

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y
distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano
en la ciudad de Machala**

AUTOR (ES):

Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Palacios Cordero, Katherine Micaela

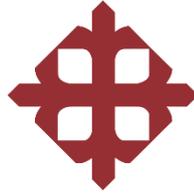
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Espinoza Flores, Kleber Pompilio. Mgs.

Guayaquil, Ecuador

12 de Marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Erazo Salvador, Jocelyn Ariana y Palacios Cordero, Katherine Micaela como requerimiento para la obtención del título de Ingeniera comercial

TUTOR (A)

f. _____

Ing. Espinoza Flores, Kleber Pompilio. Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de Marzo del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Palacios Cordero, Katherine Micaela

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

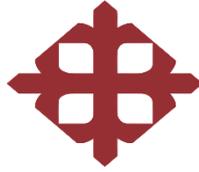
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de Marzo del año 2018

LAS AUTORAS

Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Palacios Cordero, Katherine Micaela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana**

Palacios Cordero, Katherine Micaela

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de Marzo del año 2018

LAS AUTORAS

Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Palacios Cordero, Katherine Micaela

Reporte de Urkund



Ing. Espinoza Flores, Kleber Pompilio. Mgs.

Tutor

CI: 0904019387

Katherine Micaela Palacios Cordero

CI: 0705375657

Joselyn Ariana Erazo Salvador

CI: 1207687979

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su fidelidad y por darme sabiduría, paciencia en toda mi carrera universitaria, A mi Abuela Elsa Tapia por su enorme amor, consejos y confianza en mí.

A mis padres Iliana Salvador y Felipe Erazo por el apoyo, a mis hermanas y a mi familia. También a mi novio Andrés Alcívar por darme fortaleza y palabras de aliento. A la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL a la FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA y ser profesional.

De igual manera quiero agradecer a nuestro tutor de tesis, Ing. Kleber Espinoza, por sus conocimientos y experiencia para así lograr con éxito nuestro proyecto.

Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Dedicatoria

Este trabajo de tesis lo dedico a mi hermosa abuela Elsa, a mis padres, a mi familia, a mi novio y a mi ángel Lassie porque me dieron todo el apoyo necesario para culminar esta etapa universitaria. Han sido mi mayor fortaleza y me han enseñado a ser una persona responsable y para crecer personalmente y profesionalmente

Erazo Salvador, Jocelyn Ariana

Agradecimiento

En primer lugar, le doy gracias a Dios por permitirme culminar una meta más en vida, a mis padres y toda mi familia por apoyarme en todo momento, por todo su amor incondicional, durante toda mi etapa universitaria.

Le agradezco también a todos los docentes quienes ayudaron a formarme durante toda mi carrera profesional, por todos los conocimientos impartidos en las horas de clases y en especial a mi tutor que fue parte de la consecución de este objetivo.

De igual manera quiero agradecer a nuestro tutor de tesis, Ing. Kleber Espinoza, por sus conocimientos y experiencia para así lograr con éxito nuestro proyecto.

Palacios Cordero, Katherine Micaela

Dedicatoria

De manera muy especial, dedico este proyecto de tesis a mis padres, al Sr. Euclides Juvenal Palacios Palacios y la Sra. María Ildaura Cordero Sarmiento y a mi hermana Danna Valesska Palacios Cordero, quienes forman parte de cada uno de los esfuerzos y objetivos trazados a lo largo de mi vida.

Asimismo, quiero dedicar a mis abuelos, Leopoldina Palacios, Neptalí Palacios y Lautaro Cordero, que, aunque no me puedan acompañar físicamente, desde el cielo me cuidan y derraman sus bendiciones sobre mí y eso me hace sentir llena de amor y felicidad.

De igual manera, dedico a una persona especial que es mi abuela Rosa Sarmiento por sus sabios consejos y por estar presente en todo momento.

Palacios Cordero, Katherine Micaela



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tribunal de sustentación

f. _____

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón. Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. José Guillermo Pérez Villamar. Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. Danny Xavier Arévalo Avecillas. PhD.(c)

OPONENTE

Guayaquil 12 de Marzo de 2018

Ingeniera

Paola Traverso Holguín

COORDINADORA UTE B-2017

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

En su despacho

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Ing. Espinoza Flores Kleber Pompilio. Mgs.** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana**, titulado **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** somos el Tutor **Ing. Kleber Espinoza F. Mgs.** y la Srta. **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana** y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/ 10 Diez sobre Diez.
Atentamente,

Ing. Espinoza Flores Kleber Pompilio. Mgs.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Guayaquil 12 de Marzo de 2018

Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE B-2017
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
En su despacho

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Ing. Espinoza Flores Kleber Pompilio. Mgs.** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **Palacios Cordero, Katherine Micaela**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante **Palacios Cordero, Katherine Micaela**, titulado **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** somos el Tutor **Ing. Kleber Espinoza F. Mgs.** y la Srta. **Palacios Cordero, Katherine Micaela** y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/ 10 Diez sobre Diez.
Atentamente,

Ing. Espinoza Flores Kleber Pompilio. Mgs.
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Palacios Cordero, Katherine Micaela
AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACION
Guayaquil 12 de Marzo de 2018

Índice general

Índice de tabla	XVII
Índice de figuras	XVIII
Resumen.....	XIX
Abstract	XX
Introducción	2
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación.....	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Alcance.....	6
Supuestos.....	7
Delimitación	7
Capítulo I.....	8
1. Marco Teórico.....	8
1.1. Fundamentación teórica	8
1.1.1. Procesos.	8
1.1.2. Mejora continua.	8
1.1.3. El ciclo de mejora continua según Deming	9
1.1.4. Cursograma de procesos.	10
1.1.5. Procesos administrativos.	11
1.1.6. Logística.	14
1.1.7. Automatización de procesos logísticos.....	15
1.1.8. Administración.	16
1.1.9. Los tres aspectos fundamentales de los negocios.....	19

1.1.10. Los principios organizacionales.	19
1.1.11. Análisis FODA.	21
1.1.12. Diagrama de Pareto.	25
1.1.13. Diagrama causa y efecto.	25
1.1.14. Exportación.	26
1.1.15. Gestión del talento humano.	26
1.1.16. Administración.	27
1.2. Marco Metodológico	28
1.2.1. Método de investigación.	29
1.2.2. Diseño.	30
1.2.3. Enfoque del estudio.	30
1.2.4. Tipo de investigación.	30
1.2.5. Instrumentos de recolección.	31
1.2.6. Muestra de expertos.	31
1.2.7. Resultados de las entrevistas.	31
1.3. Marco Conceptual	41
Capitulo II	43
2. Diagnóstico de la situación actual.	43
2.1. Aspectos Relevantes.	43
2.1.1. Historia.	43
2.1.2. Misión.	43
2.1.3. Visión.	43
2.1.4. Valores Corporativos.	43
2.1.5. Ubicación.	44
2.1.6. Registro Único del Contribuyente	44

2.1.7. Organigrama.....	44
2.1.8. Análisis FODA de la empresa HASANRITAR S.A.	45
2.1.9. Oferta de productos y servicios.	48
2.1.10. Marcas con las que trabaja la empresa HANSARITA S.A.	51
2.1.11. Características del Servicio de despacho y distribución.....	51
2.2. Diagrama de Pareto.	52
2.2.1. Interpretación de Diagrama de Pareto.	54
2.3. Análisis Causa y Efecto.....	55
2.3.1. Interpretación Causa y Efecto.....	56
2.4. Cursograma de Procesos	56
Capitulo III	58
3. Propuesta.....	58
3.1. Objetivo de la propuesta.....	58
3.1.1. Objetivo general de la propuesta.	58
3.1.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	58
3.1.3. Beneficios de la propuesta.....	59
3.2. Manual de Procesos para la distribución y despacho	60
3.3. Plan de Acción de la Propuesta	61
3.3.1. Eliminación de Actividades.....	63
3.3.1. Uso de sistemas de información y comunicación.....	63
3.3.2. Sustituir el traslado manual y agilización de actividades.....	65
3.3.3. Capacitar a los trabajadores.....	66
3.3.4. Rediseño del Cursograma Analítico del Proceso de despacho y distribución.....	67
3.4. Indicadores de Gestión.	70

3.4.1. Interpretación de los indicadores de Gestión.....	71
Capitulo IV.....	72
4. Estudio Económico y Financiero	72
Conclusiones	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos.....	84

Índice de tabla

Tabla 1 Triangulación de resultados.	40
Tabla 2 Matriz FODA cruzado	47
Tabla 3 Pareto.....	53
Tabla 4 Plan de acción para la optimización de los procesos de despacho y distribución.....	62
Tabla 5 Eliminación de actividades repetitivas.....	63
Tabla 6 Mejoras en el proceso de despacho y distribución.....	70
Tabla 7 Indicadores de Gestión.....	71
Tabla 8 Inversión y financiamiento.....	72
Tabla 9 Ingresos y costos.	73
Tabla 10 Estado de resultado proyectado.....	73
Tabla 11 Depreciación activos fijos.....	74
Tabla 12 Sueldos y salarios en Gastos Administrativos y Ventas	74
Tabla 13 Flujo de caja proyectado.	75
Tabla 14 Evaluación financiera.....	76

Índice de figuras

Figura 1. El análisis FODA.....	22
Figura 2. Matriz FODA cruzado	24
Figura 3. Mapa de la empresa HASANRITA S.A. (Corporación Palmar)	44
Figura 4. Organigrama.	44
Figura 5. Banano	48
Figura 6. Fertilizantes.....	49
Figura 7. Fundas y etiquetas.....	49
Figur 8. Fumigación	50
Figura 9. Cajas de cartón.....	50
Figura 10. Cacao de exportación.....	51
Figura 11. Diagrama de Pareto.....	53
Figura 12. Diagrama Causa y Efecto.	55
Figura 13. Cursograma Analítico Actual del Proceso de Despacho y Distribución ..	57
Figura 14. Software Izaro MES	64
Figura 15. Equipos móviles de transporte.....	65
Figura 16. Pinza etiquetadora y balanzas digitales	66
Figura 17. Cinta transportadora de rodillo	66
Figura 18. Cursograma Analítico del Proceso de Despacho y distribución mejorado	68
Figura 19. Comparación de Tiempo.....	69
Figura 20. Comparación de actividades	69
Figura 21. Eficiencia	70

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad utilizar las herramientas adquiridas a lo largo del periodo universitario, además de la definición y el mejoramiento de los procesos de despacho y distribución de la empresa Hasanrita, la cual no contaba con un levantamiento de procesos, generando problemas las operaciones mencionadas, provocando demoras, mal uso de recursos y por ende insatisfacción del cliente al no cumplirse con los tiempos planteados. El trabajo de Investigación propone definir por medio de varios análisis, entrevistas y estudios en el campo un proceso integral y que contemple la mejora continua con indicadores de gestión, aumento de la productividad mediante la propuesta de instrumentos que automaticen las operaciones, tales como maquinarias y equipos apropiados, además de la adopción de un software y capacitación al talento humano para así alcanzar mejores resultados, aumentando en el corto plazo la productividad de la empresa esperando que el proceso propuesto implique 302 minutos en relación al actual que tarda 569 min, traduciéndose en el largo plazo en un incremento de la rentabilidad con proyecciones financieras favorables.

Palabras Claves: Proceso, Productividad, Eficiencia, Despacho y Distribución.

Abstract

The purpose of this research work is to use the tools acquired throughout the university period, in addition to the definition and improvement of the dispatch and distribution processes of the Hasanrita company, which did not have a process survey, generating problems the aforementioned operations, causing delays, misuse of resources and therefore customer dissatisfaction when the timeframe is not met. The research work proposes to define, through various analyzes, interviews and studies in the field, an integral process that contemplates continuous improvement with management indicators, increased productivity through the proposal of instruments that automate operations, such as machinery and appropriate equipment, in addition to the adoption of software and training for human talent in order to achieve better results, increasing in the short term the productivity of the company, expecting that the proposed process involves 302 minutes in relation to the current one that takes 569 minutes, translating into the long term in an increase in profitability with favorable financial projections.

Key words: Process, Productivity, Efficiency, Dispatch and Distribution.

Introducción

El origen del banano se remonta al tiempo del hombre primitivo, siendo esta fruta uno de sus primeros alimentos. Existen varias teorías sobre el lugar donde se dio la primera producción de banano en todo el mundo, teniendo como la más aceptada, el origen de este fruto en tierras de Asia Meridional, debido a su clima húmedo que favorece a la producción y crecimiento. Con respecto a Ecuador, es considerado también uno de los países con mejores condiciones climáticas y de tierra fértil para una producción óptima, lo cual ha permitido que se ubique como uno de los principales países productores y exportadores de banano a nivel mundial.

Ante un panorama cada vez más competitivo y globalizado, los productores deben mantener un alto grado de calidad en sus productos y servicios ofrecidos, que garanticen sus operaciones futuras y mantengan el posicionamiento de exportación, que, por varios factores, se ha visto deteriorado con el pasar de los años. “HASANRITAR S.A”, es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Machala dedicada a la producción y comercialización de banano.

Esta empresa cuenta con varios años de experiencia y aceptación de sus productos por parte de sus clientes, pero a pesar de ello no cuenta con procesos claros y definidos para la gestión de despacho y distribución. A consecuencia de esto, se ha formado un ambiente de insatisfacción en los clientes, debido a que los pedidos no son atendidos en el tiempo indicado, generando así ineficiencia operativa.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y la presencia de alta competitividad existente en el mercado, se considera necesaria una propuesta de mejoramiento de procesos, enfocado al área de distribución de la empresa “Hasanrita S.A”, con el fin de mejorar la calidad de sus servicios, la estructura operacional, y por ende la productividad total de la empresa.

Capítulo I: Marco teórico, conceptual y metodológico.

En este capítulo se abordarán teorías relacionadas al tema central de la investigación, que servirán de referencia para la elaboración de los siguientes capítulos, se incluirá también conceptos básicos fundamentales que permitan comprender con más claridad sobre lo que trata el trabajo; estará la metodología, se elegirá la que vaya acorde con la línea de investigación y en su momento se explicará el porqué de su utilidad.

Capítulo II: Análisis de la situación actual:

En este punto se analizará detalladamente la situación de la empresa identificando los problemas que atraviesa, entendiendo su origen y las consecuencias comprobando qué mejoras pueden plantearse en base a su necesidad para un desarrollo futuro óptimo. En este punto se evalúa el proceso principal de la empresa evidenciando los puntos críticos.

Capítulo III: Propuesta.

Es aquí donde se pondrá en marcha todo lo antes expuesto, determinando las mejoras y explicando su ejecución en la empresa Hasanrita S.A, para de esta manera aportar en la disminución de problemas operativos y de despacho, que ocasionaba retrasos y pérdidas para la empresa.

Capítulo IV: Estudio económico y financiero.

El capítulo cuarto y final de este trabajo de investigación, será donde se compruebe numéricamente si lo propuesto dará los resultados esperados, en el aspecto financiero de la compañía. Se utilizará información actualizada de balances, estados de resultados, ingresos y egresos, entre otros, para realizar comparaciones determinantes que indiquen mejoría, igual situación a la anterior o retroceso.

Planteamiento del Problema

Las personas que dirigen las empresas a través de los años han tenido que innovar sus operaciones, persiguiendo la máxima eficiencia, adaptación a los cambios del entorno y el cumplimiento de las exigencias del mercado, logrando con la mejora de sus procesos el cumplimiento de sus objetivos trazados (Goñi, 2013).

De acuerdo a Sánchez (2014) a pesar de la importancia de una mejora constante de los procesos, no todas las empresas lo ven como una política o base para sus operaciones diarias y supervivencia, continuando con el desempeño de acciones que no agregan valor a la entidad. Las razones principales por las cuales se observa esta resistencia son los años que tienen en el mercado, dando un falso panorama de seguridad y en donde la trayectoria es usada para justificar un éxito futuro o a su vez porque la gerencia cree que las operaciones no requieren cambios, evitando estos desembolsos.

Dentro de toda entidad existen procesos claves, los cuales están ligados aún más al giro de negocio o actividad principal en donde los manejos del inventario hasta la entrega del producto al cliente son esenciales, esto ya que forma parte de la satisfacción del cliente (Córdoba, 2012).

Un estudio enfocado en Ecuador y presentado por el Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (1996) indica que las empresas que operan en este territorio no emplean principios, políticas ni procedimientos que brinden un aporte al mejoramiento progresivo de sus actividades. Cabe destacar que este estudio es antiguo, pero aún logra evidenciarse tendencias de este tipo, ya sean altas o bajas, en empresas nacionales.

Es el caso de la compañía “Hasanrita S.A”, misma en donde se desempeñan procesos obsoletos que ocasionan lentitud, ineficiencia y baja productividad,

generando incluso retrasos en la entrega del producto al cliente, incrementando el riesgo de perder participación en el mercado.

Entre las debilidades que se evidencian están el desempeño de actividades repetitivas o que no agregan valor desde que se recibe el producto hasta su despacho al cliente, siendo importante la intervención y mejora del proceso descrito planteándose interrogante la pregunta de investigación:

¿El mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita ayudará a la eficiencia operativa y productividad de la empresa?

Justificación

Este estudio enfocado en un plan de mejoramiento para los procesos de despacho y distribución de la empresa “Hasanrita S.A”, siendo una entidad dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala, surge como una necesidad presente de la compañía, evidenciándose que no se encuentra operando correctamente, esto especialmente en procesos claves como el diseño de su oferta y cumplimiento de las expectativas de sus clientes, esto en el desecho de la mercancía.

La competencia y la globalización ponen en riesgo la supervivencia de las empresas, obligándolas a que evalúen sus procesos para evidenciar riesgos o errores, sometiéndolos a mejoras y aumentando así la calidad producto ofrecido, respaldadas con manuales y políticas que permitan alcanzar la máxima eficiencia (Baca, 2014).

Debido a esta situación nace la propuesta de mejora de procesos poco apropiados en la empresa “Hasanrita S.A”, generando incluso pérdidas estimadas del 5% sobre el total de la producción según declaraciones del gerente general. Cabe mencionar que este estudio se encuentra ligado al Plan Nacional de Desarrollo emitido por la

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2017), específicamente en el eje de "Economía a Servicio de la Sociedad" donde uno de los objetivos es el impulsar la competitividad para un crecimiento económico sostenible, alcanzándose si las empresas cuentan con procesos óptimos que aporten a la eficiencia de sus operaciones.

Objetivo general

Diseñar un modelo de mejoramiento de procesos, el cual permita que la compañía "Hasanrita S.A", ubicada en la ciudad de Machala y cuya finalidad es la producción de banano, logre procesos eficientes, incremente su productividad y eficiencia operativa.

Objetivos específicos

- Investigar todas las teorías relacionadas al mejoramiento de los procesos, así como conceptos que ayuden a la relevancia de la investigación.
- Análisis de la situación de la empresa y demás aspectos relevantes sobre el despacho y distribución del banano.
- Propuesta de mejoramiento de procesos para la empresa "Hasanrita S.A" en la ciudad de Machala.
- Determinación de la viabilidad económica y financiera de la de la propuesta.

Alcance

El presente proyecto tendrá como finalidad crear y diseñar procesos adecuados para el área de despacho y distribución de la empresa HASANRITA S.A., aportando de forma positiva a la situación actual, evidenciándose insatisfacción de los clientes a causa de los retrasos en los pedidos.

