



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional
S.A**

AUTORA:

Sierra Barcia, Rudys Andrea

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR:

Econ. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, PH.D.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en comercio y finanzas internacionales, Rudys Andrea, Sierra Barcia, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en negocios internacionales

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Uriel Hitamar Castillo Nazareno, PH.D.

REVISORES

Ing. Max Alberto Galarza Hernández, Mgtr.

C.P.A Cecilia Vélez Barros, PH.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rudys Andrea Sierra Barcia

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A previa a la obtención del Grado Académico de Magister en negocios internacionales, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2023

AUTORA

Rudys Andrea, Sierra Barcia



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Yo, Rudys Andrea Sierra Barcia

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación Magister en negocios internacionales mención del grado académico que aspira titulada: Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2023

AUTORA:

Rudys Andrea, Sierra Barcia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME DE URKUND

Correo: Maestría en Negocios Int... Inicio - ORIGINAL D173434264 - SIERRA BARCIA R...
secure.orkund.com/old/view/165715181-801443-984629#8CE5DoAwDATAv7hefT2zk+MriaJfgFKQjX78y88lypmYVQAQMYAQJOrCaYfMfo9+9XkaMdkvVRTWU1FLR415/D9

URKUND Teresa Alcívar Astiles (maria.alcivar10)

Documento: SIERRA BARCIA RUDYS ANDREA.docx (D173434264)
Presentado: 2023-09-04 17:48:14 (-05:00)
Presentado por: maestría.negocios@ucsg.edu.ec
Recibido: maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje: TESIS FINAL - SIERRA BARCIA RUDYS ANDREA [Abrir el mensaje completo]
1% de estas 40 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

| Lista de fuentes | Bloques |
|---|---|
| Categoría | Enlace/nombre de archivo |
| Universidad Privada del Norte / (null) | |
| | https://proposito.ar.edu.ar/subseccion/edyc/427111/GU7MANTU20URRISTOS20GATHEBHE.pdf |
| | https://doi.org/10.23913/ineca.v0i15.124 |
| Universidad Privada del Norte / (null) | |
| | https://repositorio.ecrtec.edu.ec/bitstream/123456789/473/1/INVEGAN%25%20MAREL.pdf |
| | https://doi.org/10.18332/2461140.8338 |
| | https://360ideas@etal.udesa.edu.ar/bitstream/10495/29354/6/GalananciaDalla_2022_EstandarizacionProcesoAdministracion.pdf |
| UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO / (null) | |
| | https://observatorio.planificacion.cepal.org/sites/default/files/can-08es/EcuadorPlanNacionalTotalIniciativa20172021.pdf |

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TEMA: Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papetera Nacional S.A
AUTOR(A): Sierra Barcia, Rudys Andrea
Previa a la obtención del grado Académico de: MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TUTOR(A): Castillo, Uriel
Guayaquil, Ecuador 2023

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
CERTIFICACIÓN
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la ingenera en comercio y finanzas internacionales, Rudys Andrea, Sierra Barcia, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en negocios internacionales

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
_____(nombres, apellidos)

REVISORES)
_____(nombres, apellidos)
_____(nombres, apellidos)

DIRECTORA DEL PROGRAMA
_____, Econ. María Teresa Alcívar Astiles, PhD.
Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Buscar 28°C Mayorm, nubla... 11:08 ESP LAA 05/09/2023

Agradecimiento

A Dios, por su amor y misericordia cada día.

A mi Madre, por ser mi ejemplo de amor incondicional.

A mi Abuela, por estar a mi lado con su fuerza y con su vida reflejar un milagro de Dios.

A mi Padre, por enseñarme que el amor es eterno que ni la muerte lo puede apagar

A mi Abuelo, por su ejemplo de bondad al tener espacio en su mesa siempre para alguien que lo necesite

Rudys Andrea Sierra Barcia

Dedicatoria

A Dios por brindarme sabiduría en esta y todas las etapas

A mi Familia por su respaldo en todo momento

A mis compañeros de trabajo por permitirme aplicar mis conocimientos con un gran equipo de profesionales

Rudys Andrea Sierra Barcia

Índice General

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capitulo I | 4 |
| Generalidades De La Investigación | 4 |
| Antecedentes | 4 |
| Descripción Del Problema | 5 |
| Sistematización Del Problema | 9 |
| Formulación Del Problema | 9 |
| Preguntas de investigación..... | 9 |
| Localización Del Problema..... | 10 |
| Justificación | 10 |
| Objetivos | 11 |
| Objetivo General..... | 11 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Complejidades Para Desarrollar Y Ejecutar Una Propuesta De Cambio | 12 |
| Capítulo II..... | 15 |
| Marco Conceptual..... | 15 |
| Marco Referencial..... | 17 |
| Referencias Empresariales | 17 |
| Marco Teórico..... | 18 |
| Planificación | 18 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Dirección..... | 18 |
| Organización..... | 19 |
| Control | 19 |
| Equidad En Los Procesos..... | 19 |
| Expectativa En Los Procesos | 19 |
| Estrategias De Abastecimiento | 19 |
| Abastecimiento Estratégico | 22 |
| Modelo Canvas | 23 |
| Auditoría A Proveedores..... | 25 |
| Marco Metodológico..... | 27 |
| Método | 27 |
| Tipo De Estudio | 27 |
| Alcance | 27 |
| Diseño De Investigación..... | 28 |
| Enfoque..... | 28 |
| Técnicas Metodológicas..... | 29 |
| Encuesta | 29 |
| Entrevista | 30 |
| Población Y Muestra..... | 30 |
| Población..... | 30 |

| | |
|---|----|
| Muestra | 31 |
| Instrumentos..... | 32 |
| Tratamiento De La Información | 33 |
| CAPITULO III..... | 34 |
| Situación Actual De La Empresa Papelera Nacional S.A..... | 34 |
| Certificaciones | 36 |
| Productos..... | 37 |
| Organigrama General..... | 38 |
| Organigrama Actual De Compras Y Funciones. | 38 |
| Proveedores..... | 39 |
| CAPITULO IV | 47 |
| Análisis Y Discusión De Resultados | 47 |
| FODA..... | 47 |
| Matriz de Kraljic | 48 |
| Interpretación de las encuestas a proveedores | 49 |
| Interpretación de las encuestas a clientes internos..... | 58 |
| Interpretación de las entrevistas..... | 65 |
| CAPITULO V | 68 |
| Propuesta..... | 68 |
| Fórmula para pedido óptimo..... | 68 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Inventario óptimo..... | 69 |
| Plataformas para mejoras | 73 |
| Estrategias de abastecimiento | 75 |
| Modelo Canvas | 77 |
| Capítulo VI..... | 78 |
| Conclusiones | 78 |
| Recomendaciones | 80 |
| Listado De Referencias | 82 |
| Apéndices..... | 89 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Ítems y Total de inventario</i> | 35 |
| Tabla 2. <i>Consumibles para troqueles</i> | 69 |
| Tabla 3. <i>Punto de reorden Disco 20'' MI</i> | 70 |
| Tabla 4. <i>Punto de reorden Disco 24'' MI</i> | 71 |
| Tabla 5. <i>Punto de reorden Disco 30'' MI</i> | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Exportaciones, importaciones y Balanza comercial | 7 |
| Figura 2. Proveedores, bienes y servicios..... | 8 |
| Figura 3. Estrategias de abastecimiento..... | 9 |
| Figura 4. Dirección de Papelera Nacional S.A. | 10 |
| Figura 5. Flujograma – proceso de compras | 13 |
| Figura 6. Matriz de Kraljic..... | 21 |
| Figura 7. Actividad de Evaluación del desempeño a proveedor..... | 25 |
| Figura 8. Ítems y Total de inventario..... | 36 |
| Figura 9. Certificaciones de Papelera Nacional S.A. | 37 |
| Figura 10. Organigrama general de Papelera Nacional S.A. | 38 |
| Figura 11. Organigrama de compras..... | 39 |
| Figura 12. Indicadores mensuales 2013..... | 40 |
| Figura 13. Indicadores mensuales 2014..... | 41 |
| Figura 14. Indicadores mensuales 2015..... | 42 |
| Figura 15. Indicadores mensuales 2016..... | 42 |
| Figura 16. Indicadores mensuales 2017 | 43 |
| Figura 17. Indicadores mensuales 2018..... | 43 |
| Figura 18. Indicadores mensuales 2019..... | 44 |

| | |
|---|----|
| Figura 19. Indicadores mensuales 2020..... | 45 |
| Figura 20. Indicadores mensuales 2021..... | 45 |
| Figura 21. Indicadores mensuales 2022..... | 46 |
| Figura 22. Cotización / Oferta | 49 |
| Figura 23. Propuesta Técnica..... | 50 |
| Figura 24. Servicio al cliente | 51 |
| Figura 25. Acciones de satisfacción del cliente | 52 |
| Figura 26. Quejas u observaciones | 52 |
| Figura 27. Estadística de quejas u observaciones de Papelera Nacional | 53 |
| Figura 28. Plazo de entrega y verificar el cumplimiento de este..... | 54 |
| Figura 29. Atrasos en entrega | 55 |
| Figura 30. Garantía | 56 |
| Figura 31. Soporte técnico | 57 |
| Figura 32. Verificación del pedido | 58 |
| Figura 33. Propuesta Técnica..... | 59 |
| Figura 34. ¿Evalúa tiempo de entrega, precio y condiciones de pago? | 59 |
| Figura 35. ¿Guarda registros de todos sus pedidos de materiales?..... | 60 |
| Figura 36. ¿Tiene pedidos de materiales urgentes? | 61 |

| | |
|--|----|
| Figura 37. ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para la atención urgencias, quejas u observaciones sus pedidos de materiales? | 61 |
| Figura 38. ¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento de este, antes y luego de cerrar el pedido de materiales?..... | 62 |
| Figura 39. ¿Tiene establecida una solución alterna para afrontar retrasos en la ejecución y finalización de la atención del pedido de materiales?..... | 63 |
| Figura 40. ¿Aprueba sus ofertas en plazos no mayores a 1 mes?..... | 64 |
| Figura 41. ¿Considera que se puede mejorar el proceso de compras?..... | 64 |

Índice de apéndices

| | |
|---|----|
| Apéndice 1. Certificación ISO 9001:2015..... | 89 |
| Apéndice 2. Certificación ISO 14001:2015..... | 90 |
| Apéndice 3. Certificación ISO 45001:2018..... | 91 |
| Apéndice 4. Certificación BASC..... | 92 |
| Apéndice 5. Certificación FSC..... | 93 |
| Apéndice 6. Instrumento aplicado a proveedores..... | 95 |
| Apéndice 7. Instrumento aplicado a clientes internos..... | 96 |
| Apéndice 8. Instrumento de entrevista..... | 97 |
| Apéndice 9. Resultados individualizados de las entrevistas..... | 97 |

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en torno al objetivo de implementar estrategias de abastecimiento en el área de compras de Papelera Nacional S.A para optimizar recursos operativos de la empresa. Para ello se utilizó un método deductivo de tipo transversal y de alcance exploratorio, considerando un diseño no experimental y de enfoque mixto. Los instrumentos utilizados son la encuesta dirigida a proveedores que consta de 9 preguntas y dirigida a clientes internos que posee 10 ítems; también se utiliza la entrevista con un total de 9 preguntas. De acuerdo a estas se obtiene como resultados que las acciones que se toman producto de las evaluaciones de satisfacción, el 41% de los proveedores expresaron que la empresa siempre toma en cuenta esta actividad; El 42% de los encuestados aseguran que nunca han implementado un procedimiento sistemático para la atención de quejas u observaciones de los clientes; El 59% de los encuestados comentaron que siempre establecen un procedimiento de trabajo sistemático para afrontar retrasos en la ejecución y finalización del servicio; asimismo en torno a los clientes el 51% de los encuestados siempre evalúan las propuestas técnicas que reciben de los proveedores y El 42% de los encuestados expresan que nunca realizan pedidos de materiales urgentes. Como conclusión se determina que las estrategias de abastecimiento se enfocan en el concepto de valor y buscan no solo ahorrar en cada transacción, sino también mantener una buena relación con los proveedores, facilitar negociaciones y encontrar nuevas formas de optimizar procesos y recursos, por lo que la organización necesita realizar mejoras en sus procesos de abastecimiento y compras para obtener efectividad con efectividad.

Palabras Claves: estrategias, abastecimiento, producto, compra, satisfacción

Abstract

This work is developed around the objective of implementing supply strategies in the purchasing area of Papelera Nacional S.A. to optimize the company's operating resources. For this purpose, a deductive method of transversal type and exploratory scope was used, considering a non-experimental design and a mixed approach. The instruments used are the survey addressed to suppliers, which consists of 9 questions, and to internal customers, which has 10 items; the interview is also used, with a total of 9 questions. According to the results, 41% of the suppliers stated that the company always takes into account the actions taken as a result of the satisfaction evaluations; 42% of the respondents stated that they have never implemented a systematic procedure for dealing with customer complaints or observations; 59% of the respondents commented that they always establish a systematic work procedure to deal with delays in the execution and completion of the service; likewise, 51% of the respondents always evaluate the technical proposals they receive from suppliers; and 42% of the respondents stated that they never place orders for urgent materials. In conclusion, it is determined that strategic sourcing focuses on the concept of value and seeks not only to save in each transaction, but also to maintain a good relationship with suppliers, facilitate negotiations and find new ways to optimize processes and resources, so the organization needs to make improvements in its sourcing and purchasing processes to improve its efficiency and effectiveness.

Key words: strategies, sourcing, product, purchasing, satisfaction.

Introducción

La implementación de estrategias de abastecimiento es parte esencial de la cadena de suministros en una industria o empresa porque permite identificar las necesidades de las máquinas y equipos para poder atenderlas de manera eficaz y eficiente, esto se logra a través de la adquisición de las partes y piezas indispensables para el correcto desempeño de todos los equipos porque de esto depende la oportuna producción y atención desde la planta hasta los clientes finales (Duarte & Echeverry, 2021). Estas estrategias sirven para analizar los requerimientos de todos los usuarios de las diferentes áreas y lograr definir las características de lo requerido, cantidad y frecuencia de consumo para así garantizar el oportuno abastecimiento de cada parte y pieza de acuerdo a su importancia tanto para las compras a proveedores del exterior, nacionales y locales.

Actualmente en la empresa objeto de estudio estas estrategias de abastecimiento se aplican de manera empírica sin sustento académico que facilite su ejecución oportuna y minimice errores que incidan en falta de repuestos para la producción. Aveiga (2022) indicó que es necesario gestionar un estudio de posibilidad para ejecución de estrategias de abastecimiento en diferentes fases, partiendo desde realizar una evaluación exhaustiva de gastos, planificar el periodo de análisis e implementar la metodología seleccionada en los códigos previamente definidos de acuerdo a su importancia que pueden afectar o suspender la producción por la falta de algún repuesto o insumo indispensable para el normal desarrollo de actividades.

Las estrategias de abastecimiento según Bonilla et al., (2020) consisten en un proceso que da visibilidad a los precios y las proyecciones, reducen los riesgos de suministro mediante una mejor selección de proveedores y maximiza la eficiencia en todas las categorías de gastos, en el Ecuador, estas estrategias son muy poco gestionadas aun siendo un país que depende en mayor porcentaje de las importaciones debido a que existen empresas que solo son comercializadoras y

no fabricantes de partes y piezas para los equipos de las diferentes industrias (Guzmán, 2021). Esto puede suscitarse a nivel nacional por muchos motivos tales como el alto costo de producción, desconocimiento de la demanda por parte de los inversionistas o temor al riesgo financiero. Incrementar la oferta local para cubrir las necesidades de estas partes y piezas agregaría valor como ventaja competitiva para el consumo nacional de las diferentes industrias que requieren de estos repuestos, pero deben importarlo directamente porque se carece de ellos en el mercado local con menor tiempo de entrega.

El objetivo general se basa en analizar nuevas estrategias de abastecimiento en Papelera Nacional S.A para optimizar recursos operativos de la empresa. Es indispensable abordar varios guiones de cada etapa de esta investigación para dar inicio al primer capítulo donde se desarrollan las generalidades de la investigación.

El segundo capítulo se denomina marco metodológico, incluye la dirección y métodos de investigación, el marco teórico está basado en los conceptos y las referencias que se sustentan en la Constitución de la República del Ecuador, plan de desarrollo nacional y leyes ligadas al tema de estudio, así como las técnicas metodológicas, muestras y variables de análisis, llegando finalmente a las conclusiones en función la metodología que se usó para el desarrollo de la indagación.

En el tercer capítulo se despliega la situación actual de la empresa con todas las certificaciones, productos, organigramas y proveedores relacionados a la cadena de suministros de Papelera Nacional S.A como objeto de estudio.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados mediante la matriz de Kraljic e interpretación de las encuestas realizadas a los proveedores y clientes internos de la empresa objeto de estudio.

Nuestra propuesta se desarrolla en el capítulo cinco donde se ejecutan fórmulas, se sugiere implementación de plataformas y estrategias de abastecimiento que permiten visualizar mejoras en el proceso de adquisiciones para finalmente poder culminar con las conclusiones y recomendaciones del capítulo seis.

El desafío del abastecimiento es convertirse en un área estratégica de la empresa, "evolucionando" de una función tradicional, cuya misión es principalmente táctica, y es: asegurar el "abastecimiento" de productos y la "entrega" de servicios, para las diferentes áreas de la empresa a nivel de cantidad y calidad al precio más bajo. La nueva era requiere *estrategias de abastecimiento*: Se busca establecer una función que conecte las habilidades concretas de los proveedores con las necesidades comerciales optimizadas y previamente definidas, lo que contribuirá a fortalecer la estrategia competitiva, aumentar la productividad, fomentar la innovación y generar valor tanto para la empresa como para los clientes. Para lograr esto, se requiere optimizar la cadena de suministro para reducir los posibles riesgos financieros y garantizar altos estándares de calidad de manera responsable y sostenible.

Dentro de la gestión de suministros, se engloba un conjunto de saberes, ideas y recursos que constituyen la base para llevar a cabo la transformación de la función de compras. Es crucial dominarlos para que los profesionales que se desempeñan en este ámbito puedan ser más eficientes y productivos en la utilización de recursos tanto internos como externos.

Capítulo I

Generalidades De La Investigación

Antecedentes

Molander (2014) resume que las estrategias de abastecimiento se iniciaron en los años ochenta como parte de la administración responsable, creadas para dar apoyo a todas las empresas en analizar, decidir las mejores opciones para respaldo en procesos y obtener mayor ventaja en calidad, costos e innovación y se fortaleció mediante la fuerza de adquisición que se obtiene.

Existen varias estrategias y no todas se pueden emplear en las empresas porque se deben considerar los beneficios y dar prioridad a las metas anheladas. Cada compañía debe evaluar su situación actual con el objetivo de definir la estrategia o estrategias aplicables de acuerdo al modelo de negocio y su entorno. Esto evidencia que es una mejora sustentable, sostenible y que se puede ajustar a las necesidades de la empresa (Bonilla et al., 2020).

El desafío es minimizar los costos, tiempos de gestión y mantener rentabilidad en el proceso de compras, creando oportunidades de mejora continua que garanticen eficiencia y valor agregado al producto final (Mendoza & Cevallos, 2016). Esto demuestra que cada persona responsable de emitir los pedidos de partes y piezas para compras en el exterior y locales debe definir las características de estas y finalmente escoger cualidades entre todos los proveedores participantes para lograr obtener mejor costo y beneficio (Ticona et al., 2021).

La presente cláusula destaca la importancia de la actividad de adquisición dentro de la cadena de suministro, ya que su derivación final agrega valor a toda la cadena. De acuerdo con una investigación realizada por tecnólogos extranjeros independientes, el 60 % de los costos se controlan en el momento de la compra (Parra et al., 2022). Mookherjee (2008) afirmó que la

función de abastecimiento, también conocida como compras, se consideraba de poca importancia estratégica y se limitaba a proveer lo necesario.

Descripción Del Problema

Papelera Nacional S.A., una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de papel, enfrenta importantes problemas por la poca implementación de estrategias de abastecimiento para la adquisición de partes y piezas en su cadena de suministro. A pesar de su posición destacada en el mercado, la empresa se ha visto afectada por varios desafíos que han impactado negativamente en su eficiencia operativa y rentabilidad desde una pandemia, guerra y crisis logística. Uno de los principales problemas es la selección específica de proveedores y mantener negociaciones que permitan garantizar el abastecimiento oportuno y optimizar gastos de forma sostenible. Papelera Nacional S.A. depende en gran medida de un número amplio de proveedores para obtener las partes y piezas necesarios para su producción sin embargo carecer de acuerdos comerciales con estos proveedores y alternativas genera alta dependencia lo que representa un riesgo significativo, ya que cualquier interrupción en las cadenas de suministro con proveedores claves podrían afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de entrega y satisfacer la demanda de los clientes. Además, esta situación limita la posibilidad de negociación en términos de precio y condiciones de suministro, afectando la competitividad de la empresa.

Otro desafío importante es el extenso proceso lo que genera falta de una gestión eficaz de las compras y un seguimiento adecuado de los proveedores que generan problemas de calidad con los productos recibidos, demoras en las entregas y dificultades para evaluar el desempeño de los proveedores. Esto dificulta la toma de decisiones informadas y limita la capacidad de una empresa

para detectar y resolver problemas en su cadena de suministro de manera oportuna adicional la emisión de órdenes de pago que duplican el trabajo del departamento de compras.

