



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL  
UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

Tesis previa a la a obtención del título de  
**“MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE MÉTODOS MODERNOS DE ALMACENAMIENTO Y ABASTECIMIENTO  
PARA UNA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS Y PROPUESTA  
DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN A LOS PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN DE  
CORPORACIÓN FERNÁNDEZ EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL**

**AUTORES**

**Ing. Pedro Sinchi Zumba**

**Ing. Nicolás Sumba Nacipucha**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Jerry Iturburo MBA.**

**Noviembre, 2012**

**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, Noviembre de 2012

---

Ing. Pedro Sinchi

C.I.: 0920049582

---

Ing. Nicolás Sumba

C.I.: 0921972592

## **DEDICATORIA**

Nuestra tesis la dedicamos con amor y cariño, a ti Dios que nos diste la oportunidad de vivir y de regalarnos una familia maravillosa.

También está dedicado a nuestros padres, maestros y familia por todo su apoyo incondicional que nos brindaron durante todo este periodo de desarrollo profesional y nuestra vida estudiantil.

Pedro Sinchi

Nicolás Sumba

## **AGRADECIMIENTO**

Con mucho cariño principalmente a nuestros padres que nos dieron la vida y han estado con nosotros en todo momento, por darnos una carrera para nuestro futuro y por creer en nosotros, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándonos y brindándonos todo su amor, por todo esto les agradecemos de todo corazón el que estén a nuestro lado.

Los queremos de todo corazón y este trabajo que nos llevó un año hacerlo es para ustedes, solamente les estamos devolviendo lo que ustedes nos dieron en un principio.

Y a nuestros profesores por confiar en nosotros, agradecemos el haber tenido unos profesores tan buenas personas. Nunca los olvidaremos.

Pedro Sinchi

Nicolás Sumba

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Identificación y valoración de problemas.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Diagnóstico del problema.....	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Variables de la investigación.....	5
1.4.1. Variable independiente.....	5
1.4.1.1. Indicadores.....	5
1.4.2. Variable dependiente.....	5
1.4.2.1. Indicadores.....	5
1.5. Objetivo general de la Investigación.....	6
1.6. Objetivos específicos de la investigación.....	6

1.7.	Justificación de la Investigación .....	6
1.8.	Delimitación .....	7
1.9.	Hipótesis.....	8
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>9</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	.....	<b>9</b>
2.1.	Logística .....	9
2.1.1.	Tipos de Logística .....	12
2.1.1.1.	Logística de aprovisionamiento.....	12
2.1.1.2.	Logística de distribución.....	14
2.1.1.2.1.	Tipos de Transporte utilizados en la Logística de Distribución 16	
2.1.1.2.1.1.	Flota Propia .....	17
2.1.1.2.1.2.	Flota Alquilada.....	17
2.1.1.3.	Logística de producción .....	19
2.1.1.4.	Logística Verde .....	21
2.1.1.5.	Logística Inversa.....	23
2.1.2.	Método On Time In Full.....	24
2.1.2.1.	Cubo OTIF .....	26
2.1.2.1.1.	Reportes generados en un Cubo OTIF .....	26
2.1.2.2.	Cubo XPAFE.....	27
2.1.2.2.1.	Reportes generados en un Cubo XPAFE.....	27
2.1.2.3.	Promesa de servicio mediante el uso del método OTIF .....	28
2.1.3.	Método Just in Time .....	28
2.1.3.1.	Ventajas del método JIT .....	29

2.1.3.2.	Desventajas del método JIT .....	30
2.1.4.	Sistemas de Almacenamiento Logístico Modernos .....	31
2.1.4.1.	Métodos tradicionales .....	31
2.1.4.2.	Métodos no tradicionales .....	33
2.1.5.	Cadena de suministros .....	35
2.1.5.1.	Planeación de la cadena de suministro .....	37
2.2.	Sistema de Gestión de almacenes .....	38
2.2.1.	Beneficios de un WMS .....	39
2.2.2.	Almacén .....	39
2.2.2.1.	Zonas de un almacén.....	40
2.2.2.1.1.	Zonas especializadas de los almacenes .....	40
2.2.2.1.1.1.	Cámaras frigoríficas.....	41
2.2.2.1.1.2.	Devoluciones .....	42
2.2.2.1.1.3.	Pallets vacíos.....	42
2.2.2.1.1.4.	Muelles .....	43
2.3.	Comercialización .....	44
2.3.1.	Procesos que comprende la comercialización .....	45
2.3.1.1.	Compras .....	46
2.3.1.2.	Ventas.....	47
2.3.1.2.1.	Tipos de ventas .....	48
2.3.1.3.	Inventarios .....	48
2.3.2.	Redes de Comercialización .....	50
2.3.3.	Servicio al cliente .....	53
2.3.3.1.	Importancia del Servicio al cliente .....	53

2.3.3.2.	Cliente Interno.....	54
2.3.3.3.	Cliente Externo .....	56
2.4.	Dirección de Operaciones.....	57
2.5.	Variables de la investigación.....	59
2.5.3.	Variable independiente.....	59
2.5.3.2.	Indicadores .....	59
2.5.4.	Variable dependiente .....	60
2.5.4.2.	Indicadores .....	60
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>61</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	.....	<b>61</b>
3.3.	Modalidad de la investigación.....	61
3.3.1.	Método de la Observación.....	61
3.2.	Unidades de observación .....	62
3.3.	Población y muestra .....	62
3.3.1.	Población .....	62
3.3.2.	Muestra .....	63
3.4.	Operacionalización de las variables.....	64
3.5.	Instrumento de recolección de datos .....	64
3.6.	Procedimiento de la investigación.....	66
3.7.	Análisis de los datos .....	67



<b>CAPÍTULO IV</b> .....	68
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	68
4.1. Introducción .....	68
4.1.1. Líneas de productos.....	70
4.1.2. Proceso de Logística de Corporación Fernández.....	71
4.2. Proceso de investigación .....	73
4.2.1. Encuestas realizadas a los administradores de los almacenes.....	73
4.2.2. Encuestas realizadas al personal de logística de la Corporación Fernández.....	100
4.2.3. Entrevistas realizadas a expertos.....	114
4.2.4. Observación.....	127
4.3. Análisis de la investigación .....	129
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	135
<b>5. LA PROPUESTA</b> .....	135
5.1. Introducción .....	135
5.2. Objetivos de la propuesta .....	135
5.2.1. Objetivo general de la propuesta.....	135
5.2.2. Objetivos específicos .....	135
5.3. Desarrollo del plan de optimización .....	136
5.3.1. Capacitación .....	136
5.3.1.1. Beneficios de las capacitaciones.....	137
5.3.1.1.1. Beneficios organizacionales.....	137
5.3.1.1.2. Beneficios para el individuo que favorecen a la organización	

5.3.1.1.3. Beneficios en las relaciones humanas .....	138
5.3.2. Comunicación organizacional.....	138
5.3.3. Contratación de Recurso Humano .....	143
5.3.4. Mejoras en el sistema informático .....	145
5.3.5. Flota .....	149
5.3.6. Mejora en la Infraestructura.....	150
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>153</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>153</b>
6.1. Conclusiones .....	153
6.2. Recomendaciones .....	155
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>157</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>161</b>
Anexo 1.- Evaluación de entrevistas y encuestas.....	161
Anexo 2.- Cuestionario de encuesta realizada a los administradores de los almacenes de la Corporación Fernández. ....	170
Anexo 3.- Cuestionario de encuesta realizada al personal de logística de la Corporación Fernández.....	176
Anexo 4.- Entrevista realizadas a expertos.....	180
Anexo 5.- Detalles del Plan de Optimización .....	183
Anexo 6.- Visita a la Planta de la Corporación Fernández.....	190

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2. 1 DIFICULTADES DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO JIT ....	30
CUADRO 2. 2 ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	52
CUADRO 2. 3 TEMAS INMERSOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE .....	54
CUADRO 3. 1 MUESTRA.....	63
CUADRO 3. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	64
CUADRO 3. 3 DESCRIPCIÓN DE 5W 2H.....	66
CUADRO 4. 1 PRODUCTOS DE CORPORACIÓN FERNÁNDEZ .....	70
CUADRO 4. 2 ALMACÉN .....	77
CUADRO 4. 3 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO.....	78
CUADRO 4. 4 ENTREGA DE PEDIDOS .....	79
CUADRO 4. 5 PEDIDOS A TIEMPO .....	80
CUADRO 4. 6 PRODUCTOS EN BUEN ESTADO .....	81
CUADRO 4. 7 FACILIDADES PARA LA DESCARGA DE PRODUCTOS....	82
CUADRO 4. 8 INFRAESTRUCTURA NECESARIA DE ALMACENAMIENTO .....	83
CUADRO 4. 9 DESCARGA DE PRODUCTOS.....	84
CUADRO 4. 10 DÍAS DE ANTICIPACIÓN PARA PEDIDOS .....	85
CUADRO 4. 11 PEDIDOS POR SEMANA.....	86
CUADRO 4. 12 TONELADAS DE POLLO PEDIDAS.....	87
CUADRO 4. 13 TONELADAS DE CARNE PEDIDAS .....	88
CUADRO 4. 14 TONELADAS DE CERDO PEDIDAS.....	89
CUADRO 4. 15 TONELADAS DE EMBUTIDOS SOLICITADAS.....	90
CUADRO 4. 16 TONELADAS DE OTROS PEDIDOS SOLICITADOS.....	91
CUADRO 4. 17 TONELADAS FALTANTES DE POLLO.....	92
CUADRO 4. 18 TONELADAS FALTANTES DE CARNE .....	93
CUADRO 4. 19 TONELADAS FALTANTES DE CERDO.....	94
CUADRO 4. 20 TONELADAS FALTANTES EN EMBUTIDOS .....	95
CUADRO 4. 21 TONELADAS FALTANTES EN OTROS PRODUCTOS ....	96

CUADRO 4. 22 PERSONAL DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ.....	100
CUADRO 4. 23 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN APLICADO.....	101
CUADRO 4. 24 MEJORAS EN LA DISTRIBUCIÓN.....	102
CUADRO 4. 25 ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.....	103
CUADRO 4. 26 TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS .....	104
CUADRO 4. 27 TECNOLOGÍA DE ABASTECIMIENTO.....	105
CUADRO 4. 28 ALMACENAMIENTO EN PLANTA .....	107
CUADRO 4. 29 ALMACENAMIENTO EN ALMACENES .....	108
CUADRO 4. 30 CODIFICACIÓN PARA LAS PREGUNTAS AL PERSONAL DE LOGÍSTICA .....	109
CUADRO 4. 31 MÉTODO DE OBSERVACIÓN.....	127
CUADRO 5. 1 MATRIZ DE COMUNICACIÓN DE GRUPOS PRIMARIOS	140
CUADRO 5. 2 DETALLE DE RECURSO HUMANO .....	145
CUADRO 5. 3 CÁLCULO DEL NÚMERO DE ESTIBADORES .....	145
CUADRO 5. 4 MÓDULOS DE SOFMAKER.....	146
CUADRO 5. 5 DETALLE DEL MÓDULO DE INVENTARIOS .....	148
CUADRO 5. 6 DETALLE PARA LA ELABORACIÓN DEL TÚNEL.....	151
CUADRO 5. 7 DETALLES DEL PLAN DE OPTIMIZACIÓN .....	152

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2. 1 CONTROL DE LOGÍSTICA .....	10
FIGURA 2. 2 LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO .....	12
FIGURA 2. 3 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN .....	14
FIGURA 2. 4 FLOTAS DE DISTRIBUCIÓN .....	18
FIGURA 2. 5 LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN .....	19
FIGURA 2. 6 LOGÍSTICA VERDE .....	24
FIGURA 2. 7 MÉTODO DE ALMACENAMIENTO TIPO BULTO.....	31
FIGURA 2. 8 ALMACENAMIENTO DE CAJÓN .....	32
FIGURA 2. 9 ESTANTERÍAS CON ARCAS .....	32
FIGURA 2. 10 ALMACENAMIENTO AUTOMATIZADO .....	33
FIGURA 2. 11 ALMACENAMIENTO TIPO CARRUSEL .....	34
FIGURA 2. 12 CADENA DE SUMINISTROS .....	35
FIGURA 2. 13 ESPACIOS PARA DEVOLUCIONES .....	42
FIGURA 2. 14 PALLETS VACÍOS .....	43
FIGURA 2. 15 MUELLES.....	43
FIGURA 2. 16 MUNDO DE LA COMERCIALIZACIÓN .....	44
FIGURA 2. 17 COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS .....	49
FIGURA 2. 18 DIFERENTES REDES DE DISTRIBUCIÓN .....	50
FIGURA 2. 19 CLIMA LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS.....	55
FIGURA 2. 20 RELACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y EL CLIENTE EXTERNO .....	56
FIGURA 2. 21 DINÁMICA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES .....	59
FIGURA 4. 1 LOGO DE AVÍCOLA FERNÁNDEZ (ANTERIOR) .....	68
FIGURA 4. 2 LOGO DE CORPORACIÓN FERNÁNDEZ (ACTUAL) .....	69
FIGURA 4. 3 PROCESO DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ.....	72
FIGURA 4. 4 ALMACÉN.....	77
FIGURA 4. 5 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO .....	78
FIGURA 4. 6 ENTREGA DE PEDIDOS .....	79

FIGURA 4. 7 PEDIDOS A TIEMPO .....	80
FIGURA 4. 8 PRODUCTOS EN BUEN ESTADO .....	81
FIGURA 4. 9 FACILIDADES PARA LA DESCARGA DE PRODUCTOS.....	82
FIGURA 4. 10 INFRAESTRUCTURA NECESARIA DE ALMACENAMIENTO .....	83
FIGURA 4. 11 DESCARGA DE PRODUCTOS.....	84
FIGURA 4. 12 DÍAS DE ANTICIPACIÓN PARA PEDIDOS .....	85
FIGURA 4. 13 PEDIDOS POR SEMANA.....	86
FIGURA 4. 14 TONELADAS DE POLLO PEDIDAS.....	87
FIGURA 4. 15 TONELADAS DE CARNE PEDIDAS .....	88
FIGURA 4. 16 TONELADAS DE CERDO PEDIDAS.....	89
FIGURA 4. 17 TONELADAS DE EMBUTIDOS SOLICITADAS .....	90
FIGURA 4. 18 TONELADAS DE OTROS PEDIDOS SOLICITADOS.....	91
Figura 4. 19 TONELADAS FALTANTES DE POLLO .....	92
FIGURA 4. 20 TONELADAS FALTANTES DE CARNE .....	93
FIGURA 4. 21 TONELADAS FALTANTES DE CERDO.....	94
FIGURA 4. 22 TONELADAS FALTANTES EN EMBUTIDOS .....	95
FIGURA 4. 23 TONELADAS FALTANTES EN OTROS PRODUCTOS .....	96
FIGURA 4. 24 PERSONAL DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ.....	100
FIGURA 4. 25 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN APLICADO.....	101
FIGURA 4. 26 MEJORAS EN LA DISTRIBUCIÓN.....	102
FIGURA 4. 27 ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.....	103
FIGURA 4. 28 TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS .	104
FIGURA 4. 29 TECNOLOGÍA DE ABASTECIMIENTO .....	106
FIGURA 4. 30 ALMACENAMIENTO EN PLANTA .....	107
FIGURA 4. 31 ALMACENAMIENTO EN ALMACENES .....	108
FIGURA 5. 1 ENFOQUE GERENCIAL .....	137
FIGURA 5. 2 TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	142

FIGURA 5. 3 RECURSO HUMANO.....	143
FIGURA 5. 4 POSIBLE ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE LOGÍSTICA .....	144
FIGURA 5. 5 ÁREA DE FACTURACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	146
FIGURA 5. 6 SOFMAKER .....	147
FIGURA 5. 7 SIMULACIÓN DE SOFTWARE .....	148
FIGURA 5. 8 PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ.....	149
FIGURA 5. 9 TÚNEL UTILIZADO PARA LA CARGA DE PRODUCTOS ...	150
Figura 5. 10 DEMORA EN EL PROCESO DE DESPACHO .....	150
FIGURA 5. 11 ÁREA DE DESPACHO.....	151



## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

### **UNIDAD DE POSGRADO**

*“Estudio de métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil”*

**Autores:** Ing. Pedro Sinchi, petersin9@hotmail.com

Ing. Nicolás Sumba, nicolas\_sumba@hotmail.com

**Tutor:** Ing. Jerry Iturburo MBA., jiturburo@ups.edu.ec

*Maestría en Administración de Empresas*

*2012*

*Investigación en modelos de empresa*

*Palabras claves: Logística, Sistema de Gestión de Almacenes, Comercialización, Dirección de Operaciones*

### **RESUMEN**

El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento que deben tener las comercializadoras de producto cárnicos para que de esta manera se pueda dar un plan de optimización para mejorar la logística de la Corporación Fernández, en cuanto a la distribución de sus productos dentro de la Ciudad de Guayaquil. Es de conocimiento del personal de las empresas que la logística es un proceso muy importante de la cadena de valor el cual debe darse de la mejor manera con el fin de poder cumplir metas organizacionales, esta operación requiere también de un buen manejo del personal capacitado y de una buena dirección gerencial. En el proyecto planteado se van a detallar temas que son de relevancia para el desarrollo de la propuesta, así como se van a establecer las respectivas entrevistas y encuestas que sirvieron de base para poder sustentar el desarrollo de la tesis. Se espera poder brindar una opción de mejora para la empresa de estudio, y así de esta forma se fomente su crecimiento interno y externo. Al culminar el proyecto de investigación se plasmarán las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a perfeccionar el cumplimiento de lo propuesto.





**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIT OF POSTGRADUATE**

“Study of modern methods of storage and supply for a marketer of meat products and proposed a plan to optimize the distribution points Fernández Corporation in the city of Guayaquil.”

**Authors:** Ing. Pedro Sinchi, petersin9@hotmail.com

Ing. Nicolás Sumba, nicolas\_sumba@hotmail.com

**Tutor:** Ing. Jerry Iturburo MBA., jiturburo@ups.edu.ec

*Master in Business Administration*

*2012*

*Research on business models*

*Keywords: Logistics, Warehouse Management System, Marketing, Operations Management*

**ABSTRACT**

The following research aims to define the modern methods of storage and supply that marketers should have the meat product so that in this way can make a plan to improve logistics optimization Corporation Fernandez in the distribution of its products within the City of Guayaquil. Staff is aware of companies that logistics is a very important process of the value chain which must be in the best way to be able to meet organizational goals, this operation also requires good management and skilled staff management of good governance. The proposed project will be detailed issues that are relevant to the development of the proposal and are to establish the respective interviews and surveys were the basis to sustain the development of the thesis. Hopes to provide an upgrade option for the company to study, and so in this way by encouraging its internal and external growth. Upon completion of the research project will translate the findings and recommendations to help improve compliance with the proposed.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente con la globalización de los mercados y la apertura de fronteras, las empresas se enfrentan a la competitividad y al reto de ser de cada día más eficientes, tanto en sus costos como en el producto final ofrecido al cliente, es aquí donde la logística juega un rol importante para conseguir la anhelada eficiencia y poder satisfacer al cliente con un producto de calidad y en el momento oportuno.

Definir estrategias logísticas aplicables contribuye a la creación de valor para el producto o servicio, además de lograr sustanciales reducciones de costos y es aquí donde los constantes avances tecnológicos facilitan esta tarea a las empresas.

La aplicación de métodos modernos y tecnológicos, tales como sistemas informáticos integrados (ERP , MRP) en el área de planeación de recursos y sistemas de información geográfica (GIS) en el área de ruteo de distribución han aportado mejoras importantes a las empresas para garantizar la disponibilidad de su producto e incrementar su participación en el mercado.

Este proyecto centrará sus esfuerzos en evaluar los procesos logísticos y de distribución en Corporación Fernández, así como proponer métodos modernos y aplicables a la empresa para reducir costos y lograr un continuo abastecimiento en cada uno de los almacenes o puntos de venta.

Dentro del capítulo I, se planteará todo lo referente al problema, su contexto, delimitación, así como el diagnóstico del mismo.

En el capítulo II, se encuentra lo que es el marco Teórico, donde hallaremos temas que están inmersos en el proyecto de investigación y van a servir de apoyo para un mejor entendimiento de lo planteado.

En lo que se refiere al capítulo III, se encuentra plasmado la metodología utilizada en el proyecto de investigación, indicando la modalidad y el procedimiento desarrollado en la investigación.

El capítulo IV, muestra el análisis y la interpretación de todos los datos recolectados con los instrumentos de investigación.

En el capítulo V, se detalla la propuesta como lo es el plan de optimización a los puntos de distribución Corporación Fernández, en la Ciudad de Guayaquil.

Para poder tener un conocimiento global de la información recolectada y de las mejoras que se pueden dar para el problema en el capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar con el trabajo de investigación se presentan la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

El problema de estudio se enfoca en la falta de optimización que existe en los métodos utilizados en la logística de la distribución de los productos de la Corporación Fernández dentro de la Ciudad de Guayaquil.

Con el trabajo de investigación se busca poder estudiar los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos con la finalidad de poder tener una pauta y desarrollar un plan de logística efectivo para la Corporación.

### **1.1. Identificación y valoración de problemas**

Al determinar que la logística es un proceso en el cual las empresas deben estar pendientes de tener una buena dirección, ya que de esta va a depender que el producto sea trasladado al consumidor final, es importante que la Corporación Fernández, una empresa que ha ido creciendo con el pasar del tiempo y ha ganado un buen posicionamiento en el mercado, tenga un buen plan de logística que le ayude a mejorar los procesos de la producción y despacho de sus productos.

La creciente y variable demanda de los productos cárnicos hace necesario el estudio e investigación de nuevas formas de almacenamiento y abastecimiento de los productos a los distintos puntos de venta, de esta manera el producto siempre esté disponible para el cliente cuando lo requiera.

El constante crecimiento de los costos que generan las tareas logísticas motivan a analizar y optimizar los recursos que se utilizan para esta actividad, garantizando que los productos o servicios estarán disponibles para el cliente en el lugar y el momento oportuno.

Este proyecto se enfocará en la búsqueda de nuevos y mejores procesos operativos para cada una de las líneas de producción de Corporación Fernández, así como del almacenamiento de los productos y de su óptimo abastecimiento a los diferentes puntos de venta.

Buscando plantear nuevas formas de coordinación logística y de almacenamiento las cuales sirvan de gran ayuda en los pasos que se realizan desde que el producto es procesado hasta el abastecimiento a los diferentes puntos de ventas.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Diagnóstico del problema**

La Corporación Fernández, es una empresa conocida en el mercado, puesto que se dedica a la crianza, faena y comercialización de lo que son productos cárnicos y otras líneas de productos.

A pesar de ser una empresa que tiene un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, no se puede soslayar que necesita mejorar la logística en cuanto a la distribución de sus productos en la Ciudad de Guayaquil, la cual ha tenido falencias por la falta de organización con los diferentes jefes de áreas de la empresa y a la vez los mecanismos que utilizan para realizar un despacho.

La falta de más túneles para el despacho y la adquisición de más vehículos para la transportación de los productos, son puntos que se buscan solucionar con el nuevo plan de optimización que se va a plantear, a más de

mejorar la coordinación en la distribución con los diferentes puntos de ventas de la ciudad de Guayaquil.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo estudiar los métodos modernos de abastecimiento y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos?

¿Cómo desarrollar un plan que optimice el proceso de logística de la distribución de los productos de la Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil?

### **1.4. Variables de la investigación**

#### **1.4.1. Variable independiente**

Estudio de los métodos modernos de abastecimiento y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos.

##### **1.4.1.1. Indicadores**

1. Entrevistas a expertos del tema.

#### **1.4.2. Variable dependiente**

Propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la ciudad de Guayaquil.

##### **1.4.2.1. Indicadores**

Porcentaje de Despachos realizados a tiempo.

Porcentaje Reducción en tiempos de despacho.

Costo por unidad despachado.

Porcentaje Optimización del espacio.

Porcentaje Entregas a tiempo.  
Porcentaje Despachos completos.  
Porcentaje Disponibilidad de producto en los puntos de venta.  
Porcentaje Cumplimiento del plan de despacho.  
Porcentaje Reducción en tiempos de entrega.  
Nivel de servicio al cliente.

### **1.5. Objetivo general de la Investigación**

- Estudiar los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para un comercializadora de productos cárnicos.

### **1.6. Objetivos específicos de la investigación**

- Identificar los inconvenientes presentados por el mal sistema logístico en una empresa.
- Evaluar el sistema de distribución hacia comercializadoras de productos cárnicos.
- Determinar la percepción de los trabajadores en cuanto al sistema de almacenamiento y abastecimiento de la empresa.

### **1.7. Justificación de la Investigación**

La competencia e incremento de la demanda en el mercado de productos cárnicos obliga a Corporación Fernández a estar preparada con métodos logísticos modernos para sobrellevar estas situaciones y diferenciar sus productos de los competidores, logrando abastecer eficientemente sus puntos de ventas y garantizando así una completa disponibilidad del producto, lo cual ha tenido hasta ahora una constante falencia en los procesos logísticos de la Corporación.

Gran parte de las empresas han tenido este tipo de inconvenientes logísticos y Corporación Fernández, no es la excepción, están conscientes y reconocen que la efectividad en los procesos logísticos afectan directamente en el nivel de servicio que se le brinda al cliente, es por esto que están en constante búsqueda de mejoras continuas de los procesos y esta investigación contribuirá para que ellos puedan tener conocimiento de métodos modernos que mejorarán considerablemente sus actividades en el campo logístico y que producirán en un mejor servicio al cliente.

La búsqueda del liderazgo en costos es otra de las motivaciones importantes para Corporación Fernández, y esta investigación pretende darle las herramientas necesarias para que logren aplicar estrategias logísticas para obtener reducciones sustanciales en los costos de almacenamiento y distribución de los productos hacia los diferentes puntos de venta, y mediante esto, estar en capacidad de incrementar la cuota de mercado y aumentar los beneficios para la empresa.

Implementar prácticas más eficientes en el área logística y de almacenamiento que puedan ser vistas por otras empresas radicadas en la ciudad de Guayaquil como modelo a seguir para mejorar sus operaciones actuales.

## **1.8. Delimitación**

**CAMPO:** Administración de empresas.

**ÁREA:** Gestión de Operaciones

**ASPECTO:** Plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil

**TEMA:** Estudio de métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de



optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil.

**PROBLEMA:** No existe un estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos.

**DELIMITACIÓN ESPACIAL:** Guayaquil

**DELIMITACIÓN TEMPORAL:** Inicio Mayo 2012 - Finalización Noviembre 2012.

### **1.9. Hipótesis**

Si se desarrolla el estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos, entonces se podrá desarrollar un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Logística**

Para (Bastos, 2007):

Las empresas manejan mercancías en sus transacciones, por lo que se vuelve necesaria la existencia de un sistema que organice este movimiento con efectividad. Este sistema, que incluye el transporte, almacenamiento y control de la mercancía, se denomina sistema logístico y constituye un entramado necesario en la vida comercial de un mercado moderno (Pág. 1).

Lo que se refiera a la logística es un asunto al cual las empresas le dan la debida importancia, ya que cada día quieren volverse más competitivas.

Para (Ballou, 2004):

“La logística de negocios es un campo relativamente nuevo del estudio integrados de la gerencia, si lo comparamos con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la producción” (Pág. 3).

La logística es el proceso en el que se realizan actividades, las cuales tienen la finalidad de prever y proveer los recursos, para poder cumplir alguna tarea en tiempo, forma y al menor costo dentro de los parámetros de productividad y calidad.



Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

De un tiempo para acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren seguir siendo competitivas.

La logística, con el pasar del tiempo ha pasado ser un proceso muy importante dentro de los procesos operacionales de las empresas, puesto que busca satisfacer la demanda de los productos mediante un perfecto control de distribución del mismo a los lugares donde es requerido.

Cuando una empresa maneja un buen plan de logística, está asegurando un éxito en el volumen de sus ventas ya que al poder optimizar factores como la entrega de pedidos a tiempo y con la cantidad necesaria, sus clientes se van a sentir satisfechos.

Lo que en si busca el proceso de logística en las empresas, es poder satisfacer la demanda de los clientes, poder entregar el producto en las mejores condiciones en cuanto a servicio, costo y calidad, es decir cumplir con todos los requerimientos pedidos por el cliente, para de esta manera ganar la fidelización.

La cadena de valor incluye al proceso de logística como el fundamental para cumplir con objetivos empresariales dispuestos, a la vez que es el proceso que requiere de mayor inversión ya que va a asegurar un factor clave para el desarrollo interno y externo de la empresa.

Las empresas siempre se han preocupado en mejorar su proceso de logística invirtiendo en equipos que les permita llevar un mejor control de este sistema.

## 2.1.1. Tipos de Logística

### 2.1.1.1. Logística de aprovisionamiento

Las actividades que se realizan en la logística de aprovisionamiento tienen como fin el aseguramiento de las adquisiciones requeridas por la empresa en cuanto a las referencias y las cantidades deseadas de:

- Materia prima,
- Productos semiacabados,
- Equipamientos, entre otros.

**FIGURA 2. 2 LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO**



**Fuente: (Logísticas, 2011)**

La logística de aprovisionamiento, es cuando una empresa se provee de lo necesario para el desarrollo de sus productos o para brindar un servicio, dentro de esta logística se hace un correcto control de todo lo que ingresa a la empresa mediante un software informático que agilice el proceso de aprovisionamiento.

Para que una empresa tenga un buen aprovisionamiento debe cumplir con lo siguiente:

**Compras+ Almacenamiento+ Gestión de Stock = Aprovisionamiento**

Se puede incluir varios procesos dentro de la logística de aprovisionamiento entre los cuales se tiene:

- Determinar las necesidades de la empresa: Dentro de este proceso se puede mencionar que la empresa hace un cálculo de todo lo que necesita.
- Adquisición de los suministros: La empresa realiza la compra de lo que anteriormente determinó que le hacía falta.
- Obtención del suministro: En este proceso se revisa el pedido realizado en cuanto a su calidad, a la vez se determina la cantidad recibida y el tiempo de entrega.
- Almacenamiento: Se realiza una ubicación de los productos recibidos y el control de los mismos.

Después de realizar la logística de abastecimiento en las empresas, comienzan a desarrollarse los demás tipos de logísticas, ya que todo este proceso es secuencial.

El aprovisionamiento que tiene cada empresa, siempre va a variar en razón de las necesidades que se le presenten, puesto que es un proceso básico que se tiene que hacer cada vez que el personal encargado solicite una opción de compra.

Los proveedores también son claves en este proceso, por lo que se deben establecer políticas claras que permitan la continuidad de los procesos y un correcto control de la entrega de productos.

El proceso de abastecimiento es muy importante, ya que de este va a depender que la empresa pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce, puesto que el precio de un producto va en relación de lo que la empresa invierte para elaborarlo.

### 2.1.1.2. Logística de distribución

Este tipo de logística asegura las entregas requeridas por el cliente o por el consumidor final del número de cantidades de productos acabados que solicite.

Existen varios métodos para realizar la distribución de los productos.

**FIGURA 2. 3 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**



**Fuente: (Logísticas, 2011)**

Lo que se busca expresar con la figura anterior, es que cuando se trata de la distribución de productos, las empresas utilizan camiones que están diseñados para el traslado del producto en las condiciones requeridas por el cliente, el acondicionamiento del automotor va a depender de la clase de producto que se transporte.

En la logística de distribución se requiere que se tomen decisiones interrelacionadas y planificadas, ya que se debe tener en cuenta que es lo que se va a distribuir, cómo se lo va distribuir y a quién se lo va distribuir.

Después de este proceso en el momento que el cliente recibe el producto se tienen que analizar distintos requerimientos como:

- Condición de la mercadería.
- Cantidad solicitada igual a cantidad receptada.
- Calidad de la mercadería.
- Tiempo de recepción, entre otros factores que van a servir de ayuda para que cada vez más se puedan mejorar estos procesos.

Cuando una empresa realiza una perfecta distribución de su producto, puede mantener una ventaja competitiva frente a las demás, ya que constituye un arma estratégica que utilizan para poder llegar a los consumidores de una forma óptima.

Cuando se realiza este tipo de logística se tiene que comenzar pensando en el consumidor, ya que de su comportamiento va a depender que se establezcan los canales de distribución y otros factores de suma importancia para concretar la optimización de éste proceso.

La distribución abarca también una planeación extremada del transporte y las rutas para llegar a los puntos finales de comercialización disminuyendo los costos y asegurando el cuidado de los productos para que no se derroche el valor frente al consumidor.

Con la distribución se busca acercar el producto al consumidor de manera fácil cuando lo desee.

Es importante recalcar que el personal encargado de la distribución debe estar en correcto perfeccionamiento de sus funciones para garantizar un trabajo eficaz.

Se podría mencionar que los tipos de logísticas van relacionadas entre sí, pero esto va a depender a que se dedica la empresa o compañía.



### **2.1.1.2.1. Tipos de Transporte utilizados en la Logística de Distribución**

Para el proceso de logística en cuanto se refiere a la distribución de un producto, se pueden considerar diferentes tipos de transportes entre los cuales se menciona:

Por carretera:

- Camión: Este transporte es utilizado normalmente por las empresas que necesitan trasladar mercadería en grandes cantidades, por lo general es a nivel local.
- Camioneta o Vehículo: Utilizados para la distribución de productos, en cantidades menores a las que se transportan en un camión.

Por Ferrocarril:

- Tren: En ciudades donde es más frecuente el uso de tren se utiliza este medio de transporte para la distribución de mercaderías, que tiene un estricto control de seguridad.

Marítimo – fluvial:

- Barco: Este medio de transporte es el más utilizado para realizar exportaciones de productos, mediante las negociaciones que mantiene un país con otro. Para la distribución de mercadería por Barco cada país ha establecido sus normas regulatorias que favorecen a tener el control de lo que ingresa y sale de un país al mercado internacional.
- Barcazas: Es un artefacto naval que es utilizado para la distribución de productos pero entre costas cercanas, a diferencia del barco que lo hace entre costas más lejanas.

Aéreo:

- Avión: Es un medio de transporte más sofisticado que suple de cualquier forma la distribución en barco, ya que el tiempo de llegada del producto es mucho más rápido.