Supuestos

El desarrollo de este proyecto permitirá un mejoramiento completo en la producción y distribución del producto hacia los clientes. Se debe añadir que con la mejora de los procesos se podrán optimizar los recursos de la empresa.

Esta propuesta está diseñada exclusivamente para la compañía HASANRITA S.A. y aportará a su crecimiento dentro del mercado en el cual se desenvuelve, además del fortalecimiento de la relación con sus clientes. El mejorar la gestión de operaciones en la empresa se reduciría el tiempo que toma satisfacer las necesidades cliente, aumentando su capacidad operativa y favoreciendo a la rentabilidad de la organización.

Delimitación

Este proyecto estará centrado en la creación y diseño de diversos procesos que ayuden a mejorar la gestión de producción de la empresa HASANRITA S.A, reestructurando el área de despachos y distribución. Dicha empresa está situada en el sector norte de la ciudad de Machala. Se estima que el tiempo esperado para el desarrollo de esta propuesta sea de 8 a 12 semanas con expectativas de que la empresa tenga una permanencia definitiva.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. Procesos.

Un proceso es el conjunto o grupo de actividades que se desarrollan para el logro de un fin específico, permitiendo que una organización programe y monitoree las acciones durante su ejecución. En algunos casos dentro de las empresas cuando se habla de un proceso se suele limitar el concepto a la producción, pero este involucra todas las actividades que en una entidad se desempeñan (Martínez, 2014).

Ramírez y Ramírez (2016) también mencionan una definición indicando que un proceso es el conjunto acciones o actividades, mismas que aseguran que tanto los insumos, recursos y demás materiales se conviertan en productos o en resultados con un valor agregado. Dentro de una entidad las actividades que se realizan se encuentran ligadas a otras, es decir que se encuentran interrelacionadas.

Cuando los procesos no permiten alcanzar los objetivos, volviéndose ineficientes, se suelen aplicar reingenierías o mejoras. Es a través de estas mejoras que se puede entregar al cliente un producto que cumpla sus expectativas sin generar desperdicio de recursos. De esta manera, mediante la reingeniería se logra alcanzar la máxima productividad y satisfacción en beneficio no sólo del cliente sino también de la gerencia, mejorando sus resultados económicos (Ortega & Espinoza, 2015).

1.1.2. Mejora continua.

Como se mencionó, la mejora de los procesos es un objetivo dentro de toda entidad y que debe perseguirse en forma permanente. Es mediante la mejora continua que se alcanza la optimización y aumento de la calidad organizacional y que se verá

reflejada en sus operaciones, satisfaciendo las expectativas del mercado meta y de la gerencia a un menor costo (Gómez & Sáez, 2014).

La mejora continua de los procesos comprende:

- Que los procesos sean documentados para lograr que las personas participantes en la mejora tengan claros los parámetros sobre el que se debe trabajar.
- Que se maneje un sistema de medición para comparar si los resultados que se logren mediante la mejora son los satisfactorios.

De acuerdo a Cabrera (2015) se debe tener claro que la mejora comprende acciones enfocadas en la máxima eficiencia de los procesos, aumentando su competitividad y la satisfacción de su mercado meta, por ello debe formar parte de la cultura organizacional de toda entidad.

Para que puede ser implementada es necesario que el personal esté totalmente convencido que se alcanzarán beneficios, primero a la gerencia y luego al personal de bajo rango proporcionándole los recursos para lograr los cambios, además de las técnicas y procedimientos requeridos.

1.1.3.El ciclo de mejora continua según Deming.

Tomando como referencia a Sánchez (2016) la mejora continua es un sinónimo de calidad, esto ya que los procesos permiten alcanzar resultados eficientes que se ven reflejados en la economía de toda empresa. Fue Edwards Deming quien permitió que este concepto vea la luz, presentándolo en el año 1950 bajo el nombre de PHVA que se refiere a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

- Cuando se habla de la “planificación” se hace referencia a acciones como la elección de las personas que intervendrán en la mejora, además de la

recopilación de información e identificación de las necesidades por las cuales se desea intervenir los procesos.

- El “hacer” se refiere a la implementación de la mejora, verificando si mantiene un desempeño óptimo mediante se aplica.
- El “verificar” comprende analizar mediante datos recopilados luego de la mejora si la implementación ha alcanzado el objetivo deseado.
- El “actuar” al final comprende realizar correctivos a los procesos además de comunicarlos a todos quienes conforman el talento humano de la empresa.

1.1.4. Cursograma de procesos.

El cursograma de procesos es un cuadro en donde se detallan las principales operaciones que se realizan dentro de una entidad, esto sin mencionar quién las realiza, pero sí indicando el tiempo que tarda su ejecución (Huertas & Galcerán, 2015). Su finalidad es servir como base para eliminar actividades poco necesarias dentro de un proceso e incluso combinarlas con otras área reducir los tiempos de ejecución. Los puntos claves de esta herramienta son:

- Permiten obtener una visión general de las operaciones mediante una replantación gráfica.
- Este gráfico permite conocer con claridad las operaciones, además de su comprensión.
- Pueden incluir el detalle de equipos o materiales que incurren durante el proceso que se diagrama.
- Son la base para la mejora continua que una empresa desee aplicar para la eficiencia de sus operaciones.

1.1.5. Procesos administrativos.

Los procesos de administración ayudan a tener un mejor control en las organizaciones, ya que se necesita un constante control en todas las empresas. Según Mallar (2010) los procesos administrativos significan el cambio en las ideas, basándose en objetivos que se fijan sobre el manejo de las empresas para asegurar la realización de lo dispuesto y poder empezar los ajustes que las entidades necesiten.

En el desarrollo hay varios elementos que se utilizan esencialmente para ser aplicados en las empresas tales como: planeación, organización, dirección y control, para poder administrar las funciones que se asignen en la misma, y al mismo tiempo validar que se cumplan cada una de las tareas que hayan sido establecidas (Aristizabal, 2013).

Son necesarias todas estas funciones para que se cumplan los procesos de administración, los mismos ayudan a obtener un elevado conocimiento de los mismos para ponerlos que sean puestos en práctica y manejar de manera ordenada el desarrollo de la organización.

Es realmente importante cumplir con todas las funciones, mismas que sirven para orientar a la mejora de todos los procesos de las empresas. También, se desarrollan ideas que pueden ser relacionadas con cada una de las situaciones que se puedan presentar en las empresas, por lo que es necesario utilizar procesos acordes a cada empresa en la que se realice el análisis.

1.1.5.1. Ventajas de la aplicación del proceso administrativo.

Las ventajas de aplicar el proceso administrativo para el manejo de una organización, según Mallar (2010) son:

- Es una buena guía práctica para la creación de compañías.

- Permite sistematizar las operaciones continuas, además de poder controlarlas.
- Brinda la estructura del trabajo y ayuda a dividirlo en departamentos, tomando en cuenta las necesidades y recursos necesarios.
- Permite que se establezca un sistema de selección de individuos según las necesidades de la empresa.
- Permite que se desarrollen las capacidades y competencias.
- Facilita el manejo al brindar estrategia y control.
- Facilita la solución de problemas a través del análisis.
- Proporciona los cimientos para la aplicación del método científico para mejorar o replantear la empresa.
- Es importante para reorganizar la empresa.

Es sumamente importante que se conozcan cada una de las ventajas para que puedan ser implementadas en las organizaciones y se puedan resolver problemas que se presenten en las mismas, para la mejora de los procesos, y tener un panorama claro del objetivo a alcanzar en el mercado.

1.1.5.2. Enfoque por procesos.

La organización de tener un desempeño eficiente y preciso para que se puedan gestionar los procesos en las distintas áreas, debido a que son necesarias para la correcta operación del servicio, dicho de otro modo, se debe precisar finalidad del mismo y establecer objetivos medibles y alcanzables y que al mismo tiempo estén encaminados con las normativas de la política de la calidad (Bermeo & Valero, 2014).

De este modo, se pueden establecer los procesos que ayudan al cumplimiento de los objetivos, porque es indispensable el saber utilizarlos, para alcanzar los resultados esperados. Una vez identificado el objetivo de cada proceso se deben establecer:

- Actividades a realizar en el proceso
- Personas involucradas
- Requerimiento de recursos
- Instalaciones
- Documentación necesaria para la operación, seguimiento, y medición de los procesos.
- Entradas y salidas de los procesos, además del detalle de su procedencia, los mismos que se deben asociar a los objetivos planteados.

Estos pasos son necesarios para que se pueda realizar un control de las distintas actividades realizadas, utilizando los recursos necesarios para superar las expectativas de la empresa, usando toda la documentación necesaria.

Es primordial tener en consideración los componentes elementales de los procesos, para seguir un ordenamiento del trabajo a realizar, teniendo en cuenta los estándares de calidad, y asegurando lo necesario para dar un excelente servicio.

Pedros (2012) sugiere los siguientes aspectos para entender el comportamiento de un proceso:

- Conocer al cliente con precisión.
- Identificar las necesidades del cliente
- Tener la disposición de satisfacer las necesidades.
- Brindarle una retroalimentación al cliente..
- Utilizar indicadores de gestión.
- Fomentar una continua mejora.

Para conocer las necesidades y las expectativas de los clientes se requiere identificar todos los procesos, mantenerlos en la organización con una buena calidad del servicio, y dándoles facilidad de obtener aquel servicio.

1.1.6. Logística.

Desde que el cliente realiza un pedido e incluso desde que la entidad evidencia la necesidad de producir su oferta, se realizan acciones para asegurar que el producto llegue al consumidor. La logística está relacionada a las materias primas, insumos, productos semi terminados y terminados, asegurando que sean transportados en el lugar y momento justo (Castellano, 2015).

De esta forma, la logística hace referencia a la movilización de un producto desde que llega a una empresa y se transporta desde ese punto, con o sin procesamiento, hacia su público destino. En el caso del banano, todo el proceso abarca el transporte del fruto a la fábrica, almacenamiento y venta, garantizando incluso que llegue a su destino en las condiciones adecuadas y en los parámetros contratados.

Cabe señalar que la empresa estudiada considera entregado el producto entregado cuando lo desembarca en el puerto de origen, manejando un canal de distribución directo. De acuerdo a Ramírez (2015) un canal de distribución es una ruta a través de la cual un producto es adquirido por el mercado meta.

En sí, el canal de distribución es una red que permite a un productor entregar su oferta al cliente. Se debe añadir que la calidad de canal que la empresa use, los procesos relacionados a la movilización de mercancías y la disponibilidad de recursos influirán en su desempeño logístico

Mora (2016) indica que existen indicadores que permiten medir el desempeño logístico, siendo los siguientes:

Indicadores financieros y operativos, mismos que permiten medir el costo total de la operación logística. Es de suma importancia que la empresa puede controlar las actividades en relación con la logística y que a su vez posea un conocimiento pleno sobre los procesos para así poder optimizar costos y no generar pérdidas.

Indicadores de tiempo, son aquellos que permiten conocer y controlar la duración de los procesos logísticos en una empresa. Estos indicadores muestran a la empresa un resultado de lo que se genera en el periodo de la ejecución de sus procesos.

Indicadores de calidad, son aquellos que se encargan de supervisar y tener un control en la perfección de los procesos logísticos como lo son la gestión de pedidos, estado de mercadería, transporte, entre otros.

Indicadores de la productividad, lo cuales reflejan el desenvolvimiento y la capacidad de la logística y de los recursos asignados. El punto primordial en la logística es generar ventas y dar un impacto positivo en los mercados, siendo los indicadores que se pueden abarcar en este el número de cajas movidas por hombres, pedidos y unidades almacenadas.

Indicadores de la entrega perfecta, es la efectividad en las entregas del producto con el fin de satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente.

1.1.7. Automatización de procesos logísticos.

Con la evolución de la economía es común que dentro de los procesos intervengan actividades automatizadas, siendo uno de ellos los procesos logísticos. La automatización de los procesos permite que la intervención humana se vea reducida, inclinándose más al uso de equipos y maquinaria que incluso favorecen a la estandarización y mejora de los niveles de productividad (Molinillo, 2014).

Con la automatización la incertidumbre respecto a los tiempos de respuesta se ve reducida, incluyendo los costos operativos que pueden ser generados por posibles

errores humanos. Respecto a la logística las mejoras pueden mencionarse incluso con la evolución de los medios de transporte, uso de software para monitorear el movimiento de la carga, gestión del inventario, maquinarias para la manipulación de la mercancía, entre otras.

1.1.8. Administración.

En toda empresa es necesario que se sigan los pasos del proceso para la mejora y éxito de la administración, tomando en consideración los objetivos que los investigadores se han planteado, siguiendo los reglamentos de la compañía, para que no hayan inconvenientes en el ambiente laboral y permita ayudar en el funcionamiento y crecimiento de la misma.

Es definida como un conjunto de actividades o elementos, y estos son: la planeación, la organización, la dirección y el control. Enfocadas en los recursos humanos, para así lograr las metas y objetivos propuestas en una organización. Haciendo un buen uso de los recursos físicos, humanos, financieros y la información, Debe garantizarse que esto se realice eficientemente (Cardona & Salazar, 2016).

En la administración existen diversos niveles gerenciales, tales como, superior, medio y de primera línea, aquí son definidos los pequeños y grandes niveles gerenciales de la organización, mismos que se encargan de supervisar el desempeño de los trabajadores, además de determinar cuanto éxito tiene la empresa (Carabajo & Daza, 2015).

Para poder realizar un proyecto que sea manejado de forma confiable, es esencial una buena administración, además de ser necesaria para obtener resultados favorables. La administración ayuda a que las diversas funciones cooperen entre sí y al ser aplicadas estas puedan alcanzar buenos resultados.

Un requisito indispensable de todo gerente es ser un buen líder, generando un clima laboral agradable con los trabajadores, poder guiar correctamente un grupo de trabajo, proporcionando los suficientes incentivos para que se puedan comprometer a alcanzar un buen rendimiento en las empresas, además de la correcta toma de decisiones que contribuyan al progreso de la compañía.

En una empresa, se debe brindar un servicio de calidad, con la ayuda de una buena administración, utilizando eficientemente los recursos, para aplicarlos correctamente y se pueda lograr el objetivo que ha sido planteado, generando un elevado nivel de confiabilidad entre los empleados de la organización.

La administración se clasifica en tres partes:

- Administración de negocios: Se basa en las actividades de comercio.
- Administración de empresas: Se basa en la planeación y control de todos los procesos en general de una organización.
- Administración pública: Procesos y operaciones realizadas en el sector público.

Es de vital importancia tener conocimiento de la clasificación de la administración para poder identificar en cuál se centrará el estudio y ver el grado de eficiencia que se pueda obtener con la iniciativa, desarrollando los procesos de la misma, y tomando decisiones acertadas.

La administración facilita las técnicas necesarias para guiar a un conjunto de personas, ayudándolos a alcanzar objetivos comunes que individualmente no se alcanzarían (Tapia & Alonso, 2013). En sí la administración por objetivos es una técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

Esta metodología de la administración define los resultados que se deben conseguir y en base a estos se realiza el plan de acción que los miembros de la empresa deben seguir para el logro de los mismos, anticipando cualquier inconveniente que se pueda presentar.

El establecimiento de los objetivos de las diferentes áreas se realiza de manera conjunta entre el subordinado y el jefe. Para cada nivel de la empresa se establecen objetivos específicos y estos a su vez se encuentran interrelacionados con los objetivos generales de la empresa.

La administración por objetivos tiene cuatro elementos fundamentales:

- Especificidad de las metas: Los resultados alcanzados deben ser tangibles.
- Toma de decisiones: Las decisiones se toman en conjunto entre el gerente y el subordinado.
- Plazo establecido: La ejecución del plan tiene un plazo determinado. Mínimo tres meses y máximo un año.
- Retroalimentación: Se proporciona información sobre el desempeño de las personas con la finalidad de corregir las acciones (Galindo & Martínez, 2017).

La administración por objetivos permite que la empresa defina sus objetivos junto con sus subordinados, con el fin de seleccionar mejor forma de alcanzar los objetivos. Todo esto permite evaluar su desenvolvimiento y su nivel de contribución individual. Con esta evaluación retroalimenta a los empleados que indique en qué aspectos se debe corregir para la mejora continua. La administración por objetivos mejora la productividad de una empresa, ya que compromete a todos los participantes de la misma.

1.1.9. Los tres aspectos fundamentales de los negocios.

Los negocios se refieren a las actividades, sistemas o métodos que se desarrollan con fines de lucro. Este concepto, generalmente, consiste en una entidad creada para realizar procesos producción, de distribución y de venta de un artículo específico o de un servicio en particular. El propósito de un negocio es adquirir beneficios económicos a través de la satisfacción de las necesidades cambiantes de las personas. La empresa solo puede ser rentable si ofrecen soluciones a los problemas que presenta la sociedad, caso contrario la demanda de sus bienes o servicios sería prácticamente nula y nada beneficioso para el inversionista (Porter M. , 2015)

Los buenos negocios se caracterizan por las estrategias que efectúan con la finalidad de permanecer en el mercado y ser líderes del mismo. La alta competitividad que existe en la mayoría de los mercados puede lograr que muchos negocios no superen la etapa de planificación debido a las altas barreras de entrada que se podrían presentar. Una estrategia bien fundamentada permite llegar alcanzar el éxito.

“Una organización no sólo debe enfocarse al cumplimiento de un cierto nivel de ventas, son los valores, la visión y el modelo de negocios los que ofrecen una verdadera ventaja competitiva para hacer frente a los retos del mercado moderno”.

1.1.10. Los principios organizacionales.

La organización instauro un sistema, a través del cual se coordinarán las funciones y tareas de todos los miembros de la organización. Los principios interrelacionados con la empresa, junto con las herramientas, establecen niveles jerárquicos, así las responsabilidades que conlleva cada cargo, también se establecen las dependencias de cada individuo (Núñez & Sigcho, 2015). (Núñez Robayo, 2015)

La organización proporciona lo siguiente:

- Organigramas: Aquí se describen las relaciones de los distintos departamentos de la organización, mostrando los canales de comunicación representados por líneas.
- Análisis de puestos: Detalle de las responsabilidades, tanto explícitas como implícitas, detalles del puesto, etc.
- Manuales: Documentos con información acerca de ciertos procesos o procedimientos de la empresa.
- Carta de distribución de actividades: Técnica utilizada para analizar los puestos de un departamento.

Principios organizacionales:

- Del objetivo: Cada objetivo general de la empresa se debe relacionar con las actividades que se desarrollen en la misma.
- Especialización: Se deben limitar las funciones de los trabajadores para obtener mayor eficiencia.
- Jerarquía: Centros de autoridad desde altos hasta bajos mandos, permite la comunicación descendente dentro de la organización, para una mejor comunicación interna.
- Unidad de mando: Asignación de jefes y subordinados en cada unidad.
- Paridad de autoridad y responsabilidad: El nivel de autoridad que se delega a cada nivel de responsabilidad. Grado de autoridad proporcionado a cada nivel jerárquico.
- Difusión: Documento escrito en donde constan las responsabilidades y obligaciones de los niveles de mando, además de las disposiciones del personal de la empresa.