Además, se ha identificado poca alineación estratégica entre el dominio de suministro y compras las metas y objetivos globales de la empresa desde el usuario interno. La falta de una visión estratégica clara y una comunicación efectiva resulta en una desconexión entre los equipos involucrados en la estrategia de abastecimiento y adquisiciones, lo que dificulta la implementación de soluciones integradas y eficientes. Esto se traduce en ineficiencias operativas, mayores costos y falta de agilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

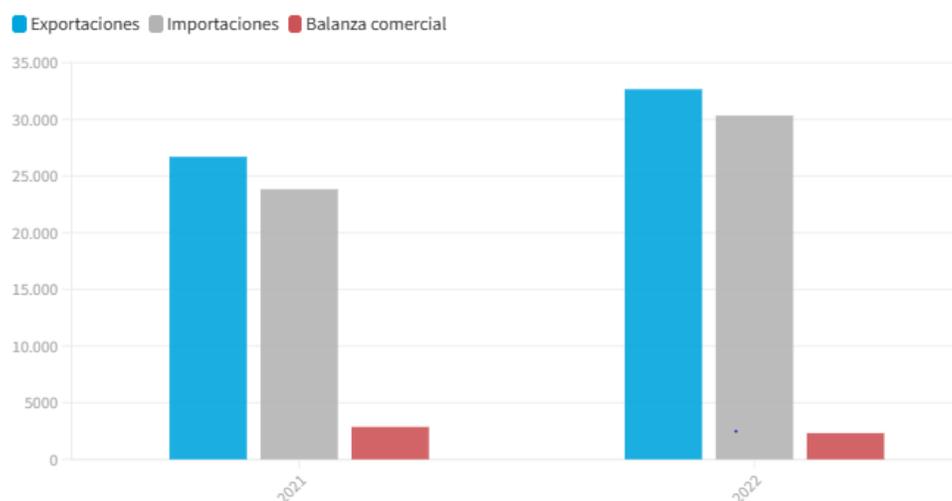
Pardo y Ruiz (2020) definen a las estrategias de abastecimiento como un proceso que implica la identificación, negociación, evaluación e implementación de una combinación adecuada de bienes y servicios que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, haciendo uso de la herramienta clave del e-Procurement. Este proceso requiere un análisis estratégico riguroso de cada proyecto en función de las oportunidades y beneficios que genere.

A nivel macro mediante la balanza comercial podemos visualizar las importaciones y exportaciones que permiten evidenciar la situación actual de la economía ecuatoriana para productos petroleros y no petroleros que según el Banco Central del Ecuador nuestro resultado refleja que en el año 2022 fue positivo debido a que los ingresos superaron a los egresos por salidas de divisas relacionadas a importaciones por \$2324,000.00 de superávit según el informe de resultados banco central., (2022) sin embargo seguimos dependiendo de la importación de partes y piezas para las industrias papeleras y cartoneras lo que ejerce presión para la implementación urgente de estrategias de abastecimiento para la oportuna adquisición de estos y sirve de impulso para que este mercado abandonado sea potencialmente atractivo para inversionistas siendo un paso

de Ecuador solo como comercializador a fabricante de partes y piezas críticas para esta industria y otras.

Figura 1

Exportaciones, importaciones y Balanza comercial



Fuente: BCE

Es importante mencionar el crecimiento de las importaciones del 27.3% en el año 2022 comparado con el año 2021 lo que representa 30 millones de dólares por la compra en el exterior y los impuestos asignados a estas partidas arancelarias que incrementan considerablemente los costos por nacionalización de acuerdo al informe del banco central en el año 2022.

Papelera Nacional S.A de acuerdo a lo detallado en su memoria de sostenibilidad 2021 nos permite respaldar la falta de producción nacional de repuestos e insumos para estas industrias porque la mayoría son adquiridos a proveedores del exterior debido a la procedencia de sus maquinarias y a la carencia de fabricación nacional para cubrir las necesidades.

Figura 2

Proveedores, bienes y servicios


| Proveedores | Bienes | Servicios |
|----------------------|---|---|
| Porcentaje por tipo | 31% | 69% |
| Cadena de Suministro | Materia prima (OCC, DKL, papel kraft y liner), químicos, vestiduras, repuestos, insumos | Mecánica: industrial, automotriz, eléctrica, electrónica, de obra civil, de máquinas, de herramientas e hidráulica. |
| Número total | 40 | 139 |
| Ubicación geográfica | Local 69% y Extranjero 31% | 100% local |
| Pago total en USD | \$115.260.146,66 | \$1.833.000,00 |

Fuente: Papelera Nacional SA.

El 69 % son proveedores locales y el 31 % proveedores extranjeros de los cuales se organizan por categorías tales como repuestos e insumos, químicos, tintas, consumibles y lubricantes los cuales mediante diferentes acuerdos permiten al área de compras atender las necesidades de los diferentes usuarios internos de la planta quienes identifican las necesidades y gestionan el pedido de materiales para la adquisición de estos.

Para diferenciar la necesidad de desarrollar proveedores según ubicación de la categoría no se aplica en la actualidad la matriz de Kraljic para entender el proceso de desarrollo de proveedores desde la perspectiva de las diferentes estrategias de abastecimiento

Figura 3

Estrategias de abastecimiento



Sistematización Del Problema

Para el desarrollo de la sistematización del problema se establecen la formulación y las preguntas de investigación que se encuentran relacionadas con los objetivos planteados en la presente investigación.

Formulación Del Problema

¿Cómo implementar estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A para optimizar recursos operativos de la empresa?

Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son los datos teóricos de los elementos relacionados a estrategias de abastecimiento y adquisiciones de partes y piezas?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en torno a su cadena de suministros?

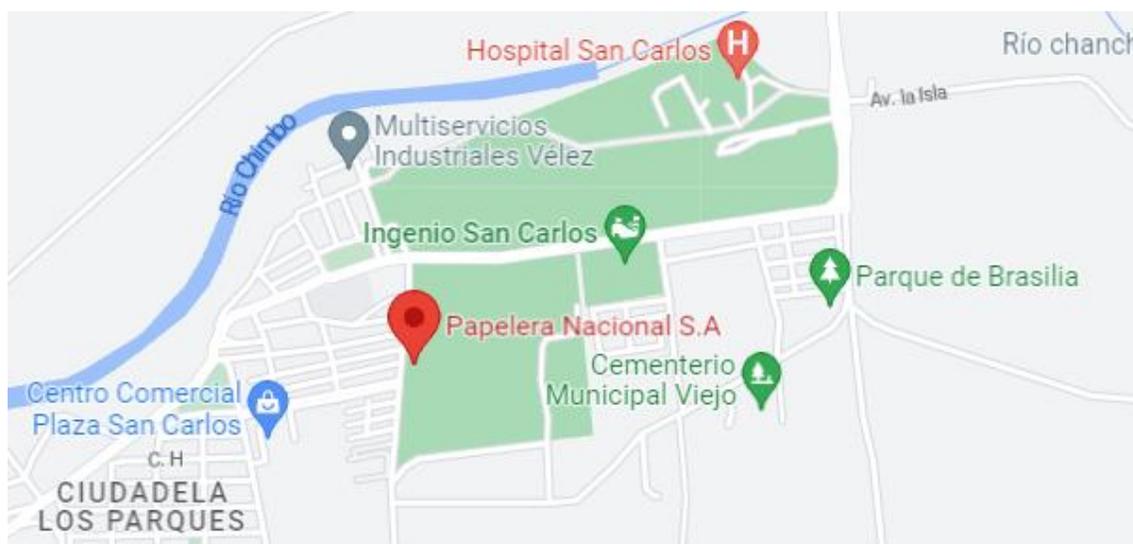
- ¿Cuál es el impacto de una nueva propuesta con estrategias de abastecimiento para la compra de partes y piezas en la empresa?
- ¿Cuál es la factibilidad de la propuesta para determinar si es posible su implementación?

Localización Del Problema

El presente trabajo fue realizado en la empresa Papelera Nacional S.A ubicada en el cantón Marcelino Maridueña perteneciente a la Provincia del Guayas – Ecuador a partir del año 2022.

Figura 4

Dirección de Papelera Nacional S.A.



Fuente: Google Maps

Justificación

Las estrategias de abastecimiento permiten identificar las partes y piezas indispensables para la correcta operatividad de las maquinarias para la producción, permiten seleccionar a los proveedores adecuados y negociar de forma sostenible para reducir gastos por emergencias, minimizar riesgos por falta de abastecimiento e impedir la falta de atención a los clientes externos por no contar con los equipos activos en perfectas condiciones. Es un trabajo como iniciativa del

área de compras en conjunto con todos los usuarios internos que realizan requerimientos, el almacén de repuestos e insumos para mantener el espacio correcto para inventariar lo requerido en las mejores condiciones de acuerdo al tipo de material y los proveedores para asegurar el abastecimiento oportuno.

Papelera Nacional S.A es el principal beneficiario de este proyecto debido a que la implementación de estrategias de abastecimiento le permitirá mantener un inventario óptimo, reducir costos por compras urgentes y negociar con todos los proveedores a mayores plazos tanto para lo extranjero, nacional y local.

La justificación académica se produce a cumplir con los lineamientos de investigación estipulados por la maestría en negocios internacionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil mediante la aplicación de todos los conocimientos adquiridos y ejecutando este proyecto para fortalecer a la academia y los diferentes procesos educativos.

Este trabajo de investigación puede ser aplicado por las empresas estudiadas y por otras industrias ya que el modelo está diseñado para ser replicado en beneficio de la producción local ya que priorizar las estrategias de abastecimiento le permite a las empresas evitar emergencias de procesos de desabastecimiento y reducir la pérdida de clientes por falta de atención oportuna (Semplades, 2017)

Objetivos

Objetivo General

Analizar nuevas estrategias de abastecimiento y compras de partes y piezas en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A para optimizar recursos operativos de la empresa

Objetivos Específicos

Establecer una revisión teórica de los elementos relacionados a estrategias de abastecimiento y adquisiciones de partes y piezas

Evaluar la situación actual de la empresa en torno a su cadena de Suministros

Analizar el impacto de una nueva propuesta de compras en la empresa

Analizar la factibilidad de la propuesta para determinar si es posible su implementación.

Complejidades Para Desarrollar Y Ejecutar Una Propuesta De Cambio

En torno a las principales condiciones se puede evidenciar la resistencia al cambio, esto se debe a que en la introducción de nuevas estrategias y procesos podrían encontrarse con cierta resistencia por parte de los empleados y otros actores involucrados que ya vienen trabajando con prácticas empíricas que sustentados con la academia mejorarían resultados. El cambio puede generar incertidumbre y requerir una curva de aprendizaje, lo que puede resultar en resistencia y dificultades para la adopción de las nuevas prácticas.

Otra limitación que se puede evidenciar es la dependencia de proveedores existentes, es decir, si bien la propuesta busca establecer nuevas alianzas estratégicas con proveedores y reforzar mediante prudentes negociaciones, es posible que la empresa se encuentre en una situación de dependencia de proveedores actuales por exclusividad con fabricantes o representación de marcas lo que requiere investigación para conseguir alternativas, esto puede limitar la capacidad de negociar mejores condiciones comerciales o de cambiar proveedores de manera rápida y efectiva.

Como otra limitación se presenta a la complejidad en la cadena de suministros, esto se debe a que la cadena de suministros de Papelera Nacional S.A. puede ser compleja debido a la diversidad

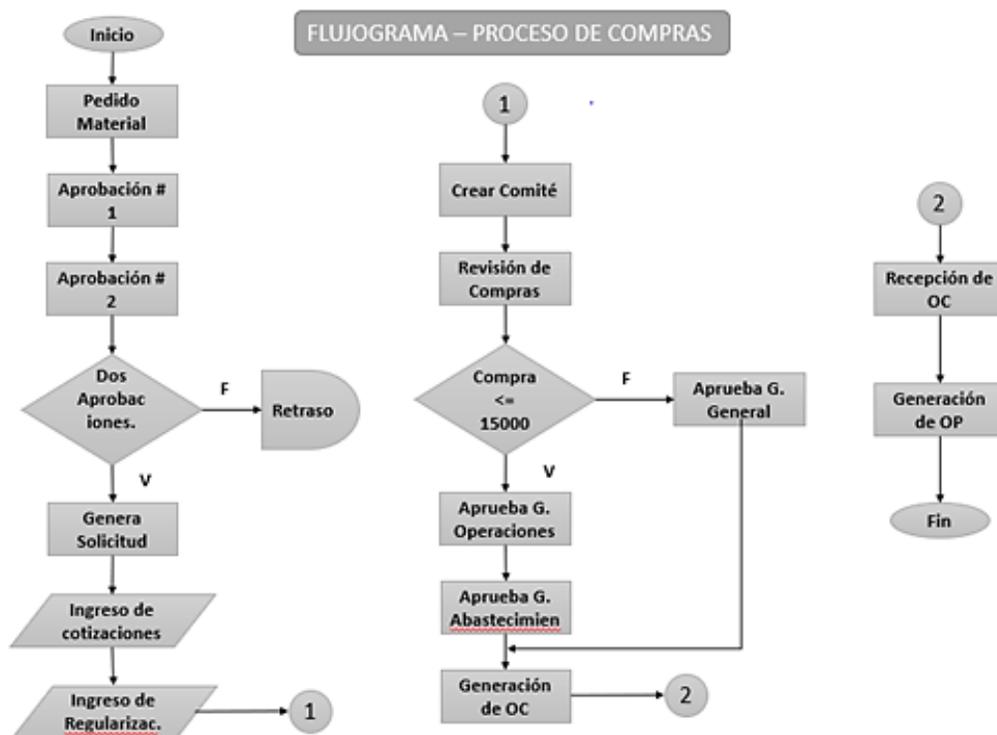
de productos, proveedores y ubicaciones. Esto puede dificultar la implementación de mejoras de manera uniforme en todas las áreas, lo que requerirá una planificación y coordinación cuidadosas.

En este proceso intervienen:

- Mantenimiento y Producción
- Almacén
- Compras
- Importaciones
- Contabilidad y Financiero

Figura 5

Flujograma de proceso de compras



Fuente: elaboración propia

El proceso actual de compras nace en la generación de un pedido de materiales por parte del usuario que identifica la necesidad, este es aprobado por el jefe directo y por el Subgerente del área como aprobación final; este pedido lo recibe el almacén de repuesto quien genera la solicitud respectiva hacia compras para que coticen lo requerido, ingresen a comité y envíen la orden de compra a cada proveedor para que finalicen con el despacho y facturación.

Los cuellos de botellas identificados pertenecen a:

- Varios niveles de aprobación
- Gerencias con decisión final en medio proceso luego de realizar pedidos y cotizar
- Seguimiento de tiempos de entrega
- Generación de pagos
- Duplicidad
- Herramientas

Capítulo II

Marco Conceptual

Las estrategias de abastecimiento se enfocan en identificar oportunidades y nuevas fuentes de abastecimiento para lograr un mayor beneficio (Bonilla et al., 2020).

La Administración de la cadena de Suministros (SCM) implica la transformación de bienes y servicios desde la compra de materias primas hasta la distribución a los consumidores finales (López, 2019).

La Cadena de valor Porter (1985) considera al suministro como una parte del proceso que contribuye a la cadena de valor de la empresa (Vivar et al., 2020).

Los Stakeholders son los clientes internos y externos de la empresa que pueden influir o ser afectados por sus actividades (Trejo, 2020).

El Gasto se refiere al desembolso de una cantidad, en este caso atribuible a un proveedor (Vargas & Zavaleta, 2020).

Ahorro se refiere a cómo la gerencia puede aumentar la rentabilidad de una empresa mediante la mejora de procesos y negociaciones en los gastos (Tosca et al., 2021).

La eficiencia se define como la capacidad de lograr un objetivo con el menor uso de tiempo, energía y recursos (Jimbo et al., 2019).

Los procesos se describen como pasos organizados en secuencia para lograr una meta deseada (Sotelo, 2018)

La productividad laboral se mide por el cambio en el tiempo que una persona dedica a realizar una tarea específica (Urgilés et al., 2019).

La estandarización se refiere a la práctica de realizar actividades de manera previamente establecida, siguiendo un formato para facilitar el proceso (Salamanca, 2022).

Centralización se refiere a la concentración de ciertas actividades y procesos en el lado de la oferta a nivel mundial, lo cual puede tener beneficios significativos debido al mayor poder de negociación con los proveedores (Añanca, 2019).

E-Sourcing se trata de la compra de bienes y servicios por medio de las plataformas con conexión a internet (Bertoncini & Calabrese, 2019).

Producto se define como un conjunto de atributos tangibles o intangibles, y puede ser un bien, servicio, idea, persona o lugar (Salgado & Shoenmann, 2019).

Precio se refiere al valor de adquisición de un producto o servicio y se determina a partir de criterios como los costos de producción y venta, el valor que los consumidores le dan al producto y la posición del productor en relación con los precios de los competidores (Erazo et al., 2021).

Plaza, En el mix de marketing, la plaza o distribución se refiere a los canales y lugares donde un producto o servicio se comercializa y se hace disponible para los consumidores. Es importante para lograr una buena cobertura geográfica y asegurar la entrada del producto en el mercado (Figuroa et al., 2020).

Promoción, La promoción es uno de los componentes del marketing mix que ha sido siempre relevante. Después de definir el producto, precio y distribución, se debe crear un plan de promoción persuasivo y dirigido al público objetivo o a un segmento de mercado específico, con el objetivo de incentivar la información y el consumo a corto, mediano y largo plazo (Figuroa et al., 2020).

La evaluación de proyectos implica identificar y evaluar los costos y beneficios del proyecto durante un período de tiempo definido. Esta evaluación se puede realizar tanto de forma privada como social (Segales, 2018).

La evaluación social se enfoca en los impactos en los negocios, mientras que la evaluación social considera los efectos en la sociedad en general (Bonilla et al., 2020).

Marco Referencial

En este capítulo se revisan brevemente diferentes trabajos investigativos previos realizados en el extranjero, a nivel nacional y local sobre la aplicación del abastecimiento estratégico en diversas industrias con el fin de determinar el mejor escenario que debería aplicar Papelera Nacional SA.

Referencias Empresariales

En un estudio de caso sobre Domino's Pizza, se destaca que el acrecentamiento en los precios de los commodities utilizados para producir pizza, como el maíz y el trigo, afectó directamente a los costos operativos de la empresa. Para enfrentar esta situación, los gerentes deben ser proactivos y analizar el impacto de las fluctuaciones del mercado en los costos de la cadena de suministro, considerando repensar el sistema de abastecimiento. La empresa utiliza un enfoque centralizado de abastecimiento y una operación integrada verticalmente para preparar la masa de pizza y un sistema de distribución a nivel nacional, lo que permite aprovechar volúmenes consolidados, lograr economías de escala, reducir costos y mantener un estricto control de calidad (Bell et al., 2013).

Marco Teórico

En el desarrollo de este primer capítulo se muestran los más importantes conceptos y teorías que se vinculan con las estrategias de abastecimiento, industria, planificación y variables financieras del proyecto a ejecutar.

Una corporación es una actividad humana continua y perspicaz que involucra tareas diarias, esfuerzos colectivos y una inversión específica para un propósito determinado. Es esencial que todos los que deseen iniciar una empresa o trabajar en una comprendan sus características básicas, funciones y elementos. Una empresa es una entidad compuesta por personas, deseos, productos, capacidades técnicas y financieras que se dedican a producir y transformar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad con fines de lucro o beneficio (Covas et al., 2022).

Planificación

Se considera a la planificación en administración como los diferentes pasos que encaminan a tomar una decisión porque se deben componer de manera coherente y ordenada para así hacer realidad todos los objetivos planteados dentro de un plan que permita luego visualizar el avance y cumplimientos (Peña, M. j., & Vega, N. E, 2017).

Dirección

Según Bernal (2013), la dirección guarda relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc., con el propósito de llevar a la organización y a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Organización

Según Etkin (2000) La organización consiste en estructurar y dividir todas las actividades con sus respectivos responsables de ejecutar estas tareas con buena comunicación basados en su especialización

Control

El control es el medio por el cual se valora el desempeño y resultado de todo el proceso. Para Robbins (2016) se define como la etapa corregir las actividades que garanticen que se están cumpliendo como fueron planificadas y mejorar cualquier novedad identificada para tomar acciones oportunas.

Equidad En Los Procesos

Permite realizar comparaciones de cada etapa en la misma organización o empresa de acuerdo a la experiencia de cada persona involucrada en actividades. (Guzmán., 2014)

Expectativa En Los Procesos

Permite mantener a todos los individuos motivados para obtener el resultado esperado y finalmente ser recompensados cuando se llega a la meta.

Estrategias De Abastecimiento

Durante la década de 1980, Thomas Stallkamp, el director de compras de Chrysler, inició un programa de gestión de la cadena de suministro en el sector privado con el objetivo mejorar la relación con los proveedores a largo plazo (Campos, 2019). Este enfoque se centra en el concepto de valor, y no solo en el costo más bajo posible, lo que significa que el departamento de compras debe buscar no solo ahorrar en cada transacción, sino también mantener una buena relación con

los proveedores, facilitar negociaciones y encontrar nuevas formas de optimizar procesos y recursos (Urbano et al., 2018).

El departamento de abastecimiento es fundamental en una empresa, ya que su función no solo se limita a proveer a los clientes internos. Para lograr esto, el departamento debe analizar diferentes situaciones y proveedores, negociar con ellos y considerar la demanda del mercado (Mortara & Tabone, 2021). Según Ruiz et al., (2018) para tomar decisiones estratégicas de compras, es importante evaluar tres áreas: gasto, mercado y propuesta.

Para este inicio de aplicar estrategias de abastecimiento Peter Kraljic propuso en 1983 la matriz que lleva su nombre y ayuda a categorizar los productos en diferentes cuadrantes en función al mercado y el tipo de producto, lo que permite asignar estrategias específicas de negociación. El avance tecnológico tiene un impacto en el proceso de oferta y ha permitido a los compradores mantenerse informados sobre nuevas oportunidades y mercados, lo que ha mejorado la eficiencia del proceso (Zamora, 2019).