- Helicóptero: Medio aéreo que es poco común en la distribución de mercaderías.

Otros

- Oleoductos: Utilizado para el transporte de petróleo
- Tuberías: Sirve para el transporte de agua y otros fluidos
- Bandas Transportadoras: Utilizadas para la distribución de productos granulados, agrícolas e industriales, tales como cereales, carbón, minerales, etc.

#### **2.1.1.2.1.1. Flota Propia**

Cuando se habla de flota propia en la Logística de distribución, se hace énfasis a la cadena de medios de transporte con los que cuenta una empresa para poder distribuir su producto a los diferentes canales de comercialización.

##### **Ventajas:**

- Disposición plena.
- Se puede hacer seguimiento del servicio.
- Control del personal.

##### **Desventajas:**

- Costo por pagos de conductores.
- Costos por mantenimiento.
- Recuperación de Inversión.

#### **2.1.1.2.1.2. Flota Alquilada**

Utilizada por las empresas que utilizan el outsourcing para realizar la distribución de sus productos, ya que utiliza recursos de afuera para desempeñar sus funciones.

**Ventajas:**

- No se paga mantenimiento de flota.
- Disponibilidad.
- Más barato.
- Camiones más modernos.
- Se obtienen beneficios sin inversión.

**Desventajas:**

- Gastos de alquiler.
- Falta de control del personal.
- No se controla el seguimiento de la misma forma que si fuera una flota propia.

**FIGURA 2. 4 FLOTAS DE DISTRIBUCIÓN**

**Fuente: (Mira, 2010)**

La figura muestra una flota de vehículos utilizados para la distribución de un producto.

Se sabe que el poder determinar el tipo de flota a utilizar en la empresa es esencial para empezar a establecer los parámetros que garantizarán el control de la misma.

### 2.1.1.3. Logística de producción

En la logística de producción lo que se busca es certificar las entregas de las diferentes unidades de producción de acuerdo a los requerimientos deseados de primeras materias.

**FIGURA 2. 5 LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN**



**Fuente: (Logísticas, 2011)**

En la figura anterior se puede ver cómo se maneja la logística de producción cuando existen requerimientos de productos, esto se maneja bajo un estricto control de calidad.

La logística de producción es realizada a partir de los pedidos realizados por los clientes y después del abastecimiento de materia prima que tenga la empresa.

Según lo que establece (Pau & De Navascués, 1998) cuando cita a (Grove, 1984):

El proceso de producción (o transformación en la teoría de sistemas) crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes adquiridos por la empresa. Por eso se dice que el material es más

valioso a medida que avanza a través del proceso y aumenta su capacidad para satisfacer las necesidades humanas. (Pág. 201).

Normalmente cuando la empresa se abastece de materias primas, empieza su proceso de producción, en el cual el insumo requerido comienza a tener más valor por el proceso que se le va a dar para terminar con un producto final, el cual es la oferta de la empresa y por el cual va a generar ingresos.

Existen varios tipos de producción de un producto el cual va a depender de las políticas manejadas internamente en una empresa.

Con la logística de producción se puede demostrar el oficio de la empresa, ya que cuando se produce el producto es que aplica su saber.

Cualquier plan de producción de las empresas va a variar, puesto que, lo que son las previsiones de demanda como los pedidos de los clientes es una información que está en constante variación, y lo único que se podría manejar son datos promedios de las cantidades a producir diariamente, mensualmente dependiendo de las políticas de producción de las empresas.

Lo que sí es fundamental en un proceso de producción, es un plan de requerimiento de material ya que con este se puede determinar la materia prima, los productos intermedios y los componentes necesarios para la producción que se busca realizar, a su vez estableciendo fechas, para que de esta manera se eviten retrasos que a la larga puedan repercutir en las operaciones empresariales.

Después de todo lo detallado se establece que el proceso de producción de una empresa es esencial para poder generar el bien en las mejores condiciones y de acuerdo a las exigencias del mercado.

#### 2.1.1.4. Logística Verde

La percepción en los negocios con lo referente a la logística verde ha ido cambiando debido a la conciencia social por el ambiente.

(García A. , 2006)

Existe también lo que se conoce como la logística verde que se ocupa más ampliamente de problemas ambientales, si bien como su nombre lo indica se asocia más a la definición que se tiene de calidad ambiental, que en estos años ha llegado a significar: "...Agua potable segura, ecosistemas saludables, comida segura, comunidades libres de sustancias tóxicas, manejo seguro de desechos y la restauración de sitios contaminados (Council of Environmental Quality, 1996). (Pág. 11).

Esta nueva directriz se respalda en hacer el mejor uso de los recursos de logística e impulsar un desarrollo de la economía creando una economía redonda; enfocándose en el uso de:

- ❖ Los elementos primos,
- ❖ Almacenaje verde,
- ❖ La transportación ecológica,
- ❖ Procesamiento,
- ❖ Reciclaje de los residuos, entre otros.

Estos son los más significativos elementos de la logística verde, y combinándolos también con las conductas del público, empresas y gobierno, componen las tres fuentes de propulsión por la cual la logística verde se ha ido realizando y desplegando.

Cuando se habla de logística verde, se está inmiscuyendo lo que es la problemática ambiental de la actualidad, ya que lo que se busca con este tipo de logística es hacer que los trabajos de las operaciones de distribución, almacenamiento o abastecimiento de la empresa, no perjudiquen al entorno.

Con este tipo de logística se busca tener un uso eficaz de los recursos en cuanto a:

- Materias Primas.
- Almacenaje verde.
- Transportación ecológica.
- Procesamiento.
- Reciclaje de los desechos.

La Logística verde es un proceso demasiado amplio ya que se puede desatacar que incluyen los demás tipos de logísticas en pro del ambiente, ya que en la actualidad se busca que todas las empresas tengan esa responsabilidad social y empiecen a brindar beneficios al entorno.

Existen muchas grandes empresas que están empezando a implementar el proceso de logística verde, la cual les ha ayudado a tener una mejor imagen frente a la sociedad, a la vez a poder incentivar a la conciencia del individuo al cuidado del entorno.

Un plan de logística verde es fundamental en las instituciones que por lo general utilizan como materia prima recursos del medio, para que de esta manera muestren una manera de restituir lo que adquieren.

La logística verde está enfocada a poder mejorar las situaciones medioambientales de la sociedad mediante el uso de responsable de los materiales que se utilizan para producir un bien, a la vez que ayuda a la empresa a sumergirse en el mundo de actuar con conciencia en pro del medio y evitar que sólo se preocupe en generar ingresos haciendo un daño no sólo la sociedad nacional, sino mundial.

### **2.1.1.5. Logística Inversa**

Como afirma (Antún, 2004): “1. Cuando una empresa se enfoca en la logística inversa obtiene reducciones significativas de costos o/y agrega mayor valor al producto según los deseos del consumidor.” (Pág. 11).

La logística inversa es un área de utilidad respectivamente novedosa, y hay poca investigación respecto a ella, este proceso pertenece primariamente a dos áreas:

- ❖ Productos finales y
- ❖ Empaques.

Con la Logística inversa se busca llegar a la reutilización, reciclaje o eventual destrucción de los materiales de un producto.

La Logística inversa va ligada de la Logística verde ya que las dos se preocupan por el cuidado del ambiente y son aplicadas en la mayoría de compañías a nivel nacional como a nivel mundial.

La satisfacción en el servicio a los clientes, y la introducción de mejoras en los costes por reducción del impacto ambiental, son unos de los beneficios que trae consigo la práctica de logística inversa.

Cabe mencionar que una empresa moderna recupera productos o materiales de sus clientes o bien para recobrarle valor o como servicio después de la venta.

Esta tendencia donde los fabricantes comienzan a diseñar procesos eficaces para volver a usar sus productos, se ha vuelto un factor clave para demostrar la competitividad de la empresa frente al mercado en que se desenvuelve, así como para mantener la buena percepción que el cliente tiene hacia la compañía.



Las actividades que están inmiscuidas en la logística inversa, son básicamente ecológicas pero también se enfoca dar mejoras a los procesos productivos y de abastecimiento de los mercados.

**FIGURA 2. 6 LOGÍSTICA VERDE**



**Fuente: (Logísticas, 2011)**

En la figura que se muestra anteriormente se puede denotar el símbolo que por lo general se utiliza cuando un producto fomenta al cuidado del medio ambiente.

### **2.1.2. Método On Time In Full**

El método a tiempo y completo permite a la empresa medir el éxito de realizar las entregas de los productos en las cantidades exactas que el cliente ordenó y en el día exacto que lo solicitó.

Para poder obtener un buen nivel de OTIF (On Time In Full), todas las funciones de la logística deben ser cumplidas de manera rigurosa, entre las cuales se incluye:

- Entrada de los pedidos.
- Compras.
- Abastecimiento.
- Proveedores.
- Almacenes.
- Transportes, entre otras funciones que deben funcionar al mejor nivel para cumplir con una entrega a tiempo y completa.

Con el método OTIF se mide si la cadena de suministros fue capaz de entregar:

- El producto esperado (referencia y calidad).
- Cantidad esperada por el cliente.
- Lugar esperado por el cliente.
- Momento esperado por el cliente.

Para poder cumplir con este método se recomienda:

- Tener registradas las fechas de las entregas a realizar.
- Medir la fecha u hora de los pedidos y registrarlos en el sistema.
- Valorar las razones por las cuales un pedido no fue OTIF, para que la próxima vez se mejore.

Hoy en día existen muchas empresas que se preocupan por mantener un buen nivel de servicio y eficiencia en la entrega de los pedidos a los clientes.

El uso del método OTIF ayudará a:

- Monitorear el desempeño por objetivo de entrega
- Analizar la eficiencia interna por proceso.

- Analizar la eficiencia externa desde el punto de vista del cliente.
- Distribuir electrónicamente la información.

#### **2.1.2.1. Cubo OTIF**

Con este cubo se promueve un análisis de los pedidos que se han realizado, así como también de la forma como se han cumplidos los requerimientos internos de despacho de los pedidos a través del tiempo, lo que va a permitir que la empresa en sí esté al tanto del funcionamiento de los procesos internos de despacho de pedidos.

Las medidas que pueden ser motivo de análisis en el cubo OTIF son:

- Pedidos que han cumplido el ciclo completo de despacho.
- Pedidos que han cumplido con un determinado criterio.
- Pedidos anulados.
- Pedidos pendientes.
- Información correspondiente a los kilos, cajas y dólares.
- Pedidos no atendidos por algún motivo.

Las grandes empresas ven indispensable manejar este método ya que las hace más competitiva por el manejo que siguen en los procesos internos además utilizan software informáticas que agilitan la operación.

##### **2.1.2.1.1. Reportes generados en un Cubo OTIF**

Entre los reportes que se generan por el del cubo OTIF están:

**OTIF tiempo**, que detalla el número de pedidos, la cantidad en kilos, el valor en dólares, el número de cajas en cantidades y porcentajes de cumplimiento por objetivo e indicador de servicio.

**OTIF tiempo graph**, grafica la estadística mensual de los indicadores de servicio.

**OTIF TIEMPO graph B**, grafica la estadística mensual de los porcentajes de cumplimiento del número de pedidos, cantidad en kilos, valor en dólares y número de cajas por indicador de servicio OTIF.

**OTIF Cliente**, se puede visualizar el detalle mensual del número de pedidos, cantidad en kilos, valor en dólares y número de cajas en cantidades y porcentajes de cumplimiento por objetivo, indicador de servicio y categoría de cliente.

**OTIF Cliente graph**, grafica la estadística mensual de los indicadores de servicio OTIF, en porcentajes de cumplimiento del número de pedido, cantidad en kilos, valor en dólares y número de cajas por objetivo y categoría de cliente. Adicionalmente, los clientes categoría A se detallan al nivel de imagen.

**Mala atención**, se hace un detalle de los 10 clientes peor atendidos del mes anterior comparados con la atención del mes actual en porcentajes de cumplimiento por objetivo e indicador de servicio.

#### **2.1.2.2. Cubo XPAFE**

Este cubo es un complemento para la información referente a los pedidos de acuerdo al tiempo en que se ha registrado en cada servicio y despacho de los mismos, además que ayuda a poder definir el tiempo en que los pedidos han cumplido cada una de las etapas.

##### **2.1.2.2.1. Reportes generados en un Cubo XPAFE**

**Rangos de entrega**, análisis del tiempo real de entrega en sus diferentes rangos comparado mensualmente por objetivo, categoría de cliente e indicador de servicio No on time y on time (pedidos que no llegaron a tiempo y pedidos que llegaron a tiempo).

**Etapas/ Procesos**, detalla el número de horas utilizadas en cada uno de los procesos o etapas del pedido por mes, objetivo, categoría de cliente e indicador de servicio. No on time y on time.

### **2.1.2.3. Promesa de servicio mediante el uso del método OTIF**

Para poder garantizar un excelente promesa de servicio es necesario poder seguir minuciosamente el esquema OTIF (On Time In Full), que no específicamente quiere decir que hay que realizar las entregas en el menor tiempo posible si no en el tiempo prometido. Los más que una frecuencia de pedidos diaria necesitan confiabilidad por parte de sus empresas proveedoras, con el uso del método OTIF se puede cumplir a tiempo, todo sistema de abastecimiento para almacenes.

### **2.1.3. Método Just in Time**

El método justo a tiempo es un proceso de organización de la producción para las empresas, ya que ayuda a aumentar la productividad de la misma.

Según como comenta (Krajewski & Ritzman, 2000):

“Mediante los sistemas justo a tiempo se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los procesos de producción, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o el servicio correspondiente.” (Pág. 735).

Este método fomenta a que cada empresa esté al tanto de cumplir de una manera eficiente los procesos de producción de los productos, y poder adaptarse a las demandas de los exigentes mercados.

Para (Pau & De Navascués, 1998): “El sistema JIT condiciona que el distribuidor comercial disponga exclusivamente de los stocks que le permitan

cubrir los requerimientos de la demanda en un corto espacio de tiempo” (Pág. 206).

El fin que tiene toda empresa en el momento de comercializar un producto, es satisfacer la demanda, por lo que debe abastecer a los puntos de ventas de la mejor manera, manteniendo una buena producción para evitar contratiempos.

El método JIT ha ayudado a muchas organizaciones a tener un riguroso control de lo que se produce y lo que se tiene que entregar, evitando de esta manera situaciones difíciles con los clientes de la empresa.

Entre los fines que se busca con la implementación del método Just in time están:

- Producir elementos que se necesitan.
- Cantidades que se necesitan.
- En el momento que se necesitan.

#### **2.1.3.1. Ventajas del método JIT**

- Reducción de los niveles de inventarios, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.
- Disminución de pérdidas debido a suministros viejos.
- Permite una relación más cercana con los suministros, entre otros.

Just in time (JIT) busca fomentar mejoras en el proceso de logística de las empresas.

### 2.1.3.2. Desventajas del método JIT

- Riesgo de problemas, retrasos e interrupciones por falta de suministros, que puedan producir suspensiones de la línea productiva y repercutir en los gastos.
- Pone límite a la posibilidad de reducir precios de compra, si estas son en bajas cantidades, dependiendo de la relación con el proveedor, esta desventaja se puede mitigar.
- Aumenta el costo de cambiar de proveedor.

**CUADRO 2. 1 DIFICULTADES DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO JIT**

<i>Dificultades de aplicación del método JIT</i>	
<i>Problemas</i>	<i>Solución propuesta</i>
1) El aumento de las frecuencias de reglaje de las instalaciones necesita mucho tiempo y mano de obra.	1) Simplificar y reducir todos los tiempos de preparación gracias a las técnicas de reglaje individual y mejor preparación de los obreros.
2) A fin de fabricar productos diversos en una misma máquina se exige de ella alta flexibilidad.	2) Se utilizan preferentemente máquinas multipropósito.
3) La utilización del equipo es reducida.	3) A evitar si es posible, pero aceptable en ciertos casos y dentro de ciertos límites.
4) Las instalaciones deben ser muy fiables y extremadamente durables.	4) Se garantiza la fiabilidad y duración de vida a través de un excelente sistema de mantenimiento.
5) Se exige de los operarios un alto nivel de capacitación.	5) Esta competencia la garantizan la formación y la fuerte motivación.
6) Hay problemas en el control de la producción al nivel del taller.	6) Sistema <i>kanban</i> .
7) La producción es sensible a las fluctuaciones de la demanda y a los cambios que interfieren en los elementos de producción.	7) Problema resuelto mediante el control visual ( <i>andon</i> ) y las líneas de producción polivalentes.

**Fuente: (Fonollosa & Comapys, 1989) (Pág. 117)**

En este cuadro se muestra algunas de las dificultades que se pueden tener al utilizar el método JIT, pero a la vez se recalca la respuesta que se puede tener para mitigar estos inconvenientes.

#### 2.1.4. Sistemas de Almacenamiento Logístico Modernos

Es indispensable para toda empresa poder contar con un espacio horizontal y vertical para poder almacenar las variedades de productos que produce.

En la actualidad existen sistemas de almacenamiento automatizados que permiten llevar un mejor control de los procesos para guardar un producto antes de su venta.

A pesar que existen métodos modernos de almacenamiento, hay algunas empresas que aun utilizan mecanismos no automatizados.

##### 2.1.4.1. Métodos tradicionales

Son los que no están automatizados y son accesibles por sus costos de adquisición, entre los cuales se encuentra:

- **Almacenamiento de bulto:** En este almacenamiento las unidades de carga se apilan una encima de otra, utilizado para almacenar grandes stocks o cantidades de unidades de carga.

#### FIGURA 2. 7 MÉTODO DE ALMACENAMIENTO TIPO BULTO



**Fuente: (Calsina, Campos, & Raez, 2009)**

Dentro de esta figura se muestran productos almacenados en bultos.



- **Almacenamiento de cajón:** Este permite una visión exacta del contenido de las cargas, son utilizados para almacenar herramientas, artículos de mantenimiento de stock pequeño.

**FIGURA 2. 8 ALMACENAMIENTO DE CAJÓN**



**Fuente: (Calsina, Campos, & Raez, 2009)**

En la figura se puede observar el equipo de almacenamiento por cajón.

- **Almacenamiento de estanterías:** Son comunes para almacenar productos, incluyen arcas, que son contenedores o cajas que contienen artículos sueltos.

**FIGURA 2. 9 ESTANTERÍAS CON ARCAS**



**Fuente: (Calsina, Campos, & Raez, 2009)**

Como se muestra en la figura está la estantería con arcas un método para almacenar muy común.

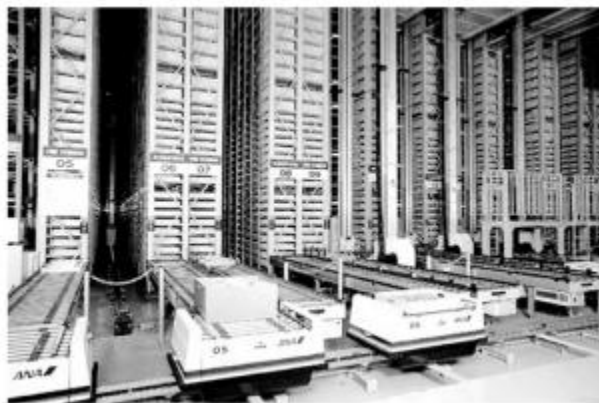
#### 2.1.4.2. Métodos no tradicionales

Estos métodos son automatizados y son considerados como de última tecnología, ya que reducen a cantidad de inversión y participación humana.

Dentro de este grupo tomamos a consideración:

- **Almacenamiento Automatizado de Pallets:** Ayuda a almacenar utilizando el espacio aéreo por lo que se usan sistemas de transporte horizontal que se trasladan en rieles entre estantes, que son direccionadas y manejadas por medio de una estación o cabina de mando.

**FIGURA 2. 10 ALMACENAMIENTO AUTOMATIZADO**



**Fuente: Fuente: (Calsina, Campos, & Raez, 2009)**

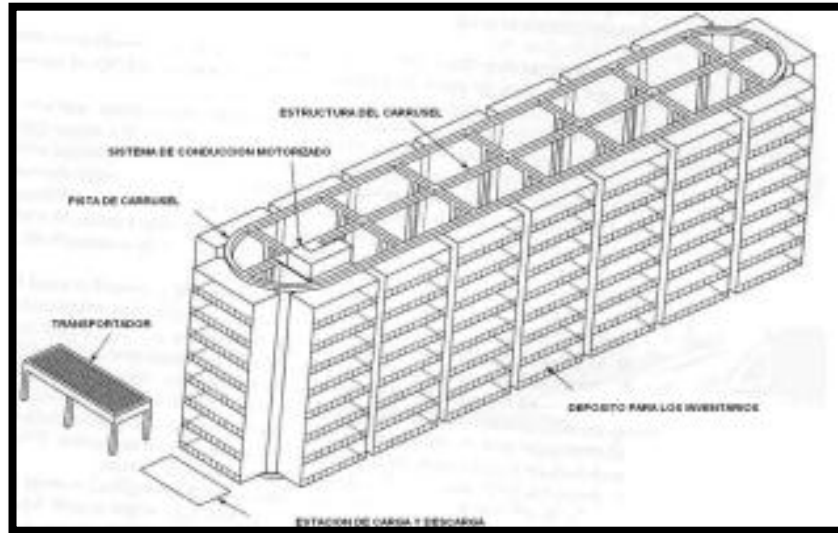
En la figura se puede visualizar uno de los equipos de almacenamiento modernos como lo es el automatizado.

Los beneficios de este sistema incluyen:

- Excelente eficiencia del operario.
- Densidad de almacenamiento muy alta.
- Alto rendimiento.
- **Sistemas de almacenamiento de carrusel:** Este sistema consta de una serie de arcas suspendidas de un transportador de cadena

elevado, que gira alrededor de un sistema largo y ovalado, el carrusel puede estar en la parte superior o inferior.

**FIGURA 2. 11 ALMACENAMIENTO TIPO CARRUSEL**



**Fuente: Fuente: (Calsina, Campos, & Raez, 2009)**

En la figura existe una visualización gráfica del almacenamiento tipo carrusel y sus componentes.

El sistema de almacenamiento que tengan las empresas es indispensable ya que se estas deben tener productos acumulados para cubrir la demanda desde que llega un pedido hasta que se recibe el siguiente. Además, se suele contar con un stock necesario para hacer frente a los retrasos del proveedor, así como aumentos inesperados de la demanda.

El almacenaje es el método mediante el cual se establece una organización de algunos elementos principales para poder completar el desarrollo de este proceso.

Lo elementos que conforman el proceso de almacenaje son:

- Materia prima,
- Insumos y
- Alimentos entre otros

A la vez que permite proteger los materiales para mantener un correcto orden e información de los mismos, útil para una empresa.

### 2.1.5. Cadena de suministros

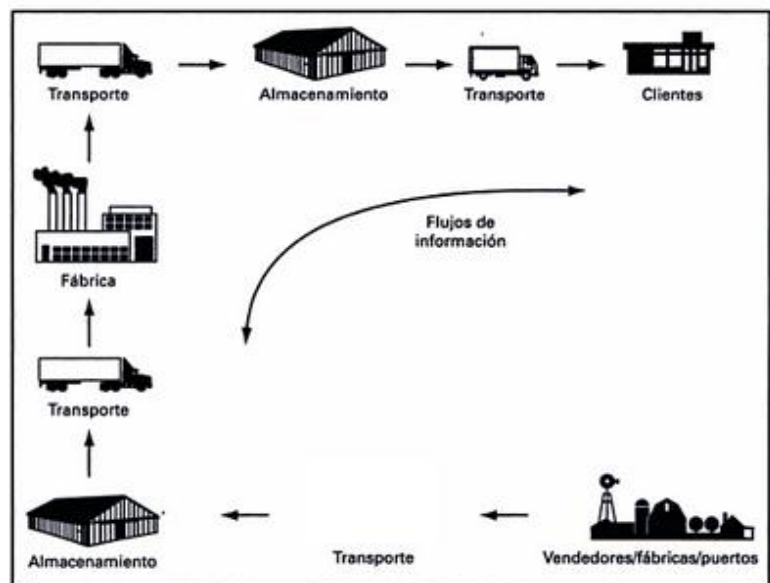
La cadena de suministros se compone de una serie de actividades que buscan la satisfacción del cliente, ya que se realiza un extenso proceso que va desde la elaboración del producto hasta la entrega al consumidor final.

Según lo confirmado por (Ballou, 2004):

Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. (Pág. 7).

La cadena de suministros al igual que la logística son muy importante ya que de cualquier u otra forma con una buena dirección de estas no sólo se puede reducir costos, sino también generar ventas.

**FIGURA 2. 12 CADENA DE SUMINISTROS**



Fuente: (Ballou, 2004)

En la figura que se muestra anteriormente se puede observar cuál es el proceso de una cadena de suministro que normalmente puede llevar una empresa.

En sí la cadena de suministros es un conjunto de instalaciones o canales de distribución, cuya finalidad es la obtención o transformación de materiales e productos sean intermedios o terminados, así como la distribución de los mismos.

Todas las operaciones que están direccionadas a conformar la logística de los negocios que forma parte de la cadena de suministros, varían de una compañía a otra, dependiendo de la importancia que le brinden al proceso los altos mandos de la empresa.

Dentro de la cadena de suministro, la logística tiene diferentes componentes como:

- Servicios al cliente
- Pronóstico de la demanda
- Comunicaciones de distribución.
- Control de inventarios.
- Manejo de materiales.
- Procesamiento de pedidos.
- Apoyo de partes y servicios.
- Análisis de localización.
- Compras.
- Embalaje.
- Manejo de bienes devueltos.
- Eliminación de mercaderías aseguradas rescatadas y desperdicios.
- Tráfico y transporte.

- Almacenamiento y provisión.

Una cadena de suministro es una serie de métodos y flujos que tienen espacio dentro y entre diferentes fases que se mezclan para satisfacer la necesidad que tiene el consumidor o usuario de un bien o servicio.

#### **2.1.5.1. Planeación de la cadena de suministro**

- Se toman en cuenta decisiones trimestrales.
- La disposición de la cadena de suministro es fija.
- Se establecen las limitaciones dentro de las cuales debe realizarse la planeación.
- El fin es maximizar el exceso manteniendo las limitaciones.
- Encierra tomar decisiones sobre cuáles mercados serán suministrados y desde qué lugares, la subcontratación de fabricación las políticas de inventario que se alcanzarán y la oportunidad y volumen de las promociones de marketing y precio.
- Las compañías deben inmiscuir en sus decisiones la indecisión en la demanda, las tasas de cambio de divisas y la competencia durante una extensión de tiempo.

## **2.2. Sistema de Gestión de almacenes**

Para (Sánchez, 2008):

Hoy en día en la mayor parte de los almacenes, un correcto sistema de gestión sirve de puente vital entre producción, planificación de operaciones y gestión de envíos. Las mejores compañías en este campo escogen software gestión de almacenes (WMS: Warehouse Management, Systems) con una amplia experiencia en las mejores estrategias de almacenamiento para diversos tipos de almacenes, sin importar el conocimiento por parte de los vendedores de la industria vertical en el que opera la compañía. (Pág.110).

Con el avance tecnológico del mundo y los cambios rutinarios que se dan, las empresas empiezan a adaptarse a estas variaciones mediante el empleo sistemas que permitan tener un buen manejo de la organización y hacerla más competitiva en el mercado.

Un punto en el cual deben estar pendientes los fabricantes de bienes es en el almacén donde se exhibe el producto, ya que deben estar al tanto de las variaciones que existen con la rotación del mismo.

El empleo de un WMS ayuda a agilizar los procedimientos de coordinación de los almacenes ya que en la antigüedad no se disponía en el mercado de herramientas que se adecuaran a las necesidades específicas de los clientes.

El WMS tiene la función controlar el movimiento y almacenaje de las mercancías de la empresa, para evitar inconvenientes en el momento de distribuir un producto.

Esta gestión forma parte de los procesos que se incluyen dentro de la cadena de valor en el sistema de logística de una empresa.

### **2.2.1. Beneficios de un WMS**

- Disminución de mano de obra.
- Optimización de recursos.
- Minimización de inversiones.
- Aumento del espacio en el almacén.

### **2.2.2. Almacén**

Según lo que dice (Anaya, 2008):

En primer lugar, conviene señalar que, etimológicamente, la palabra almacén sugiere una instalación específica para el albergue de productos de diferente naturaleza (materiales, productos comerciales, herramientas o utillaje en general, mobiliario, etc.); en definitiva, sería algo similar a lo que en la lengua anglosajona se conoce como “Warehouse”. (Pág. 19).

El almacén es el lugar donde se encuentran a disposición del cliente los productos que comercializa determinada empresa.

Dentro del almacén debe haber una correcta ubicación de los productos, sobre el cual van influir diferentes factores, por ejemplo cuando se trata de la comercialización de varios productos de diferentes marcas en un solo almacén, los productos van a ser colocados en la percha de acuerdo a los requerimientos de la empresa puesto que cada uno maneja su estrategia de marketing.

Saber el lugar de almacenaje de los productos es un proceso muy importante dentro de la logística.

Existen diversas actividades que se realizan dentro de un almacén, para las cuales debe estar el personal totalmente capacitado para desempeñarlas.

Las actividades que se realizan en los almacenes son:



- Descarga.
- Recepción.
- Traslado a la zona de almacenaje.
- Picking.
- Consolidación y expedición.
- Carga.

#### **2.2.2.1. Zonas de un almacén**

En un almacén se definen distintas zonas, las cuales deben estar perfectamente definidas con el fin de agilizar los procesos que se realicen dentro del mismo.

Dentro de las zonas de un almacén están:

- Zona de carga y descarga.
- Zona de recepción.
- Zona de almacenaje.
- Zona de preparación de pedidos.
- Zona de expedición.
- Zona de oficina y servicios.
- Otras zonas especializadas.

La cantidad de espacio a utilizarse en cada zona es fundamental para que de esta manera en el momento de realizar cualquier actividad no perjudique la capacidad instalada.

##### **2.2.2.1.1. Zonas especializadas de los almacenes**

Dentro de las zonas especializadas de un almacén se puede encontrar:

- Cámaras frigoríficas.
- Devoluciones.
- Pallets vacíos.

- Muelles.

#### **2.2.2.1.1.1. Cámaras frigoríficas**

Para poder establecer las cámaras frigoríficas se deben definir diversos criterios como las diferentes temperaturas y humedades que requieren la variedad de productos para ser almacenados.

Cuando existen productos que requieren frío, los camiones descargarán en puertas dotadas de abrigo, para evitar la ruptura de la cadena de frío.

#### **Recomendaciones para trabajar en cámaras frigoríficas**

Al trabajar con cámaras frigoríficas se debe tener un estricto control de seguridad puesto que el personal encargado de manejar esta área se puede someter a diversas inconveniente como:

- Lesiones por frío.
- Enfermedades como reumatismo o enfermedades pulmonares.
- Discomfort por frío.

Por lo que es recomendable:

- Utilizar ropa adecuada de protección.
- Secar la ropa que se vaya a utilizar, en caso de tenerla mojada.
- Regular los tiempos de permanencia en las cámaras frías.
- Revisar los elementos de seguridad.
- Comprobar siempre al terminar la jornada laboral o en tiempos de poco movimiento si alguien se ha quedado encerrado.
- Establecer un plan de contingencia en el caso de presentarse alguna anomalía.
- Revisar las fugas o escapes de gases.

#### **2.2.2.1.1.2. Devoluciones**

Espacios diseñados con el fin de poder ubicar temporalmente los envíos que por alguna razón han sido rechazados por los destinatarios.

**FIGURA 2. 13 ESPACIOS PARA DEVOLUCIONES**



**Fuente: (Carías, 2009)**

En la figura se muestra la zona donde se almacenan los productos devueltos por los clientes, que de cualquier forma debe haber lugar para estos, puesto que pueden formar parte de la logística reversa de la empresa.

Es importante destacar que debe haber un control en la mercadería almacenada por devoluciones, para después saber qué acciones tomar y evitar pérdidas.

#### **2.2.2.1.1.3. Pallets vacíos**

Utilizados para poder almacenar de forma temporal algún tipo de producto, es decir que se mitigan riesgos de no tener lugar de poder almacenar un producto cuando la capacidad instalada no lo permite.

**FIGURA 2. 14 PALLETS VACÍOS**



**Fuente: (López, 2011)**

La figura muestra pallets vacíos que pueden servir para almacenar productos no pronosticados.

#### **2.2.2.1.1.4. Muelles**

Los muelles son las zonas donde se descargan desde los medios de transporte el producto o a su vez se despachan los pedidos.

**FIGURA 2. 15 MUELLES**



**Fuente: (Sitio Web Direct Industry, 2012)**

La figura muestra un modelo de muelle utilizado para la descargas de productos.

### 2.3. Comercialización

Según indica (Kriesberg, 1974):

En una definición sencilla de comercialización se incluirían todas las actividades relacionadas con la movilización de los artículos desde el productor hasta el consumidor. También se comprenderían todas las actividades de intercambio en la compra y venta; todas las actividades físicas destinadas a aumentar la utilidad de tiempo, de espacio y de forma del artículo considerado; y todas las actividades auxiliares, tales como financiación, asunción de riesgos y divulgación de información a los participantes en el proceso de comercialización. (Pág. 2).

La comercialización es considerada como una actividad fundamental para el aumento en el volumen de ventas de la empresa, puesto que en esta fase se concreta la adquisición del producto por parte del consumidor final, siempre y cuando las estrategias utilizadas sean las más óptimas y cristalicen la negociación.

**FIGURA 2. 16 MUNDO DE LA COMERCIALIZACIÓN**



**Fuente: (Mier, 2011)**

En la imagen se puede visualizar la comercialización habitual dada en los centros comerciales, donde muchas empresas ponen a disposición sus productos al cliente.

La comercialización, es la operación en la que se exhibe un bien o un servicio para la venta, como se muestra en la figura anterior, el mundo de la comercialización es darles las mejores opciones de compra a los clientes para que ellos elijan y puedan adquirir un producto de acuerdo a sus gustos y necesidades.

El proceso de comercialización se ve justificado con el número de ventas que se realicen. (Cortay, 1969) “La comercialización es un proceso, en el cual por etapas y por diferentes tipos de empresas se realizan varias funciones que conducen el producto desde el sitio de producción al lugar del consumo” (pág. 7).