- Amplitud o tramo de control: Capacidad máxima de subordinados por ejecutivo, con el objetivo de supervisar y garantizar la correcta ejecución de las funciones asignadas.
- Coordinación: Todos los departamentos deben trabajar en conjunto para lograr un objetivo común, que es el éxito de la empresa.
- Continuidad: La estructura de la organización debe ser adaptable y flexible a los cambios de su entorno.

Primordialmente, estos principios organizacionales permiten alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Se aumenta la productividad de los trabajadores realizando actividades específicas, alcanzando con el tiempo el desarrollo de economías de escala. Este sustancial incremento se refleja en los resultados obtenidos por la institución, ya que se optimizan sus recursos al máximo.

1.1.11. Análisis FODA.

Es una herramienta analítica cuyo fin es el conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una unidad de análisis, es decir que no sólo puede ser realizado sobre una empresa, sino también en referencia a sus productos, líneas, divisiones e incluso el mercado, entre otros.

Como se pudo observar, el análisis FODA posee dos perspectivas a través de las cuales se examinan cuatro variables:

- Mediante la perspectiva interna se examinan las fortalezas y debilidades que posee un negocio o unidad de análisis, ejerciendo la empresa control sobre éstas.
- La perspectiva externa por otro lado examina las oportunidades y amenazas del entorno en donde se desarrolla la empresa, buscando aprovechar las oportunidades para reducir las amenazas.

El objetivo del análisis mencionado es lograr que las debilidades se minimicen mientras se potencian sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y anticipándose a las amenazas.



Figura 1. El análisis FODA.
Fuente: González, Olivares, & Socorro (2014).

Una definición dada por editorial 50 MINUTOS (2014) establece que el DAFO o análisis FODA es una herramienta que permite el análisis estratégico multidimensional ya que por un lado permite determinar los factores interno de una entidad, es decir sus fortalezas y debilidades, identificando por el otro los factores externos propios del entorno, es decir las oportunidades y amenazas. Este análisis ayuda a que se diseñen estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades mientras se minimizan las debilidades y se toman medidas frente a amenazas.

Según González, Olivares y Socorro (2014) el FODA permite conocer el estado actual de la empresa respecto a factores internos y externos con el fin de tomar

decisiones que potencien las fortalezas aprovechando oportunidades mientras se reducen debilidades y se previenen amenazas.

Tomando como referencia a estos autores, una vez determinados los factores internos y externos se utiliza en mercadotécnica una matriz FODA cruzada cuyo objetivo es analizar de mejor forma los factores considerados, esto mediante cuatro combinaciones de confrontación que permiten diseñar estrategias y que se detallan a continuación:

- Estrategias FO Maxi Maxi, cuya finalidad es diseñar estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades de la compañía, potencializando sus ventajas para reducir sus limitaciones.
- Estrategias DO Mini Maxi, involucra el desarrollo de estrategias encaminadas a superar las debilidades mientras que se aprovechan las oportunidades.
- Estrategias FA Maxi Mini, las cuales comprenden el uso de las fortalezas para evitar o afrontar las amenazas de la empresa.
- Estrategias SA Mini Mini, las cuales buscan minimizar las amenazas evidenciadas al igual que las debilidades de forma directa.

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Figura 2. Matriz FODA cruzado
Fuente: González, Olivares, & Socorro (2014).

Al plantear el FODA se analizan las áreas de una entidad, su desempeño en el entorno y cómo dicho entorno se desarrolla. Es decir que deben ser tomadas en cuenta las situaciones externas e internas, en los componentes que refieran al tipo de empresa, para poder desarrollar estrategias que agreguen valor.

Existen algunos aspectos importantes en cuanto a la parte interna de la compañía y su desarrollo, motivo por el cual siempre hay que tener en consideración la necesidad de realizar cambios en los momentos precisos basados en los hallazgos, especialmente si las debilidades superan a las fortalezas.

Pero, aun así, hay algunos factores imposibles de controlar, proviniendo estos del entorno externo y que representan oportunidades y amenazas, mismas que deben ser aprovechadas o prevenidas según sea el caso. Hay que tener en consideración que es posible que existan otras empresas capaces de influir en los clientes para que estos

decidan no usar un determinado producto, construyéndose en una amenaza elevada para toda entidad.

1.1.12. Diagrama de Pareto.

Gillet & Seno (2014) es llamado también de curva cerrada o distribución A-B-C, permitiendo que los datos en una gráfica queden en orden descendente desde la izquierda a la derecha, estando separados por barras. Entre las ventajas de utilizar este diagrama se pueden mencionar:

- Asignación de prioridades para ser intervenidas por la gerencia.
- Ayuda a mostrar en forma gráfica el principio de Pareto que analiza los pocos vitales y muchos triviales, lo cual hace referencia a que en una entidad existen varios problemas sin importancia, pero pocos muy importantes que ocasionan los mayores efectos a las operaciones.
- Permite estudiar las fallas evidentes en las empresas.

Este principio como tal responde a que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos, ayudando a identificar las prioridades en la toma de decisiones, evaluando cuáles son las fallas y determinar cuáles deben resolver o evitarse.

1.1.13. Diagrama causa y efecto.

Tomando como referencia Cuatrecasas (2012) el diagrama de causa efecto también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pez consiste en una representación gráfica de las causas que generan el problema que se estudia. La forma en la que se grafica se asemeja a una espina de pez en donde se detallan las causas y las consecuencias, es decir los efectos.

Esta como tal es una herramienta que se utiliza para analizar las relaciones que existen entre un efecto determinado y las causas que la generan. Entre sus beneficios o ventajas se encuentran:

- Analizar las relaciones causa-efecto.
- Comunicar las relaciones causa-efecto.
- Lograr la solución de estos efectos interviniendo las causas que lo generan.

1.1.14. Exportación.

Es un proceso mediante el cual se realiza el envío de mercancía fuera de las fronteras de un país para su distribución, uso o consumo en otra nación. Las razones por las cuales una empresa se interesa en acceder a estos mercados son las ventajas como un mejor pago por el producto en dicho territorio y mayor acogida de su oferta (López, 2014).

En el caso del banano ecuatoriano, este ha ganado su reconocimiento a través de los años, facilitando que los mercados internacionales lo demanden en mayor medida en la relación al fruto ofertado por otros países productores.

1.1.15. Gestión del talento humano.

En la Gestión de Talento Humano se considera un factor predominante que es la habilidad y el talento del trabajador, se valora lo que aporta y lo que vale para la empresa, dependiendo también de los beneficios que aporta para la empresa, no solamente recibir derechos, sino cumplir obligaciones.

Gary (2014) considera que la administración de recursos humanos es un proceso a través del cual se contrata, capacita, evalúa y remunerar a los empleados. En el caso de la capacitación, esta se realiza no sólo cuando se contrata al trabajador sino también como mejora de su rendimiento dentro del puesto de trabajo que desempeña.

Se debe considerar para completar este análisis, lo que dice Alvarado y Barba (2016) respecto a la gestión del talento humano, siendo considerado acciones

encaminadas a mejorar la productividad, capacidad e innovación de las organizaciones mediante sus trabajadores, llevando a cabo acciones relevantes en su beneficio.

Dicho esto, como objetivo principal de la Gestión de Talento Humano se plantea el lograr que las personas demuestren todas sus habilidades y capacidades para alcanzar la eficiencia, calidad y competitividad, integrando estrategias y estructuras. De una forma más específica, mediante la gestión del talento humano se espera:

- Lograr los objetivos de la empresa en forma eficiente.
- Alcanzar la máxima competitividad.
- Permitir que los empleados se desenvuelvan con eficiencia.
- Motivación y apoyo al crecimiento personal.
- Adecuado clima organizacional, laboral y calidad de vida.

1.1.16. Administración.

En toda empresa es necesario que se sigan los pasos del proceso para la mejora y éxito de la administración, tomando en consideración los objetivos que las investigadoras se han planteado, siguiendo los reglamentos de la compañía, para que no hayan inconvenientes en el ambiente laboral, se permita ayudar en el funcionamiento y crecimiento de la misma.

La administración como tal es definida como un conjunto de actividades o elementos, y estos son: la planeación, la organización, la dirección y el control estando enfocadas en los recursos humanos, para así lograr las metas y objetivos propuestas en una organización. Haciendo un buen uso de los recursos físicos, humanos, financieros y la información (Cardona & Salazar, 2016).

En la administración existen diversos niveles gerenciales, tales como, superior, medio y de primera línea, aquí son definidos los pequeños y grandes niveles gerenciales de la organización, mismos que se encargan de supervisar el desempeño

de los trabajadores, además de determinar cuánto éxito tiene la empresa (Carabajo & Daza, 2015).

Un requisito indispensable de todo gerente es ser un buen líder, generando un clima laboral agradable con los trabajadores, poder guiar correctamente un grupo de trabajo, proporcionando los suficientes incentivos para que se puedan comprometer a alcanzar un buen rendimiento en las empresas, además de la correcta toma de decisiones que contribuyan al progreso de la compañía.

En una empresa, se debe brindar un servicio de calidad, con la ayuda de una buena administración, utilizando eficientemente los recursos, para aplicarlos correctamente y se pueda lograr el objetivo que ha sido planteado, generando un elevado nivel de confiabilidad entre los empleados de la organización. La administración como tal se clasifica en tres partes:

- Administración de negocios: Se basa en las actividades de comercio.
- Administración de empresas: Se basa en la planeación y control de todos los procesos en general de una organización.
- Administración pública: Procesos y operaciones realizadas en el sector público.

Es de vital importancia tener conocimiento de la clasificación de la administración para poder identificar en cuál se centrará el estudio y ver el grado de eficiencia que se pueda obtener con la iniciativa, desarrollando los procesos de la misma, y tomando decisiones acertadas.

1.2. Marco Metodológico

Esta metodología se enfocará principalmente en la confiabilidad del procedimiento que se lleva a cabo en la investigación. Utilizando instrumentos acordes

al tema sobre el que se hablará y que sean alcanzables para el investigador, abordando así el problema y proponiendo su solución en base a los hallazgos.

1.2.1. Método de investigación.

Se considera como método de investigación el descriptivo analítico. Es descriptiva ya que se busca conocer la situación de la entidad respecto a sus operaciones en lo que respecta al despacho y distribución de sus productos, incluyendo las demás actividades que intervienen en permitir que la mercancía se encuentre lista para su venta.

De acuerdo a Fernández, Hernández & Baptista (2016) el método descriptivo se encarga de recolectar datos sobre la sociedad y el medio en el cual se desarrolla el objeto de estudio con el único fin de poder entenderlo. Permite describir las características de una forma independiente o conjunta. Cabe recalcar que la investigación descriptiva proporciona datos que suelen ser de suma importancia al momento de investigar un área por primera vez.

A su vez se considera analítica ya que se plantea no sólo conocer cómo funcionan estos procesos, sino también intervenirlos para lograr una mejora significativa, lo cual se logrará mediante una investigación profunda de la situación problema.

El método analítico según Pérez, Galán, & Quintanal (2012) consiste en el estudio de un objeto o hecho de forma profunda identificando las causas, la naturaleza y su efecto. Se basa netamente en la observación y el análisis detallado sin esquivar datos que pueden llegar a ser decisivos en la investigación. Es importante porque ayuda a conocer la naturaleza del objeto de estudio, entenderlo, explicarlo y proponer acciones para afrontar o solucionar dicha situación.

1.2.2. Diseño.

El diseño de este estudio es no experimental, esto ya que las investigadoras no manipularán las variables al momento de recolectar los datos, persiguiendo conocer la realidad de la situación estudiada, identificando las causas y los efectos de la forma como se desarrollan en el medio, en este caso dentro de la empresa “Hasanrita S.A” (Murillo, 2013).

1.2.3. Enfoque del estudio.

El enfoque del estudio como tal es cualitativo, esto ya que se recolectarán experiencias, opiniones y puntos de vistas de quienes intervienen o poseen conocimientos respecto a la problemática abordada. Este enfoque es utilizado cuando se aborda un problema donde un grupo determinado de personas está en la capacidad de ofrecer información valiosa respecto a la situación de estudio.

De acuerdo a Sánchez (2015) permite comprender mejor el hecho u objeto de estudio desde el punto de vista de las personas que han experimentado el mismo o pueden aportar información valiosa sobre su funcionamiento mediante experiencia previa.

1.2.4. Tipo de investigación.

Como tipos de investigación en este estudio se plante el documental y de campo. Es documental ya que se ha realizado la revisión de textos, informes científicos, artículos, y demás información disponible en el medio que ha permitido estructurar el estudio y comprender términos relacionados a la temática (Párraguez, Chunga, Flores, & Romero, 2017).

A su vez, es de campo al utilizarse instrumentos de investigación previamente diseñados por las autoras para recolectar información directamente de los individuos relacionados al problema que se aborda, mismos que ayudarán a conocer en forma

profunda la realidad estudiada. De acuerdo a Pérex (2012) la investigación de campo es aquella que extrae información mediante las entrevistas, encuestas u otros instrumentos en el sitio en el cual se desarrolla el objeto de estudio con la única finalidad de conocer mejor y comprender su realidad desde las perspectivas de las personas que día a día conviven con el objeto o situación de estudio.

1.2.5. Instrumentos de recolección.

Al ser el enfoque cualitativo se utilizarán instrumentos exclusivos para recolectar información de este tipo, siendo la entrevista. De acuerdo a Grados y Sánchez (2017) la entrevista es una comunicación o intercambio de idea entre dos o más personas con la finalidad de obtener información sobre un tema o hecho ocurrido.

Por medio de la entrevista se conocen las opiniones de una persona hacia alguna situación en específico, siendo en este caso los procesos abordados en la empresa “Hasanrita S.A” y sobre los cuales se buscan plantear mejoras.

1.2.6. Muestra de expertos.

Al ser un estudio bajo el enfoque cualitativo no es necesario calcular la población pero sí se debe determinar quién se abordará mediante la entrevista. En este caso se seleccionan a personas consideradas expertas o claves para el estudio detallándose a continuación:

- Tres individuos que formen parte del personal operativo de la empresa.
- Tres clientes de la entidad
- Expertos en logística y mejora de procesos.

1.2.7. Resultados de las entrevistas.

Las siguientes entrevistas tuvieron como fin ayudar a conocer a fondo los procesos en empresa objeto del estudio. El primer grupo seleccionado para las entrevistas fue el área de operaciones de la empresa HASANRITA S.A, siendo el

siguiente los clientes para detectar fallas en la compañía respecto a la atención brindada y para la propuesta de soluciones acordes a sus necesidades. Los diseños de las entrevistas pueden consultarse en el anexo 1 – 3.

1.2.7.1. Personal.

1.2.7.1.1. Operativo tipo A.

1. Cargo en Hasanrita S.A.

Supervisor de despacho.

2. ¿Considera que sus labores o capacidades son parte fundamental para el departamento?

Sí, porque de los resultados obtenidos en el despacho depende muchas veces el éxito o fracaso, parcial o total, ya que es el lugar físico donde se maneja el producto que se procederá a exportar.

3. ¿Su relación con los demás colaboradores de la empresa es buena?

Es buena, porque todos demuestran profesionalismo y compañerismo a la hora de realizar sus actividades.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios y adecuados para trabajar?

No del todo, considero que es necesario adquirir más equipos selladores y de temperatura para asegurar que el producto llegue en buenas condiciones a su destino.

5. ¿Cuál cree usted que sería una solución para los problemas que enfrenta la empresa?

Tener mejor relación con los proveedores, crear convenios de beneficios mutuos.

6. ¿Considera usted necesario capacitar al personal de la empresa en algún área específica?

Si, en el área de despacho y servicio post envío

7. ¿Qué aspiraciones profesionales tiene dentro de la compañía?

El cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de crear carrera profesional.

1.2.7.1.2. Operativo tipo B.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa Hasanrita S.A.?

Coordinador Logístico.

2. ¿Considera que sus labores o conocimientos son parte fundamental para la empresa?

Sí, porque este es el área encargada de tratar directamente con las navieras y demás operadores portuarios para garantizar el correcto envío de la carga.

3. ¿Su relación con los demás colaboradores de la empresa es buena?

Si, por lo general dentro de empresa existe armonía entre todas las áreas, existen problemas como en todo lugar pero que no afectan el entorno laboral.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios y adecuados para trabajar?

No, porque carece de procesos para mejorar y agilizar gestiones internas.

5. ¿Cuál cree usted que sería una solución adecuada para los problemas que enfrenta la empresa?

Trabajar en los tiempos de entrega, buscar formas de incrementar la seguridad y garantías para los clientes.

6. ¿Considera usted necesario capacitar al personal de la empresa en algún área específica?

Sí, porque de eso depende que los resultados de la empresa sean eficientes y alcanzar los objetivos trazados.

7. ¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales dentro de la compañía?

Brindar siempre un trato cordial, ayudar para que la empresa alcance sus metas y tener más conocimientos para ir ascendiendo.

1.2.7.1.3. Operativo tipo C.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa Hasanrita S.A.?

Despachador

2. ¿Considera que sus labores o conocimientos son parte fundamental de la compañía?

Sí, porque soy la persona que está pendiente de las características y condiciones del producto, previo a su empaquetado y envío, velando por el cumplimiento de los estándares de calidad y tiempos justos.

3. ¿Su relación con los demás colaboradores de la empresa es buena?

Es buena, existe un ambiente laboral adecuado aunque mi trabajo se basa más en el área de producción.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios y adecuados para trabajar?

No, porque los equipos ya no suplen las capacidades requeridas, se pierde mucho tiempo y los procesos deberían tener ajustes.

5. ¿Cuál cree usted que sería una solución adecuada para los problemas que enfrenta la empresa?

Motivar a los empleados y tecnificar las áreas de trabajo.

6. ¿Considera usted necesario capacitar al personal de la empresa en algún área específica?

Sí es necesario para brindar un servicio de calidad y evitar posibles quejas del cliente.

7. ¿Cuáles son sus aspiraciones profesionales dentro de la compañía?

Dar las soluciones requeridas y lograr lo establecido en el contrato.

1.2.7.2. Clientes de la empresa Hasanrita S.A.

1.2.7.2.1. Cliente A

1. ¿Cuál fue la razón que lo motivó a hacer negocios con esta empresa?

Buen trato, flexibilidad en acuerdos de pago, cumplimiento de especificaciones y recomendaciones de otros clientes.

2. ¿La empresa cumple con el contrato en tiempos y especificaciones establecidos?

Hasta el momento solo han existido inconvenientes leves por retrasos, pero tratan de solucionarlo de inmediato.

3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de su agrado?

Si lo son, por ello seguimos haciendo negocios.

4. ¿Qué riesgos podría enfrentar, y de los cuales la empresa no cubriría?

Robo, pérdida total, después de haber cumplido con la entrega y dado por terminado el contrato, uso de la carga para traficar sustancias o productos ajenos al producto con que trabajan, que es el banano.

5. ¿Recomendaría usted esta compañía a otros clientes?

Sí la recomendaría.

1.2.7.2.2. Cliente B

1. ¿Cuál fue la razón que lo motivó a hacer negocios con esta empresa?

Excelentes recomendaciones, experiencia en el mercado y precios competitivos.

2. ¿La empresa cumple con el contrato en tiempos y especificaciones establecidos?

Especificaciones sí, pero en tiempos suelen tener contratiempos.

3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de su agrado?

Si, así es.

4. ¿En qué áreas de la empresa considera usted necesaria una mejoría?

5. ¿Recomendaría usted esta compañía a otros clientes?

