de existencias.
  - Realizar cursos de capacitación para aumentar los conocimientos en el área de forma semestral.
-

Tabla 9.

*Manual de Funciones y Responsabilidades. Asistente de Abastecimiento*



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 3 de 5

## 2. Asistente de abastecimiento

### 2.1. Datos Generales

<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de abastecimiento
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Abastecimiento
<b>Responde a:</b>	Jefe de área

### 2.2. Descripción general del cargo

Cumplir con las tareas asignadas por parte del jefe del área de abastecimiento y asistirlo en cualquier actividad encomendada.

### 2.3. Perfil de Cargo básico

<b>Educación requerida</b>	Estudiante universitario en carreras como: administración de empresa, logísticas y operaciones, ingeniería comercial o afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 año experiencia general o en puesto similares
<b>Adicional</b>	Cursos afines al cargo. Conocimiento intermedio de Excel Manejo general de Microsoft Office. Conocimiento general en la elaboración de reportes e informes.

### 2.4. Funciones del Cargo

- Realizar el inventario físico de las existencias de materia prima de forma diaria.
- Realizar la solicitud (documentación física) de pedido con el proveedor.
- Solicitar cotizaciones con nuevos proveedores.
- Llevar el archivo de la documentación física.
- Ingresar las órdenes al sistema.
- Revisar los pagos pendientes a los proveedores.
- Realizar el seguimiento de las órdenes de compras.
- Ayudar al personal de bodega en la recepción de producto.

- 
- Conciliar la documentación enviada por el proveedor con la documentación física enviada con los estibadores de materiales.
  - Mantener actualizado el inventario en el sistema.

### **2.5. Responsabilidades del Cargo**

- Cumplir con las políticas y reglamentos de la empresa y aquellas indicadas por su jefe superior.
  - Desarrollar y controlar el ingreso y salida de las existencias.
  - Enviar diariamente las órdenes de pedidos al jefe de área.
  - Dar seguimiento para la aprobación de las órdenes de forma diaria
-



Tabla 10.

Manual de Funciones y Responsabilidades. Personal de Bodega 1



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 4 de 5

**3. Personal de Bodega 1**

**3.1. Datos de Generales**

<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de Bodega y Almacenamiento
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Abastecimiento
<b>Responde a:</b>	Jefe de área

**3.2. Descripción general del cargo**

Desarrollar la recepción de la materia prima, cumplir con las tareas asignadas por parte del jefe del área de abastecimiento. Mantener un correcto orden y control la bodega primaria de existencia de la empresa.

**3.3. Perfil de Cargo básico**

<b>Educación requerida</b>	Título de bachiller en comercio y administración o estar cursando la universidad en carreras relacionadas tales como: administración de empresa, logísticas y operaciones, ingeniería comercial o afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 año experiencia general
<b>Adicional</b>	Cursos afines al cargo. Conocimiento básico de Excel Conocimiento general de Microsoft Office.

**3.4. Funciones del Cargo**

- Receptar la materia prima.
- Controlar que los materiales se encuentren conforme a lo solicitado.
- Controlar que los estibadores depositen los materiales en el área correcta.
- Entregar y depositar los materiales e insumos en el área de dosificación de acuerdo al método FIFO.
- Controlar la fecha de vencimiento de la materia prima.
- Controlar que la bodega primaria este en las mejores condiciones para guardar la materia prima.
- Controlar la rotulación de la materia prima en la bodega.

**3.5. Responsabilidades del Cargo**

- Mantener las existencias en correcto orden.
- Mantener limpia y ordenada la bodega primaria.
- Soportar al asistente de bodega 2.
- Indicar a su jefe superior cualquier anomalía que pueda ser considerada como insegura para el área.

Tabla 11.

*Manual de Funciones y Responsabilidades. Personal de Bodega 2*



**4. Personal de Bodega 2**

**4.1. Datos Generales**

<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de Bodega y Almacenamiento
<b>Departamento:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Abastecimiento
<b>Responde a:</b>	Jefe de área

**4.2. Descripción general del cargo**

Desarrollar la recepción de los insumos, cumplir con las tareas asignadas por el por parte del jefe del área de abastecimiento. Mantener un correcto orden y control la bodega secundaria de existencia de la empresa.