La finalidad del proceso de comercialización es brindar el bien o servicio para que el consumidor final lo adquiera.

Para llevar a cabo una comercialización existen diversos métodos, ya que este proceso puede darse en tiendas, almacenes o mercados, creando un cara a cara entre el cliente y vendedor, mientras que la comercialización que se da por internet, teléfono o catálogo es denominada a distancia ya que el cliente no ve al vendedor humano.

Dentro del proceso de comercialización es indispensable llevar un control del desarrollo de todas las actividades que están inmersas en ella ya que se hace necesario ver mejoras que se puedan realizar al proceso.

Es de suma importancia que las empresas manejen software que les permita llevar un mejor registro de lo que necesitan comprar, vender o almacenar.

### **2.3.1. Procesos que comprende la comercialización**

La comercialización comprende varios procesos, por lo cual es indispensable que sea definida de la mejor manera.

Dentro de los procesos que comprende la comercialización están:

- Compras.
- Ventas.
- Inventarios.

### **2.3.1.1. Compras**

Según (Díaz De Santos, 1996):

“La gestión de las compras constituye un proceso complejo que requiere una serie de acciones y decisiones no carentes de importancia.” (Pág. 53).

Las compras son las adquisiciones que hace el consumidor dependiendo de sus preferencias.

Existen demasiados factores que influyen en el proceso de compra, ya que a veces el que decide por la compra de un producto, no es necesariamente el que lo consume.

En el proceso de compra participan la persona o empresa que solicita el requerimiento del bien o servicio, como la persona o empresa que recibe el pedido y es la encargada de cumplirlo.

El objetivo de una compra es poder abastecerse de algo con lo que no se cuenta. Para una empresa realizar un compra es fundamental ya que de cualquier u otra forma va a fomentar al desarrollo de la producción de un bien o a que se pueda brindar un buen servicio.

Cuando se va a realizar una compra se toman factores como:

- Calidad del producto.
- Precio.
- Cantidad.
- Variedad.

- Beneficios, entre otros aspectos que influyen en el proceso de compra.

En la gestión de compras se deben cumplir tres principios básicos como son:

- Organización: Planificar el servicio de compras.
- Previsión: Analizar el mercado de proveedores.
- Control: Establecer un sistema que audite las gestiones de compras.

Para una empresa es fundamental hacer una correcta selección de su proveedor, ya que es necesario mantener las mejores negociaciones para garantizar calidad de la mercadería y la seriedad en la gestión de compras.

Una compra suple la necesidad del cliente en cuanto a adquirir un bien o prestar un servicio.

### **2.3.1.2. Ventas**

Para (García L. , 2011):

“La venta simple es aquella en la que hay un comprador y un vendedor, y entre ellos se produce una entrevista de ventas que puede concluir en una venta. Digamos para ser gráficos que es “un uno contra uno”” (Pág. 80).

En el proceso de venta se encuentra el vendedor y el comprador, donde va a influir la manera de negociar del vendedor, puesto que va a ser el encargado de brindarle información de los beneficios que trae consigo la adquisición del producto y va a convencer al cliente de adquirirlo.



Las ventas son la realidad de la buena o mala comercialización que está gestionando determinada empresa ya que por medio de esta el cliente adquiere el producto.

#### **2.3.1.2.1. Tipos de ventas**

- **Directas:** Existe contacto directo entre el vendedor y comprador.
- **Industriales:** Se realiza de una empresa a otra.
- **Indirectas:** Existe el contacto entre el cliente y el vendedor pero no cara a cara.
- **Electrónicas:** Se la realiza mediante el internet.
- **Intermediarias:** Realizada por medio de corredores.

#### **2.3.1.3. Inventarios**

De acuerdo a lo que cita (Barstow, 2006) :

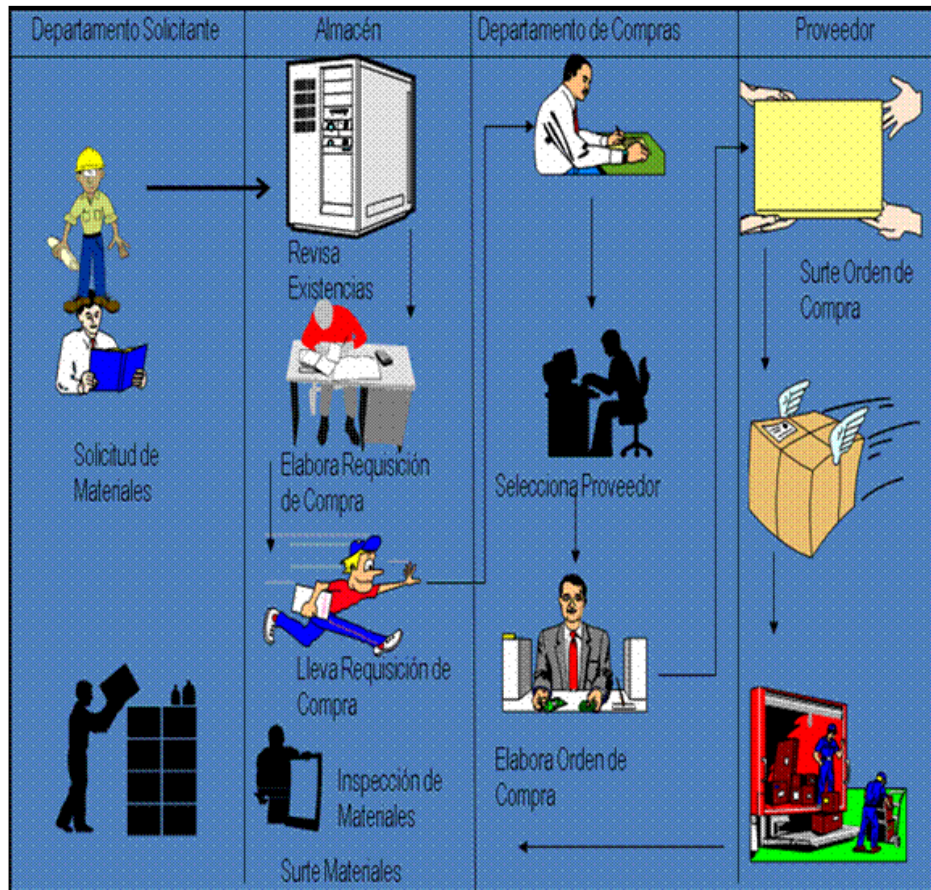
El manejo de inventarios es la actividad central de la administración del apoyo logístico. Su función es mantener un equilibrio entre la demanda de los beneficiarios y las adquisiciones del proyecto. Si el manejo de inventarios funciona debidamente, el consumo o venta de productos baja el nivel del inventario y la compra lo vuelve a aumentar en un proceso continuo, de tal forma que no se llegue a agotar ningún producto ni tampoco se amontonen productos sin utilizar. (Pág.28).

El manejo de inventarios es realizado con el fin de poder llevar un control de la mercadería que se encuentra en el almacén y de poder tomar una decisión en el caso de que esta no se venda.

En el momento que haya una mala gestión en el manejo de inventarios se puede recurrir a pérdidas financieras, ya que no existe un perfecto control

de la cantidad de productos que se tienen que vender o que faltan por venderse.

**FIGURA 2. 17 COMPRAS, VENTAS E INVENTARIOS**



**Fuente: (Santos, 2011)**

En esta figura se puede visualizar los procesos de compras, ventas y manejo de inventarios de una empresa pero de manera sintetizada.

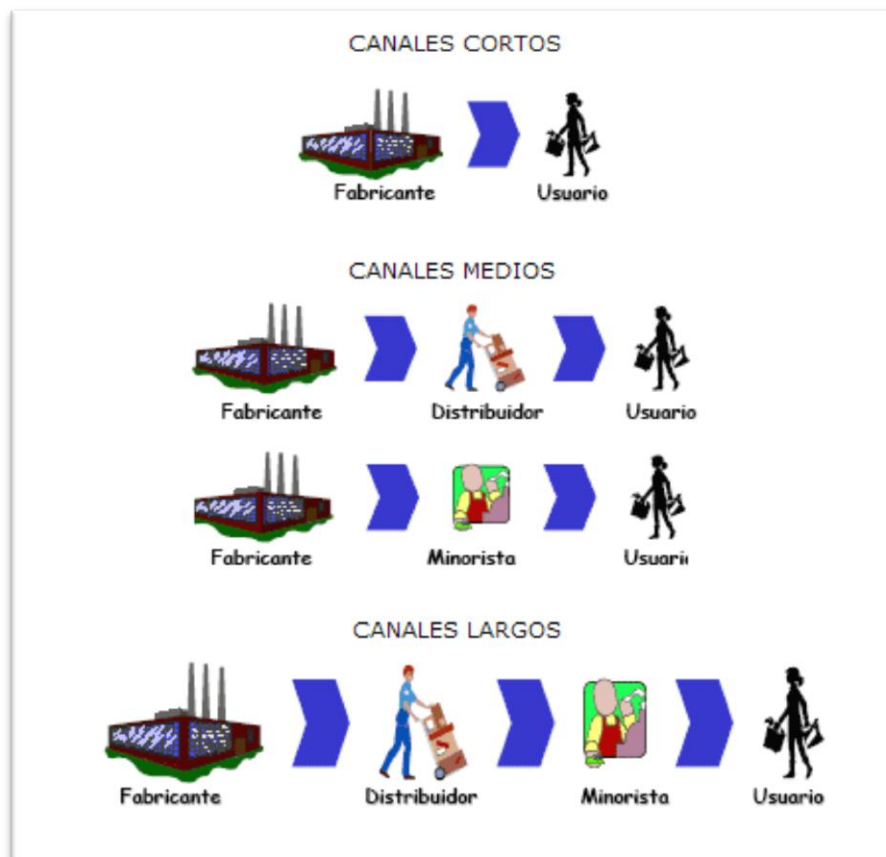
Estas actividades que están incluidas dentro del proceso de comercialización, deben ser planificadas, organizadas y gestionadas de la mejor manera posible, con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

La comercialización es un proceso que está también dentro de la cadena de valor y en el cual se van a denotar los resultados financieros de la empresa.

### 2.3.2. Redes de Comercialización

Para poder comercializar un producto existen diferentes redes o canales de distribución, los cuales van a ser escogidos por las empresas dependiendo de sus estrategias de marketing planteadas.

**FIGURA 2. 18 DIFERENTES REDES DE DISTRIBUCIÓN**



**Fuente: (Marketinet, 2012)**

En la figura anterior se muestran diferentes canales de distribución utilizados por las empresas. Los canales de distribución son los medios que se utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final.

Entre las redes de comercialización de un producto están:

- Redes Primarias: Cuando la empresa fabricante se encarga de realizar la distribución.
- Redes secundarias:

- Representantes Autorizados.
- Distribuidores Autorizados.
- Comerciantes Mayoristas.

Un canal o red de comercialización está dada dependiendo del mercado que abarca la empresa y de la participación que quiera tener.

### **2.3.3. Elección de una red de comercialización**

Para poder elegir un canal de distribución se hace un determinado análisis del mercado a abarcar y se pueden considerar factores que van a fomentar a poder seleccionar el canal adecuado.

Las empresas en el planteamiento de sus estrategias comerciales deciden con qué tipo de red van a trabajar primaria o secundaria, ajustadas a las necesidades de la empresa.

En el siguiente cuadro se puede destacar ciertos aspectos para poder hacer la elección del canal de distribución más adecuado para la comercialización de un producto.

CUADRO 2. 2 ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Canal más adecuado		
Factores más relevantes	Corto	Largo
Naturaleza del producto	Productos de marca Artículos fácilmente estropeables Artículos de precio elevado	Artículos a granel o sin marca Artículos que el <u>consumidor</u> compra en cantidades reducidas
Naturaleza del mercado	Mercado concentrado en un pequeño grupo de posibles clientes	Mercado atomizado en muchos clientes
Situación financiera y prestigio de la empresa	Empresa fabricante que goza de una posición sólida y un elevado prestigio	Empresa fabricante poco conocida o con dificultades económicas
Competencia	Mercados muy competitivos, que exigen ejercer una gran presión sobre el detallista y control de la exhibición del producto en el punto de venta	Mercados donde no es tan importante ejercer esa presión ni controlar al detallista
Conveniencia económica	Cuando el mayor costo de este canal lo compensa las mayores ventas	En el caso contrario

Fuente: (Marketinet, 2012)

### **2.3.3. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es la atención que brinda una empresa para relacionarse a los compradores o usuarios.

Para (Rokes & Nuñez, 2003) “El servicio al cliente consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa.” (Pág. 5).

Cuando existe un buen servicio se puede generar una fidelización de compra ya que el cliente optará por regresar al lugar donde le ofrecieron la mejor atención, aunque este debe de ir de la mano con la calidad del producto que se vende al mercado.

#### **2.3.3.1. Importancia del Servicio al cliente**

Según comenta (Paz, 2005): “El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.” (Pág. 1).

Un buen servicio al cliente puede constituirse en un componente promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

La excelente atención que debe haber hacia un cliente es indispensable porque de esta manera se va a generar una relación que va a permitir a la empresa colocar a la persona en el rango de clientes fijos, que son los que van generar ingresos a la empresa.

Poder conseguir la fidelización de un cliente es un trabajo arduo que debe ser manejado de la mejor manera posible y así evitar inconvenientes.

## CUADRO 2. 3 TEMAS INMERSOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

<b>Servicio</b>	Orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado.
<b>Relaciones</b>	Conseguir la fidelización de clientes.
<b>Valor añadido</b>	Nos diferenciará de nuestros competidores, generando una preferencia hacia nuestra empresa.

**Fuente: (Paz, 2005) (Pág. 3)**

En el cuadro anterior se muestra conceptos en los que está inmersa la atención al cliente.

### 2.3.3.2. Cliente Interno

El cliente interno es todo el recurso humano directo o indirecto que está inmerso en las tareas que desempeña la empresa sean estas:

- Producción.
- Prestación del servicio.
- Atención al cliente, entre otras tareas.

Estas personas son las responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo.

De acuerdo a lo que establece (Domínguez, 2006): “El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.” (Pág. 4).

Haciendo énfasis en lo anterior se puede decir que el área de Recursos Humanos será la encargada de poder seleccionar el mejor cliente interno para una empresa.

Para (Londoño, 2004): “... el concepto que resulta innovador es el del cliente interno. Este concepto viene originado por los cambios producidos en la

filosofía y métodos empresariales como consecuencia de los cambios sociales, nuevas estrategias de marketing y los proyectos de calidad.” (Pág. 314).

Para poder trabajar con los clientes internos se necesita de una buena organización empresarial, ya que la comunicación entre departamentos va a permitir saber el funcionamiento de las personas que trabajan para la empresa.

Según lo que comenta (Paz, Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias, 2005):

Actualmente se registra una tendencia a revalorizar al cliente interno, como primer mercado al que atender, puesto que es el espejo de la empresa hacia fuera. Esta satisfacción del cliente interno debe formar parte de la cultura de la empresa, basada en la convicción de que cualquier insatisfacción del personal impacta rápidamente en la atención que la empresa brinda a sus clientes. (Pág. 73).

Es importante poder trabajar con el cliente interno y darle la capacitación adecuada para que desempeñe una buena función.

#### **FIGURA 2. 19 CLIMA LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS**



**Fuente: (Sitio Web Bligoo, 2012)**

La figura demuestra el clima laboral del personal de una empresa, el cual deber ser favorable para que el empleado cumpla con sus tareas.



### 2.3.3.3. Cliente Externo

Según menciona (Krajewski & Ritzman, Administración de operaciones: Estrategia y análisis, 2000): “Los clientes externos son las personas o empresas que compran el producto o servicio. En sentido, toda la compañía es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a sus clientes externos.” (Pág. 217).

El cliente externo es la persona que obtiene o compra un producto para poder satisfacer sus necesidades o la de los que influyen en la compra, forman parte de la sociedad y están en constante demanda de diversos bienes.

El personal de ventas, es el que tiene más contacto con el cliente externo ya que por medio de ellos se establece la negociación para la venta de un producto que generan ingresos para las empresas.

**FIGURA 2. 20 RELACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y EL CLIENTE EXTERNO**



Fuente: (López, 2011)

La figura muestra el contacto que existe con el cliente interno (vendedora) y el cliente externo de la empresa (Cliente), quienes se constituyen dentro del desarrollo de una empresa.

## 2.4. Dirección de Operaciones

Lo que es la dirección de operaciones, se refiere al control que tienen las organizaciones sobre la forma de producir sus productos.

Según lo que menciona (Vértice, 2007):

Se entiende por Producción y Operaciones el conjunto de actividades que transforma los recursos en bienes y servicios; el término "Producción" suele aplicarse a la creación de productos tangibles mientras que se suele conocer como "Operaciones" a la actividad de producción que tiene lugar en empresas de servicios. (Pág. 1).

De acuerdo a lo citado es importante mantener la diferencia entre dirección de operaciones y dirección de producción, puesto que la primera está enfocada a los servicios y la segunda a los productos.

Dentro de la planificación de operaciones se puede establecer que existen diversas jerarquías que dan como resultado una correcta gestión organizacional, de las cuales se puede incluir:

- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación y control operativo.

La dirección de operaciones se está consolidando de forma indispensable en las organizaciones, y a la vez están en constante variación ajustándose a los mercados competitivos, debido a la transformación rápida de una economía global.

Entre las decisiones que se pueden tomar dentro de la gestión de operaciones están:

### Estratégicas:

- Planificación del sistema.

- Determinación de la capacidad productiva.
- Establecer o localizar las instalaciones.
- Diseñar la planta y su distribución.
- Gestionar los recursos humanos.
- Controlar la calidad.

### Tácticas:

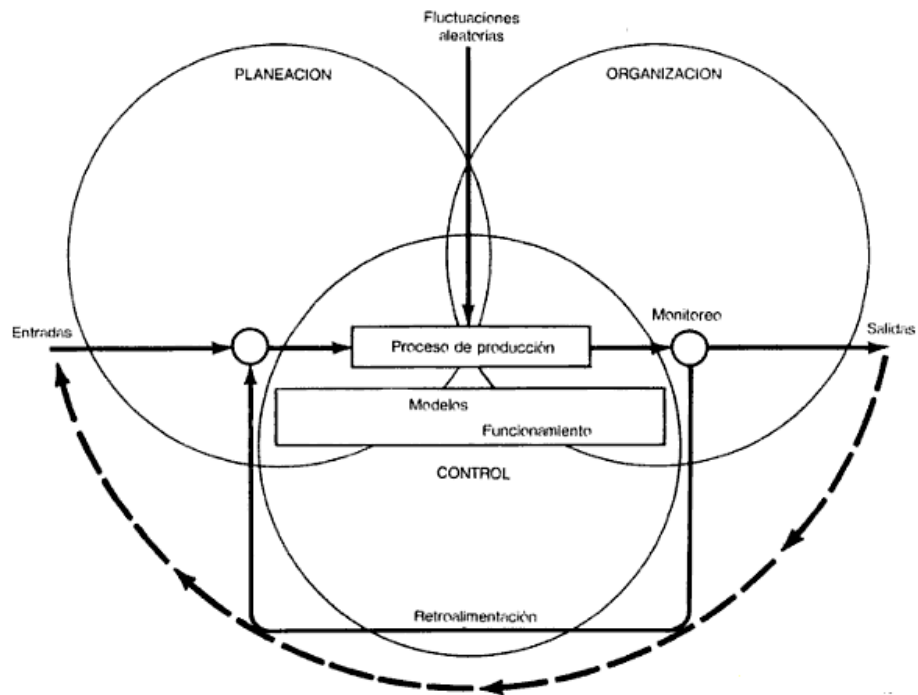
- Programación de cuanto se va a producir y dónde se va a producir.
- Manejo de inventarios.
- Estandarización de procedimientos.
- Garantía de la calidad.
- Mantenimiento preventivo.

El objetivo primordial de la dirección de operaciones es aumentar la productividad de la empresa.

Entre otros objetivos que se pueden mencionar de la dirección de operaciones están:

- Costo.
- Calidad.
- Tiempo.
- Flexibilidad.

**FIGURA 2. 21 DINÁMICA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES**



**Fuente: (Adam & Ebert, 1991)**

En la figura anterior se muestra en qué forma se genera la gestión de operaciones dentro de las empresas.

Es importante manejar una buena gestión en las operaciones ya que el pilar de la existencia de una empresa es el bien que suministra a la sociedad o el servicio que brinda.

## **2.5. Variables de la investigación**

### **2.5.3. Variable independiente**

Estudio de los métodos modernos de abastecimiento y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos.

#### **2.5.3.2. Indicadores**

Entrevistas a expertos del tema.

#### **2.5.4. Variable dependiente**

Propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la ciudad de Guayaquil.

##### **2.5.4.2. Indicadores**

Porcentaje de Despachos realizados a tiempo.

Porcentaje Reducción en tiempos de despacho.

Costo por unidad despachado.

Porcentaje Optimización del espacio.

Porcentaje Entregas a tiempo.

Porcentaje Despachos completos.

Porcentaje Disponibilidad de producto en los puntos de venta.

Porcentaje Cumplimiento del plan de despacho.

Porcentaje Reducción en tiempos de entrega.

Nivel de Servicio al cliente.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.3. Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación en el siguiente trabajo se define que es de campo y bibliográfica; de campo porque se utilizaron las encuestas, entrevistas y el método de observación para fundamentar la investigación y después hacer un análisis de toda la información y así poder emitir o reportar un resultado.

El diseño de la investigación ha sido:

De campo: Se realizó entrevistas a expertos lo cuáles tenían conocimientos sobre los métodos de abastecimiento y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos y a la vez las encuestas para el personal de logística de la Corporación como para los administradores de los diferentes almacenes.

##### **3.3.1. Método de la Observación.**

Este tipo de método es sencillo y a la vez importante por lo general en la identificación de situaciones peligrosas. Se define como sencillo porque puede ser utilizado por cualquier persona que realice la identificación aunque no haya recibido un entrenamiento previo y es importante porque cuando es empleado por un técnico de experiencia conduce a los mejores resultados en el más breve tiempo.

El método de la observación, aunque es complementario de todos los demás

métodos, constituye también por sí mismo un método independiente, es efectivo cuando lo emplean los jefes directos que pueden observar el trabajo en todo su proceso.

### **3.2. Unidades de observación**

- 1.- Expertos del tema.
- 2.- Personal de Logística de la Corporación Fernández.
- 3.- Administradores de los almacenes de distribución del producto.
- 4.- Observación realizada al proceso de logística de la Corporación Fernández.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La Corporación Fernández cuenta con 7 almacenes en los cuales hay un administrador. Los almacenes son:

- Pedro Pablo Gómez.
- La Garzota.
- Vía a Daule.
- Parque California.
- Mucho Lote.
- Polaris.
- Tejas.

Es importante mencionar que por estar el almacén ubicado en Pedro Pablo Gómez en remodelación se lo excluyó para el proceso de investigación, de lo que ayuda a definir una población de 6 administradores.

Por otra parte los expertos del tema que se entrevistaron fueron 4:

- Ing. Patricia Sinchi.

- Ing. Rodny Jiménez.
- Ing. Vicente Maldonado.
- Ing. Jerry Iturburo.

En cuanto a las personal de logística de la Corporación existen:

- 6 Choferes.
- 2 facturadores.
- 4 estibadores.
- 8 cocheros.
- 1 supervisor, por lo que se define una población de 21 personas inmersas en la logística.

### 3.3.2. Muestra

Al determinarse que la población de cada una de las unidades de observación es menor a 100 se establece que la muestra va a ser igual a la población.

**CUADRO 3. 1 MUESTRA**

<b>Unidades de Observación</b>	<b>Personas</b>
Expertos del tema	3 personas
Personal de Logística de la Corporación Fernández	21 personas
Administradores de los almacenes de distribución del producto	6 personas

**Fuente: Elaborado por los autores**

El cuadro 3.1., detalla la muestra a utilizar tanto para las encuestas como para la entrevista.



### 3.4. Operacionalización de las variables

Se basará en los procedimientos para validar la propuesta de la investigación, y definir si están correctamente relacionadas con la investigación.

**CUADRO 3. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Dimensiones o categorías</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Estudio de métodos modernos de abastecimiento o y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos	Independiente	Estudio de Mercado	100% realizada la Investigación de Mercado	5w-2h Entrevistas y encuestas
Propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández de la Ciudad de Guayaquil	Dependiente	Plan de Optimización de Logística	100% realizado plan de logística de la Corporación Fernández	Validación de la Propuesta

**Fuente: Elaborado por Autores**

En el cuadro 3.2., está detallada la operacionalización de las variables con las dimensiones e indicadores.

### 3.5. Instrumento de recolección de datos

Para este proyecto se realizó entrevistas a expertos relacionados al tema de estudio como es el caso de los métodos modernos de abastecimiento y almacenamiento para una comercializadora de productos cárnicos. Se realizó las encuestas al personal que forma en la actualidad parte de la Logística de la Corporación Fernández, quienes a diario están al tanto de las

actividades realizadas y pueden dar sugerencias para realizar las mejoras que se deben realizar para poder optimizar las operaciones de la Corporación.

También se realizó encuestas a los administradores de los almacenes que forman parte del canal de distribución de la Corporación Fernández. **(VER ANEXO 2, 3 y 4)**. En el anexo 2, se muestra el cuestionario de encuestas realizadas a los administradores del almacén en el cual se definieron 22 preguntas, 19 cerradas y 3 abiertas, las cuales se realizaron con el fin recolectar información correspondiente al sistema de distribución en los diferentes almacenes de la Corporación Fernández.

En el anexo 3, se puede visualizar el cuestionario de preguntas realizadas al personal de logística de la Corporación Fernández, en el cual se definieron 10 preguntas, 7 cerradas y 3 abiertas, las cuales sirvieron para determinar la percepción de los empleados en cuanto a la logística de la empresa.

En el capítulo 4 se detalla las 15 preguntas realizadas a los expertos del tema, para de ésta manera poder tener una visión amplia de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento que se utilizan en otras empresas.

En el método de observación se utilizó la técnica 5W+2H que se basa en: tú preguntas él responde, que se refiere a respuestas a una serie de preguntas que se realizan al equipo de personas con conocimiento del producto o procesos. Con la visita realizada por los autores del proyecto se pudo implementar esta técnica, ya que se pudo visualizar las falencias en el proceso de logística. **(VER ANEXO 6)**.

**CUADRO 3. 3 DESCRIPCIÓN DE 5W 2H**

	<b>Pregunta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tema</b>	What-¿Qué?	Qué sucede, Qué estamos haciendo
<b>Secuencia</b>	When-¿Cuándo?	En qué momento del día o del proceso
<b>Ubicación</b>	Where-¿Dónde?	Dónde está viendo los problemas
<b>Personas</b>	Who-¿Quién?	Relación con las habilidades de las personas
<b>Causa</b>	Why-¿Por qué?	Causas posibles
<b>Método</b>	How-¿Cómo?	Cómo se diferencia del estado normal
<b>Cantidad</b>	How many-¿Cuántos?	En un día, en una semana, en un mes

**Fuente: Elaborado por los autores**

El cuadro 3.3., detalla la técnica de 5w 2h, utilizada para la observación realizada del proceso de logística de la Corporación Fernández.

### **3.6. Procedimiento de la investigación**

La recolección de datos se hizo a través de las visitas a los expertos del tema que fueron seleccionados para el estudio y sirvieron para obtener información sobre los métodos de abastecimiento y almacenamiento de una comercializadora de productos cárnicos.

Las encuestas fueron realizadas al personal de logística de la Corporación y administradores de cada almacén.

Con los datos recolectados de una manera sistemática y ordenada se tabularon los datos con el fin de obtener un análisis completo de lo requerido.

### **3.7. Análisis de los datos**

Después de recopilar los datos a través de los instrumentos y técnicas de recolección, se procesaron para luego puedan ser analizados. **(VER PÁGINA 125).**

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Introducción

Antes de poder abarcar toda la información recolectada con las herramientas de información es importante poder ahondar sobre la naturaleza del negocio de la empresa.

La Corporación Fernández es una empresa que dio inicio a sus actividades en el años de 1990, cuyo dueño es el Sr. Eugenio Fernández, la empresa está dedicada a la cría, faenamamiento y distribución de productos cárnicos y demás productos de complemento.

En la actualidad la Corporación Fernández está en el cambio de la percepción del cliente, puesto que anteriormente su nombre era Avícola Fernández, el cual limitaba el pensar del consumidor final a que sólo en la empresa se producen aves, cuando también hay criaderos de cerdos, pollos, pavos y res.

**FIGURA 4. 1 LOGO DE AVÍCOLA FERNÁNDEZ (ANTERIOR)**



Fuente: (Avícola Fernández, 2009)

## FIGURA 4. 2 LOGO DE CORPORACIÓN FERNÁNDEZ (ACTUAL)



**Fuente: (Corporación Fernández, 2010)**

La figura 4.2., muestra el logo actual de la Corporación Fernández, con el cual está dando un giro total a la percepción de sus clientes.

Con la larga trayectoria que tiene la empresa, la gerencia se ha preocupado por diversificar sus productos, de esta manera teniendo la captación de un mercado más amplio.

La historia de la creación de esta exitosa empresa, la calidad y la diversificación de productos hace que muchos clientes mantengan la fidelización.

Según lo publicado en (Diario Hoy, 2010)

Con la desesperación por estar desempleado, un dólar valorado en 2 800 sucres y una pierna de cerdo comprada con dinero prestado, comenzó la historia de éxitos del empresario Eugenio Fernández. De eso hace 20 años.

La primera tienda funcionó en un local de 4x5 metros, ubicado entre las calles Pedro Pablo Gómez y Los Ríos, en Guayaquil.

Allí, el entonces joven Eugenio fue aprendiendo sobre los cortes perfectos de la carne y atendiendo, en forma personalizada, las necesidades y exigencias de las amas de casa que a diario buscaban economía y calidad.

A la par que crecía el negocio se despertaba su visión empresarial hasta que nació Avícola Fernández que en sus comienzos se especializó 100% solo en las carnes de pollo y pavo, con ventas al menudeo y en grandes proporciones.

Poco a poco la empresa se fue ampliando con la adquisición de varios locales en los que invertía el fruto de las ganancias. Era la década de los noventa y los clientes eran cada vez más

exigentes, así fue como además de la venta de porciones y piezas completas de pollo y pavo se fueron sumando la carne y embutidos; el añadido fueron aderezos y alimentos complementarios para asados o parrilladas.

El vender una carne limpia y sin grasa, lista para poner en la olla o en la parrilla, con las porciones exactas para una persona fue el enganche perfecto.

#### 4.1.1. Líneas de productos

**CUADRO 4. 1 PRODUCTOS DE CORPORACIÓN FERNÁNDEZ**

<b>Ahumados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerdo</li> <li>• Pavo</li> <li>• Pollos</li> </ul>
<b>Carnes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En bandeja</li> <li>• Cerdo</li> <li>• Chivo</li> <li>• Borrego</li> <li>• Pavo americano</li> <li>• Pavo Fernández</li> <li>• Pollo</li> <li>• Res</li> </ul>
<b>Embutidos Fernández:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chorizos</li> <li>• Empacados al vacío</li> <li>• Jamón</li> <li>• Longanizas</li> <li>• Mortadela</li> <li>• Salchichas</li> </ul>

**Fuente: (Avícola Fernández, 2009)**

El cuadro 4.1., muestra cada uno de los productos que comercializa la Corporación.

#### 4.1.1.1. Detalles de Productos

- **Carnes de Res las comercializa:** en bandejas – empacadas al vacío – chivo – borrego.
- **Cerdo:** despresados en varias presentaciones y fileteados para dar facilidad en el consumo de acuerdo a la necesidad del cliente.
- **Pollo:** enteros con marca Fernández, en presentaciones de despresados de menor y mayor cantidad de acuerdo a la necesidad del cliente y con servicios especiales de cortes según el consumo.
- **Pavos:** enteros con marca Fernández, y despresados presentaciones pequeñas y grandes distribuidas a granel y empacadas al vacío, toda la época del año.
- **Embutidos:** chorizos – Salchichas - jamón – longaniza – mortadelas – salchichas, al granel o empacadas al vacío.

Actualmente la Corporación Fernández, está incursionando en el negocio lo que son comidas preparadas, que básicamente están orientadas a la elaboración de parrilladas.

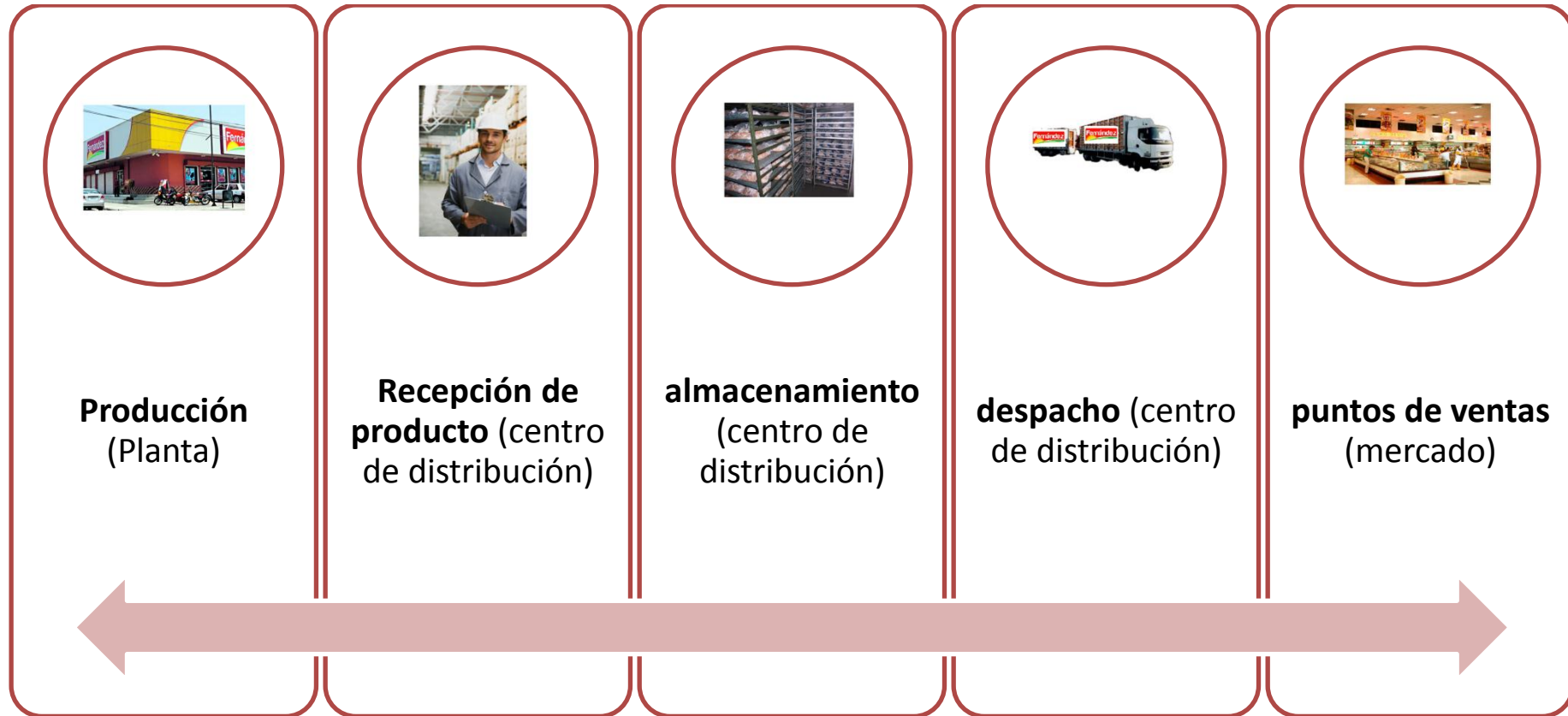
#### 4.1.2. Proceso de Logística de Corporación Fernández

El proceso de logística de la Corporación está conformado por los siguientes puntos:

- Producción.
- Recepción.
- Almacenamiento.
- Despacho.
- Puntos de Ventas.