Figura 6

Matriz de Kraljic

Para fines del estudio, se precisa a las estrategias de abastecimiento como el proceso de seleccionar a los proveedores para las mejoras necesarias y perfeccionar los métodos de adquisición. Pérez y Velasco (2012) describen el desarrollo organizacional en tres etapas: sistematización de la gestión, integración y mejora continua. Para aumentar la eficiencia del proceso, se deben eliminar los procesos innecesarios y sistematizar los pasos que se repiten muchas veces. Para mejorar la eficiencia y eficacia del departamento de compras, es importante negociar con los mejores proveedores y definir los procesos adecuados (Barrios et al., 2019).

Los pasos de acuerdo con lo definido por los autores antes mencionados son:

1. Levantamiento de información
2. Revisión y selección de proveedores
3. Definir proceso de cotización comparado con el actual
4. Definición de Proveedor y adjudicación

5. Cuantificar ahorro económico y reducción de volumen de trabajo no relacionado

Abastecimiento Estratégico

Según la consultora AT Kearney citada en Barcena et al., (2019), existen siete pasos:

1. Perfil de categoría: Esta fase es crucial en el proceso de selección de proveedores, ya que implica un análisis exhaustivo de las tarifas, los vendedores y el mercado.
2. Definir una estrategia: En este paso, se puede utilizar la matriz de Peter Kraljic recomendada por AT Kearney para categorizar los productos y seleccionar la mejor estrategia para la empresa, basada en la "Metodología Gema", que incluye seis estrategias para ejercer poder o crear ventaja, según la situación actual del producto y la estrategia global de la empresa.
3. Búsqueda de proveedores: Se realiza un trabajo de campo para identificar posibles proveedores que puedan suministrar los productos o servicios requeridos. El número de proveedores recogidos dependerá de la información que se necesite y del nivel de experiencia requerido.
4. Elección de una ruta de implementación: esta es la etapa de decisión del método de negociación que se utilizará para cerrar el acuerdo, ya sea mediante cotizaciones de tarifas a través de una RFP (Solicitud de Propuesta) en línea o en persona.
5. Negociación y selección de proveedores: La empresa puede negociar con los proveedores y llegar a acuerdos a través de concesiones y exigencias, hasta que ambas partes estén de acuerdo.
6. Integración de nuevos proveedores: se realiza como un paso para trabajar con un nuevo proveedor y se deben alinear los objetivos y procesos de la empresa con los del proveedor.

7. Monitoreo y comparación del mercado: Es importante monitorear la implementación de los servicios del proveedor y luego analizar el mercado en busca de nuevas oportunidades después de las negociaciones.

Modelo Canvas

Según Socconini y Reato (2019), un modelo de negocio se refiere a una representación gráfica que ilustra cómo una empresa genera valor y obtiene ganancias. El Canvas de modelo de negocio, creado por Alexander Osterwalder, es una herramienta visual que permite describir tanto el valor proporcionado al cliente como los procesos necesarios para crear, entregar y distribuir dicho valor.

El modelo Canvas es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones entender su modelo de negocio actual y transformarlo para alcanzar sus objetivos futuros (Cuzco et al., 2019). Esta herramienta consta de nueve elementos clave que incluyen socios, actividades y recursos clave. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder para proporcionar una representación visual y clara del modelo de negocio y ayudar a las empresas a crear y entregar valor a sus clientes, al tiempo que generan ingresos y rentabilidad (Mejía, 2019).

Si bien el Modelo Canvas se enfoca principalmente en la creación de valor y la generación de ingresos, puede ser utilizado para analizar y diseñar estrategias de abastecimiento de una empresa. En relación a las estrategias de abastecimiento, el Modelo Canvas puede ser aplicado de la siguiente manera:

En relación con las estrategias de abastecimiento, el Modelo Canvas puede ser útil para analizar y desarrollar una estrategia eficiente de adquisición de recursos y gestión de la cadena de

suministro. Algunos elementos del Modelo Canvas que se relacionan con las estrategias de abastecimiento según Cuzco, E. G., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Andrade, G. I. (2019) son:

1. Segmentos de clientes: Identificar y comprender las necesidades de los clientes puede ayudar a determinar qué productos o servicios deben ser abastecidos y en qué cantidad.
2. Propuesta de valor: Definir claramente la propuesta de valor de un negocio permite establecer qué productos o servicios se deben obtener para cumplir con esa propuesta y qué proveedores son los más adecuados.
3. Canales de distribución: incluyen cómo los productos o servicios llegan a los clientes. En la estrategia de abastecimiento, es importante considerar los canales de suministro y distribución adecuados para asegurar una recepción y entrega eficiente tanto como para el cliente interno y cliente externo final.
4. Relaciones con los clientes: Las estrategias pueden basarse en el tipo de relación que se establece con los clientes. Por ejemplo, si se busca una relación a largo plazo, se puede optar por trabajar con proveedores confiables y de calidad para cubrir las necesidades identificadas por los diferentes usuarios internos.
5. Recursos clave: son los activos necesarios para operar un negocio. En el contexto de la estrategia de abastecimiento, es importante identificar los recursos necesarios y asegurarse de que estén disponibles de manera oportuna y eficiente.
6. Socios clave: pueden ser proveedores o socios estratégicos que contribuyen a la cadena de suministro. Identificar y establecer relaciones sólidas con socios claves puede ser fundamental para asegurar un abastecimiento confiable.

Auditoría A Proveedores

Se evalúa la capacidad de producción del proveedor, si ofrece condiciones de trabajo razonables para sus empleados, si garantiza una operación segura, si cuenta con una gestión efectiva controlando sus riesgos, si cuenta con un riguroso proceso de control de calidad; etc. El objetivo es entender la capacidad de los proveedores y confirmar si pueden ajustarse a los requerimientos del cliente y las necesidades del negocio, tanto legales como normativas (Chaparro, 2020). Esto se entiende de mejor forma a través de la siguiente figura:

Figura 7

Actividad de Evaluación del desempeño a proveedor



Aplicando esta actividad de evaluación de desempeño a todos los proveedores y de acuerdo con lo que se presenta en la figura anterior se permite establecer un proceso de selección de proveedores adecuado a la organización, se sustenta en la elección de una estrategia de escoger y seleccionar proveedores que aporten a la empresa, la cual es clave para garantizar la calidad,

eficiencia, innovación y gestión de riesgos en la cadena de suministro. El análisis de proveedores realizado por empresas Staff ayuda a tomar decisiones fundamentadas y maximizar los beneficios que los proveedores pueden aportar a la empresa.

El proceso de auditoría desempeña un papel crucial en la implementación y mejora de las estrategias de abastecimiento en las organizaciones. La auditoría se refiere a una evaluación sistemática y objetiva que tiene como objetivo determinar si las actividades de abastecimiento están en conformidad con los estándares, normas y requisitos establecidos. A través de este análisis, se pueden identificar áreas de mejora, evaluar el cumplimiento normativo y fortalecer las relaciones con los proveedores.

Las auditorías juegan un papel clave en la evaluación y calificación de los proveedores. Una estrategia de abastecimiento eficaz requiere trabajar con proveedores de calidad confiable. A través del proceso de auditoría, es posible verificar la capacidad del proveedor para cumplir con los requisitos de suministro, tales como la calidad del producto o servicio, tiempo de entrega, precio competitivo y otros aspectos relevantes. Las auditorías pueden incluir visitas a las instalaciones del proveedor, revisiones exhaustivas de los procesos de producción y evaluaciones de los sistemas de gestión de calidad. Esto permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y seleccionar un proveedor que se adapte a sus necesidades y expectativas.

Marco Metodológico

Este capítulo presenta las técnicas, diseño, enfoque, alcance, tipos y métodos de investigación utilizados para acceder, recolectar y presentar información veraz que ayudará a determinar la factibilidad de implementar una estrategia de abastecimiento en Papelera Nacional SA. Además, la información utilizada en la fase de investigación de la población, muestras, instrumentos y tratamientos, la aplicación de los objetivos y el análisis de los resultados.

Método

Reyes (2022) Mencionan que el método inductivo parte de la observación de casos particulares y busca inferir principios o generalizaciones más amplias a partir de esos casos. Se basa en el análisis de datos específicos, la identificación de diversos patrones reconociendo el más influyente y la formulación de hipótesis que son sometidas a pruebas y revisiones para su confirmación o modificación.

Tipo De Estudio

El tipo transversal se diferencia en que debe aplicarse en un momento específico a un grupo o persona con características comunes; además, brinda al entrevistador la capacidad de analizar múltiples variables mediante la realización de una recopilación de información (Cvetkovic et al., 2021). Debido a que se realizan encuestas y entrevistas para conocer la situación actual en un momento específico, se considera lateral.

Alcance

De acuerdo a González (2018) Una investigación es exploratoria cuando la variable de investigación no aporta más datos, es decir, es un tema poco conocido o poco conocido, por lo que

la recolección de información es algo complicada, y los datos encontrados guiarán al investigador en el futuro. Investigar el tema. Mientras que un alcance descriptivo se encarga y se caracteriza por detallar los datos encontrados de manera explicativa, este tipo de alcance permite presentar de forma numérica o gráfica el análisis y los resultados de la investigación. En este trabajo se utilizó la investigación exploratoria debido a que estas estrategias de oferta no se han observado en las empresas, además se encontraron esquemas generales y casos del exterior en repositorios académicos, por lo que este trabajo se considera sexual exploratorio.

Diseño De Investigación

En el diseño de investigación, hay dos tipos de diseños, a saber, diseño no experimental y diseño experimental. En las variantes no experimentales, la variable no sufre ningún tipo de cambio y se basa únicamente en la observación y comportamiento de la variable para que lo encontrado pueda ser analizado e interpretado posteriormente (Sáez, 2017). Para la presente investigación se estableció un diseño no experimental, ya que no se aplicó ningún estímulo ni modificación a las muestras, por lo que los datos fueron recolectados en su ambiente natural y espontáneo.

Enfoque

Metodología Para Hernández (2018), los métodos cuantitativos se caracterizan por la consecución de resultados medibles, que se obtienen de forma externa, es decir, se busca información en algún lugar, igualmente accesible a través de datos obtenidos digitalmente Identificar una situación o aportar una solución. Mientras que Maldonado (2018) menciona que un enfoque cualitativo es aquel que se basa en observaciones y luego generaliza la información

observada, en este enfoque se analiza toda la información recabada a través de entrevistas, entrevistas, trabajo de campo, etc., esto lo convierte en importancia, interpretación.

Para la encuesta, es necesario un enfoque mixto secuencial, ya que las entrevistas se realizan con personal de compras, lo que permite explorar y comprender las percepciones de los encuestados. Luego se realizó una encuesta, la misma encuesta brindó información sobre proveedores y clientes internos, y los aspectos relevantes de la encuesta fueron confirmados con cifras y estadísticas.

Técnicas Metodológicas

Encuesta

Schuman y Presser (2017) Señalan que se trata de una técnica de investigación basada en un cuestionario formulado previamente en el que las preguntas están relacionadas con el tema de investigación y las mismas preguntas deben ser contestadas de manera objetiva por los encuestados, es decir, las preguntas contendrán respuestas específicas, la mayoría de ellas la cual se debe seleccionar una respuesta para cada pregunta y durante la encuesta el investigador no debe hacer comentarios sobre las variables encuestadas para evitar cualquier tipo de sesgo en las respuestas obtenidas. La encuesta para la obtención de la información estuvo dirigida a proveedores y clientes internos del área de compras de Papelera Nacional SA ubicada en el cantón Marcelino Maridueña de la Provincia del Guayas.

Esto se hace mediante un cuestionario con opciones de respuesta cerradas para permitir que los datos se visualicen y analicen estadísticamente. Las investigaciones se realizan personalmente.

Entrevista

Una entrevista se caracteriza como un tipo de conversación entre dos o más personas, una conversación fluida sobre un tema en particular en la que las respuestas abiertas a una serie de preguntas preseleccionadas por el entrevistador ayudan a obtener información adicional. Si bien la entrevista contiene preguntas específicas, se pueden plantear otras cuestiones que surjan durante la conversación (Grados & Sánchez, 2017).

En esta encuesta, se realizaron entrevistas con todo el personal de compras y con los gerentes de grupos de usuarios en el conjunto de pedidos de partes y piezas. No se identificaron más encuestados porque ya no aportaron nada relevante a la encuesta.

Población Y Muestra

Población

Robles (2019) Indica que el término población se refiere a una colección o porción del universo destinada a ser estudiada, seleccionada sobre la base de características compartidas con otros humanos. Para este estudio se consideró como población objetivo a todos los empleados de Papelera Nacional SA que realizan pedidos de partes y piezas.

En total trabajan 500 colaboradores en Papelera Nacional S.A desde operativos, ejecutivos, administrativos y gerentes, considerado como clientes internos, de los cuales Papelera Nacional cuenta con 500 clientes internos que realizan pedidos de compras de partes y piezas con 350 Proveedores.

Muestra

Se determinó una muestra de tipo probabilística aleatoria simple, para lo cual se estableció la aplicación de una fórmula finita con el total de clientes internos y proveedores a quienes están dirigidas las encuestas.

N = Total de la población = 500 clientes internos

$Z_{\alpha} = 95\% = 1.96$ al cuadrado

p = proporción de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

E = margen de error 5% = 0.05

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 500 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (500 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 218$$

N = Total de la población = 350 proveedores

$Z_{\alpha} = 95\% = 1.96$ al cuadrado

p = proporción de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

E = margen de error 5% = 0.05

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 350 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (350 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 184$$

A través de dicho cálculo se estableció una muestra de 218 clientes internos y 184 proveedores a los cuales se les aplicaron los instrumentos.

Instrumentos

Como se mencionó anteriormente, las herramientas utilizadas para la recolección de datos en este estudio fueron encuestas y entrevistas. La ejecución de estos trámites se realiza de manera presencial.

Respecto a la encuesta para Proveedores, conformada 9 preguntas (la primera pregunta se divide en dos) (apéndice 6), con 5 opciones de respuestas considerando 1 nunca y 5 siempre, de esta forma se obtuvieron datos más objetivos, en igual sentido se realizó una prueba de confiabilidad de los resultados, obteniendo ,979 de alfa de Cronbach determinando que su aplicación fue adecuada y fiable para su posterior análisis de datos.

Encuesta para clientes internos conformada por 10 preguntas (apéndice 7), con 5 opciones de respuestas considerando 1 nunca y 5 siempre, de esta forma se obtuvieron datos más objetivos, en igual sentido se realizó una prueba de confiabilidad de los resultados, obteniendo ,978 de alfa de Cronbach determinando que su aplicación fue adecuada y fiable para su posterior análisis de datos.

En cuanto a las entrevistas, se utilizó un formato estructurado (Anexo 8) porque se estableció un patrón para realizar una serie de preguntas de acuerdo al tema estudiado. Consta de nueve preguntas y está dirigida a todo el personal de compras, y el líder del grupo de usuarios es el grupo de usuarios en la mayoría de los conjuntos de pedidos de materiales y suministros.

Tratamiento De La Información

Para la representación de los datos obtenidos es necesario utilizar el programa estadístico SPSS 26 y Excel, que permite la realización de tortas, representación gráfica de los porcentajes obtenidos de 218 encuestas a clientes internos y 184 encuestas a proveedores con preguntas; mientras que SPSS 26 permite el análisis de la fiabilidad de los datos se analizó mediante el alfa de Cronbach. Las entrevistas consistieron en un cuestionario estructurado de nueve preguntas, que todos los encuestados respondieron de manera idéntica.

CAPITULO III

Situación Actual De La Empresa Papelera Nacional S.A

De acuerdo a los datos por analizar sobre Papelera Nacional S.A, esta empresa fue fundada el 28 de febrero de 1961, con miembros fundadores como WR Grace INC., International Paper Company, Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos SA y la Organización Noboa. La producción comenzó en 1968, con una capacidad de 10,000 toneladas métricas de papel kraft al año, y se utilizó una planta de pulpa de bagazo para procesar el papel como producto terminado. Con el tiempo, la capacidad de la planta se ha expandido y han incorporado nuevas tecnologías en los procesos de control y preparación de la fibra, llegando a una capacidad de producción anual de 165,000 toneladas métricas de papel kraft.

En vista de la importancia de la calidad en el mercado actual, esta fábrica de papel utiliza un mínimo consumo de agua por tonelada de papel producido y recicla el agua a través de una planta de tratamiento. Además, reutilizan residuos propios y los de sus clientes para optimizar su consumo. Con procesos estandarizados y complejos, obtienen papel de calidad internacional y evitan la tala de 5 árboles por cada tonelada de papel producida.

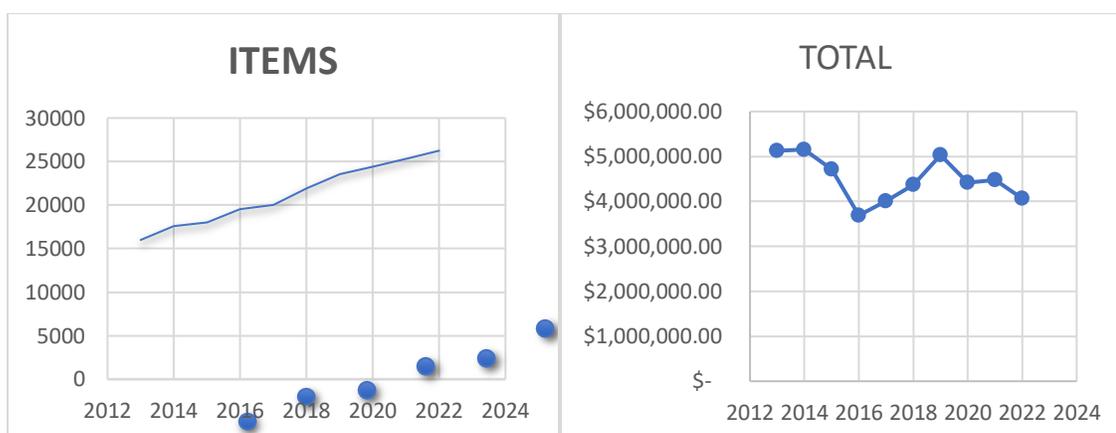
También cuentan un estricto control de calidad que se lleva a cabo en laboratorios en cada fábrica, donde realizan pruebas en cada rollo de papel producido para garantizar que cumpla con las especificaciones requeridas por cada cliente. Cuentan con personal capacitado y equipos necesarios para obtener los mejores resultados.

Tabla 1***Ítems y Total de inventario***

| AÑO | ITEMS | TOTAL |
|------|-------|-----------------|
| 2013 | 16000 | \$5.128.946,96 |
| 2014 | 17600 | \$5.155.927,81 |
| 2015 | 18000 | \$4.711.635,30 |
| 2016 | 19541 | \$3.690.933,94 |
| 2017 | 20000 | \$4.000.223,29 |
| 2018 | 21900 | \$ 4.376.570,49 |
| 2019 | 23585 | \$5.026.448,61 |
| 2020 | 24400 | \$4.422.787,99 |
| 2021 | 25299 | \$4.472.230,94 |
| 2022 | 26249 | \$4.061.420,61 |

En la tabla 1 se presentan la cantidad de partes y piezas adquiridas y el costo total del inventario desde el año 2013 hasta el 2022 donde podemos visualizar el crecimiento de Items y la baja del costo del inventario.

Figura 8

Ítems y Total de inventario

El costo de inventario más elevado fue en el año 2014 debido a las mejoras implementadas en la cartonera con repuestos e insumos de procedencia europea y el inventario más bajo fue en el año 2016 debido a decisiones gerenciales para llegar a esta meta a diferencia de la cantidad de referencias adquiridas que incrementan cada año iniciando con 16000 líneas en el 2013 y llegando hasta 26249 líneas adquiridas hasta el año 2022 con un crecimiento ordenado sin retrocesos.

Certificaciones

Papelera Nacional SA posee diversas certificaciones que garantizan la excelencia de sus productos y su dedicación hacia el medio ambiente y la seguridad en el trabajo. Estas certificaciones incluyen la acreditación ISO 9001:2015 en el ámbito de la gestión de calidad, la certificación ISO 14001:2015 en gestión ambiental, la certificación OHSAS 18001:2007 en seguridad y salud laboral, la certificación BASC y la certificación FSC®:CoC que respalda el uso de materiales reciclados en lugar de madera.

Figura 9

Certificaciones de Papelera Nacional S.A.

Fuente: Papelera Nacional S.A.

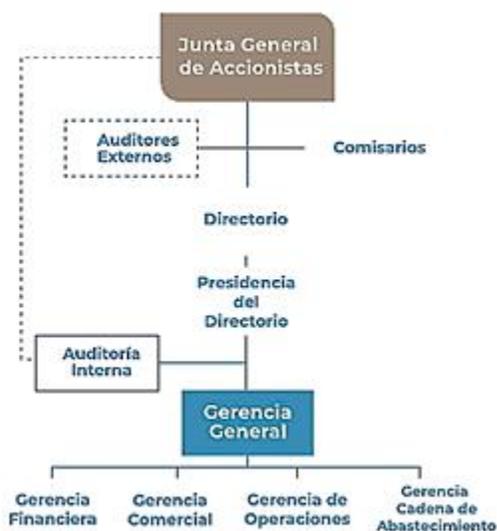
Productos

- SCM-Super Corr Medium, que es un papel elaborado a partir de materias primas recicladas tipo OCC y DKL, con un gramaje de 146 a 195 g/m², los cartones elaborados con este producto tienen mayor resistencia a la compresión
- Test Liner Panasa, Se produce un papel kraft sin blanquear utilizando materias primas recicladas, como recortes de cajas de cartón. Este papel es encolado con resinas naturales para prevenir la absorción de humedad y tiene un gramaje que oscila entre 150 y 270 g/m².
- One Stock Panasa, papel elaborado a partir de materias primas recicladas de tipo OCC y DKL con un gramaje único de 120 g/m². Este papel tiene un soporte de prueba y características de crespado medio, lo que lo hace ideal para mantener un stock constante de papeles de gramaje similar.
- Cajas de cartón corrugado, los cartones que fabrican con papel Panasa tienen excelentes propiedades, por lo que se convierten en cajas autoportantes de gran resistencia, indispensables para la exportación de banano, flores u otros.
- Tubo en espiral

Organigrama General

Figura 10

Organigrama general de Papelera Nacional S.A.