Sí.

1.2.7.2.3. Cliente C

1. ¿Cuál fue la razón que lo motivó a hacer negocios con esta empresa?

Porque hemos hecho negocios antes y no me han quedado mal.

2. ¿La empresa cumple con el contrato en tiempos y especificaciones establecidos?

Sí.

3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de su agrado?

Si son de mi agrado.

4. ¿En qué áreas de la empresa considera usted necesaria una mejoría?

Como el producto es perecible, puede haber inconvenientes o retrasos no atribuidos a los exportadores, que podrían reducir el tiempo apto de consumo.

5. ¿Recomendaría usted esta compañía a otros clientes?

Sí.

1.2.7.3. Modelo de Entrevista a Expertos.

1.2.7.3.1. Experto A

1. ¿Para usted, qué parámetros deberían cumplirse para considerar calidad en el producto?

Principalmente, que el producto pueda perdurar por algunos días sin riesgo a perderse, y que los clientes queden totalmente satisfechos con el mismo.

2. ¿Cuáles deberían ser las condiciones óptimas para tener una producción aceptable de exportación?

Cumplir con tres factores clave: valor económico que favorezca a las dos partes, producto en perfectas condiciones, buenas relaciones comerciales y credibilidad con los clientes y proveedores.

3. ¿Dada a su experiencia, qué tipo de capacitación cree necesaria para el personal de esta empresa?

Capacitaciones a nivel técnico, de cortado, empaquetado y distribución.

4. ¿Considera usted importante el diseño de los procesos para mejorar el área de despachos y por ende la fluidez de los pedidos?

Si es necesaria, puesto que al mejorar esta área habría menos retrasos en los pedidos, se evitarían pérdidas económicas y de confiabilidad, además de tener una mejor rotación de inventarios.

5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al momento del levantamiento de procesos?

Realizar análisis previos para dar con los procesos críticos dentro de la compañía y así buscar soluciones acordes a las distintas necesidades.

1.2.7.3.2. Experto B

1. ¿Para usted, qué parámetros deberían cumplirse para considerar calidad en el producto?

Que sea reconocido a nivel nacional e internacional, además de que sirva para los fines requeridos.

2. ¿Cuáles deberían ser las condiciones óptimas para tener una producción aceptable de exportación

Que los medios en los cuales se envía el producto estén debidamente inspeccionados para evitar problemas, que la fruta cumpla todos los requisitos, utilizar buenos materiales y costos que no sobrepasen lo establecido.

3. ¿Dada a su experiencia, qué tipo de capacitación cree necesaria para el personal de esta empresa?

Técnica y de gestión logística.

4. ¿Considera usted importante el diseño de los procesos para mejorar el área de despachos y por ende la fluidez de los pedidos?

Claro que sí, porque se podría llegar a un justo a tiempo tanto en procesos internos como envíos, y eso representaría un gran avance para la empresa, no sólo en productividad sino también en competitividad comercial.

5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al momento del levantamiento de procesos?

Conocer bien todas sus instalaciones, procesos, el personal y mandos jerárquicos, para comprender cómo es su desenvolvimiento y detectar áreas que presenten algún tipo de problema.

1.2.7.3.3. Experto C

1. ¿Para usted, qué parámetros deberían cumplirse para considerar calidad en el producto?

Que la empresa cumpla con estándares de calidad al momento de producir, cortar, pesar, en fin, todo lo que involucre manipulación del producto.

2. ¿Cuáles deberían ser las condiciones óptimas para tener una producción aceptable de exportación?

Mantener buenas relaciones con los proveedores y disponer de recursos necesarios para cualquier imprevisto que pueda afectar el pedido.

3. ¿Dada a su experiencia, qué tipo de capacitación cree necesaria para el personal de esta empresa?

Capacitación sobre todo a las áreas de producción, despacho y puertos.

4. ¿Considera usted importante el diseño de los procesos para mejorar el área de despachos y por ende la fluidez de los pedidos?

Sí es necesario, así habría más eficiencia, productividad y la empresa se beneficiaría.

5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al momento del levantamiento de procesos?

Contar con personas capacitadas que antes de realizar cualquier cambio demuestren que en verdad es necesario y los resultados que se podrían esperar serán los más apropiados.

1.2.7.4. Triangulación de Resultados.

El diseño de triangulación de resultados se adapta de mejor manera al tema de investigación, debido a que el mismo permite comparar y distinguir lo que se requiera en un sujeto u objeto de estudio. Esta herramienta ayuda a comparar los análisis de trabajadores, expertos y clientes; mismo que mejorará los resultados obtenidos y que se detalla a continuación:

Tabla 1

Triangulación de resultados.

Detalle	Consumidor	Operativo	Experto	Resultado
Factor Humano	Son necesarias las capacitaciones para mejorar procesos y el producto final que recibirán los clientes.	Capacitación e inversión en nueva tecnología	Capacitación sobre todo en áreas críticas	Debe darse capacitación adecuada a los todos los empleados para la eficaz atención a los clientes
Proceso	Pequeñas fallas en tiempos de despacho	Algunos procesos son obsoletos	La empresa debe mejoras procesos internos y trabajar en tiempos	Poseer información clave sobre los principales problemas de la empresa, para con ello buscar soluciones acordes
Tecnología	La empresa requiere adquirir tecnología apropiada para áreas de despacho y producción	Tecnología nueva puede agilizar los procesos y permitir brindar un mejor servicio	La tecnología bien aprovechada genera beneficios	La compañía, basada en análisis y estudios, podrá decidirse para dotar de mejores equipos a distintas áreas
Comunicación	La comunicación y ambiente de trabajo dentro de la compañía, es buena, pero a pesar de ello es necesario hacer ajustes en ciertos procesos	No existe buena comunicación por parte de área de despacho, hacia los puntos de partida del producto	La comunicación interna y con los proveedores es importante para el desarrollo empresarial	Levantar informar sobre los procesos para así entender en lo que se está fallando y acertar en las decisiones que se tomen

Elaborado por: Autores

1.3. Marco Conceptual

Calidad: Son las características intrínsecas que presenta un producto que ofrece la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes. Si se mantiene la calidad esto se traduce en una mejora del servicio a los consumidores (Cuatrecasas, 2010).

Eficiencia: Es el esfuerzo que empeñan las personas para cumplir sus actividades adecuadamente, dando un mejor servicio y comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Nicuesa, 2014).

Eficacia: Es la capacidad que tiene una persona para realizar su trabajo de la mejor manera utilizando los recursos disponibles en forma adecuada evitando desperdiciarlos, es decir optimizándolos, ahorrando lo posible en tiempo y en recursos para la compañía (Huertas & Galcerán, 2015).

Finanzas: Son actividades relacionadas al cuidado y manejo del dinero a través de análisis financiero, bonos, acciones o demás papeles bursátiles que se puede usar para generar algún tipo de ingresos para la compañía. Esto se realiza para administrar el dinero y poder traer los mejores beneficios para la empresa (Baca, 2014).

Estrategia Competitiva: Es la mezcla de distintas características que forma una empresa. Se utilizan estudios de casos específicos para maximizar la eficiencia de la empresa y conseguir un comportamiento acertado de la misma, atrayendo a más consumidores y logrando mayores ingresos en los diferentes mercados (Porter M. , 2015)

Cliente: Es la persona que compra un bien o adquiere un servicio para poder satisfacer sus necesidades y a la vez genera un ingreso para la empresa. La compañía lo considera como un activo porque en algún momento puede volver a adquirir su oferta (Ramírez & Ramírez, 2016).

Negociación: Se trata de un acuerdo entre dos partes para poder alcanzar objetivos deseados y satisfacer sus ambiciones. Se tiene en cuenta el futuro de la empresa y se trata de maximizar los intereses (Cardona & Salazar, 2016).

Competitividad: Capacidad con la que cuenta cualquier tipo de empresa para mejorar los bienes o servicios que ofrece al mercado obteniendo así ventaja sobre la competencia (Porter M. , 2015).

Organización: Es la estructura por la cual una empresa está formada y genera su actividad diaria. Esta forma de manejar la empresa ayuda a que la misma cumpla sus objetivos y siga con las reglas establecidas por la ley (Fernandez, 2013).

Liderazgo: Es la persona que tiene la capacidad para guiar a un grupo de personas en el cumplimiento de los objetivos específicos que se planteen (Vadillo, 2013).

Producción: Es la transformación de una entrada, sea esta de materia prima, información, entre otras, mediante procesos adaptados que den como resultado un producto final y que sirva para ser comercializado o intercambiado (Buendía, 2013).

Capítulo II

2. Diagnóstico de la situación actual.

2.1. Aspectos Relevantes.

2.1.1. Historia.

A finales de 1995 en la ciudad de Machala (corazón de una de las zonas productoras de banano más ricas del Ecuador) nace Agro comercio HASANRITAR S.A gracias a la iniciativa de un hombre visionario y considerado un maestro en la producción bananera, el Sr. Euclides Palacios Palacios. En la actualidad es una de las empresas bananeras más grandes y sólidas del Ecuador.

2.1.2. Misión.

“Contribuir al desarrollo bananero nacional e internacional mediante el fortalecimiento de la participación de empresas exportadoras de la producción y comercialización del banano nacional”.

2.1.3. Visión.

“Ser una de las mejores empresas de producción sobre banano de Ecuador, además de mejorar la productividad de las fincas bananeras de manera socialmente responsable y ambientalmente sostenible, para el consumo de nuestros clientes externos e internos”.

2.1.4. Valores Corporativos.

- Compromiso
- Calidad
- Confianza
- Responsabilidad
- Integridad

2.1.5. Ubicación.

La empresa se sitúa en la ciudad de Machala, en el sector norte.



Figura 3. Mapa de la empresa HASANRITA S.A. (Corporación Palmar)
Fuente: Google Maps

2.1.6. Registro Único del Contribuyente

La compañía tiene el siguiente R.U.C: 0190360830001

2.1.7. Organigrama.

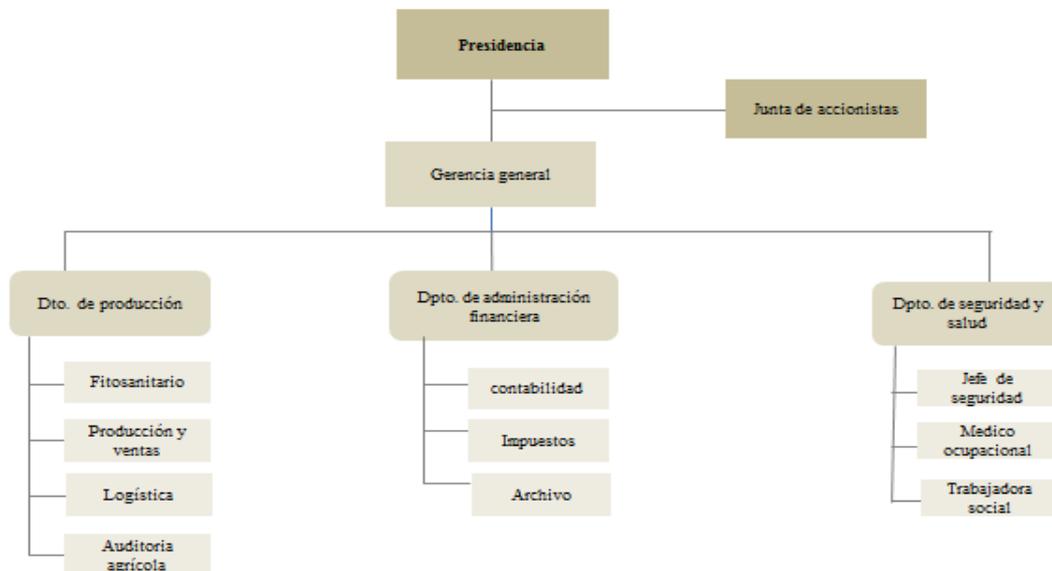


Figura 4. Organigrama.
Elaborado por: Autores

Se presenta en el primer nivel al presidente, quien dirige y controla a la empresa, luego la gerencia general quien al mismo tiempo lidera los siguientes departamentos: producción, administración financiera, y el departamento de seguridad y salud.

2.1.8. Análisis FODA de la empresa HASANRITAR S.A.

Es de importancia realizar un análisis F.O.D.A ya que permite evidenciar los riesgos de la empresa en base a un análisis interno y externo de su entorno, aportando a la investigación y generando posibles soluciones a la situación abordada.

2.1.8.1. Fortalezas.

- Zonas geográficas aptas para el cultivo
- Trayectoria en el mercado
- Mercado nacional e internacional favorable
- Conoce las necesidades de los clientes
- Personal comprometido

2.1.8.2. Oportunidades.

- Consumo del producto en crecimiento
- Marca reconocida por los clientes
- Cercanía con puertos y terminales aéreas
- La tecnología favorece la disponibilidad de instrumentos que optimicen los procesos.

2.1.8.3. Debilidades.

- Falta de capacitación al personal
- Procesos obsoletos y sin optimización, especialmente en el diseño de la oferta
- Producto perecible
- Servicio sin valor agregado

- No aplicación de la mejora continua

2.1.8.4. Amenazas.

- Regulaciones del Gobierno
- Competencia cada vez más fuerte
- Aumento de las exigencias del mercado respecto al producto
- Temporada de invierno afecta los cultivos

2.1.8.5. FODA cruzado.

Tabla 2

Matriz FODA cruzado

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES.	
		1	Zonas geográficas aptas para el cultivo	1	Falta de capacitación al personal		
		2	Trayectoria en el mercado	2	Procesos obsoletos y sin optimización, especialmente en el diseño de la oferta		
		3	Mercado nacional e internacional favorable	3	Producto perecible		
		4	Conoce las necesidades de los clientes	4	Pérdida de clientes		
		5	Personal comprometido	5	No aplicación de la mejora continua		
OPORTUNIDADES.		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO			
1	Consumo del producto en crecimiento	F1 O1	Evaluar la posibilidad de aumentar la producción	D1 O4	Establecer capacitaciones para la optimización de la productividad laboral		
2	Marca reconocida por los clientes	F2 O2	Evaluar la posibilidad de ingreso a nuevos mercados	D4 O4	Automatización y mejora de sus procesos para la generación de valor agregado		
3	Cercanía con puertos y terminales aéreas	F4 O4	Automatización y mejora de sus procesos para la generación de valor agregado	D2 O4	Evaluación y mejora de los procesos relacionados al diseño de la oferta (producción, distribución y despacho)		
4	La tecnología favorece la disponibilidad de instrumentos que optimicen los procesos.			D3 O1	Evaluar la posibilidad de ingreso a nuevos mercados		
AMENAZAS.		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA			
1	Regulaciones del Gobierno	D3 A1	Acogerse a beneficios estatales como una entidad que promueve las exportaciones	D1 A2	Establecer capacitaciones para la optimización de la productividad laboral		
2	Competencia cada vez más fuerte	F2 A2	Evaluar la posibilidad de aumentar la producción	D2 A3	Automatización y mejora de sus procesos para la generación de valor agregado		
3	Aumento de las exigencias del mercado respecto al producto	F3 A3	Automatización y mejora de sus procesos para la generación de valor agregado	D5 A3	Promover la mejora continua mediante el monitoreo constante de procesos		
4	Temporada de invierno afecta los cultivos						

Elaborado por: Autores

2.1.9. Oferta de productos y servicios.

HANSARITA S.A. oferta los siguientes productos:

2.1.9.1. Banano.

Corporación Palmar ocupa un lugar muy importante en el desarrollo económico del Ecuador, dado el alto volumen anual de exportación bananera que realiza a mercados cuyos estándares de calidad son sumamente exigentes. Debido a la privilegiada posición geográfica sus cultivos reúnen todas las condiciones naturales requeridas para producir banano de la más alta calidad.

Palmar desde el inicio de sus actividades ha mantenido un promedio de exportación que asciende a 17 millones de cajas de banano tipo 22 XU por año. Estas cifras prueban que Palmar tiene un lugar de gran importancia entre las productoras y exportadoras bananeras ecuatorianas y le han permitido mantenerse a pesar de ser una de las primeras exportadoras de banano en el país.



Figura 5. Banano
Fuente: Corporación Palmar

2.1.9.2. Fertilizantes.

FERTIPALMA CIA.LTDA. se encarga de la distribución y comercialización directa de urea, muriato y bioestimulantes, ofrece además un completo stock de abonos naturales, nutrientes y productos de alta calidad como son Nitrato de Amonio, Nitrato de Potasio, Súper Nitro, Vitaradix, Sulpomag, Sulfato de Zinc, Boromag Granulado,

Banano Completo, Banano Mantenimiento, Banano + Zinc, Banano Complemento, etc.

El propósito de FERTIPALMA no es sólo mejorar la calidad de producción sino garantizar a sus clientes una cosecha excelente al menor costo posible.



Figura 6. Fertilizantes
Fuente: Corporación Palmar

2.1.9.3. Fundas y etiquetas.

PALMAPLAST CIA. LTDA procesa fundas para banano con la tecnología más moderna del país, ya que posee todos los requerimientos de infraestructura, tecnología operacional de punta, mantenimiento y controles de calidad con estándares internacionales que aseguran un excelente producto.

A la fecha posee un stock completo de productos en diferentes tamaños, espesores y perforaciones tales como fundas naturales de alta y baja densidad, fundas naturales con pigmento de alta y baja densidad, fundas tratadas de baja densidad, fundas tratadas con pigmento de baja densidad, entre otros.



Figura 7. Fundas y etiquetas
Fuente: Corporación Palmar

2.1.9.4. Fumigación.

FUMIPALMA es una empresa de fumigación aérea cuya flota cubre los diferentes puntos productivos del Ecuador y consta de avionetas Cessna equipadas con el sistema GPS (Global Positional System). Este sistema brinda una mayor precisión al momento de las aplicaciones ya que está dirigida por satélite, dando así un mejor control y rendimiento en las operaciones, asegurando la preservación de las plantaciones ante enfermedades y plagas que puedan afectarlas parcial o totalmente.



Figura 8. Fumigación
Fuente: Corporación Palmar

2.1.9.5. Cajas de cartón

Provee cartón a empresas exportadoras de banano tanto de la provincia como de todo el país.



Figura 9. Cajas de cartón
Fuente: Corporación Palmar

2.1.9.6. Cacao de exportación

Además de la exportación de Banano, la empresa también exporta cacao, enviando este producto de excelente calidad a distintos países del mundo.

2.1.10. Marcas con las que trabaja la empresa HANSARITA S.A.

Corporación Palmar está compuesta por las siguientes empresas:

- Comersur Cia. Ltda.
- Exportlit Cia. Ltda.
- Exbaoro Cia. Ltda.
- Palmaplast Cia. Ltda.



Figura 10. Cacao de exportación
Fuente: Corporación Palmar

2.1.11. Características del Servicio de despacho y distribución

Son dos de los departamentos más importantes en la empresa siendo aquí donde se opera con el producto para asegurarse que todo esté en perfectas condiciones previo al sellado y colocación en cajas para su envío hacia diferentes puntos donde se comercializara internamente, o bien se exportara a distintos países. Antes de realizar estos pasos ya indicados es importante resaltar que existen dos pasos administrativos previos indispensables y que son la cotización del producto, hecha por parte del vendedor, y la aprobación final financiera.