**FIGURA 4. 3 PROCESO DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ**



**Fuente: Elaborado por Autores**

## 4.2. Proceso de investigación

### 4.2.1. Encuestas realizadas a los administradores de los almacenes.

Las encuestas se realizaron a los administradores de los almacenes de la Corporación Fernández, destacando que se excluyó el almacén de la Pedro Pablo Gómez por estar en remodelación, por lo que únicamente se encuestó a 6 administradores.

Almacén:

La Garzota	
PPG	
Vía a Daule	
Polaris	
California	
Mucho Lote	
Tejas	

Considera que el sistema que se utiliza para el abastecimiento de producto es:

Eficiente	
Casi eficiente	
Poco eficiente	
Ineficiente	

¿Le llegan los pedidos a tiempo?

Siempre	
Usualmente	
A veces	
Nunca	

¿Entre qué porcentajes los pedidos que han solicitado son entregados a tiempo?

Menos 10%	
11 y 20%	
21 a 30%	
31 a 40%	
41 a 50%	
51 a 60%	
61 a 70%	
71 a 80%	
81 a 90%	
91 a 100%	

¿Qué porcentaje de todos los productos que le llegan están en buen estado (fecha de caducidad, temperatura, etc.)?

Menos 10%	
11 a 20%	
21 a 30%	
31 a 40%	
41 a 50%	
51 a 60%	
61 a 70%	
71 a 80%	
81 a 90%	
91 a 100%	

¿Cuenta su almacén con todas las facilidades para descargar sus productos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

¿Cuenta su almacén con la infraestructura necesaria para almacenar sus productos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

Si conociera la hora exacta de llegada de los productos: ¿Le ayudaría a prepararse para la descarga de los productos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

¿Con cuántos días de anticipación debe pedir sus productos?

De 1 – 2 días	
De 3 – 4 días	
Más de 5 días	

¿Cuántas veces realiza pedidos por semana?

De 1 – 2 días	
De 3 – 4 días	
Más de 5 días	

De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en:

Pollo

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

<b>Carne</b>	De 0 - 1 Toneladas	
	De 1.1 - 2 Toneladas	
	De 2.1 - 3 Toneladas	
	De 3.1 - 4 Toneladas	
	De 4.1 - 5 Toneladas	
	5.1 Toneladas o más	

<b>Cerdo</b>	De 0 - 1 Toneladas	
	De 1.1 - 2 Toneladas	
	De 2.1 - 3 Toneladas	
	De 3.1 - 4 Toneladas	
	De 4.1 - 5 Toneladas	
	5.1 Toneladas o más	

**Embutidos**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

**Otros**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

**De su pedido cuántas toneladas no le llegan en:**

<b>Pollo</b>	De 0 - 1 Toneladas	
	De 1.1 - 2 Toneladas	
	De 2.1 - 3 Toneladas	
	De 3.1 - 4 Toneladas	
	De 4.1 - 5 Toneladas	
	5.1 Toneladas o más	

Carne	De 0 - 1 Toneladas	
	De 1.1 - 2 Toneladas	
	De 2.1 - 3 Toneladas	
	De 3.1 - 4 Toneladas	
	De 4.1 - 5 Toneladas	
	5.1 Toneladas o más	

Cerdo	De 0 - 1 Toneladas	
	De 1.1 - 2 Toneladas	
	De 2.1 - 3 Toneladas	
	De 3.1 - 4 Toneladas	
	De 4.1 - 5 Toneladas	
	5.1 Toneladas o más	

**Embutidos**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

**Otros**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

¿Con cuántos días mínimos antes de la fecha de caducidad, usted acepta los productos que llegan a su almacén?

¿Qué cree usted que debería hacer la planta para mejorar la logística de abastecimiento?

¿Qué cree usted que debería realizar en su almacén para mejorar la logística de abastecimiento?

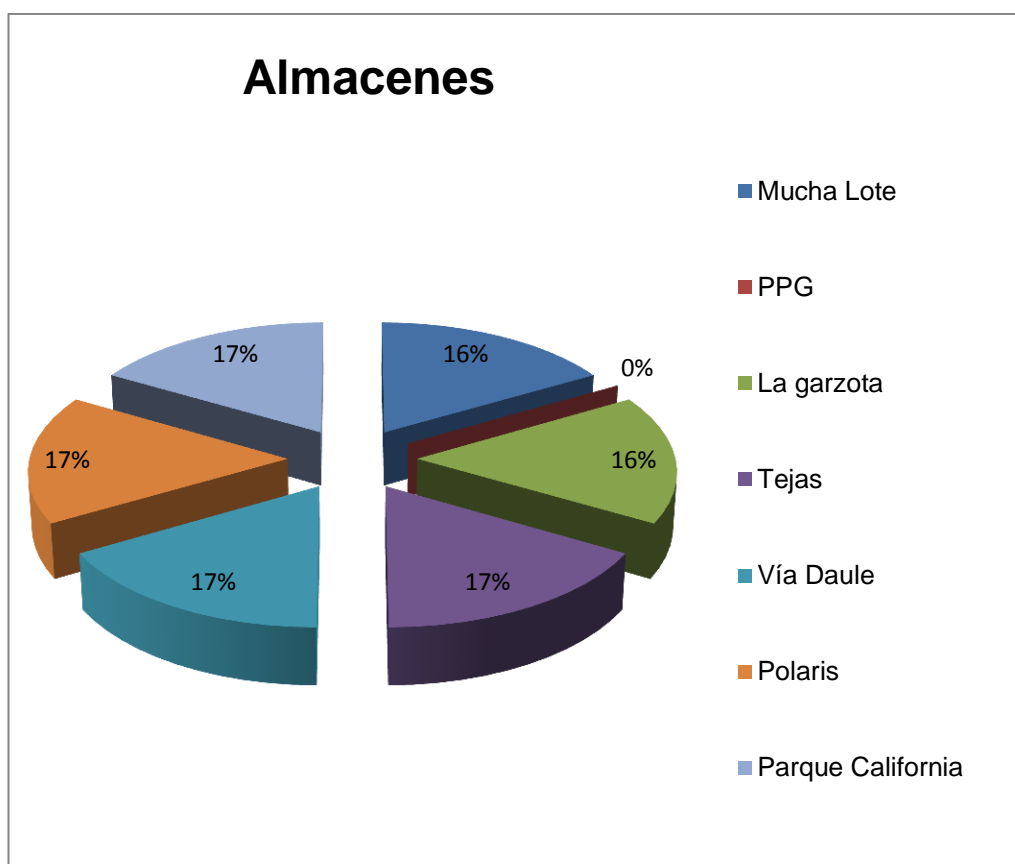
## Almacén:

### CUADRO 4. 2 ALMACÉN

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Mucha Lote	1	1	17%	17%
PPG	0	1	0%	17%
La garzota	1	2	17%	33%
Tejas	1	3	17%	50%
Vía Daule	1	4	17%	67%
Polaris	1	5	17%	83%
Parque California	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

### FIGURA 4. 4 ALMACÉN



Fuente: Elaborado por los autores

Las encuestas se realizaron en cada uno de los almacenes de la Corporación Fernández a excepción del almacén ubicado en Pedro Pablo Gómez (PPG), puesto que está en remodelación.

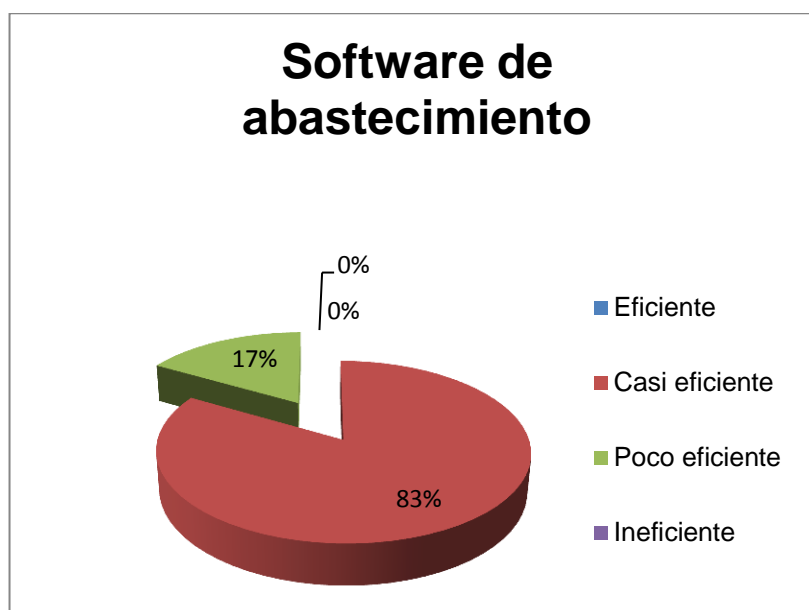
1.- ¿Considera que el sistema (software) que se utiliza para el abastecimiento de producto es?

**CUADRO 4. 3 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Eficiente	0	0	0%	0%
Casi eficiente	5	5	83%	83%
Poco eficiente	1	6	17%	100%
Ineficiente	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 5 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO**



Fuente: Elaborado por los autores

Para el 83% de los administradores de los almacenes encuestados el software que se utilizan para el abastecimiento de los productos es casi eficiente, por otro lado el 17% afirma que es poco eficiente. Con estos resultados se puede deducir que se necesita un mejoramiento en el sistema para que de esta manera el abastecimiento en los establecimientos sea el adecuado.

## 2.- ¿Le llegan todos los pedidos?

**CUADRO 4. 4 ENTREGA DE PEDIDOS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
Siempre	0	0	0%	0%
Usualmente	1	1	17%	17%
A veces	4	5	67%	83%
Nunca	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 6 ENTREGA DE PEDIDOS**



**Fuente:** Elaborado por los autores

Un 67% de los encuestados afirmaron que los pedidos normalmente realizados les llegan a veces, mientras tanto un 17% está de acuerdo que la entrega nunca se realiza, por último el 16% concuerda que sus pedidos llegan usualmente. Estos resultados indican una obvia falta de responsabilidad en la entrega de los productos por lo que se necesita más compromiso y coordinación en el personal de logística.



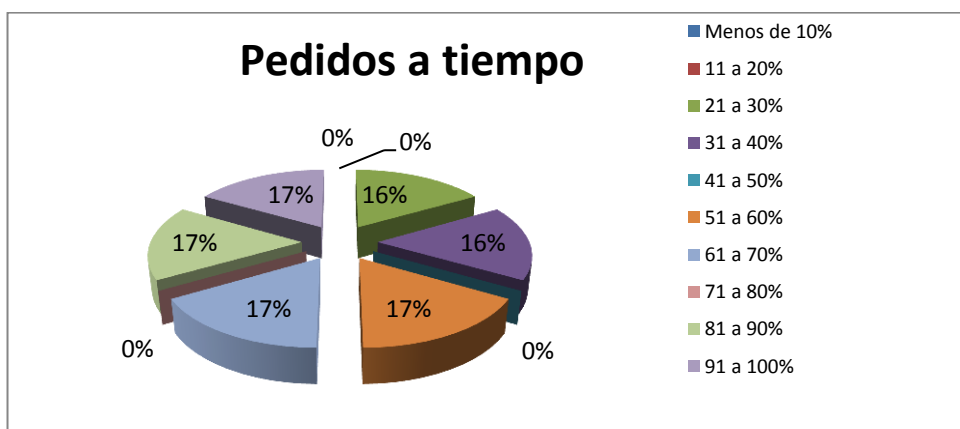
3.- ¿Entre qué porcentajes los pedidos que han solicitado son entregados a tiempo?

**CUADRO 4. 5 PEDIDOS A TIEMPO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Menos de 10%	0	0	0%	0%
11 a 20%	0	0	0%	0%
21 a 30%	1	1	17%	17%
31 a 40%	1	2	17%	33%
41 a 50%	0	2	0%	33%
51 a 60%	1	3	17%	50%
61 a 70%	1	4	17%	67%
71 a 80%	0	4	0%	67%
81 a 90%	1	5	17%	83%
91 a 100%	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 7 PEDIDOS A TIEMPO**



Fuente: Elaborado por los autores

Del total de encuestas realizadas se determina que un 17% de los administradores dijeron que sus pedidos que son entregados a tiempo son entre un 31% – 40%, otro 17% afirma que solamente entre el 51-60% de sus pedidos son entregados a la hora exacta, mientras que un 17% más dijeron que entre 61% - 70%, se suma otro 17% eligiendo entre el 81% - 90%, 17% adicional dice que entre 91% - 100%, 16% eligió entre el 21% - 30% y por último otro 16% dice que entre 61% - 70%. De lo cual se puede establecer que es necesario implementar un sistema que permita que el 100% de los pedidos estén en el tiempo prometido.

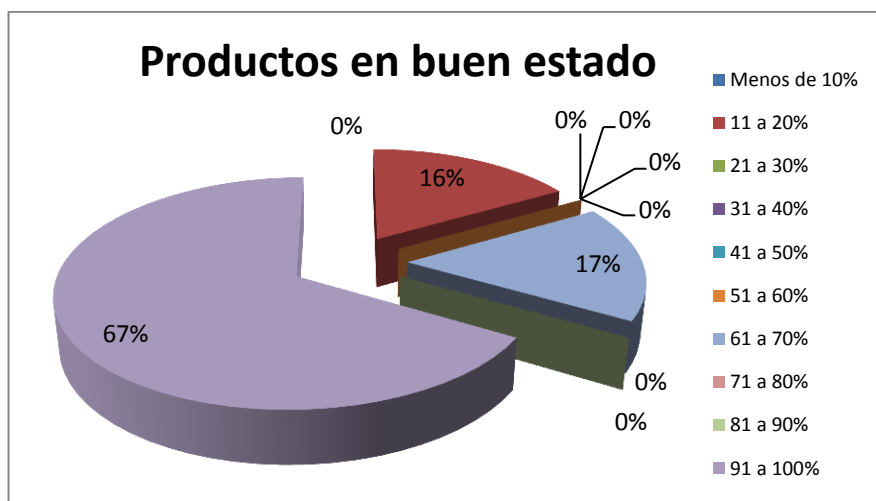
4.- ¿Qué porcentaje de todos los productos que le llegan están en buen estado (fecha de caducidad, temperatura, etc.)?

**CUADRO 4. 6 PRODUCTOS EN BUEN ESTADO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Menos de 10%	0	0	0%	0%
11 a 20%	1	1	17%	17%
21 a 30%	0	1	0%	17%
31 a 40%	0	1	0%	17%
41 a 50%	0	1	0%	17%
51 a 60%	0	1	0%	17%
61 a 70%	1	2	17%	33%
71 a 80%	0	2	0%	33%
81 a 90%	0	2	0%	33%
91 a 100%	4	6	67%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 8 PRODUCTOS EN BUEN ESTADO**



Fuente: Elaborado por los autores

Según el 67% de los administradores encuestados entre el 91% - 100% de los productos llegan en buen estado, sin embargo un 17% mencionó que sólo le llega entre el 61% - 70% de los productos en buenas condiciones, por último el 16% mencionó que sus productos son entregados entre el 11% y 20% con sus características adecuadas. Los resultados denotan que la entrega es óptima y si existe buen cuidado, pero lo ideal sería perfeccionarla.

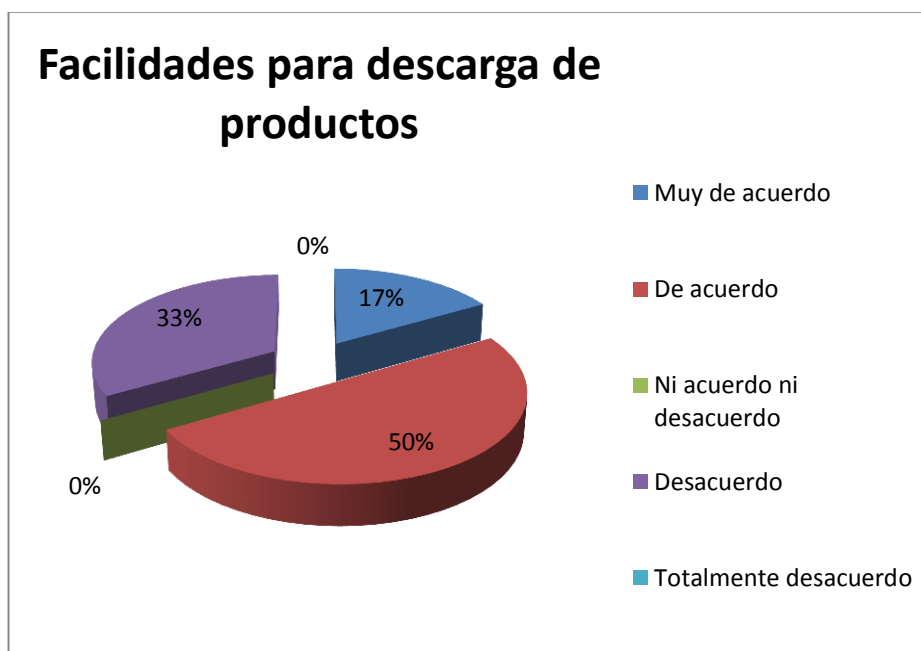
**5.- ¿Cuenta su almacén con todas las facilidades para descargar sus productos?**

**CUADRO 4. 7 FACILIDADES PARA LA DESCARGA DE PRODUCTOS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
Muy de acuerdo	1	1	17%	17%
De acuerdo	3	4	50%	67%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	4	0%	67%
Desacuerdo	2	6	33%	100%
Totalmente desacuerdo	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 9 FACILIDADES PARA LA DESCARGA DE PRODUCTOS**



**Fuente: Elaborado por los autores**

La mitad de los encuestados correspondiente al 50%, dijeron estar de acuerdo con la facilidad otorgada por la empresa para la descarga de los productos, un 33% está en desacuerdo y el 17% muy de acuerdo, por lo que es importante tomar en cuenta los requerimientos necesarios que se deben implementar para la adecuada facilidad de descarga en cada uno de los almacenes de la corporación Fernández.

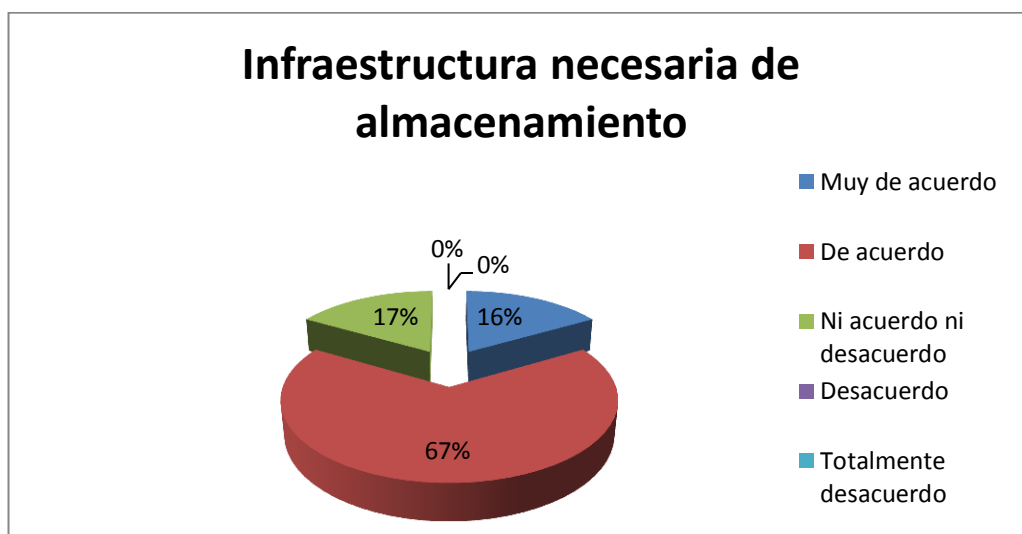
6.- ¿Cuenta su almacén con la infraestructura necesaria para almacenar sus productos?

**CUADRO 4. 8 INFRAESTRUCTURA NECESARIA DE ALMACENAMIENTO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Muy de acuerdo	1	1	17%	17%
De acuerdo	4	5	67%	83%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	6	17%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente desacuerdo	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 10 INFRAESTRUCTURA NECESARIA DE ALMACENAMIENTO**



Fuente: Elaborado por los autores

Con referente a esta pregunta el 67% de los administradores están de acuerdo con la infraestructura para el almacenamiento de los productos cárnicos mientras que el 17% no está de acuerdo ni desacuerdo, finalmente el 16% está muy de acuerdo, lo que refleja la importancia de poder adecuar mejor la infraestructura de los almacenes para que sí se dé el correcto abastecimiento de los productos.

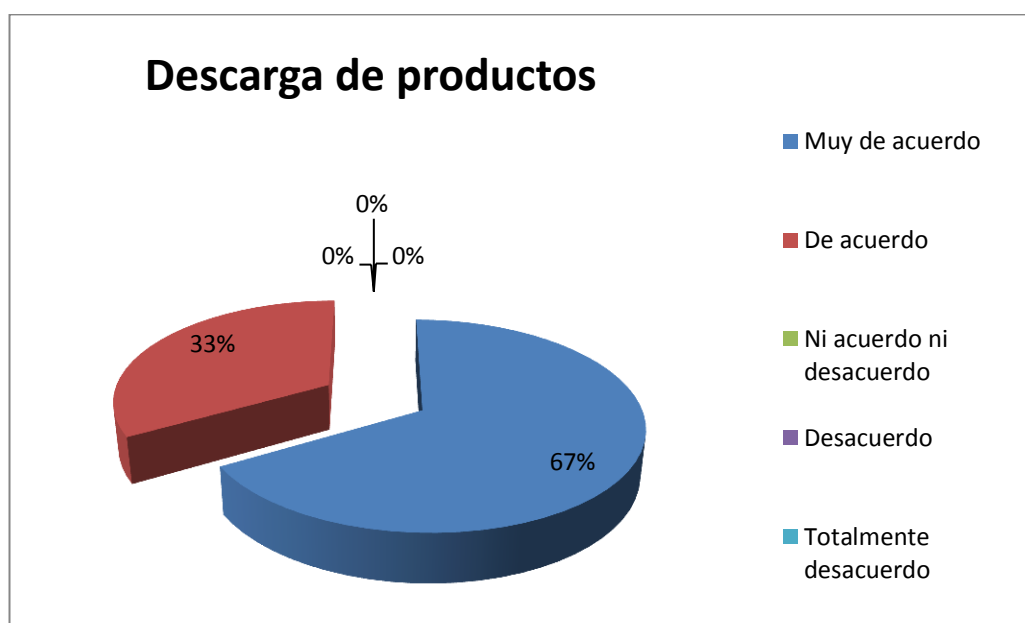
7.- Si conociera la hora exacta de llegada de los productos: ¿Le ayudaría a prepararse para la descarga de los productos?

**CUADRO 4. 9 DESCARGA DE PRODUCTOS**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
Muy de acuerdo	4	4	67%	67%
De acuerdo	2	6	33%	100%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	6	0%	100%
Desacuerdo	0	6	0%	100%
Totalmente desacuerdo	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 11 DESCARGA DE PRODUCTOS**



Fuente: Elaborado por los autores

El análisis de las respuesta de los encuestados, con respecto al conocimiento previo de la hora llegada de los productos cárnicos facilitarían la preparación para la descarga de los mismo, se determinó que un 67% está muy de acuerdo con esta idea, mientras que un 33% está de acuerdo. Se deduce que se debe dar un conocimiento previo a los establecimientos para ayudar al orden de ejecución en las descargas.

8.- ¿Con cuántos días de anticipación debe pedir sus productos?

CUADRO 4. 10 DÍAS DE ANTICIPACIÓN PARA PEDIDOS

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 1-2 días	6	6	100%	100%
De 3-4 días	0	6	0%	100%
Más de 5 días	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

FIGURA 4. 12 DÍAS DE ANTICIPACIÓN PARA PEDIDOS



Fuente: Elaborado por los autores

Por decisión unánime los encuestados estuvieron de acuerdo en que sus pedidos se deben hacer con 1 a 2 días de anticipación.

## 9.- ¿Cuántas veces realiza pedidos por semana?

**CUADRO 4. 11 PEDIDOS POR SEMANA**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
De 1-2 días	0	0	0%	0%
De 3-4 días	1	1	17%	17%
Más de 5 días	5	6	83%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 13 PEDIDOS POR SEMANA**



Fuente: Elaborado por los autores

Del total de encuestados un 83% realiza pedidos más de 5 días por semana, por otro lado un 17% realiza pedidos de 3 a 4 días por semana.

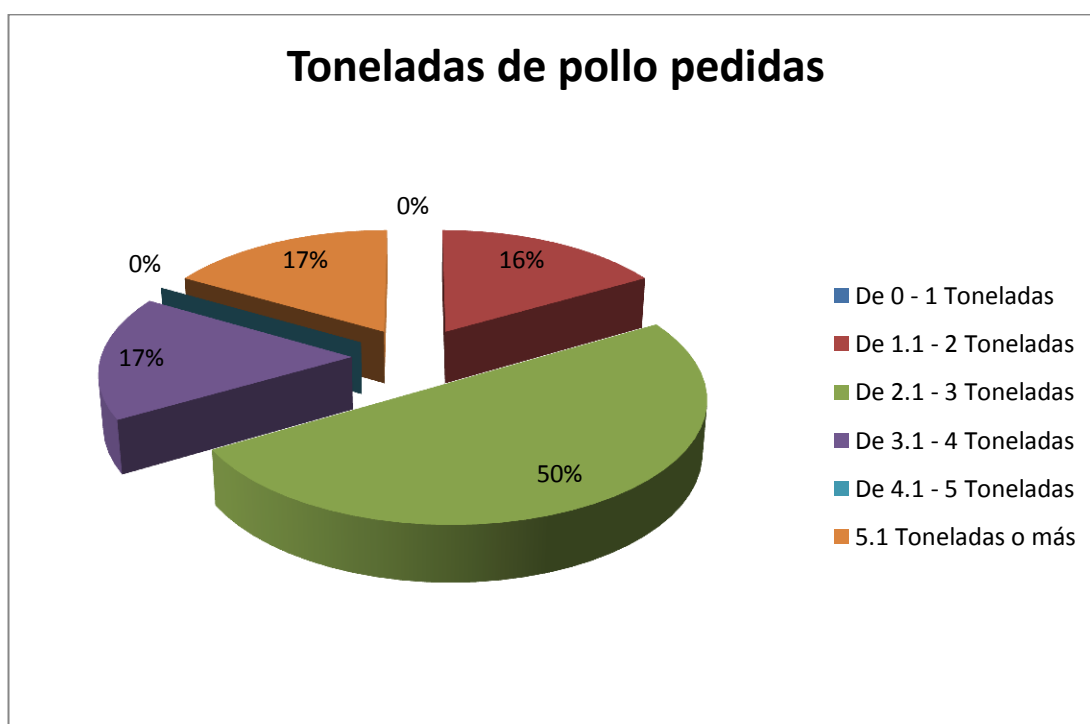
**10.- ¿De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en pollo?**

**CUADRO 4. 12 TONELADAS DE POLLO PEDIDAS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
De 0 - 1 Toneladas	0	0	0%	0%
De 1.1 - 2 Toneladas	1	1	17%	17%
De 2.1 - 3 Toneladas	3	4	50%	67%
De 3.1 - 4 Toneladas	1	5	17%	83%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	5	0%	83%
5.1 Toneladas o más	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 14 TONELADAS DE POLLO PEDIDAS**



**Fuente: Elaborado por los autores**

El 50% de los encuestados afirma que pide de 2.1 a 3 toneladas de pollo, adicionalmente un 17% pide de 3.1 a 4 toneladas, otro 17% pide 5.1 o más toneladas y por último un 16% pide de 1.1 a 2 toneladas.



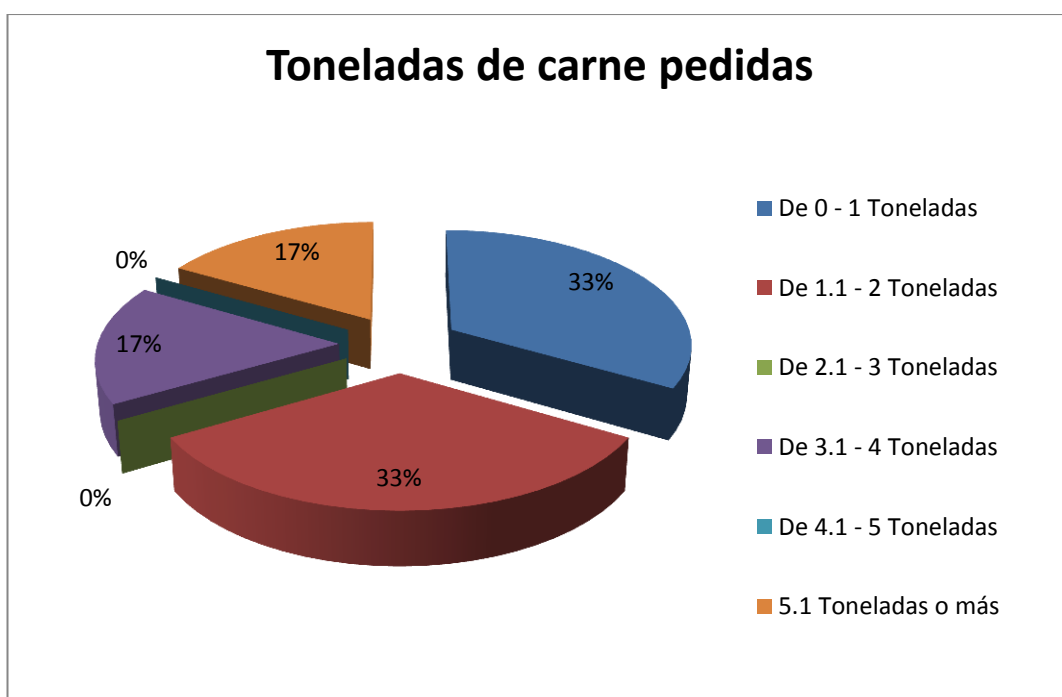
11.- ¿De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en carne?

**CUADRO 4. 13 TONELADAS DE CARNE PEDIDAS**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	2	2	33%	33%
De 1.1 - 2 Toneladas	2	4	33%	67%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	4	0%	67%
De 3.1 - 4 Toneladas	1	5	17%	83%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	5	0%	83%
5.1 Toneladas o más	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 15 TONELADAS DE CARNE PEDIDAS**



Fuente: Elaborado por los autores

Se plantea con el total de encuestas que un 33% pide de 1.1 a 2 toneladas de carne así mismo otro 33% realiza un pedido de 0 a 1 tonelada, sin embargo el 17% solicita de 3.1 a 4 toneladas, otro 17% pide de 5.1 o más toneladas.

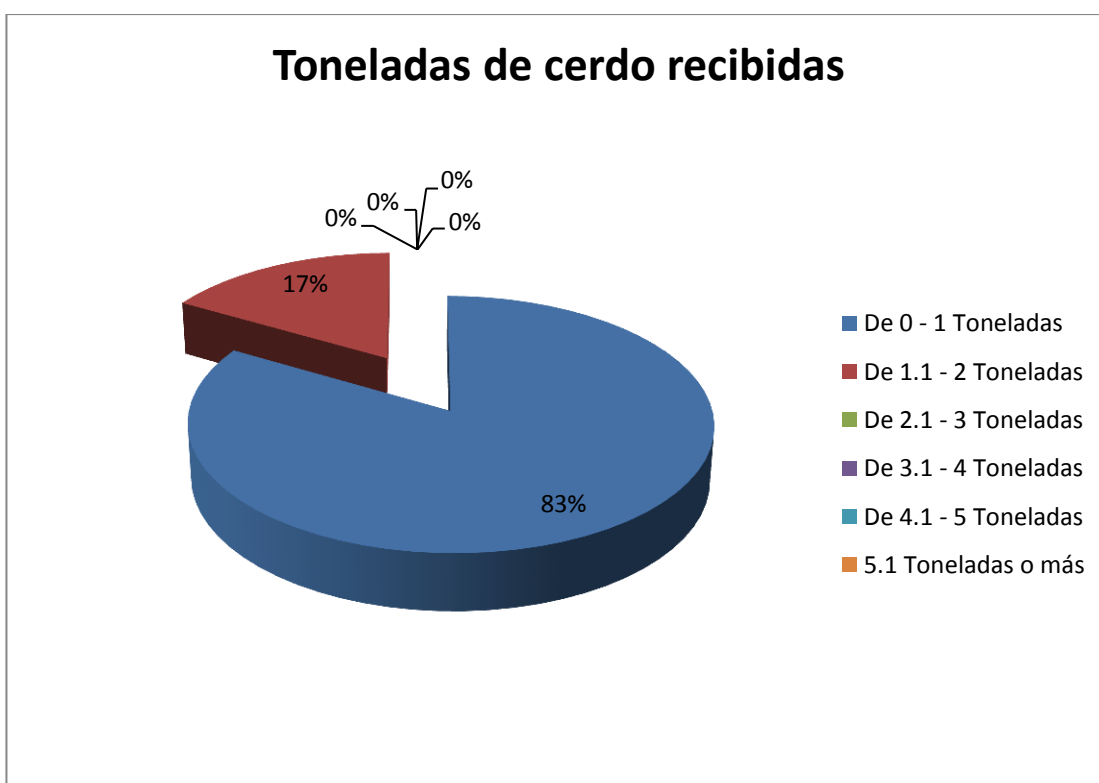
12.- ¿De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en cerdo?