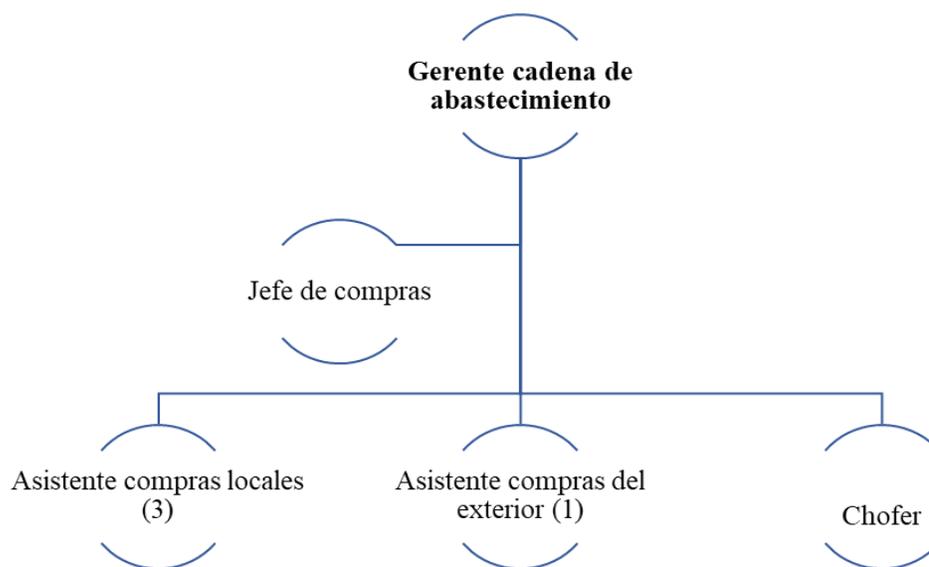


Fuente: Papelera Nacional S.A.

Organigrama Actual De Compras Y Funciones.

- Gerencia de cadena de abastecimiento, encargado de aprobar resumen de compras y tomar decisiones generales
- Jefe de compras: Supervisar tareas asignadas a los asistentes
- Asistente de compras locales: Comprar partes y piezas, seguimiento de órdenes de compras y procesar pago a proveedores locales; actualmente organizados por divisiones como eléctrico, mecánico y oficina.
- Asistente de compras locales: Comprar partes y piezas, seguimiento de órdenes de compras y procesar pago a proveedores del exterior
- Chofer: Conducir el furgón de compras y retirar los materiales nacionales y locales entregados en la zona.

Figura 11

Organigrama de compras

Fuente: Papelerera Nacional S.A.

Proveedores

Papelerera Nacional S.A cerrando el año 2022 contó con un total de 350 Proveedores aprobados en la plataforma FLEX de los cuales 112 son del exterior y 238 entre nacionales y locales conformados en 16 divisiones y los más relevantes como:

- Críticos: Aquellos que afectan directamente a la producción tales como discos, vestiduras, repuestos e insumos y químicos
- Exclusivos: Aquellos que los fabricantes son los únicos que pueden vender repuestos y atender a las maquinas
- Regulares: Compras repetitivas dentro de los primeros seis meses o año.
- Representantes: Aquellos autorizados por la marca para vender con exclusividad ciertas partes y piezas.

En el año 2022 se adquirieron 16000 Ítems denominados BM aquellos críticos y UA los solicitados por cada usuario de acuerdo a la necesidad de las maquinarias; 545 códigos comprados como reposición automática y 3200 como pedidos normales por categorías.

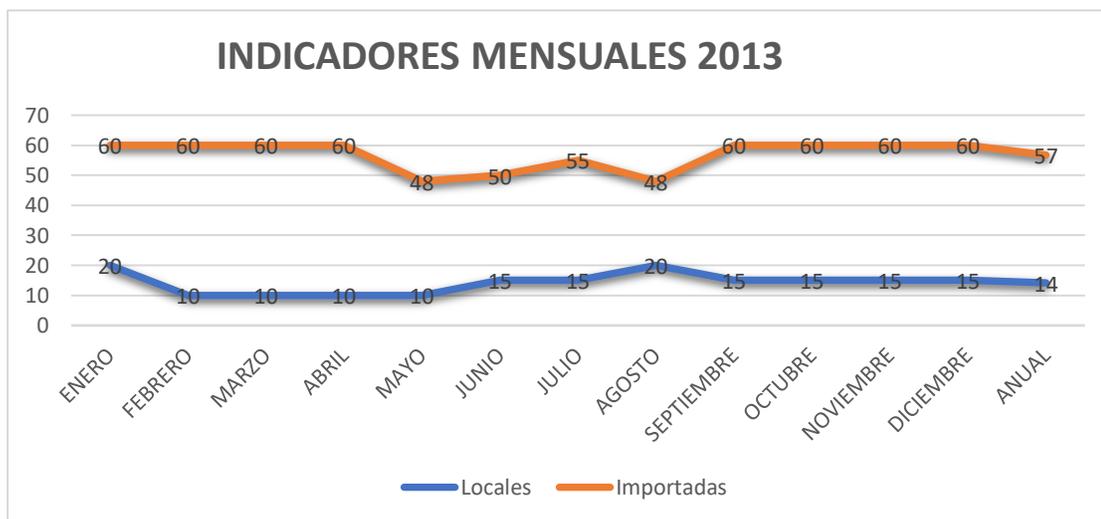
Se identificaron a los códigos críticos tales como:

1. Discos
2. Vestiduras
3. Consumibles
4. Químicos

En la actualidad se realiza revisión de inventario semanal y se sugiere efectividad con observaciones trimestrales, semestrales y anuales de los ítems antes mencionados, en especial aquellos que podrían provocar paradas de maquinarias afectando despachos a los clientes, de forma que se muestran los indicadores mensuales de los últimos 10 años con un procedimiento aprobado de no superar la gestión de 15 días para pedidos locales y 60 días para pedidos importados:

Figura 12

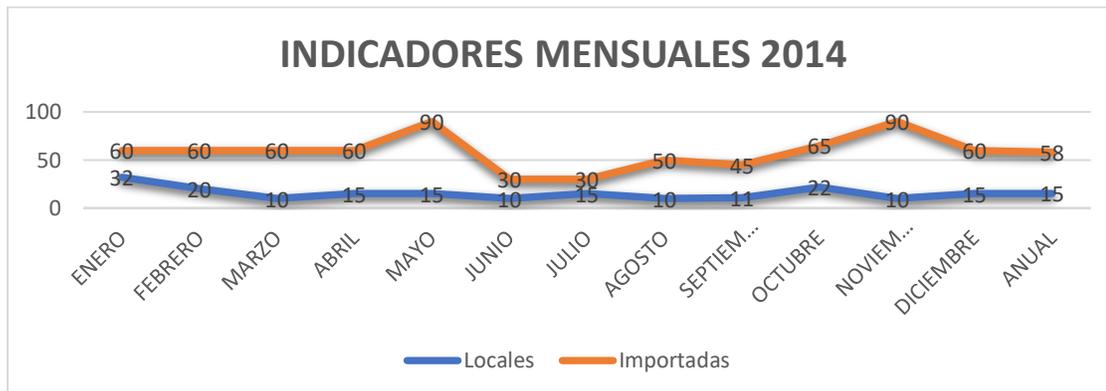
Indicadores mensuales 2013



Para los pedidos locales al finalizar el año 2013 se cumple con la meta con incrementos puntuales a 20 días en los meses de enero y agosto debido a que existen proveedores locales que comercializan partes y piezas del exterior y esto eleva los días de entrega. Los pedidos del exterior se mantienen en los 60 días definidos debido a la planificación y contando con el inventario de los proveedores en el exterior para entrega inmediata.

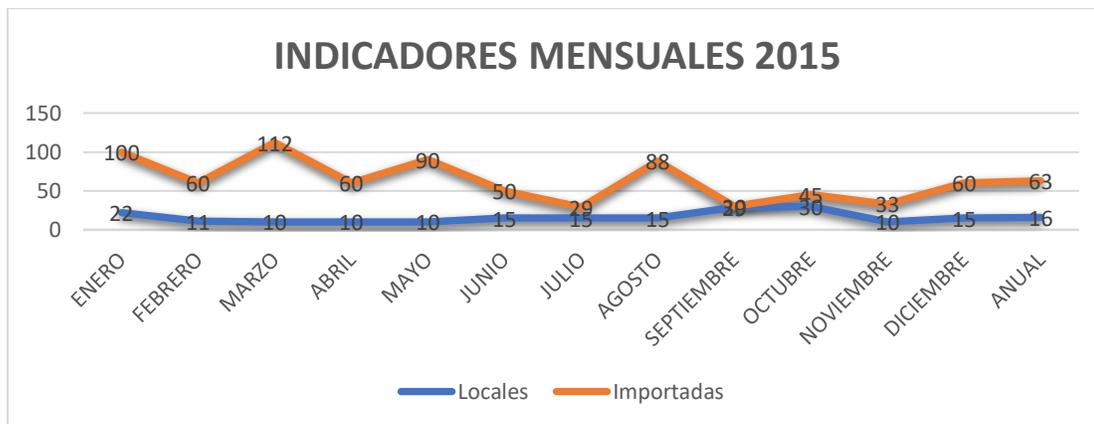
Figura 13

Indicadores mensuales 2014



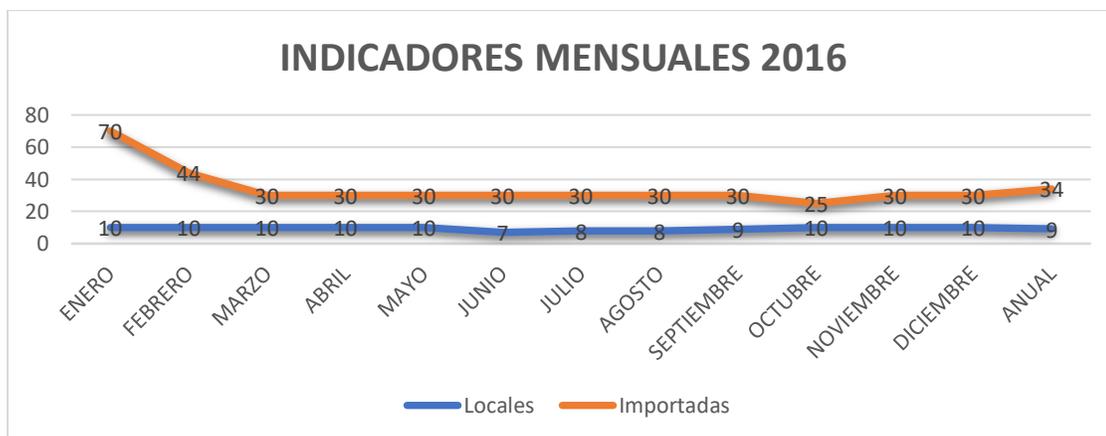
En el año 2014 se cumple con los procedimientos tanto en los pedidos locales y los importados sin embargo en el mes de enero se elevan considerablemente los días de entrega nacionales a 32 días y para los pedidos en el exterior en los meses de mayo y noviembre superando los 60 días debido a la compra de referencias con tiempos de fabricación extensos y a la consolidación de las cargas de acuerdo a la procedencia para optimizar gastos de embarque.

Figura 14

Indicadores mensuales 2015

En el año 2015 se superan los días de entrega permitidos según los procedimientos tanto para los pedidos locales e importados esto debido a la tardanza de las aprobaciones de los pedidos por los usuarios internos por los altos montos de aprobación como plan de inversiones y proyectos que incluyen activos fijos y gastos extras.

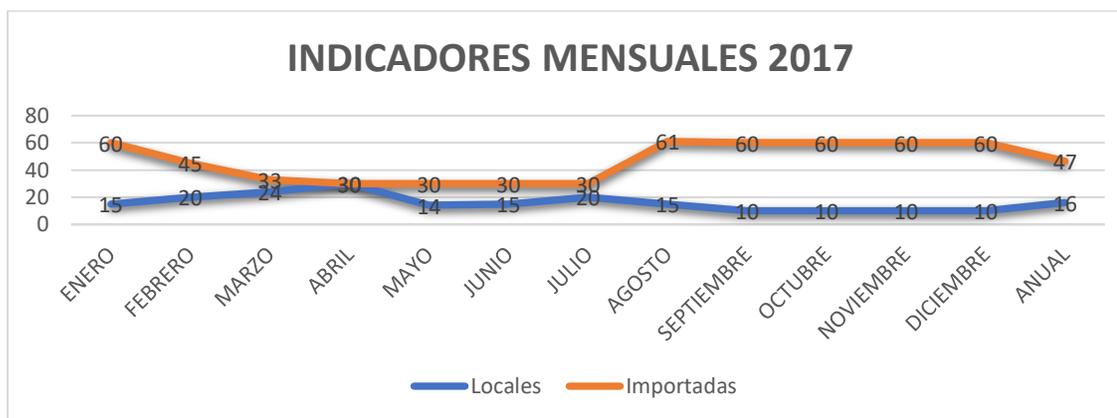
Figura 15

Indicadores mensuales 2016

En el año 2016 se mantiene un tiempo de entrega inferior a lo definido en los indicadores lo que permite mejorar la puntuación anual por debajo de lo establecido, esto permite tener como referencia que se puede mejorar los días de entrega con una mejor planificación entre los Proveedores, compras y los usuarios internos para evitar emergencias.

Figura 16

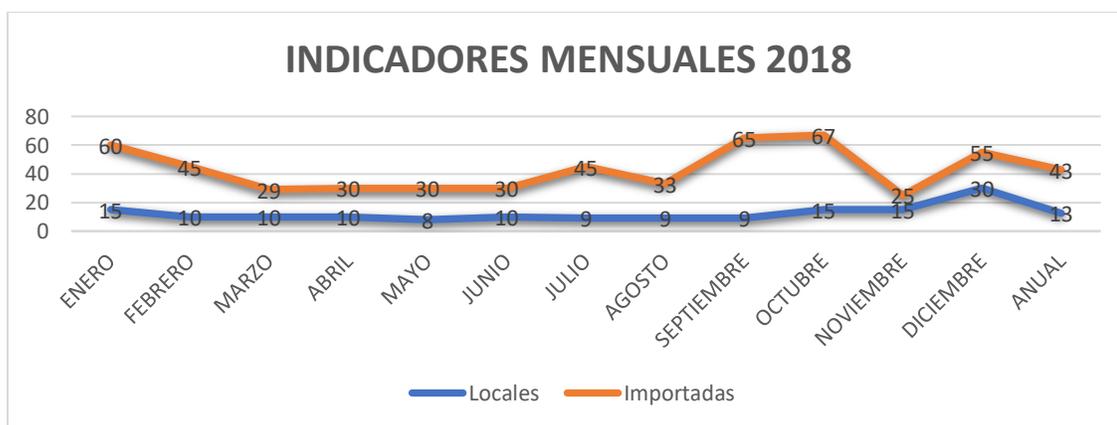
Indicadores mensuales 2017



En los meses de febrero, marzo, abril y julio del año 2017 se superaron los 15 días definidos en los indicadores locales y en los indicadores importados solo en agosto debido a la adquisición de repuestos e insumos críticos para la cartonera. Se adquirieron en total 10200 referencias

Figura 17

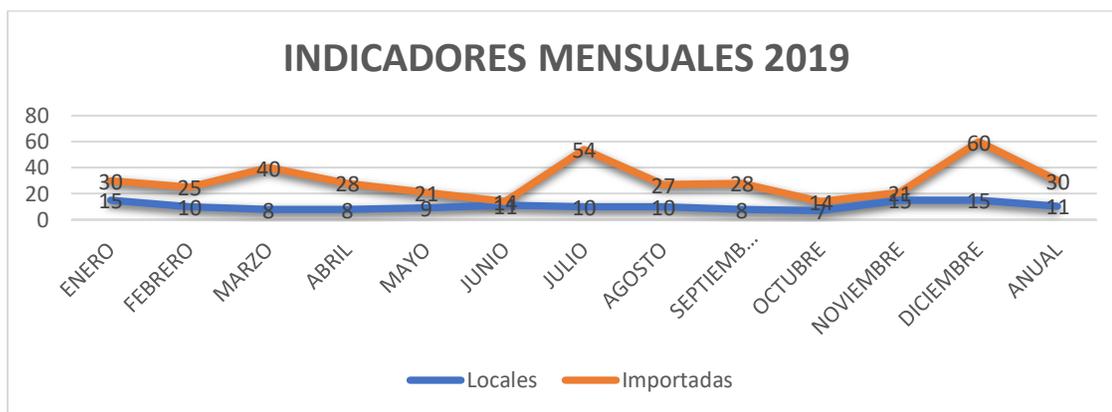
Indicadores mensuales 2018



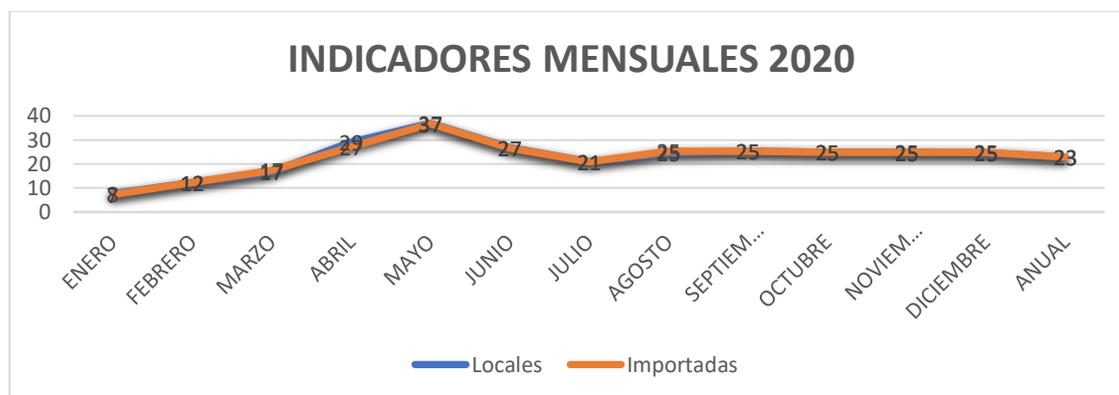
En el año 2018 se cumple con la meta para los repuestos e insumos tanto locales como del exterior, en el caso local en el mes de diciembre se superan los 15 días definidos y en el caso del exterior se supera en los meses de septiembre y octubre. Se adquirieron un total de 11000 referencias

Figura 18

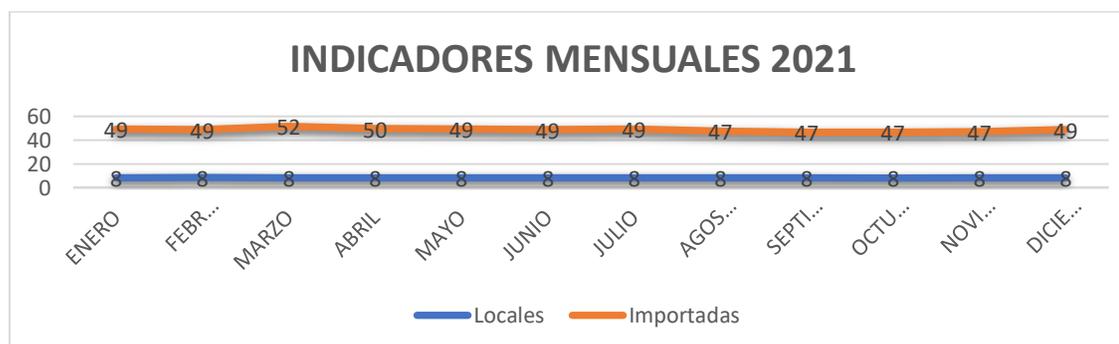
Indicadores mensuales 2019



El tiempo de entrega en el año 2019 para los pedidos locales es de 11 por debajo de lo definido en los indicadores al igual que para los importados de 30 días cumpliendo con la meta de no superar los 60 días sin embargo es un año inestable siendo la antesala para la pandemia. Total de 4593 Ítems comprados en este año.

Figura 19**Indicadores mensuales 2020**

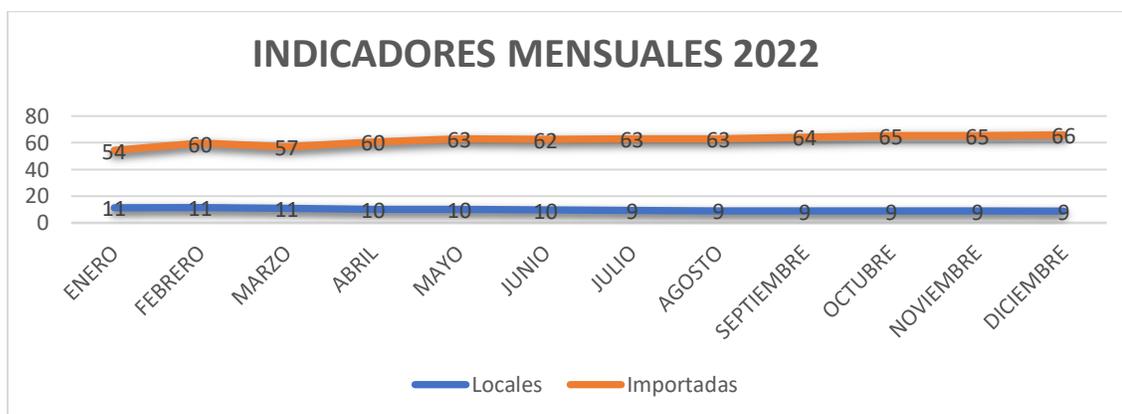
En el año 2020 podemos visualizar similitud para los tiempos de entrega de los pedidos locales e importados considerando que los del exterior no superan los 60 días detallados en el procedimiento sin embargo los pedidos de repuestos e insumos locales superan los 15 días a partir del mes de marzo cuando a nivel mundial se aceptó pasar por una pandemia denominada Covid 2019. Esto evidencia que en Ecuador se carece de producción nacional y la mayoría de los repuestos e insumos provienen del exterior. Total, de 7273 Ítems comprados en este año.