Para poder decir que se cumple eficientemente con la gestión de despacho hay que tener en cuenta varios aspectos y que comprenden el contar con personal de bodega y conductores capacitados, cumplir con los tiempos de entrega y términos en la transportación según lo acordado con los clientes. Así mismo, para la distribución es elemental tener en forma clara y precisa: dirección para el envío, fecha y hora de entrega, pago de servicios, entre otros.

A continuación, se muestran algunos de los principales destinos de la producción:

- Rusia
- Alemania
- Polonia
- Mediterráneo

2.2. Diagrama de Pareto.

Se define como diagrama de Pareto a un tipo de gráfica de barras, en el cual los valores se organizan de forma descendente de mayor a menor. Se lo emplea para señalar los efectos que se producen mayoritariamente, las causas que más se repiten en las quejas y observaciones de los clientes.

Este diagrama es basado en el principio de Vilfredo Pareto, conocido como la regla del 80/20, el cual se aplica en cualquier ámbito como, por ejemplo, el 20% de esfuerzo, genera un 80% como resultado final; o el 20% de los clientes, puede generar, aproximadamente el 80% de las quejas.

A continuación, se efecto un análisis de Pareto el cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 3

Pareto

Causa	Frecuencia	%	% Acumulado
Retraso en el pesaje final	79	16,42%	16,42%
Falta de indicadores de gestión	78	16,22%	32,64%
Ausencia de equipos y maquinarias	76	15,80%	48,44%
Falta de manual de procedimientos	75	15,59%	64,03%
Insuficiente capacitación	73	15,18%	79,21%
Falta de automatización en los procesos	35	7,28%	86,49%
Ausencia de personal	15	3,12%	89,60%
Inexistente registro de control y cumplimiento	15	3,12%	92,72%
Etiquetado manual	15	3,12%	95,84%
Demora en la estibación de cajas	10	2,08%	97,92%
Falta de pallets	10	2,08%	100,00%
Total	481	100,00%	

Elaborado por: Autores

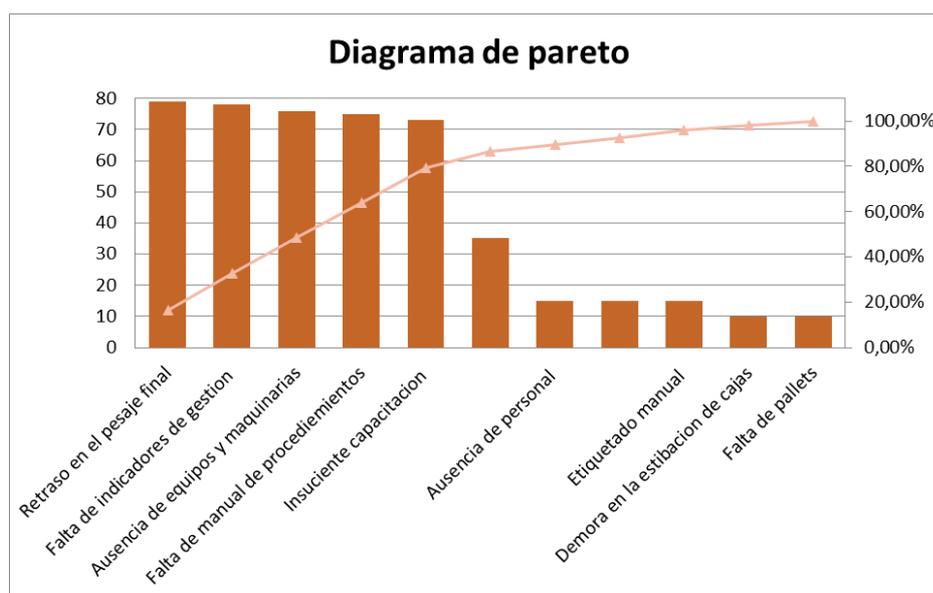


Figura 11. Diagrama de Pareto

Elaborado por: Autores

En este caso son 5 de las 11 causas, es decir el 45%, las que generan cerca del 80% de los efectos en la compañías, destacándose el retraso en el pesaje final y la falta de indicadores de gestión.

2.2.1. Interpretación de Diagrama de Pareto.

En este gráfico de Pareto se enlistan las posibles causas con las respectivas consecuencias cuantificadas según la regla de Pareto, la cual refiere a la relación 80/20 en la cual Pareto hace referencia a su teoría que el 20% de esfuerzo o problemas, genera el 80% de resultado de solución.

2.3. Análisis Causa y Efecto

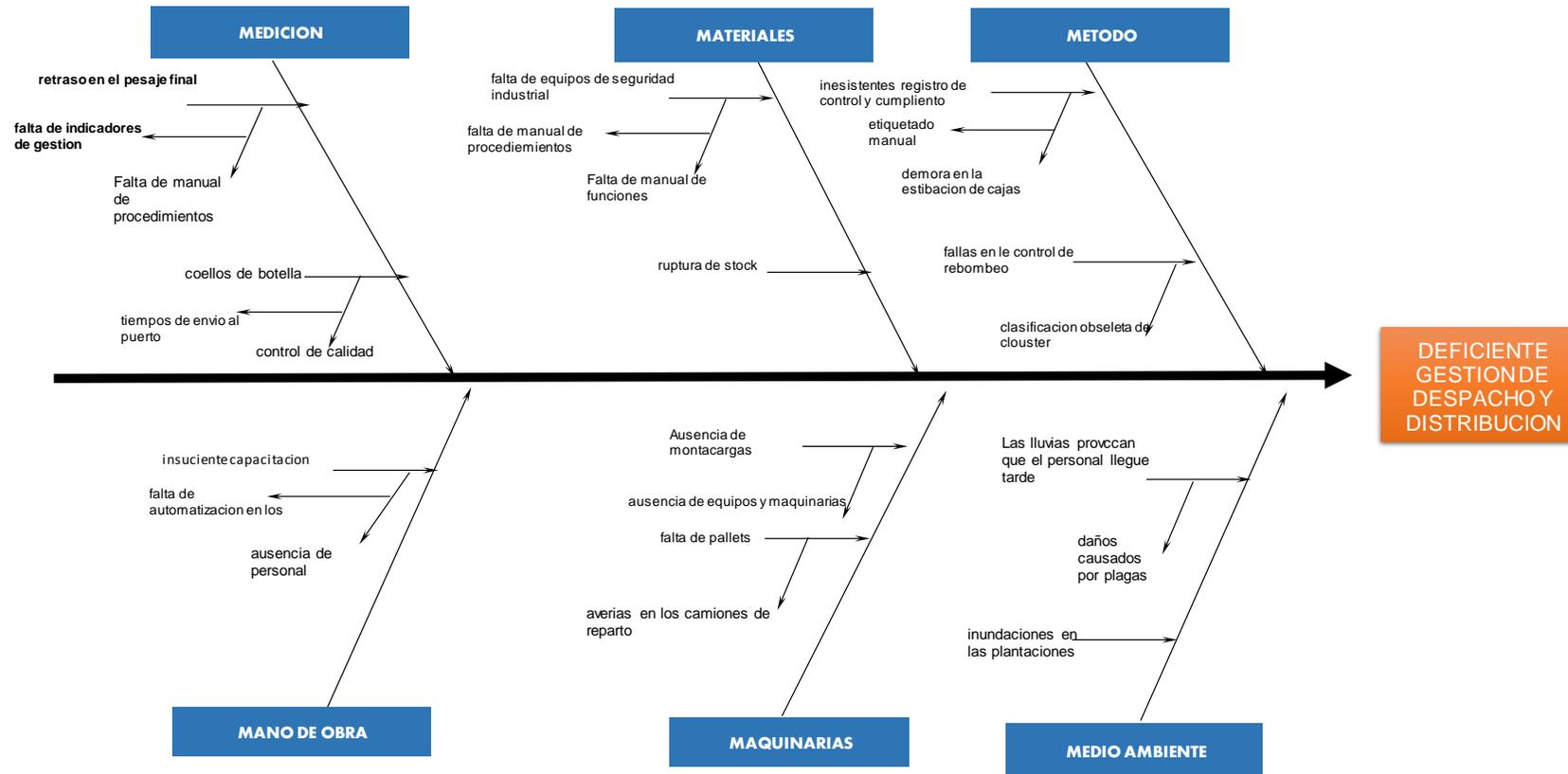


Figura 12. Diagrama Causa y Efecto.
Elaborado por: Autores

2.3.1. Interpretación Causa y Efecto.

En este gráfico se refiere a 6 de los aspectos principales en la deficiente gestión de despacho y distribución, las causas que producen la deficiencia y el efecto provocado por la misma. Por ejemplo, en el caso de las maquinarias es reconocida como la causa del problema la ausencia de montacargas necesarios y averías en los camiones de reparto, lo cual aporta al problema en mención.

2.4. Cursograma de Procesos

Es importante reconocer que los procesos cumplen una secuencia de pasos que incluyen tareas y actividades, y que de acuerdo con el objeto de esta tesis nos vamos a concentrar en definir las debilidades de los procesos de despacho y distribución, tales como los siguientes:

- La empresa no dispone de un mapa de procesos en donde los procesos de despacho y distribución estén enmarcados, con miras a satisfacción del cliente.
- No se aplican secuencias técnicas de cambios en los procesos que frecuentemente incluya etapas de condición actual y condición futura.
- No se visualiza una estructura organizacional de mejora continua de procesos.
- Solo disponen del siguiente Cursograma presentando a continuación el cual mide los tiempos de las actividades además de describir cada una de estas.

Proceso: Despacho y Distribución de pedidos				Actividad	
Actividad: Despacho y Distribución de pedidos				Operación	○
Método: actual				Inspección	□
Lugar: Empresa HASANRITA				Espera	D
Operario (s): ELFC				Transporte	⇒
Ficha no.				Almacenamiento	▽
Compuesto por:				Distancia (mts.)	
Aprobado por: ELFC				Tiempo (hrs.-hom.)	
Fecha: 27-01- 2018				Costo	
Fecha:				Mano de obra	
				Material	
				TOTAL	
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo (min)	Actividad	
				○ □ D ⇒ ▽	
Dpto comercial recibe la orden de compra			5 min	○	
Se constata la disponibilidad del producto			40 min	○	
Espera para la constatación de pedido			8 min	D	
Dpto. Comercial sella y archiva la factura			2 min	○	
Los operadores recogen el producto terminado			90 min	○	
Espera para la búsqueda de etiquetas			10 min	D	
Se realiza el etiquetado de las fundas			45 min	○	
Se inspecciona el sellado			25 min	□	
Espera para la búsqueda de las cajas			10 min	D	
Se realiza el empaquetado final			40 min	○	
Inspección final del sellado de las cajas			20 min	□	
Se solicita al Dpto de operaciones comunicarse con la cuadrilla			5 min	○	
Espera por la llegada de cuadrilla			15 min	D	
Ordenar las cajas			20 min	○	
Espera por la llegada del camión			45 min	D	
Estibar cajas al camión			50 min	○	
Control y conteo del pedido a distribuir			15 min	○	
Encargado del camión solicita la salida del pedido			5 min	○	
Espera por la autorización y despacho			15 min	D	
Coordina ruta			3 min	○	
Envía el pedido al puerto			70 min	○	
Se almacena el pedido en el puerto			30 min	○	
TOTAL			568 min		

Figura 13. Cursograma Analítico Actual del Proceso de Despacho y Distribución
Elaborado por: Autores

Como se puede en la figura 13, la empresa tiene un tiempo estimado 569 min para realizar el proceso de despacho y distribución.

Capítulo III

3. Propuesta

3.1. Objetivo de la propuesta

Para poder solucionar la problemática, HASANRITAR S.A presenta como propuesta la creación de diversos procesos para el despacho y la distribución de sus productos, ya que sus ingresos se basan en venta interna y exportaciones. Cabe señalar que se presentan problemas en este ámbito, por lo tanto, una eficaz aplicación de un modelo de distribución y despacho permitirá mejorar los tiempos y disminuir los costos de logística, al mismo tiempo que mejorará el servicio al momento de entregar los productos.

Se plantea los siguientes objetivos generales y específicos para guiar a la empresa en su búsqueda de mejorar los procesos de despacho y distribución.

3.1.1. Objetivo general de la propuesta.

- Adoptar un mejor proceso de despacho y la distribución de los productos, el cual se basará en procesos eficientes y demostrados empíricamente su funcionalidad en el arreglo de problemas como los que presenta la empresa.

3.1.2. Objetivos específicos de la propuesta.

- Mejorar el trato ofrecido al consumidor directo al momento de realizar la compra o de comunicar algún inconveniente.
- Atender todos los reclamos recibidos por parte de clientes, proveedores, trabajadores o administradores.
- Mejorar la entrega de los materiales por parte de los proveedores para cualquier pedido.
- Aplicar correctivos en los problemas encontrados.
- Capacitar al talento humano de la entidad en beneficio de su rendimiento.
- Registrar todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

3.1.3. Beneficios de la propuesta.

Hoy en día muchas empresas optan por mejorar sus procesos, la competencia cada vez es más agresiva, lo cual convierte en una necesidad la mejora de su calidad y eficiencia por medio del replanteamiento de sus procesos, el mismo que es el factor primordial en la reducción de costos, incremento de las utilidades y la productividad. El primer paso para el replanteamiento de los procesos es tener documentado el mismo para evaluar en dónde deben aplicarse los cambios.

Un proceso se puede definir como una secuencia o serie de actividades interrelacionadas entre sí que convierten una entrada en una salida, dando como resultado un valor agregado, el cual se percibe por el cliente. Adicionalmente un proceso debe ser conocido y comprendido por todos los miembros de la empresa que tienen que ver con el mismo, de modo que cada empleado relacionado pueda identificar las actividades que no generan un valor positivo para los clientes, de modo que puedan proponer mejoras para su ejecución.

Para poder mejorar un proceso es necesario comprender el funcionamiento del mismo, además del tiempo que toma para llevar a cabo cada una de sus actividades, las materias primas e insumos que se utilizan en el proceso y todos los recursos que se requieren. Por este motivo lo primero que se debe hacer para realizar un sistema de mejora de procesos es la “recolección de información” y que ya fue desempeñada por las autoras.

Luego está la “focalización de procesos” en donde se identifican los procesos claves o principales para la empresa en base al desempeño, a la percepción de valor del cliente y a los costos involucrados. Después de esto viene la “supervisión continua y evaluación”, en la cual se establece la importancia del monitoreo de los indicadores establecidos y se ejercen los cambios, si fuesen necesarios, con el fin de alinearlos con la estrategia del negocio. Finalmente, se da lugar a la “mejora de procesos”, donde se examinan los indicadores, se identifican las

necesidades de mejora, se clasifican las acciones correctivas y se examina cómo realizar la mejora en base a esto.

La mejora de procesos presenta los siguientes beneficios: se reduce el tiempo requerido por alguna actividad específica, reducir los desechos, desperdicios, mermas y emisiones que se generen, desechar o eliminar las actividades que no generen algún valor dentro del proceso y mejorar la calidad del servicio.

Si bien la mejora de procesos representa una disminución en los costos y un incremento de la eficiencia para la empresa, este no solo es importante para la ella; también lo es para el cliente, pues, como se mencionó anteriormente, con este método se busca cubrir las necesidades del cliente. Esto se ve reflejado en la velocidad y capacidad de respuesta por parte de las empresas para satisfacerlo, lo que genera una ventaja competitiva y en consecuencia produce la satisfacción del cliente.

3.2. Manual de Procesos para la distribución y despacho

Este manual, es realizado con el fin de que la empresa garantice que las necesidades específicas actuales y potenciales de los clientes, mismas que sean satisfechas de forma óptima. En este manual se explica cómo debe ser la distribución y despacho, con el fin que se alcance la fidelización del público meta además de una mejora exponencial en la productividad:

En el desarrollo de este manual se describirán los siguientes puntos:

- Productos ofertados.
- Oferta de los productos.
- Indicadores del nivel de productos potenciales.
- Nivel de recursos demandados.
- Nivel de inventario requerido.
- Establecimiento de los proveedores de recursos.
- Alianzas estratégicas para incrementar el nivel de los productos

- Dimensión de la capacidad necesaria para ofrecer el producto.
- Costo del servicio.
- Comunicación con el cliente. (Anexo 4)

3.3. Plan de Acción de la Propuesta

A continuación, se mostrará un plan de acción adaptado a las necesidades de la empresa, el cual cuenta con métodos de optimización de estos.

Tabla 4

Plan de acción para la optimización de los procesos de despacho y distribución

N.º	PROCESO	ACTIVIDAD	METODO	JUSTIFICACION	N.º	RESPONSABLE	SITIO	TIEMPO	COSTO
		¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
1	Despacho y distribución	Rediseñar el flujograma del proceso	Identificar las actividades repetidas y eliminarlas	Porque son actividades que no generan valor agregado y que retrasan el flujo del proceso	1	Operaciones	Machala	Inicio: 3 de Abril Termina: 1 de Mayo	\$ 50,00
2	Despacho	Sustituir el traslado manual	Comprar equipos y maquinarias	Porque trasladar de manera manual no solo retrasa el proceso, también es necesario como método de seguridad	2	Operaciones	Machala	Inicio: 5 de Abril Termina: 8 de Abril	\$ 10.000,00
4	Despacho y distribución	Capacitar al Personal	Enseñar al personal operativo nuevas y mejores técnicas de despacho y distribución	El personal necesita aprender técnicas de despacho y distribución para poder hacer el proceso más eficiente	4	Operaciones	Machala	Inicio: 1 de Abril Termina: 3 de Abril	\$ 700,00
5	Distribución	Implementar indicadores de gestión	Elaborar plantillas que permitan medir y evaluar el método de despacho y distribución	Es necesario llevar un control del proceso para identificar errores y medir resultados	5	Operaciones	Machala	Inicio: 1 de Mayo Termina: 30 de Mayo	\$ 50,00
									\$ 10.800,00

Elaborado por: Autores

3.3.1. Eliminación de Actividades.

Luego de haber revisado y analizado el diagrama analítico del proceso de recepción, se identificaron oportunidades de mejora, para lo cual se propone simplificar el proceso y reducir el tiempo de este mediante la eliminación de actividades que no aportan valor agregado y por lo tanto retrasen el flujo del proceso.

Pero también se propone reducir los tiempos mediante la capacitación adecuada del personal y con la ayuda de equipos móviles para transportar materiales o carga, sumando a esto un software para el seguimiento continuo de la mercancía. La eliminación de actividades y optimización de los tiempos productivos contribuirá potencialmente al mejoramiento continuo de los procesos.

En la siguiente tabla, se muestra las actividades que se considera están retrasando a todo el proceso de despacho y distribución.

Tabla 5
Eliminación de actividades repetitivas

Proceso de Despacho y Distribución de pedidos		
Actividad	Tiempo (min)	Veces
Se constata la disponibilidad del producto	40 min	1
Espera para la constatación de pedido	8 min	1
Espera para la búsqueda de etiquetas	10 min	2
Espera para la búsqueda de las cajas	10 min	1

Elaborado por: Autores

3.3.1. Uso de sistemas de información y comunicación.

Dentro de la empresa el proceso inicia con la verificación de la existencia del producto, lo cual es una de las taras que se plantean eliminar. El software Izaro MES permite realizar una esquematización de la planta, incluyendo otras áreas que intervengan en el proceso de producción además de dar por registradas en forma específica las actividades que se desempeñan en cada máquina, área y personal (i68, 2018).