**4.3. Perfil de Cargo básico**

<b>Educación requerida</b>	Título de bachiller en comercio y administración o estar cursando la universidad en carreras relacionadas tales como: administración de empresa, logísticas y operaciones, ingeniería comercial o afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 año experiencia general
<b>Adicional</b>	Cursos afines al cargo. Conocimiento básico de Excel Conocimiento general de Microsoft Office.

**4.4. Funciones del Cargo**

- Controlar el vencimiento de los insumos.
- Llevar un control de las entradas y salidas de la existencia de insumos.
- Enviar diariamente la hoja de resumen de inventarios al asistente de abastecimiento.
- Llevar el control y limpieza de la bodega secundaria de insumos.
- Controlar que la bodega secundaria este en las mejores condiciones para guardar los insumos.
- Entregar y depositar los insumos en el área de dosificación de acuerdo al método FIFO.
- Controlar la rotulación de los insumos en la bodega.
- Soportar al asistente de bodega 1 en caso que lo amerite.
- Cualquier otra función ubicada por el jefe inmediato superior.

**4.5. Responsabilidades del Cargo**

- Controlar que las existencias estén en correcto orden.
  - Mantener limpia y ordenada la bodega secundaria.
  - Soportar al asistente de bodega 1.
- Indicar a su jefe superior cualquier anomalía que pueda ser considerada como insegura para el área.

## Lineamientos y control.

En el siguiente apartado se describen los lineamientos y control para el área de abastecimiento de la empresa La Chilenita de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 12.

*Manual de Lineamientos y control de inventario. Rotulación adecuada de las Bodegas*



MANUAL DE LINEAMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO

DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 1 de 6

### OBJETIVO:

Describir los lineamientos y control general del inventario, necesarios para que el área de abastecimiento de materia prima e insumos de la Chilenita aumente la calidad en el servicio y producto.

### DESCRIPCION:

#### *1. Rotulación adecuada de las bodegas*

Para un correcto orden de los materiales almacenados en la bodega se debe rotular toda el área, para ello, la siguiente codificación para la materia prima e insumos:

- El código inicia con las dos primeras letras de nombre común del material.
- Luego se ubica la letra “P” misma que simplifica la palabra proveedor
- Seguido de la letra “P” se ubicará de forma ordenada los proveedores que tenga la empresa para cada uno de las materias primas e insumos.

Materia Prima	Código de la MP	# de Proveedores	Codificación propuesta
Harina	HA	2	HA-P1; HA-P2
Azúcar	AZ	1	AZ-P1
Manteca	MA	1	MA-P1
Sal	SA	2	SA-P1; SA-P2

Esta codificación ayudará a controlar el inventario, a su vez es fácil de identificar para el personal de bodega, anualmente los asistentes informarán a todos los involucrados sobre los códigos aprobados, a través de un correo y tablas impresas.

<b>Responsables:</b>	Asistente de Bodega y Almacenamiento 1 Asistente de Bodega y Almacenamiento 2
----------------------	--

Tabla 13.

*Manual de Lineamientos y control de inventario. Seguridad*



MANUAL DE LINEAMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO

DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 2 de 6

Las siguientes políticas de inventario delimitarán las acciones con respecto al manejo y control de las existencias, estas políticas serán cumplidas por todo el personal del área de abastecimiento y supervisadas por el jefe del área, a continuación, se detallan las políticas:

## **2. Seguridad**

- El acceso a la bodega de materia prima e insumos es restringido para el personal no autorizado.
- En caso ser necesario el ingreso de personal no autorizado (auditorías contables, gerentes, accionistas, supervisión en general) se deberá solicitar con 24 horas de anticipación.
- Para el acceso a la bodega el personal debe tener ropa apropiada (mandiles, botas, cofias y mascarillas).
- El proceso propuesto será controlado permanente en las actividades diarias del área de abastecimiento.
- Los controles semanales serán realizados por el jefe del área.
- El personal de Recursos Humanos deberá realizar de forma mensual evaluaciones de desempeño acordes al área.
- El personal de bodega debe llevar un control de las existencias de la bodega a través de sistemas informáticos, los cuales deben ser enviados de forma diaria a la jefatura del área.
- La toma de física de inventario se desarrollará de forma quincenal para la bodega de materia prima y para la bodega de insumos será de forma mensual.
- La toma física de inventarios se desarrollará bajo la supervisión del jefe con la ayuda del asistente del área.
- El personal de contabilidad deberá desarrollar una toma física de inventario de forma bimestral o trimestral según crea conveniente.
- El jefe de área debe realizar una auditoría trimestral sobre el cumplimiento de las políticas y controles establecidos en la presente propuesta.
- El jefe del área debe supervisar de forma semanal que el orden y limpieza de las bodegas sean las correctas para el almacenamiento de los materiales.

- 
- El personal de bodega deberá mantener una correcta rotulación de la división de la bodega de almacenamiento.
  - Es responsabilidad del personal de bodega mantener limpia el área de almacenamiento de forma diaria.
  - Las entradas y salidas de materia prima e insumos se registrarán en un Kardex al cual tendrá acceso el jefe de área y el asistente.
  - Los asistentes de bodega son los únicos responsables de las entradas y salidas de los materiales.
  - Se deberá desarrollar una conciliación mensual del inventario entre los dos encargados de las distintas bodegas.
- 

Tabla 14.

*Manual de Lineamientos y control de inventario. Procedimiento para la toma física*

---



MANUAL DE LINEAMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO

DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA CHILENITA

Página 3 de 6

---

### ***3. Procedimiento para la toma física de inventarios***

- La toma de inventarios la realizará el jefe del área con los asistentes de bodega.
  - La toma de inventario se realizará de forma quincenal.
  - Para realizar la toma de inventarios es necesario el uso de ropa adecuada según las normas BPM.
  - En caso de existir faltantes o algún tipo de anomalía se solicitarán los respaldos necesarios, en caso de no existir el soporte, el jefe de área tiene la obligación de sancionar dependiendo de la falta cometida, la cual puede ser una amonestación verbal, escrita, económica o despido, sanción que deberá ser notificada inmediatamente al Gerente de Logística y al Jefe de Recursos Humanos.
-

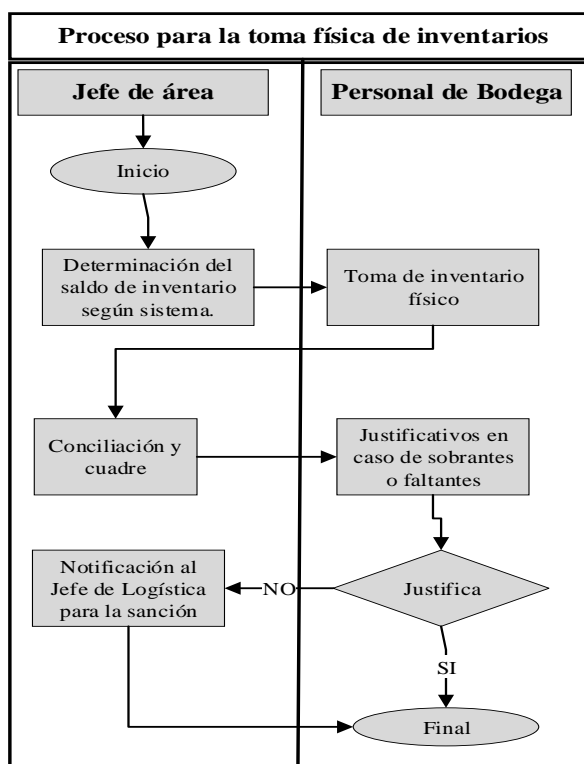


Figura 14. Detalle del proceso para la toma física de inventario

Tabla 15.