Figura 20**Indicadores mensuales 2021**

El tiempo de entrega cumple con los indicadores establecidos en el procedimiento para los pedidos de repuestos e insumos en el año 2021 tanto para los pedidos locales e importados considerando la procedencia americana y que los Proveedores contaban con stock en el tiempo oportuno para cumplir la operatividad de las máquinas. El tiempo promedio se cumple llegando los pedidos locales en 8 días y los pedidos importados en 49. Total de 8000 Ítems comprados en este año.

Figura 21

Indicadores mensuales 2022



Los pedidos locales de repuestos e insumos requeridos en el año 2022 se mantienen en el indicador detallado en el procedimiento de compras no superando los 15 días establecidos en todos los meses desde enero a diciembre sin embargo en este mismo periodo los pedidos importados superan los 60 días definidos en los meses desde mayo a diciembre. Este tiempo se incrementó debido a la procedencia de ciertos insumos desde Asia y Europa. Promedio anual para este año se cumple en pedidos locales con 10 días y se supera con los pedidos del exterior con 62 días. Total, de 8881 Ítems comprados en este año siendo afectados los tiempos de entrega también por la guerra Rusia y Ucrania

CAPITULO IV

Análisis Y Discusión De Resultados

FODA

El análisis que se realiza a una empresa para evaluar sus características internas y externas en el mercado nacional o internacional se conoce como análisis FODA. En este caso, se busca identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas presentes en Papelera Nacional SA, así como aquellas que puedan surgir en el futuro. El objetivo de este estudio es comprender los factores externos y contrarrestarlos en el momento adecuado, aprovechando las ventajas significativas de la empresa.

| Análisis Interno | Análisis Externo |
|---|---|
| Debilidades | Amenazas |
| 1.- Falta de comunicación entre el personal | 1.- Cambios inesperados de los proveedores |
| 2.- Falta de capacitación al personal | 2.- Inconvenientes en la implementación del nuevo sistema |
| 3.- Retraso en la entrega de mercadería | 3.- La competencia |
| 4.- Poca reserva de inventario en paradas de maquinas | 4.- Tendencias poco agradables en el mercado |
| | 5.- Incremento de los precios de los materiales |
| Fortalezas | Oportunidades |
| 1.- Posicionamiento en el mercado ecuatoriano | 1.- Reconocimiento en el mercado extranjeros |
| 2.- Capacidad financiera | 2.- Posicionamiento en el mercado extranjero |
| 3.- Productos de calidad | 3.- Ingreso de nuevos clientes |
| 4.- Precios altamente competitivos | 4.- Ingreso de nuevos proveedores |
| 5.- Prestigio corporativo | 5.- Creación de nuevos empleos |
| 6.- Equipo de profesionales | 6.- Avances de la tecnología |
| 7. Certificaciones Internacionales | |

Mediante este análisis FODA realizado podemos definir como la mayor fortaleza el reconocimiento que dan los clientes con el posicionamiento de Papelera Nacional en el mercado con productos de calidad y capacidad financiera para invertir en mejorar debilidades tales como la

comunicación y minimizar las amenazas creando oportunidades con mejor tecnología e implementación de mejores estrategias para obtener reconocimiento mundial.

Matriz de Kraljic

Mediante esta matriz podemos visualizar el impacto y riesgo de todas las partes y piezas para poder atenderlas de acuerdo a su importancia, con esto se lograría minimizar riesgos por la falta de abastecimiento oportuno mediante la aplicación de estrategias de abastecimiento.



Para la empresa objeto de estudio están definidas las siguientes variables en la Matriz de Kraljic:

- Productos estratégicos con riesgo de suministro e impacto alto: vestiduras, discos, consumibles y químicos.
- Productos cuello de Botellas con riesgo de suministro alto e impacto bajo: Partes y piezas con proveedor exclusivo o representante de marca.
- Productos apalancados con impacto alto y bajo riesgo: Partes y piezas consignados.

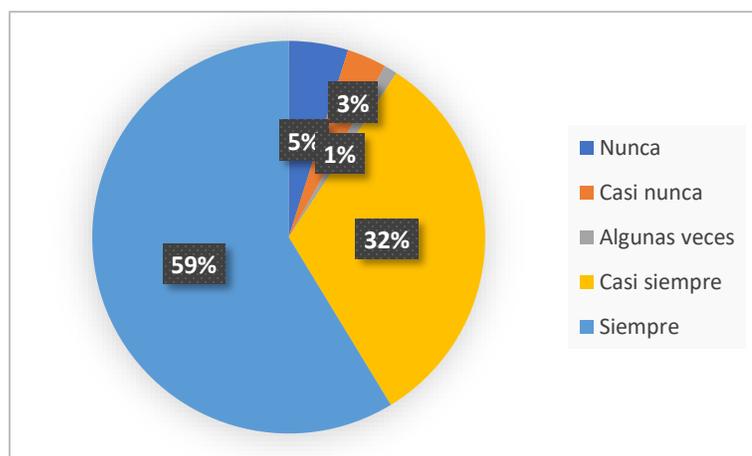
- Productos rutinarios con riesgo e impacto bajo: Partes y piezas como compra repetitiva dentro del mismo año o mínimo 6 meses.

Interpretación de las encuestas a proveedores

P1. A. ¿Su empresa analiza si cumple o no con todos los requisitos para poder atender los requerimientos Papelera Nacional?: Cotización / Oferta

Figura 22

Cotización / Oferta

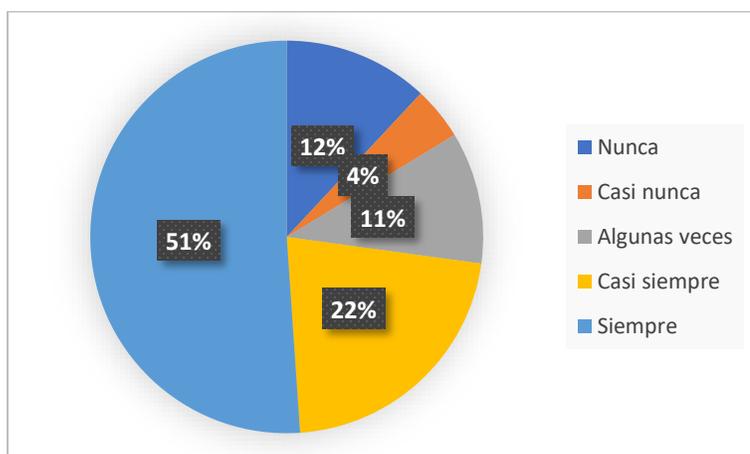


Se muestra que el 59% de los proveedores expresaron que la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos a través de cotizaciones u ofertas.

P1. B. ¿Su empresa analiza si con propuesta Técnica pueden atender los requerimientos
Papelerera Nacional?:

Figura 23

Propuesta Técnica

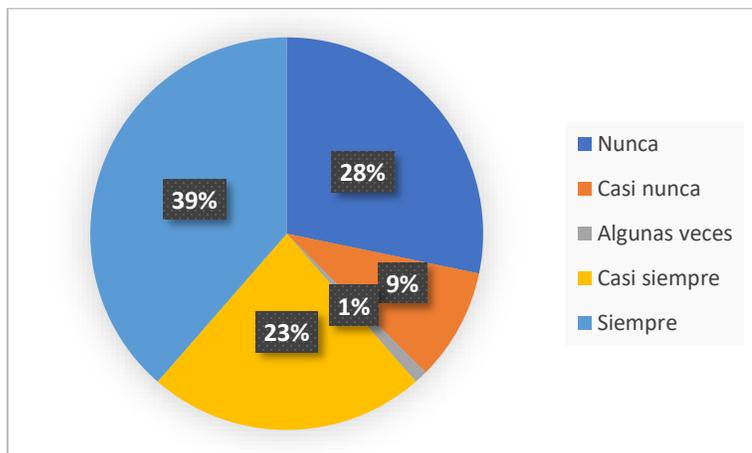


De acuerdo pregunta basada en si la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos a través de propuesta técnica, el 51% de los proveedores expresan que los valoran por este medio.

P2. ¿Su empresa analiza la respuesta de sus clientes sobre la aceptación de partes y piezas de Papelera Nacional, guardando registros de dicha actividad como servicio al cliente?

Figura 24

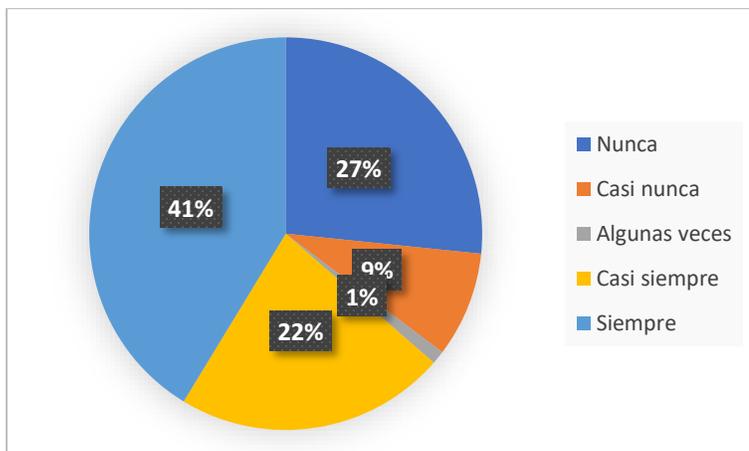
Servicio al cliente



El 39% de los encuestados expresaron que la empresa siempre evalúa la satisfacción de sus clientes, guardando registros de dicha actividad, mientras que el 28% coincidieron en que nunca lo hacen.

P3. En caso analice la conformidad del Papelera Nacional, ¿toma acciones sustentadas en el resultado de la evaluación realizada?

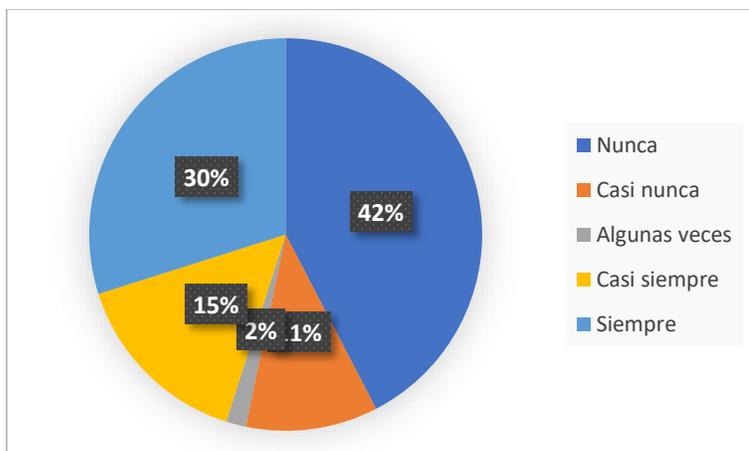
Figura 25

Acciones de satisfacción del cliente

En torno a las acciones que se toman producto de las evaluaciones de satisfacción, el 41% de los proveedores expresaron que la empresa siempre toma en cuenta dichos resultados, mientras que el 27% expresa que esta aseveración no se produce.

P4. ¿Ejecutan un procedimiento sistemático para la vigilancia de quejas u observaciones de los Papelera Nacional?

Figura 26

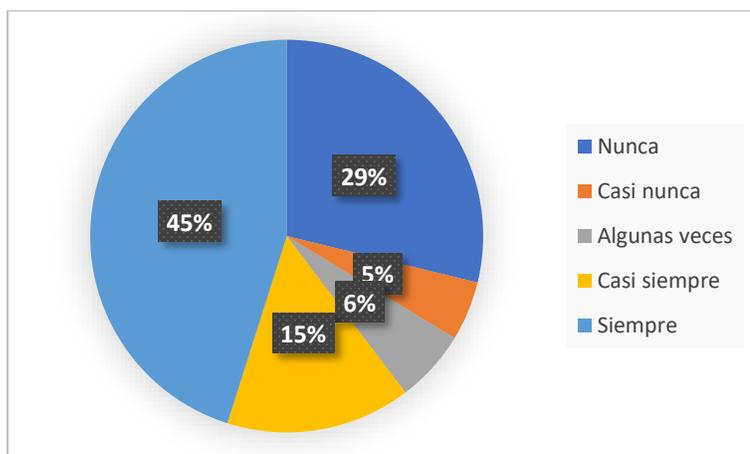
Quejas u observaciones

El 42% de los encuestados aseguran que nunca han implementado un procedimiento sistemático para la atención de quejas u observaciones de los clientes, por lo que no saben cómo realizan las evaluaciones de satisfacción de los clientes

P5. ¿Su empresa registra las quejas / observaciones de los Papelera Nacional y forma resultados estadísticos de las mismas?

Figura 27

Estadística de quejas u observaciones de Papelera Nacional

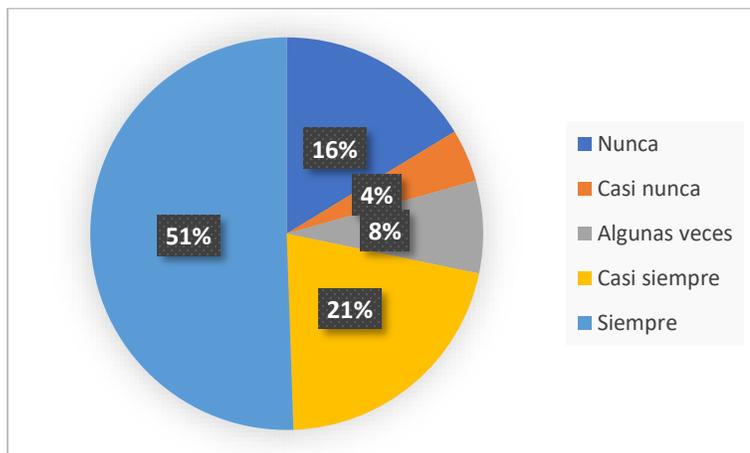


En cuanto a la p5. Se evidenció que los encuestados expresan en un 45% que siempre la empresa registra las quejas / observaciones de los clientes y genera una estadística de estas, mientras que un 15% consideran que casi siempre lo hacen.

P6. ¿Papelería Nacional puede conocer el plazo de entrega y visualizar el cumplimiento de este luego de su entrega de partes y piezas?

Figura 28

Plazo de entrega y verificar el cumplimiento de este.

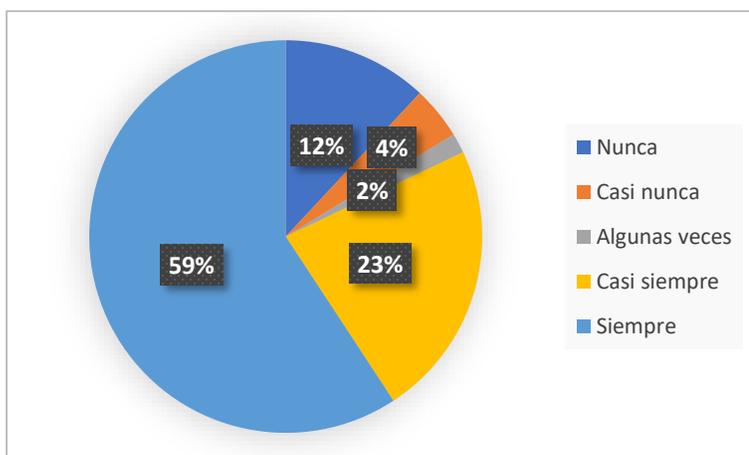


Con base a si es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento del mismo, luego de concluido el servicio, el 51% de los encuestados expresaron que siempre es posible esta acción.

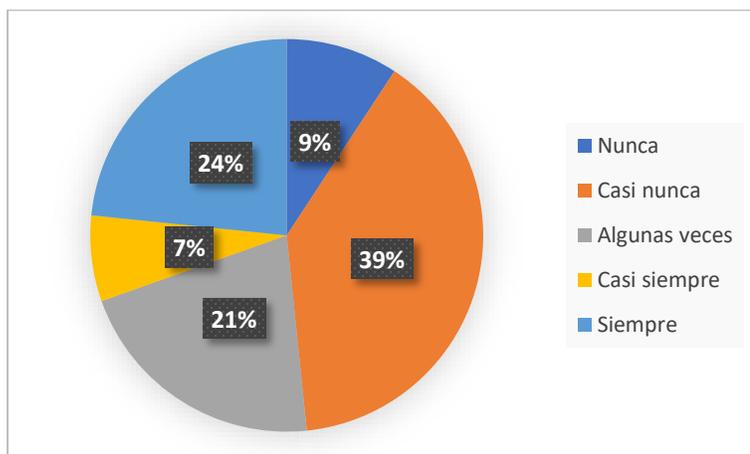
P7. ¿Su empresa tiene definido un proceso para solucionar atrasos en entrega de partes y piezas a Papelera Nacional?

Figura 29

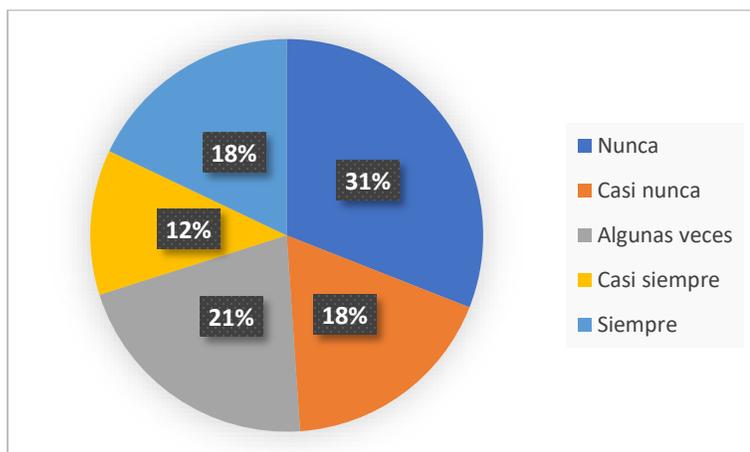
Atrasos en entrega



El 59% de los encuestados comentaron que siempre establecen un procedimiento de trabajo sistemático para afrontar retrasos en la ejecución y finalización del servicio, mientras que otro 23% expresaron que casi siempre lo establecen.

P8. ¿Su empresa otorga partes y piezas con garantía?**Figura 30****Garantía**

El 39% de los encuestados comentaron que casi nunca brinda sus servicios con garantía, esto se puede deber a que ciertos proveedores ofrecen servicios de un solo uso que pierde su valor en cuanto es aplicado o utilizado, por lo que los servicios de garantía no aplican a los mismos, en igual sentido se evidencia que el 24 y el 7 % expresaron que siempre o casi siempre lo ofrecen.

P9. ¿Su empresa ofrece soporte técnico a sus clientes por sus partes y piezas?**Figura 31*****Soporte técnico***

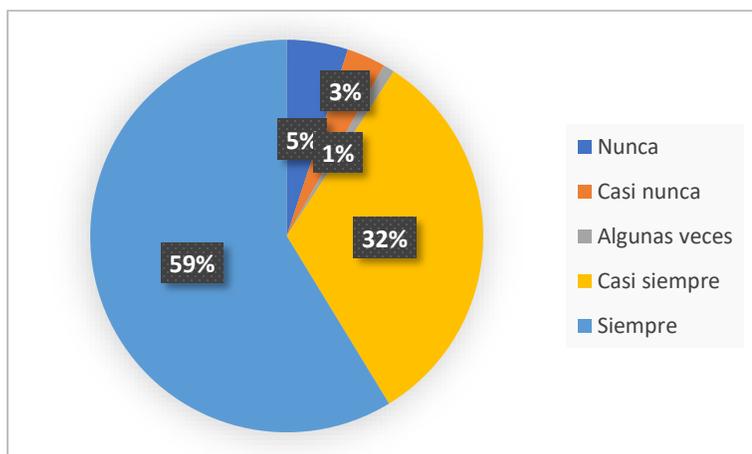
31% de los proveedores que fueron encuestados comentan que nunca brindan alguien tipo de soporte técnico, mientras que el 18% comentan que casi nunca dan soporte, en igual media otro 18% de proveedores expresa que siempre proporcionan este soporte a sus compradores.

Interpretación de las encuestas a clientes internos

P1. Previo a la realización del pedido de materiales, ¿Revisa si contamos con stock del mismo Ítem o alternativas para atender la necesidad?