**CUADRO 4. 14 TONELADAS DE CERDO PEDIDAS**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	5	5	83%	83%
De 1.1 - 2 Toneladas	1	6	17%	100%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	6	0%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 16 TONELADAS DE CERDO PEDIDAS**



Fuente: Elaborado por los autores

Un 83% de los administradores de los almacenes solicitan de 0 a 1 tonelada de cerdo y sólo el 17% pide de 1.1 a 2 toneladas.

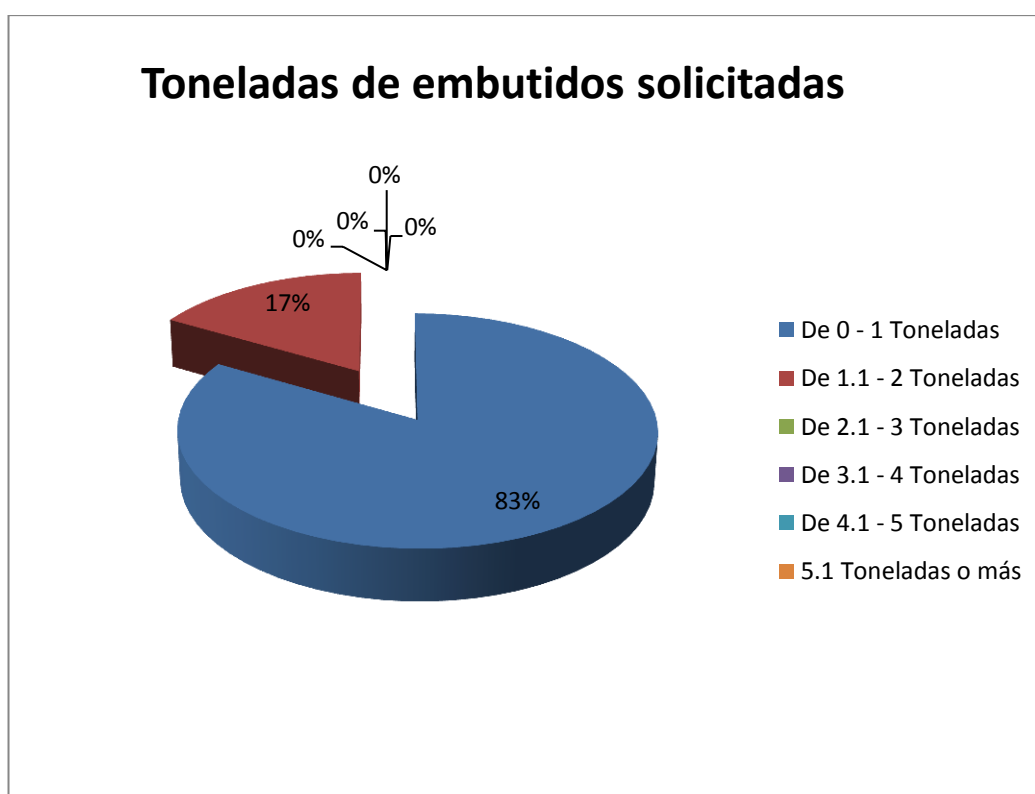
13.- ¿De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en embutidos?

**CUADRO 4. 15 TONELADAS DE EMBUTIDOS SOLICITADAS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
De 0 - 1 Toneladas	5	5	83%	83%
De 1.1 - 2 Toneladas	1	6	17%	100%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	6	0%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 17 TONELADAS DE EMBUTIDOS SOLICITADAS**



Fuente: Elaborado por los autores

Un 83% afirma que solicita de 0 a 1 tonelada de embutidos y un 17% pide de 1.1 a 2 toneladas.

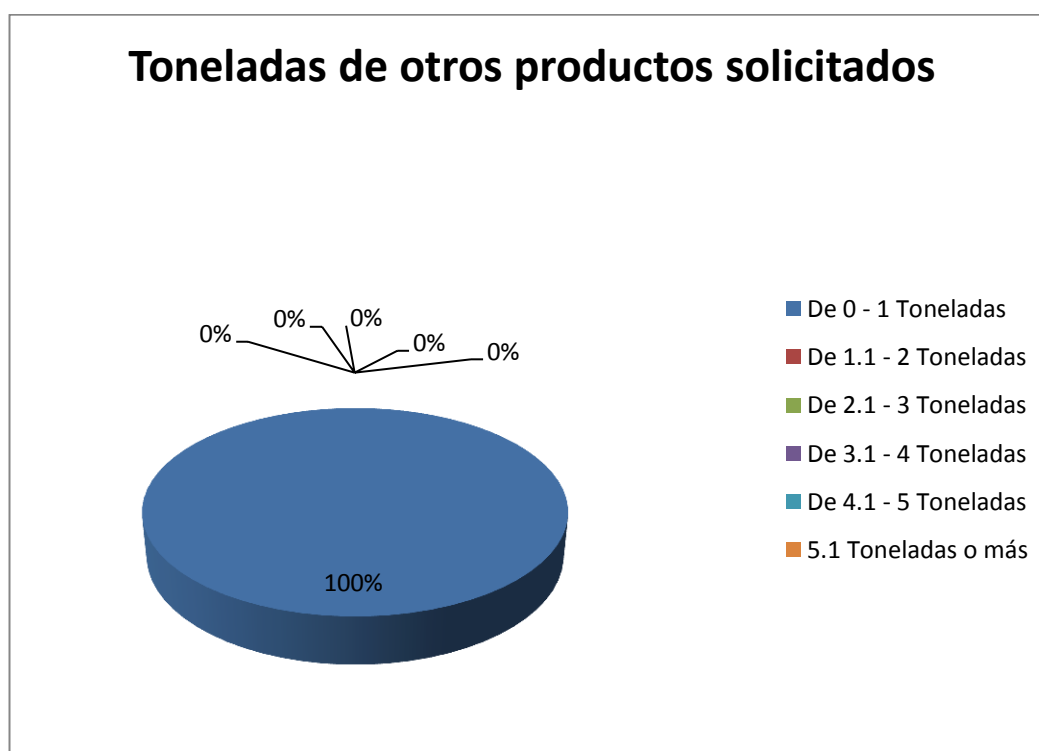
14.- ¿De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en "otros"?

**CUADRO 4. 16 TONELADAS DE OTROS PEDIDOS SOLICITADOS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
De 0 - 1 Toneladas	6	6	100%	100%
De 1.1 - 2 Toneladas	0	6	0%	100%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	6	0%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 18 TONELADAS DE OTROS PEDIDOS SOLICITADOS**



Fuente: Elaborado por los autores

Todos los encuestados dijeron que normalmente piden de 0 a 1 toneladas en otros productos.

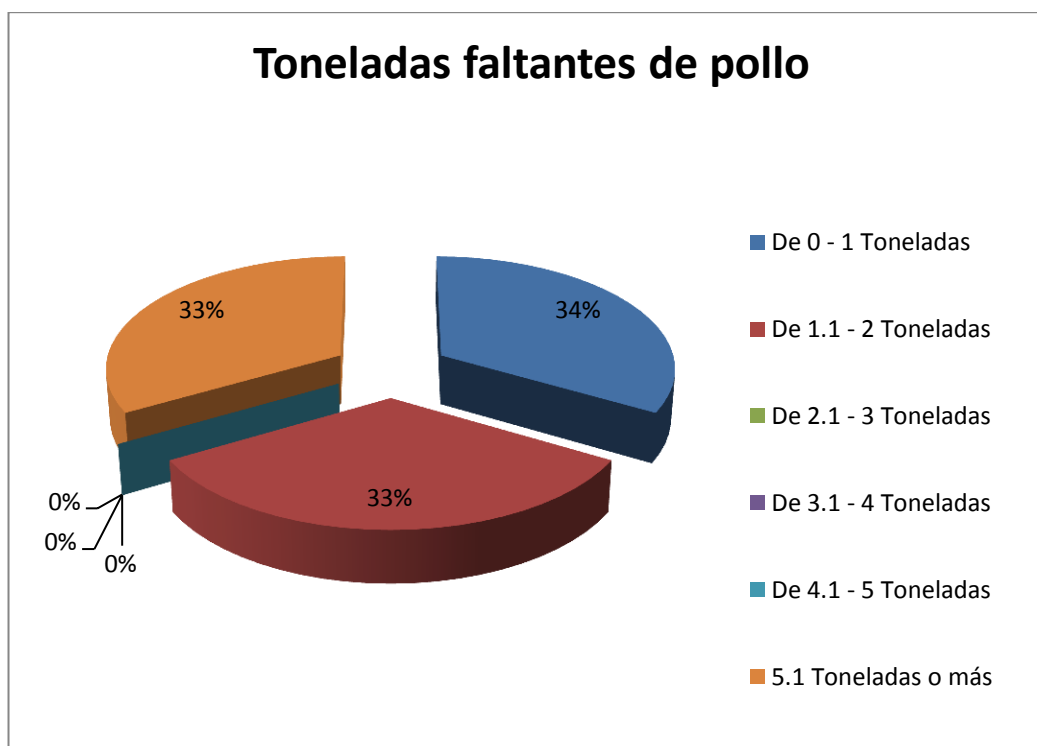
15.- De su pedido ¿cuántas toneladas no le llegan en pollo?

**CUADRO 4. 17 TONELADAS FALTANTES DE POLLO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	2	2	33%	33%
De 1.1 - 2 Toneladas	2	4	33%	67%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	4	0%	67%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	4	0%	67%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	4	0%	67%
5.1 Toneladas o más	2	6	33%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**Figura 4. 19 TONELADAS FALTANTES DE POLLO**



Fuente: Elaborado por los autores

Del total de encuestados existe un 34% que no recibe de 0 a 1 tonelada del pollo que solicita, un 33% no recibe de 1.1 a 2 toneladas y otro 33% de 5.1 o más toneladas.

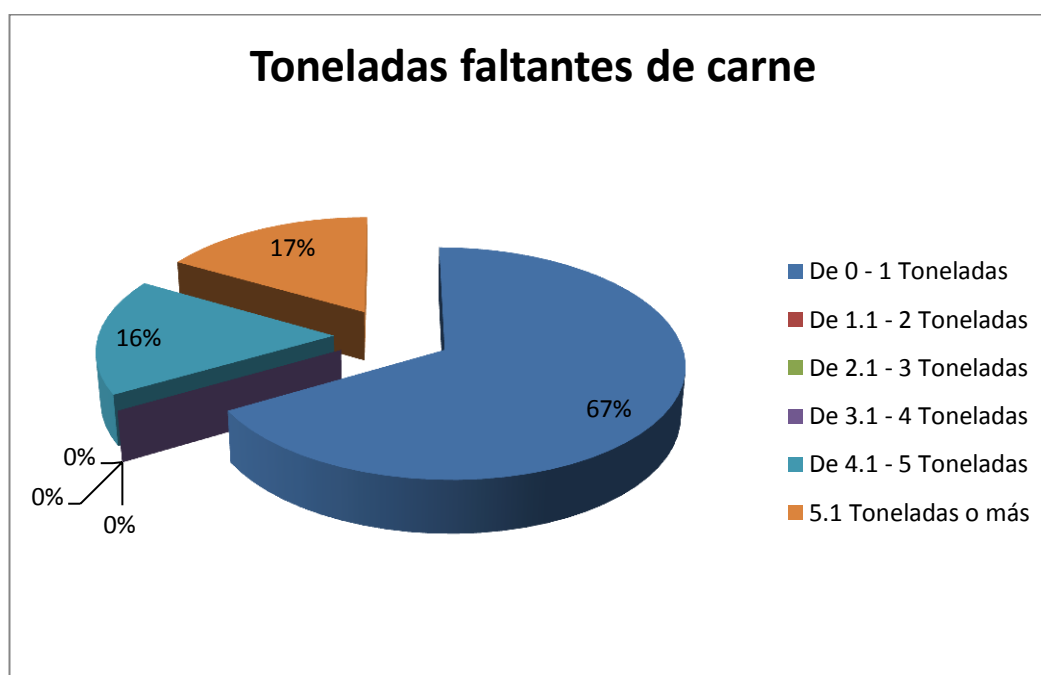
16.- De su pedido ¿cuántas toneladas no le llegan en carne?

**CUADRO 4. 18 TONELADAS FALTANTES DE CARNE**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	4	4	67%	67%
De 1.1 - 2 Toneladas	0	4	0%	67%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	4	0%	67%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	4	0%	67%
De 4.1 - 5 Toneladas	1	5	17%	83%
5.1 Toneladas o más	1	6	17%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 20 TONELADAS FALTANTES DE CARNE**



Fuente: Elaborado por los autores

Una mayoría del 67% afirma que existe de 0 a 1 tonelada faltante de carne al recibirla, mientras que un 17% dice que existirá una faltante de 5.1 toneladas o más, por último un 16% asume que la faltante es de 4.1 a 5 toneladas.

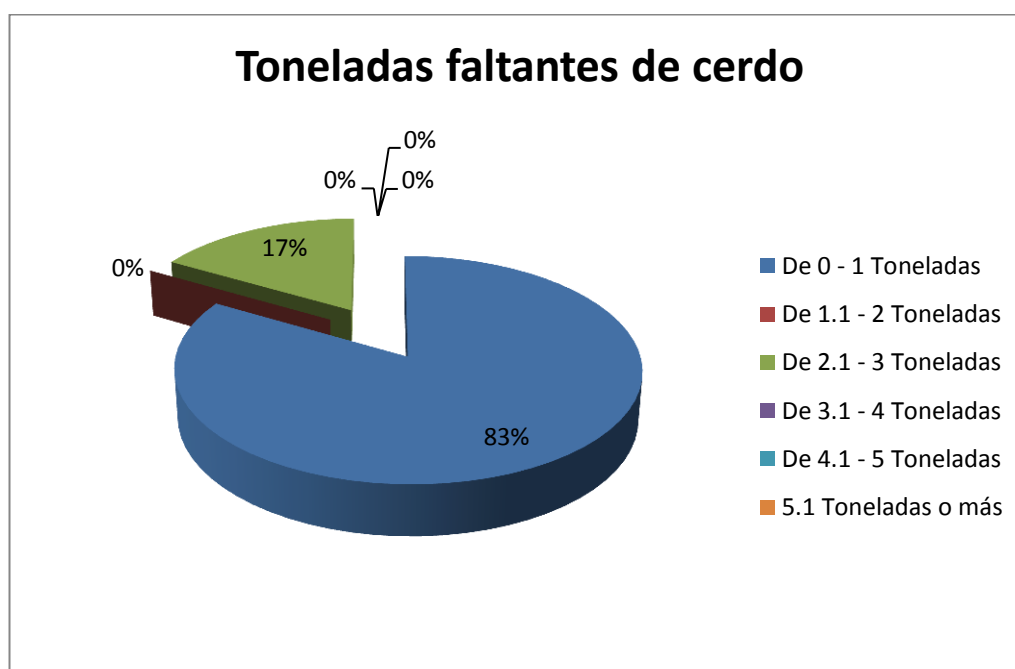
17.- De su pedido ¿cuántas toneladas no le llegan en cerdo?

**CUADRO 4. 19 TONELADAS FALTANTES DE CERDO**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	5	5	83%	83%
De 1.1 - 2 Toneladas	0	5	0%	83%
De 2.1 - 3 Toneladas	1	6	17%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 21 TONELADAS FALTANTES DE CERDO**



Fuente: Elaborado por los autores

El 83% de los administradores encuestados aseguran que existen faltantes de 0 a 1 tonelada en carne de cerdo, por otro lado el 17% dice que la carne de cerdo faltante cuando realizan un pedido es de 2.1 a 3 toneladas.

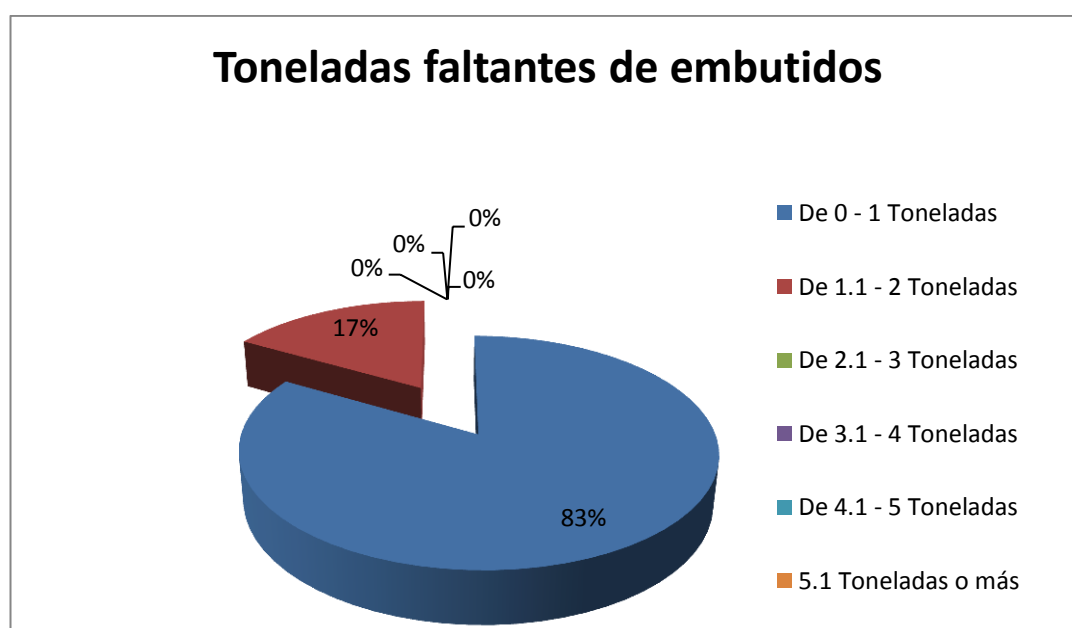
18.- De su pedido ¿cuántas toneladas no le llegan en embutidos?

**CUADRO 4. 20 TONELADAS FALTANTES EN EMBUTIDOS**

	<b>FREC. ABS.</b>	<b>FEC. ACUM. ABS.</b>	<b>FREC. REL.</b>	<b>FREC. ACUM. REL.</b>
De 0 - 1 Toneladas	5	5	83%	83%
De 1.1 - 2 Toneladas	1	6	17%	100%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	6	0%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 22 TONELADAS FALTANTES EN EMBUTIDOS**



Fuente: Elaborado por los autores

Las toneladas faltantes de embutidos en relación a los pedidos que realizan los administradores un 83% mencionaron que es de 0 a 1 tonelada, por otro lado para un 17% es de 1.1 a 2 toneladas.



19.- De su pedido ¿cuántas toneladas no le llegan en otros productos?

**CUADRO 4. 21 TONELADAS FALTANTES EN OTROS PRODUCTOS**

	FREC. ABS.	FEC. ACUM. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACUM. REL.
De 0 - 1 Toneladas	6	6	100%	100%
De 1.1 - 2 Toneladas	0	6	0%	100%
De 2.1 - 3 Toneladas	0	6	0%	100%
De 3.1 - 4 Toneladas	0	6	0%	100%
De 4.1 - 5 Toneladas	0	6	0%	100%
5.1 Toneladas o más	0	6	0%	100%
<b>Total</b>	6		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 23 TONELADAS FALTANTES EN OTROS PRODUCTOS**



Fuente: Elaborado por los autores

Todos los encuestados coinciden en que las toneladas faltantes de otros productos cárnicos normalmente oscila entre 0 a 1 tonelada.

### **Preguntas abiertas:**

Para el análisis de las siguientes preguntas, se va a considerar:

A1: Administrador Garzota.

A2: Administrador Vía a Daule.

A3: Administrador Polaris.

A4: Administrador Parque California.

A5: Administrador Mucho Lote.

A6: Administrador Tejas.

### **20.- ¿Con cuántos días mínimos antes de la fecha de caducidad, usted acepta los productos que llegan a su almacén?**

**A1:** De acuerdo a los procedimientos de calidad debe ser máximo 1/3 de vida útil, se debe de aceptar. Sin embargo hay sus excepciones.

**A2:** 8 días mínimos, máximo 5 días si son frescos y si es congelado máximo 2 meses antes de la fecha de caducidad.

**A3:** se acepta los productos cárnicos que cumplan con el 1/3 de su vida útil, ejemplo

Fecha de elaboración 1 de Septiembre.

Fecha de caducidad 8 de Septiembre.

Fecha de límite de llegad del producto al almacén 3 de Septiembre.

**A4:** Máximo 3 días antes de caducar, ya que debemos considerar que lo recibido es para la venta del siguiente día.

**A5:** 3 días.

**A6:** Se lo acepta con 1/3 de vida, según el ejemplo 6 días antes de la fecha de caducidad.

### **21.- ¿Qué cree usted que debería hacer la planta para mejorar la logística de abastecimiento?**

**A1:** Tener una flota de camiones con una temperatura adecuada para los productos.

- Que los despachos se los haga a tempranas horas.
- Que se haga una revisión exhaustiva de los productos que despachan.
- Tener algunas áreas de embarque para despachar varios camiones a la vez.

**A2:**

- Adquirir más camiones con diferentes capacidades para diferentes locales.
- Construcción de más áreas de cargas de producto o áreas de despacho.
- Que sea permanente una persona adicional en el traslado y descarga de productos en los locales.
- Cumplimiento de los horarios de despacho de camiones.

**A3:**

- Realizar un cronograma de entregas y cumplirlo.
- Elaborar rutas en prioridad del lugar de donde se encuentra (para minimizar el tiempo de recorrido del camión).
- Aumentar los puntos de facturación para despachar al mismo tiempo a dos camiones.

**A4:**

- Debería contar con la flota completa.
- Establecer tiempos reales de carga viaje y descarga.
- Contar siempre con personal de descarga.

**A5:**

- Contar con el personal necesario para realizar despachos.
- Contar con una flota de camiones bien equipada.
- Respetar la hoja de ruta entregada.

**A6:** Revisión y organización de los despachos y un seguimiento (supervisión)

**22.- ¿Qué cree usted que debería realizar en su almacén para mejorar la logística de abastecimiento?**

**A1:**

- Que planta envíe lo que se pide en el sistema de pedido para que de esta manera tener una buena rotación del producto.
- Tener siempre en stock todos los productos que solicita el cliente.
- Los equipos de grúas funcionen bien, haciéndoles un buen mantenimiento preventivo, que ayude a la conservación del producto.

**A2:**

- Tener más personal para la descarga del camión.
- Coordinar el horario cuando estén los dos turnos.
- Tener personal más ágil.

**A3:**

- Al menos una vez por semana pedir para dos días a excepción de los fines de semana.
- El jueves (para que llegue el viernes) pedir sólo lo congelado para 3 ½ días y el viernes (para que llegue el sábado) pedir lo fresco para 2 ½ días, hasta el lunes. La diferencia (el resto) se pide normal para el día.

**A4:**

- Contando con un horario real de llegada del camión que trae producto, en los locales se puede organizar el horario del personal de acuerdo al cronograma.

**A5:** Cubrir las vacantes existentes por parte de Recursos Humanos, para contar con el número de personal adecuado para descargar el camión.

**A6:** Dar seguimiento al despacho desde la planta de proceso hacia el almacén, según el horario definido de abastecimiento.

#### 4.2.2. Encuestas realizadas al personal de logística de la Corporación Fernández.

Se realizaron las encuestas a las 21 personas que forman parte del personal de logística de la Corporación, 1 coordinador, 2 facturadores, 8 cocheros, 4 estibadores, 6 choferes, de los cuales se pudo resaltar las falencias de este proceso de la cadena de valor dentro de la empresa.

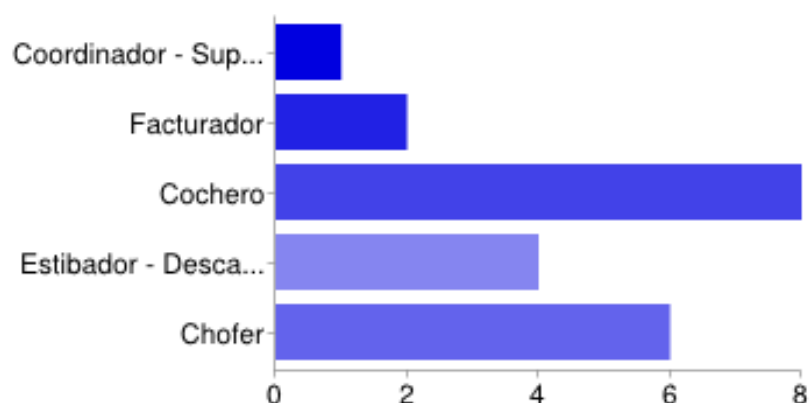
**Cargo:**

**CUADRO 4. 22 PERSONAL DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Coordinador - Sup. Despacho	1	1	5%	5%
Facturador	2	3	10%	14%
Cochero	8	11	38%	52%
Estibador - Descargador	4	15	19%	71%
Chofer	6	21	29%	100%
TOTAL	21		100%	

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 24 PERSONAL DE LOGÍSTICA DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ**



**Fuente: Elaborado por los autores**

El 38% de los empleados que pertenecen al personal de logística de la Corporación Fernández son cocheros, el 29% son choferes, el 19% descargadores, el 10% facturadores y el 5% coordinadores.

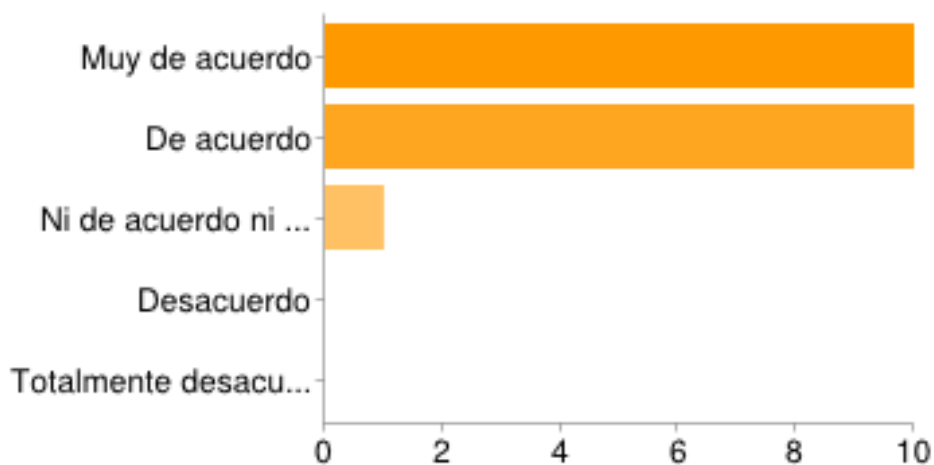
**1.- ¿Está de acuerdo con el sistema aplicado de distribución de planta a almacenes?**

**CUADRO 4. 23 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN APLICADO**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Muy de acuerdo	10	10	48%	48%
De acuerdo	10	20	48%	95%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	21	5%	100%
Desacuerdo	0	21	0%	100%
Totalmente desacuerdo	0	21	0%	100%
TOTAL	21		100%	

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 25 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN APLICADO**



**Fuente: Elaborado por los autores**

Un 48% de los empleados que pertenecen al personal de logística de la empresa están muy de acuerdo con el sistema de distribución de planta a almacenes, otro 48% sólo está de acuerdo y un 5% se mostró imparcial ante la pregunta diciendo que no está ni acuerdo ni en desacuerdo.

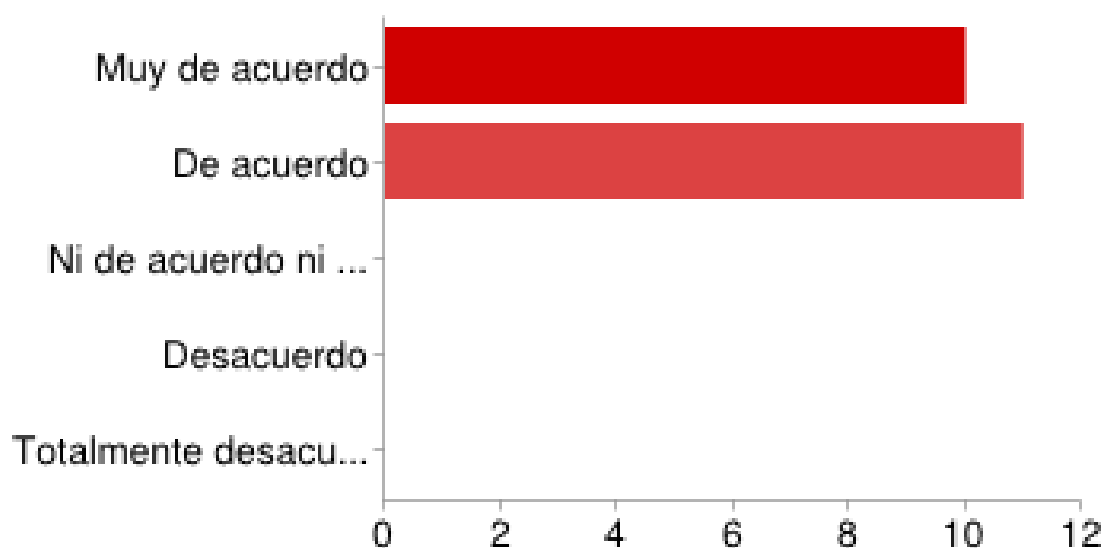
## 2.- ¿Cree que debería haber mejoras en la distribución?

**CUADRO 4. 24 MEJORAS EN LA DISTRIBUCIÓN**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Muy de acuerdo	10	10	48%	48%
De acuerdo	11	21	52%	100%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	21	0%	100%
Desacuerdo	0	21	0%	100%
Totalmente desacuerdo	0	21	0%	100%
TOTAL	21		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 26 MEJORAS EN LA DISTRIBUCIÓN**



Fuente: Elaborado por los autores

El 52% de los encuestados están de acuerdo en que existan mejoras en la distribución que realiza la Corporación Fernández, el 48% dijo estar muy de acuerdo, lo que denota que a pesar que si existe un acoplamiento al sistema de distribución actual si debería haber un perfeccionamiento.

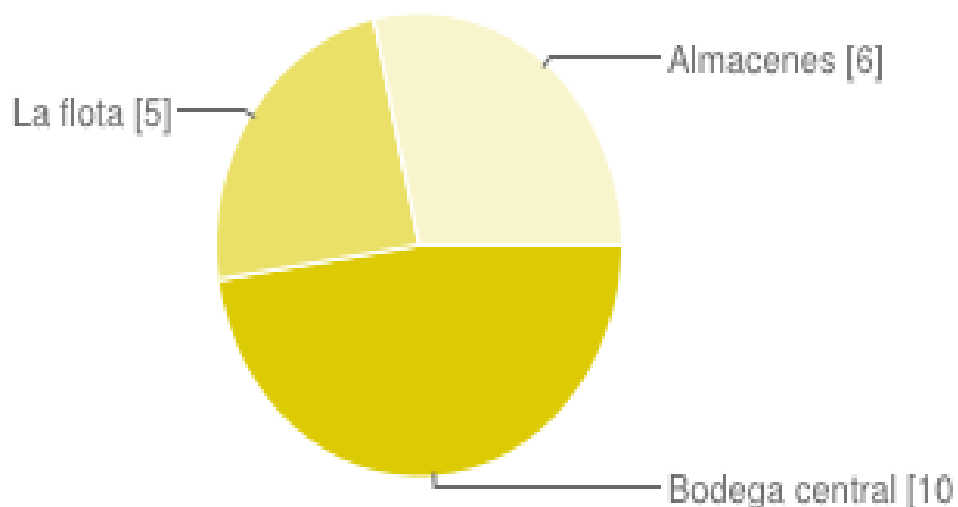
3.- ¿De qué dependen las mejoras para el abastecimiento y almacenamiento de los productos?

**CUADRO 4. 25 ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Bodega	10	10	48%	48%
La flota	5	15	24%	71%
Almacenes	6	21	29%	100%
TOTAL	21		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 27 ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS**



Fuente: Elaborado por los autores

Según las encuestas el 48% de las personas mencionaron que la mejora en el almacenamiento y en el abastecimiento de productos depende de la bodega, el 29% dijo que dependía de los almacenes y únicamente el 24% dijo que dependía de la flota utilizada.



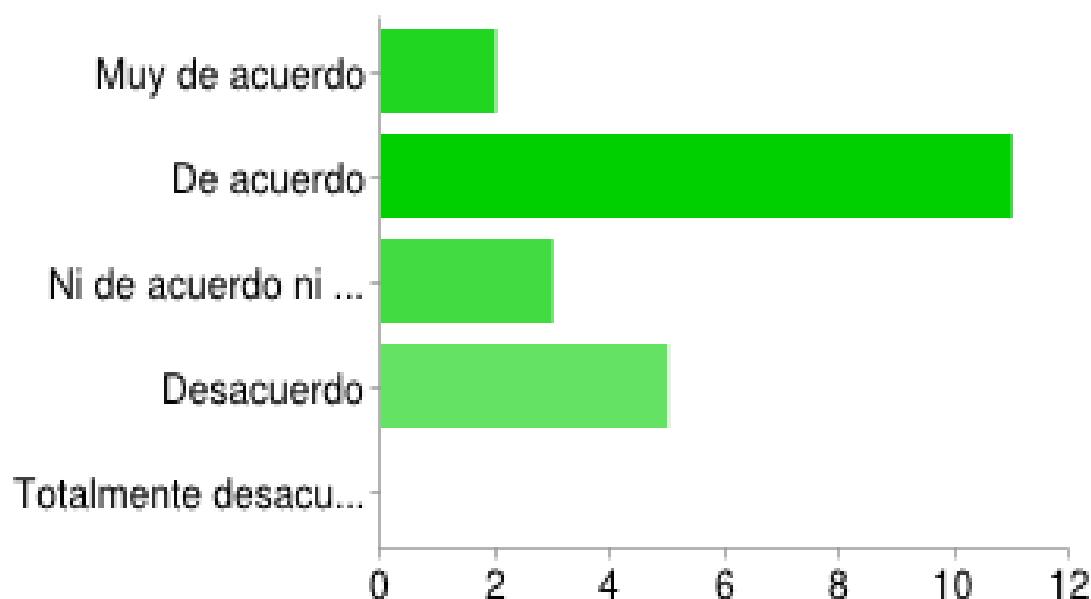
#### 4.- ¿Se utiliza la tecnología en la distribución de los productos?