La forma en la cual se utilizará el software para agilizar los procesos en la entidad es la retroalimentación constante, registrando en forma continua la cantidad de producto disponible en las fincas para que, en caso de ventas altas, se gestione inmediatamente pedidos a otros productores y se detalle el stock disponible.

A su vez cada representante del área tendrá la responsabilidad de indicar el momento cuando recibe el producto asegurando que el jefe del proceso inmediato gestione en forma ágil los requerimientos para recibir el banano. Se puede observar que la búsqueda de cajas y etiquetas es una tarea que ocasiona pérdida de tiempo, permitiendo mediante el software anticiparse logrando que cada jefe del proceso realice los preparativos necesarios para que al momento de recibir el banano, pueda gestionarse en forma inmediata su tratamiento, embalándolo y entregándolo para su almacenamiento.

Además, un seguimiento continuo de la finca se evita que en cada pedido se deba revisar el banano disponible, esto debido a que el registro se encontrará detallado en el software para su consulta inmediata. Este software también ayudará a evaluar el tiempo y a analizar qué tareas, una vez aplicada la propuesta, implican una mayor demora en su ejecución, aportando esto la mejora continua de los procesos. Cabe señalar que al estar subido en la nube permite el acceso a cada representante de tareas específicas dentro del proceso, asegurando el monitoreo constante y un sistema de comunicación efectivo entre el personal de planta.



Figura 14. Software Iزارo MES
Fuente: Autores

3.3.2. Sustituir el traslado manual y agilización de actividades.

La actividad “traslado del pedido” es la que más genera demoras dentro del proceso de recepción. Estas demoras se deben a que el procedimiento se realiza de manera manual, es decir, no se cuenta con equipos para el transporte de materiales.

Para poder mejorar los tiempos de estas actividades es necesario que la empresa adquiera equipos de transporte de carga como son los carritos de transporte, carros plataforma y transportadora manual. Esto ayudará incluso a reducir la carga física del trabajador, agilizando el desplazamiento del producto en las instalaciones.



Figura 15. Equipos móviles de transporte
Elaborado por: Autores

Se han evidenciado a su vez demoras en el proceso de etiquetado del producto, considerándose la adquisición de una pinza etiquetadora, además de balanzas digitales para mejorar la tarea del pesado de las cajas, añadiendo una cinta transportadora de rodillo para que el producto embalado sea desplazado fácilmente a los responsables de movilizarlo al área de bodega, teniendo en cuenta que la maquinaria actual ocasiona que las cajas se estanquen y se detiene el proceso hasta que el personal interviene.



Figura 16. Pinza etiquetadora y balanzas digitales
Elaborado por: Autores



Figura 17. Cinta transportadora de rodillo
Fuente: VEA Cintas Transportadoras

3.3.3. Capacitar a los trabajadores.

Actualmente los trabajadores están realizando las actividades de recepción y almacenamiento de manera muy empírica, por lo que es necesario brindar la debida capacitación, en este caso es importante que un ingeniero industrial les muestre nuevas y mejores técnicas de gestión de pedidos, conteo de inventarios, formas de almacenamiento, distribución, despacho, entre otros.

La capacitación realizada contribuirá a que los trabajadores puedan ejecutar sus tareas de una manera más dinámica, eficiente y ordenada, logrando así, poder aumentar su desempeño y productividad. De una forma más específica se pueden manejar las siguientes capacitaciones:

- Buenas prácticas de higiene personal.
- Inocuidad alimentaria.
- Peligros físicos, químicos y biológicos.
- Inducción a los nuevos procesos de la planta.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Inducción al uso adecuado de equipos y herramientas en el área operativa.

Estas capacitaciones deben darse en forma inmediata a los trabajadores.

3.3.4. Rediseño del Cursograma Analítico del Proceso de despacho y distribución.

Con las actividades de mejora planteadas anteriormente se propone re diseñar el flujo del proceso de despacho y distribución, y a su vez, mejorar el tiempo del proceso global, obteniendo de esta manera tiempos más productivos y disponibilidad de los trabajadores para seguir realizando sus actividades, sin descuidar el servicio de atención al cliente.

Proceso: Despacho y Distribución de pedidos				Actividad				
				Operación	○			
				Inspección	□			
Actividad: Despacho y Distribución de pedidos				Espera	◇			
				Transporte	⇒			
				Almacenamiento	▽			
Método: actual				Distancia (mts.)				
Lugar: Empresa HASANRITA				Tiempo (hrs.-hom.)				
Operario (s): ELFC		Ficha no.		Costo				
Compuesto por:		Fecha:27-01- 2018		Mano de obra				
Aprobado por: ELFC		Fecha:		Material				
				TOTAL				
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo (min)	Actividad				
				○	□	◇	⇒	▽
Dpto comercial recibe la orden de compra			5 min	●				
Dpto. Comercial sella y archiva la factura			2 min	●				
Los operadores recogen el producto terminado			60 min	●				
Se realiza el etiquetado de las fundas			25 min	●				
Se inspecciona el sellado			10 min	●				
Se realiza el empaquetado final			30 min	●				
Inspección final del sellado de las cajas			10 min	●				
Se solicita al Dpto de operaciones comunicarse con la cuadrilla			5 min	●				
Espera por la llegada de cuadrilla			2 min	●				
Ordenar las cajas			20 min	●				
Espera por la llegada del camión			20 min	●				
Estibar cajas al camión			30 min	●				
Control y conteo del pedido a distribuir			10 min	●				
Encargado del camión solicita la salida del pedido			5 min	●				
Espera por la autorización y despacho			5 min	●				
Coordina ruta			3 min	●				
Envía el pedido al puerto			30 min	●				
Se almacena el pedido en el puerto			30 min	●				
TOTAL			302 min					

Figura 18. Cursograma Analítico del Proceso de Despacho y distribución mejorado
Elaborado por: Autores

Con los resultados obtenidos luego de la eliminación de actividades innecesarias y repetitivas realizaremos una matriz comparativa de los procesos antes y después de la mejora, tanto en el total de tiempos como en el total de actividades para diferenciar el antes y el después de la mejora planteada lo que nos permitirá distinguir ambos escenarios para así demostrar la mejora que brinda el rediseño del proceso.

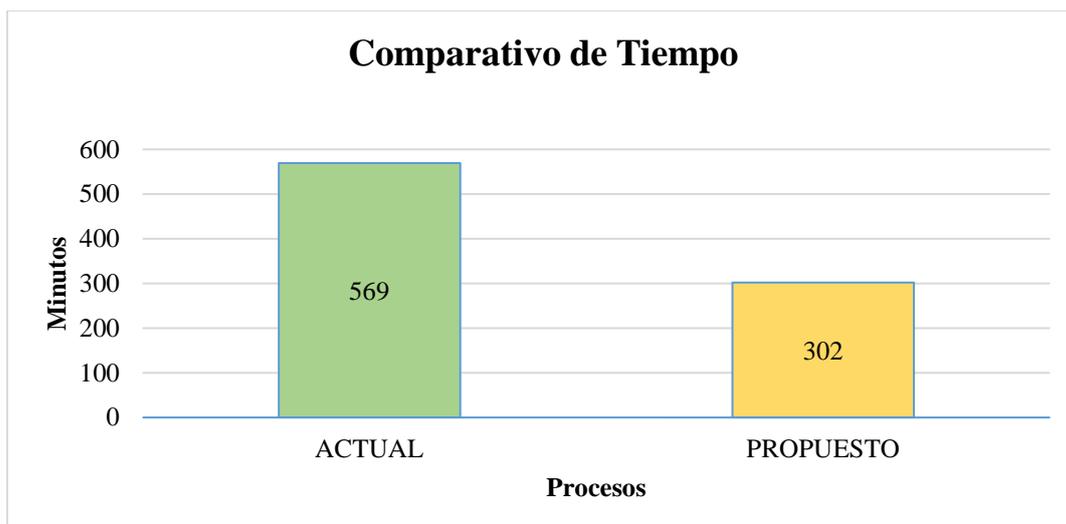


Figura 19. Comparación de Tiempo
Elaborado por: Autores

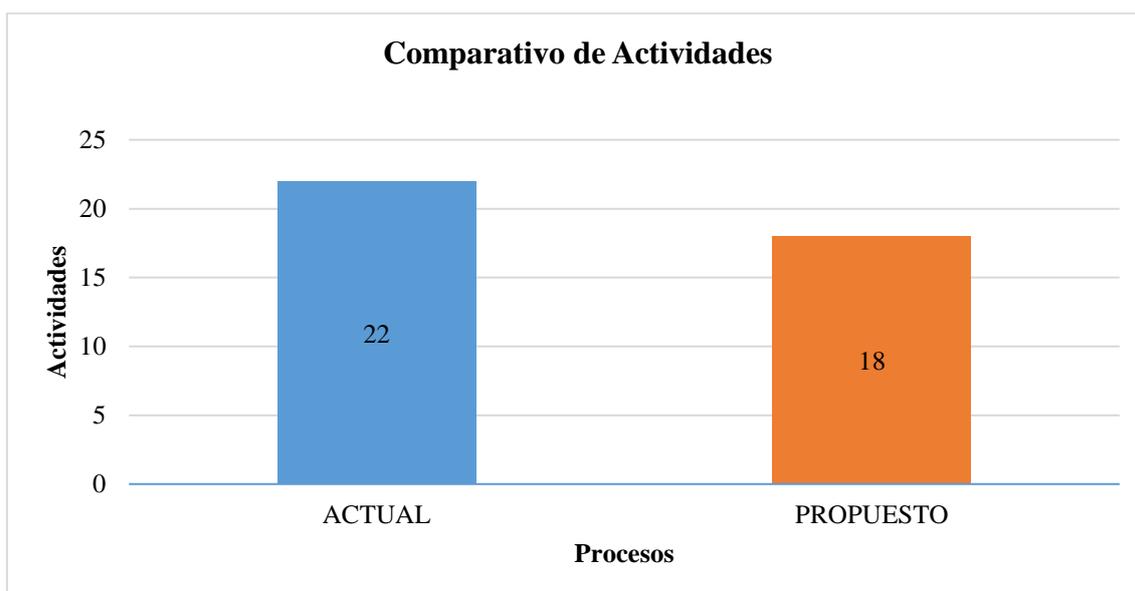


Figura 20. Comparación de actividades
Elaborado por: Autores

Con la disminución de las actividades, la capacitación en técnicas de gestión de pedidos a los trabajadores y la sustitución del traslado manual por el uso de equipos móviles en cada uno de los procesos involucrados, se puede justificar la disminución total del tiempo del proceso de despacho y distribución.

Asimismo, se construyó el siguiente gráfico que compara la eficiencia de cada proceso antes y después de la mejora de procesos.



Figura 21. Eficiencia
Elaborado por: Autores

Además, se presenta la siguiente tabla con un consolidado de las mejoras tanto en el tiempo, como en el número de actividades y en el porcentaje de eficiencia.

Tabla 6
Mejoras en el proceso de despacho y distribución.

CONSOLIDADO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN					
Proceso	VARIABLES	Actual	Propuesto	Unidad de Variable Mejorada	Porcentaje de Mejora
DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	Tiempo(min)	569	302	-267	47%
	Num de Actividades	22	18	-4	18%
	Eficiencia	59,50%	88,64%	29,14	49%

Elaborado por: Autores

3.4. Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son representaciones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, A continuación, se identificaron los siguientes indicadores de gestión para la empresa Hasanrita.

Tabla 7

Indicadores de Gestión.

INDICADOR	FORMULA	META	OBSERVACIÓN
Calidad del servicio	Número de pedidos despachados al 100% por mes/ número de pedidos producidos por mes	95%	Mide los despachos realizados al 100% en el mes
Nivel de servicio	Número de unidades despachadas por mes/ número de unidades producidas por mes	98%	Se puede medir también en dólares
Vejez de la producción	Unidades dañadas + obsoletas/ unidades disponibles	0	Mide el número de unidades que representan pérdidas
Espacio aprovechado en container	Metros cuadrados no utilizados/ metros cuadrados disponibles	10%	Mide el % de metros cuadrados desaprovechados

Elaborado por: Autores

3.4.1. Interpretación de los indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión medirán los niveles y la calidad del servicio de manera porcentual, ayudando a la buena gestión de despacho y distribución, además de poder obtener datos como la vejez de la producción, las pérdidas o desperdicios, y el espacio que se debe aprovechado en el container.

Capítulo IV

4. Estudio Económico y Financiero

Una vez propuesto el mejoramiento en los procesos de despacho y distribución de la empresa Hasanrita s.a, se obtuvo un análisis financiero proyectado, en el cual se exponen cifras proyectadas de la situación financiera de la empresa, así como las inversiones y gastos más significativos que se debieron asumir para la aplicación de dichas mejoras internas.

A continuación, se muestra la tabla 3, la cual corresponde a la inversión del proyecto, en bienes muebles, recurso humano y tecnológico, que servirá para un mejor desempeño entre departamentos, así como también permitirá emitir y proyectar estados financieros oportunos, que ayuden en futuras tomas de decisión.

Tabla 8

Inversión y financiamiento.

Inversión Inicial		
Capital de Trabajo	\$	23.594,00
Galpón (Bodegaje)	\$	25.000,00
Maquinaria	\$	28.500,00
Vehículos	\$	62.700,00
Software de Administración	\$	10.000,00
TOTAL	\$	149.794,00

Elaborado por: Autores

Como se puede ver en la tabla 8, se muestra que la inversión estimada total del proyecto es de \$149,794; este valor es bajo financiamiento propio, por lo que no se genera ningún costo financiero.

A continuación, en la tabla 9 se muestran los ingresos y costos proyectados por la empresa, en este proceso de mejoramiento administrativo, donde la captación de clientes se genera por medio de la implementación de las mejoras en los procesos antes mencionados, teniendo así un ingresos y costo promedio por proyección de nuevos clientes.

Tabla 9

Ingresos y costos.

DESCRIPCION DE VARIABLES	PROYECCIÓN DE INGRESO Y COSTO				
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
% CAPTACION DE CLIENTES POTENCIALES	20%	22,00%	24,00%	26,00%	28,00%
VENTAS A NUEVOS CLIENTES	25000	26250	27563	28941	30388
COSTO POR VENTA	9438	10173	10957	11794	12688
% COSTO SOBRE EL INGRESO	38%	39%	40%	41%	42%
INCREMENTO EN VENTAS EN USD \$	80000	92400	105840	120393	136136,7

Elaborado por: Autores

La tabla 10 corresponde al estado de resultados proyectado para los tres primeros periodos, luego de la implementación del proyecto de mejoramiento de procesos.

Tabla 10*Estado de resultado proyectado.*

VENTAS (DESGLOSE)	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS TOTALES	683.000	695.400	708.840	723.393	739.137
TOTAL, COSTO DE VENTAS	307.350	305.976	311.890	318.293	325.220
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	375.650	389.424	396.950	405.100	413.917
Gastos Operativos	330.514	337.125	343.867	350.744	357.759
Gastos Administrativos	296.248	302.173	308.217	314.381	320.669
Gastos Ventas	34.266	34.951	35.650	36.363	37.090
UTILIDAD OPERACIONAL	45.136	52.299	53.083	54.356	56.157
Gastos Financieros	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Utilidad antes de Reparto	44.136	51.249	51.981	53.198	54.942
15% a Trabajadores	6.620	7.687	7.797	7.980	8.241
Utilidad antes de Impto/Renta	37.515	43.562	44.184	45.218	46.701
25% Impto. Renta	8.253	9.584	9.720	9.948	10.274
Utilidad antes de Reservas	29.262	33.978	34.463	35.270	36.426
10% Reserva Legal	2.926	3.398	3.446	3.527	3.643
Utilidad del Ejercicio	26.336	30.581	31.017	31.743	32.784

Elaborado por: Autores

En la tabla 11 se observan los rubros proyectados para la depreciación de activos planta y equipo de la compañía.

Tabla 11
Depreciación activos fijos.

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS							
ACTIVOS FIJOS	Monto de Adquisición	Valor Residual	Monto a Depreciar	VIDA UTIL (Años)	% Depreciación	Dep. Anual	Dep. Mensual
Galpón	25000	3000	22000	20	5%	1100	92
Maquinaria	28500	3420	25080	10	10%	2508	209
Vehículos	62700	7524	55176	5	20%	11035	920
Software de Administración	10000	1200	8800	3	33%	2933	244
TOTAL						17577	1465

Elaborado por: Autores

La siguiente tabla 12, muestra los gastos proyectados incurridos en sueldos y salarios del personal que conforma la empresa Hasanrita.

Tabla 12
Sueldos y salarios en Gastos Administrativos y Ventas

RESUMEN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS			
ADMINISTRACIÓN			
CANTIDAD	CARGO	SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	GERENTE GENERAL	1.628	19.536
1	JEFE DE SEGURIDAD	830	9.961
1	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	963	11.557
1	JEFE DE OPERACIONES	963	11.557
1	JEFE DE RRHH	963	11.557
10	PERSONAL DE CAMPO	12.692	152.308
5	PERSONAL DE DESPACHO	4.336	52.029
TOTAL		22.375	268.503
VENTAS			
CANTIDAD	CARGO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	JEFE DE VENTAS	1.966	23.594
TOTAL		1.966	23.594

Elaborado por: Autores

Como se puede observar, los gastos totales provenientes del pago a los trabajadores de las diferentes áreas suman \$268,5037.00; mientras que los gastos de ventas totalizan \$23,594.

Tabla 13

Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PROYECTO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
a) Ingresos Operacionales		683000	695400	708840	723393	739137
Recuperación de Ventas Regulares		603000	603000	603000	603000	603000
Incremento de Ingresos		80000	92400	105840	120393	136137
b) Egresos Operacionales		637864	643101	655757	669037	682979
Costo de Producción		307350	305976	311890	318293	325220
Gastos Administrativos		296248	302173	308217	314381	320669
Gastos de Ventas		34266	34951	35650	36363	37090
Otros						
c) Flujo de Caja Operacional (a-b)		45136	52299	53083	54356	56157
d) Ingresos NO Operacionales	87700	0	38500	23594	0	0
Aportación de Accionistas	87700		38500	23594		
Préstamos Bancarios						
Otros						
e) Egresos NO Operacional	87700	1000	54424	41968	18675	19143
Gastos Financieros		1000	1050	1103	1158	1216
Amortización de Capital						
<i>Beneficios de los Trabajadores</i>			6620	7687	7797	7980
<i>Impuestos - SRI</i>			8253	9584	9720	9948
Presupuesto de Capital Inicial:	87700					
<i>Activos Fijos</i>	87700		38500			
<i>Capital de Trabajo</i>				23594		
<i>Activos Diferidos</i>						
F) Flujo de Caja NO Operacional (d-e)	0	-1000	-15924	-18374	-18675	-19143
G) Flujo de Caja NETO (c+f)		44136	36376	34710	35681	37014
h) Flujo de Caja Inicial		0	44136	80512	115221	150902
i) Flujo de Caja Final (g+h)	0	44136	80512	115221	150902	187916

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en los cinco años de análisis, contando desde el año 0, los flujos han sido positivos, incrementándose paulatinamente las ventas en cada periodo. Finalizando con el análisis financiero, en la tabla 14 se proyecta la evaluación financiera, con sus respectivos porcentajes que indican la factibilidad de su realización y los rangos máximos de riesgo permitidos para obtener rentabilidad.