Figura 32

Verificación del pedido

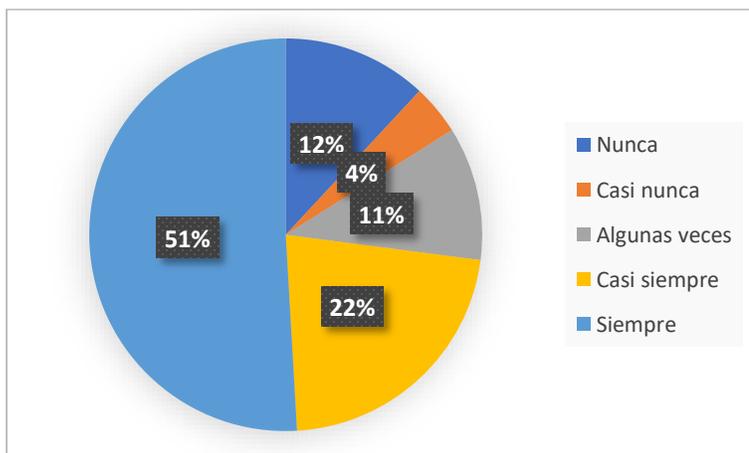


De acuerdo con los clientes internos encuestados, se pudo evidenciar que el 59% expresaron que siempre revisan si cuentan con el stock del mismo Ítem o alternativas para atender la necesidad.

P2. ¿Evalúa la Propuesta Técnica?

Figura 33

Propuesta Técnica

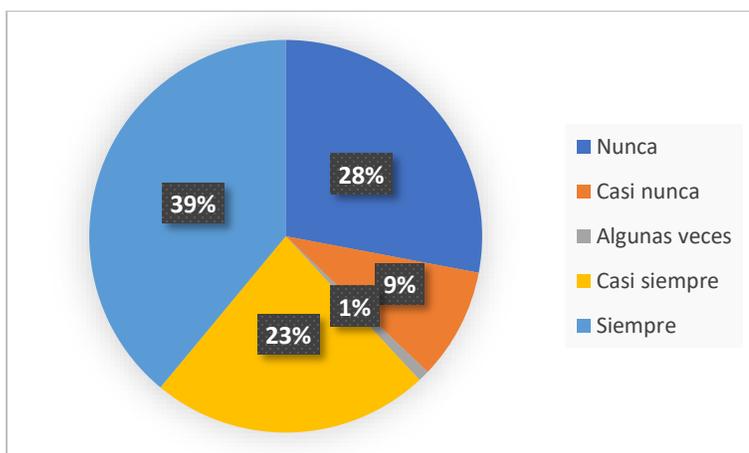


El 51% de los encuestados siempre evalúan las propuestas técnicas que reciben de los proveedores de acuerdo con los productos que quieren adquirir.

P3. ¿Evalúa tiempo de entrega, precio y condiciones de pago?

Figura 34

¿Evalúa tiempo de entrega, precio y condiciones de pago?

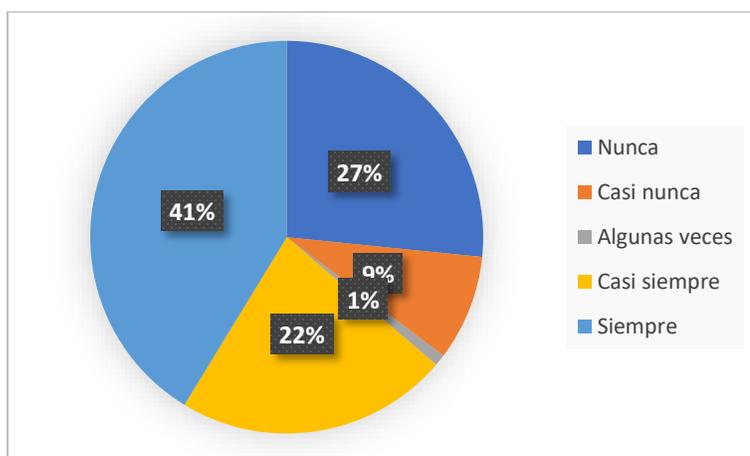


En cuanto a los tiempos de entrega, precio y condiciones del pago, el 39% de los encuestados expresan que siempre evalúan estos factores, mientras que un 28% comentaron que nunca los evalúan.

P4. ¿Guarda registros de todos sus pedidos de materiales?

Figura 35

¿Guarda registros de todos sus pedidos de materiales?

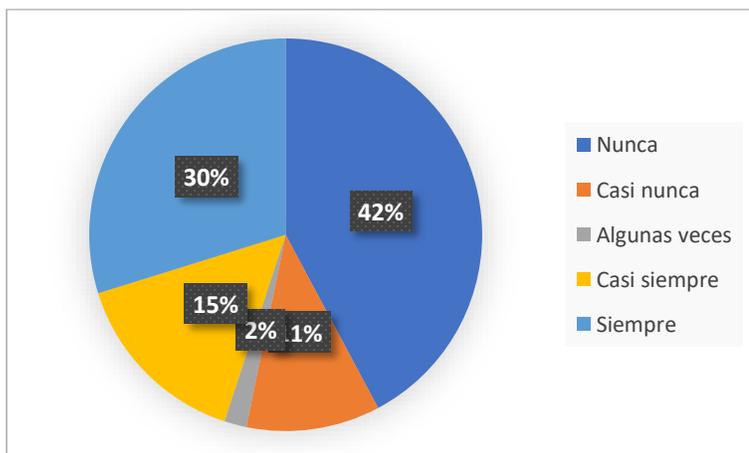


El 41% de los encuestados mencionaron que la empresa guarda registros de todos sus pedidos de materiales que realizan a los proveedores, como una forma de evidencia de sus compras para futuros requerimientos o problemáticas.

P5. ¿Tiene pedidos de materiales urgentes?

Figura 36

¿Tiene pedidos de materiales urgentes?

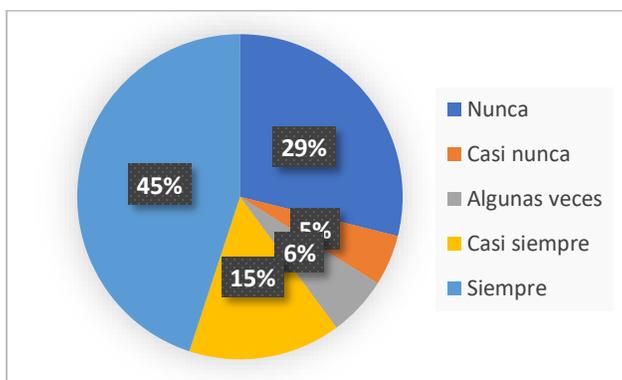


El 42% de los encuestados expresan que nunca realizan pedidos de materiales urgentes, lo que demuestra la organización que tiene la empresa en sus procesos de compras a proveedores.

P6. ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para la atención urgencias, quejas u observaciones sus pedidos de materiales?

Figura 37

¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para la atención urgencias, quejas u observaciones sus pedidos de materiales?

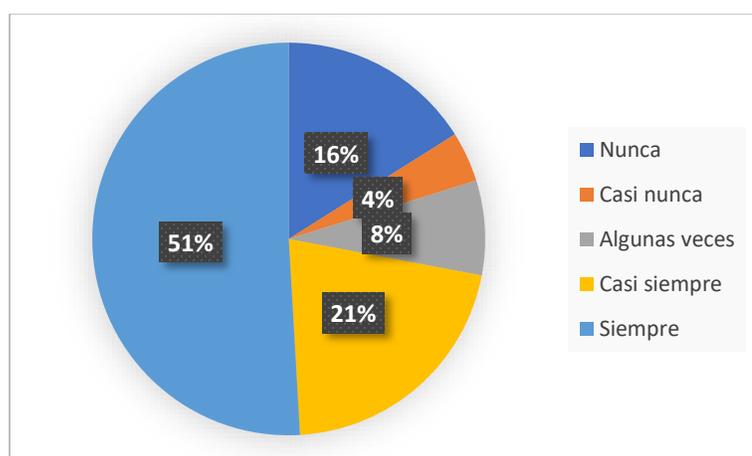


En cuando a la implantación de procedimiento sistemático para la atención urgencias, quejas u observaciones sus pedidos de materiales, el 45% de los encuestados expresan que siempre y el 15% que casi siempre poseen dicho procedimiento.

P7. ¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento del mismo, antes y luego de cerrar el pedido de materiales?

Figura 38

¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento de este, antes y luego de cerrar el pedido de materiales?

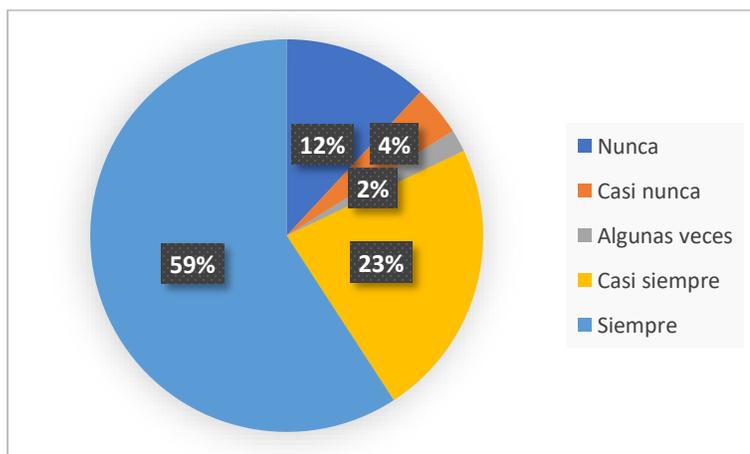


Con base a la posibilidad de conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento de este, antes y luego de cerrar el pedido de materiales, el 51% es decir más de la mitad de los encuestados comentaron que siempre es posible conocer dichos aspectos.

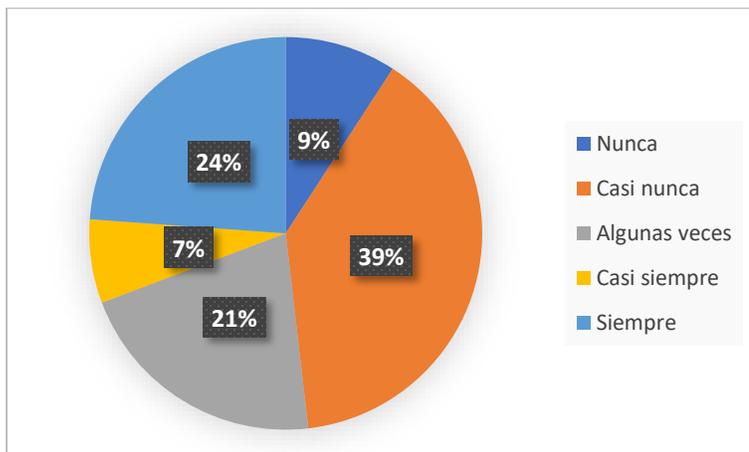
P8. ¿Tiene establecida una solución alterna para afrontar retrasos en la ejecución y finalización de la atención del pedido de materiales?

Figura 39

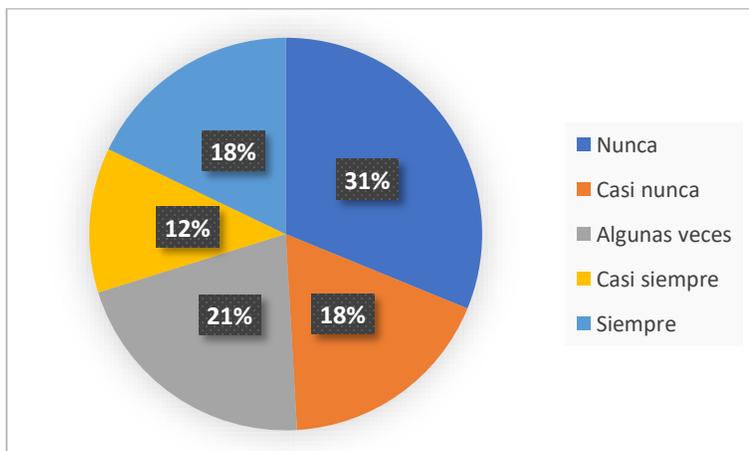
¿Tiene establecida una solución alterna para afrontar retrasos en la ejecución y finalización de la atención del pedido de materiales?



De acuerdo con el 59% de los encuestados se conoce que la empresa siempre tiene establecida una solución alterna para afrontar retrasos en la ejecución y finalización de la atención del pedido de materiales.

P9. ¿Aprueba sus ofertas en plazos no mayores a 1 mes?**Figura 40***¿Aprueba sus ofertas en plazos no mayores a 1 mes?*

El 39% de los encuestados expresaron que casi nunca la empresa aprueba sus ofertas en plazos no mayores a 1 mes, mientras que otro 24% expresaron que siempre lo hacen en un tiempo no mayor a 1 mes.

P10. ¿Considera que se puede mejorar el proceso de compras?**Figura 41***¿Considera que se puede mejorar el proceso de compras?*

Finalmente, el 31% de los encuestados comentaron que no es posible una mejora, mientras que otro 18% considera que esta posibilidad siempre se puede establecer.

Interpretación de las entrevistas

En cuanto a la implementación de mejoras para el abastecimiento oportuno, todos los entrevistados están de acuerdo en que es indispensable. Destacan la importancia de utilizar herramientas y técnicas de negociación para mantener un inventario seguro y con el mejor costo. Esto demuestra la conciencia de la importancia de la eficiencia en el abastecimiento.

Respecto a las estrategias de abastecimiento, todos los entrevistados están familiarizados con ellas y reconocen la necesidad de aplicarlas en la empresa y mejorar constantemente. Además, mencionan acuerdos con proveedores, como la consignación, para garantizar el inventario a tiempo y satisfacer las demandas de los clientes.

Al evaluar cada compra, el jefe de Compras menciona que utiliza indicadores trimestrales. Sin embargo, los Asistentes de Compras y el Usuario Líder no dan detalles sobre el método de evaluación que utilizan. Esto podría sugerir la necesidad de mejorar la evaluación de las compras y establecer criterios claros para su evaluación.

En torno a incrementar el inventario o mejorar estrategias, todos los entrevistados están de acuerdo en que es más prudente mejorar las estrategias en lugar de aumentar el inventario. Esto indica una preocupación por optimizar los recursos y buscar eficiencia en el proceso de compras.

En cuanto al conocimiento del proceso de compras, todos los entrevistados afirman conocerlo. Sin embargo, no se proporcionan detalles sobre el grado de conocimiento ni sobre

posibles áreas de mejora. Sería importante que todos los involucrados tengan un conocimiento sólido del proceso de compras para asegurar su correcta ejecución.

Todos los entrevistados coinciden en que el proceso actual se puede mejorar. Sin embargo, no se especifican las áreas específicas que requieren mejoras ni se proponen soluciones concretas. Sería necesario identificar áreas de mejora y establecer acciones específicas para implementar esas mejoras.

En cuanto a la pregunta sobre si los pasos son prudentes e indispensables o si requieren actualizaciones, hay opiniones divididas. El jefe de Compras considera que deben actualizarse para situaciones de urgencia, mientras que los Asistentes de Compras y el Usuario Líder consideran que los pasos actuales son prudentes, pero también necesitan mejoras y actualizaciones. Esto sugiere que hay margen para optimizar y actualizar el proceso de compras.

En relación con las herramientas utilizadas para revisar abastecimiento, montos, usuarios y estatus, todos los entrevistados mencionan el uso de herramientas como el SIEP, Excel y correos electrónicos. Estas herramientas son comunes en la gestión de compras, pero no se mencionan otras posibles herramientas o sistemas que podrían mejorar la eficiencia y la visibilidad en el proceso.

En cuanto a la definición de prioridades, todos los entrevistados mencionan que se basan en la información proporcionada por los usuarios. Esto sugiere que la comunicación efectiva entre los departamentos es clave para establecer las prioridades de compra.

Se evidencia, de acuerdo con las respuestas obtenidas que se deben aplicar mejoras de abastecimiento incluyendo nuevas estrategias que permitan ayudar a la realización de inventarios en tiempos cortos y tener mayor conocimiento de los productos y servicios a ofrecer a los clientes.

En cuando a la evaluación de las compras estas se las realizan como indicadores trimestrales considerando los tiempos de entregas y los pedidos de urgencia. Las estrategias que se usan actualmente en el proceso de compras deben mejorar, con el fin de establecer un proceso más eficaz y eficiente. Las herramientas que se utilizan para revisar abastecimiento, montos, usuarios y status son SIEP, Excel y correos. Finalmente, las prioridades del proceso de venta y compras están definidas directamente por el usuario, el cual informa a la organización.

CAPITULO V

Propuesta

Mediante la presente propuesta se presenta la implementación de estrategias de abastecimiento para partes y piezas con la correcta identificación de Proveedores y códigos críticos para generar ahorros económicos en Papelera Nacional S.A

1. Identificar códigos críticos y sugerir estrategia de abastecimiento:

Consumibles para troqueles, se sugiere adquirir a menor costo alternativas aprobadas por el usuario con un ahorro anual de \$50,000.00

Fórmula para pedido óptimo

Punto de reorden = ((Demanda diaria) (Tiempo de entrega)) + Inventario de seguridad

Es importante aplicar esta fórmula para lograr mantener un punto de reorden confiable y muy cercano a la realidad y se sugiere empezar con los productos estratégicos y cuellos de botella definidos en la matriz de Kraljic.

Tomando como ejemplo el caso de los discos de 20 para molino 1 aplicamos esta fórmula:

$$((0.26) (30)) + 4 = 11$$

Demanda diaria 0.26 juegos, tiempo de entrega 30 días y 4 juegos de inventario de seguridad dan como resultado 11 juegos como punto de reorden.

Esto se aplicó en la tabla 3 de la propuesta dando resultados importantes considerando una orden de compra anual para el Proveedor 2 de este código, ya con dos meses de análisis los usuarios internos se encuentran conformes y autorizaron la aplicación de esta metodología.

Inventario óptimo

Papelera Nacional no presenta restricciones para la asignación de presupuestos y no se limitan las adquisiciones de partes y piezas sin embargo considerando el monto histórico de análisis desde el año 2013 hasta el año 2022 se sugiere mantenerlo en \$3.690.933,94 igual que a lo definido en el año 2016 para optimizar fondos sin que esto haya generado paradas de máquinas o falta de atención a los clientes internos. Para esto es indispensable la aplicación de estrategias de abastecimiento con todas las partes involucradas desde el usuario interno, personal de la cadena de suministro y proveedores.

Tabla 2

Consumibles para troqueles

| Items | Mes | 6 meses | Stock | En proceso | Solicitar |
|-----------|--|---------|-------|------------|-----------|
| IC00169/7 | [CUCHILLA DENTADA CON MUESCAS DE 1200 SANS CH.3TL. 100x9,52. CAT: SAM0445P05523. MARTIN] | 18 | 4 | 0 | 14 |
| IC00172/6 | [CUCHILLA DENTADA CON MUESCAS DE 1200 SANS CH.4TL.100x9,52. CAT: SAM0445P05524. MARTIN] | 144 | 37 | 0 | 107 |
| IC00174/7 | [CUCHILLA DE UÑA (LAMINA PERFORADORA) DE 59x24 mm. CAT: SAM0445P05113. MARTIN] | 12 | 10 | 0 | 2 |
| IC00418/4 | [CUCHILLA DENTADA CON MUESCAS DE 200x9,52. CAT: SAM0445P05536. MARTIN] | 12 | 6 | 0 | 6 |
| IC00438/7 | [CUCHILLA DENTADA DE PICO DE 150x9,52. CAT: SAM0445P05522. MARTIN] | 18 | 0 | 12 | 6 |
| IC00440/1 | [LAMINA CONTRA CUCHILLA REF: 13. CAT: SAM0444P05027. MARTIN] | 21 | 8 | 0 | 13 |
| IC00442/8 | [CUCHILLA DENTADA DE PICO DE 150x9,52. CAT: SAM0445P05534. MARTIN] | 12 | 3 | 0 | 9 |
| IC00443/2 | [CUCHILLA DENTADA DE PICO DE 150x9,52. CAT: SAM0445P05520. MARTIN] | 12 | 9 | 0 | 3 |
| IC00449/7 | [LISTON PR 077. REF: 10.4 (8x9,52 mm) CAT: SAM0444P05992. MARTIN] | 8 | 4 | 0 | 4 |
| IC00916/1 | [CONTRA CUCHILLA ESP: 8 mm. CAT: SAM0922P05013. MARTIN] | 21 | 11 | 0 | 10 |
| IC00922/7 | [CUCHILLA DE UNA ALTURA: 23 mm. CAT: SAM0944P01424 / SAM0355P4242. BOBST] | 12 | 11 | 0 | 1 |
| IC01524/1 | [PERFIL RAYADOR PR 877. REF: SAM 0356P05025. BOBST] | 8 | 0 | 0 | 8 |

| | | | | | |
|------------------|---|----|----|---|----|
| IC01816/4 | [CUCHILLA DENTADA CON MUESCAS CAT: SAM0944P01369. BOBST] | 48 | 15 | 0 | 33 |
| IC01817/8 | [CUCHILLA DENTADA DE PICO DE 100x6,35-36°. CAT: SAM0944P01533. BOBST] | 18 | 2 | 0 | 16 |
| IC01819/4 | [CUCHILLA DENTADA CON MUESCAS CAT: SAM0944P01370. BOBST] | 72 | 7 | 0 | 65 |
| IC01820/2 | [CUCHILLA DENTADA DE PICO DE 100x6,35-36°. CAT: SAM0944P01530. BOBST] | 6 | 3 | 0 | 3 |
| IC01824/2 | [CUCHILLA DENTADA DE 100x6,35-36°. CAT: SAM0944P01371. BOBST] | 6 | 1 | 0 | 5 |

Se aplica esta estrategia mediante una orden de compra abierta semestral y el comprador define el periodo de revisión, aplicación de fórmula para garantizar abastecimiento, se sugiere aplicar esta misma metodología para todos códigos cuellos de botella tales como los consumibles para troqueles, imprentas y marcas con exclusividad para imprentas.