*Manual de Lineamientos y control de inventario. Políticas del personal*



**4. Políticas del Personal**

- Respeto al reglamento interno de la empresa.
- Mantener disciplina durante la jornada de trabajo y en general durante la permanencia en la empresa.
- Respetar a los compañeros, al jefe de área y en general a todo el personal de la empresa.
- Asistir de forma puntual a la jornada laboral, en caso de existir alguna anomalía comunicar de inmediato al jefe superior.
- Cuidar todas los útiles, herramientas y equipos de trabajo que le fueron entregados.
- Acatar en todo momento las medidas de seguridad industrial indicadas en los reglamentos vigentes.
- Comunicar a los superiores cualquier anomalía o problema que afecte el desarrollo de las actividades normales de la empresa.

Las demás determinadas en el reglamento de las Buenas Prácticas de Manufactura.

## **Conclusiones**

Luego del estudio investigativo denominado propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita, se concluye con lo siguiente:

La investigación teórica sobre el proceso de abastecimiento en las organizaciones determina que un correcto desarrollo e implementación de los procesos operativos, especialmente en empresas que producen en función de la demanda (lean operation), como es el caso de La Chilenita, permite el control de las existencias y evita cuellos de botella en el proceso de fabricación de un producto, logrando cubrir la demanda del mercado. La puntualidad en la entrega del producto a los clientes genera valor agregado a los clientes que garantiza la rentabilidad de la empresa.

El análisis de los datos determinó que los actuales procesos del área de abastecimiento de La Chilenita generan diversas anomalías y problemas, como puede ser la falta de materia prima para la producción, desorden en la bodega y alto nivel de desperdicio de materiales. Los datos demuestran la necesidad de crear un plan de mejora orientado a optimizar las políticas y procesos de la empresa, este caso de estudio se ha concentrado en el área de abastecimiento.

Se proponen nuevos procesos en el área de abastecimiento y bodega, para evitar los problemas operativos en estas áreas, evitando retrasos en la solicitud de pedidos, recepción de los materiales y descarga.

Se desarrolla un manual de funciones y responsabilidades para el personal del área de bodega, permitiendo que conozcan las tareas que deben realizar, evitando duplicidad de funciones y/o trabajo, reduciendo de esta forma el tiempo del proceso de producción.

Finalmente se proponen lineamientos de seguridad y de codificación del área de almacenamiento de materia prima, lo cual contribuirá al seguimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y al ordenamiento de la materia prima.

## **Recomendaciones**

Los datos recopilados y el estudio desarrollado permitieron generar como resultado un plan de mejora que se ajusta a las actuales necesidades del área de abastecimiento de La Chilenita, por ello se recomienda lo siguiente:

Seguir los lineamientos establecidos por operaciones esbeltas, (lean operation), lo cual permitirá la reducción de costos al eliminar desperdicios, reducir inventarios y por ende, costos de inventario.

Se sugiere la implementación del plan propuesto en el capítulo IV de este documento con el fin de bajar los índices de desperdicios y aumentar la participación en el mercado puesto que se cumpliría con la demanda del mercado, al producir las cantidades necesarias para cubrir lo solicitado por el área de producción y a su vez por el área de ventas.

Se recomienda que se desarrolle capacitaciones constantes, sobre liderazgo, trabajo en equipo e integración lo cual genere un mejor ambiente de trabajo y aumente el compromiso en todo el personal del área.

Se recomienda desarrollar evaluaciones de clima y ambiente laboral para diseñar estrategias que incrementen la eficiencia y colaboración del personal

Se recomienda desarrollar un seguimiento a la implementación de la presente propuesta lo cual permita que el plan de mejora tenga el alcance que se espera.



## Referencias

- Alonso, P. (15 de septiembre de 2016). *Aplicación práctica de los modelos de gestión de inventarios: Caso de una farmacia de Villafañe*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/cbe5/e56b27023a91d05e2b7b36c527cfe93eadb0.pdf>
- Alvarado, L., & García, M. (2008). *Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Arango, M., Urán, C., & Pérez, G. (2008). Aplicaciones de lógica difusa a las cadenas de suministro. En *Revista avances en sistemas e informática* (págs. 118-126).
- Ayala, J. (2016). *Gestión de compras: Comercio y marketing*. Madrid: Editorial Editex, S.A.
- Ballou, R. (1999). *Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2019). *Indicadores de Conyuntura*. Obtenido de Índice de Confianza del Consumidor ICC y sus componentes: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Batalla, D. (31 de mayo de 2019). *Las 5 razones principales por las que los empresarios fracasan*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/las-5-razones-principales-por-las-que-los-empresarios-fracasan/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Bizfluent. (26 de Septiembre de 2017). *La definición de operaciones lean*. Obtenido de Bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8038032-effects-lean-manufacturing.html>
- Briñez , M., & Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, 31 - 48.

- Buendía, E. (2013). *El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países*. Obtenido de *Análisis Económico*, vol. XXVIII, núm. 69: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Cano, G. (2018). *Las TICs en las empresas evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones*. Obtenido de *Dominio de las ciencias*: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6313252.pdf>
- Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- CNC. (2015). *Normativa técnica sanitaria para alimentos procesados*. Obtenido de Consejo Nacional de Competencias: <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>
- Coelho, F. (17 de Mayo de 2019). *Metodología*. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>
- Conforme, J., & Salean, D. (12 de Septiembre de 2019). *Propuesta de mejora de procesos logísticos y de embalaje de una empresa bananera, estudio de caso empresa Exportgrid S.A*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: [www.repositorio.com/ucsg](http://www.repositorio.com/ucsg)
- COPCI. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Obtenido de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Cruz, I. (enero de 2017). *La cadena y los canales de distribución: un análisis introductorio*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/318394012\\_La\\_cadena\\_y\\_los\\_canales\\_de\\_distribucion\\_un\\_analisis\\_introductorio](https://www.researchgate.net/publication/318394012_La_cadena_y_los_canales_de_distribucion_un_analisis_introductorio)
- CSCMP. (2008). *Logistics*. Lombard: Council of Supply Chain Management Professionals.
- Dale, P., Boniolo, P., Sautu, R., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos*. Obtenido de CLACSO, Consejo

Latinoamericano de Ciencias Sociales:  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>

Diario El Telégrafo. (2013). *Son los negocios necesarios para el buen vivir*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/son-los-negocios-necesarios-para-el-buen-vivir>

EAE Business School. (9 de agosto de 2018). *La Gestión de aprovisionamiento: aspectos clave que debes conocer*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-gestion-de-aprovisionamiento-aspectos-clave-que-debes-conocer/#targetText=La%20gesti3n%20de%20aprovisionamiento%3A%20aspectos%20clave%20que%20debes%20conocer&targetText=La%20gesti3n%20de%20aprovisionamiento%20>

El Comercio. (12 de Abril de 2015). *Las cadenas de comida rápida se expanden con la clase media*. Obtenido de <http://www.ecuadorenvivo.com/sociedad/190-sociedad/29571-las-cadenas-de-comida-rapida-se-expanden-con-la-clase-media-diario-el-comercio-de-quito.html#.Xd77wOhKiUk>

El Telégrafo. (27 de Noviembre de 2019). *Los Ciudadanos destinan el 5% de su presupuesto en locales de alimentos, según estudio*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes>

Elkatawneh, H. (2016). *Comparing Qualitative and Quantitative Approaches*. Denver: University of the Rockies.

ENSANUT-EC. (2012). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Manual de uso de la información*. Obtenido de Ecuador en cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/SINTAXIS%20ENSANUT.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/SINTAXIS%20ENSANUT.pdf)

Escudero, M. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Espinoza, A. (2015). *Propuesta de un modelo de mejora continua en un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa equipos y construcciones*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10056/1/UPS-GT000816.pdf>

- Fong, C. (enero de 2017). *Las teorías de la ventaja competitiva*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/317267799\\_Las\\_teorias\\_de\\_la\\_ventaja\\_competitiva](https://www.researchgate.net/publication/317267799_Las_teorias_de_la_ventaja_competitiva)
- García, F., & Ruíz, Á. (14 de diciembre de 2004). *Análisis y propuesta de un modelo logístico para la empresa Productos Agropecuarios Santa Cecilia S. A. de C. V.* Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_m\\_f/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf)
- German, D. (2014). *Diseño de un Sistema De Gestión Por Procesos Y Propuesta De Mejora En Una Empresa Panificadora Ubicada En La Ciudad De Quito. Caso: Panificadora Mi Buen Pan.* Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8007/TRABAJO%20FINAL%20DE%20TITULACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giraldo, J. (14 de septiembre de 2011). *Logística*. Obtenido de Gestión de compras, almacenes y transporte.: <https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Granizo, E., & Zambrano, R. (06 de agosto de 2010). *Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa Equipos Médicos Ecuador S.A. EQUIMECSA en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3122/1/UPS-GT000083.pdf>
- Guillén, J. (mayo de 2012). *Instrumento de diagnóstico para reducir el costo logístico del transporte terrestre de carga con caja seca en la micro, pequeña y mediana empresa de México.* Obtenido de [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571061/DocsTec\\_12044.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571061/DocsTec_12044.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Educación.

- Huerta, M., & Sandoval, A. (15 de enero de 2019). *Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria*. Obtenido de Scielo : <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-19-en.pdf>
- IESS. (2010). *Reglamento General de Responsabilidad Patronal*. Obtenido de [https://www.defensoria.gob.ec/images/defensoria/pdfs/lotaip2014/info-legal/Reglamento\\_general\\_responsabilidad\\_patronal.pdf](https://www.defensoria.gob.ec/images/defensoria/pdfs/lotaip2014/info-legal/Reglamento_general_responsabilidad_patronal.pdf)
- ISO. (2015). Obtenido de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO. (2019). *Acerca de*. Obtenido de <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001:2015*. Obtenido de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)
- Kuhn, T. (2010). *La estructura de las revoluciones científicas*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Lledó, P. (2014). *Gestión lean y ágil de proyectos*. United States: Trafford Publishing.
- López, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. Obtenido de Perspectivas 8, 2: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Macmillan Eduation. (2018). *Gestión de stocks*.
- Marin, J., Bautista, Y., & García, J. (2014). *Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso*. Obtenido de Intangible Capital, vol. 10, núm. 3, pp. 584-618: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>
- Mendoza, M., & Cevallos, N. (2 de febrero de 2016). *El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/498/390>
- Mercado, D. (23 de junio de 2011). *La importancia de la logística en los negocios internacionales*. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061600.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Emisión del Certificado Único de Salud*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/emision-del-certificado-unico-de-salud/>

- Ministerio del Trabajo. (2014). *Ley de Seguridad Social*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/LEY-DE-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>
- Molander, P. (2014). Public procurement in the european union: the case for national threshold values. En *Journal of Public Procurement*, 14 (2) (págs. 181 - 214).
- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Parthiban, P., Zubar, A., & Katarak, P. (2013). Vendor selection problem: A multi-criteria approach based on strategic decisions. En *International Journal of Production Research*, 51 (5) (págs. 1535-1548). doi: 10.1080/00207543.2012.709644
- Pinhero, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follman, N. (2017). *Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma*. Obtenido de Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-02-00264.pdf>
- Pivaque, K. (2015). *Análisis de la eficiencia de los sistemas logísticos en la empresa Alinse y anexos para la creación de un manual de procedimientos*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/898/1/T-ULVR-0634.pdf>
- Popper, K. (1980). *La lógica de la Investigación Científica*. Madrid: Tecnos S.A.
- Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. En *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (págs. 163 - 202). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Salas, K., Maiguel, H., & Acevedo, J. (2017). *Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro*. Obtenido de Ingeniare. Revista chilena de ingeniería: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052017000200326](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052017000200326)
- Sánchez, M., & Sánchez, M. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras: Adquisiciones y abastencimientos*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

- Saucedo, E., Blanco, M., & Barragán, N. (2014). *Globalización: Las tecnologías de la información como reto actual de los negocios*. Obtenido de Portal de revistas UANL: <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/64/61>
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Sierra, C., Moreno, J., & Harold, S. (2015). *Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de*. Obtenido de Telos, vol. 17, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 512-529: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf>
- Universidad Naval. (2016). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Armada de México: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA\\_DE\\_INVESTIGACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf)

## ANEXOS

### Anexo #1.- Área de recepción de mercadería







### **CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) RIBADENEIRA LOPEZ CARLOS LUIS, representante legal de la empresa LAMINADOS INDUSTRIAL LA CHILENITA LAMINCHILE S.A. con RUC Nro. 0992453036001 y dirección OESTE. MAPASINGUE OESTE. 2512. ENTRE CALLE 3 Y 4. AVICULA FERNANDEZ., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



José Ricardo Herrera Falcones

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

Emitido el 28 de febrero de 2020

Validez del Certificado 30 días



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO**



Contribuyente:

**LAMINADOS INDUSTRIAL LA CHILENITA LAMINCHILE S.A.**

**RUC:0992453036001**

Ciudad.-

De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que:

Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente **LAMINADOS INDUSTRIAL LA CHILENITA LAMINCHILE S.A.** con RUC **0992453036001**, ha cumplido con sus obligaciones tributarias hasta **ENERO 2020** y **no registra deudas en firme**, información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.

Sin embargo, la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar las declaraciones presentadas y ejercer la facultad determinadora, orientada a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la información presentada.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Fecha y Hora de emisión: 28 de febrero de 2020 9:46

Código de verificación: SRICCT2020000060876



Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 482 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página web del SRI, [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) y/o en la aplicación SRI Móvil.

Este certificado no es válido para el proceso de cancelación ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

## CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) RIBADENEIRA LOPEZ CARLOS LUIS, representante legal de la empresa LAMINADOS INDUSTRIAL LA CHILENITA LAMINCHILE S.A. con RUC Nro. 0992453036001 y dirección OESTE. MAPASINGUE OESTE. 2512. ENTRE CALLE 3 Y 4. AVICULA FERNANDEZ., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



José Ricardo Herrera Falcones

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

Emitido el 28 de febrero de 2020

Validez del Certificado 30 días



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivas Vinueza, Madelaine Ruth**, con C.C: # **0953930542** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de marzo de 2020**

f.   
\_\_\_\_\_

**Rivas Vinueza, Madelaine Ruth**

**C.C: 0953930542**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Orozco Aguirre, Jorge Luis**, con C.C: # **0926243544** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de marzo de 2020**

f.   
\_\_\_\_\_

**Orozco Aguirre, Jorge Luis**

**C.C: 0926243544**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de mejora de procesos logísticos del área de abastecimiento de La Chilenita		
<b>AUTOR(ES):</b>	Rivas Vinueza, Madelaine Ruth; Orozco Aguirre, Jorge Luis		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Santillán Pesantes, Jaime Antonio		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	04 de marzo de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	108
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Logística, Operaciones, Planificación Estratégica		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Procesos, Manuales, Abastecimiento, Control, Inventario, Manufactura Esbelta.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de mejorar los procesos de abastecimiento de materia prima e insumos de La Chilenita, para de esta forma reducir los tiempos de operación, los niveles de inventario y desarrollar procesos que permitan garantizar una producción eficiente que incremente la calidad en los productos de la empresa.</p> <p>La metodología aplicada es cualitativa descriptiva, aplicando entrevistas estructuradas dirigidas a los jefes de producción, despacho y abastecimiento y observaciones directas a los procesos actuales del área de abastecimiento. Los resultados encontrados en el proceso investigativo determinaron que existen diversas anomalías y problemas dentro del área de abastecimiento y bodega. En la propuesta se aplica la metodología lean operation, con la finalidad de aplicar operaciones y manufacturas esbeltas, para de esta forma disminuir los índices de desperdicios de materia prima, costos de almacenamiento, logrando el aumento de los márgenes de rentabilidad. Por consiguiente, se propone un plan de mejora basado en manuales de procesos, donde se describen las funciones y responsabilidades del personal del área de abastecimiento y se detallan lineamientos de control de inventario.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9- 97773442 +593-9- 82922892	<b>E-mail:</b> madrivas97@hotmail.com jorgeluisorozcoaguirre@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.</b> <b>Teléfono: PBX: 043804600 o Call Center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129</b> <b>E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			