Tabla 14*Evaluación financiera.*

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA						
INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos	-87700		38500			
Capital de Trabajo	0			23594		
Otros	0					
Flujo de Caja Operativo	0	45136	52299	53083	54356	56157
Flujo de Caja NETO	-87700	45136	13799	29489	54356	56157
Flujo de Caja Acumulado	-87700	42564	28765	725	55080	111238
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA						
VALOR ACTUAL NETO, VAN						
PAYBACK PERIOD						
	31,52%					
	50,999.87					
	AÑO 3					

Elaborado por: Autores

La tasa de descuento o TMAR para valorar el presente proyecto es del 12% la misma que es utilizada por la Corporación Financiera Nacional, donde el proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 31.52%. Cabe destacar que esta rentabilidad supera ampliamente a cualquier tasa pasiva ofertada por los bancos en el sistema financiero ecuatoriano. Por otro lado, es notorio evidenciar que el valor actual neto positivo de USD \$50,999.87. Lo cual significa que toda vez que se descuenten los flujos futuros a valor presente se recupera la inversión inicial y adicionalmente se generan ganancias adicionales. El periodo de recuperación de la inversión está previsto para el año 3 conocido como el payback period, o periodo de recuperación de lo invertido.

Conclusiones

Dado los resultados obtenidos en el estudio durante el desarrollo de los capítulos expuestos se puede concluir lo siguiente como respuesta a los objetivos específicos:

- Con lo referente a las teorías abordadas en este estudio se puede mencionar a los procesos, la mejora continua según Deming quien menciona los pasos para su aplicación indicando que en la entidad mediante la propuesta se han realizado los primeros pasos hacia un mejoramiento constante de los procesos en beneficio de la empresa y sus clientes. Adicional a esto se abordaron puntos referentes a la logística e instrumentos utilizados en el análisis de la situación actual para su comprensión y aplicación en el proyecto.
- En el análisis de la situación de la empresa se pudo determinar que la empresa cuenta con debilidades que pueden superarse con sus fortalezas mientras se afrontan amenazas aprovechando sus oportunidades. Adicional a esto se identificaron tareas repetitivas dentro de la planta que no agregan valor y generan los principales problemas en la empresa.
- Entre las mejoras consideradas en la propuesta se mencionan la automatización de procesos obsoletos y capacitación del personal de la empresa, permitiendo que dispongan de equipos, maquinarias e instrumentos que agilicen sus operaciones, incluso mediante un software para el seguimiento continuo a los procesos desde la finca hasta el despacho al cliente. Se debe añadir el proceso tarda 302 minutos en relación al actual que implica 569 min.
- La implementación de la propuesta generará resultados positivos al proyecto, esto mediante una inversión de \$ 149.794 y que representarán una TIR del 31.52%, siendo atractiva para la entidad, además de tener un VAN positivo que asciende a \$50,999.87. Se añade que el periodo de recuperación es 3 años.

Recomendaciones

- Que mediante la propuesta se cree en la empresa una cultura hacia la mejora continua, evaluando constantemente los procesos mediante el software a implantar en beneficio de la productividad y satisfacción de las necesidades del cliente.
- Promover en forma más intensiva los productos que la empresa ofrece, ampliando su mercado local e internacional, evaluando las posibilidades de ingreso a otros países diversificando su cartera de cliente.
- No descuidar al recurso humano, capacitarlo y motivarlo continuamente, ya que de esto también depende la eficiencia operativa de la empresa. Así mismo se debe considerar la adopción de modelos de retribución por cumplimiento, además de comprometer al personal a la comunicación de actividades que pueden mejorarse, pudiendo incluso dar las recomendaciones y participar de las mejoras.
- En caso de aplicación de la propuesta, monitorear en forma constante la ejecución de las mejoras determinando si se logran los resultados esperados, realizando los correctivos necesarios o evitar que se produzcan equivocaciones durante la implementación.
- Consultar el manual de procedimientos propuesto en el anexo como una forma de mejorar el desempeño de todas las áreas que intervienen desde el cultivo hasta el despacho del producto al cliente, favoreciendo a la estandarización de las operaciones además de incluirse normas para buenas prácticas institucionales.

Bibliografía.

- 50 minutos.es. (2014). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. Madrid: 50 Minutos.es.
- Alvarado, N., & Barba, M. (2016). Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje. Bloomington: Palibrio.
- Aristizabal, L. (2013). Control interno, eficiencia y eficacia de la organización empresarial.
- Baca, G. (2014). Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos. Bogotá: Grupo Editorial Patria.
- Bermeo, M., & Valero, M. (2014). Análisis de los procesos administrativos y de gestión que se aplican en la empresa eléctrica pública estratégica corporación nacional de electricidad Cnel EP–unidad de negocio milagro y su efecto en la calidad del servicio que se brinda a los usuarios del.
- Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis económico.
- Cabrera, H. (29 de Octure de 2015). Eumed.Net. Obtenido de APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE MEJORA A PROCESOS ORDENADOS SECUENCIALMENTE A PARTIR DE MÉTODOS MULTICRITERIOS: https://web.archive.org/web/*/http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm
- Carabajo, J., & Daza, K. (2015). Desarrollo de un procedimiento de gestión de talento humano en contratación, evaluación y ambiente de trabajo para la empresa Traverso & Pérez en base al proyecto de reforma del reglamento no. 0058 del año 2014 para las empresas del sector de la construcc.
- Carabajo, J., & Daza, K. (2015). Desarrollo de un procedimiento de gestión de talento humano en contratación, evaluación y ambiente de trabajo para la empresa Traverso & Pérez en

base al proyecto de reforma del reglamento no. 0058 del año 2014 para las empresas del sector de la construcc.

- Cardona, C., & Salazar, M. (2016). Fundamentos de administración. Ecoe ediciones.
- Cardona, C., & Salazar, M. (2016). Fundamentos de administración. Ecoe ediciones.
- Castellano, A. (2015). Logística comercial internacional. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuatrecasa, L. (2012). Gestión del mantenimiento de los equipos productivos (Primera ed., Vol. I). (D. d. Santos, Ed.) Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión integral de la calidad: La gestión de la calidad total. Barcelona - España: PROFIT.
- Dessler, G. (2014). Admnsitración de Recursos Humanos (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández, M. (2016). Estudio sobre las competencias específicas en el título de Grado en Trabajo Social. Almeira: Universidad de Almeira.
- Fernandez, S. C. (2013). Gestion de la Atención al cliente/Consumidor: Relaciones con los clientes. Madrid-España: Paraninfo S.A.
- Galindo, L., & Martínez, J. (2017). Fundamentos de administración. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4.
- Gillet, F., & Seno, B. (2014). La Caja de Herramientas... Control de Calidad. México: Grupo Editorial Patria.
- Gómez, L., & Sáez, S. (2014). Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio: Teoría y práctica. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=oVnnyMjdQi8C&printsec=frontcover&dq=qu+es+mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig05WhyqDOAhVDHh4KHWGMBIoQ6AEIijAB#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false>

- González, M., Olivares, S., & Socorro, N. (2014). Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a.ed. México: Patria. Obtenido de Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a.ed.
- Goñi, J. (2013). Mentefactura: El cambio del modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y de la empresa. Madrid: Diaz de Santos.
- Grados, Á., & Sánchez, E. (2017). La entrevista en las organizaciones. Mexico: El Manual Moderno.
- Huertas, R., & Galcerán, R. (2015). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- i68. (2018). i68. Obtenido de Iزارo MES: <https://www.grupoi68.com/software-control-produccion-mes-izaro-erp/>
- López, I. (2014). Gestión del comercio exterior de la empresa. Madrid: ESIC.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. SciELO. Obtenido de SciELO.
- Martínez, A. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Madrid: EcoBook Editorial del Economista.
- Molinillo, S. (2014). Distribución comercial aplicada 2ª ed. Madrid: ESIC.
- Mora, L. (2016). Gestión logística integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento. Bogotá: ECOE.
- Murillo, J. (2013). Métodos de Investigación de enfoque experimental.
- Nicuesa, M. (2014). Definición ABC. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>
- Núñez, P., & Sigcho, C. (2015). Manual de procesos y descripción de cargos para la empresa PROSUMEL SA.

- Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. (1996). OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN. Obtenido de LA CONTABILIDAD DE GESTION EN ECUADOR: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/L1.htm>
- Ortega, A., & Espinoza, J. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. Madrid: ESIC.
- Párraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). El estudio y la investigación documental. Peru: Gerardo Chunga Chinguel.
- Pedros, D. M. (2012). Metas estratégicas. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérex, M. (2012). Métodos Y Técnicas de Investigación Histórica i. Madrid: Universidad Nacional de Eduacion a Distancia.
- Pérez, R., Galán, A., & Quintanal, J. (2012). Métodos y diseños de investigación en educación. Madrid: Universidad Nacional de Eduacion a Distancia.
- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva. México D.F.: PATRIA.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). Fundamentos de administración. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramírez, M. (2015). Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos. Omnia Science.
- Sánchez, J. (2 de Abril de 2016). Eumed.Net. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/EI%20ciclo%20de%20la%20mejora%20continua.htm>

- Sánchez, R. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. Madrid: ESIC.
- Sanchez, R. (2015). Fundamentos de gestión: un enfoque cualitativo. Mexico : Ratios Legis.
- SENPLADES. (2017). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Tapia, R., & Alonso, H. (2013). Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones.
- Vadillo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid - España: ESIC.

Anexos

Anexo 1. Modelo Entrevista Personal Operativo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Entrevista a personal operativo

1. Cargo en Hasanrita S.A.
2. ¿Considera que sus labores o conocimientos son parte fundamental para la empresa y el departamento donde labora?
3. ¿Su relación con los demás colaboradores de su departamento es buena?
4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios y adecuados para trabajar en su departamento?
5. ¿Cuál cree usted que se podría mejorar el sistema de despacho de la empresa?
6. ¿Considera usted necesario tener que capacitar al personal de la empresa para el despacho y la distribución del producto?

Anexo 2. Modelo de Entrevista a Clientes.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Clientes de la empresa Hasanrita S.A

1. ¿Cuál fue la razón que lo motivo a hacer negocios con esta empresa?
2. ¿La empresa cumple con el contrato en tiempos y especificaciones establecidos?
3. ¿Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de su agrado?
4. ¿En qué áreas de la empresa considera usted necesaria una mejoría?
5. ¿recomendaría usted esta compañía a otros clientes?

Anexo 3. Modelo de Entrevista a expertos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Modelo de Entrevista a Expertos.

1. ¿para usted, que parámetros deberían cumplirse para considerar calidad en el producto?
2. ¿Cuáles deberían ser las condiciones óptimas para tener una producción aceptable de exportación?
3. ¿Dada a su experiencia, qué tipo de capacitación cree necesaria para el personal de esta empresa para el area de despacho?
4. ¿Considera usted importante el diseño de los procesos para mejorar el area de despachos y por ende la fluidez de los pedidos?
5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones al momento de levantar procesos?

Anexo 4. Modelo Entrevista Personal Operativo.

1. Objetivo General

Conseguir que la empresa pueda aplicar estrategias para que los clientes internos y externos satisfagan sus expectativas, con el principal objetivo de que la organización tenga un buen posicionamiento y sea más competitiva en las actividades que realice y en el producto que les ofrece a sus clientes.

2. Objetivos específicos

- Desarrollar un manual que sea de fácil comprensión y acceso para que los funcionarios tengan la facilidad de conocer del mismo, con el fin de que les sea permitido conocer los procesos de distribución y despacho.
- Saber escuchar a los clientes de la organización, internos y externos para poder identificar rápidamente las necesidades que no están siendo satisfechas.
- Capacitar al personal, de manera que se mejoren en sus actividades dentro del proceso-
- Especializar al capital humano de la empresa, con el fin de que sea más competitivo y sepa responder correctamente cuando la ocasión lo amerite.
- Facilitar la evaluación y el control del proceso de despacho y distribución del producto y la comprensión del mismo para la organización.

3. Normas generales

3.1. Normas Generales de Higiene

- Los empleados deben usar delantales, gorros, cubre cabellos guantes y mascarillas.
- La ropa de trabajo siempre debe estar limpia.
- Desinfectarse los calzados antes de entrar al área de trabajo.
- Hay que usar botas o zapatos cerrados.
- No se acepta el uso de cabellos sueltos.

- Antes de comenzar el trabajo hay que lavarse las manos. Lo mismo debe hacerse cada vez que se reinicia el trabajo, después de cualquier interrupción, si sale del área de empaque.
- Nunca deberá salir del área de trabajo con el delantal puesto. Antes de salir hay que quitárselo y ponérselo al reentrar.
- Se prohíbe comer o fumar en el área de trabajo, así como masticar chicles.
- Ningún empleado está autorizado a realizar una labor diferente a la que se le asignó.
- Las áreas de recepción y de trabajo deben estar siempre limpias, tanto al inicio como al final de la jornada.
- Disponer de zafacones con tapas para coleccionar los desperdicios dejados por la limpieza y clasificación del producto.
- El producto rechazado debe ser separado del resto.

3.2. Normas Generales de Seguridad

- Desinfectarse los calzados antes de entrar al área de trabajo.
- Ningún empleado está autorizado a realizar una labor diferente a la que le asignó el supervisor.
- Los operadores de las maquinarias deberán ser precavidos en el desempeño de sus funciones.
- No es permitido el uso de aretes, peinetas, guillos, anillos, pulseras, prendedores, y cualquier otra prenda que pudiera causar daños a las piñas.
- Los operadores deberán usar casco protector, botas y guantes apropiados para el trabajo que realizan.
- No se permite ninguna persona ajena al personal laboral, en el área de trabajo, sin autorización.

- Se prohíbe la presencia de niños en el área de trabajo, sin excepción.
- Limpiar y chequear la maquinaria antes de iniciar la jornada de trabajo.
- Apagar la maquinaria cuando termine de trabajar.
- Dejar la maquinaria libre de polvo, escorias o grasas.
- Si se usa cualquier herramienta, debe esterilizarse antes de cada jornada de trabajo.

3.3. Normas Generales Aplicada para los Visitantes

- No entrar al área de trabajo sin autorización.
- Sí es autorizado a pasar debe ponerse un delantal y cubrirse la cabeza.
- Debe desinfectarse los calzados antes de entrar.
- Debe lavarse las manos.
- No tocar nada a menos que sea necesario.
- Si se le ofrece algún producto para su consumo en la empresa, deberá hacer uso del mismo en el área del comedor.
- Respetar las normas generales de la empacadora.

4. Salud y Capacitación de los trabajadores

4.1. Educación y capacitación.

La capacitación es una actividad continua y permanente que debe realizarse en la empresa, dirigida a todo el personal, ya sean permanentes o temporales, incluyendo los de nuevo ingreso, porque facilita la identificación de los mismos con el manejo de todas las actividades que se realizan, cumpliéndose así con las buenas prácticas de manejo, empaque, distribución y despacho. Entre los temas que deben ser tratados a los trabajadores en la capacitación, se incluyen:

- Buenas prácticas de higiene personal.
- Limpieza y desinfección de la planta empacadora.

- Inocuidad alimentaria.
- Registros de las actividades que se realizan en la empacadora.
- Control de plagas.
- Peligros físicos, químicos y biológicos.

Los trabajadores deben recibir capacitación cada seis (6) meses y deberán proveerse de un certificado de participación, para dejar evidencia de que esa tarea se cumple en la empacadora y cumpliendo así con uno de los requisitos necesarios de capacitación.

Antes de implementar un programa de capacitación, hay que conocer el nivel educativo de los trabajadores, con la finalidad de que el facilitador/a use un lenguaje apropiado a los participantes, para lograr que el mensaje sea fácilmente asimilado. La persona que sea contratada para la capacitación debe tener conocimiento y buen dominio de los temas a tratar y facilidad de comunicación.

El supervisor/a debe ser eficiente y activo para lograr que los trabajadores apliquen los conocimientos adquiridos durante la jornada de entrenamientos, para que contribuyan a mejorar la calidad e inocuidad de las frutas durante la manipulación de las mismas, al tiempo que se identifiquen con las responsabilidades de la empresa.

En la organización deben existir carteles conteniendo las actividades de capacitación más importantes, de modo que los empleados la estén leyendo continuamente y se familiaricen con ellas.

4.2.Salud de los trabajadores.

Es importante asegurarse de que todo el personal involucrado directamente en el proceso operativo de la empacadora mantenga buenas prácticas sanitarias mientras estén manipulando el producto, de manera que pueda evitarse que el mismo sea contaminado. Una práctica indicativa de salubridad debe comenzar con el lavado de manos antes y después de entrar y reentrar al área de trabajo.

Para garantizar un buen nivel de salud, los trabajadores deben poseer un certificado otorgado por un hospital, centro o subcentro del Ministerio de Salud Pública, el cual debe ser renovado por lo menos una vez al año.

El supervisor encargado debe tener conocimiento para detectar cuando un empleado presenta algunos de los síntomas más evidentes de las enfermedades infecciosas, respiratorias, y gastrointestinales, de modo que el mismo sea separado de la actividad que realiza, dependiendo de la gravedad de la enfermedad. A los trabajadores se les impedirá el contacto con las frutas, superficie, utensilios o equipos cuando presenten heridas, llagas, o algún síntoma de cualquier enfermedad contagiosa que pueda ser causa de contaminación.

En la empresa deberá existir una relación de los teléfonos de emergencia de las principales instituciones de socorro en la zona, en caso de que ocurra cualquier situación de riesgo. Dicha relación debe estar colocada en un lugar visible y de fácil acceso.

Los trabajadores deben tener la suficiente confianza para comunicarle a su superior inmediato cualquier síntoma de enfermedad, de manera que sea trasladado a un centro de salud para que sea tratado.

Dentro de las consideraciones de higiene personal se encuentran las siguientes:

1. Las cortadas pequeñas deben lavarse minuciosamente, cubrirse con material de primeros auxilios y protegerse con guantes de hule y el afectado trasladado a un área donde no esté en contacto con el producto.
2. Los trabajadores deben usar vestimenta limpia, debidamente diseñada y acorde con el trabajo que realizan. La vestimenta debe no quedarles floja o con partes colgantes, tampoco deberá estar rota. El cambio diario de uniforme de servicio es la manera más efectiva de asegurarse de que cada trabajador viste ropa limpia y sanitaria.

3. Las manos deben lavarse a menudo, utilizando lavaderos debidamente mantenidos, especialmente: antes de iniciar el trabajo diario, después de cada visita a los sanitarios o limpiarse la nariz, después de ausentarse de la estación de trabajo, descansos, almuerzo, después de manejar materiales no procesados sucios o dar servicio a cualquier equipo y después de recoger objetos del piso.
4. Las prendas tales como: relojes, aretes colgantes, anillos, guillos, peinetas, etc. deben ser removidos antes de entrar al área de empaque.
5. Es obligatorio cubrirse el cabello con redecillas en el área de manejo de frutas.
6. También hay que evitar el uso de cualquier objeto punzo-cortante, a menos que sea necesario para realizar cualquier actividad en la empresa.

4.3.Control de plagas.

Todos los animales, incluyendo los mamíferos, pájaros, reptiles e insectos pueden convertirse en fuente de contaminación de frutas porque pueden tener o transmitir una variedad de organismos patógenos, como la salmonella. Los problemas presentados por las plagas pueden reducirse al mínimo si se toman las precauciones correspondientes.

Se deberá establecer y aplicar un programa de control de plagas dentro y fuera de las instalaciones, con el fin de reducir el peligro de contaminación, incluyendo áreas de almacén, comedores, oficinas o en todo lugar donde se puedan esconder las plagas. La presencia de plagas dentro del empaque es un indicador de alto riesgo de contaminación. En el interior del empaque no se deben utilizar rodenticidas químicos. Se deben utilizar trampas eléctricas o de laberinto que tienen en su interior un adherente para atrapar las ratas y roedores, así como también ratoneras y pega-pega.

Todas las instalaciones del área de empaque deben ser inspeccionadas periódicamente para determinar si hay indicios de plagas o contaminación por animales. Así mismo, hay que

reducir la presencia de aguas encharcadas y desperdicios de alimentos para no atraer plagas. Deben eliminarse los lugares que puedan anidar o esconderse las mismas.

El lugar o el área de empaque debe ser mantenido en buen estado higiénico y sanitario. El terreno de las inmediaciones de toda el área debe mantenerse libre de desechos, desperdicios, malezas y basuras. El pasto debe mantenerse cortado para que no sirva de escondite y alimento a reptiles, roedores y otras plagas.

Debe limpiarse diariamente el lugar para retirar los restos de las piñas, así como las frutas desechadas. Del mismo modo, retirar todos los artículos innecesarios, incluyendo equipos en desuso para evitar la presencia de roedores y la proliferación de ciertas plagas.

Deben llevarse registros de control de plagas, para tener un manejo de las fechas de inspección, los informes respectivos y los pasos que se tomen para resolver cualquier problema ocasionado por las mismas. Existen tres tipos de plagas que se pueden presentar dentro de la empresa y sus alrededores, las cuales son: insectos, aves y roedores.

El manejo y control de estas plagas se realiza por dos medios diferentes: control químico y control mecánico o cultural. El control cultural consiste en eliminar alimentos, agua y refugios, además de mantener la empacadora completamente limpia y aseada, libre de desechos y contaminantes.

El control químico de estas plagas consiste en asperjar semanalmente la empacadora con insecticidas de contacto, cuyo efecto desaparece después de seis (6) horas de ser aplicados, lo que garantiza que no dejan residuos. Las aplicaciones deberán realizarse después de terminar la jornada de trabajo, especialmente en horas de la noche, y tendrá que ser dirigida por un profesional del área para evitar contratiempos.

4.3.1. Limpieza y desinfección

El objetivo del proceso de limpieza es el de remover los desperdicios de la suciedad, para que así los desinfectantes puedan destruir los microorganismos en la superficie de contacto del equipo y en la planta misma.

Los procedimientos de limpieza deberán hacerse consecutivamente, tomando en consideración que la labor se realice de arriba hacia abajo. Esto evitará que el agua utilizada en la limpieza salpique el área que ya ha sido lavada. De esa manera los pisos y drenajes serán los últimos en ser limpios.

Es importante que todas las operaciones de limpieza en las diferentes áreas sean realizadas a tiempo, para que todos los pasos en la desinfección se cumplan satisfactoriamente.

El uso de productos químicos en la limpieza debe ser tratado con sumo cuidado. Familiarícese con el contenido o instrucciones de la etiqueta del producto que se esté manejando. Esto es: abrir, cerrar, mezclar, cargar o aplicar concentraciones de las soluciones de estos productos.

Siga correctamente las instrucciones de mezcla recomendadas en la etiqueta. El personal debe protegerse cuando use materiales químicos, así como las frutas, el equipo y los materiales de empaque.

4.4. Proceso de buenas prácticas de manejo y empaque del producto.

4.4.1. Condiciones generales del área de empaque.

El área de empaque debe mantenerse en condiciones óptimas para evitar el peligro de contaminación del producto por agentes microbiológicos y daños físicos, durante todo el proceso de manipulación de las frutas a ser empacadas, para lo cual deben tomarse las previsiones siguientes:

- Las instalaciones deben construirse con materiales que permitan su mantenimiento, limpieza y desinfección, y se evite el desprendimiento de partículas.

- Las instalaciones deben estar libres de basura, desechos de cosecha, desperdicios y maquinarias en desuso.
- Debe construirse un drenaje de aguas residuales generadas durante el proceso de empaque, para evitar encharcamiento y escorrentía en la empacadora.
- Las puertas tendrán un dispositivo de cierre automático y cortinas en tiras de material plástico grueso, para evitar la penetración de agentes nocivos en el área de empaque.
- En la puerta principal de entrada habrá una colcha con solución desinfectante (pediluvio o pileta) para que toda persona que penetre al área de empaque se desinfecte sus calzados. Asimismo habrá un lavamanos con agua, jabón y toalla desechable para que los visitantes y empleados laven sus manos cuantas veces salgan y entren al área de empaque.
- Evitar el acceso y anidamiento de plagas, así como evitar la existencia de malezas en el área circundante.
- Reducir a su mínima expresión el polvo y otros contaminantes transportados por el viento.
- Evitar la entrada de animales domésticos como perros, gatos y aves, al área de empaque, para que las frutas no entren en contacto con estiércol o heces de animales.
- Los insumos como aditivos, combustibles, fertilizantes, plaguicidas y materiales de limpieza y desinfección deben mantenerse apartados del área de empaque.
- Establecer un flujo en un solo sentido que evite que las frutas limpias, clasificadas y lavadas se contaminen con las demás.
- Realizar periódicamente aplicaciones de insecticidas de contacto dentro y fuera de la planta empacadora como medida de prevención, siempre que no haya personal dentro de las instalaciones.

- Se debe disponer de mesas de inspección con iluminación adecuada para realizar la inspección fitosanitaria.
- El equipo utilizado para estar en contacto con las piñas debe ser de acero inoxidable o cualquier otro material que pueda limpiarse y mantenerse lo más higiénico posible.
- El sistema de luces debe estar protegido, para evitar que caiga vidrios en la línea de empaque, en caso de que haya rotura o desprendimiento de una bombilla.

4.4.2. Área de recepción.

Al llegar la fruta a la empacadora desde el campo, se registra la cantidad recibida, la finca y el lote. De igual manera, el nombre del conductor y la persona responsable de recibir la carga, quien se asegura que llegan libres de tierra o lodo y materias extrañas.

Esta sección merece una atención especial, en el sentido de que deberá mantenerse completamente higiénica, libre de desperdicios, desechos, basura, y cualquier sustancia o material que pueda constituirse en albergue de plagas, de origen animal o vegetal. En el área de recepción, como en todas las áreas de la empacadora, no se permite comer, masticar chicles ni fumar. Tampoco se permite el uso de cualquier tipo de prenda que causen daños físicos a las frutas. De igual modo, los operarios ameritan el uso de delantales y gorros para cubrir los cabellos. Asimismo, deberán usar zapatos cerrados y ropa limpia apropiada para el trabajo que están realizando.

No se permite la presencia de ningún tipo de animal doméstico, porque pueden ser vectores de bacterias que contaminan las frutas, provocando graves trastornos a la salud humana, después de ser consumidas.

El Encargado de la empacadora deberá llevar un control de las frutas que ingresan a la planta, con fines de rastreabilidad, para lo cual registrará las actividades diariamente.

4.4.3. Selección y limpieza de las frutas.

Una vez que la fruta ingresa, se procede a la selección y limpieza de las mismas. En esta etapa se detectan los peligros de daños físicos. Los parámetros de selección consisten en separar todas aquellas frutas que presenten deformaciones, color inapropiado o cualquier tipo de daño que le reste valor y calidad. Las mismas se comercializan en el mercado local, siempre que no presenten daños o lesiones provocados por animales o insectos, o cualquier causa que le reste calidad comercial a la fruta.

La limpieza consiste en erradicar todas las brácteas que se segregan alrededor del pedúnculo, así como reducir el tamaño de la corona (cuando es excesivamente grande), para facilitar el empaque y eliminar cualquier sustancia extraña que pudiese aparecer en las frutas. Los desperdicios se sacan del área después que termina la jornada de trabajo.

4.4.4. Lavado y desinfección.

En este proceso las frutas se sumergen en una tina con agua clorinada, a una concentración de 50 a 200 ppm, dependiendo del grado de suciedad que tengan las frutas, y jabón orgánico (no necesario) con efecto fungistático, con una duración de 1 a 2 minutos. La finalidad de este proceso es evitar y controlar los peligros biológicos.

Uso y calidad del agua de lavado de las frutas Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) relativas al agua utilizada para los alimentos, y las superficies que entran en contacto con los mismos en las áreas de trabajo, deben realizar la documentación de la calidad del agua para determinar coliformes totales, coliformes fecales, E. coli y E. coli H: 0157. El contacto entre el agua y las frutas durante las actividades de manejo, es generalmente intenso. El agua es un medio para reducir la contaminación, pero también puede causarla de forma directa o indirecta, dependiendo del uso y manejo que se haga de la misma.

Ocasionalmente se pueden disminuir riesgos de contaminación al lavar las frutas con agua que contenga agentes surfactantes o humectantes, y luego volver a lavarlas o enjuagarlas

con agua limpia. Sin embargo, a mayor contacto entre el agua y la fruta, mayor es la probabilidad de contaminación.

Los tratamientos de lavado por aspersión presentan menos posibilidad de diseminar contaminación microbiana, comparado con el lavado por inmersión. Cualquiera que sea el método usado durante el proceso de lavado, se recomienda seguir las buenas prácticas de manejo para mantener niveles apropiados de calidad en el agua.

El cloro se usa normalmente en concentraciones de 50 a 200 partes por millón (ppm) de cloro total, con un periodo de contacto de 1 a 2 minutos. El pH del agua de 6 a 7.5 es el más adecuado para lograr un saneamiento efectivo y causar el menor daño al equipo.

El uso de desinfectantes antimicrobianos en el agua de lavado es de gran utilidad para reducir los microorganismos patógenos en las superficies de las frutas o la acumulación de los mismos en el agua. La eficacia de un desinfectante depende de: su naturaleza física o química, las condiciones del tratamiento, la resistencia de los microorganismos patógenos y la naturaleza de la superficie de las frutas. Generalmente el cloro es el agente antimicrobiano más utilizado, aunque también se han realizado investigaciones con el uso de dióxido de cloro, fosfato trisódico y ozono.

La limpieza en seco, mediante cepillado, raspado o soplado de aire, es una práctica adecuada para el manejo de las frutas, la consistencia de la cáscara lo facilita, en cuyo caso es menester desinfectar periódicamente el equipo utilizado para tal fin, para prevenir la posibilidad de contaminación indirecta.

4.4.5. Lavado a presión.

Después que las frutas se extraen de la tina, se procede a cepillar el área del pedúnculo con el propósito de eliminar las cochinillas que sobrevivieron al cloro, durante el lavado, y cualquier insecto vivo que pudiese aparecer. A seguidas se lavan a presión para eliminar tanto

el residuo de cloro como de impurezas que aún permaneciesen en la fruta y que le hacen perder calidad. En esta etapa se manejan y controlan los riesgos microbiológicos.

4.4.6. Secado.

Es el proceso mediante el cual se aumenta la vida útil de la fruta, ya que puede durar mayor cantidad de tiempo sin perder sus cualidades organolépticas, porque la cera evita la transpiración de la fruta y detiene el proceso de maduración.

Después del encerado la fruta pasa por el secador, el cual elimina el exceso de humedad y sella la cera a las paredes de la misma, dándole mayor apariencia y aumentando su calidad.

4.4.7. Clasificación y empaque.

Ya la fruta está lista para ser empacada. Para esto es transportada en una banda hasta el empacador o empacadora, quien las clasifica atendiendo al tamaño y grado de madurez, previo a colocarlas en las cajas. El tamaño de las frutas determina la cantidad que pudiese llevar la caja, ya que el peso de cada una (las cajas) oscila entre los 10 y los 12 kilogramos aproximadamente, independientemente de la cantidad de bananas que contenga. De esa manera, las cajas llevarán desde 4 hasta 10 frutas dependiendo de su tamaño, y de la demanda del cliente.

4.4.8. Etiquetado.

Este procedimiento garantiza la trazabilidad de las frutas, ya que cada una lleva una etiqueta, donde están indicadas todas las informaciones relativas al exportador, de manera que cualquier no conformidad, pueda ser satisfecha en el menor tiempo posible. La etiqueta deberá contener: país de origen, exportador, país de destino, importador, nombre del producto, No. del lote, medio de transporte (aéreo o marítimo) y fecha.

4.4.9. Paletizado o embalaje.

El Paletizado o embalaje es la última etapa del empaque, constituyéndose en una de las actividades más importantes y delicadas que conlleva la exportación de frutas frescas, ya que

se pretende lograr que las frutas lleguen al consumidor final en condiciones óptimas de consumo.

El concepto básico de embalaje es el de carga unitaria o unitarización, cuyo propósito es la agrupación de productos debidamente embalados e inmovilizados sobre una paleta, de tal manera que permitan manipularse dentro de la distribución física como una sola unidad de carga con optimización de todos los recursos.

Para unitarizar la carga es conveniente utilizar malla plástica o película stretch y esquineros protectores en cartón, en madera o en plástico. Luego se debe sujetar toda la unidad con abrazadera metálica o plástica con sus respectivas grapas del mismo material.

La unitarización permite reducir los tiempos al agilizar la carga y descarga de las frutas con el equipo apropiado, hace eficiente las operaciones en el centro de distribución y reduce la posibilidad de pérdidas por cualquier razón.

Las dimensiones del embalaje dependerán del medio de transporte a utilizar:

- Vía aérea 1.2 x .08 x 1.65 mts.
- Vía terrestre o marítima 1.2 x 1.0 x 2.05 mts.

Un embalaje o paleta deberá contener entre 65 a 70 cajas, lo que es lo mismo 13 a 14 filas de cinco cajas. La altura de la base de la paleta deberá ser de 70 mms., para permitir la manipulación por la uña del montacargas.

Las paletas deben colocarse a una distancia de 30 cms. de las paredes y establecer espaciamientos entre sí, para facilitar la limpieza y el control de plagas.

Cada embalaje llevará una etiqueta en un lugar visible conteniendo las informaciones correspondientes a la identificación de la empresa exportadora, el país de destino y la compañía que recibirá las piñas. También se incluirá la rastreabilidad de las mismas en caso de reclamación. Se indicará, además: variedad de las piñas, cantidad de cajas y calibre de las frutas.

4.4.10. Almacenamiento en frío.

El objetivo del almacenamiento en frío es reducir la temperatura de la fruta hasta alcanzar la temperatura óptima, con el fin de aumentar su vida útil comercial, permitiendo que las frutas puedan permanecer el tiempo necesario hasta llegar a su destino, sin presentar pérdida de calidad.

El cuarto frío resguarda las frutas hasta el momento de su despacho al puerto o aeropuerto. Las condiciones óptimas para el almacenamiento y transporte de la fruta son 85 a 90% de humedad relativa, a una temperatura de 7 a 12 °C.

Es necesario acomodar adecuadamente las cajas en las paletas, de manera que coincidan los agujeros del fondo de las cajas con los de la tarima y colocar las paletas dentro del cuarto frío con las ventanas de aireación expuestas al flujo del aire, esto reduce el tiempo necesario para alcanzar la temperatura idónea de almacenamiento. Cada tarima debe tener una cantidad de 65 a 70 cajas cuando la vía de transporte es marítima.

Debe existir revisión constante de la capacidad de refrigeración instalada, para que se ajuste a la cantidad de paletas que se empacan y al tiempo de enfriamiento disponible.

Es importante revisar constantemente la temperatura interna de la piña almacenada para evitar que se envíe con temperatura alta y se presenten problemas de sobre maduración, deterioro del producto y rechazo del mismo al llegar a su destino final.

4.4.11. Transporte.

Cuando la carga sea enviada vía marítima, el transporte de las frutas se realiza desde la empacadora al puerto salida, en contenedores refrigerados, los cuales deben ser revisados antes del llenado, para asegurarse que estén completamente limpios para evitar contaminación cruzada a las frutas. Las cajas de empaque carecen de tapas para facilitar la circulación del aire entre las mismas y a través de las frutas. Si la carga es enviada vía aérea, el transporte de las frutas se realiza en camiones refrigerados desde la empacadora hasta el aeropuerto de salida.

Los mismos deben ser revisados para asegurarse que estén libres de contaminación. En este caso, las cajas de empaque deben tener tapas.

El despacho desde la empacadora debe coincidir con la salida del barco o avión en que la fruta será trasladada a su destino final, de manera que el tiempo de espera en el lugar de salida sea mínimo.

La rastreabilidad de las frutas se puede controlar mediante el uso de un dispositivo que registre los códigos de barras de las paletas, indicando origen y destino de las frutas.

En el momento en que se tenga que despachar frutas, el área de despacho debe estar entre 7 y 8°C, al igual que los contenedores o furgones, para evitar condensaciones que pueden provocar el desarrollo de hongos y bacterias.

Los encargados de despacho deben velar que la limpieza y temperatura de los contenedores y furgones sea la adecuada para el envío de la fruta a los puertos o aeropuertos.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana** con C.C: # **1207687979** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **12 de Marzo de 2018**

f. _____

Nombre: **Erazo Salvador, Jocelyn Ariana**

C.C:1207687979



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Palacios Cordero, Katherine Micaela**, con C.C: # **0705375657** autora del trabajo de titulación: **Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **12 de Marzo de 2018**

f. _____

Nombre: **Palacios Cordero, Katherine Micaela**

C.C: **0705375657**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso de despacho y distribución de la empresa Hasanrita S.A dedicada a la producción de banano en la ciudad de Machala.	
AUTOR(ES)	Erazo Salvador, Jocelyn Ariana Palacios Cordero, Katherine Micaela	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Kleber Espinoza F. Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	
CARRERA:	Administración de Empresas	
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de Marzo de 2018	No. DE PÁGINAS: 124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística y transporte, Administración de procesos, Operaciones	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Proceso, Productividad, Eficiencia, Despacho y Distribución.	
RESUMEN/ABSTRACT (176 palabras): El presente trabajo de investigación tiene como finalidad utilizar las herramientas adquiridas a lo largo del periodo universitario, además de la definición y el mejoramiento de los procesos de despacho y distribución de la empresa Hasanrita, la cual no contaba con un levantamiento de procesos, generando problemas las operaciones mencionadas, provocando demoras, mal uso de recursos y por ende insatisfacción del cliente al no cumplirse con los tiempos planteados. El trabajo de Investigación propone definir por medio de varios análisis, entrevistas y estudios en el campo un proceso integral y que contemple la mejora continua con indicadores de gestión, aumento de la productividad mediante la propuesta de instrumentos que automaticen las operaciones, tales como maquinarias y equipos apropiados, además de la adopción de un software y capacitación al talento humano para así alcanzar mejores resultados, aumentando en el corto plazo la productividad de la empresa esperando que el proceso propuesto implique 302 minutos en relación al actual que tarda 569 min, traduciéndose en el largo plazo en un incremento de la rentabilidad con proyecciones financieras favorables.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9 94094797 +593-9 89472636	E-mail: mika_2493@hotmail.com E-mail: joselyn_erazo@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Paola Alexandra Traverso Holguín Teléfono: +593-9-999406190 E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		