2. Punto de reorden considerando lead time para local y exterior para discos de molinos:

Tabla 3

Punto de reorden Disco 20'' M1

| Ítem | Proveedor 1 | Proveedor 2 | Proveedor 3 | Consumo sugerido usuario | Consumo 2022 |
|--------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------------|--------------|
| Disco 20'' M1 | \$2,439.84 | \$1,000.00 | n/a | | |
| Tiempo de entrega | 2 meses | 1 mes | | | |
| Observaciones | | Stock 5 | | 8 | 8 |
| En proceso | | 6 en proceso | | | |

En la tabla 3 podemos visualizar que para los discos del molino uno se consiguieron tres proveedores importantes de los cuales el más económico es el Proveedor 2 con el mejor tiempo de entrega para lo cual junto con el usuario interno ha sido aprobado con su consumo sugerido de 8 juegos respaldados con el consumo del año 2022. Para efecto de este estudio se realizaron pruebas técnicas.

Tabla 4

Punto de reorden Disco 24'' M1

| Ítem | Proveedor 1 | Proveedor 2 | Proveedor 3 | Consumo sugerido usuario | Consumo 2022 |
|--------------------------|---|--|-------------|--------------------------|--------------|
| Disco 24'' M1 | \$3,763.36 | \$3,230.00 | n/a | | |
| Tiempo de entrega | 9 meses | 3 meses | | | |
| Observaciones | Stock 7 | | | 22 | 25 |
| En proceso | 1 con ETS 27/febrero y 7 con ETS 27/marzo | Solicitar 2 para evaluar, por confirmar nuevo pedido 8 | | | |

En esta tabla podemos visualizar que se mantiene pruebas con el proveedor 2 y se mantiene la sugerencia del usuario de adquirir al año 22 juegos de los cuales se han procesado 17 hasta definir alternativas y considerando el tiempo de entrega se debe aprobar máximo en el mes de julio el nuevo pedido por 8 unidades.

Tabla 5

Punto de reorden Disco 30'' M1

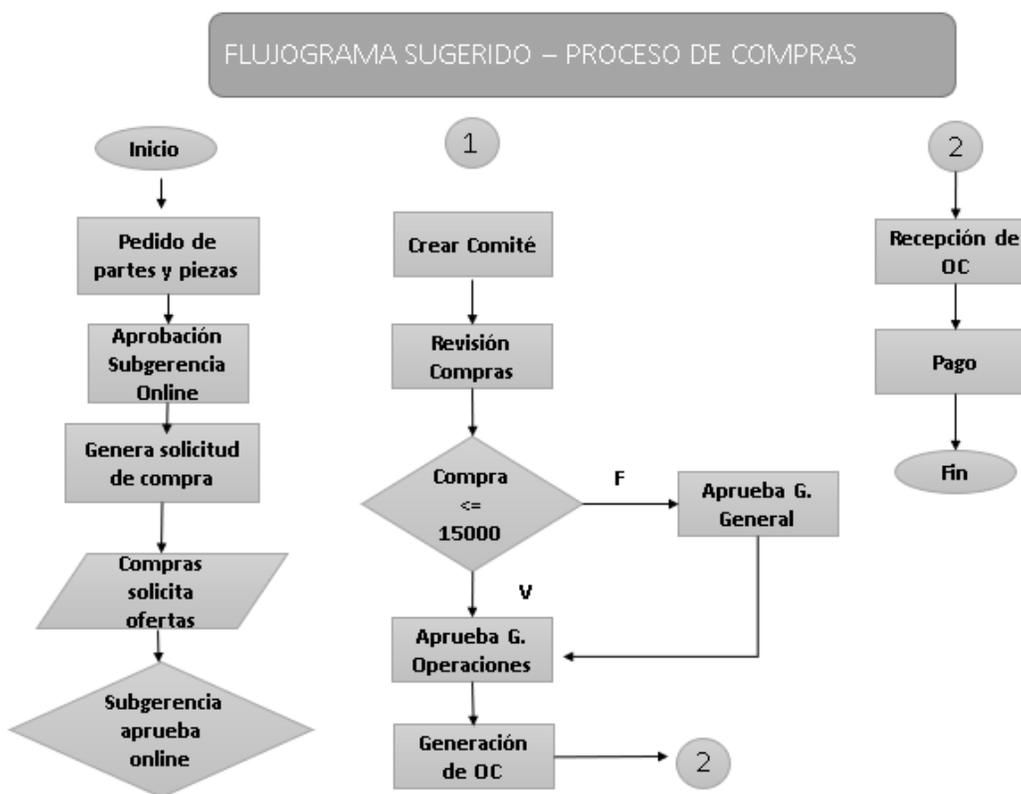
| Ítem | Proveedor 1 | Proveedor 2 | Proveedor 3 | Consumo sugerido usuario | Consumo 2022 |
|--------------------------|--|----------------------------|-------------|---------------------------|--------------|
| Disco 30'' M1 | \$4,624.00 | \$3,900.00 | \$3,00.00 | 14 proveedor 1 | |
| Tiempo de entrega | 6 meses | 3 meses | 6 meses | 5 proveedor 3 | |
| Observaciones | Stock 4 | Stock 0 | Stock 0 | Pendiente con proveedor 2 | 22 |
| En proceso | 12 (6 con ETS 30/enero y 6 con ETS 20/abril) | 2 que arriban mañana a Gye | | | |

De acuerdo al ejemplo anterior efectuado con los discos se sugiere aplicar esta metodología con todos los códigos de partes y piezas estratégicas tales como vestiduras y zapatas que inciden directamente en la parada de máquina.

Esta matriz sumada con la nueva propuesta de flujograma permite implementar nuevos sistemas informáticos con información confiable, negociar de forma sostenible con Proveedores adecuados y que los Gerentes puedan tomar decisiones oportunas.

3. Propuesta de flujograma

Se identificaron los cuellos de botella en el flujograma actual lo que impide la atención oportuna para la adquisición de partes y piezas para lo cual se eliminan los cuellos de botella en esta propuesta de flujograma.



En el flujograma de compras sugerido en esta propuesta se recomiendan aprobaciones electrónicas para minimizar el uso de papel y tiempo aprovechando el proyecto “cero papeles” de Papelera Nacional S.A mediante la plataforma M-FILE que sirve como repositorio para almacenar correos u otras vías de aprobación, esto para los puntos desde la validación del pedido de materiales hasta la aceptación de la oferta solo para los casos que requieran revisión técnica especial.

Para el comité de compras se unifican las aprobaciones de las diferentes aprobaciones sujetas al monto que aquellas superiores a \$15000 requieran validación de Gerencia General y las inferiores a este monto solo requieran la aprobación de Gerencia de Operaciones.

Una de las prioridades de esta propuesta consiste en optimizar este proceso de adquisiciones de piezas y partes por este motivo el pago se sugiere procesar ligado directamente con la recepción de la orden de compra comparada con la factura comercial con detalles, cantidad y precio para que Contabilidad lo revise y Financiero pueda procesar el pago. Actualmente se genera una orden de pago sin embargo para agilidad en esta etapa del proceso se sugiere relación directa reforzando que por ética el área que genera la orden de compra no debería generar una orden de pago para evitar errores y malos entendidos que puedan afectar el ambiente laboral por desconfianza.

Plataformas para mejoras

- Sistema informático de desarrollo de programas de sistemas de análisis

En la actualidad Papelera Nacional tomó la decisión de implementar este nuevo sistema informático para reemplazar al SIEP sistema integral empresarial Panasa por ser una empresa de

categoría mundial que aspira optimizar procesos con información transparente para la mejor toma de decisiones a nivel gerencial.

En la etapa actual donde se asignaron *key users* de cada departamento es importante recalcar que la persona responsable de desarrollar esta tesis ha sido seleccionada para la cadena de suministros.

En la etapa inicial se espera optimizar el procedimiento considerando el flujograma propuesto para obtener todo el potencial del personal involucrado en la adquisición de partes y piezas, mejorar el desarrollo de las actividades diarias y minimizar los errores humanos.

Beneficios:

- Automatizar
- Integrar
- Identificar
- Gestionar
- Generar reportes

Inversión: \$ 2'000,000 aproximados

- Hound Advisors para desarrollo de auditoría a proveedores

Se sugiere implementar esta evaluación administrativa para medir el cumplimiento de los Proveedores en todos los requisitos legales y comerciales que permitan tener mejor una mejor visualización de la situación real de cada proveedor para tomar mejores decisiones mediante costo y beneficio sumado a otras variables de evaluación interna como tiempo de entrega histórico y reacción ante las urgencias.

Inversión: \$2,000.00

Está en análisis y mediante esta investigación se sugiere la implementación para que en conjunto con las otras variables mencionadas se pueda optimizar proceso y recursos con mejora continua.

VARIABLES PARA EVALUACIÓN:

- Cumplimientos legales tales como pagos a municipios, bomberos, etc.
- Cumplimientos ambientales de acuerdo a su rama
- Ubicación
- Cumplimientos al servicio de rentas internas SRI
- Pago de tributos
- Documentos de Aduana

Estrategias de abastecimiento

1. Levantamiento de información

Desde el año 2013 hasta el año 2022 para ingresar al nuevo sistema informático información depurada y correcta desde los indicadores mensuales y anuales

2. Revisión y selección de proveedores



Se debe seleccionar proveedores de acuerdo a la matriz anterior como proveedores críticos y desde el universo de proveedores categorizarlos como preclasificados de acuerdo al cumplimiento en la plataforma FLEX, homologados aquellos que de acuerdo al histórico fueron asignados, aprobados aquellos que cumplieron con todos los requisitos y autorizados aquellos con los cuales se definirá una orden de compra abierta o consignación para optimizar el inventario porque este le pertenecerá hasta el consumo

3. Definir proceso de cotización comparado con el actual

Mediante correo electrónico cargado en el M-FILE con la aprobación de la subgerencia técnica.

4. Definición de proveedor y adjudicación

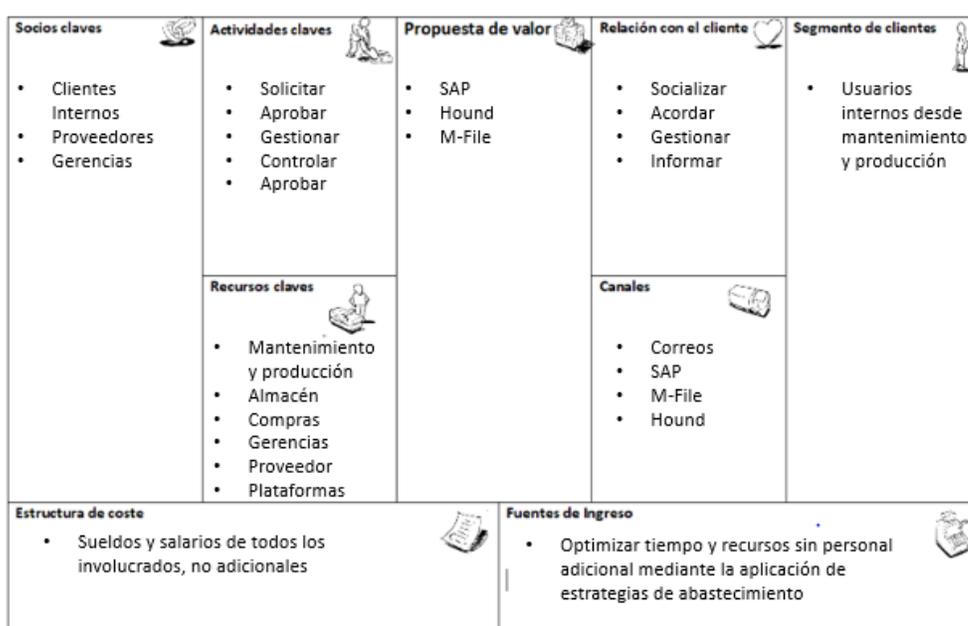
Compras asignadas a proveedores autorizados considerando la evaluación de Hound para mantener seguridad en el proceso sin embargo considerando a todos como parte del proceso para negociaciones futuras y mantener como referencias los costos que se mantengan durante un año

5. Cuantificar ahorro económico y reducción de volumen de trabajo no relacionado

En esta propuesta se sugiere una actualización de flujograma optimizando todos los recursos e intelecto del personal tal como la eliminación de aprobaciones extras y omitir la elaboración de órdenes de pago.

Mientras se desarrolla este estudio, mediante el trabajo de titulación, se ha permitido la implementación de estas estrategias cuantificando un ahorro económico hasta el 29 de mayo de 2023 de 65,838.24 puntualmente por consumibles varios de troqueles y discos para molino 1

Modelo Canvas



Se desarrolla modelo Canvas para identificar socios claves dentro del proceso de adquisición de partes y piezas en Papelera Nacional para realizar las actividades claves con propuesta de valor manteniendo excelente relación con el cliente utilizando varios canales necesarios de comunicación y optimizando los recursos claves involucrados en todo el proceso.

Capítulo VI

Conclusiones

Los conceptos y teorías más importantes relacionados con la industria, abastecimiento, estrategias, planificación y variables financieras del proyecto a ejecutar. Se destaca que una empresa es una entidad compuesta por personas, productos, capacidades técnicas y financieras, que se dedican a producir y transformar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad con fines de lucro o beneficio.

Las estrategias de abastecimiento se enfocan en el concepto de valor y busca no solo ahorrar en cada transacción, sino también mantener una buena relación con los proveedores, facilitar negociaciones y encontrar nuevas formas de optimizar procesos y recursos. Es importante evaluar tres áreas: gasto, mercado y propuesta. La matriz de Kraljic ayuda a categorizar los productos en diferentes cuadrantes en función de las condiciones del mercado y el tipo de producto, lo que permite asignar estrategias específicas de negociación.

El modelo Canvas es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones entender su modelo de negocio actual y transformarlo para alcanzar sus objetivos futuros. Esta herramienta consta de nueve elementos clave que incluyen socios, actividades y recursos clave, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales de distribución, segmentos de clientes, costos y flujos de ingresos.

De acuerdo con los resultados de las encuestas a los proveedores, se puede inferir que la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos del cliente a través de cotizaciones o proformas en un 59% de las ocasiones y a través de propuestas técnicas en un 51% de las veces. Además, el 39% de los proveedores indican que la empresa siempre evalúa la

satisfacción de sus clientes y guarda registros de dicha actividad, mientras que el 28% indican que nunca lo hace.

En cuanto a la toma de acciones basadas en la evaluación de la satisfacción del cliente, el 41% de los proveedores indican que la empresa siempre toma en cuenta los resultados, mientras que el 27% expresan que esta aseveración no se produce.

En cuanto a las encuestas a los clientes internos, se evidencia que el 60% de los encuestados revisan si se cuenta con stock de los mismos ítems o alternativas antes de realizar un pedido de materiales.

De acuerdo con las entrevistas, la empresa necesita realizar mejoras en sus procesos de abastecimiento y compras para mejorar su eficiencia y efectividad. También es importante que se involucre a los usuarios en la definición de las prioridades del proceso de venta y compras para garantizar su satisfacción y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Recomendaciones

Se recomienda considerar la matriz de kraljic desarrollada en este trabajo de investigación y realizar un análisis detallado de la cadena de suministro actual de la empresa, para identificar los procesos y áreas que necesitan mejoras y determinar los proveedores que son más críticos para la operación.

Se sugiere establecer una política de compras que defina los procedimientos, procesos y responsabilidades en el área de compras. La política de compras debe estar alineada con la estrategia general de la empresa y debe ser comunicada de manera efectiva a todos los involucrados de acuerdo a lo analizado en la matriz de kraljic.

Se recomienda identificar y establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos que puedan suministrar productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Establecer contratos de largo plazo con estos proveedores, lo que permitirá tener una mayor estabilidad en la cadena de suministro.

Se requiere utilizar herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de compras y software de análisis de datos, para optimizar los procesos de compra y aumentar la eficiencia en la gestión de proveedores.

Se sugiere establecer indicadores de desempeño para medir el éxito de las estrategias de abastecimiento implementadas. Estos indicadores deben ser monitoreados regularmente y ajustados según sea necesario para lograr los objetivos establecidos y realizar seguimiento de estos indicadores.

Finalmente se requiere capacitar al personal del área de compras para mejorar su conocimiento sobre la cadena de suministro y las mejores prácticas de compra. Esto aumentará la

capacidad del personal para tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia en la gestión de proveedores.

Listado De Referencias

- Añanca, H. R. (2019). E-Procurement como herramienta logística en la cadena de suministro de la oficina subregional lucanas del gobierno regional Ayacucho. [Tesis posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal].
- Aveiga, S. M. (2022). Evaluar el proceso de la cadena de abastecimiento para incrementar la utilidad de una importadora de línea ferretera y automotriz de la ciudad de Guayaquil. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica ECOTEC]. Obtenido de <https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/479/1/AVEIGA%2c%20MABEL.pdf>
- Barcena, N. A., Anaya, M. C., & Zagastizabal, C. K. (2019). Gestión de compras empresariales a partir del modelo de abastecimiento estratégico. Estudio de la inteligencia de mercado para el producto “plancha metálica” de una empresa de carrocerías. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica Del Perú].
- Barrios, H. K., Contreras, S. J., & Olivero, V. E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- Bell, D. E., Andrews, P., & Shelman, M. (2013). Domino's Pizza. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Bertoncini, M., & Calabrese, I. (2019). A terceirização no âmbito da administração pública federal: o Decreto 9.507/2018 é constitucional? *Revista Brasileira de Direito*, 15(2), 173-196.

- Bonilla, V. E., Chavez Amarillo, A. Y., & Calderon, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3), 1-20.
- Campos, N. J. (2019). Desempeño de las cadenas de suministro en un contexto de red. *Entramado*, 15(1), 330-344.
- Chaparro, G. J. (2020). Herramienta para la realización de auditorías internas para empresas con sistemas HSEQ. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 47-57.
doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.5936>
- Covas, D., Martínez, G., & González, G. (2022). Perfeccionamiento de la Gestión de las Cadenas de Suministro del Programa Local de Producción y Venta de Materiales de Construcción. *Ciencias administrativas*(20), 4-4.
- Cuzco, E. G., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Andrade, G. I. (2019). El modelo Canvas como fundamento del plan de negocios para empresas de servicios de software de la ciudad de Cuenca. *CienciaMatria*, 5(1), 781-804. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.319>
- Cvetkovic, Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185.
doi:<http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Duarte, E. I., & Echeverry, A. C. (2021). Evaluación ambiental estratégica aplicada al abastecimiento de alimentos y seguridad alimentaria en Bogotá dC. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 14(38), 53-71.

- Erazo, C. M., Robles, D. G., Cifuentes, L. M., & Saquisari, D. L. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del Cacao Ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 391-402.
- Figueroa, M. L., Toala, S. P., & Quiñones, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 309-324.
- González, L. (2018). Análisis exploratoria de datos: Una introducción a la estadística descriptiva y probabilidad. Bogotá: Tadeo Lozano.
- Grados, J., & Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Ciudad de México: Manual Moderno.
- Guzmán, U. K. (2021). *Análisis del proceso de compras tipo emergentes en una empresa comercializadora de maquinaria pasada y sus partes*. [Tesis de posgrados, Universidad de Guayaquil]. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54711/1/GUZMAN%20URRESTO%20KATHERINE.pdf>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jimbo, G., Erazo, Á. J., & Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos. *Digital Publisher CEIT*, 4(3), 105-113.
- López, S. Y. (2019). La administración de la cadena de suministro sustentable y las pequeñas y medianas empresas de economías emergentes: caso México/The Sustainable Supply Chain

- Management and the Small and medium-sized enterprises of emerging economies: The case of Mexico. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(15), 54-81. doi:<https://doi.org/10.23913/ricea.v8i15.124>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación social*. Colombia: Ediciones de la U.
- Mejía, G. J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31-4.
- Mendoza, R. M., & Cevallos, P. N. (2016). El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 129-140.
- Molander, P. (2014). Public procurement in the european union: the case for national threshold values. *Journal of Public*, 14(2), 181-214.
- Mookherjee, S. N. (2008). Strategic Sourcing: Need for a Disciplined Approach. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 5(2), 71-76.
- Mortara, V. A., & Tabone, L. B. (2021). Selección de proveedores bajo una estrategia de abastecimiento múltiple en una empresa metalmeccánica. *Ingeniería Industrial*(40), 91-112.
- Pardo, S. J., & Ruiz, R. J. (2020). *Planeación estratégica de la administración de cadenas de suministros*. [Tesis de posgrado, Universidad Cooperativa de Colombia].
- Parra, P. J., Niño, V. Y., & Suárez, S. M. (2022). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento: Antecedentes y tendencias. *Ingeniería*, 27(2), 1-19.
- Pérez, J., & Velasco, F. d. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC.

- Reyes, I., Damián, E., Ciriaco, N., Corimayhua, O., & Urbina, M. (2022). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(60), 1-19. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3106>
- Robles, B. F. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247.
- Ruiz, D. V., Bonilla, D. M., & Masaquiza, C. S. (2018). Ajuste estratégico en la cadena de suministros para la creación de valor de la marca Jean up. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1).
- Sáez, J. (2017). *Investigación educativa: Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia EUNED.
- Salamanca, U. D. (2022). Estandarización del proceso de administración de las estructuras de centros de costos en la coordinación de sistemas de información de la gerencia de planeación financiera en la compañía SURA Colombia. [Tesis de posgrados, Universidad de Antioquia]. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/29091/6/SalamancaDalila_2022_EstandarizacionProcesoAdministracion.pdf
- Salgado, B., & Shoenmann, R. (2019). De la Ilusión de las Commodities a la Especialización Regresiva: América del Sur, China y la nueva etapa de la dependencia en el Siglo XXI. *Papel Político*, 24(2).
- Schuman, H., & Presser, S. (2017). *Preguntas y respuestas en encuestas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Segales, C. J. (2018). Valoración del bienestar económico en el municipio de Cobija por la ampliación del sistema de dotación de agua potable: Periodo 2015. [Tesis de pregrado,

- Universidad Mayor de San Andrés]. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/19057/T-2401.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Semplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuadorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. España: Marge Book.
- Sotelo, A. J. (2018). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 97-129.
- Ticona, P. J., Calcina, C. S., Vilca, M. A., & Condori, C. L. (2021). Efecto del control interno del área de abastecimiento para la detección del riesgo operativo en la municipalidad de San Román. *Domino de las Ciencias*, 7(3), 1608-1617.
- Tosca, M. S., Mapén, F. F., & Martínez, P. G. (2021). Facturación electrónica como herramienta para aumentar la productividad de la empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 6-15.
- Trejo, L. H. (2020). Stakeholders de las instituciones educativas universitarias venezolanas desde la vision del marketing educativo/Stakeholders of the Venezuelan University Education Institutions from the vision of Educational Marketing. *Revista Visión Gerencial*, 19(1), 116-129.