**CUADRO 4. 26 TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Muy de acuerdo	2	2	10%	10%
De acuerdo	11	13	52%	62%
Ni acuerdo ni desacuerdo	3	16	14%	76%
Desacuerdo	5	21	24%	100%
Totalmente desacuerdo	0	21	0%	100%
TOTAL	21		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 28 TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS**



Fuente: Elaborado por los autores

El 52% de los encuestados están de acuerdo en que dentro de la Corporación si se utiliza tecnología en la distribución de los productos, el 24% se mostró en desacuerdo, el 14% estuvo ni acuerdo ni desacuerdo y solamente el 10% estuvo muy de acuerdo.

5.- ¿Cómo es la tecnología usada para el abastecimiento comprendida por:

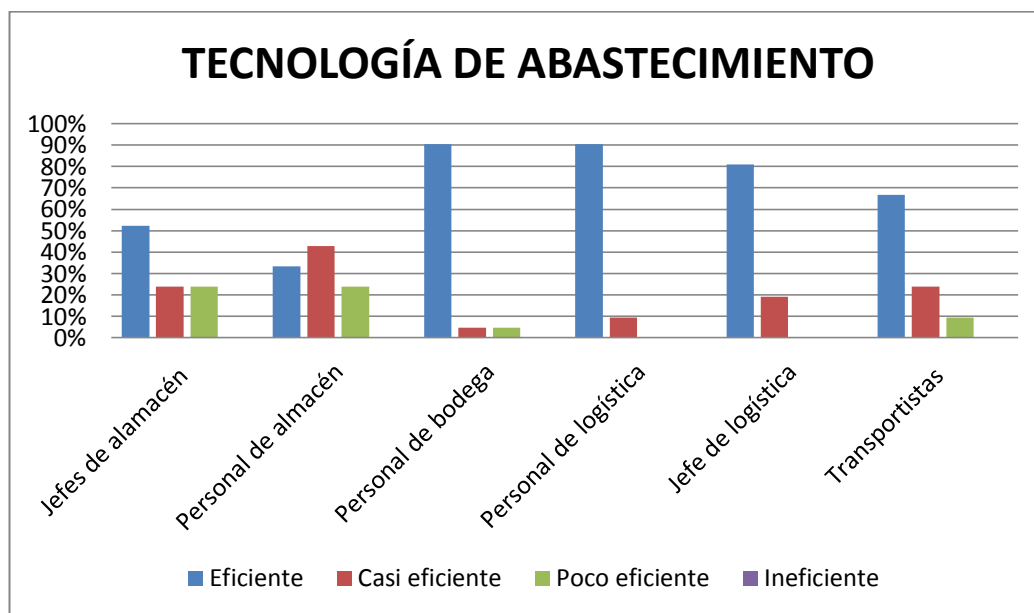
**CUADRO 4. 27 TECNOLOGÍA DE ABASTECIMIENTO**

	Eficiente	Casi eficiente	Poco eficiente	Ineficiente
Jefes de almacén	11	5	5	0
Personal de almacén	7	9	5	0
Personal de bodega	19	1	1	0
Personal de logística	19	2	0	0
Jefe de logística	17	4	0	0
Transportistas	14	5	2	0

	Eficiente	Casi eficiente	Poco eficiente	Ineficiente	Total
Jefes de almacén	52%	24%	24%	0%	100%
Personal de almacén	33%	43%	24%	0%	100%
Personal de bodega	90%	5%	5%	0%	100%
Personal de logística	90%	10%	0%	0%	100%
Jefe de logística	81%	19%	0%	0%	100%
Transportistas	67%	24%	10%	0%	100%

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 29 TECNOLOGÍA DE ABASTECIMIENTO**



**Fuente: Elaborado por los autores**

El 52% de las personas encuestadas mencionaron que la tecnología usada para el abastecimiento comprendida por los jefes de almacén es eficiente, un 24% dijo que era casi eficiente y otro 24% más dijo que es poco eficiente. Por otra un 43% del total de encuestados mencionó que la tecnología usada por el personal del almacén es casi eficiente, un 33% dijo que es eficiente y un 24% dijo que es poco eficiente. En cuanto a la tecnología usada por el personal de bodega el 90% de los empleados encuestados mencionaron que es eficiente, un 5% dijo que es casi eficiente y otro 5% dijo que es poco eficiente. Con lo que se refiere a la tecnología usada por el personal de logística de igual manera el 90% de los encuestados mencionaron que es eficiente y solamente el 10% dijo que es casi eficiente. La tecnología usada para el abastecimiento comprendida por el jefe de logística según el 81% de los encuestados dijeron que es eficiente y el 19% dijo que era casi eficiente. Por último la tecnología de abastecimiento comprendida por los transportistas, para el 67% de los encuestados es eficiente, para el 24% es casi eficiente y para el 10% es poco eficiente.

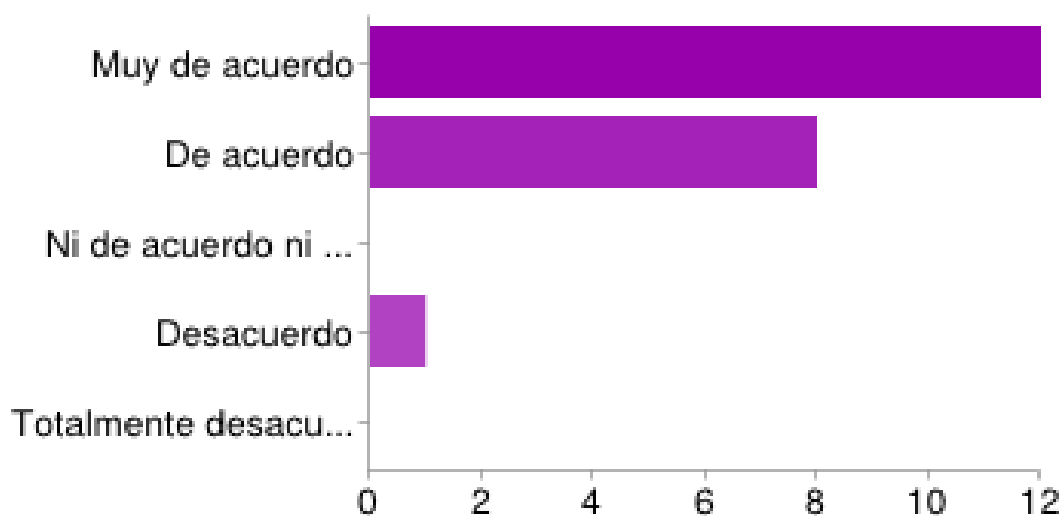
**6.- ¿Está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en planta?**

**CUADRO 4. 28 ALMACENAMIENTO EN PLANTA**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Muy de acuerdo	12	12	57%	57%
De acuerdo	8	20	38%	95%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	20	0%	95%
Desacuerdo	1	21	5%	100%
Totalmente desacuerdo	0	21	0%	100%
TOTAL	21		100%	

Fuente: Elaborado por los autores

**FIGURA 4. 30 ALMACENAMIENTO EN PLANTA**



Fuente: Elaborado por los autores

Según lo que se reflejó en las encuestas el 57% de los encuestados mencionó que está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento de la planta, mientras que el 38% dijo que estaba de acuerdo y solamente el 5% se mostró en desacuerdo.

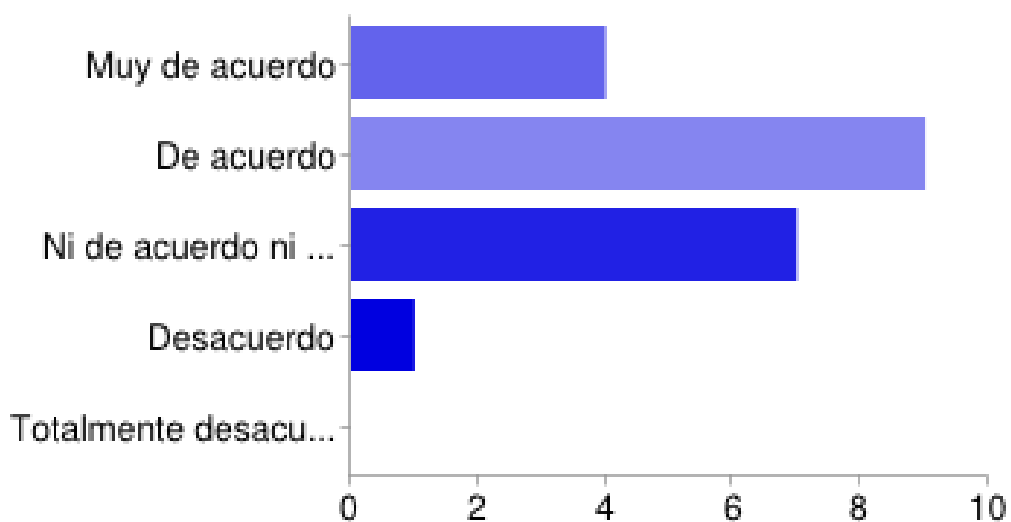
**7.- ¿Está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en los almacenes?**

**CUADRO 4. 29 ALMACENAMIENTO EN ALMACENES**

	Frec. Abs.	frec. Acum. Abs.	frec. Rel.	frec. Acum rel.
Muy de acuerdo	4	4	19%	19%
De acuerdo	9	13	43%	62%
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	20	33%	95%
Desacuerdo	1	21	5%	100%
Totalmente desacuerdo	0	21	0%	100%
TOTAL	21		100%	

**Fuente: Elaborado por los autores**

**FIGURA 4. 31 ALMACENAMIENTO EN ALMACENES**



**Fuente: Elaborado por los autores**

De acuerdo a los resultados de las encuestas el 47% de los encuestados mencionó que está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en los almacenes, mientras que el 33% se mostró imparcial ante la pregunta, el 19% estuvo muy de acuerdo y únicamente el 5% estuvo en desacuerdo.

## Preguntas abiertas

Para el análisis de las preguntas realizadas al personal de logística de la Corporación Fernández se va a considerar lo siguiente:

### CUADRO 4. 30 CODIFICACIÓN PARA LAS PREGUNTAS AL PERSONAL DE LOGÍSTICA

Personal	Codificación
Cocheros	Coch.
Facturadores	Fact.
Coordinador	Coord.
Estibadores	Estib.
Choferes	Chof.

Fuente: Elaborado por Autores

En el cuadro 4.29, se detalla la codificación a utilizar para poder plasmar las respuestas del personal de logística en la pequeña entrevista realizada.

#### 8.- ¿Qué haría para mejorar el abastecimiento de los productos?

##### Coch. 1:

- Incrementar los camiones.

##### Coch. 2:

- Control de producción, no hay producto a tiempo.

##### Coch. 3:

- Falta personal.

##### Coch. 4:

- Más camiones.

##### Coch. 5:

- Mejorar descarga en los almacenes.

##### Coch. 6:

- Dos estibadores por cada camión.

##### Coch. 7:

- Que dos camiones se llenan al mismo tiempo.

##### Coch. 8:

- Más personal.

**Fact. 1:**

- Mayor comunicación.

**Fact. 2:**

- Meta de control.

**Coord. 1:**

- Mejorar el sistema informático.
- Difundir y capacitar sobre el sistema a todos (planta y almacenes).
- Monitorear el uso del sistema informático ingresados.

**Estib. 1:**

- Personal para descarga.

**Estib. 2:**

- Colocarlos en orden para tener una facilidad a la hora de descarga.

**Estib. 3:**

- Tener un poco más de conocimiento en lo que respecta al producto en un proceso anterior.

**Estib. 4:**

- En el día hay poca gente y en la noche bastante.

**Chof. 1:**

- Debería mejorar el despacho.

**Chof. 2:**

- Agilizar los chocheros.

**Chof. 3:**

- Se debe mejorar la entrega.

**Chof. 4:**

- Facturar más rápido, se demoran 1 hora.

**Chof. 5:**

- Uniforme a los choferes.

**Chof. 6:**

- Los cocheros deben trabajar más rápido.

**9.- ¿Qué métodos usted aconsejaría para el mejor almacenamiento de productos?**

**Coch. 1:**

- Implementar montacargas para productos más pesados.

**Coch. 2:**

- Mejorar el etiquetado.

**Coch. 3:**

- No hay problema.

**Coch. 4:**

- Altura de las gavetas.

**Coch. 5:**

- El jefe de almacén debe tener más control.

**Coch. 6:**

- Pallets.

**Coch. 7:**

- Arreglar los productos.

**Coch. 8:**

- Mejor organización de los productos.

**Fact. 1:**

- No conozco un método mejor al que usamos, en caso de su existencia se debería implementar.

**Fact. 2:**

- Separar en orden.

**Coord. 1:**

- Mejorar el etiquetad de los productos.
- Respetar el log out /rotulación de las cámaras.
- Establecer políticas de las cámaras (Tamaño, digitalización, etc).

**Estib. 1:**

- Altura de pilas en la distribución del producto.

**Estib. 2:**

- El pesaje sea más eficiente.

**Estib. 3:**

- Dar un poco más de orden al almacenar el producto en cámaras por orden de lote y por orden de producto.

**Estib. 4:**

- Las pilas de producto deberían estar mejor organizadas.



**Chof. 1:**

- Deberían contratar más personal.

**Chof. 2:**

- Buenas cámaras refrigeradas.

**Chof. 3:**

- Deberían contratar más personal para cochero en el despacho.

**Chof. 4:**

- Mejorar al despachar contratando más personal.

**Chof. 5:**

- Más cocheros.

**Chof. 6:**

- Mayor personal para despacho.

**10.- ¿Qué métodos aconsejaría para el mejor abastecimiento de productos?**

**Coch. 1:**

- Más personas en el área de despacho.

**Coch. 2:**

- Más maquinaria.

**Coch. 3:**

- Falta personal para la descarga.

**Coch. 4:**

- Más camiones.

**Coch. 5:**

- Mejor distribución del personal.

**Coch. 6:**

- Mayor diálogo con cochero.

**Coch. 7:**

- Acuerdo entre cochero de área y despacho.

**Coch. 8:**

- Mejor administración con los cocheros.

**Fact. 1:**

- Una mejor organización entre el área de despacho y cocheros.

**Fact. 2:**

- Los cocheros deben estar de acuerdo con el despachador.

**Coord.1:**

- Control de abastecimiento.
- Verificar e identificar insuficiencias.
- El motivo de las insuficiencias.
- Buscar alternativas para mejorar las insuficiencias.
- Mejor planificación por parte de los jefes de almacén.
- No aceptar pedidos excesivos (2000 alitas, 1000 piernas).

**Estib. 1:**

- Algo visual para fechas.

**Estib. 2:**

- Una mejor distribución del almacén.

**Estib. 3:**

- Agilizar el proceso de facturación por ganar un poco más de tiempo para avanzar a un nivel un poco más profesional.

**Estib. 4:**

- Una mayor fluidez y control en el orden del almacén.

**Chof. 1:**

- Debería existir más producto en la planta completa para los almacenes.

**Chof. 2:**

- Producto de buena calidad.

**Chof. 3:**

- Mejoramiento del patio de despacho.

**Chof. 4:**

- Carros en buenas condiciones.

**Chof. 5:**

- Buen thermo King.

**Chof. 6:**

- Carros mejor equipados.

### **4.2.3. Entrevistas realizadas a expertos**

Las entrevistas fueron realizadas a expertos inmersos en cargos de logística de diferentes empresas.

**Ing. Jerry Iturburo MBA.**

**Cargo: Jefe Regional de logística en Pronaca**

**1.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento propia?**

**Ventaja**

Disponibilidad de los vehículos en cualquier día y momento

**Desventaja**

Conducta por parte de los choferes, desordenados.

Fijar atención en acciones que no tienen que ver con el negocio (estados de vehículos)

**2.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento contratada?**

**Ventajas**

No tener que administrar ese campo y enfocarse en el eje central del negocio.

Mayor personal dedicado a la empresa.

**Desventaja**

Costo más alto.

**3.- ¿Qué normas y reglas usted aplica para conseguir una eficiente logística?**

Tener controles estrictos en los gastos de flete, inventario.

Control de plagas en los alimentos.

Segmentar el pago de transporte.

Con este se crean circuitos, para ayudar a los clientes a que lleguen a otro lugar tanto de ida como de regreso.

Organizar la materia prima dentro del camión.

Buenos niveles de servicio al cliente (entregas a tiempo).

**4.- ¿Qué tipo de controles tiene implementado para la flota de camiones utilizada en su compañía?**

GPS.

Establecer un protocolo, paradas autorizadas para comer, revisiones mecánicas, gasolineras.

Tiempo de en los fletes.

**5.- ¿Qué métodos utiliza para rotar los productos en bodega?**

El Fífo, Primero en entrar y primero en salir

Los productos están identificados en los lotes de producción (tiempo que tiene el producto)

**6.- ¿Qué software utiliza para realizar los despachos de manera eficiente?**

Método propio de estanterías

Báscula

**7.- ¿Qué controles y condiciones tiene usted para garantizar un buen almacenamiento del producto en la bodega?**

Temperatura adecuada, bodegas heladas, cálidas, puertas adecuadas, sistemas de aire en los techos.

Separar materia prima de producto terminado

**8.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el transporte de sus productos?**

Método de estanterías

WMS

**9.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el almacenamiento de sus productos?**

Congeladores adecuados.

**10.- ¿Qué aspectos considera elementales para una buena asignación física de los productos en la bodega de almacenamiento?**

EL producto no puede estar en un sitio donde se pueda contaminar.

Que el sistema de almacenamiento mantenga un control de la contaminación que pueda existir.

**11.- ¿Cuáles son los principales retos que una empresa debe superar para tener una logística eficiente?**

Eliminar de indicadores estratégicos para una demanda lo más acertada posible.

**12.- ¿Cuáles son las causas que usted considera influyen en los tiempos de entrega de los productos?**

Disponibilidad de transporte.

Tiempo de fabricación de los productos.

**13.- ¿Cuáles son los indicadores que se manejan en bodega?**

Nivel de servicio al cliente.

Costo de almacenaje por tonelada.

Costo de transporte por tonelada.

Devoluciones.

Caducidad de productos.

**14.- ¿Cuáles son los costos que usted analiza en el ambiente logístico?**

Costos de redes primarias y secundarias.

**15.- ¿Qué índices de gestión maneja usted en sus operaciones logísticas?**

Índice de gestión.

Porcentaje de devoluciones de productos.

**Nombre: Ing. Patricia Sinchi**

**Cargo: Jefe de Logística de DIPOR**

**1.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento propia?**

- \*Tener control de despachos a los locales
- \* Utiliza eficientemente los camiones en la descargas
- \* Mantenimiento alto de vehículos

**2.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento contratada?**

- \* No hay seguimiento de mantenimiento vehículos, contratación choferes.
- \*Incumplen con horarios acordados.

**3.- ¿Qué normas y reglas usted aplica para conseguir una eficiente logística?**

Todas las que sean necesarias para que haya una eficiente actividad en la entrega y abastecimiento de producto.

**4.- ¿Qué tipo de controles tiene implementado para la flota de camiones utilizada en su compañía?**

- \*Revisión de estado de camiones antes de salir a las descargas.
- \*Mantenimiento preventivo de camiones en taller.

**5.- ¿Qué métodos utiliza para rotar los productos en bodega?**

- Fifo.

**6.- ¿Qué software utiliza para realizar los despachos de manera eficiente?**

\*wms/Safgey.

**7.- ¿Qué controles y condiciones tiene usted para garantizar un buen almacenamiento del producto en la bodega?**

- \*Almacenamiento de productos en racks con sus etiquetas.
- \*Toma de inventarios periódicos por líneas.
- \* Mantenimiento periódico de equipos (racks, impresoras, pistolas).

**8.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el transporte de sus productos?**

Ninguna

**9.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el almacenamiento de sus productos?**

\*Pistolas

**10.- ¿Qué aspectos considera elementales para una buena asignación física de los productos en la bodega de almacenamiento?**

\*Tipo de productos (cartón, comestibles, desinfectantes, plásticos)

\*Vida útil del producto

**11.- ¿Cuáles son los principales retos que una empresa debe superar para tener una logística eficiente?**

- El control del personal.
- Implementos adecuados.

**12.- ¿Cuáles son las causas que usted considera influyen en los tiempos de entrega de los productos?**

\*Retraso en la desaduanización en el puerto.

\* Retraso de embarcación del proveedor en el exterior.

\*Incumplimiento de proveedores locales.

\*Retraso en recepción de pedido de clientes.

\*Diferencias de inventario.

**13.- ¿Cuáles son los indicadores que se manejan en bodega?**

Ninguno

**14.- ¿Cuáles son los costos que usted analiza en el ambiente logístico?**

\*Costos de fletes

**15.- ¿Qué índices de gestión maneja usted en sus operaciones logísticas?**

Ninguna

**Nombre: Ing. Vicente Maldonado**

**Empresa: Suministros Florida Crystal**

**1.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento propia?**

Lo primero es entender si realmente se necesita o no tener una flota propia. Es decir si es parte o no del Core-Business o si se la necesita para mejorar el negocio. Ejemplo: Coca-Cola y Pilsener se dedican al negocio de vender gaseosas y cerveza, respectivamente, pero en el Ecuador esas empresas saben que tienen que contar con una red de comercialización que lleve su bebida hasta el último rincón del país y más aún que la pueda suministrar fría al cliente final.

Ventaja: contacto con el cliente final para tener una respuesta altamente personalizada y rápida. Desventaja: alto costo de mantenimiento y administración de la flota. Sin embargo, si amerita tenerla esto queda compensado.

**2.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento contratada?**

El ejemplo contrario a la pregunta anterior si no cuentan con una red grande y casi controlada al 100% por ellos, si sólo utilizaran distribuidores, estos se limitarían a sus zonas de influencia y perderían terreno ante la competencia.

**3.- ¿Qué normas y reglas usted aplica para conseguir una eficiente logística?**

Logística es una palabra muy amplia que abarca toda la cadena de abastecimiento. Si se habla de transportación se debe recordar que el objetivo final es maximizar la rentabilidad de la flota, es decir que la inversión y costo de la misma sean superados lo más posible por el resultado (output) que ella genera, esto debe ser medido en dólares totales (no unitarios).



**4.- ¿Qué tipo de controles tiene implementado para la flota de camiones utilizada en su compañía?**

Se deben implementar KPIs que permitan medir rendimientos: números de entregas a tiempo, completas, sin errores, dólares por km recorrido u hora trabajada, entre otros.

**5.- ¿Qué métodos utiliza para rotar los productos en bodega?**

- Fifo.

**6.- ¿Qué software utiliza para realizar los despachos de manera eficiente?**

\*SAP

**7.- ¿Qué controles y condiciones tiene usted para garantizar un buen almacenamiento del producto en la bodega?**

\*Toma de inventarios periódicamente por líneas.

**8.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el transporte de sus productos?**

Muchas

**9.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el almacenamiento de sus productos?**

Camiones con capacidad de carga y características acordes al tipo del producto y el tiempo que necesitaran estar almacenados.

**10.- ¿Qué aspectos considera elementales para una buena asignación física de los productos en la bodega de almacenamiento?**

Tipo del producto, el tiempo que necesitaran estar almacenados, MSDS del producto, facilidad de almacenaje y movilización, peso, dimensión, rotación.

**11.- ¿Cuáles son los principales retos que una empresa debe superar para tener una logística eficiente?**

Gente capacitada y gerencia comprometida.

**12.- ¿Cuáles son las causas que usted considera influyen en los tiempos de entrega de los productos?**

Es indispensable pero lo más difícil de coordinar es la planificación y pronósticos de la demanda versus los de producción/importación.

**13.- ¿Cuáles son los indicadores que se manejan en bodega?**

Ninguno

**14.- ¿Cuáles son los costos que usted analiza en el ambiente logístico?**

\*Costos de alquileres.

**15.- ¿Qué índices de gestión maneja usted en sus operaciones logísticas?**

Los KPIs.

**Nombre: Ing. Rodnny Jiménez**

**Cargo: Gerente de Logística de Quick Delivery (ILS)**

**1.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento propia?**

La ventaja de flota propia es el poder de negociación y conocimiento del mercado de costos, ya que debido a esto se tiene una mejor idea de los costos utilizados y no se permite que los tercerizados presionen sin argumentos.

La desventaja, es que implica más desgaste, más control, más costos, más riesgos, accidentes, robos, siniestros, incidentes con vigilantes, policía.

**2.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento contratada?**

Desventaja: Implica que se pierde visión de tarifas y por momentos es “secuestrado” en el tema de tarifas, es decir los contratados imponen sus costos.

**3.- ¿Qué normas y reglas usted aplica para conseguir una eficiente logística?**

Se debe tener un contrato claro con los choferes, se debe tener una referencia de las personas que ingresan a laborar en el área de logística, se debe tener recomendaciones de otras empresas logísticas u otro proveedor, se debe contar con parte reglamentaria y documentación de los vehículos, vehículos utilizados son revisados mecánicamente y estéticamente antes de ser contratados.

Se realiza una preselección del proveedor de flota contratada, luego se realiza una prueba, se evalúa y finalmente se realiza el contrato.

Cada mes se realiza una prueba del proveedor con calificación, (A,B,C) si el proveedor saca 3 meses seguidos calificación C (menor del 75%) está fuera

de la institución, es decir que el proveedor no está cumpliendo con los parámetros requeridos por la empresa.

**4.- ¿Qué tipo de controles tiene implementado para la flota de camiones utilizada en su compañía?**

Primero: bitácora por vehículo, ¿Cuándo salió? ¿Cuándo regresó? ¿A dónde salió? ¿A qué hora salió? ¿Qué novedades?

Segundo: un vehículo esté siempre asignado a un solo chofer, no funcionan los dobles choferes por vehículo, no funciona el compartir el cuidado, limpieza, golpes, y responsabilidad del vehículo.

**5.- ¿Qué métodos utiliza para rotar los productos en bodega?**

En la bodega se ha utilizado el método FEFO, no FIFO ni LIFO, el que primero expira es el que primero sale, por tratarse de productos fármacos.

Se tiene métodos proactivos que son métodos de alarmas, ejemplo: menos de 11 meses antes de la expiración del producto, se genera una alarma de que los productos en stock están por vencer, se informa al cliente para que realice un combo, una promoción para que el producto rote más rápido.

**6.- ¿Qué software utiliza para realizar los despachos de manera eficiente?**

Un software desarrollado in-house llamado ILMS, desarrollo propio.

**7.- ¿Qué controles y condiciones tiene usted para garantizar un buen almacenamiento del producto en la bodega?**

Básicamente regirnos a las normas GMP (good manufacturing practices) o las BPA (mejores prácticas de almacenamiento) que están regidas por la OMS (organización mundial de la salud) son normas muy amplias que indican pisos epóxicos, cierta cantidad de lúmenes (iluminación), estanterías,

no dejar filos, pisos redondeados, útiles de limpieza, etc, estas normas también son utilizadas por el personal de Calidad.

**8.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el transporte de sus productos?**

Se utiliza un sistema que es parte del ILMS, que genera guías de ruta, y actualmente utilizamos un sistema de monitoreo satelital para el seguimiento y control de los vehículos.

**9.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el almacenamiento de sus productos?**

Como tecnología son estanterías racks de posición fija, no son racks de posición variable, como tecnología en infraestructura, almacenamiento sobre estibas, productos fríos a la cámara fría con su respectivo procedimiento, productos controlados como sicotrópicos con CCTV, candados y responsables.

EL software ILMS simula un WMS, presenta la facilidad de hacer las interfaces con ERP's como JDedwards, SAP, etc, actualmente estamos en proceso de certificar este software, ya que es una exigencia.

**10.- ¿Qué aspectos considera elementales para una buena asignación física de los productos en la bodega de almacenamiento?**

Actualmente usamos el concepto de "bodega caótica", casi 100% de nuestro manejo es de método caótico, posición libre es posición que se utiliza, y nuestro WMS es el que indica las posiciones desde donde va a egresar nuestro producto.

En el WMS están mapeados los productos, y también están identificados con tres parámetros: pasillo, nivel y profundidad, con estos datos se llega al espacio libre o al vector desde donde el producto se debe retirar.

**11.- ¿Cuáles son los principales retos que una empresa debe superar para tener una logística eficiente?**

El mayor reto, hoy por hoy no está en la tecnología ni en la infraestructura, el mayor reto está en la gente, en el factor humano, la selección de los operadores es clave en base a la experiencia, puede haber un sistema óptimo pero si la gente no está comprometida con la compañía, el producto no se mueve adecuadamente.

De igual forma si el sistema le indica al operador que retire el producto de tal posición y si el operador por facilidad o comodidad retira el producto de una posición a lado o abajo, también falla, el mayor problema a superar no solo para las empresas logísticas sino para todas las empresas en general, es el factor humano.

**12.- ¿Cuáles son las causas que usted considera influyen en los tiempos de entrega de los productos?**

Las leyes para circular en las carreteras, en las calles, el lead time que le da el cliente a los logísticos para cubrir las exigencias, uno como empresa es el contratado pero la presión por parte del cliente es grande, se tiene el compromiso de entregar en 24 horas pero resulta que en el momento quieren realizar la entrega en 2 horas, esto afecta a costos, si un cliente quiere un servicio Super express, este debe pagar un servicio super express. Hay un concepto en la logística que dice: “En la logística todo se puede, pero tiene un costo”

Si un cliente me dice ahora quiero un producto en seis horas a Lago Agrio, se lo puede llevar, tocará contratar un helicóptero y listo, llegó con el producto, lógicamente costará una fortuna.

**¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por esa logística?** Depende del nivel del servicio que tiene ese cliente.

**13.- ¿Cuáles son los indicadores que se manejan en bodega?**

Exactitud de inventario, no solo en cantidad sino en calidad y en posición. Buen Manejos de lote, si no está en posición y es otro lote, así este en cantidad, calidad, en buen estado pero está en otra posición, ya es doble falla, ya que afecta a la posición una con las dos. Esta es la exigencia en fármacos: Lote, cantidad, calidad y posición.

**14.- ¿Cuáles son los costos que usted analiza en el ambiente logístico?**

Costo por bulto movido, Costo por pallet almacenado, Costos directos de mano de obra, costos indirectos, costos de infraestructura, la suma de todos estos costos nos puede dar un costo total diferenciado entre costos fijos, variables y luego el nivel de rentabilidad o margen que se desea tener.

**15.- ¿Qué índices de gestión maneja usted en sus operaciones logísticas?**

Manejamos el costo por bulto por zona geográfica, las ciudades principales están divididas pero como zona ciudad no hay mucha diferencia, pero si hay diferenciación en zona austral, de transferencia a la sierra, zona de poblaciones cercanas, medianas, lejanas y remotas.

Es decir manejamos costos por envío de mercadería a zona local, poblaciones cercanas, poblaciones medianamente lejanas, poblaciones lejanas y poblaciones remotas.

#### 4.2.4. Observación

**CUADRO 4. 31 MÉTODO DE OBSERVACIÓN**

WHO?	Personal de despacho y facturación (cochero y facturador)
WHAT?	El personal de despacho demora mucho tiempo en permitir que un camión cargado de productos salga de la planta
WHEN?	Cuando se quiere cargar y despachar un camión a los distintos almacenes
WHERE?	Desde la facturación de los productos hasta el despacho de los mismos en la planta de Vía a la Costa.
WHY?	Porque el operador demora demasiado en facturar los productos, el embarque de productos se lo hace en un tiempo aceptable, pero luego de esto se debe realizar la facturación de todos los productos embarcados, y este proceso demora aproximadamente treinta minutos una vez embarcados los productos, lo que da como resultado tiempo perdido para el chofer del camión de carga. Y el siguiente camión tampoco esta siendo cargado, lo que implica que los cocheros esten parados esperando termine el facturador para empezar a cargar el siguiente camión
2H	
HOW?	El estado normal debería ser que a medida que se va embarcando el producto se debe ir facturando el producto, para evitar así que una vez que todo los productos están embarcados en el camión se pierda tiempo del chofer o tal vez reducir este tiempo a lo mínimo posible.
HOW MANY?	Ocurre todos los días, cada vez que se despacha un camión desde la planta de procesamiento, es un hecho recurrente.

**Fuente: Elaborado por los Autores**

#### **WHO – Personal de despacho y facturación (cochero y facturador)**

Se ha identificado que el personal asociado con el problema es el de despacho y facturación en quienes prevalece una parte de la acción logística de la Corporación, por una parte está el cochero, quien traslada el producto a las diferentes cámaras de almacenamiento o a su vez para el despacho correspondiente y por otra está el facturador que está encargado recibir la orden de pedido del cliente, verificar que la información contenida sea correcta, verificar el pago, ya sea por cheque certificado o en efectivo y la



cantidad de producto solicitado. Es importante saber que las tareas que realizan cada uno deber ser elaborada de una manera ágil y rápida por lo que se sostiene que se debe contar con los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

**WHAT – El operador demora en facturar los productos y los cocheros tienen que ajustarse a esta demora por lo que se atrasan en los procesos.**

Unas de las principales inquietudes en este punto son:

- ¿Cuál es el objeto que está teniendo problemas?
- ¿Cuál es la preocupación de los problemas?
- ¿Qué puede estar pasando, pero no es?
- ¿Cuál podría ser la preocupación del problema, pero no es?

En el principal objeto de enfoque está basado en el proceso de logística, y la preocupación se da en la demora que existe dentro de las tareas a desempeñar por el personal que forma parte de éste proceso, puesto que al demostrarse que en el proceso de facturación existe una demora los cocheros quienes están encargados del traslado del producto también se retrasan porque tienen que ajustarse al tiempo de la facturación.

**WHEN - En la carga y despacho de los productos**

En esta etapa vemos en qué momento o en qué tiempo se nota el problema y su prevalencia en periodos anteriores. De ser posible se debe detallar de manera minuciosa. Para efecto de la investigación se ha detectado que el “DONDE” se desarrolla en el proceso de logística, que es fundamental dentro de la cadena de valor de la empresa.

**WHERE - Desde la facturación de los productos hasta el despacho de los mismos**

¿Dónde se ha detectado el problema? todos los procesos son importantes y en cada uno de los procesos debe existir una extremada coordinación para

que de ésta manera exista un correcto flujo en las demás tareas que se realizan.

#### **WHY – Demora en el proceso de facturación**

¿Por qué? Al detectarse que existe demora en uno de los procesos que forma parte de la logística de la Corporación las demás tareas empiezan descoordinarse.

#### **HOW – Reducción de tiempo y coordinación de los procesos.**

Esta pregunta está direccionada en la manera que se busca tratar de mejorar el problema encontrado.

#### **HOW MANY – En las tareas del proceso de logística realizado normalmente**

¿Cuántos?, Ocurre todos los días, cada vez que se despacha un camión desde la planta de procesamiento, es un hecho recurrente.

### **4.3. Análisis de la investigación**

#### **4.3.1. Encuestas realizadas a administradores de almacenes**

Las encuestas se realizaron en cada uno de los almacenes de la Corporación Fernández a excepción del almacén ubicado en Pedro Pablo Gómez (PPG), puesto que está en remodelación.

Para el 83% de los administradores de los almacenes encuestados el software que se utilizan para el abastecimiento de los productos es casi eficiente, por otro lado el 17% afirma que es poco eficiente. Con estos resultados se puede deducir que se necesita un mejoramiento en el sistema para que de esta manera el abastecimiento en los establecimientos sea el adecuado.

Un 67% de los encuestados afirmaron que los pedidos normalmente realizados les llegan a veces, mientras tanto un 17% está de acuerdo que la entrega nunca se realiza, por último el 16% concuerda que sus pedidos

llegan usualmente. Estos resultados indican una obvia falta de responsabilidad en la entrega de los productos por lo que se necesita más compromiso y coordinación en el personal de logística.

Del total de encuestas realizadas se determina que un 17% de los administradores dijeron que sus pedidos que son entregados a tiempo son entre un 31% – 40%, otro 17% afirma que solamente entre el 51-60% de sus pedidos son entregados a la hora exacta, mientras que un 17% más dijeron que entre 61% - 70%, se suma otro 17% eligiendo entre el 81% - 90%, 17% adicional dice que entre 91% - 100%, 16% eligió entre el 21% - 30% y por último otro 16% dice que entre 61% - 70%. De lo cual se puede establecer que es necesario implementar un sistema que permita que el 100% de los pedidos estén en el tiempo prometido.

Según el 67% de los administradores encuestados entre el 91% - 100% de los productos llegan en buen estado, sin embargo un 17% mencionó que sólo le llega entre el 61% - 70% de los productos en buenas condiciones, por último el 16% mencionó que sus productos son entregados entre el 11% y 20% con sus características adecuadas. Los resultados denotan que la entrega es óptima y si existe buen cuidado, pero lo ideal sería perfeccionarla.

La mitad de los encuestados correspondiente al 50%, dijeron estar de acuerdo con la facilidad otorgada por la empresa para la descarga de los productos, un 33% está en desacuerdo y el 17% muy de acuerdo, por lo que es importante tomar en cuenta los requerimientos necesarios que se deben implementar para la adecuada facilidad de descarga en cada uno de los almacenes de la corporación Fernández.

Con referente a esta pregunta el 67% de los administradores están de acuerdo con la infraestructura para el almacenamiento de los productos cárnicos mientras que el 17% no está de acuerdo ni desacuerdo, finalmente el 16% está muy de acuerdo, lo que refleja la importancia de poder adecuar

mejor la infraestructura de los almacenes para que sí se dé el correcto abastecimiento de los productos.

El análisis de las respuesta de los encuestados, con respecto al conocimiento previo de la hora llegada de los productos cárnicos facilitarían la preparación para la descarga de los mismo, se determinó que un 67% está muy de acuerdo con esta idea, mientras que un 33% está de acuerdo. Se deduce que se debe dar un conocimiento previo a los establecimientos para ayudar al orden de ejecución en las descargas.

Por decisión unánime los encuestados estuvieron de acuerdo en que sus pedidos se deben hacer con 1 a 2 días de anticipación.

Del total de encuestados un 83% realiza pedidos más de 5 días por semana, por otro lado un 17% realiza pedidos de 3 a 4 días por semana.

El 50% de los encuestados afirma que pide de 2.1 a 3 toneladas de pollo, adicionalmente un 17% pide de 3.1 a 4 toneladas, otro 17% pide 5.1 o más toneladas y por último un 16% pide de 1.1 a 2 toneladas.

Se plantea con el total de encuestas que un 33% pide de 1.1 a 2 toneladas de carne así mismo otro 33% realiza un pedido de 0 a 1 tonelada, sin embargo el 17% solicita de 3.1 a 4 toneladas, otro 17% pide de 5.1 o más toneladas.

Un 83% de los administradores de los almacenes solicitan de 0 a 1 tonelada de cerdo y sólo el 17% pide de 1.1 a 2 toneladas.

Un 83% afirma que solicita de 0 a 1 tonelada de embutidos y un 17% pide de 1.1 a 2 toneladas.

Todos los encuestados dijeron que normalmente piden de 0 a 1 toneladas en otros productos.

Del total de encuestados existe un 34% que no recibe de 0 a 1 tonelada del pollo que solicita, un 33% no recibe de 1.1 a 2 toneladas y otro 33% de 5.1 o más toneladas.

Una mayoría del 67% afirma que existe de 0 a 1 tonelada faltante de carne al recibirla, mientras que un 17% dice que existirá una faltante de 5.1 toneladas o más, por último un 16% asume que la faltante es de 4.1 a 5 toneladas.

El 83% de los administradores encuestados aseguran que existen faltantes de 0 a 1 tonelada en carne de cerdo, por otro lado el 17% dice que la carne de cerdo faltante cuando realizan un pedido es de 2.1 a 3 toneladas.

Las toneladas faltantes de embutidos en relación a los pedidos que realizan los administradores un 83% mencionaron que es de 0 a 1 tonelada, por otro lado para un 17% es de 1.1 a 2 toneladas.

Todos los encuestados coinciden en que las toneladas faltantes de otros productos cárnicos normalmente oscila entre 0 a 1 tonelada.

#### **4.3.2. Encuestas realizadas al personal de logística de la Corporación Fernández**

El 38% de los empleados que pertenecen al personal de logística de la Corporación Fernández son cocheros, el 29% son choferes, el 19% descargadores, el 10% facturadores y el 5% coordinadores.

Un 48% de los empleados que pertenecen al personal de logística de la empresa están muy de acuerdo con el sistema de distribución de planta a almacenes, otro 48% sólo está de acuerdo y un 5% se mostró imparcial ante la pregunta diciendo que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 52% de los encuestados están de acuerdo en que existan mejoras en la distribución que realiza la Corporación Fernández, el 48% dijo estar muy de

acuerdo, lo que denota que a pesar que si existe un acoplamiento al sistema de distribución actual si debería haber un perfeccionamiento.

Según las encuestas el 48% de las personas mencionaron que la mejora en el almacenamiento y en el abastecimiento de productos depende de la bodega, el 29% dijo que dependía de los almacenes y únicamente el 24% dijo que dependía de la flota utilizada.

El 52% de los encuestados están de acuerdo en que dentro de la Corporación si se utiliza tecnología en la distribución de los productos, el 24% se mostró en desacuerdo, el 14% estuvo ni acuerdo ni desacuerdo y solamente el 10% estuvo muy de acuerdo.

El 52% de las personas encuestadas mencionaron que la tecnología usada para el abastecimiento comprendida por los jefes de almacén es eficiente, un 24% dijo que era casi eficiente y otro 24% más dijo que es poco eficiente. Por otra un 43% del total de encuestados mencionó que la tecnología usada por el personal del almacén es casi eficiente, un 33% dijo que es eficiente y un 24% dijo que es poco eficiente. En cuanto a la tecnología usada por el personal de bodega el 90% de los empleados encuestados mencionaron que es eficiente, un 5% dijo que es casi eficiente y otro 5% dijo que es poco eficiente. Con lo que se refiere a la tecnología usada por el personal de logística de igual manera el 90% de los encuestados mencionaron que es eficiente y solamente el 10% dijo que es casi eficiente. La tecnología usada para el abastecimiento comprendida por el jefe de logística según el 81% de los encuestados dijeron que es eficiente y el 19% dijo que era casi eficiente. Por último la tecnología de abastecimiento comprendida por los transportistas, para el 67% de los encuestados es eficiente, para el 24% es casi eficiente y para el 10% es poco eficiente.

Según lo que se reflejó en las encuestas el 57% de los encuestados mencionó que está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento de la planta, mientras que el 38% dijo que estaba de acuerdo y solamente el 5% se mostró en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados de las encuestas el 47% de los encuestados mencionó que está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en los almacenes, mientras que el 33% se mostró imparcial ante la pregunta, el 19% estuvo muy de acuerdo y únicamente el 5% estuvo en desacuerdo.

A pesar que las respuestas en cuanto al sistema de almacenamiento y abastecimiento que brindaron las personas que pertenecen a la Corporación Fernández fueron favorables, cabe destacar que en el momento de realizar la pequeña entrevista mencionaron falencias en cuanto al personal no capacitado que existe y la no existencia de una coordinación en el departamento.

#### **4.3.3. Entrevistas realizadas a expertos**

En las entrevistas realizadas a los expertos se pudo destacar la importancia de manejar de una manera eficiente un proceso logístico en las empresas, puesto que de este depende que exista un buen despacho del producto para que pueda llegar al consumidor final.

## **CAPÍTULO IV**

### **5. LA PROPUESTA**

#### **5.1. Introducción**

El desarrollo del trabajo investigativo, está fundamentado en poder resolver los problemas logísticos y de abastecimiento existentes en la Corporación Fernández, por lo que se busca poder estructurar un plan de optimización a los puntos distribución de la empresa.

El plan de optimización se va a desarrollar de acuerdo a las falencias descritas por el personal de la empresa y se planteará las mejoras que se pueden realizar para asegurar reestructuración del proceso logístico.

#### **5.2. Objetivos de la propuesta**

##### **5.2.1. Objetivo general de la propuesta**

- Proponer un plan de optimización a los puntos de distribución de Corporación Fernández en la Ciudad de Guayaquil.

##### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar estrategias para el mejoramiento de la logística de la Corporación Fernández.
- Establecer un sistema informático de control del método logístico de la empresa.
- Capacitar a los empleados constantemente para el mejor desarrollo de sus funciones.
- Mejorar la infraestructura del área de despacho (construcción de túneles)
- Adquirir más camiones para la distribución de los productos.



### **5.3. Desarrollo del plan de optimización**

Los problemas sobre los cuales se va a trabajar en el plan de optimización son los que se han podido destacar en las herramientas de investigación como son:

- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Falta de personal
- Falta de camiones
- Facturación lenta
- Falencias en el patio de despacho

Los datos fueron tomados de las entrevistas realizadas al personal de logística de la empresa.

#### **5.3.1. Capacitación**

La falta de personal capacitado es una de las falencias que se destacan dentro del proceso logístico de la empresa, por lo que es importante destacar que con el desarrollo tecnológico en máquinas, herramientas e implementos de mayor complejidad, en todos los ámbitos, requiere de un personal especializado.

Es importante mencionar que actualmente en la Corporación a nivel de operarios no hay capacitación y a nivel de supervisores existe muy poca y a pesar que existe un presupuesto para capacitaciones por áreas no se ha planteado un plan de capacitación.

#### **¿Cómo se hará?**

Con el fin de poder dar una solución a éste inconveniente se busca dar capacitaciones constantes al personal de acuerdo a los talleres instructivos o seminarios brindados por la empresa Enfoque Gerencial, realizados periódicamente sobre temas de actualidad empresarial, con la participación de expositores nacionales e internacionales.

## FIGURA 5. 1 ENFOQUE GERENCIAL



Fuente: (Enfoque Gerencial, 2012)

En la figura 5.1., se muestra la identificación de la empresa enfoque gerencial.

La capacitaciones se dan para evitar problemas en el desempeño de las tareas realizadas por el personal, la empresa debe especificar que conocimientos y destrezas que deben tener los empleados que ocupan los diferentes cargos del departamento de logística, por lo que el proceso de capacitación es esencial dentro del plan a desarrollar.

Para el desarrollo del plan de optimización se va a incluir las capacitaciones, por lo que se detallan las cotizaciones correspondientes. **(VER ANEXO 5).**

### 5.3.1.1. Beneficios de las capacitaciones

El poder realizar capacitaciones constantes a los empleados traería muchos beneficios como:

#### 5.3.1.1.1. Beneficios organizacionales

- Aumento de rentabilidad.
- Actitudes positivas.
- Conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Fuerza de trabajo aumenta la moral.
- Identificación del personal con los objetivos organizacionales.
- Mejoramiento de la imagen
- Bajos costos en muchas áreas.
- Comunicación a toda la organización.

#### **5.3.1.1.2. Beneficios para el individuo que favorecen a la organización**

- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Aumento del nivel de satisfacción con el puesto.
- Logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

#### **5.3.1.1.3. Beneficios en las relaciones humanas**

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Orientación de nuevos empleados
- Entorno empresarial de mejor calidad para trabajar.

#### **5.3.2. Comunicación organizacional**

Otro aspecto sobre el cual muchos de los empleados destacaron es la falta de comunicación existente lo que impide que exista un trabajo en equipo.

#### **¿Cómo se hará?**

La guía de la estructura de la comunicación es un elemento muy utilizado por las empresas modernas, puesto que lleva la información en todas direcciones, con la intención de establecer objetivos, fechas límites.

La comunicación en sí es una de las más discutidas ramas de las ciencias, las empresas indican una gran necesidad de que esta exista, más no la importancia que ésta necesita.

Para poder resolver éste inconveniente dentro de la Corporación Fernández, se hará una matriz de comunicación de grupos primarios.

La matriz estará especificada en una hoja de Excel, en la que se desarrollará la reunión de grupos primarios, las cuáles van a ser revisadas por los líderes

de la organización, para saber los avances de las metas y los objetivos perseguidos.

El acta deberá ser llevada por un secretario reunión de grupo primario, persona que debe ser alternada cada vez que haya reuniones y no podrá dar paso a una negativa de serlo, esta es una responsabilidad que estará a la defensiva del principio de derechos y de innovación de la empresa, ya que no se requiere en las empresas personas que se muevan a manera de títeres, más bien tienen que ser personas capaces de desarrollar su identidad, sin importar el cargo que ocupen, los líderes de las organizaciones.

#### **1) Términos de la reunión**

- No hay límites de número de reuniones por mes, se harán las veces que sean necesarias, si las reuniones se van esparciendo en el tiempo debido a que las soluciones están funcionando, establecer al menos una vez al mes.
- Se busca detectar problemas o casos a discutirse.
- Mantener los procesos de comunicación adecuadamente.
- Completar la matriz de grupo y proceder a su distribución inmediatamente terminada la reunión.

**CUADRO 5. 1 MATRIZ DE COMUNICACIÓN DE GRUPOS PRIMARIOS**

Área	Acción	Respons.	Fin	Cumplimiento	Reprog.	Estado	Observaciones

**Fuente: Elaborado por Autores**

En el cuadro 5.1 se muestra el manejo de la comunicación de grupos primarios que se hará por medio de Excel, en el cual se definirán diferentes pautas para el desarrollo de la reunión.

## 2) Términos a identificarse

**Grupos primarios:** Agrupaciones que se dan entre un jefe de área y sus subordinados, sólo podrán reunirse aquellos que están bajo la dirección de un solo jefe.

**Promotor:** Empleado que ha encontrado el CASO, que debe solucionarse y que afecta de alguna manera a la organización.

**Caso:** Conocido como el problema.

**Plan de acción (Objetivos):** Resoluciones al problema, estos van en forma infinitiva.

**Meta:** Determina una finalización del logro del objetivo.

**Responsable:** Quién o quienes deben lograr el objetivo.

**Revisión:** Determinación de lo logrado.

**Fecha límite:** Es la cantidad de tiempo antes de cumplir la meta.

## 3) Plan de objetivos

Objetivos Generales (Comunicadora y líderes)

- Explicación del sistema de comunicación de grupos primarios.
- Formación de grupos primarios.
- Ubicar el sector de área de reuniones.
- Establecer los horarios y puestos estratégicos para no detener el servicio de la empresa.

Objetivos Específicos (Comunicadora y grupos)

- Realizar las reuniones de grupo primario.
- Respetar las fechas fijadas.
- Evitar que sea tomada a la ligera.
- Ser estrictos con las cartas de acción de personal a los que no cumplan los objetivos definidos.
- Entregar los canales de comunicación para que las diferentes áreas conozcan las planificaciones.

**FIGURA 5. 2 TÉRMINOS DE REFERENCIA**

CORPORACIÓN FERNÁNDEZ		DOCUMENTO	
		TERMINO DE REFERENCIA	
TÍTULO	ÁREA	VERSION	CODIGO
Revisión de Metas y Objetivos Mensuales	Planta de Procesamiento	V1.0	
	VIGENCIA	ACTUALIZACION	STATUS
	01/12/12	01/12/12	Elaboración 1 de 3

**1 Objetivos**

- Explicación del sistema de comunicación de grupos primarios
- Formación de grupos primarios
- Ubicar el sector de área de reuniones
- Establecer los horarios y puestos estratégicos para no detener el servicio de la empresa.

**2 Alcance**

- Informar sobre los trabajos de mantenimiento más importantes que fueron ejecutados en el último paro programado del área.
- Coordinar los trabajos que se encuentran programados de la próxima semana (considerando que se encuentra todo previsto y preparado en el plan de trabajo incluyendo materiales, repuestos, personal, servicios etc.).

**3 Frecuencia, Lugar**

Frecuencia: Quincenal  
Lugar: Sala de Gerencia Planta  
Hora: 11:00 – 13:00

**4 Asistentes**

- La Dirección
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Producción & Pecuario
- Gerente de Logística
- Gerente Comercial
- Supervisores y responsables de línea de Producción

**5 Reglas**

- Mantener en modo de silencio el Celular
- Hablar uno a la vez
- No interrumpir al compañero
- Respetar las opiniones de los otros
- Escuchar a todos los miembros de la reunión
- Líder de la reunión: Planificadores de Mantenimiento

**6 Entradas**

- Metas y Objetivos para la compañía para el año
- Plan de Acción de la última reunión
- Avances de Compromisos en plan de Acción

**7 Salidas**

- Correcciones de retrasos que se han presentado
- Todos los involucrados con pleno conocimiento de las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos.

**8 Agenda**

- Lectura del plan de Acción (10 min.)
  - Líder de Reunión
- Lectura de Status actual contra los objetivos del mes (25 min.)
  - Gerente de Mercadeo
  - La Dirección
  - Gerente de Producción & Pecuario
  - Gerente de Logística
  - Gerente Comercial

Fuente: Elaborado por los Autores

En la figura 5.2., se puede visualizar los términos de referencia para el desarrollo de una reunión de grupos primarios en la Corporación Fernández.

### **5.3.3. Contratación de Recurso Humano**

Para que dentro de las áreas de una empresa exista un buen manejo es indispensable poder contar con el personal suficiente, cuestión que debe ser mejorada en la Corporación, debido a que es uno de los factores influyentes para que los objetivos del personal de logística no sean cumplidos en su totalidad.

**FIGURA 5. 3 RECURSO HUMANO**



**Tomado por: Los Autores**

En la figura 5.3., está la imagen de un cochero haciendo la selección del producto que tiene que llevar para realizar su respectivo despacho, la demora de éste proceso se da, porque lo realiza sólo una persona.

#### **¿Cómo se hará?**

Con la finalidad de dar solución al problema de falta de contratación de personal, se buscará la manera de agrandar el organigrama sin afectar las demás áreas de la empresa.

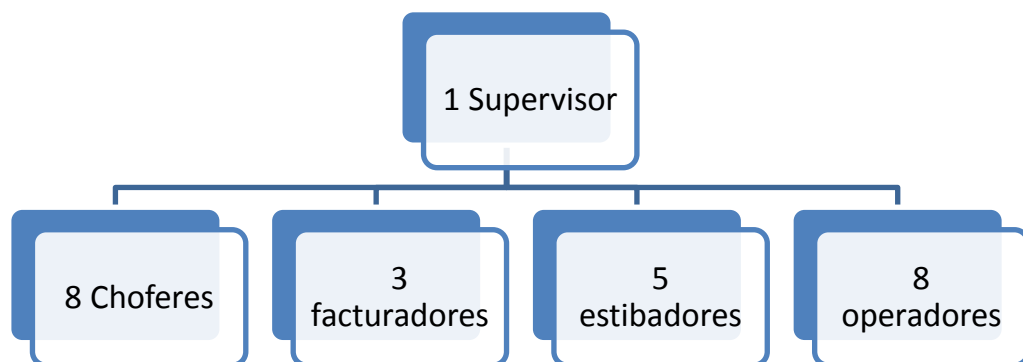


En la actualidad en el área logística de la empresa cuenta con:

- 6 Choferes.
- 2 facturadores.
- 4 estibadores.
- 8 operadores.
- 1 supervisor.

Para poder tener un mejor desarrollo del trabajo realizado por el personal de logística es indispensable realizar la contratación de personal ajustado a los perfiles de los puestos, para así de esta manera poder garantizar su buen rendimiento. Es importante recordar que el aumento del personal va acorde a la adquisición de los transportes que se busca realizar así mismo del aumento de infraestructura.

**FIGURA 5. 4 POSIBLE ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE LOGÍSTICA**



**Fuente: Elaborado por los Autores**

La figura 5.4., muestra el nuevo organigrama con el que se podría empezar a trabajar en el departamento de logística, para que las tareas se realicen de manera rápida y así se puedan lograr los objetivos propuestos.

**CUADRO 5. 2 DETALLE DE RECURSO HUMANO**

<b>Cargo</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Justificativo</b>
<b>Supervisor</b>	1	1	Se mantiene
<b>Choferes</b>	6	8	Se propone aumentar la flota en dos camiones cada camión se dedicara a un sector específico dentro de los 8 puntos de distribución y la provisión de insumos a la planta. (ver mapa)
<b>Facturador</b>	2	3	Por incremento de nueva manga
<b>Estibadores</b>	4	5	De acuerdo al cálculo de t/h.
<b>Operadores</b>	8	8	Se optimizará tiempos y métodos de carga
<b>Total</b>	21	25	

**Fuente: Elaborado por los Autores**

El cuadro 5.2., muestra el recurso humano que se va a mantener o contratar con el desarrollo del plan de optimización.

**CUADRO 5. 3 CÁLCULO DEL NÚMERO DE ESTIBADORES**

<b>Carga (t)</b>	30,00
<b>Tiempo (H)</b>	1,45
<b>t/H</b>	43,50
<b>Estibadores</b>	<b>5,44</b>

**Fuente: Elaborado por los Autores**

En el cuadro 5.3., se muestra el cálculo del número de estibadores con el cual se deberá trabajar, cabe destacar que con el aumento de personal habrá un aumento de sueldos a pagar. **(VER ANEXO 5).**

#### **5.3.4. Mejoras en el sistema informático**

La demora en la facturación de los productos de la Corporación, es otros de los puntos a resolver, mediante el uso de un software adecuado.

## FIGURA 5. 5 ÁREA DE FACTURACIÓN DE LOS PRODUCTOS



Tomado por: Los Autores

La figura 5.5., muestra el área en la que se facturan los productos antes de ser despachados.

### ¿Cómo se hará?

Se utilizará un software muy eficiente, como Sofmaker, el cual ha sido diseñado para cubrir las necesidades de todas las áreas de su empresa y cuenta con los siguientes módulos:

### CUADRO 5. 4 MÓDULOS DE SOFMAKER

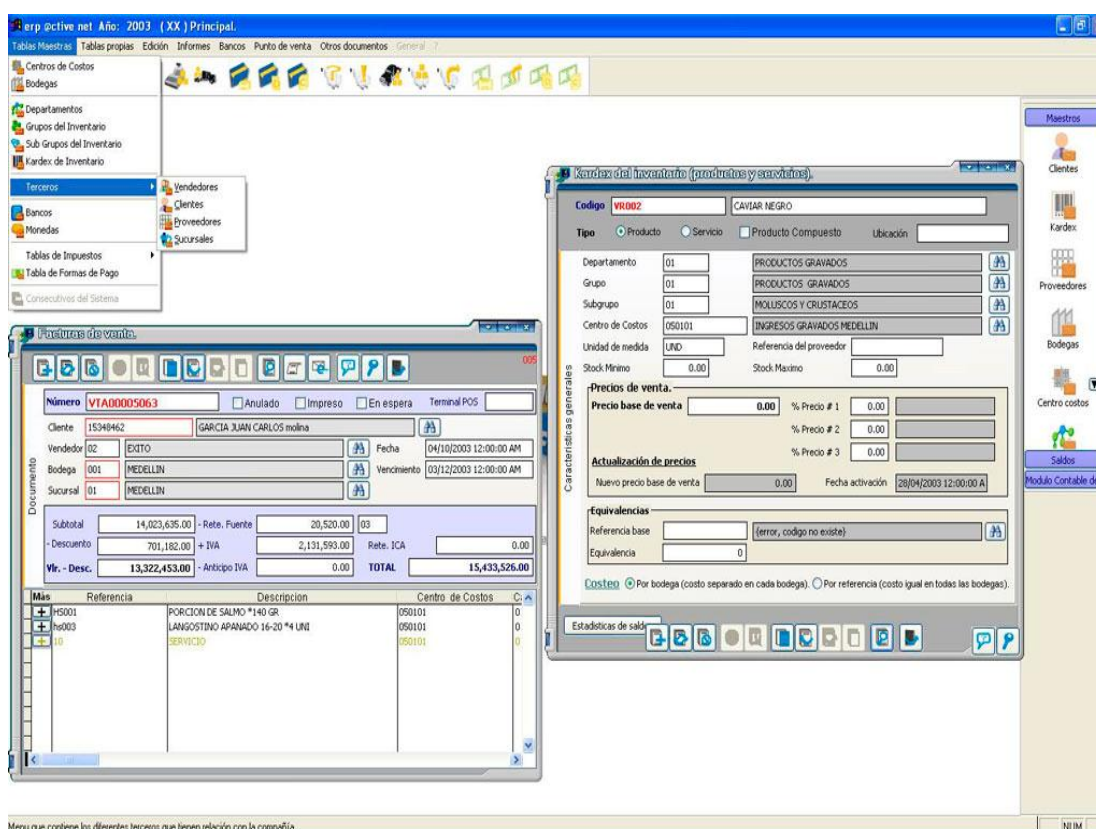
Módulo
<b>Administrativo Comercial/Servicios</b>
Número de empresas que permite intalar
Ventas
Cuentas por Cobrar
Inventarios
Compras
Cuentas por Pagar
Bancos
<b>Punto de Venta</b>
<b>Contable y Financiero</b>
<b>CRM</b>
<b>Importaciones</b>
<b>Inteligencia de Negocios</b>

Fuente: (Cripton S.A., 2012)

El cuadro 5.4., muestra los módulos del programa informático Sofmaker.

La empresa a la cual se le puede hacer la adquisición de este producto es la empresa Cripton S.A., la cual firmó un convenio con la Cámara de Comercio de Guayaquil, que permitirá a todos los afiliados a la misma obtener Sofmaker SQL Lite gratis, y descuentos ventajosos en los servicios asociados, pero cabe destacar que en este caso la Corporación Fernández debe hacer la adquisición Professional, puesto que tiene más funcionalidades y capacidades de conectar mayor número de usuarios.

FIGURA 5. 6 SOFMAKER



Fuente: (SofMaker SQL, 2012)

La figura 5.6., muestra la pantalla inicial del módulo Administrativo Comercial del software, cabe destacar que éste va a ayudar para las demás áreas de las empresas. El costo del software profesional anual es de \$720, y no tiene costo el mantenimiento. (VER ANEXO 5)

Las licencias de la versión Professional son a ningún costo y para su normal funcionamiento se debe adquirir una suscripción de soporte técnico y actualizaciones.

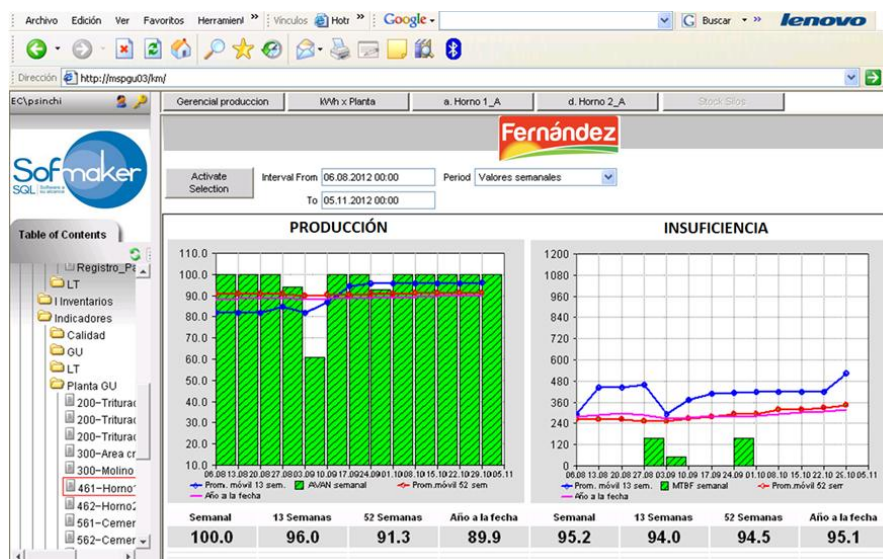
### CUADRO 5. 5 DETALLE DEL MÓDULO DE INVENTARIOS

Inventarios
Control de Inventarios por Bodegas, Lotes y Referencias
Costo Promedio Ponderado
Traslados entre Bodegas
Manejo de Combos (Kit o Productos Compuestos)
Entradas y Salidas especiales del Inventario
Control de Inventario Fifo y Lifo
Ajustes a Costos del Inventario
Ajustes automáticos por conteos físicos
Listas de precios por % y valores fijos
Listas de precios especiales por POS y/o Cliente con fechas de promociones especiales

Fuente: (Cripton S.A., 2012)

El cuadro 5.5., muestra los procesos que serán manejados dentro del módulo de inventarios.

### FIGURA 5. 7 SIMULACIÓN DE SOFTWARE



Fuente: (Cripton S.A., 2012)

En la figura 5.7., se muestra la simulación del software, en el que se muestran indicadores.

### 5.3.5. Flota

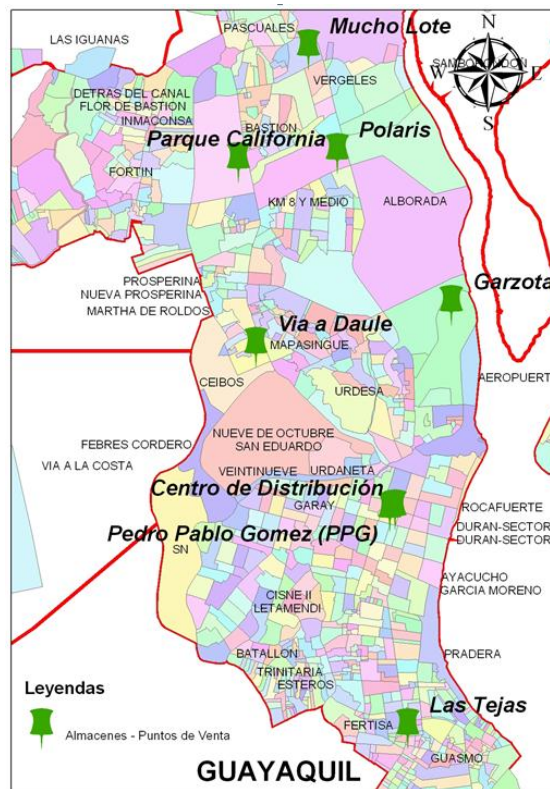
La falta de camiones acondicionados para la entrega de los productos, es otra de las falencias encontradas.

#### ¿Cómo se hará?

Se realizará la adquisición de 2 camiones thermo King para la distribución de los productos cárnicos de la Corporación. **(VER ANEXO 5)**. En el anexo 5 se detalla la cotización realizada para la compra de los camiones.

Cada camión tendrá un sector específico de acuerdo a los puntos de distribución, a la ida llevarán los productos a los locales y de regreso traerán insumos a la planta.

**FIGURA 5. 8 PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN DE LA CORPORACIÓN FERNÁNDEZ**



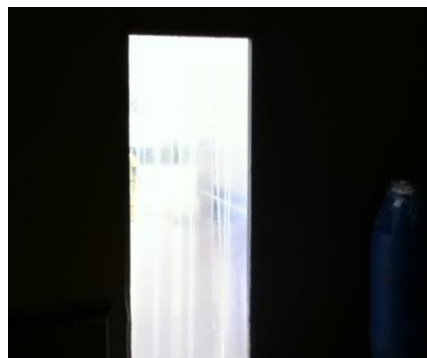
Fuente: (Corporación Fernández, 2010)

La figura, muestra un mapa de los puntos de distribución de la Corporación Fernández, es decir los lugares donde se comercializan los diferentes productos que ofrece la empresa.

### **5.3.6. Mejora en la Infraestructura**

En la Corporación para realizar la carga de los camiones con los diferentes productos a despachar, se la realiza por un solo túnel, lo que retrasa el proceso de despacho.

**FIGURA 5. 9 TÚNEL UTILIZADO PARA LA CARGA DE PRODUCTOS**



**Tomado por: Los Autores**

En la figura 5.9., se muestra el túnel utilizado en la Corporación Fernández el cual no abastece en el momento de hacer el despacho de productos.

**Figura 5. 10 DEMORA EN EL PROCESO DE DESPACHO**



**Tomado por: Los Autores**

La figura 5.10., muestra la demora existente en el despacho con la acumulación de productos, a la espera de poder ser distribuidos en los camiones.

### ¿Cómo se hará?

Se realizará la construcción de más tuneles, puesto que con la adquisición de más carros se haría necesario poder hacer mucho más eficiente el despacho, además en el área de despacho hay espacio suficiente para adecuar la infraestructura.

**FIGURA 5. 11 ÁREA DE DESPACHO**



**Tomado por: Los Autores**

La figura 5.11., muestra el área de despacho en la que se puede hacer el mejoramiento de la infraestructura para la creación de más túneles que permitan hacer la carga de los productos en los camiones. Para la construcción del túnel se va a considerar lo siguiente:

**CUADRO 5. 6 DETALLE PARA LA ELABORACIÓN DEL TÚNEL**

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Construcción escritorio acero inoxidable	\$1592.00
Construcción de plataforma de ingreso	\$5141.79
Construcción de mampara de lona	\$1008.00
Compra de báscula	\$6578.88
Sistema informático	\$850.00
<b>Total</b>	<b>\$15170.67</b>

**Fuente: Elaborado por lo Autores**

El cuadro 5.6., muestra el costo de todo lo que se necesita para la consrucción del túnel en el área de despacho.



**CUADRO 5. 7 DETALLES DEL PLAN DE OPTIMIZACIÓN**

<b>Requerimientos</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo de solución de propuesta</b>
<b>Capacitación</b>	Personal no capacitado ni especializado para realizar sus labores	Capacitaciones en la empresa Enfoque Gerencial	Detallado en el anexo 5.	\$5600.00
<b>Comunicación</b>	Mala comunicación entre el personal	Manual de Grupos Primarios	Costo de asesoría \$1000	\$1000.00
<b>Recurso Humano</b>	Falta de personal	Reestructuración del organigrama del área logística de la Corporación.	Aproximadamente existiría un aumento de \$1967.08 en pago de sueldo al mes.	\$ 1967.08
<b>Software</b>	Demora en la facturación	Adquisición de un software moderno (Sofmaker)	\$720 anuales, sin costo de mantenimiento.	\$ 720.00
<b>Flota</b>	Falta de Camiones	Adquisición de camiones con thermo king	Chasis cabinado \$32600 Furgón térmico de aluminio: \$10200	\$85600.00
<b>Infraestructura</b>	Sólo existe un túnel para la carga de camiones	Construcción de más túneles.	\$15170.67cada uno con todas las adecuaciones	\$15170.67
<b>Total</b>				\$110057.75

**Fuente: Elaborado por los Autores**

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

Después del desarrollo del proceso investigativo se concluye que:

- La Corporación Fernández mantiene falencias en el área logística, lo que repercute en el desarrollo de un trabajo eficiente.
- Existe falta de comunicación organizacional dentro del área de estudio de la empresa.
- La falta de infraestructura adecuada dentro del área de despacho es uno de los inconvenientes que el personal menciona que repercute en el desarrollo de un buen trabajo.
- La demora del despacho de los productos está dado por la lenta facturación que se realiza.
- La empresa no cuenta con un software eficiente que permita agilizar los procesos.
- La logística es un proceso muy fundamental dentro de las operaciones de las empresas.
- Existen métodos que permiten garantizar un éxito logístico de la empresa, tales como el método OTIF y JIT.

- El método a tiempo y completo permite a la empresa medir el éxito de realizar las entregas de los productos en las cantidades exactas que el cliente ordenó y en el día exacto que lo solicitó.
- El método justo a tiempo es un proceso de organización de la producción para las empresas.
- La cadena de suministros se compone de una serie de actividades que buscan la satisfacción del cliente, ya que se realiza un extenso proceso que va desde la elaboración del producto hasta la entrega al consumidor final.
- El empleo de un WMS ayuda a agilizar los procedimientos de coordinación de los almacenes ya que en la antigüedad no se disponía en el mercado de herramientas que se adecuaban a las necesidades específicas de los clientes.
- El proceso de comercialización ayuda a brindar el bien o servicio para que el consumidor final lo adquiera.
- Las empresas en el planteamiento de sus estrategias comerciales deciden con qué tipo de red van a trabajar primaria o secundaria, ajustadas a las necesidades de la empresa.
- La dirección de operaciones es el control que tienen las organizaciones sobre la forma de producir sus productos.

## 6.2. Recomendaciones

Por lo que se recomienda:

- Aplicar el plan de optimización desarrollado en mejora de los inconvenientes encontrados.
- Comenzar a aplicar la matriz de grupos primarios dentro del área logística de la empresa.
- Aprovechar el espacio que se mantiene en el área de despacho para mejorar la infraestructura con la construcción de más túneles, para realizar la carga de los productos en los diferentes camiones.
- Implementar el software que permite agilizar el proceso de facturación de la empresa.
- Aplicar sistemas que permitan el control de las operaciones de la empresa, en especial del área motivo de estudio.
- Se debe mantener en constante control el área logística de la empresa por la importancia en la cadena de valor.
- Poder aplicar el método JIT u OTIF, teniendo como modelo a las empresas que han aplicado estos sistemas.
- Para poder tener un mejor control de los pedidos y de las entregas que se realizan utilizar el método OTIF.
- Para que la empresa sea más productiva aplicar el método JIT.
- Mantener en constante control la cadena de suministro de la Corporación, ya que engloba una serie de actividades.

- En los almacenes de la Corporación Fernández emplear un WMS, para tener una mejor coordinación.
- Continuar mejorando el proceso de comercialización de la empresa, para poder garantizar que el producto llegue al consumidor final.
- La Corporación debe tener el adecuado control con las redes de comercialización que utiliza.
- Mantener la vigilancia constante de los procesos de producción de cada uno de los productos de la empresa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Adam, E., & Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*. México D.F.: Pearson Educación.
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC.
- Antún, J. (2004). *Logística inversa*. México D.F.: Instituto de Ingeniería UNAM.
- Avícola Fernández. (2009). *Avícola Fernández*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Avícola Fernández: <http://www.guimun.com/ecuador/secciones/443/avicola-fernandez/informacion>
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México D.F.: Pearson.
- Barstow, J. (2006). *Manejo Financiero Transparente*. Santa Cruz de la Sierra: Gemas.
- Bastos, A. (2007). *Distribución Logística y Comercial*. Madrid: Ideas Propias.
- Calsina, W., Campos, C., & Ruez, L. (Abril de 2009). *Producción y Gestión*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Producción y Gestión: <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v12n1/a06v12n1>
- Carías, N. (7 de Enero de 2009). *El Heraldito*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de El Heraldito: <http://archivo.elheraldito.hn/Ediciones/2009/01/08/Noticias/CIM-garantiza-medicamentos-para-los-proximos-seis-meses>
- Corporación Fernández. (29 de Noviembre de 2010). *Corporación Fernández*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Corporación

- Fernández: <http://corporacionfernandez.blogspot.com/2010/11/nuevo-logotipo.html>
- Cortay, R. (1969). *La comercialización de café a través de cooperativas*. Turrialba: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.
- Council of Environmental Quality. (1996).
- Cripton S.A. (2012). *Cripton S.A.* Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de Cripton S.A.: <http://www.triangular.com.ec/home/>
- Diario Hoy. (27 de Diciembre de 2010). *Diario Hoy*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/de-una-tienda-chica-nace-corporacion-449695.html>
- Díaz De Santos. (1996). *Compras e Inventarios*. Madrid: Díaz De Santos.
- Domínguez, H. (2006). *EL SERVICIO INVISIBLE: FUNDAMENTO DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Enfoque Gerencial. (2012). *Enfoque Gerencial*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Enfoque Gerencial: <http://enfoquegerencial.com/>
- Fonollosa, J., & Comapys, R. (1989). *Nuevas Técnicas de Gestión de Stocks: MRP y JIT*. Barcelona: Marcombo.
- García, A. (2006). *Programa de logística inversa*. Coll.
- García, L. (2011). *Ventas*. Madrid: ESIC.
- Grove. (1984).
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. México D.F.: Pearson Educación.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. México D.F.: Pearson Educación.

- Kriesberg, M. (1974). *Mejoramiento de Los Sistemas de Comercializacion en Los Paises en Desarrollo*. Caracas: IICA.
- Logísticas. (11 de Mayo de 2011). *Logísticas*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Logísticas: <http://logisticasdelaempresas.blogspot.com/>
- Londoño, C. (2004). *Guía para la secretaria ejecutiva*. Madrid: CONFEMETAL.
- López, R. (15 de Septiembre de 2011). *Roiver*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Roiver: <http://soyroiver.wordpress.com/2011/09/15/>
- Marketinet. (2012). *Marketinet*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Marketinet: [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=22](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=22)
- Mier, V. (13 de Mayo de 2011). *Comercialización*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Comercialización: <http://vanmicom.blogspot.com/>
- Mira, J. (26 de Diciembre de 2010). *Diario de y un logístico*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Diario de y un logístico: [http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)
- Pau, J., & De Navascués, R. (1998). *Manual de Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Paz, R. (2005). *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. Madrid: IdeasPropias.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo: IdeasPropias S.L. .
- Rokes, B., & Nuñez, J. (2003). *Servicio al Cliente*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.



Sánchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco Editores.

Santos, J. (28 de Febrero de 2011). *El diario de un Logístico*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de El diario de un Logístico: [http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://eldiariodeunlogistico.blogspot.com/2011_02_01_archive.html)

Sitio Web Bligoo. (2012). *Bligoo*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Bligoo: <http://capitalhumanorp.bligoo.com/content/view/496712/Clima-laboral.html#.UCAA2vaTtIE>

Sitio Web Blog de servicios. (3 de Marzo de 2011). *Blog de servicios*. Recuperado el 13 de Julio de 2012, de Blog de servicios: <http://www.1p-servicios.com/la-logistica-o-el-arte-de-satisfacer-los-requisitos-en-pro-de-unos-objetivos/>

Sitio Web Direct Industry. (2012). *Direct Industry*. Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Direct Industry: <http://www.directindustry.es/prod/kopron-spa/tuneles-de-muelles-isotermicos-retractiles-22513-51164.html>

SofMaker SQL. (2012). *SofMaker SQL*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de SofMaker SQL: <http://www.sofmaker.info/Modulo1b.html>

Vértice. (2007). *Dirección de operaciones*. Madrid: Vértice.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1.- Evaluación de entrevistas y encuestas

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas al personal de logística)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Jerry Iturburo MBA.
<b>Profesión:</b>	Ingeniero Comercial
<b>Ocupación:</b>	Jefe Regional de logística de Pronaca
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Durán-Guayas
<b>Teléfonos:</b>	982582849

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Firma: \_\_\_\_\_

Comentario:

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas al personal de logística)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Patricia Sinchi
<b>Profesión:</b>	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional
<b>Ocupación:</b>	Jefe de Logística DIPOR
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Km 16 Vía a Daule
<b>Teléfonos:</b>	991160622

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Firma: \_\_\_\_\_

Comentario:

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas al personal de logística)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Vicente Maldonado
<b>Profesión:</b>	Ingeniero
<b>Ocupación:</b>	Suministros Florida Crystal
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Km 16 Vía a Daule
<b>Teléfonos:</b>	

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Comentario:**

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas a los administradores de almacén)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Jerry Iturburo MBA.
<b>Profesión:</b>	Ingeniero Comercial
<b>Ocupación:</b>	Gerente de logística de Pronaca
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Durán-Guayas
<b>Teléfonos:</b>	982582849

<b>Valoración</b>	<b>Muy adecuada</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Medianamente adecuada</b>	<b>Poco adecuada</b>	<b>Nada adecuada</b>
<b>Aspectos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	x				
<b>Objetivos</b>	x				
<b>Pertinencia</b>	x				
<b>Secuencia</b>	x				
<b>Modelo de Intervención</b>	x				
<b>Profundidad</b>	x				
<b>Lenguaje</b>	x				
<b>Comprensión</b>	x				
<b>Creatividad</b>	x				
<b>Impacto</b>	x				

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Comentario:**

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas a los administradores de almacén)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Patricia Sinchi
<b>Profesión:</b>	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional
<b>Ocupación:</b>	Jefe de Logística DIPOR
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Km 16 Vía a Daule
<b>Teléfonos:</b>	991160622

<b>Valoración</b>  <b>Aspectos</b>	<b>Muy adecuada</b>  <b>5</b>	<b>Adecuada</b>  <b>4</b>	<b>Medianamente adecuada</b>  <b>3</b>	<b>Poco adecuada</b>  <b>2</b>	<b>Nada adecuada</b>  <b>1</b>
<b>Introducción</b>	x				
<b>Objetivos</b>	x				
<b>Pertinencia</b>	x				
<b>Secuencia</b>	x				
<b>Modelo de Intervención</b>	x				
<b>Profundidad</b>	x				
<b>Lenguaje</b>	x				
<b>Comprensión</b>	x				
<b>Creatividad</b>	x				
<b>Impacto</b>	x				

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Comentario:**

Fecha: Guayaquil, 13 de Septiembre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (encuestas a los administradores de almacén)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

<b>Ficha de Validación</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Vicente Maldonado
<b>Profesión:</b>	Ingeniero
<b>Ocupación:</b>	Suministros Florida Crystal
<b>Experiencia en el tema:</b>	Sí
<b>Dirección Domiciliaria:</b>	Km 16 Vía a Daule
<b>Teléfonos:</b>	

<b>Valoración</b> <b>Aspectos</b>	<b>Muy adecuada</b> <b>5</b>	<b>Adecuada</b> <b>4</b>	<b>Medianamente adecuada</b> <b>3</b>	<b>Poco adecuada</b> <b>2</b>	<b>Nada adecuada</b> <b>1</b>
<b>Introducción</b>	x				
<b>Objetivos</b>	x				
<b>Pertinencia</b>	x				
<b>Secuencia</b>	x				
<b>Modelo de Intervención</b>	x				
<b>Profundidad</b>	x				
<b>Lenguaje</b>	x				
<b>Comprensión</b>	x				
<b>Creatividad</b>	x				
<b>Impacto</b>	x				

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Comentario:**

Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Ing. Jerry Iturburo MSc. Profesión: Ingeniero Comercial Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012				Firma: Cargo: Jefe Regional de logística de Pronaca		

Observaciones:



Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Ing. Patricia Sinchi Profesión: Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012				Firma: Cargo: Jefe de Logística DIPOR		
Observaciones:									

Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos (entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente	NP = No pertinente	O= Óptima	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Ing. Vicente Maldonado Profesión: Ingeniero Fecha: Guayaquil, 1 de Octubre de 2012				Firma: Cargo: Suministros Florida Crystal		

Observaciones:

**Anexo 2.- Cuestionario de encuesta realizada a los administradores de los almacenes de la Corporación Fernández.**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Jerry Iturburo.

**OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información correspondiente al sistema de distribución en los diferentes almacenes de la Corporación Fernández.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Establecer los requerimientos solicitados en los diferentes almacenes de la empresa.
- 2.- Determinar las falencias de la distribución de los productos de la Corporación Fernández.

**INSTRUCCIONES**

Leer con atención las preguntas

Responder con total veracidad cada una de las preguntas

Elegir sólo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

**Almacén:**

La Garzota	
PPG	
Vía a Daule	
Polaris	
California	
Mucho Lote	
Tejas	

**Considera que el sistema que se utiliza para el abastecimiento de producto es:**

Eficiente	
Casi eficiente	
Poco eficiente	
Ineficiente	

**¿Le llegan los pedidos a tiempo?**

Siempre	
Usualmente	
A veces	
Nunca	

**¿Entre qué porcentajes los pedidos que han solicitado son entregados a tiempo?**

Menos 10%	
11 y 20%	
21 a 30%	
31 a 40%	
41 a 50%	
51 a 60%	
61 a 70%	
71 a 80%	
81 a 90%	
91 a 100%	

**¿Qué porcentaje de todos los productos que le llegan están en buen estado (fecha de caducidad, temperatura, etc.)?**

Menos 10%	
11 a 20%	
21 a 30%	
31 a 40%	
41 a 50%	
51 a 60%	
61 a 70%	
71 a 80%	
81 a 90%	
91 a 100%	

**¿Cuenta su almacén con todas las facilidades para descargar sus productos?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**¿Cuenta su almacén con la infraestructura necesaria para almacenar sus productos?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**Si conociera la hora exacta de llegada de los productos: ¿Le ayudaría a prepararse para la descarga de los productos?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**¿Con cuántos días de anticipación debe pedir sus productos?**

De 1 – 2 días	
De 3 – 4 días	
Más de 5 días	

**¿Cuántas veces realiza pedidos por semana?**

De 1 – 2 días	
De 3 – 4 días	
Más de 5 días	

**De cuántas toneladas es cada pedido que realiza en:**

**Pollo**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

**Carne**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

**Cerdo**

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

### Embutidos

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

### Otros

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

De su pedido cuántas toneladas no le llegan en:

### Pollo

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

### Carne

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

### Cerdo

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

## Embutidos

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

## Otros

De 0 - 1 Toneladas	
De 1.1 - 2 Toneladas	
De 2.1 - 3 Toneladas	
De 3.1 - 4 Toneladas	
De 4.1 - 5 Toneladas	
5.1 Toneladas o más	

### Preguntas abiertas:

¿Con cuántos días mínimos antes de la fecha de caducidad, usted acepta los productos que llegan a su almacén?

---

---

¿Qué cree usted que debería hacer la planta para mejorar la logística de abastecimiento?

---

---

¿Qué cree usted que debería realizar en su almacén para mejorar la logística de abastecimiento?

---

---



**Anexo 3.- Cuestionario de encuesta realizada al personal de logística de la Corporación Fernández.**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Jerry Iturburo.

**OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información correspondiente al sistema de logística de la Corporación Fernández.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Establecer los requerimientos del cliente interno en la tarea que realizan.
- 2.- Determinar las falencias del sistema logístico de la Corporación Fernández.

**INSTRUCCIONES**

Leer con atención las preguntas

Responder con total veracidad cada una de las preguntas

Elegir sólo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

**Cargo:**

Coordinador	
Facturador	
Cochero	
Estibador	
Chofer	

**¿Está de acuerdo con el sistema aplicado de distribución de planta a almacenes?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**¿Cree que debería haber mejoras en la distribución?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**Las mejoras para el abastecimiento y almacenamiento de los productos dependen de:**

Bodega central	
La flota	
Almacenes	

**¿Se utiliza la tecnología en la distribución de los productos?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**La tecnología usada para el abastecimiento es comprendida por:**

	Eficiente	Casi eficiente	Poco eficiente	Ineficiente
Jefes de almacén				
Personal de almacén				
Personal de bodega				
Personal de logística				
Jefe de logística				
Transportistas				

**¿Está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en planta?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**¿Está de acuerdo con el sistema aplicado al almacenamiento en los almacenes?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni acuerdo ni desacuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

**Preguntas abiertas:**

**¿Qué haría para mejorar el abastecimiento de los productos?**

---

---

**¿Cuáles métodos usted aconsejaría para el mejor almacenamiento de productos?**

---

---

**¿Cuáles métodos usted aconsejaría para el mejor abastecimiento de productos?**

---

---

#### **Anexo 4.- Entrevista realizadas a expertos**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**TEMA DE TESIS:** Estudio de los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución de la Corporación Fernández.

**AUTORES:** Ing. Pedro Sinchi / Ing. Nicolás Sumba

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Jerry Iturburo.

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información correspondiente a los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento de una comercializadora de productos cárnicos.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Establecer métodos factibles de almacenar productos cárnicos.
- 2.- Determinar la importancia del buen manejo de la logística en una empresa.

**1.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento propia?**

---

---

**2.- ¿Qué ventajas y desventajas ve usted en la opción de tener una flota de abastecimiento contratada?**

---

---

**3.- ¿Qué normas y reglas usted aplica para conseguir una eficiente logística?**

---

---

**4.- ¿Qué tipo de controles tiene implementado para la flota de camiones utilizada en su compañía?**

---

---

**5.- ¿Qué métodos utiliza para rotar los productos en bodega?**

---

---

**6.- ¿Qué software utiliza para realizar los despachos de manera eficiente?**

---

---

**7.- ¿Qué controles y condiciones tiene usted para garantizar un buen almacenamiento del producto en la bodega?**

---

---

**8.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el transporte de sus productos?**

---

---

**9.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza para el almacenamiento de sus productos?**

---

---

**10.- ¿Qué aspectos considera elementales para una buena asignación física de los productos en la bodega de almacenamiento?**

---

---

**11.- ¿Cuáles son los principales retos que una empresa debe superar para tener una logística eficiente?**

---

---

**12.- ¿Cuáles son las causas que usted considera influyen en los tiempos de entrega de los productos?**

---

---

**13.- ¿Cuáles son los indicadores que se manejan en bodega?**

---

---

**14.- ¿Cuáles son los costos que usted analiza en el ambiente logístico?**

---

---


**15.- ¿Qué índices de gestión maneja usted en sus operaciones logísticas?**

---

---

## Anexo 5.- Detalles del Plan de Optimización

### Cotización de capacitaciones



**ENFOQUE  
GERENCIAL**

Guayaquil, Octubre 19 del 2012

Señores  
Corporación Fernández  
Ciudad

De nuestras consideraciones:

**ENFOQUE GERENCIAL**, Firma con **10 años en el mercado nacional**, con registro RUP y calificada por el **Ministerio de Relaciones Laborales**, promueve e impulsa la actualización profesional para el sector público, respondiendo a la necesidad de la creciente evolución y mejoramiento integral de sus servicios. Nos enfocamos en brindar un soporte externo y actualizar al servidor en los temas más relevantes para su institución, brindándole herramientas y técnicas modernas, encaminadas al éxito de sus funciones.

Contamos con un equipo de profesionales altamente calificados, especializados en las distintas ramas, que cubren habilidades y experiencias en los campos que la moderna gestión exige. Trabajamos con el máximo rendimiento, buscando superar las expectativas de nuestros clientes.

Las reformas gubernamentales tienen un nuevo enfoque de servicio al usuario, acentuando la capacidad de respuesta de los administradores públicos para un efectivo desempeño institucional.

Nuestra Firma se complace en presentarle las siguientes cotizaciones para la ciudad de Guayaquil:

# PARTIC	TEMA	HORAS	INVERSIÓN
15	Atención al Usuario	8h	US\$ 2800
15	Imagen y Protocolo Institucional	8h	US\$ 2800
10	Contratación Pública y Manejo del Portal	12h	US\$ 4000
7	Sistema Integrado de Gestión Financiera (Esigef-Esiprem)	8h	US\$ 2800
25	LOSEP y Reglamento	8h	US\$ 4000

PBX : 2003040 / 2003112  
 seminarios@enfoquegerencial.com  
 Guayaquil, Ecuador



## EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

### JUSTIFICACIÓN:

Las reformas gubernamentales tienen un nuevo enfoque de servicio al usuario, acentuando la capacidad de respuesta de los administradores públicos para un efectivo desempeño institucional.

### OBJETIVOS:

- Mejorar las habilidades del servidor para brindar un servicio moderno, eficiente y ágil.
- Desarrollar técnicas para mejorar la capacidad de respuesta al usuario.
- Lograr un fortalecimiento en la actitud del servidor en el desarrollo de su trabajo

## PROGRAMA

### 1. EL NUEVO SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR PÚBLICO

- a. Los Pilares Éticos de una sociedad
- b. Compromiso individual con la Misión del Servicio Público

### 2. COMO LOGRAR UN SERVICIO DE EXCELENCIA

- a. Fundamentos de la comunicación
- b. Herramientas para reconocer los elementos verbales y no verbales del usuario
- c. Habilidades que demuestran respeto a la dignidad del cliente
- d. Ejercicios prácticos

### 3. TECNICAS DE RESPUESTAS Y CONTROL DE SITUACIONES CONFLICTIVAS

- a. Establecimiento de Rapport y Sintonía
- b. Técnicas fundamentales para controlar situaciones conflictivas
- c. Ejercicios prácticos

### 4. CUAL ES MI COMPROMISO

- a. Liderazgo e iniciativa
- b. Mejorando mi actitud y compromiso
- c. Técnicas para influir positivamente en el entorno
- d. Emprendiendo un proceso de cambio en la cultura institucional
- e. Ejercicios prácticos

### INSTRUCTOR:

**PSIC. CARLOS NIEMES GUZMAN, Ms.**

## COACHING PARA DIRECTIVOS

### Habilidades Directivas

#### OBJETIVOS:

- Desarrollar las habilidades de liderazgo de principales Directivos.
- Fortalecer la destreza en administrar su equipo de trabajo con el objetivo de optimizar sus resultados y actuaciones.
- Generar nuevas posibilidades para la acción mejorando el desempeño mediante un programa, agenda de trabajo y evaluación de los resultados.

#### PROGRAMA

1. Las etapas del coaching de liderazgo y cómo llevarlas a cabo.  
Los desafíos particulares del coaching para líderes y cómo superarlos.  
Utilizar el pensamiento sistémico y la influencia.  
Aclarar propósitos y responsabilidad.
2. Herramientas al servicio del coaching para la gestión del talento.  
Habilidades avanzadas de interrogación específicas para ejecutivos.  
Generar perspectivas sistémicas.  
Responsabilidad ejecutiva.
3. Coaching para directivos.  
Distintas formas de atacar el problema .  
Reencuadre.  
Técnicas de comunicación indirecta –Estrategias.  
Técnicas de comunicación indirecta –Estrategias.  
La aplicación a la resolución de problemas  
Examinar, clarificar o redefinir el enunciado del problema.  
Explorar las soluciones que ya habíamos intentado.  
Proyectar el futuro anhelado: del deseo al objetivo del cambio.  
Explotar los recursos, sacar partido de las resistencias.
4. Utilizar un Plan de Desarrollo Personal (PDP) para ejecutivos.  
Dar feedback a los ejecutivos.  
Medir los resultados del coaching ejecutivo.  
Aspectos prácticos del coaching para líderes: cómo organizar la práctica del coaching.  
Coaching para manejar las políticas de negocios.  
Aprendizaje activo.  
Mentoring.

#### INSTRUCTOR:

*Ing. Fabian Buzetta R, Ms.*

INF: 04 2003040 / 042 003112 / 0984806791 - [seminarios@enfoquegerencial.com](mailto:seminarios@enfoquegerencial.com)

## IMAGEN Y PROTOCOLO INSTITUCIONAL

### OBJETIVO

Contribuir a un mejor desenvolvimiento de los servidores/as del sector público mediante técnicas y normas actuales para un eficiente desempeño institucional.

### PROGRAMA

#### 1. TECNICAS ORALES Y ESCRITAS

- El lenguaje y la comunicación
- Imperfecciones en el lenguaje: errores frecuentes
- Elaboración documentos oficiales: Cartas, Actas, Informes y Convocatorias,
- Normas para la comunicación vía internet

#### 2. NORMAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- Uso de radicador, control de documentos.
- Clasificación de documentos: Ordinarios, Reservados, Secretos, Confidenciales

#### 3. EL CEREMONIAL EN EL ECUADOR

- Clases: Público o de Estado, Diplomático, Cancillería, Marítimo, Militar, etc.
- Reglamento de ceremonial, estado y protocolo.
- Precedencia entre autoridades: Ministros de Estado, Policía, Relaciones Exteriores, etc.
- Utilización de los símbolos patrios: bandera, escudo, himno.
- Los discursos y las condecoraciones

#### 4. IMAGEN Y DESENVOLVIMIENTO ANTES Y DURANTE LOS EVENTOS OFICIALES

- Imagen y comportamiento personal como reflejo institucional
- Manejo y administración de eventos oficiales:
  - a) La Organización y responsabilidades
  - b) Elaboración de un plano de la mesa protocolaria
  - c) Clases de ubicación: T, U, Mesa Directiva, etc
  - d) Indumentaria adecuada
  - e) Desenvolvimiento en eventos institucionales

#### INSTRUCTORA:

***DRA. GINA D' CASTAGNETO, Ms.***

## Cotización de Software

Guayaquil, 4 de Octubre de 2012

Señores  
Corporación Fernández  
Ciudad.-

Cripton S.A., empresa dedicada a proveer soluciones empresariales en el ámbito contable e informáticas, le ofrece el software Sofmaker Professional con un costo anual de USD\$720,00 (setecientos veinte) dólares americanos, con los siguientes módulos:

Administrativo Comercial/Servicios
Número de empresas que permite instalar (ilimitadas)
Ventas
Cuentas por Cobrar
Inventarios
Compras
Cuentas por Pagar
Bancos
Punto de Venta
Contable y Financiero
CRM
Importaciones
Inteligencia de Negocios

Esperando que sea de su total agrado el sistema informático ofrecido, y de solicitar mayor información, comuníquese con nosotros.

Atentamente  
Ángel García  
Jefe de Ventas

E-mail: [agarcia@cripton.com.ec](mailto:agarcia@cripton.com.ec)

Teléfono PBX: +593 04 2283600


Dirección: Primero de Mayo 206 y Av. Quito Oficina 2-B

Guayaquil - Ecuador

## Detalles de sueldo a nuevos empleados

	SUELDO	DECIMO CUARTO PROVISIONADO	DECIMO TERCERO PROVISIONADO	VACACIONES PROVISIONADAS	I.E.C.E.	S.E.C.A.P.	APORTE PATRONAL	TOTAL Provisiones	Sueldo + Provisiones	
VALOR MENSUAL										2
Choferes	\$350,00	\$24,33	\$29,17	\$14,58	\$1,75	\$1,75	\$39,03	\$110,61	\$460,61	\$ 921,22
Facturador	\$450,00	\$24,33	\$37,50	\$18,75	\$2,25	\$2,25	\$50,18	\$135,26	\$585,26	\$ 585,26
Estibadores	\$350,00	\$24,33	\$29,17	\$14,58	\$1,75	\$1,75	\$39,03	\$110,61	\$460,61	\$ 460,61
										\$ 1.967,08

## Cotización de chasis cabinado




**Teojama Comercial S.A.**  
QUITO-GUAYASQUIL-CUENCA-MANTA  
Rue 179011 0000  
Sitio: Centro de ventas Españoles  
www.teojama.com

**OFERTA No. 048**

DATOS CLIENTE		FECHA:
Empresa:	KESTONE	15/02/2010
Atm:	Ing. Ignacio Chiriboga	VENDEDOR:
Teléfono:	6007920	Gerencia
Fax:	6007921	0401 500 ext. 205

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO DOLARES	
		UNITARIO	TOTAL
1	<b>CHASIS CABINADO</b> <b>MARCA: HINO</b> <b>X2U422L</b> <b>Modelo: Serie 300 DUTRO MR 816 Año 2010</b> Eje: 2 - Capacidad de carga: 6 toneladas brutas - Largo total: 6,575 mts - Norma Mexicana: ISEN NIE 22 97 98 - Motor: Hino N04C 77, potencia máxima de 14HP a 5800 rpm, a diesel, 4 cilindros inyección directa "Common Rail", motor de 4599 cc, con turbo e intercooler - Embrague: Mecánico seco, 225 mm de diámetro y de control hidráulico, con ignición automática - Transmisión: De cinco velocidades sincronizadas - 1 de reversa - Frenos: De servicio hidráulicos, servo asistido, con dos apoyos provisionales de emergencia a todas las ruedas. Freno de motor por cierre de escape - Suspensión: Reforzada de hojas semielípticas con amortiguadores telescópicos de doble acción - Neumáticos: 7,50 - 16 - 12PR (6 llantas) - Tanque de combustible: 24,5 galones de capacidad - Sistema eléctrico: De 24 voltios - Adicionales: Dirección hidráulica, calefacción, radio AM/FM, cinturones de seguridad con airbag, pólizas de seguro	22.699,00	22.699,00
<b>SUBTOTAL</b>		22.699,00	22.699,00
Descuento Especial 2%			453,98
12% IVA			2.723,76
<b>TOTAL</b>		<b>USDS</b>	<b>35.781,76</b>

**Forma de pago:** Entrada 20% USD 7.156,35 y 24 letras de USD. 1.334,17 c/m. Interés 11%  
**Dispositivo Satelital:** USD \$ 481,60  
**Plazo de entrega:** Marzo  
**Validez de la oferta:** 15 días  
**Garantía y servicios iniciales:** Conjunto de fábrica de diez meses o 190.000 Kms. de recorrido, lo primero que ocurra. Se garantiza dos revisiones gratuitas a los 1.000 y 5.000 Kms. en las cuales la mano de obra será de cuenta de Teojama Comercial S.A. y los materiales necesarios, alica costo fijo. Fabricación: sólo, según de control del comprador.

ATENCION:  
  
**DIRECTOR GERENTE**  
 Nota: Los precios están sujetos a cambio sin previo aviso

## Cotización de furgón térmico de aluminio



**TEMPEL S.A.**  
AISLAMIENTOS DE TEMPERATURA

Guayaquil, Marzo 10 del 2010

Señores  
KEYSTONE DISTRIBUTION ECUADOR S.A  
Aten.- Sr. Danny Young  
Ciudad

De nuestras consideraciones

Tenemos a bien presentar a su consideración nuestra oferta de **VENTA DE UN FURGON TERMICO DE ALUMINIO** para chasis Hino Dutro MR816 serie 300 de 6 Ton. con las siguientes características.

DIMENSIONES	5,00 x 2,20 x 2,05 mts ( según catálogo )
ESTRUCTURA	Perfiles de aluminio templado en su base, estructura y esquineros.
REVESTIMIENTO EXTERIOR	perfiles de aluminio anodizado y extruido tipo baraja color blanco.
REVESTIMIENTO INTERIOR	Liner de fibra de vidrio mat en sus paredes y tumbado, con plancha galvanizada de 3 mm de espesor en el piso.
AISLAMIENTO TERMICO	Poliuretano inyectado de 35 – 40 Kg/m3 de densidad y 120mm de espesor.
PUERTAS	Dos puertas abatibles en la parte posterior con sus respectivas bisagras, cerrajes y sellos de caucho. Una puerta lateral de 1,00 x 1,90 mts.
CIERRES	2 tipo container
LUCES	Guias frontales, laterales, traseras y luz de salón interior
COSTO	US. \$ 10200= El 12 % iva se incluirá en la factura

## Anexo 6.- Visita a la Planta de la Corporación Fernández

### Entrada a la Planta



### Área de la producción de productos





Área de despacho





Almacenamiento de productos.