- Urbano, L. C., Muñoz, L. S., & Osorio, J. C. (2018). Evaluación del desempeño de un aliado estratégico para operación logística. *Scientia Et Technica*, 23(4), 511-518.
- Urgilés, U. S., Erazo, Á. J., & Narváez, Z. C. (2019). El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 408-435.
- Vargas, M. J., & Zavaleta, C. W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de futuro*, 24(2).
- Vivar, A. A., Erazo, Á. J., & Narváez, Z. C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>
- Zamora, P. C. (2019). Estrategias de gestión de compras utilizando la matriz de Kraljic para disminuir los costos de inventario en Inversiones CH Computer SRL-Chiclayo, 2018. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35335/Zamora_PCJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Apéndices

Apéndice 1. Certificación ISO 9001:2015



Certificate EC15/81841025

The management system of

PAPELERA NACIONAL S.A.

Km. 57 Vía al Triunfo,
Cantón Marcelino Maridueña, Guayas , Ecuador

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 9001:2015

For the following activities:

Design, Development, Manufacturing and Marketing of the following products for the national and international market: Test Liner Paper, Medium Corrugated Paper, Cardboard Boxes, Sheets, Spiral Tubes, Edging, Pads.

Diseño, Desarrollo, Manufactura y Comercialización para el mercado nacional e internacional de los siguientes productos: Papel Test Liner, Papel Corrugado Medio, Cajas de Cartón, Láminas, Tubos espiralados, Ribetes, Pads.

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001:2015 requirements may be obtained by consulting the organization

This certificate is valid from 12 March 2021 until 12 March 2024 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits. Recertification audit due a minimum of 60 days before the expiration date. Issue 3. Certified since 14 April 2015.

The audit leading to this certificate commenced on 25 January 2021
Previous issue certificate validity date was until 13 April 2021

Authorized by:
Dan Seal
Dan Seal
Technical Accreditation Manager, Certification & Business Enhancement North America
SGS North America, Inc.
201 Route 17 North, Rutherford, NJ 07070, USA
t (201) 508-3000 f (201) 935-4555 www.us.sgs.com

This certificate remains the property of SGS and shall be returned upon request

Page 1 of 1






This document is a Web version of SGS certificate for electronic use exclusively. It shall only be available by clicking on SGS Certification Mark which has been posted on Your website. It shall not be printed in anyway. This document is copyright protected. No content or appearance may be reproduced without the express written permission of SGS. Any misuse, alteration, forgery or falsification is unlawful.

Apéndice 2. Certificación ISO 14001:2015

SGS

Certificate EC15/81841027

The management system of

PAPELERA NACIONAL S.A.

Km. 57 Via al Triunfo,
Cantón Marcelino Mandueña, Guayas, Ecuador

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 14001:2015

For the following activities

Design, Development, Manufacturing and Marketing of the following products for the national and international market: Test Liner Paper, Medium Corrugated Paper, Cardboard Boxes, Sheets, Spiral Tubes, Edging, Pads.

Diseño, Desarrollo, Manufactura y Comercialización para el mercado nacional e internacional de los siguientes productos: Papel Test Liner, Papel Corrugado Medio, Cajas de Cartón, Láminas, Tubos espiralados, Ribetes, Pads.

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 14001: 2015 requirements may be obtained by consulting the organization

This certificate is valid from 12 March 2021 until 12 March 2024 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits. Recertification audit due a minimum of 60 days before the expiration date. Issue 3. Certified since 14 April 2015.

The audit leading to this certificate commenced on 25 January 2021
Previous issue certificate validity date was until 13 April 2021

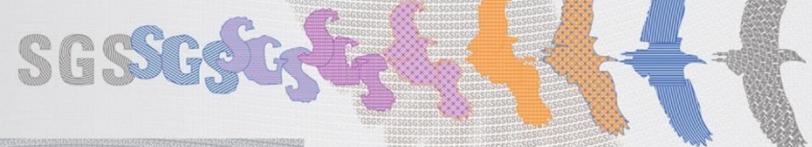
Authorized by

Dan Seal
Dan Seal
Technical Accreditation Manager, Certification & Business Enhancement North America
SGS North America, Inc.
201 Route 17 North, Rutherford, NJ 07070, USA
t (201) 508-3000 f (201) 935-4555 www.us.sgs.com

This certificate remains the property of SGS and shall be returned upon request

Page 1 of 1







This document is a Web version of SGS certificate for electronic use exclusively. It shall only be available by clicking on SGS Certification Mark which has been posted on Your website. It shall not be printed in anyway. This document is copyright protected. No content or appearance may be reproduced without the express written permission of SGS. Any misuse, alteration, forgery or falsification is unlawful.

Apéndice 3. Certificación ISO 45001:2018

SGS

Certificate EC15/81841040

The management system of

PAPELERA NACIONAL S.A

Km. 57 Via al Triunfo
Cantón Marcelino Maridueña, Guayas , Ecuador

has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 45001:2018

For the following activities

Design, Development, Manufacturing and Marketing of the following products for the national and international market: Test Liner Paper, Medium Corrugated Paper, Cardboard Boxes, Sheets, Spiral Tubes, Edging, Pads.

Diseño, Desarrollo, Manufactura y Comercialización para el mercado nacional e internacional de los siguientes productos: Papel Test Liner, Papel Corrugado Medio, Cajas de Cartón, Láminas, Tubos espiralados, Ribetes, Pads.

This certificate is valid from 26 April 2021 until 26 April 2024 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits. Recertification audit due a minimum of 60 days before the expiration date.

Issue 4. Certified since 26 April 2021
The audit leading to this certificate commenced on 25 January 2021
Previous issue certificate validity date was until 12 March 2021

This organisation was previously certified to OHSAS 18001 since 07 May 2015

Authorised by



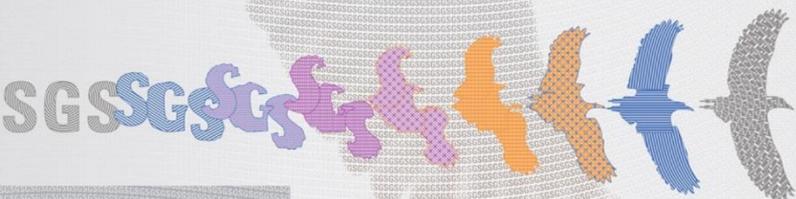
SGS United Kingdom Ltd
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com

HC SGS 45001 2018 0318

Page 1 of 1




0005



This document is a Web version of SGS certificate for electronic use exclusively. It shall only be available by clicking on SGS Certification Mark which has been posted on Your website. It shall not be printed in anyway. This document is copyright protected. No content or appearance may be reproduced without the express written permission of SGS. Any misuse, alteration, forgery or falsification is unlawful.

Apéndice 4. Certificación BASC



BASC
BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

World BASC Organization

Certifies that:
Certifica que:

PAPELERA NACIONAL S.A.

Av. Papelera Nacional S/N

Has been audited and approved based on the BASC International Norm and Standards, Version 5-2017, in Line with C-TPAT Minimum Security Requirements, under Standard No. 5.0.1. Scope: Paper and Paperboard Manufacturing Activities in Marcelino Maridueña, Ecuador.

Ha sido evaluada y aprobada con respecto a la Norma y Estándares Internacionales BASC Versión 5-2017, alineado con Requerimientos Mínimos de Seguridad C-TPAT, bajo el Estándar No. 5.0.1. Alcance: Fabricación de Papel y Cartón en Marcelino Maridueña, Ecuador.

This certificate is subject to continued compliance with the BASC International Norm and Standards pertinent to the certified company.

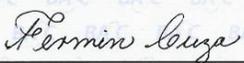
Esta aprobación está sujeta al cumplimiento continuo de la Norma y Estándares Internacionales BASC correspondientes a la empresa certificada.

Certification / Certificación N° ECUGYE00178-1-10

Issued/Expedición: **2022-01-16**



Expires/Vencimiento: **2023-01-16**







Fermin Cuza
Presidente Internacional
World BASC Organization

Francisco Mosquera Aulestia
Presidente Junta Directiva
BASC Ecuador

Fabricio Muñoz Mackliff
Director Ejecutivo
BASC Guayaquil

Security Code WBO: 46312

Apéndice 5. Certificación FSC

Certificate SGSCH-COC-008100

The Organization

PAPELERA NACIONAL S.A.

Av. Papelera Sn. - Guayaquil., Ecuador

SGS

has been assessed and certified as meeting the requirements of

FSC™ Chain-of-Custody

The company was assessed against the following standards

FSC-STD-40-004 V3-1 - Chain of Custody Certification

FSC-STD-40-007 V2-0 Sourcing reclaimed material for use in FSC Product Groups or FSC Certified Projects – April 2011

FSC-STD-50-001 Requirements for use of the FSC trademarks by Certificate Holders

for the products detailed in the scope below:

The Scope of Registration appears on page 2 of this certificate

This certificate is valid from 30 August 2022 until 29 August 2027 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.

Issue 3. Certified since 30 August 2017.

Authorised by _____ Authorised by _____

SGS Société Générale de Surveillance SA

1, Place des Alpes, 1201 Geneva, Switzerland

t +41 (0)22 739 91 11 - www.sgs.com

The validity of this certificate shall be verified on <http://info.fsc.org/> For the full list of product groups covered by the certificate see <http://info.fsc.org/> This certificate itself does not constitute evidence that a particular product supplied by the certificate holder is FSC-certified (or FSC Controlled Wood). Products offered shipped or sold by the certificate holder can only be considered covered by the scope of this certificate when the required FSC claim is clearly stated on sales and delivery documents. The certificate remains the property of SGS. The certificates and all copies or reproductions shall be returned or destroyed if requested by SGS.



This document is an authentic electronic certificate for Client' business purposes use only. Printed version of the electronic certificate are permitted and will be considered as a copy. This document is issued by the Company subject to SGS General Conditions of certification services available on Terms and Conditions | SGS. Attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdictional clauses contained therein. This document is copyright protected and any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful.



Certificate SGSCH-COC-008100, continued

SGS

PAPELERA NACIONAL S.A.

FSC™ Chain-of-Custody

Compra de fibra recuperada pre consumo y post consumo, para la producción y venta de bobinas de papel corrugado medio (CM), test liner (TL), faldones, resmas de papel Kraft (PADS) y ribetes FSC 100% Recycled por sistema de transferencia. Compra de bobinas de papel FSC 100%, FSC Mix y FSC Controlled Wood para la producción y venta de cajas corrugadas, láminas corrugadas y particiones por sistema de porcentajes.

Purchase of pre-consumer and post-consumer recovered fiber, for the production and sale of medium corrugated paper rolls (CM), test liners (TL), skirts, reams of Kraft paper (PADS) and FSC 100% Recycled trims by transfer system . Purchase of FSC100%, FSC Mix and FSC Controlled Wood paper rolls for the production and sale of corrugated boxes, corrugated sheets and partitions by percentage system.



The mark of responsible forestry

This document is an authentic electronic certificate for Client business purposes use only. Printed version of the electronic certificate are permitted and will be considered as a copy. This document is issued by the Company subject to SGS General Conditions of certification services available on Terms and Conditions | SGS. Attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdictional clauses contained therein. This document is copyright protected and any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful.



Apéndice 6. Instrumento aplicado a proveedores

Encuesta a proveedores

A continuación, se presenta una serie de preguntas que se deben contestar en una escala del 1 al 5 donde 1 significa nunca y 5 siempre, de acuerdo a las situaciones que se interrogan a través de las mismas, para una mejor comprensión se presenta a continuación la tabla de valores:

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La recolección de los datos es de forma confidencial por lo que se espera total sinceridad en sus respuestas, logrando con ello obtener información importante para el desarrollo del estudio y que esta sea verídica y confiable.

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Su empresa analiza si cumple o no con todos los requisitos para poder atender los requerimientos? | - | - | - | - | - |
| Cotización / oferta | | | | | |
| Propuesta Técnica | | | | | |
| ¿Analiza la respuesta de sus clientes sobre la aceptación de partes y piezas de Papelera Nacional, guardando registros de dicha actividad como servicio al cliente? | | | | | |
| ¿Toma acciones sustentadas en el resultado de la evaluación realizada? | | | | | |
| ¿Ejecutan un procedimiento sistemático para la vigilancia de quejas u observaciones de los Papelera Nacional? | | | | | |
| ¿Registra las quejas / observaciones de los Papelera Nacional y forma resultados estadísticos de las mismas? | | | | | |
| ¿Papelera Nacional puede conocer el plazo de entrega y visualizar el cumplimiento de este luego de su entrega? | | | | | |
| ¿Su empresa tiene definido un proceso para solucionar atrasos en entrega de partes y piezas a Papelera Nacional? | | | | | |
| ¿Su empresa otorga partes y piezas con garantía? | | | | | |
| ¿Su empresa ofrece soporte técnico a sus clientes por sus partes y piezas? | | | | | |

Apéndice 7. Instrumento aplicado a clientes internos

Encuesta a clientes internos

A continuación, se presenta una serie de preguntas que se deben contestar en una escala del 1 al 5 donde 1 significa nunca y 5 siempre, de acuerdo a las situaciones que se interrogan a través de las mismas, para una mejor comprensión se presenta a continuación la tabla de valores:

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La recolección de los datos es de forma confidencial por lo que se espera total sinceridad en sus respuestas, logrando con ello obtener información importante para el desarrollo del estudio y que esta sea verídica y confiable.

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Previo a la realización del pedido de materiales, ¿Revisa si contamos con stock del mismo ítem o alternativas para atender la necesidad? | | | | | |
| ¿Evalúa la Propuesta Técnica? | | | | | |
| ¿Evalúa tiempo de entrega, precio y condiciones de pago? | | | | | |
| ¿Guarda registros de todos sus pedidos de materiales? | | | | | |
| ¿Tiene pedidos de materiales urgentes? | | | | | |
| ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para la atención urgencias, quejas u observaciones sus pedidos de materiales? | | | | | |
| ¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento del mismo, antes y luego de cerrar el pedido de materiales? | | | | | |
| ¿Tiene establecida una solución alterna para afrontar retrasos en la ejecución y finalización de la atención del pedido de materiales? | | | | | |
| ¿Aprueba sus ofertas en plazos no mayores a 1 mes? | | | | | |
| ¿Considera que se puede mejorar el proceso de compras? | | | | | |

Apéndice 8. Instrumento de entrevista

Guía de entrevista

1. ¿Considera usted que es indispensable implementar mejoras para el abastecimiento oportuno?
2. ¿Conoce de estrategias de abastecimiento?
3. ¿Evalúa cada compra y bajo qué método?
4. ¿Es prudente incrementar el inventario o mejorar estrategias?
5. ¿Conoce a detalle el proceso de compras?
6. ¿Le parece que el proceso actual se puede mejorar y cómo?
7. ¿Son pasos prudentes e indispensables o se requieren que sean actualizados?
8. ¿Cuenta con herramientas para revisar abastecimiento, montos, usuarios y status?
9. ¿Cómo define prioridades?

Apéndice 9. Resultados individualizados de las entrevistas

- Jefe de compras – Ing. César Valarezo
- Asistente de Compras – Ing. Edison Jácome, Ing. Darwin Castillo e Ing. Cinthya Landy
- Usuario Líder: Gerente de Operaciones Ing. Julio Tobar

1. ¿Considera usted que es indispensable implementar mejoras para el abastecimiento oportuno?

- CV: Si, porque existen mejores herramientas y técnicas de negociación para mantener inventario seguro y con el mejor costo

- EJ: Si
- CL: Si
- JT: Si, porque es importante siempre innovar con eficiencia y eficacia, considerando como prioridad los requerimientos de nuestros clientes

2. ¿Conoce de estrategias de abastecimiento?

- CV: Si, se deben aplicar en esta empresa y siempre mejorar
- EJ: Si
- CL: Si
- JT: Varios acuerdos con los Proveedores para garantizar el inventario a tiempo y poder cumplir con los clientes tales como consignación, etc.

3. ¿Evalúa cada compra y bajo qué método?

- CV: Si, con indicadores trimestrales
- EJ: No
- CL: No
- JT: Realizo seguimiento al tiempo de entrega de pedidos urgentes que afectan a la correcta operatividad.

4. ¿Es prudente incrementar el inventario o mejorar estrategias?

- CV: Mejorar estrategias
- EJ: Mejorar estrategias
- CL: Mejorar estrategias
- JT: Mejorar estrategias directo con Proveedor, ellos pueden manejar inventario

5. ¿Conoce a detalle el proceso de compras?

- CV: Si, para mejorar
- EJ: Si, lo aplico
- CL: Si, lo aplico
- JT: En general, formo parte de una etapa importante de decisiones.

6. ¿Le parece que el proceso actual se puede mejorar y cómo?

- CV. Si, con mejores estrategias y técnicas
- EJ: Si
- CL: Si
- JT: Si

7. ¿Son pasos prudentes e indispensables o se requieren que sean actualizados?

- CV: Debe actualizarse para urgencias
- EJ: Prudentes
- CL: Prudentes
- JT: Mejorar y actualizar

8. ¿Cuenta con herramientas para revisar abastecimiento, montos, usuarios y status?

- CV: SIEP, Excel y correos
- EJ: SIEP, Excel y correos
- CL: SIEP, Excel y correos
- JT: SIEP, Excel y correos

9. ¿Cómo define prioridades?

- CV: lo informa el usuario
- EJ: lo informa el usuario
- CL: lo informa el usuario
- JT: lo informa el usuario



Marcelino Maridueña, 29 de mayo del 2023

Atención a:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Mediante la presente carta confirmamos que la Ingeniera Rudys Andrea Sierra Barcia portadora de la cédula de identidad # 0924882202 puede realizar en Papelera Nacional S.A su trabajo de titulación para la obtención de su grado académico de cuarto nivel como Magíster en Negocios Internacionales, de esta manera tanto la Academia con nuestra Empresa se verán beneficiados de las conclusiones y recomendaciones de esta tesis.

Atentamente,



Ing. César Valarezo O.
Jefe de Compras
Papelera Nacional S.A



Econ. Jorge Lewis C.
Gerente cadena de abastecimiento
Papelera Nacional S.A

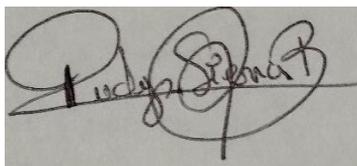
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Sierra Barcia Rudys Andrea, con C.C: # 0924882202 autora del trabajo de titulación: Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A , previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2023



Nombre: Sierra Barcia, Rudys Andrea

C.C: 0924882202

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |
|---|---|-------------------------------------|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN | | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Estrategias de abastecimiento y compras en la cadena de Suministros de Papelera Nacional S.A | |
| AUTORA | Sierra Barcia Rudys Andrea | |
| TUTOR | Econ. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, PH.D. | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Sistema de Posgrado | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: | Maestría en Negocios Internacionales | |
| GRADO OBTENIDO: | Magíster en Negocios Internacionales | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 18 septiembre 2023 | No. DE PÁGINAS: 102 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Investigación Fundamental De Modelos En Empresas | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Estrategias, Abastecimiento, Producto, Compra, Satisfacción | |
| RESUMEN/ABSTRACT: | | |
| <p>El presente trabajo se desarrolla en torno al objetivo de implementar estrategias de abastecimiento en el área de compras de Papelera Nacional S.A para optimizar recursos operativos de la empresa. Para ello se utilizó un método deductivo de tipo transversal y de alcance exploratorio, considerando un diseño no experimental y de enfoque mixto. Los instrumentos utilizados son la encuesta dirigida a proveedores que consta de 9 preguntas y dirigida a clientes internos que posee 10 ítems; también se utiliza la entrevista con un total de 9 preguntas. De acuerdo a estas se obtiene como resultados que las acciones que se toman producto de las evaluaciones de satisfacción, el 41% de los proveedores expresaron que la empresa siempre toma en cuenta esta actividad; El 42% de los encuestados aseguran que nunca han implementado un procedimiento sistemático para la atención de quejas u observaciones de los clientes; El 59% de los encuestados comentaron que siempre establecen un procedimiento de trabajo sistemático para afrontar retrasos en la ejecución y finalización del servicio; asimismo en torno a los clientes el 51% de los encuestados siempre evalúan las propuestas técnicas que reciben de los proveedores y El 42% de los encuestados expresan que nunca realizan pedidos de materiales urgentes. Como conclusión se determina que las estrategias de abastecimiento se enfocan en el concepto de valor y buscan no solo ahorrar en cada transacción, sino también mantener una buena relación con los proveedores, facilitar negociaciones y encontrar nuevas formas de optimizar procesos y recursos, por lo que la organización necesita realizar mejoras en sus procesos de abastecimiento y compras para obtener efectividad con efectividad.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: 0994663358 | E-mail: rudysita@hotmail.com |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: | Nombre: María Teresa Alcívar Avilés | |
| | Teléfono: +593-4-3804600 | |
| | E-mail: teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |