

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en
la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive**

AUTORA:

Castro Gálvez, Cindy Estefanía

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

9 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Castro Gálvez, Cindy Estefanía**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Cevallos Hurtado, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Castro Gálvez, Cindy Estefanía**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Castro Gálvez, Cindy Estefanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Gálvez, Cindy Estefanía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Castro Gálvez, Cindy Estefanía



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

URKUND

Documento [Castro Gálvez Cindy Estefanía_FINAL.docx](#) (D55112765)
Presentado 2019-08-29 09:37 (-05:00)
Presentado por jessica.matute@cu.ucsg.edu.ec
Recibido jessica.matute.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje Castro Gálvez Cindy Estefanía_FINAL [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 68 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

100% #1 Activo

Facultad General de Ciencias Económicas y Administrativas - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Carrera de Gestión Empresarial Internacional - Portada

TEMA: Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive

AUTORA: Castro Gálvez, Cindy Estefanía

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 27 de agosto del 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Mater que siempre me han guiado durante todos estos años de mi carrera, por bendecirme tanto a lo largo de este proceso.

A mi familia y amigos, por todo su apoyo incondicional hacia mí para cumplir este gran logro.

A mi tutora Mgs. Jessica Matute, quien fue la mejor guía para poder realizar este proyecto.

A mi querida empresa Colgate-Palmolive, quienes me dieron la apertura para la realización de este proyecto, en el que tuve un gran crecimiento en lo personal y en lo profesional.

DEDICATORIA

A Dios y a la Mater, quienes ha sido mi pilares fundamentales durante toda mi carrera universitaria.

A mis padres, quienes se esforzaron y me brindaron su amor y apoyo incondicional a lo largo de esta etapa, y que, a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino, siempre estuvieron acompañándome.

A mi hermana, quien me apoyó en todo momento y me motivó a nunca rendirme, y a perseverar para alcanzar esta meta.

A mis familiares y amigos, quienes siempre creyeron en mi y que celebran cada logro mío como si fuera propio.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. GABRIELA ELIZABETH CEVALLOS HURTADO, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

ING. CYNTHIA LIZBETH ROMÁN BERMEO, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

ING. FERNANDO ANDRÉS PAREDES ALCÍVAR MGS.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Castro Gálvez, Cindy Estefanía

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	3
Contextualización del Problema	3
Pregunta de Investigación	6
Justificación.....	6
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Delimitaciones	8
Limitaciones	9
Capítulo 1. Marco Contextual	10
Marco Teórico	10
El entorno empresarial.....	10
La logística.....	11
La cadena de suministro.....	12
La cadena logística.....	20
Los procesos.	24
Marco Conceptual	31
Cadena de abastecimiento.....	31
Logística.	32
Rentabilidad.....	33
Plan de Mejora.....	33
Marco Referencial	34
Marco Legal.....	36

Importación de productos hacia el Ecuador.....	36
Impuestos a las importaciones.	37
Normativa sanitaria para productos de higiene.....	37
Capítulo 2. Análisis Situacional.....	38
Antecedentes de la Empresa Colgate-Palmolive	38
Historia.....	38
Misión.	40
Visión.....	40
Valores.....	40
Organigrama de Colgate-Palmolive del Ecuador SAIC.....	41
Análisis del entorno de la empresa.	42
Análisis de las factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) de Colgate-Palmolive.	42
Conclusiones de los resultados de la matriz PESTEL.....	47
Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER	48
Rivalidad entre nuevos competidores.....	48
Poder de negociación de los clientes.	48
Poder de negociación de los proveedores.....	49
Rivalidad entre competidores actuales.	50
Amenaza de productos sustitutos.....	50
Conclusiones del análisis Porter.....	51
Análisis De las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa Colgate-Palmolive	51
Conclusiones de la matriz FODA.....	52
Análisis EFE – EFI	52
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).	52

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	54
Conclusiones de la matriz EFE – EFI.	56
Organigrama y Descripción de Funciones el Área de Customer Service and Logistics	56
Gerente general.....	58
Analistas de customer service.	58
Seguridad (EOHS).....	58
Regulatorio y control de calidad.....	59
Supervisor logístico.	59
Auxiliar administrativo de logística.....	59
Pasante de logística.	59
Supervisor de bodega de producto terminado.	60
Auxiliares administrativos de bodega de producto terminado.....	60
Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Área de Customer Service and Logistics.	60
Análisis de procesos	61
Proceso de gestión del inventario.....	63
Proceso de envío final de productos.....	67
Conclusiones de los procesos.	71
Capítulo 3. Metodología de la investigación	72
Diseño de investigación	72
Enfoque de la investigación.	72
Métodos de investigación.	73
Tipo de investigación.	74
Herramientas e instrumentos de recolección de datos.	75
Población y muestra	76

Análisis de la entrevista.	77
Análisis de la observación directa.....	79
Conclusión de la información analizada.	83
Capítulo 4. Propuesta de mejora	84
Justificación de la propuesta	84
Objetivos de la propuesta.....	84
Objetivo general.....	84
Objetivos específicos.....	84
Desarrollo de la propuesta.....	85
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS	103
APÉNDICES	107

Lista de tablas

Tabla 1 Participación de las Marcas en las Importaciones de Productos de Colgate – Palmolive	5
Tabla 2. Evolución histórica de la gestión por procesos 1/2	26
Tabla 3. Evolución histórica de la gestión por procesos 2/2	27
Tabla 4 Riesgos políticos.....	44
Tabla 5 Riesgos económicos.....	45
Tabla 6. Riesgos sociales	45
Tabla 7 Riesgos tecnológicos	46
Tabla 8. Riesgos ecológicos	46
Tabla 9 Riesgos legales.....	47
Tabla 10. Rivalidad entre Nuevos Competidores.....	48
Tabla 11. Poder de Negociación de los Clientes	49
Tabla 12. Poder de Negociación de los Proveedores.	49
Tabla 13. Rivalidad entre Competidores Actuales	50
Tabla 14. Amenaza de Productos Sustitutos.	50
Tabla 15. Análisis FODA de Colgate – Palmolive	51
Tabla 16 Análisis EFI	54
Tabla 17. Análisis EFE.....	55
Tabla 18. Análisis Foda del Área de Customer Service and Logistics.....	61
Tabla 19. Salario considerado para el cálculo de las horas hombre.....	64
Tabla 20. Cálculo de costo por minutos.....	64
Tabla 21. Tiempos y horas hombre del proceso de gestión del inventario ..	66
Tabla 22. Proceso de envío final de productos.....	70
Tabla 23. Población	76
Tabla 24. Matriz de resultados de las entrevistas	78
Tabla 25. Tiempos reales del proceso de gestión del inventario	80

Tabla 26. Tiempos reales del proceso de envío final de productos	81
Tabla 27. Costos y Tiempos estimados vs reales del proceso de gestión del inventario	82
Tabla 28. Costos y Tiempos estimados vs reales del proceso de gestión del	82
Tabla 29. Subproceso de facturación actual	87
Tabla 30. Costeo del proceso propuesto	90
Tabla 31. Ahorro – beneficio para la empresa	90
Tabla 32. Análisis del escenario	91
Tabla 33. Plan de acción	93
Tabla 34. Nómina del Departamento de Talento Humano	95
Tabla 35. Presupuesto de Activos fijos y Suministros.....	95
Tabla 36. Capacitación	96
Tabla 37. Evaluación de desempeño	98
Tabla 38. Presupuesto general de la inversión	99
Tabla 39. Ahorro acumulado en cinco años.....	100

Lista de figuras

Figura 1. Principales países de origen de las importaciones de Colgate – Palmolive. Tomado de: “Plataforma de comercio exterior”, (Veritrade), 2019	6
Figura 2. El trauma del empresario. Tomado de “innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.	11
Figura 3. Objetivos y metas de la logística. Tomado de “Logística comercial internacional”, (Castellano), 2015.....	12
Figura 4. Cadena de suministro. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos”, (Anaya & Polanco), 2007.....	13
Figura 5. Fuerzas competitivas. Tomado de “Ser competitivo”, (Porter), 2009	15
Figura 6. Propuesta de valor de cada empresa frente a la estrategia de operaciones. Tomado de “Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor”, (Caja), 2018.	16
Figura 7. Preguntas fundamentales para establecer la estrategia de un negocio. Tomado de “Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor”, (Caja), 2018.	16
Figura 8. Beneficio económico y valor para el accionista. Tomado de “Transformando la cadena de suministro” (Barquero, Slone, Dittmann, & Mentzer), 2012.....	19
Figura 9. Cadena logística interna. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.	20
Figura 10. Flujo de información para generar stock. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.....	21
Figura 11. Flujo de información para consumir stock. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.....	22
Figura 12. Cadena logística interna. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.	22

Figura 13. Cadena de valor. Tomado de Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing, (Casanovas), 2011.	24
Figura 14. Símbolos utilizados en los procesos	30
Figura 15. La Cadena de Abastecimiento. Tomado de “Manual básico de logística integral” (Inza), 2006.....	32
Figura 16. Organigrama de Colgate-Palmolive Ecuador.....	42
Figura 17. Organigrama del área de Customer Service and Logistics.....	57
Figura 18. Flujo de proceso de gestión de inventario.	63
Figura 19. Flujo de proceso de envío final de productos parte 1	67
Figura 20. Flujo de proceso de envío final de productos parte 2	68
Figura 21. Proceso logístico de distribución	85
Figura 22. Proceso de facturación actual.....	88
Figura 23. Proceso de facturación propuesto	89
Figura 24. Organigrama propuesto para el departamento de talento humano.	94
Figura 25. Personal de Colgate Palmolive	120
Figura 26. Inventario y revisión de procesos y bodega.....	120
Figura 27. Visita al Centro de distribución de Colgate	121
Figura 28. Entrevista.....	121
Figura 29. Observación directa de los procesos.....	122

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de entrevistas	107
Apéndice B. Entrevista al auxiliar administrativo de logística	108
Apéndice C. Entrevista al auxiliar administrativo de Intercompany de bodega	111
Apéndice D. Entrevista al auxiliar administrativo de bodega	114
Apéndice E. Entrevista al supervisor de bodega.....	117
Apéndice F. Fotografías del levantamiento de la información	120

Resumen

La presente investigación denominada “Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive”, se planteó con la finalidad de realizar un análisis de los tiempos empleados en la cadena de abastecimiento y su incidencia en los procesos logísticos de la multinacional importadora Colgate-Palmolive, en donde se aplicó una metodología cualitativa, de campo y bibliográfica documental, en donde se logró determinar los factores que producen retrasos en la distribución de productos, entre los más comunes es la falta de conocimiento en el subproceso de facturación e ingreso de pedidos de los clientes. Además la ausencia de un departamento de Talento humano en Ecuador que pueda monitorear las actividades de los colaboradores y realizar mejoras correspondientes a las problemáticas que se puedan suscitar durante la ejecución de los procesos, principalmente logísticos que afectan directamente a la imagen y ventas de la empresa. Para la elaboración de la propuesta primeramente se realizó una caracterización de los procesos empleados en la cadena de abastecimiento, por medio del cual se obtuvo el promedio estándar y real de los tiempos y variaciones del costo que representan los retrasos al momento de la ejecución de las actividades, validando los datos mediante la observación de cuatro días de trabajo.

Palabras Claves: *cadena de suministro, logística, procesos, Colgate, talento humano*

Abstract

The present investigation called “Analysis of the Supply Chain and its Impact on the Profitability of the Colgate-Palmolive Company”, was raised with the purpose of carrying out an analysis of the times used in the supply chain and its impact on the logistics processes of the multinational importing Colgate-Palmolive, where a qualitative methodology, field and documentary bibliography was applied, where it was possible to determine the factors that produce delays in the distribution of products, among the most common is the lack of knowledge in the thread billing and entry of customer orders. In addition, the absence of a human talent department in Ecuador that can monitor the activities of employees and make improvements corresponding to the problems that may arise during the execution of the processes, mainly logistics that directly affect the image and sales of the company. For the preparation of the proposal, a characterization of the processes used in the supply chain was first carried out, through which the standard and real average of the times and variations of the cost that represent the delays at the time of execution of the processes were obtained. Activities, validating the data by observing four work days. Finally, it was established that not only the billing processes should be changed, but that a comprehensive training of the employees was necessary, for which a plan to improve the management of the supply chain processes was designed based on the results obtained that it considers improvements in the billing thread, the creation of a Human Talent department in Ecuador and the evaluation of staff performance.

Keywords: *supply chain, logistics, processes, Colgate, human talent*

Résumé

La présente enquête intitulée «Analyse de la chaîne logistique et de son impact sur la rentabilité de la société Colgate-Palmolive» a été évoquée dans le but de réaliser une analyse des temps utilisés dans la chaîne logistique et de leur impact sur les processus logistiques. de la multinationale importatrice Colgate-Palmolive, où une bibliographie méthodologique, documentaire et sur le terrain qualitative a été appliquée, permettant de déterminer les facteurs générant des retards dans la distribution des produits, l'un des plus courants étant le manque de connaissances du fil facturation et saisie des commandes des clients. En outre, l'absence de département des ressources humaines en Équateur capable de surveiller les activités des employés et d'apporter les améliorations correspondant aux problèmes pouvant survenir lors de l'exécution des processus, principalement la logistique, affectant directement l'image et les ventes de la société. . Pour la préparation de la proposition, il a d'abord été procédé à une caractérisation des processus utilisés dans la chaîne d'approvisionnement, à l'aide de laquelle ont été obtenues la moyenne et la moyenne réelle des temps et variations du coût qui représentent les retards au moment de l'exécution des processus. Activités, en validant les données en observant quatre jours de travail. Enfin, il a été établi que non seulement les processus de facturation devaient être modifiés, mais également qu'une formation complète des employés était nécessaire. Un plan visant à améliorer la gestion des processus de la chaîne d'approvisionnement a été conçu sur la base des résultats obtenus, selon lui. Amélioration du fil de facturation, création d'un département Humann Talent en Équateur et évaluation des performances du personnel.

Mots-clés: *chaîne d'approvisionnement, logistique, processus, Colgate, talent humain*

Introducción

La logística de una empresa representa hoy en día una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, todo esto es gracias al incremento de nivel de exigencia de los consumidores, así como a los avances tecnológicos de la última década. Las empresas deben entonces buscar métodos más eficientes y planificar y llevar a cabo estrategias que las lleven a ser mucho más productivas a lo largo del proceso dentro de la cadena de abastecimiento (Mora, 2016).

Todo proceso logístico se constituye como la pieza clave en un negocio, puesto que es la etapa final de todo un proceso y que permitirá tener el acercamiento final con el cliente. Muchas veces, el área logística es vista como una sección aislada totalmente de las demás áreas, cuando, por su alto nivel de importancia, es la que unifica todas actividades y procesos por los que tiene que pasar un producto.

Las empresas multinacionales que producen y comercializan productos de consumo masivo, cuentan con diferentes sistemas adaptados a la realidad de cada negocio, ya que varias empresas cuentan con sus propias plantas de producción, lo cual hace más sencillo el flujo de etapas dentro de la cadena de suministro; sin embargo, no todas las multinacionales cuentan con plantas de producción, en la mayoría de los casos, por motivos de ahorro y reducción de costos o falta de capacidad en la infraestructura.

Por esta razón, muchas empresas optan por importar sus productos de otras subsidiarias que, si producen, y cualquier acondicionamiento adicional se realiza con personal de *copacking*.

Antecedentes

Colgate – Palmolive del Ecuador SAIC, es una empresa ubicada en el Km 1 ½ Vía a Daule, la cual cuenta con un edificio administrativo y un centro de distribución. Colgate es una empresa multinacional que produce y comercializa productos de consumo masivo de cuidado oral, personal y del hogar, y está presente en más de una docena de países.

Desde que esta empresa se asentó en el país hasta el año 2006, Colgate contaba con una planta de producción de cremas dentales, jabones y productos para el hogar. Sin embargo, por motivos de reducción de costos, optaron por trabajar como centro de distribución y recibir el producto importado desde otros países de la región que, hasta la actualidad, siguen operando por medio de sus plantas de producción, como lo son Colombia, México y Brasil. Esto trajo muchos beneficios para Colgate, como la reducción de costos en lo que respecta a personal y mantenimiento de máquinas, se pudo reestructurar el espacio de las plantas y se convirtió en una bodega con el espacio bien distribuido para almacenar el producto terminado que llega en los contenedores. Otra gran ventaja que Colgate ganó al optar por no continuar operando con la planta de producción es la mayor facilidad de manejo de los productos dentro de la bodega de producto terminado.

Contextualización del Problema

Hasta el día de hoy, Colgate – Palmolive Ecuador enfrenta un problema de disponibilidad de los productos para la venta, lo cual representa a diario un riesgo de que la competencia se gane el mercado que Colgate, a falta de disponibilidad de inventario apto para la venta, no pueda abarcar. Diariamente, dentro de la operación, se lleva a cabo el proceso de apropiación OOS (*Out Of Stock*), en el cual se asigna producto a cada uno de los clientes de Colgate de acuerdo con la disponibilidad en el inventario

de la bodega. Muchas veces, el producto está disponible físicamente, más no se puede “apropiar” ya que, al no tener las notificaciones sanitarias correspondientes a Ecuador, no puede ser vendido.

El 26 de febrero de 2018, el supervisor de logística llevó a cabo un proyecto de crear una nueva área operativa dentro de la bodega, el cual se llama “*Copacker InHouse*”, brindando muchos beneficios a Colgate, porque se redujeron costos de este servicio, ya que antes se enviaba el producto a *copackers* externos, donde el producto se manipulaba mucho y se exponía a riesgos. Se contrató a nueve personas para que se encargaran de colocar el registro sanitario a los productos que lo requirieran.

El problema se redujo por el hecho de tener la posibilidad de ordenar las urgencias y acondicionar el producto que los clientes pedían por medio de sus órdenes. Sin embargo, aún persiste el problema de la rápida disponibilidad de los productos, lo cual retrasa un poco el proceso de apropiación y armado de viajes, y, como consecuencia, no permite llegar a los clientes a tiempo y el producto no estaría en los puntos de ventas respectivos, o no en su totalidad de acuerdo al pedido de los clientes.

Colgate tiene grandes clientes a nivel nacional: (a) Supermaxi (Corporación La Favorita); y, (b) Mi Comisariato (El Rosado), y ambos son los más exigentes tanto en los tiempos de entrega, como en la calidad y notificaciones sanitarias de los productos. Se han presentado varios escenarios por la falta de stock en algunos productos que necesitan ser acondicionados y que no sólo estos clientes, sino que también el canal de farmacias y el canal indirecto de distribución solicitan.

A pesar de este inconveniente, Colgate – Palmolive tiene muchas fortalezas, puesto es que una de las pocas empresas en el país que se caracteriza por tener una muy buena relación con sus clientes, siempre aceptando sugerencias y ofreciendo productos con el respectivo control de

calidad. En este análisis, se plantea estudiar todo el proceso de la cadena de abastecimiento, y proponer un plan de mejora continua adaptado a la realidad de la empresa, para poder mejorar tiempos y, a la vez, reducir costos de los procesos logísticos que se llevan a cabo diariamente.

La tabla uno que indica la participación de las marcas importadas durante el período 2017 por la empresa Colgate – Palmolive:

Tabla 1

Participación de las Marcas en las Importaciones de Productos de Colgate – Palmolive

Detalle	% Participación
COLGATE	47.34%
SUAVITEL	14.34%
AXION	6.77%
PROTEX	6.47%
FABULOSOKLIN	5.89%
LADY SPEED STICK	4.48%
SPEED STICK	4.19%
SIN MARCA	3.05%
PALMOLIVE NATURALS	2.42%
COLGATE PLAX	1.75%
FABULOSO	0.76%
AJAX	0.68%
PROTEX COMPLETE	0.61%
COLGATE LUMINOUS WHITE	0.39%
MENNEN SPEED STICK	0.30%
KOLYNOS	0.22%
COLGATE PROALIVIO	0.17%
COLGATE LUMINOUS WHITE XD SHINE	0.15%
PLAX	0.02%
TOTAL	100.00%

Adaptado de: "Plataforma de comercio exterior", (Veritrade), 2019

Estos productos provienen principalmente de Colombia en un 72.6% y México en un 10.7%, como se observa en la figura uno:

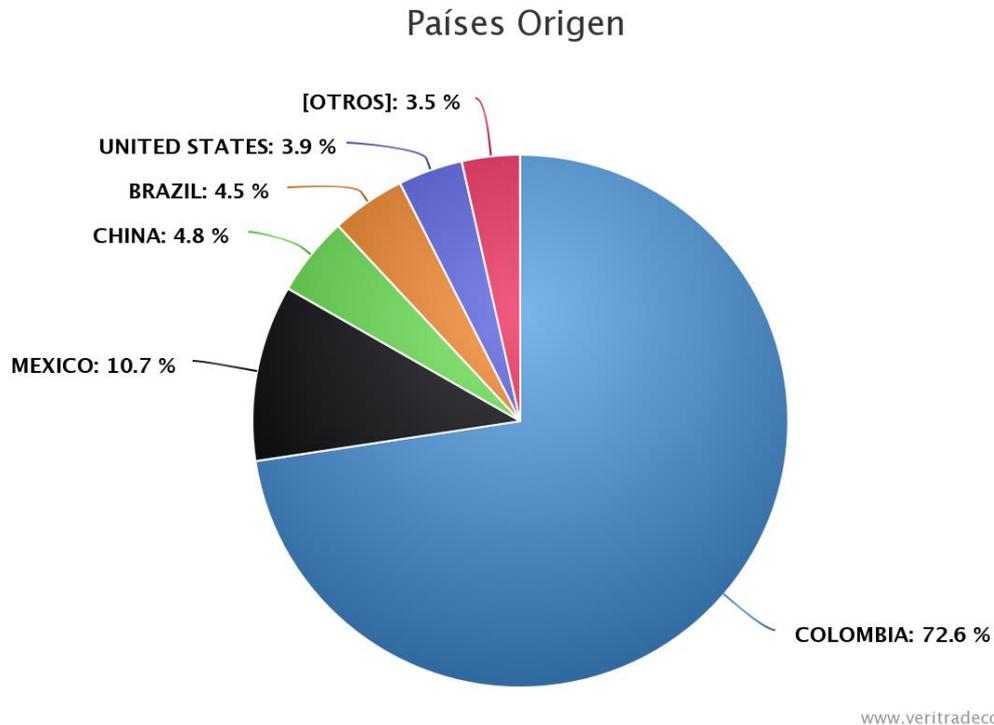


Figura 1. Principales países de origen de las importaciones de Colgate – Palmolive. Tomado de: “Plataforma de comercio exterior”, (Veritrade), 2019

Pregunta de Investigación

Como resultado de la problemática se tiene la siguiente pregunta de investigación:

- ¿La cadena de abastecimiento incide en la rentabilidad de le empresa Colgate-Palmolive?

Justificación

La presente investigación busca recalcar esa importancia y atención que se debe prestar a todo el proceso logístico que involucra a la cadena de abastecimiento de Colgate-Palmolive, para, de esta manera, realizar un análisis de todo este proceso y proponer un plan de mejora continua que

beneficie a la empresa, que le permita reducir costos y mejorar tiempos de entrega.

Colgate-Palmolive es una empresa que tiene la apertura para nuevas ideas innovadoras que ayuden a cumplir como equipo las metas organizacionales de la empresa, y a la vez aportar al crecimiento y desarrollo personal y profesional de sus empleados. Es por esto que se va a llevar a cabo esta investigación, para aportar a la mejora de un proceso logístico de Colgate, el cual podría significar una reducción de costos, así como un mayor nivel de satisfacción al cliente.

En Colgate existe una campaña denominada "*You can make a difference*", en la cual, cualquier empleado está en libertad de presentar propuestas de proyectos para el beneficio común de la compañía, lo cual es un incentivo para cada uno de sus colaboradores que están comprometidos y dispuestos a mejorar algún proceso dentro de la empresa.

Tomando como fuente de inspiración esta iniciativa de Colgate, la cual se resume en proponer ideas diferentes y hacer la diferencia, se desea aportar al crecimiento y mejora de los procesos logísticos de Colgate por medio de este análisis, y, a partir de esta investigación, generar líneas de investigación para aportar al mejor flujo de la cadena de abastecimiento que la empresa mantiene actualmente; e inclusive que sirva de modelo para aportar en otras áreas que así mismo requieran de alguna modificación en sus procesos.

Objetivos

Objetivo general.

Realizar el análisis de los procesos de la cadena de abastecimiento y su incidencia en la rentabilidad de la multinacional importadora Colgate-Palmolive.

Objetivos específicos.

- Determinar los factores relevantes que inciden en los retrasos de la cadena de abastecimiento de la compañía Colgate
- Caracterizar los procesos empleados en la cadena de abastecimiento y aplicación de análisis estadístico.
- Analizar la relación entre variables seleccionadas para el estudio.
- Proponer un plan de mejora de gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento con base en los resultados obtenidos.

Delimitaciones

Este tema se decide llevar a cabo como un análisis de los procesos de la cadena de abastecimiento con el objetivo de elaborar un plan de mejora continua para aportar al área de *Customer Service and Logistics* de Colgate-Palmolive del Ecuador a posicionarse mucho mejor dentro del mercado de productos de consumo masivo a nivel nacional. La empresa Colgate-Palmolive está ubicada en Ecuador, en la provincia del Guayas, Km 16,5 Vía a Daule, en el cantón Daule.

Colgate Palmolive del Ecuador se estableció en el país en 1977, y hasta el año 2006 se dedicaba a fabricar, distribuir y vender productos de tres categorías de consumo: (a) higiene bucal; (b) higiene personal; y (c)

limpieza del hogar. A partir del año 2006, Colgate decide retirarse de la producción, dejando de lado la planta de producción, y convirtiéndose en importador del producto de otras subsidiarias del continente americano. Las marcas que más destacan en el mercado son, por ejemplo: (a) Colgate; (b) Protex; (c) Palmolive; (d) *Speed stick*; (e) Axion; (f) Fabuloso; (g) Suavitel; (h) Ajax; entre otras. De esta investigación, se espera poder llevar a cabo un análisis de los procesos de la cadena de abastecimiento por medio de la recolección de datos sobre la rentabilidad de la empresa, así como de indicadores que nos permitan evidenciar los puntos en los que se pueden mejorar y estructurar estrategias de mejora.

Limitaciones

Dentro de esta investigación se encontraron varias limitaciones al momento de llevarla a cabo, ya que Colgate no cuenta con la declaración de propósito de la empresa completa: como las matrices de los análisis: (a) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); y, (b) el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), lo cual dio lugar al planteo de estos dos puntos, ya que es información de carácter fundamental, de la cual surgen las estrategias que se estructurarán y se aplicarán en el negocio, identificando las fortalezas que distinguen a la empresa, así como los factores externos e internos del entorno que la afectan.

Capítulo 1. Marco Contextual

Marco Teórico

El entorno empresarial.

De acuerdo con Anaya y Polanco (2007) hace más de treinta años, las empresas consideraban que el cliente era el rey de la relación comercial, sin embargo, en la actualidad se reconoce que es el consumidor final quien impone sus preferencias, gustos, hábitos de compra, etc. Es decir, exige características técnicas y de calidad. Por la fuerte competencia que vive el entorno empresarial, se requiere que las entidades innoven continuamente en sus productos y procesos, lo que se convierte en un trauma para el empresario como se observa en la figura dos. Desde el principio, estas actividades han sido fundamental, pues hace años la creación de departamentos de marketing acortó el ciclo de vida de los productos, mientras que la homogenización de la calidad y diseño de productos incentivó la pérdida de fidelidad a la marca porque la decisión de compra se define influenciado por otros aspectos diferenciales del producto (Anaya & Polanco, 2007).

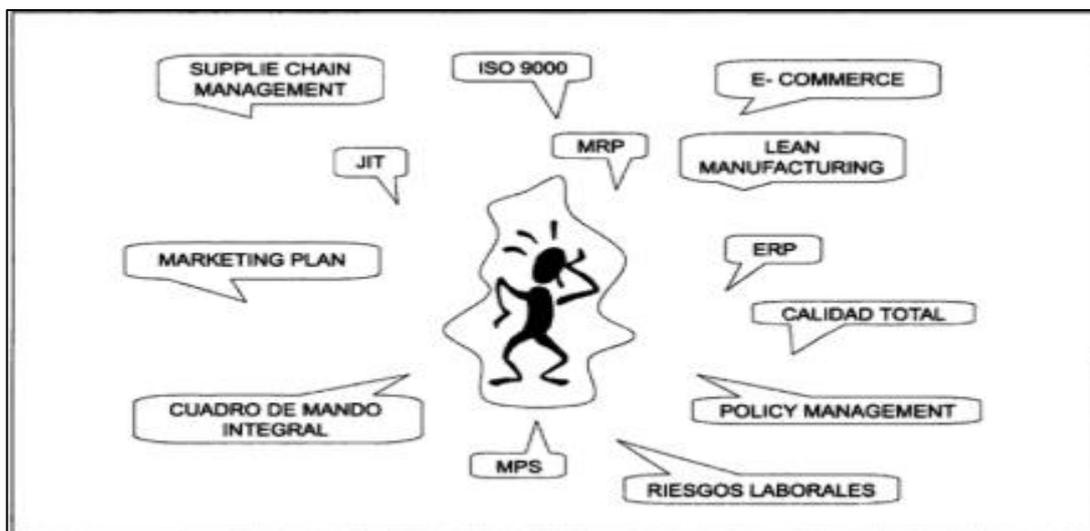


Figura 2. El trauma del empresario. Tomado de “innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.

Así se puede establecer que la calidad no es un problema de concepción del producto, sino que afecta a toda la cadena de fabricación y distribución. Es decir, las empresas compiten por no solo entregar un producto de calidad sino en la forma de distribución y disponibilidad en el mercado.

La logística.

La logística es el proceso de administrar estratégicamente y de manera eficiente el flujo y almacenamiento de las materias primas, existencias en proceso y bienes terminados desde el punto de origen hasta el de consumo (Castellano, 2015, p.2). Se encuentra enlazada a la cadena de suministros en cuanto a la planificación, implementación y control del flujo de efectivo, almacenamiento de artículos, prestación de servicios e información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino para satisfacer a los clientes. Así, la logística se compone de tres aspectos que son: (a) gestión de materiales; (b) flujo de materiales; y, (c) distribución física.

Como objetivo, la logística se origina desde la satisfacción de la demanda, que da como resultado las mejores condiciones de servicio, costo y calidad, además con una gestión oportuna de los medios necesarios como el recurso humano y financiero como se muestra en la figura tres:

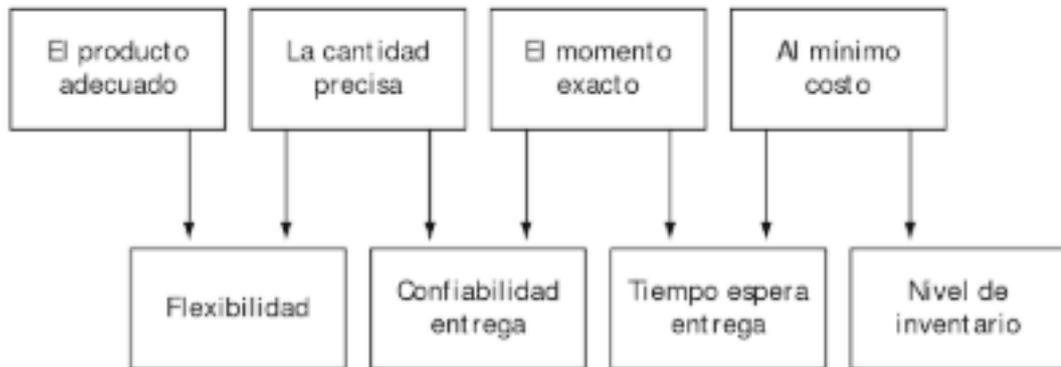


Figura 3. Objetivos y metas de la logística. Tomado de “Logística comercial internacional”, (Castellano), 2015

La cadena de suministro.

La cadena de suministro es el proceso generado desde el pedido del cliente hasta la entrega y cobro del producto o servicio (Caja, 2018). Sin embargo, el principal objetivo de esta cadena, es obtener la máxima eficiencia en los procesos por medio de la reducción del coste. Según Anaya y Polanco (2007) la cadena de suministro se compone de un conjunto de agentes que van desde el abastecimiento de los materiales y componentes a las fábricas, hasta la venta de los productos al consumidor final. Es decir, que intervienen eslabones como los proveedores, los fabricantes, los almacenistas, los operadores logísticos, los distribuidores, los instaladores y los detallistas de acuerdo a la figura cuatro:

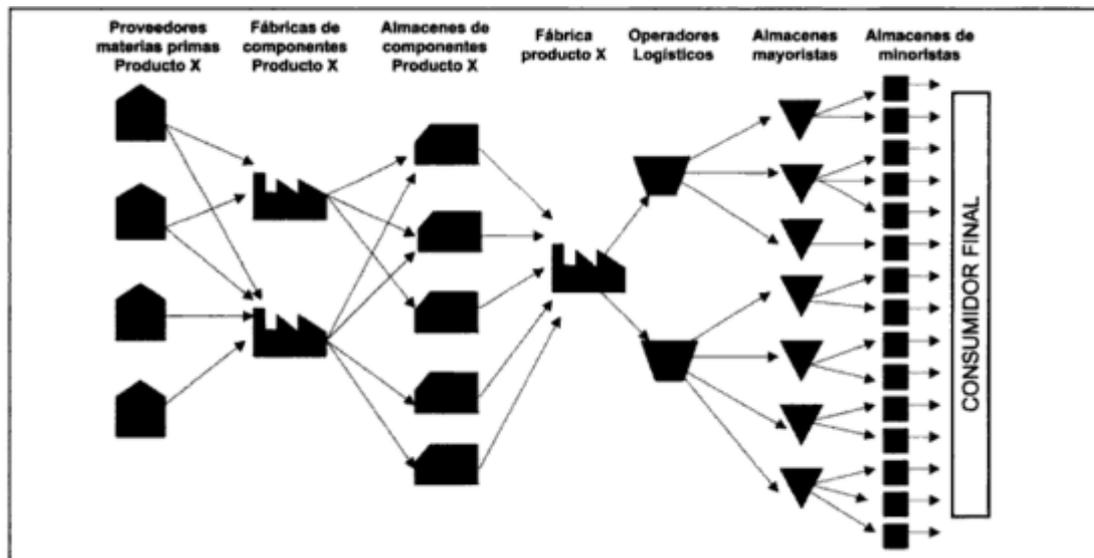


Figura 4. Cadena de suministro. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos”, (Anaya & Polanco), 2007.

Por otro lado, el Council of Supply Chain Management Professionals establece que la cadena de suministro es el valor la integración de la planificación y la gestión de todas las actividades involucradas con la contratación externa y de adquisición, conversión, y de gestión logística. Es importante que incluya actividades de coordinación, en donde colaboren los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores externos de servicios y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de la compañía y a través de diversas compañías (Barquero, Slone, Dittmann, & Mentzer, 2012).

Además, se define que la cadena de suministro corresponde una actividad que gestiona tanto el flujo de información, el dinero y los materiales, por medio de la empresa extendida, desde el proveedor hasta el cliente, pasando por los silos funcionales de la empresa. Como consecuencia de estas relaciones inter empresariales se origina un vínculo importante entre la cadena de suministro y en el beneficio económico. Este último es el beneficio total menos el coste del capital necesario para generar

este beneficio. Es importante el objetivo de cualquier negocio es que la empresa genere rendimientos superiores al coste del capital invertido. Así es que la teoría menciona que el hecho de mejorar la cadena de suministro provoca el máximo beneficio económico para el accionista (Barquero et. al. 2012).

Estrategia de la cadena de suministros.

De acuerdo con Porter (2018) las empresas deben establecer tres estrategias competitivas genéricas:

- Ser líder en costes; es decir, que la empresa ofrezca productos más económicos, pero con características similares a los de la competencia;
- Ofrecer productos o servicios con las características de exclusivos y diferenciadores, se puede considerar inclusive un nivel de calidad específico;
- Escoger un segmento de clientes en específico y ofrecer algunas estrategias anteriores, como se muestra en la figura cinco:

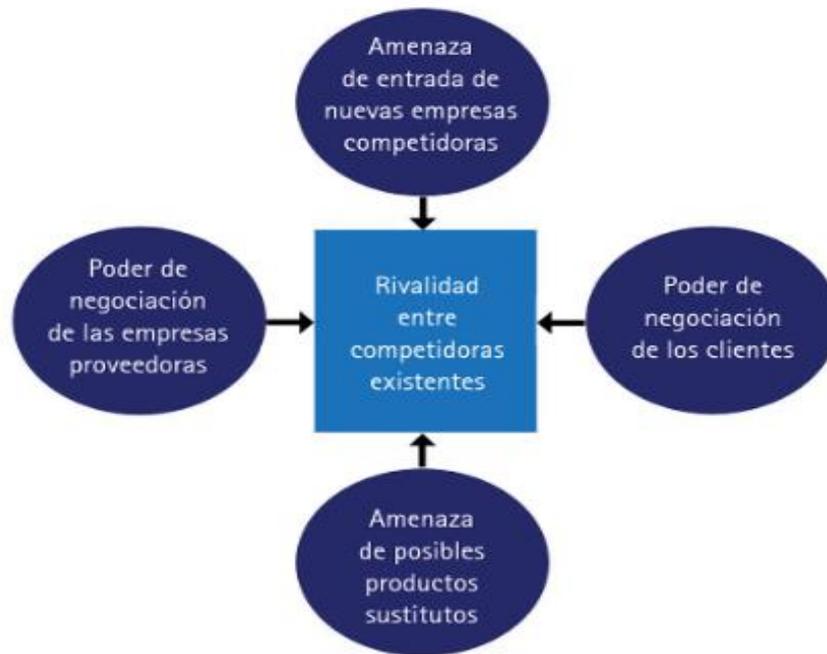


Figura 5. Fuerzas competitivas. Tomado de “Ser competitivo”, (Porter), 2009

Para establecer las estrategias es necesario evaluar las fuerzas competitivas de la empresa, como son:

- Rivalidad entre competidores existentes,
- Poder de negociación de los clientes,
- Poder de negociación de las empresas proveedoras,
- Amenaza de posibles productos sustitutos,
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Una vez con los resultados de esta herramienta de evaluación, se podría proponer estrategias, las mismas que se dividen en dos aspectos:

- Estrategia de la compañía: definiendo qué tipo de clientes se quiere satisfacer, qué valor será ofrecido al cliente;

- Estrategia de la cadena de suministro: decide cómo se va a generar y entregar el valor prometido al cliente (Caja, 2018), tal como lo demuestra la figura seis:

Propuesta de valor		Estrategia de operaciones
Marcar tendencia en moda	Zara	Rapidez en el mercado
Innovación del producto	Apple	Externalización
Precios bajos	Wal-mart	Eficiencia en costes
Disponibilidad en amplia selección de productos	Amazon	Eficiencia y fiel cumplimiento

Figura 6. Propuesta de valor de cada empresa frente a la estrategia de operaciones. Tomado de “Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor”, (Caja), 2018.

En cuanto a las estrategias de la compañía, estas dependen del grado de conocimiento que tengan quienes operan en su cadena de suministro para garantizar su alineación, se deben realizar las preguntas de la figura siete:

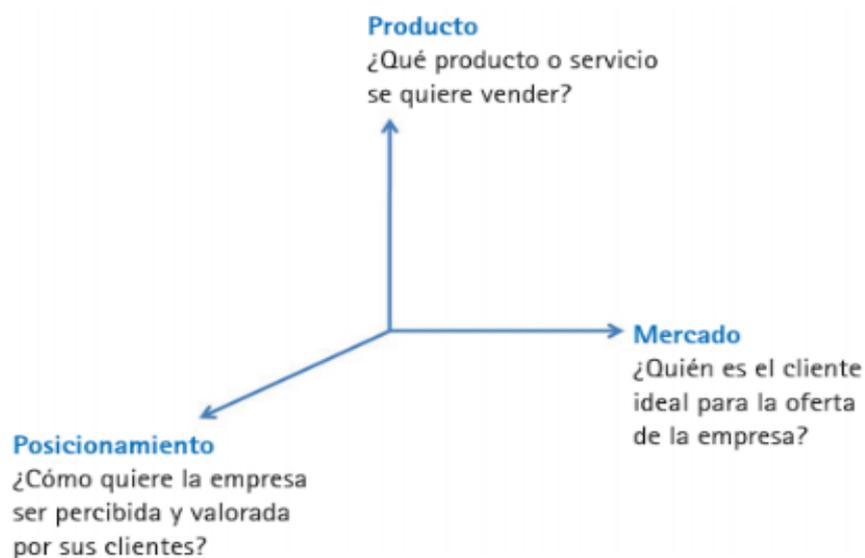


Figura 7. Preguntas fundamentales para establecer la estrategia de un negocio. Tomado de “Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor”, (Caja), 2018.

Las estrategias de la cadena de suministro inician de la misma forma que cualquier otra estrategia, pero incluye los retos y características únicas de la cadena. Constituye una hoja de ruta que permite guiar la evolución de las actividades por lo menos durante tres a cinco años siguientes. Primeramente, se requiere una revisión de las necesidades actuales y futuras de los clientes, incluyendo las amenazas generadas por la competencia nacional y extranjera, para posteriormente identificar los escenarios demográficos y socioeconómicos que tengan más probabilidades de acontecer. Debe considerar también una evaluación de los puntos fuertes, débiles, las oportunidades, y las amenazas que afronta la empresa (análisis SWOT), (Caja, 2018).

La estrategia debe dar cuenta de la tecnología actual y futura disponible. Satisfacer los objetivos del beneficio económico de la empresa. Y, por último, generar acciones que den lugar a las competencias que la empresa necesitará a futuro, formando parte de una planificación estratégica estándar. (Barquero et. al. 2012).

Planificación integral en la cadena de suministro.

Para planear integralmente la cadena de suministro, se requiere la comprensión de los procesos de planificación estratégica y táctica, operativa y de ejecución (Soret, 2009). A nivel estratégico se debe: (a) diseñar la red de distribución; (b) planificar y prever la demanda; y (c) planificar el servicio.

A nivel táctico es necesaria la programación de la distribución y la programación de la producción. A nivel operativo, se realiza la gestión de almacenes – manutención y la gestión de transporte. A nivel de ejecución se aplica la gestión de los inventarios y de los pedidos. Cabe destacar que también intervienen los subsistemas de la cadena logística como: (a) aprovisionamiento y gestión de proveedores; (b) almacenamiento y gestión de stocks; (c) producción; y, (c) transporte y distribución.

El subsistema de aprovisionamiento es el que se encarga de poner a disposición de la entidad, los productos que se necesitan para su funcionamiento, a través de la previsión de los requerimientos, con la elección de proveedores y asegurando la recepción de los productos en condiciones óptimas. La función de almacenamiento y gestión de stocks contempla la distribución: (a) la planta (layout); (b) la manutención; el picking; (c) la preparación de pedidos; y, (d) la expedición y el control de los inventarios.

El subsistema de producción, busca atención sobre áreas de control y gestión de materiales; la producción flexible y el control de calidad. Sobre el transporte y distribución, se relaciona la consolidación, el cross – docking y el transporte intermodal.

El beneficio económico para el accionista derivado de la cadena de suministro.

Existe una relación importante entre el beneficio económico y la cadena de suministro, pues ejerce el control de las actividades acerca de las existencias. Se considera la base para la generación del ingreso por medio de la disponibilidad de un producto sobresaliente y gestiona la mayoría de los activos físicos de una empresa.

Cuando el beneficio económico se incrementa a lo largo del tiempo, el valor para el accionista también aumenta (Barquero et. al. 2012). La figura ocho muestra cómo se produce dicho valor para el accionista debido a la gestión de la cadena de suministro:



Figura 8. Beneficio económico y valor para el accionista. Tomado de “Transformando la cadena de suministro” (Barquero, Slone, Dittmann, & Mentzer), 2012.

Las grandes industrias, esperan obtener la máxima disponibilidad de producto posible con la menor inversión en existencias y el menor coste logístico posible. Entonces, se puede indicar que las cadenas de suministro de primera clase mundial originan un beneficio económico cuando:

- Financian la generación de más ingresos a través de unas entregas sin defectos ni fallos a los clientes;
- Reducen los costes a través de una actividad operacional cada vez más eficiente;
- Reducen las necesidades de capital con menores existencias, menor capital circulante global, y unas redes de distribución física organizadas de forma racional.

Una gestión eficaz de la cadena de suministro, implica motivar la integración de los departamentos o funciones con la finalidad de dar lugar a la máxima disponibilidad del producto con el mínimo coste y la mínima inversión de capital. Para ello, se incrementa el beneficio económico porque se ayuda a generar más ingresos con unos menores costes y con un capital circulante inferior. Existen otros medios para generar beneficio económico, entre ellos nuevos productos, nuevos programas de marketing, adquisiciones y sencillamente recortando costes y activos (Barquero et. al. 2012).

La cadena logística.

Es un proceso generado por los empresarios de acuerdo a los objetivos comerciales y logísticos a los que debe atender (Anaya & Polanco, 2007). La cadena logística se grafica en la figura nueve de la siguiente manera:

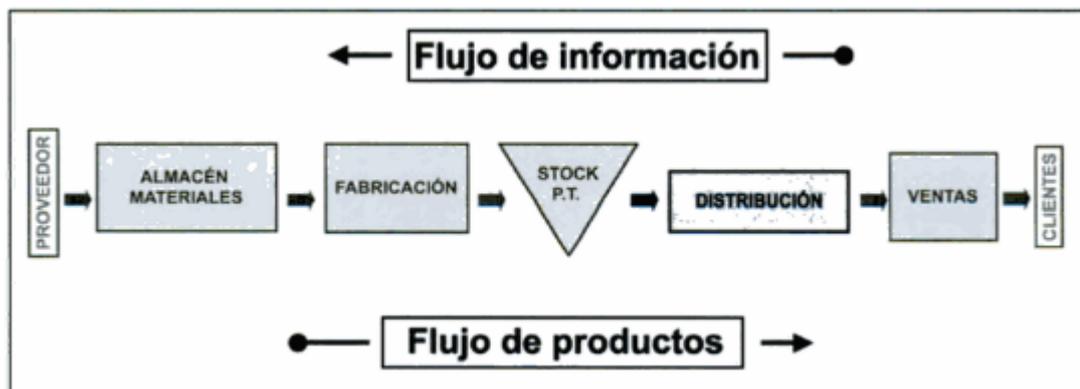


Figura 9. Cadena logística interna. Tomado de "Innovación y mejora de procesos logísticos" (Anaya & Polanco), 2007.

Esta cadena, se encuentra ligada a la organización y a los modelos de distribución; es decir, a las etapas que debe seguir el flujo de materiales desde su aprovisionamiento y transformación, hasta la entrega del producto al siguiente agente en la cadena de suministro (fabricante, mayorista etc.)

(Anaya & Polanco, 2007). Además, la cadena logística se encarga de gestionar integralmente los distintos procesos o actividades, se elabora de acuerdo a las necesidades de cada empresa, de acuerdo con criterios individuales y exigencias del mercado. Las características de la cadena logística poseen dos flujos de información que tienen misiones concretas:

1. Flujos de información para generar stock, como se muestra en la figura 10, que se relaciona al ciclo de aprovisionamiento de materiales y ciclo de fabricación de productos. En el caso de las empresas que no poseen una fábrica propia se trata del ciclo de aprovisionamiento de mercancías (Anaya & Polanco, 2007).

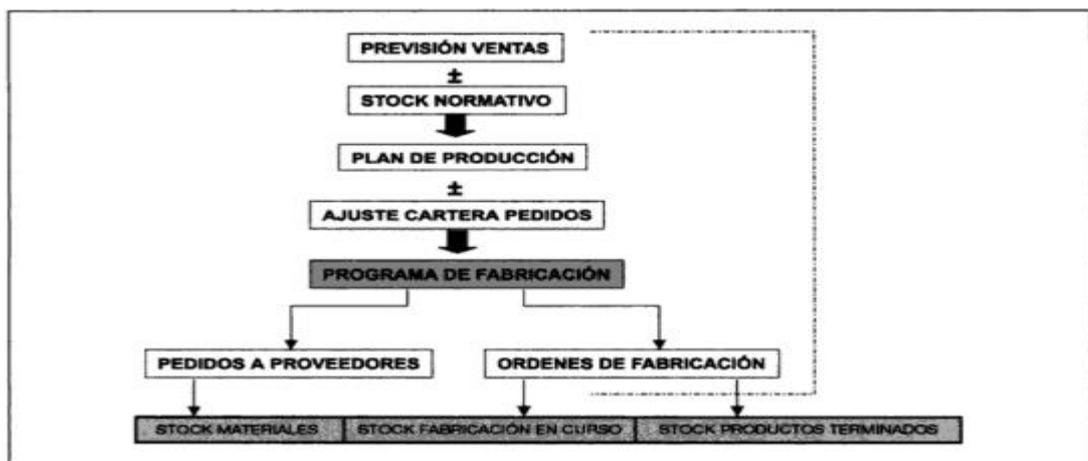


Figura 10. Flujo de información para generar stock. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.

2. Flujos de información para consumir stocks, figura 11:

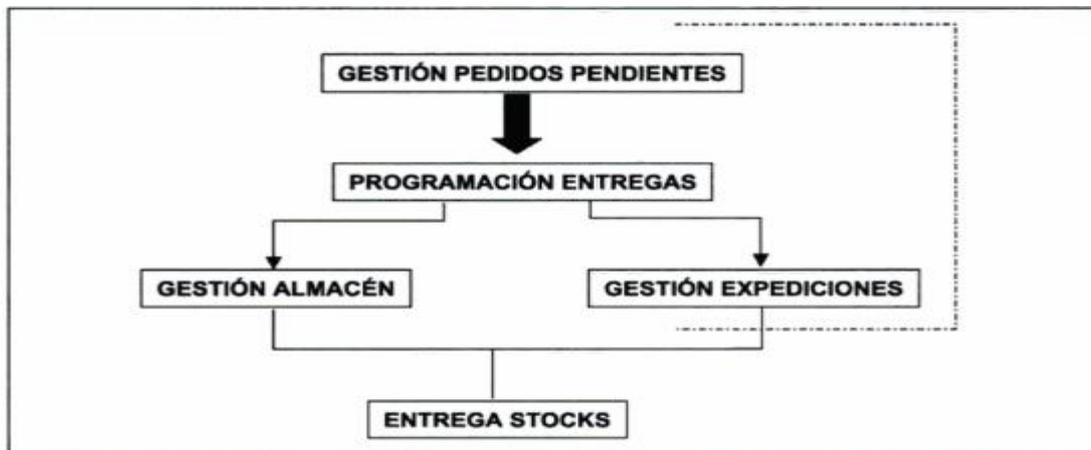


Figura 11. Flujo de información para consumir stock. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.

Los ciclos logísticos.

En la cadena logística interna, cabe distinguir tres ciclos logísticos cuyo contenido e importancia a efectos de análisis son:

1. Ciclo de aprovisionamiento,
2. Ciclo de fabricación,
3. Ciclo de almacenamiento y distribución física, como se detalla en la figura 12 (Anaya & Polanco, 2007).

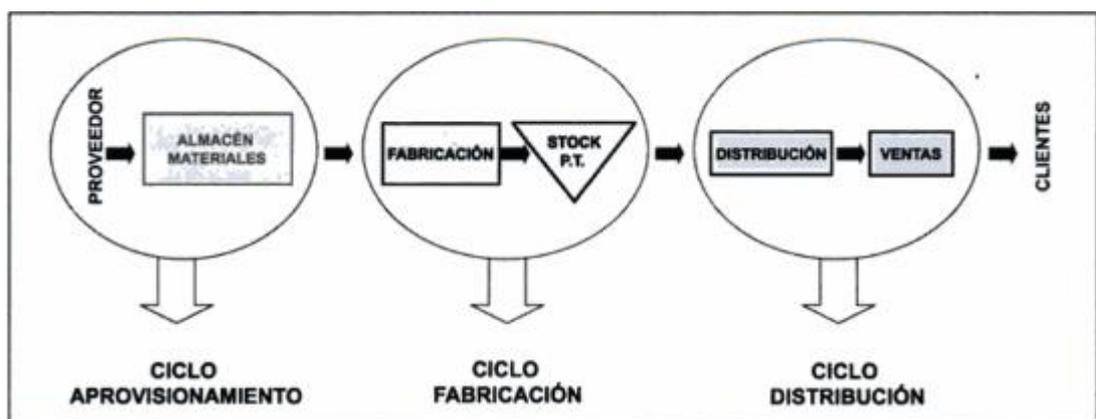


Figura 12. Cadena logística interna. Tomado de “Innovación y mejora de procesos logísticos” (Anaya & Polanco), 2007.

Aprovisionamiento, se conoce al proceso enfocado al abastecimiento de materiales y componentes para ponerlos a disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres. Su gestión, implica ciertas actividades para medir tiempos, revisiones de stocks, trámites de pedidos, gestión de compras, plazos de entrega de productos, procesos de recepción y control de calidad, hasta que finalmente el producto se almacena para su consumo o utilización.

La producción inicia con el lanzamiento de las órdenes de fabricación o trabajo y concluye con el producto elaborado puesto a disposición en el almacén de productos terminados. La distribución incluye el almacenamiento y la distribución física propiamente dichos, comienza con la recepción de los productos terminados en el almacén y avanza con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control para la puesta en venta del producto. Por lo general, cuando existe una red de distribución de varios almacenes, se presentan problemas de reposición de stocks que pueden relacionarse con la garantía de servicio al cliente (disponibilidad de stock y rapidez de entrega). La distribución física también se da con el proceso de tramitación de pedidos, picking, preparación de mercancías en el almacén hasta situarlo en el punto de venta.

Integración de las compras a la cadena logística.

Porter (2009) identificó actividades creadoras de valor en una empresa, clasificándolas en nueve categorías que se muestra en la figura 12. Aquí se agrupan procesos de diversas áreas de la empresa como las compras, esta actividad se sitúa en las denominadas actividades auxiliares ya que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias. Cada departamento realiza una función independiente de la otra, acumulándose buffers de recursos, tiempo, inventario, etc., que provocarán un mayor stock final y

como resultado un mayor coste del producto, la figura 13 de la cadena de valor:

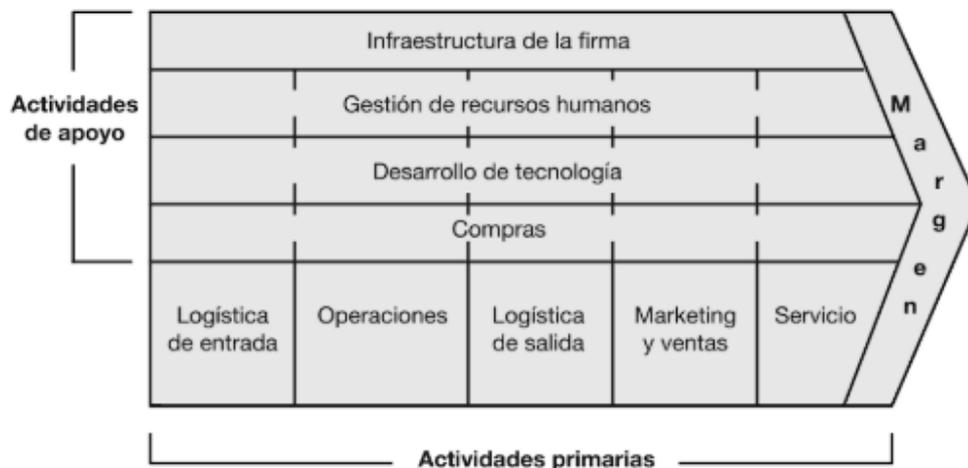


Figura 13. Cadena de valor. Tomado de Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing, (Casanovas), 2011.

Los procesos.

Según Posada (2013), se conocen como procesos al conjunto de actividades dirigidas a obtener resultados planteados por la alta dirección, aportando así a cada función de la empresa de acuerdo con su estructura orgánica (p.64). “Proceso” es una palabra proveniente del idioma latón *processus* cuyo significado es “proceder”. También se puede decir que es avanzar o dirigirse hacia un fin en específico.

Teorías sobre procesos.

Dentro de la administración, un aporte importante fue el realizado por Frank y Lillian Gilbreth (Price, 1989, p.12) en donde expresaron que “la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y planear el futuro”. Esta pareja de esposos desarrolló un modelo de labor administrativa, denominada “proceso de trabajo”, dentro del cual se consideraba la importancia que tienen los trabajadores en la planeación; la

relación con la psicología en el trabajo; el desarrollo de la ergonomía. Todos estos factores para perfeccionar el método de estudio de tiempos que permitan incrementar la eficiencia y el rendimiento de las industrias. Así obtuvieron el sobrenombre de “*padres del eficientismo productivo*”. Además, aplicaron símbolos para elaborar un diagrama sobre los flujos de análisis del proceso del trabajo, aplicando la estadística para conseguir mejoras continuas. Es decir, los Gilbreth hicieron posible que las industrias reconocieran lo importante del que es el análisis de los movimientos en el trabajo. Aquí es donde el concepto de la división básica del trabajo, es aplicable a cualquier trabajo productivo que se ejecute por el operador. Estableciendo que está compuesta por 17 divisiones básicas como buscar, seleccionar, sujetar, alcanzar, mover, sostener, soltar, colocar, colocación previa, inspeccionar, ensamblar, desensamblar, usar, retrasos inevitables, retrasos evitables, planear y descanso para sobrellevar la fatiga (Price, 1989, p.12).

En consecuencia, las divisiones básicas se clasifican en “therbligs” efectivos o inefectivos. El término “therbligs efectivos” son aquellos que directamente inciden en que la operación progrese, acortándose en ciertos momentos, pero es complicado eliminarlos completamente. Los “therbligs inefectivos” son los que impiden que el proceso avance y por lo que se deben eliminar, por medio de principios de análisis de la operación del estudio de movimientos.

Evolución histórica de la gestión por procesos.

Se muestra un cuadro sobre la evolución histórica de los procesos de acuerdo a ciertos autores:

Tabla 2.

Evolución Histórica de la Gestión por Procesos ½

Autor	Conceptualización
(Pall, 1987)	“Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico”.
(Davenport & Short, 1990)	“Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido”.
(Lorino, 1993)	“Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial”.
(Bendell, 1993)	“Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales”.
(Bendell, 1993)	“La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo”.
(Davenport T. H., 1993)	“Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico”.
(Juran & Gryna F., 1993)	“Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso”.

Tabla 3.
Evolución Histórica de la Gestión por Procesos 2/2

(Gilioli Rotondaro, 1997)	"Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente".
(Zaratiegui, 1999)	"Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso".
(Amozarrain, 1999)	"Unas secuencias de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente".
(Normas ISO 9000:2001, 2001)	"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor".
(Raso, 2002)	"Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos".
(Sescam, 2002)	"Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados".
(Nogueira & Medina, 2004)	"Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)"
(Ponjuán D. , 2005)	"Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio". "Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros".
(Brut A., 2007)	"Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente".
(Agudelo T. & Escobar B., 2007)	"Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno"

Elementos claves y características de los procesos.

Dentro de los procesos, se consideran ciertos elementos claves como son: (a) entradas o *inputs*; (b) salidas, resultados /*outputs*; (c) recursos; (d) límites del proceso; y (e) sistemas de control. Cada persona de la organización desarrolla un proceso particular, pudiendo ser ejecutados por una o más personas. Estos procesos tienen las siguientes características: (a) definibles, soportados, medidos y fijados; (b) repetibles, porque se realizarán de manera constante; (c) predecibles: es decir las actividades están estandarizadas; y (d) medibles: esto es que son evaluables.

Clasificación de los procesos.

Peppar (2014) menciona que los procesos se clasifican de acuerdo a las funciones de la organización:

- Estratégicos, por medio de los que se definen estrategias y objetivos;
- Claves u operativos: son aquellos que dan movimiento como servicio al cliente, etc., añadiendo valor para el cliente o que inciden en su satisfacción o insatisfacción; y,
- De apoyo o soporte: son los que se relacionan a los aspectos complementarios como capacitaciones, logística, etc.

Optimización de procesos.

La optimización es una actividad que se orienta a realizar procesos de mejor manera. Esto es, el tratamiento de las variaciones de las conceptualizaciones iniciales y la información que permita mejorar la idea. Las etapas de la optimización son las siguientes:

Identificación.

Se deben detectar las áreas más críticas de la organización. Se puede obtener estos datos mediante un monitoreo de calidad; resultados de encuestas; por medio de una planificación estratégica, análisis FODA; observación de los usuarios internos; entre otras (González, 2005).

Descripción.

Es la etapa de levantamiento de la información y de la descripción de las actividades. Para ello, se necesita conocer el proceso detalladamente, mediante una observación y entrevistas a quienes lo ejecutan. Además como complemento se sugiere el apoyo de normas o manuales que lo describan (González, 2005).

Análisis.

Que lo realizan las personas que levantaron la información en relación al proceso, inclusive se puede incorporar a los actores del proceso. Con esto se evalúan: a) El diseño; b) flujos y, c) acciones, entre otros. Se establecen las actividades críticas, las que agregan valor al proceso, etc. (González, 2005).

Identificación de áreas problema y sus soluciones.

La conclusión del informe debe ser la identificación de las áreas problemáticas que definan las causas por las cuales no se logran los resultados esperados. Se puede establecer la relación entre el impacto de la solución y la factibilidad ejecución (González, 2005).

Rediseño.

Una vez que se obtienen las soluciones a las problemáticas se elabora un rediseño de los procesos, en donde es importante detallar las tareas, estructuras, etc. (González, 2005). La figura catorce contiene los símbolos utilizados para definir una actividad a lo largo del proceso:

Actividad	Símbolo	Uso
INICIO O FIN		Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
EMPLEADO RESPONSABLE - DEPENDENCIA		En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
DECISIÓN		Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
ARCHIVO		Archivo del documento.
CONECTOR DE ACTIVIDADES		Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
CONECTOR DE FIN DE PÁGINA		Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA		Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
DOCUMENTO		Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
BLOQUE DOCUMENTOS		Para indicar copias múltiples.
REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO		Lleva el código del procedimiento a seguir.
CINTA MAGNÉTICA		Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
TIRA DE SUMADORA		Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

Figura 14. Símbolos utilizados en los procesos

Aplicación / implementación.

Implica la ejecución y conocimiento de las nuevas formas de “hacer las cosas” y también de la aceptación de sus ejecutores. En esta etapa se pudiera presentar el convencimiento o la resistencia del personal (González, 2005).

Evaluación.

Posteriormente a la implementación, viene la fase de evaluación que consiste en el análisis de los resultados obtenidos luego de mantener los cambios o mejoras por un período de tiempo. Cualquier cambio en la entidad debe ser evaluado para medir el impacto.

Marco Conceptual

Se plantea un marco conceptual relacionado con el tema en análisis.

Cadena de abastecimiento.

Según Inza (2013), la cadena de abastecimiento se puede definir como “la estrategia global encargada de gestionar conjuntamente las funciones, procesos, actividades y agentes que componen la cadena de abastecimiento” (p. 3). Es decir que, se trabaja por un objetivo común, y los agentes que la componen ya no ejecutarían sus funciones de una manera aislada como en la figura 15:

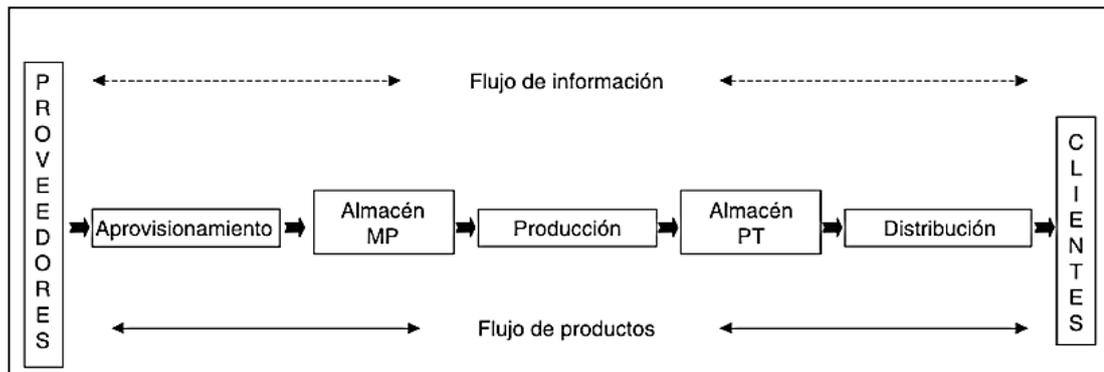


Figura 15. La Cadena de Abastecimiento. Tomado de “Manual básico de logística integral” (Inza), 2006.

Según el Comité de la OEM (2000), la cadena de abastecimiento es “una asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico” (p. 22). Esto quiere decir que, la cadena de abastecimiento de una empresa busca dar un valor agregado a sus productos, los cuales, dependiendo del tipo de negocio, pasan por varios procesos y cuyo objetivo final es satisfacer al cliente y exceder sus expectativas.

De acuerdo con Contreras (2003) “la dinámica de la cadena de abastecimiento es compleja y abarca desde los orígenes de las materias primas, pasando por los distintos productos y subproductos que conformarán el bien final, hasta los nodos de distribución y la satisfacción total del cliente” (p. 69). Esto quiere decir que existe un alto nivel de conectividad en el flujo de información de sus agentes, ya que cada uno tiene su objetivo puesto en el cliente.

Logística.

La cadena de abastecimiento se apoya en todo su proceso de la logística, la cual, de acuerdo con Mora (2016) se puede definir como “la

gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado” (p. 10). La logística, de este modo, permite gestionar los tres flujos esenciales de toda cadena de suministro: el capital de trabajo, el inventario y la trazabilidad de los productos.

De acuerdo con Mora (2016), esta herramienta brinda un mayor nivel de competitividad, puesto que involucra la distribución física, localización de las plantas y bodegas, la disponibilidad del inventario, indicadores de cumplimiento, etc. Una buena estrategia logística llevará al éxito a una organización, ya que realiza un acompañamiento a cada uno de los procesos dentro de la cadena de abastecimiento.

Rentabilidad.

De acuerdo con Medina y Mauricci (2014), la rentabilidad consiste en la relación entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de una organización y la utilización de inversiones. Gracias a estas utilidades, se puede evidenciar el nivel de rentabilidad de una empresa.

Plan de Mejora.

El plan de mejora es algo en lo que toda empresa debería trabajar, puesto que se aplica en beneficio propio y, a la vez de sus empleados. Según De La Rosa y Arregoces (2015), un plan de mejora consiste en una herramienta que se emplea para estructurar acciones que nacen de una autoevaluación para el mejoramiento de procesos. Este plan conlleva a la fijación de objetivos, aprobaciones y asignación de los recursos para la ejecución y toma de decisiones.

Es importante también, hacer seguimiento de las actividades dentro del plan para el cumplimiento de estos objetivos de acuerdo con las fechas límites propuestas.

Marco Referencial

Según el informe de la empresa Gartner (2018) denominado “*The Gartner Supply Chain Top 25*” que clasifica a las veinticinco principales cadenas de suministro a nivel mundial y presenta análisis acerca de la competitividad de las entidades en relación a este tema. A pesar de que las compañías involucradas en este reporte son las que cotizan en la bolsa presentan un escenario en donde se puede evidenciar modelos de negocio que funcionan en muchos países:

Caso Coca-Cola: FEMSA, es la embotelladora más grande que tiene la empresa Coca-Cola a nivel mundial. Su personal ha desarrollado una serie de soluciones positivas para la cadena de suministro y gestión de transporte, logrando una mejora continua en sus procesos, por lo que obtuvieron mayor rentabilidad y eficiencia en los costos. Como puntos clave se puede mencionar que opera 67 plantas en 344 centros de distribución y despacha a más de 2.8 millones de puntos de venta (CIO México, 2018).

La estrategia de mejora fue implementada hace dos años con la finalidad de obtener mayor capacidad en su cadena de suministro, dar un mejor servicio al cliente e incrementar su rentabilidad, acompañado de una estrategia comercial digital. Su implementación se dio desde el mes de marzo del año 2017 y julio del 2018 en países de México, Colombia, Argentina, Brasil y Centroamérica. Incluyendo herramientas de planeación operacional con los cuales se pueden combinar procesos de cadena de suministro y transporte (CIO México, 2018).

Los resultados más importantes, es la mejora en la planificación de los envíos de productos hacia los 344 centros de distribución con visibilidad por hora, lo que garantiza que sus clientes se encuentren satisfechos. De la misma forma, el sistema de distribución de la embotelladora permite generar un valor de servicio para la empresa. Esta mejora continua de sus procesos en la cadena de suministro le es clave para la planeación de la optimización de compras y costos, “lo cual reduce los niveles de inventario y los costos en general” (CIO México, 2018).

La compañía Colgate – Palmolive, a nivel mundial se busca incrementar la eficiencia, desechando los gastos innecesarios en la cadena de suministro. Se desarrolla en un entorno competitivo, un mercado de divisas volátil y condiciones macroeconómicas complicadas. La centralización de servicios comerciales se destaca como uno de los puntos críticos en la eficiencia porque:

“Induce a una toma de decisiones más inteligente y rápida fortaleciendo los recursos disponibles para las operaciones más pequeñas de la región. Esto permite que las operaciones locales se concentren más en desarrollar sus cuotas de mercado, en las recomendaciones profesionales y en el compromiso minorista para impulsar el crecimiento. La centralización también mejora la estructura de costos porque reduce las redundancias”. Ian M. Cook (Colgate Palmolive, 2018).

En el caso de la filial de Europa, el centro financiero de servicios compartidos de Varsovia (Polonia) se disminuido de manera considerable los costos estructurales de la región, en primera instancia centralizando el trabajo, y estandarizando procesos, lo que generó un aumento de velocidad en el valor de los servicios ofrecidos a las subsidiarias (Colgate Palmolive, 2018).

Marco Legal

En el aspecto legal se muestran ciertas condicionantes que intervienen en el proceso de importación de los productos de la empresa Colgate – Palmolive.

Importación de productos hacia el Ecuador.

Para importar los productos la empresa está registrada como importador en el sistema ECUAPASS, además cuenta con la aprobación del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Para lograr esto, se realizó el siguiente proceso:

- Obtener el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación.
- Registrarse en el sistema ECUAPASS, en donde se realizan las transacciones de desaduanización de mercancías.
- Transmitir la Declaración Aduanera de Importación (DAI). El plazo de transmisión de este documento a la aduana es de no menos de quince días calendario antes de la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días calendarios siguientes a la fecha de su arribo.
- Según el tipo de bienes importados se adjuntan los documentos de acompañamiento según el Art. 72 del Reglamento al Libro V del Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones; también los documentos de soporte de acuerdo con el Art. 73 del Reglamento al Libro V del Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones.
- El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador emite un número de validación (Refrendo) y el canal de aforo que corresponda.
- Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA, 2017).

Impuestos a las importaciones.

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2019) las importaciones gravan impuestos producto de las operaciones con el comercio internacional. Los tributos en este sentido, constituyen derechos arancelarios, impuestos y tasas por los servicios aduaneros. Estos son los siguientes:

- AD-VALOREM: Es un arancel que se cancela de acuerdo al tipo de bien importado. Se calcula sobre el valor CIF (costo, seguro y flete).
- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia), se obtiene calculando el 0.5% del CIF.
- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) es un porcentaje que se calcula de acuerdo al tipo de bien o servicio que se importa.
- IVA (Impuesto al Valor Agregado) Es el 12% calculado a la: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE (Servicio de Rentas Internas, SRI, 2019).

Normativa sanitaria para productos de higiene.

De acuerdo con el artículo 5 de la Decisión 706 de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria (ARCSA) (2018) menciona:

"Los productos a los que se refiere la presente Decisión requieren para su comercialización y/o importación, de la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización."; (Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria, ARCSA, 2018).

El artículo 51 de la Decisión anteriormente en mención establece:

"Los Países Miembros adoptarán los requisitos para el funcionamiento de establecimientos dedicados a la fabricación de productos de

higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal, mediante Reglamento Técnico que para tal fin emita la Comisión de la Comunidad Andina, de conformidad a lo establecido en la Decisión 562” (Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria, ARCOSA, 2018).

Capítulo 2. Análisis Situacional

Antecedentes de la Empresa Colgate-Palmolive

Es importante conocer la historia de Colgate-Palmolive dentro de la investigación que se va a realizar, sus diferentes etapas de transición a través de los años, su cultura y valores, así como sus puntos fuertes que le brindan una ventaja competitiva en el mercado.

Historia.

Toda empresa multinacional tiene una gran historia que contar acerca de sus inicios, y Colgate-Palmolive no es la excepción. William Colgate emprendió un negocio de jabones y velas en Nueva York en el año 1806. A lo largo de esta historia, la gente que forma parte de Colgate ha cosechado los valores que se viven en esta gran empresa global. En 1820, se instala la fábrica de almidón en Nueva Jersey y, más adelante, en 1857, posterior a la muerte de William, la compañía se reorganiza como Colgate & Company, al mando de su hijo Samuel Colgate. Unos años más tarde, en 1864 J. Johnson abre una fábrica de jabón en Milwaukee, la cual más adelante se convertiría en la empresa Palmolive (Colgate-Palmolive, 2018).

En el año 1900, Colgate es reconocido por la indiscutible calidad y exclusividad de sus jabones, así como sus perfumes en la Feria Mundial de París. En 1914, Colgate establece su primera filial internacional en Canadá,

y seis años más tarde, empieza operaciones en otros continentes: (a) América Latina; (b) Asia; (c) África; y (d) Europa. Para el 13 de marzo de 1930, Colgate cotiza por primera vez en la Bolsa de Nueva York. En el año de 1939, el Dr. Mark L. Morris desarrolla un alimento para mascotas para ayudar a salvar a un perro guía llamado Buddy de la enfermedad renal, lo que lo direccionó al primer producto de Hill's Prescription Diet (Colgate-Palmolive, 2018).

El limpiador Ajax tiene su lanzamiento para 1947 y establece un gran valor como marca global de productos de limpieza. Colgate-Palmolive Company se convierte en el nombre oficial de la compañía en el año 1953 y en 1956 abre en Nueva York su sede. En 1985, el jabón en barra Protex hace su aparición en el mercado. Para el año de 1986, se estrenó el programa del Presidente "*You can make a Difference*", el cual permite hacer un reconocimiento hacia la innovación de la gente que forma parte de Colgate. Para finales de los años 80, la compañía superaba los cinco millones de dólares en ventas anuales (Colgate-Palmolive, 2018).

En 1995, Colgate se expande a mercados de crecimiento potencial por: (a) Europa Central; y, (b) Rusia. Además, adquiere el negocio de la marca Kolynos en América Latina. Tan sólo un año después, *Bright Smiles*, *Bright Futures*, el programa de educación sobre salud oral se expande a 50 países y llega a más de 50 millones de niños al año. Uno de los productos más icónicos de Colgate que es la crema dental Colgate Total 12, se lanza en los EE.UU. y se posiciona en el mercado como líder en 1997. En el 2016, Colgate *Bright Smiles*, *Bright Futures* cumplió 5 años de haber sido fundada.

Colgate hoy en día tiene participación en el mercado dentro de cuatro categorías: (a) cuidado bucal; (b) cuidado personal; (c) cuidado en el hogar; y (d) alimento para mascotas (Colgate-Palmolive, 2018).

Misión.

Proveer productos de consumo de la más alta calidad y mejor costo, que excedan las expectativas de los clientes y consumidores, de tal manera que la Compañía y la Gente crezca y prospere.

Visión.

Colgate-Palmolive está construyendo un futuro para sonreír a través de sus marcas globales, valores de atención y compromiso para desarrollar productos innovadores que deleitan a los consumidores de todo el mundo.

Valores.

Colgate promueve una cultura laboral óptima que viva a diario estos tres principales valores:

Cuidado.

La compañía se preocupa por las personas: personas de Colgate, clientes, accionistas y socios comerciales. Colgate se compromete a actuar con compasión, integridad, honestidad y alta ética en todas las situaciones, a escuchar con respeto a los demás y a valorar las diferencias. La compañía también se compromete a proteger el medio ambiente global, a mejorar las comunidades donde viven y trabajan las personas de Colgate y a cumplir con las leyes y regulaciones gubernamentales.

Trabajo en equipo global.

Todas las personas de Colgate son parte de un equipo global, comprometido a trabajar juntos en todos los países y en todo el mundo.

Compartiendo ideas, tecnologías y talentos Colgate logrará un crecimiento rentable.

Mejora continua.

Colgate se compromete a mejorar cada día en todo lo que hace, como individuos y como equipos. Al comprender mejor las expectativas de los consumidores y de los clientes y trabajar continuamente para innovar y mejorar los productos, servicios y procesos. En el mercado cada vez más competitivo de hoy, los valores de Colgate son la base del éxito individual, de equipo y de empresa.

Organigrama de Colgate-Palmolive del Ecuador SAIC.

Colgate-Palmolive es una empresa que tiene una excelente estructura organizacional, y eso representa un beneficio, ya que se da a conocer la persona y el cargo que ésta desempeña, así como su rol en Colgate. Esto además, proporciona una guía de la estructura de los procesos de la empresa y los presenta de una forma sencilla y clara:

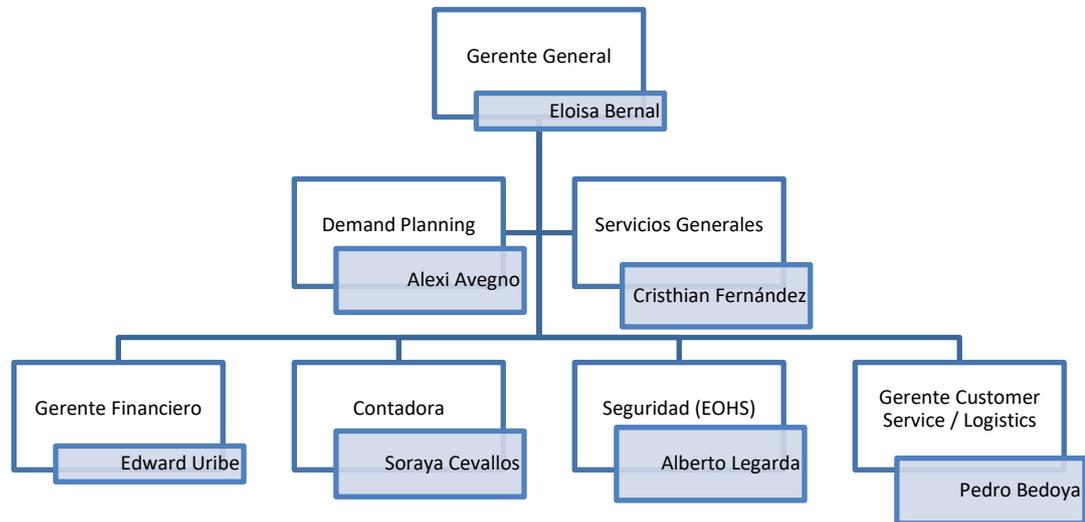


Figura 16. Organigrama de Colgate-Palmolive Ecuador

El área de *Customer Service and Logistics* de Colgate-Palmolive es la encargada de gestionar el sistema de la cadena de abastecimiento y de coordinar toda la distribución de los productos por: (a) provincia; (b) distribuidor; y (c) cliente. Esta área fue seleccionada para realizar la investigación, debido al sistema de centro de distribución con el que se maneja la empresa en la actualidad, en lugar de planta de producción, sobre el cual se plantea proponer ideas de mejora de procesos internos.

Análisis del entorno de la empresa.

Análisis de las factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) de Colgate-Palmolive.

Es de suma importancia para un negocio realizar el análisis de varios entornos, como lo son: (a) el político; (b) el económico; (c) el social; (d) el

tecnológico; (e) el ecológico; y (f) el legal; ya que consiste en una herramienta clave que indica los factores del macroentorno que afectan a la empresa, y, a partir de este tipo de análisis, las empresas direccionan sus estrategias a: (a) minimizar los riesgos; y, (b) corregir sus errores. Dado que Colgate-Palmolive no ha presentado su matriz Pestel y su análisis respectivo, se plantea la siguiente propuesta de matriz:

Factores Políticos.

Colgate- Palmolive es una multinacional que comercializa varias categorías de productos de consumo masivo, exponiéndose de esta manera a todo tipo de entorno político y los cambios dentro de éste (Fern Fort University, s. f.) . Varios de estos riesgos son los que se encuentran en la tabla 4:

Tabla 4

Riesgos Políticos.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Estabilidad política	50%	4	2,00
Nivel de corrupción en el sector de bienes de consumo	20%	4	0,80
Burocracia y excesos en la intervención del gobierno en esta industria.	5%	4	0,20
Marco legal en lo que respecta a contratos	10%	2	0,20
Aranceles, impuestos, regulaciones e incentivos fiscales	5%	4	0,20
Normativas regulatorias de calidad en los productos y normas de regulación de precios	5%	4	0,20
Innovaciones de otras empresas de consumo masivo en la presentación de sus productos, es decir, en lo que respecta a campañas publicitarias utilizan las últimas tecnologías y ponen en marcha planes de marketing muy bien estructurados y basados en estrategias.	5%	2	0,10
TOTAL	100%		3,70

Factores económicos.

Los factores económicos pueden ser analizados desde dos perspectivas: el macroentorno y el microentorno. Los factores del entorno macro como, por ejemplo: (a) la tasa de inflación; (b) la tasa de ahorro; (c) la tasa de interés; (d) la tasa de cambio; y, (e) el ciclo económico determinan la demanda agregada y la inversión agregada en una economía (Fern Fort University, s. f.). Por otra parte, los factores micro se limitan a las normas de competencia que afectan la ventaja competitiva.

Los principales factores económicos son los detallados en la tabla 5:

Tabla 5

Riesgos Económicos

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Sistema económico	1%	1	0,01
Tipos de cambio	1%	1	0,01
Estabilidad de la moneda del país	1%	1	0,01
Los Mercados Financieros	1%	1	0,01
Ventajas comparativas del área de bienes de consumo masivo	1%	1	0,01
Costos y productividad en la economía.	4%	1	0,04
Etapas del ciclo económico: recesión, recuperación, etc.	5%	1	0,05
Tasa de crecimiento económico	9%	1	0,09
Ingresos	17%	1	0,17
Tasas de: interés, inflación y desempleo	60%	4	2,4
TOTAL	100%		2,80

Factores sociales.

Los principales factores dentro del entorno social que afectan directamente a Colgate-Palmolive son los que están en la tabla 6:

Tabla 6.

Riesgos Sociales

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Demografía	10%	1	0,10
Clase social, jerarquías.	12%	1	0,12
El nivel de educación	9%	1	0,09
Cultura	17%	2	0,34
Roles de género dependiendo del país	16%	1	0,16
Espíritu emprendedor	17%	1	0,17
Conciencia ambiental	19%	1	0,19
TOTAL	100%		1,17

Factores tecnológicos.

En una sociedad globalizada, es imposible evadir los cambios tecnológicos, así como su forma de afectar el entorno de una empresa. Los

factores tecnológicos que afectan a Colgate son los siguientes especificados en la tabla 7:

Tabla 7
Riesgos Tecnológicos

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Avances tecnológicos dentro de la empresa Colgate-Palmolive, ejemplo los ERP	45%	2	0,90
Impacto de la tecnología en la oferta de productos.	24%	2	0,48
Impacto en la estructura de la cadena de valor y de costos en el sector de Bienes de Consumo.	31%	4	1,24
TOTAL	100%		2,62

Factores ecológicos.

Colgate promueve el cuidado del medio ambiente, sin embargo, existen ciertos factores que, de igual manera con todas las precauciones debidas, afectan a la empresa, como los detallados en la tabla 8:

Tabla 8.
Riesgos Ecológicos

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Cambios climáticos repentinos	10%	1	0,10
Leyes que regulan la contaminación del aire y del agua dentro de la industria de productos de consumo masivo.	12%	2	0,24
Normativas acerca del reciclaje	15%	1	0,15
Gestión de residuos	12%	1	0,12
Alta tendencia al consumo de bienes ecológicos.	16%	1	0,16
Leyes que velen por las especies en peligro de extinción	19%	1	0,19
Apoyo a las energías renovables.	16%	2	0,32
TOTAL	100%		1,28

Factores legales.

Toda empresa debe de tener pleno conocimiento de los aspectos legales que afectan directamente a las operaciones del negocio, como, por ejemplo en la tabla 9:

Tabla 9

Riesgos Legales

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Leyes regulatorias en la industria de productos personales	38%	4	1,52
Derechos de autor y protección a la propiedad intelectual	25%	2	0,50
Leyes de protección al consumidor	12%	1	0,12
Ley de Empleo	10%	1	0,10
Ley de seguridad y salud	15%	1	0,15
TOTAL	100%		2,39

Conclusiones de los resultados de la matriz PESTEL.

Se concluye que los factores que externos que influyen directamente en el modelo de negocios de Colgate – Palmolive, en aspectos políticos, está la estabilidad económica que el país tiene por su efecto de dolarización, en temas económicos, mantener una tasa de inflación constante, genera que la empresa no tenga que ajustar sus precios de manera regular. En temas sociales, el factor cultural ejerce la presión porque la empresa comercializa productos con marcas posicionadas en el mercado.

Con referencia a los aspectos tecnológicos, no existe un factor destacado, porque en el Ecuador, no se obliga al cumplimiento de regulaciones en función al uso de energías limpias, por lo tanto, no afectaría mucho a su forma de comercialización de la compañía. Finalmente, en temas legales, la pertinencia de colocar en sus productos requisitos legales para comercializarlos, obliga a la compañía a ofertar artículos de calidad.

Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER

De acuerdo a las teorías propuestas en el marco teórico sobre el análisis PORTER, se lo aplica a la empresa en análisis, enfatizando los siguientes factores.

Rivalidad entre nuevos competidores.

Con referencia a la rivalidad entre nuevos competidores, la tabla 10 se tiene un alto riesgo, porque la ausencia de una industria, genera una total dependencia de importaciones, un concepto que puede ser aprovechado por competidores por la disponibilidad de percibir beneficios tributarios, además de la falta de riesgo por verse afectados ante posibles políticas restrictivas que el Gobierno imparte en caso que se encuentre con una balanza de pagos negativa.

Tabla 10.

Rivalidad entre Nuevos Competidores

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Tratados de libre comercio con otros países.	30%	4	1,20
Ingreso de productos genéricos sin marca y con precios competitivos.	10%	4	0,40
Ingreso de marcas de supermercado a precios preferentes.	25%	4	1,00
Diversidad en oferta de tamaños con referencia al empaque.	15%	2	0,30
Acceso a los canales de distribución.	8%	4	0,32
Falta de contratos de distribución exclusiva por parte de supermercados.	12%	4	0,48
TOTAL	100%		3,70

Poder de negociación de los clientes.

La falta de implementación de canales de distribución propios de la compañía, ocasiona que la empresa se sujete a condiciones por parte de sus clientes, el análisis en la tabla 11;

Tabla 11.

Poder de Negociación de los Clientes

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Dependencia de supermercados para la distribución del producto	35%	4	1,40
Disponibilidad de crédito para clientes de gran magnitud	41%	4	1,64
Presencia de competidores en los canales de distribución.	8%	1	0,08
Elección de compra en función al precio	11%	1	0,11
Flexibilidad en la oferta de productos de acuerdo al tamaño	5%	1	0,05
TOTAL	100%		3,28

Poder de negociación de los proveedores.

La empresa al no poseer plantas de producción, tiene totalmente la dependencia de la fábrica que se encuentra en otro país, eso genera que exista poca flexibilidad en la distribución de productos acordes a los requerimientos de los clientes, sin embargo, la consolidación de mantener una planta como parte del grupo económico, general que su empresa en calidad de distribución tenga la comercialización exclusiva del listado de productos con la marca Colgate, se especifican los puntos en la tabla 12:

Tabla 12.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Dependencia de la importación para el abastecimiento de productos	7%	2	0,14
Riesgo sobre normas legales que impacten el precio final del producto	12%	3	0,36
Falta de flexibilidad de la planta para adecuar sus productos a la demanda de los clientes	15%	2	0,30
Relaciones consolidadas con la planta de producción	25%	4	1,00
Distribución exclusiva del producto	41%	4	1,64
TOTAL	100%		3,44

Rivalidad entre competidores actuales.

Con referencia a la rivalidad entre competidores actuales, en la tabla 13 se tiene que el mayor riesgo es la posible implementación de políticas de importación, una variable que no afecta a sus competidores, ya que la mayoría posee plantas en el Ecuador.

Tabla 13.

Rivalidad entre Competidores Actuales

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Disponibilidad de fábricas nacionales.	15%	4	0,60
Respuesta inmediata a la falta de abastecimiento de un producto.	29%	4	1,16
Poco influencia en los cambios de aranceles.	24%	4	0,96
Incentivos tributarios a la fomentación de empleo	16%	1	0,16
Flexibilidad al cambio inmediato de requerimientos manifestados por el cliente	16%	4	0,64
TOTAL	100%		3,52

Amenaza de productos sustitutos.

Para el tema de la amenaza de productos sustitutos, en la tabla 14 se tiene el riesgo de mostrar en percha artículos sin marca, pero que atraen al cliente por el precio por debajo a los establecidos por Colgate.

Tabla 14.

Amenaza de Productos Sustitutos.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Calidad del producto	15%	4	0,60
Competitividad en precios	6%	4	0,24
Marcas genéricas	35%	2	0,70
Presencia de laboratorios	18%	4	0,72
Participación en canales de distribución	26%	4	1,04
TOTAL	100%		3,30

Conclusiones del análisis Porter.

El mayor riesgo identificado, es la susceptibilidad a políticas de importación, porque la dependencia de abastecimiento de una planta en el exterior, genera que se planifique con tiempo, solicitudes de abastecimiento, además de un poco flexibilidad en la forma de comercializar el producto, porque no se tiene presente al gerente de producción.

Análisis De las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa Colgate-Palmolive

Dado que la empresa Colgate-Palmolive no cuenta en su portal web con un análisis de la matriz FODA, en la tabla 15 se plantea la siguiente propuesta de matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de esta empresa:

Tabla 15.

Análisis Foda de Colgate – Palmolive

FORTALEZA	DEBILIDADES
La marca Colgate a nivel mundial, ha permitido fomentar una cultura de emplear artículos industriales para asegurar un manejo correcto de la salud del consumidor. Se promueve el trabajo en equipo sin importar las diferencias culturales, económicas o políticas Incentivos creativos para sus empleados alrededor del mundo Posicionamiento de marcas a nivel global, líder en el mercado de productos de salud y cuidado oral.	La gran demanda de los productos hace que los stocks de inventario sean escasos. No poseen suficientes líneas de productos en la categoría de consumo: <i>personal care</i> . Limitaciones en las campañas publicitarias.
AMENAZA	OPORTUNIDADES
Normativas regulatorias de calidad en los productos y normas de regulación de precios Incremento en los índices de pobreza a nivel mundial. Inestabilidad económica de varios países. Innovaciones de otras empresas de consumo masivo en la presentación de sus productos.	Convenio con centros educativos en el mundo para el desarrollo de programas de salud. Convenios con odontólogos reconocidos para la promoción de la marca. Colgate a nivel global promueve una cultura inclusiva que sobrepasa barreras culturales Oportunidad de innovación en el campo de cremas dentales para personas con sensibilidad. Mayor interés del mercado en sus productos de la línea de cuidado oral, dejando un poco de lado los de cuidado del hogar y cuidado personal.

Conclusiones de la matriz FODA.

Colgate – Palmolive es una empresa consolidada en el mercado de la salud, ofertando a los ecuatorianos marcas con historia, que han sabido mediante la calidad de sus productos, ganarse la confianza, teniendo como resultados ventas permanentes, sin embargo, cabe resaltar que en la actualidad, existen competidores que han tratado de copiar su modelo de negocios, inclusive colocando sus propias fábricas para disponer más rápido de su producto, algo que la empresa ha tratado de cubrir, mediante procesos de manejo logístico, debido a la ausencia de plantas productoras en el país.

Sus principales riesgos se enfocan ante una posible promulgación de leyes que vayan en contra de la importación, establezcan barreras de entrada como, por ejemplo, aranceles, restricción a la compra de determinados productos, solicitudes de normas de calidad, entre otros asuntos que limitan el abastecimiento del mercado y con ello su limitada participación en supermercados.

Análisis EFE – EFI

El análisis EFE y EFI son dos matrices que estudian y presentan los factores internos (fortalezas y debilidades), y que, a partir de esto, se hace una retroalimentación de las áreas involucradas del negocio. En esta matriz, las fortalezas tienen el 60% de peso y las debilidades el 40%. Las oportunidades y amenazas son evaluadas, siendo éstas clasificadas como factores externos, que comprenden datos económicos, políticos, legales, culturales, e inclusive sociales que afectan de manera externa un negocio.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

En el análisis EFI se considera la mayor fortaleza y debilidad del negocio, en cuanto a la fortaleza mayor es que el centro de distribución de

Ecuador cuenta con el mejor porcentaje en *ON TIME* a nivel de Colgate Región Andina; este indicador quiere decir que Colgate en nuestro país llega mucho más rápido a los distribuidores, cumpliendo con metas de tiempos de entrega que exceden las expectativas de sus clientes.

Las mayores debilidades que tiene Colgate en Ecuador son:

- La falta de stock de inventario disponible para la venta, puesto que, por más que se hayan centralizado las plantas de producción en otros países de la región, siempre hay inconvenientes con varios productos que no vienen con todas las condiciones para la venta, lo cual toma un poco más de tiempo hasta el acondicionamiento de los productos importados.
- Colgate Ecuador tiene varios procesos logísticos, como, por ejemplo, las licitaciones de transporte local, que dependen de Colombia, es decir que, Ecuador no decide, sino que lo hace otra subsidiaria.

Como se puede observar en la tabla 16 de esta matriz, la calificación más alta se asigna a las fortalezas con 2.25; sin embargo, como el propósito de esta investigación es estructurar y proponer un plan de mejora continua, se evidencia en esta matriz que se debe trabajar sobre las debilidades más grandes que afectan el negocio a nivel nacional como lo es la falta de stock por problemas de disponibilidad de los productos importados.

Tabla 16

Análisis EFI

MATRIZ			
FORTALEZA	Peso	Calificación	Ponderación
Ecuador cuenta con el mejor porcentaje en <i>ON TIME</i> a nivel de Colgate Región Andina	25%	4	1
El Centro de Distribución que cumple todos los estándares de Seguridad.	5%	3	0.15
Presencia de un departamento de control de calidad bien capacitado que revisa el producto	20%	4	0,80
El área de logística tiene buenos contratos con empresas de transporte.	10%	3	0.30
SUBTOTAL	60%		2.25
DEBILIDAD	Peso	Calificación	Ponderación
Falta de productos en stock, puesto que no hay disponibilidad en la bodega.	15%	2	0.30
Falta de empoderamiento en ciertas áreas ligadas a logística.	5%	1	0.05
Ecuador no puede aportar con ideas para nuevos productos al ya no contar con las plantas de producción.	5%	1	0.05
Ecuador tiene retrasos en ciertos procesos logísticos, ya que éstos están centralizados en otros países	15%	2	0.30
SUBTOTAL	40%		0.70
TOTAL	100%		2.95

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

En el análisis de la matriz EFE toman en cuenta todas las oportunidades que consisten en los factores externos del entorno, los cuales representan una gran ventaja para el negocio, y que, a partir de éstos, se pueden crear estrategias e implementarlas para darle un giro de 360 grados a la situación actual de una empresa. Para Colgate Ecuador, la oportunidad de mayor puntaje fue el tener la oportunidad de establecer nuevos convenios con centros educativos a nivel nacional para la promoción de la marca, puesto que estas campañas ya se habían estado realizando con más frecuencia en años anteriores, y la competencia, no ha abarcado ese aspecto. Esto representa una gran ventaja para Colgate de innovación de

sus campañas escolares publicitarias y de una distribución de sus kits de productos.

Por otra parte, también se encuentran las amenazas, las cuales, en el caso de Colgate a nivel de Ecuador, la de mayor puntuación fue la competencia por parte de empresas que no sólo cuentan con centros de distribución iguales de eficientes que el de Colgate, sino que también, tienen plantas de producción, lo cual acelera el proceso de pronta disponibilidad de los productos de la competencia. Es evidente que las oportunidades superan en porcentaje a las amenazas. Sin embargo, hay que prestarle mucha atención a las amenazas que afectan el negocio, y, a partir de éstas poder plantear el plan de mejora continua, la tabla 17 resume los datos así:

Tabla 17.

Análisis EFE

MATRIZ			
OPORTUNIDAD	Peso	Calificación	Ponderación
Apoyo por parte del Ministerio de Salud Pública.	15%	4	0.60
Apoyo por parte de odontólogos de varias instituciones de salud privada.	10%	3	0.30
Oportunidad de innovación y distribución de la marca Palmolive, categoría de <i>personal care</i> .	5%	3	0,15
Nuevos convenios con centros educativos para la promoción de la marca.	25%	4	1
SUBTOTAL	55%		2.05
AMENAZA	Peso	Calificación	Ponderación
Competencia por parte de otras multinacionales que cuentan con plantas de producción.	20%	2	0.40
CP Ecuador debe regirse más estrictamente a todas las regulaciones aduaneras y exigencias de impuestos a las importaciones.	15%	1	0.15
Inestabilidad económica e inflación del país.	5%	1	0.05
Regulaciones de calidad mucho más exigentes	5%	2	0.30
SUBTOTAL	45%		0.90
TOTAL	100%		2.95

Conclusiones de la matriz EFE – EFI.

Se concluye que la compañía tiene la fortaleza de emplear un manejo de inventario en un país que cuenta con el mejor porcentaje en ON TIME a nivel de Colgate Región Andina, como es el caso de Ecuador, además de tener oportunidades de desarrollar su actividad comercial a través del Apoyo por parte del Ministerio de Salud Pública, por la calidad de los productos que se ofertan, sin embargo, la ausencia de una planta ocasiona que posiblemente una falta de productos en stock, puesto que no hay disponibilidad en la bodega, quiten participación en el mercado, o que ocasione amenazas como la presencia de competencia que cuentan con plantas de producción ofrezcan un producto más barato y siempre abastezca a sus canales de distribución.

Organigrama y Descripción de Funciones el Área de Customer Service and Logistics

El área de Logística y Servicio al Cliente: “*Customer Service and Logistics*” está estructurada de tal manera que todos cumplen un rol importante dentro de la cadena de abastecimiento. El organigrama del área es el siguiente:

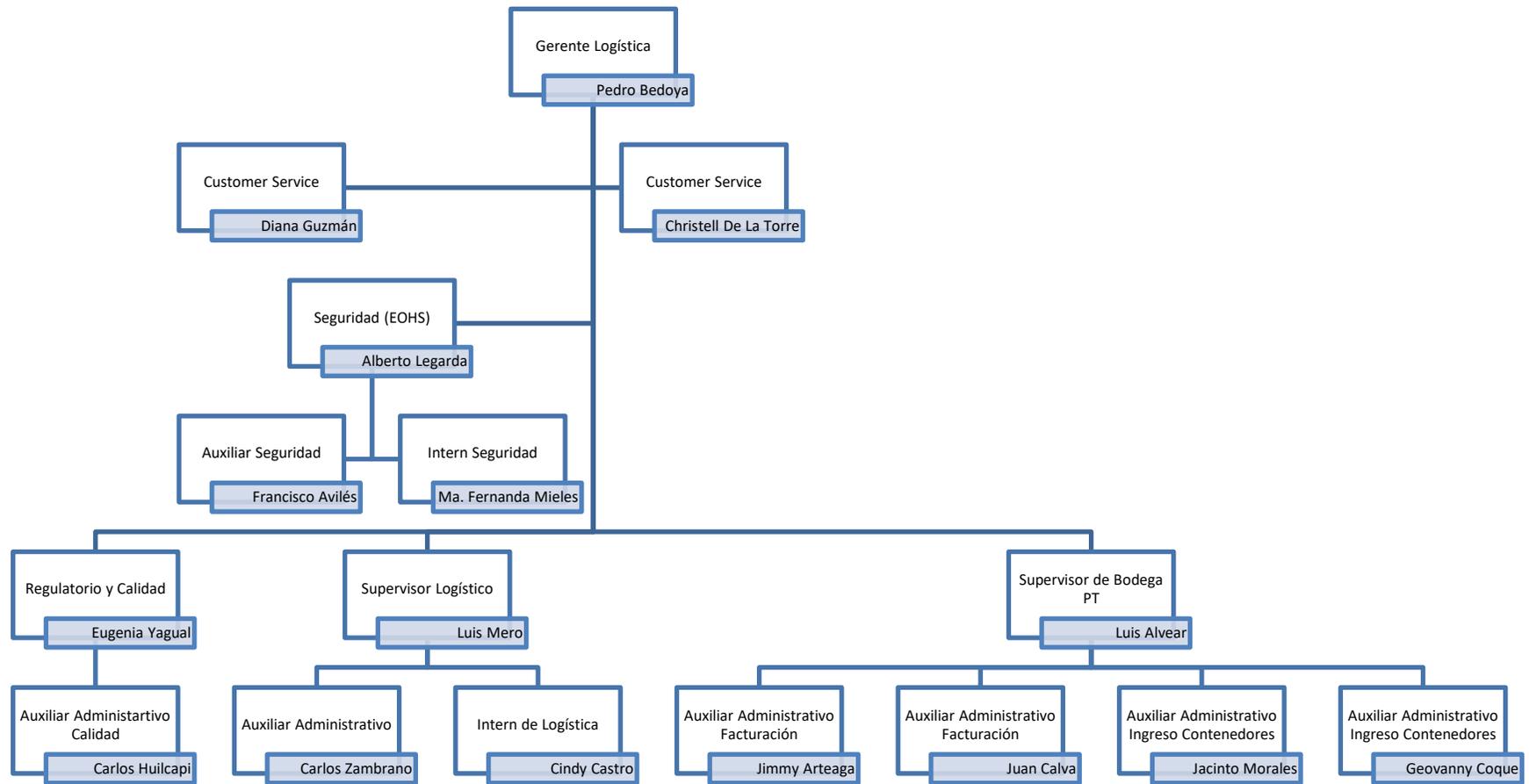


Figura 17. Organigrama del área de *Customer Service and Logistics*

El tema de talento humano es muy representativo para Colgate, puesto que se preocupa por el bienestar y crecimiento personal y profesional de cada una de las personas, sin importar la posición jerárquica en la que desempeñen sus funciones. Se presenta de manera integral las posiciones y sus respectivas funciones del área de *Customer Service and Logistics*:

Gerente general.

El gerente del área de Customer Service and Logistics se encarga del seguimiento de cada una de las funciones que conforman el área, y se mantiene en constante contacto con las personas de la Región que son principalmente de Colombia y de México para coordinar en conjunto toda acción que vaya a llevarse a cabo en el día a día en la cadena de abastecimiento de Colgate-Palmolive.

Analistas de customer service.

El área cuenta con dos analistas de Customer Service, quienes se encargan de tener un acercamiento con los clientes de los diferentes canales de distribución: canal directo y canal indirecto (IT y Farmacias), con esta posición se lleva el control de las asignaciones de producto por pedido según el cliente, así como de indicadores de cumplimiento y el análisis de los mismos.

Seguridad (EOHS).

El área de Seguridad da soporte al centro de distribución, puesto que es aquí en donde se realizan varias actividades por parte del personal operativo: montacarguistas, personal de *copacking*, estibadores, operadores de maquinaria, etc., las cuales deben tener estándares de seguridad, ya que Colgate ante todo promueve la seguridad y el bienestar a nivel integral de

cada uno de sus colaboradores. Esta área cuenta con el siguiente personal: (a) un jefe de seguridad; (b) un auxiliar administrativo; y (c) un pasante.

Regulatorio y control de calidad.

El área Regulatoria y Control de Calidad, vela por obtener el producto importado, ya sea desde Colombia, Brasil, México, etc., en óptimas condiciones para la venta, el cual debe atravesar varias revisiones de calidad y, con apoyo del auxiliar administrativo de calidad, contar con los registros y notificaciones sanitarias para poder ser distribuido a los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

Supervisor logístico.

El supervisor logístico, se encarga de llevar a cabo los contratos con las empresas de transporte que dan soporte a Colgate-Palmolive. Otra de sus funciones principales es coordinar exportaciones de producto a otras subsidiarias de la región de América Latina; y también de la organización y puesta en marcha de licitaciones de transporte cada tres años.

Auxiliar administrativo de logística.

El supervisor logístico, a la par, coordina con el auxiliar administrativo el armado de viajes para la distribución del producto por fecha, zona, tipo de producto, tonelaje y cliente. Además, este auxiliar se encarga de realizar notas de crédito y de llevar el control de reportes que presentan los indicadores del área.

Pasante de logística.

El pasante de logística o “*intern*” reporta directamente al supervisor logístico, y se encarga del pago a proveedores, pago de extra costos de

transporte, así como del control de urgencias con el seguimiento diario al personal del área de *Copacking InHouse*, quienes son nueve personas que se encargan de tareas variadas como: acondicionamiento de producto con registro sanitario, marcado de muestra gratis, pegado de etiquetas, armado de shopping bags, limpieza de producto, etc.

Supervisor de bodega de producto terminado.

Por otra parte, el supervisor de Bodega de Producto Terminado, se encarga del personal operativo dentro del centro de distribución (24 colaboradores) y de la supervisión de cada uno de los procesos que en éste se realizan: trabajos de estibación, montacargas, personal de reacondicionamiento, etc.

Auxiliares administrativos de bodega de producto terminado.

El supervisor de bodega cuenta con cuatro auxiliares administrativos: (a) dos de ellos se encargan de los trámites respectivos para la recepción de los contenedores con producto importado de otros países de la región de la empresa; y, (b) y los otros dos se encargan de monitorear el movimiento de todos los productos dentro de las bodegas de producto terminado, bodega de Copacker y bodega de Promocionales (POP), así como de la facturación a nivel general del área.

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Área de Customer Service and Logistics.

Dado que el área de *Customer Service and Logistics* de la empresa Colgate-Palmolive no cuenta con un análisis de la matriz FODA, se plantea el siguiente en la tabla 18:

Tabla 18.

Análisis Foda del Área de Customer Service and Logistics

FORTALEZA	DEBILIDADES
Ecuador cuenta con el mejor porcentaje en <i>ON TIME</i> a nivel de Colgate Región Andina	Falta de productos en stock, puesto que no hay disponibilidad en la bodega.
El Centro de Distribución que cumple todos los estándares de Seguridad.	Falta de empoderamiento en ciertas áreas ligadas a logística.
Presencia de un departamento de control de calidad bien capacitado que revisa el producto.	Ecuador no puede aportar con ideas para nuevos productos al ya no contar con las plantas de producción.
El área de logística tiene buenos contratos con empresas de transporte.	Ecuador tiene retrasos en ciertos procesos logísticos, ya que éstos están centralizados en otros países.
AMENAZA	OPORTUNIDADES
Competencia por parte de otras multinacionales que cuentan con plantas de producción.	Apoyo por parte del Ministerio de Salud Pública.
CP Ecuador debe regirse más estrictamente a todas las regulaciones aduaneras y exigencias de impuestos a las importaciones.	Apoyo por parte de odontólogos de varias instituciones de salud privada.
Inestabilidad económica e inflación del país.	Oportunidad de innovación y distribución de la marca Palmolive, categoría de <i>personal care</i> .
Regulaciones de calidad mucho más exigentes	Nuevos convenios con centros educativos para la promoción de la marca.

Análisis de procesos

La definición de los procesos de las organizaciones es una de las claves para el eficiente manejo de recursos, ya sean estos humanos,

materiales o financieros. En el caso de la empresa Colgate Palmolive el área logística que se encuentra siendo parte de este estudio, maneja una serie de procesos desde la adquisición de los productos, la importación, la llegada a la bodega, aplicación de copacking, registros sanitarios, distribución y venta.

Un error en los procesos implica desperdicio de recursos, que desencadena posibles rupturas de relaciones comerciales con los clientes, retraso en la recepción de los productos en el punto de venta, y desabastecimiento, lo que traducido en términos financieros representa pérdidas económicas que pueden llegar a ser significativas si se pierden cuentas importantes pertenecientes a las grandes cadenas de supermercados del país.

Los procesos más importantes del área logística relacionados a la distribución y manejo de los productos, para lo cual se ha procedido a establecer los diagramas de flujos, el detalle de las actividades, las horas hombre de trabajo y su explicación respectiva, con la finalidad de posteriormente realizar el cálculo de los costos de cada proceso.

Es importante resaltar que existen más procedimientos que intervienen dentro de la gestión del inventario, sin embargo, estos son los que podrían generar los principales inconvenientes al momento de receptor y distribuir los diferentes productos de la empresa.

Proceso de gestión del inventario.

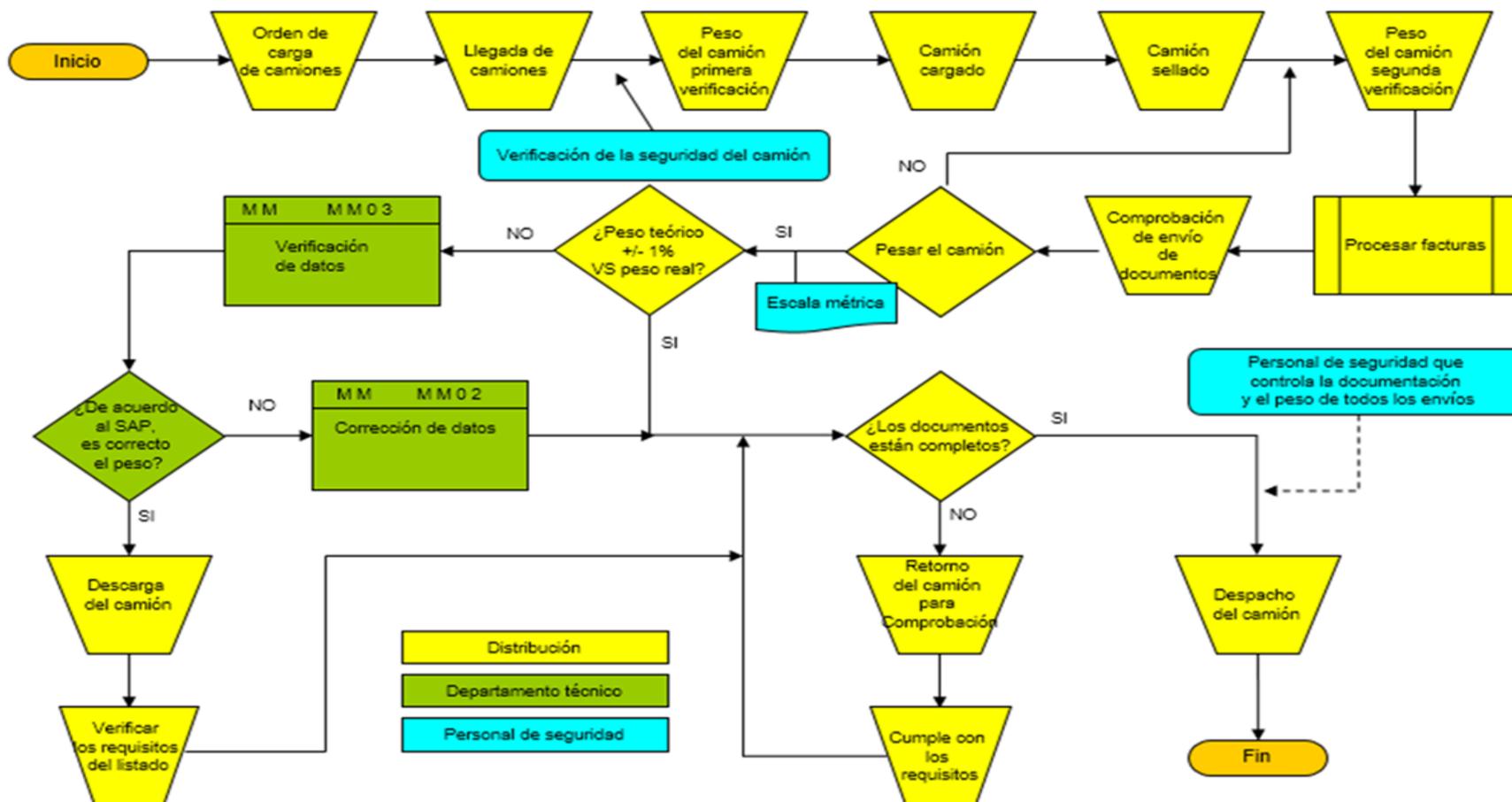


Figura 18. Flujo de proceso de gestión de inventario.
Tomado de: Sarbanes-Oxley Compliance – 2019, Colgate

Para el cálculo del costo de los procesos en la tabla 19 se establecen los valores relacionados al salario promedio para estibadores y personal de garita por \$396; y para los auxiliares y demás colaboradores por \$650, a los que se agregaron los valores correspondientes a los beneficios sociales calculando el 12,15% de aporte patronal (IECE/SECAP, Patronal); décimos, vacaciones y fondos de reserva.

Tabla 19.
Salario considerado para el Cálculo de las Horas Hombre

Salario promedio	Aporte patronal 12,15%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total nómina
\$ 396.00	\$ 48.11	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 16.50	\$ 32.99	\$ 559.60
\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 33.00	\$ 27.08	\$ 54.15	\$ 897.37

En cuanto al cálculo por minuto se puede observar el siguiente cálculo en la tabla 20:

Tabla 20.
Cálculo de Costo por Minutos

Detalle	Valores	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Minutos por día	480			
Garita y estibadores	\$ 559.60	\$ 25.44	\$ 3.18	\$ 0.053
Auxiliares y demás	\$ 897.37	\$ 40.79	\$ 5.10	\$ 0.085

Adicionalmente se puede considerar el consumo de la energía eléctrica, del total por hora es de 54950 kw; es decir \$3980.00 mensuales, que corresponde a la parte administrativa en un 75% y al centro de

distribución o bodega el 25% restante. Entonces, el flujo de proceso de gestión del inventario, comprende las actividades:

El proceso inicia con la orden de carga de los camiones, posteriormente se procede a receptor los camiones que son programados por DHL, se verifica el peso del camión en primera instancia en garita, lo cual tiene un tiempo de duración de diez minutos; una vez cargado y sellado por el auxiliar de facturación.

El camión es pesado por segunda vez en garita, y las facturas se procesan de parte del auxiliar.

Se realiza la comprobación de envío de documentos, se verifican los datos, se ajusta el SAP con el peso correcto, en caso de ser necesario se corrigen los datos y se completan los documentos y el auxiliar regresa al camión para informar que cumple con los requisitos.

Los estibadores descargan el camión junto con un montacarguista, se verifican los requisitos del listado y se despachan los camiones, como se muestra en la tabla 21:

Tabla 21.

Tiempos y Horas Hombre del Proceso de Gestión del Inventario

Proceso	Personas	Tiempos (Minutos)	Costo horas Hombre	Energía
Orden de carga de camiones	1 (Demand Planning)	60	\$ 5.10	\$ 1.09
Llegada de camiones	1 (Programación DHL)	60	\$ 5.10	\$ 1.09
Peso del camión en primera verificación	1 (Garita)	10	\$ 0.53	\$ 0.18
Camión cargado	1 (Garita)	5	\$ 0.26	\$ 0.09
Camión Sellado	1 (Aux de Facturación)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Peso del camión en segunda verificación	1 (Garita)	10	\$ 0.53	\$ 0.18
Procesar facturas	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Comprobación de envío de documentos	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Pesar el camión	1 (Garita)	10	\$ 0.53	\$ 0.18
Peso teórico – peso real	1 (Aux Intercompany)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Verificación de datos	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
SAP ¿correcto el peso?	1 (Aux Intercompany)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Corrección de datos	1 (Aux Intercompany)	60	\$ 5.10	\$ 1.09
Documentos completos	1 (Aux Intercompany)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Retorno camión comprobación				
Cumple requisitos	1 (Aux Intercompany) 1 (Aux Facturación)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Descarga camión	2 (Estibadores) 1 (Montacarguista) 1 (High Rich)	150	\$ 7.95	\$ 2.72
Verificar requisitos listado				
Despacho del camión				
Total		465	\$ 33.60	\$ 8.42
	Total días	0.97	Costo Total	\$ 42.02

Proceso de envío final de productos.

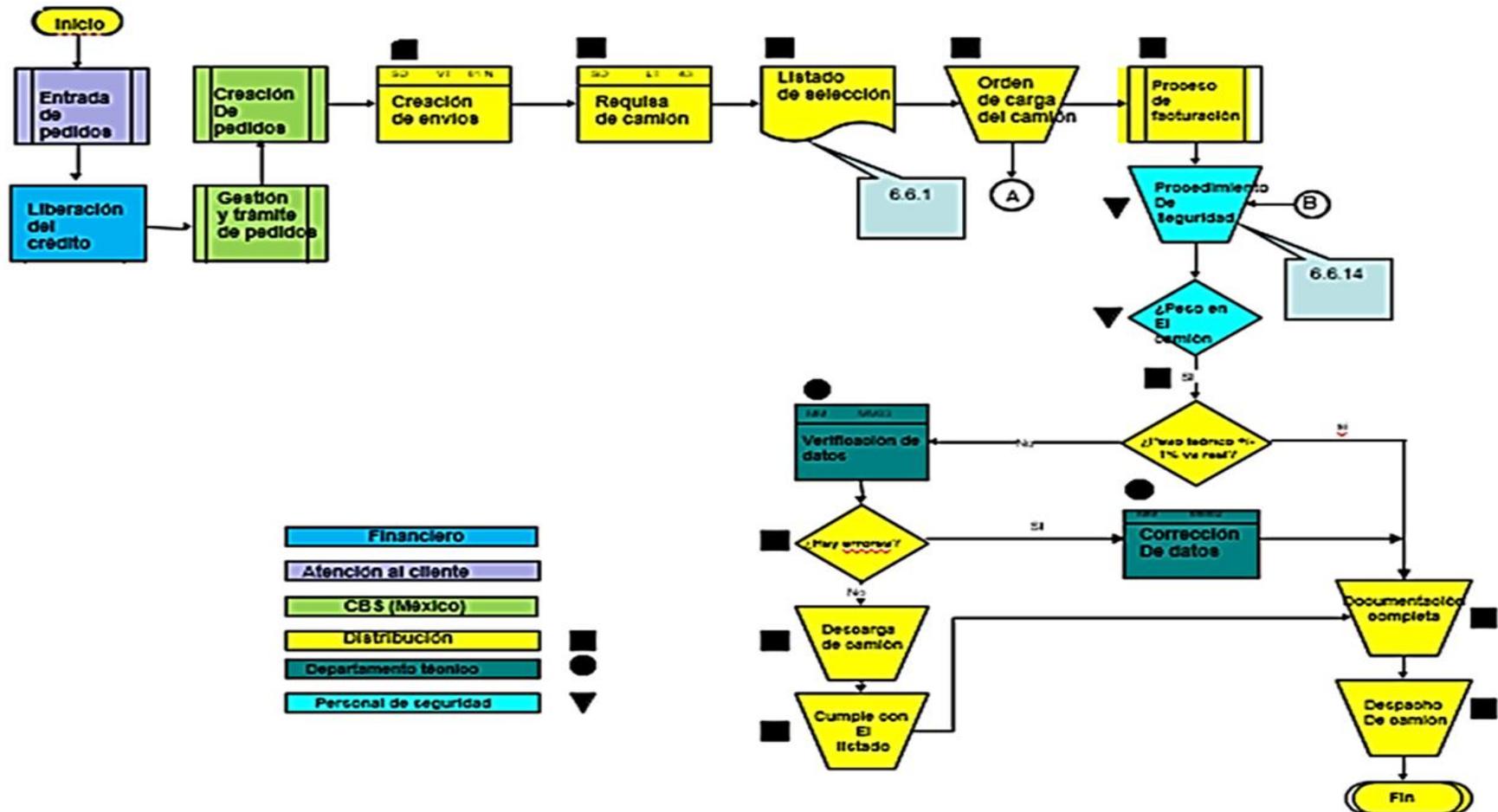


Figura 19. Flujo de proceso de envío final de productos parte 1
Tomado de: Sarbanes-Oxley Compliance – 2019, Colgate

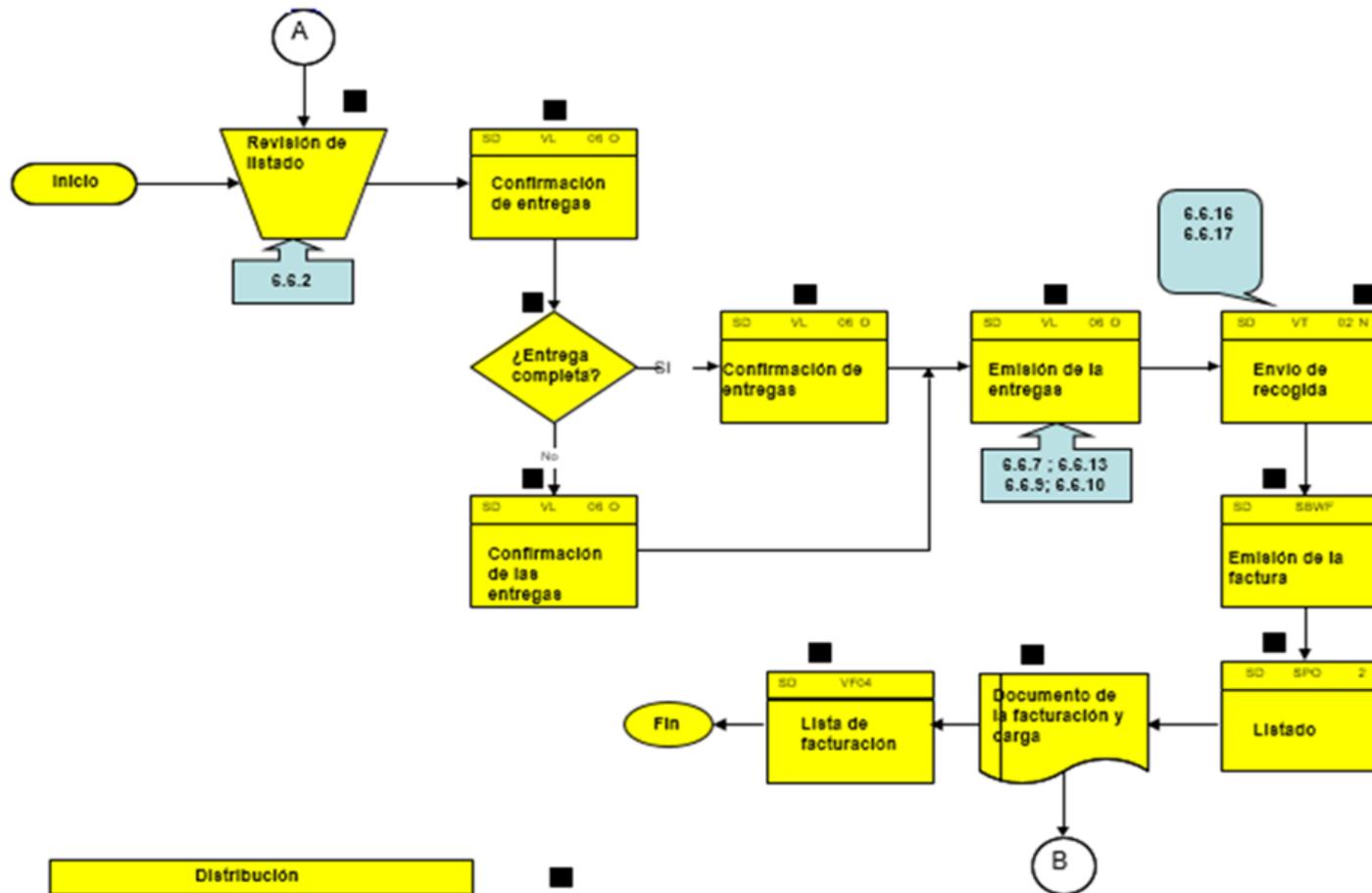


Figura 20. Flujo de proceso de envío final de productos parte 2
Tomado de: Sarbanes-Oxley Compliance – 2019, Colgate

El flujo de proceso de envío final de productos se divide en dos etapas, en donde la primera inicia con:

El ingreso de los pedidos por parte del ejecutivo de ventas.

El encargado de finanzas se encarga de liberar el crédito del cliente y se gestiona el trámite de los pedidos en donde el auxiliar de logística procede a crear los pedidos y los envíos.

El operador de bodega procede a requisar el camión.

Los estibadores reciben la orden de carga del camión y el auxiliar de bodega inicia con el proceso de facturación.

El procedimiento de seguridad consiste en la validación del peso del camión en garita para que el auxiliar de bodega proceda a establecer la variación entre el peso teórico y el peso real, verificando los datos.

Los estibadores descargan el camión, el auxiliar de logística valida el cumplimiento del listado, y el auxiliar de bodega define si la documentación está completa o no para la entrega de los papeles al transportista y el despacho del camión.

La segunda parte del proceso inicia en la revisión del listado por parte del operador de bodega y la confirmación de la entrega por parte del transportista, quien valida si la entrega está completa o no.

El auxiliar de facturación emite los documentos correspondientes para la emisión del comprobante de venta, detallando los productos en la lista, entregado los documentos de facturación para finalizar con el proceso, como sigue en la tabla 22:

Tabla 22.
Proceso de Envío Final de Productos

Proceso	Personas	Tiempos (Minutos)	Costo horas Hombre	Energía
Entrada de pedidos	1 (ejecutivo de ventas)	60	\$ 5.10	\$ 1.09
Liberación del crédito	1 (Finanzas)	20	\$ 1.70	\$ 0.36
Gestión de trámite de pedidos	2 (CBS MX) 1 (Aux Logística)	120	\$ 10.20	\$ 2.17
Creación de pedidos	1 (Aux Logística)	20.0	\$ 1.70	\$ 0.36
Creación de envíos				
Requisa del camión	1 (Operador de bodega)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Listado de selección	1 (Aux Logística)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Orden de carga del camión	2 (Estibadores) 1 (Separador) 1 Montacarguista	150	\$ 7.95	\$ 2.72
Proceso de facturación	1 (Aux Bodega)	20	\$ 1.70	\$ 0.36
Procedimiento de seguridad	1 (Estibador)	10	\$ 0.53	\$ 0.18
Peso en el camión	1 (Garita)	10	\$ 0.53	\$ 0.18
Peso teórico vs peso real	1 (Aux Bodega)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Verificación de datos	1 (Aux Bodega)	20	\$ 1.70	\$ 0.36
Descarga de camión	2 (Estibadores) 1 (Separador) 1 Montacarguista	150	\$ 7.95	\$ 2.72
Cumple con el listado	1 (Aux Logística)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Documentación completa	1 (Aux de Bodega) 1 (Transportista)	15	\$ 1.27	\$ 0.36
Despacho del camión	1 (Aux de Bodega)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Revisión del listado	1 (Operador de Bodega) 1 (Transportista)	150	\$ 12.75	\$ 0.36
Confirmación de entregas	1 (Transportista)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Entregas ¿completas?	1 (Transportista)	150	\$ 12.75	\$ 2.72
Confirmación de las entregas	1 (Transportista)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Confirmación de las entregas	1 (Transportista)	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Emisión de las entregas	1 (Aux Facturación)	20	\$ 1.70	\$ 0.36
Envío de recogida	1 (Aux Facturación)			
Emisión de la factura	1 (Aux de Facturación)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Listado	1 (Aux Facturación)	20	\$ 1.70	\$ 0.36
Documento de facturación y carga	1 (Aux Facturación)	10	\$ 0.85	\$ 0.18
Lista de facturación	1 (Aux Facturación)	30	\$ 2.55	\$ 0.54
Fin				
Total		1,080	\$ 81.54	\$ 17.29
	Total días	2.25	Costo Total	\$ 98.83

Conclusiones de los procesos.

Como conclusión de los procesos se puede evidenciar que existen controles muy rigurosos dentro del despacho de los productos, por lo cual se sugiere una revisión más detallada de las actividades para determinar si es posible omitirlas o mejorarlas a fin de mejorar los tiempos de respuesta.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

Conceptualmente, investigar es un proceso que estudia un grupo en específico de cosas, situaciones, fenómenos para establecer las alternativas de solución. La investigación se clasifica como científica o no científica, esto depende de su concepción y evaluación, (Baena Paz, 2017). En otras palabras, se conoce como metodología a los procedimientos que se aplican para obtener información relacionada a un problema o situación que se desea investigar, con el único objetivo de conocer, sugerir o proponer una alternativa de solución.

En el presente capítulo se logrará definir una serie de actividades por medio de las cuales se comprenderá la situación actual de la cadena de suministro y abastecimiento de la empresa Colgate – Palmolive para brindar una propuesta de mejora que se oriente a la rentabilidad del negocio.

Diseño de investigación

El diseño corresponde a la serie de pasos que se deben ejecutar para obtener la información o datos sobre el objeto de estudio, cómo se analizará y en qué se basará la conclusión del trabajo investigativo, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Así mismo, el diseño aplica enfoques que definen el uso de ciertas herramientas a lo largo del proceso.

Enfoque de la investigación.

Los enfoques o paradigmas de la investigación se dividen en cualitativo y cuantitativo, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). El primero, se orienta hacia la resolución o análisis de datos que pueden ser cualificables, es decir no pueden ser medidos en

términos numéricos. Por otro lado, el segundo utiliza métodos estadísticos matemáticos para el análisis de la problemática por lo que generalmente se aplican para confirmar o negar hipótesis. El presente proyecto aplicará el enfoque cualitativo de la investigación, pues se hará uso de herramientas como observación directa y la entrevista.

Métodos de investigación.

De acuerdo con Baena, (2017) los métodos de investigación son las formas en las que se consiguen los datos o información básica para la realización del estudio, por medio de las que se establecen causas y efectos del fenómeno, se pueden aplicar:

Método Inductivo – deductivo.

Que implican un razonamiento lógico partiendo desde datos particulares a los específicos, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Se aplicará al momento de analizar la cadena de abastecimiento de la compañía para proponer alternativas de mejora que optimicen la distribución de los productos.

Analítico – sintético.

Corresponde a la combinación de técnicas de análisis de la información y de elaboración de síntesis que resuman el contexto del problema, estudiando cada parte por separado, descomponiéndolas holística e integralmente. Utilizan mucho del raciocinio de investigador, (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014). Se procederá a elaborar un análisis de los procesos para posteriormente determinar las problemáticas más significativas que generan los retrasos en la cadena de abastecimiento.

Estadísticos matemáticos.

Este método se enfoca al uso de la estadística, tanto en datos cualitativos y cuantitativos recolectados por medio de las herramientas de investigación, para pasar al proceso de recuento, presentación, síntesis y análisis, (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014). El cálculo de las horas hombre de trabajo se relaciona con este método de investigación.

Tipo de investigación.

Según Niño (2011) se conoce como “tipos” a las diferentes modalidades que permiten analizar los datos recopilados:

Investigación descriptiva.

Como su nombre lo indica, este tipo de investigación se realiza estableciendo de manera detallada al fenómeno, es decir describiendo la problemática para considerar las mejores alternativas de solución, (Niño R., 2011). Se aplicará en este estudio debido a la necesidad de definir los procesos que realiza el área de abastecimiento de la empresa Colgate - Palmolive.

Investigación explicativa.

En cuanto al tipo explicativo, esta será de utilidad para dar a conocer las causas y consecuencias del fenómenos sujeto de estudio, (Niño R., 2011). Por medio de este tipo de investigación se logrará definir los puntos críticos que atrasan la llegada de productos a la empresa afectando su desempeño y rentabilidad.

Investigación bibliográfica.

Utiliza diversas fuentes secundarias, por medio de las cuales se puede observar las definiciones, teorías, conceptualizaciones y otros documentos realizados previamente por otros autores y que se relacionan directamente al tema de estudio, (Elizondo López, 2002).

En este caso la revisión de las teorías de la gestión procesos y su evolución ha permitido definir las áreas que se requieren estudiar y dan una idea de la propuesta a realizar en el capítulo siguiente.

Investigación de campo.

La investigación de campo, se aplica porque se realizará una revisión de los procesos en el sitio en donde ocurren, es decir en la compañía Colgate – Palmolive, (Leal, Navarro, Rodríguez, Sámano, & Navarro, 2017).

Herramientas e instrumentos de recolección de datos.

Como se ha mencionado anteriormente las herramientas de recolección de datos son las que permiten obtener la información necesaria y relevante sobre el objeto de estudio (Baena Paz, 2017). Existen algunas herramientas que pueden ser utilizadas, sin embargo, en el presente trabajo se aplicará a) las entrevistas, b) la observación directa.

Entrevista.

Esta es una herramienta utilizada para conocer el fenómeno a profundidad, en donde el entrevistado responde las preguntas realizadas por el entrevistador con el apoyo de instrumentos como el cuestionario de preguntas abiertas (Aquihuatl Torres, 2015). Las entrevistas se realizarán a las personas claves del área que se analiza.

Observación directa.

Este proceso consiste en que el investigador se coloca frente al fenómeno para estudiarlo o conservarlo. Posteriormente, realiza análisis que servirán para proponer soluciones o criterios sobre su ejecución, (Fabbri, 2015).

Población y muestra

Población.

Según Hernández, Fernández, Baptista, (2014) la población es el conjunto de diversos elementos como a) personas, b) cosas, c) fenómenos, los mismos que tienen similares características, y que se pueden estudiar juntos o por separado. En este caso la población es el personal de la empresa Colgate Palmolive que consta de 16 personas que ocupan los cargos detallados en la tabla 23:

Tabla 23.
Población

Población
Gerente Logística
Customer Service
Customer Service
Seguridad (EOHS)
Auxiliar Seguridad
Intern Seguridad
Regulatorio y Calidad
Auxiliar Administrativo Calidad
Supervisor Logístico
Auxiliar Administrativo
Intern de Logística
Supervisor de Bodega PT
Auxiliar Administrativo Facturación
Auxiliar Administrativo Facturación
Auxiliar Administrativo Ingreso Contenedores
Auxiliar Administrativo Ingreso Contenedores

Muestra.

Cuando no se tiene acceso a la población, se recomienda establecer una muestra representativa para obtener datos más certeros sobre el fenómeno, (León García & Montero García-Celay, 2011). Existen dos formas de muestreos según Grande y Abascal, (2005): a) probabilístico y b) no probabilístico. Para esta investigación se procederá a aplicar la opción b.

Muestreo no probabilístico.

Cuando se tiene poblaciones pequeñas, se aplica el muestreo no probabilístico, el mismo que se basa en la percepción e intuición del investigador para seleccionar los elementos de la población que considerará para obtener la información sin que ello implique el uso de alguna fórmula estadística (Grande & Abascal, 2005).

Análisis de la entrevista.

Se presenta la tabla 24 con las palabras clave relacionadas a las respuestas del personal de la empresa:

Tabla 24.

Matriz de Resultados de las Entrevistas

Variable	Auxiliar Administrativo de Logística	Auxiliar Administrativo de ICB	Auxiliar Administrativo de Bodega	Supervisor de Bodega
Motivación del cierre de la planta	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad
Ventajas o beneficios del cierre	Mejores precios Competitividad	Mejores precios Competitividad	Mejores precios Competitividad	Mejores precios Competitividad
Problemas por cierre de planta	Desempleo	Desempleo	Desempleo	Desempleo
Afectación de stock en clientes	Pérdidas en ventas	Pérdidas de mercado	Pérdidas en ventas	Pérdidas en ventas
Procesos que afectan al inventario	Importación y apropiación	Importación y apropiación	Importación y apropiación	Importación y apropiación
Sistemas informáticos	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Apoyo
Suficiente personal	No	Sí	No	Sí
Medidas de contingencia	Subsidiarias	Subsidiarias y abastecimiento de un mes	Subsidiarias	Subsidiarias y abastecimiento de un mes
Revisión de procesos	Sí	Sí	Sí	Sí
Toma de decisiones centralizada	No	Sí	No	No

Conclusión de la matriz.

Como resultado de las entrevistas se tiene que la principal motivación del cierre de la planta fue por efectos de rentabilidad, siendo los principales efectos una mejora en los precios y la competitividad. Los problemas por el cierre de planta fue la imagen de la empresa debido al desempleo que se generó. Los atrasos afectan al stock y a la relación con los clientes porque se producen pérdidas en ventas y competitividad de la marca.

Los procesos que afectan al inventario son los de importación y apropiación de los productos, los sistemas informáticos son de gran apoyo en la distribución logística, el personal puede incrementarse para que los procesos sean más efectivos. Como medidas de contingencia se tienen el abastecimiento de un mes y los pedidos a las otras subsidiarias. Por último es necesaria una revisión de los procesos, para proponerlos al a Regional de la empresa.

Análisis de la observación directa.

Para la realización de la observación directa se tomaron datos recolectados en el sitio durante los días 26, 29, 30 y 31 de julio, debido a que el primer día corresponde a un feriado local y los siguientes son parte de los días laborables posteriores. Los procesos analizados son los descritos anteriormente por lo que se han establecido los tiempos y costos reales para ser comparados con los estándares.

A continuación, se pueden observar los tiempos y costos reales relacionados al proceso de gestión del inventario. Hay que considerar que el día 31 de julio no se realizó despachos. El tiempo real está establecido en minutos promedio por actividad; el costo de horas hombre resultó de la multiplicación de los minutos promedio de la actividad para el costo por minuto de la mano de obra (para personal de garita y estibadores \$0.053 por

minuto; para los auxiliares y demás \$0.085). Mientras el costo de energía por minuto es de \$0.02 centavos. Al finalizar la tabla 25 se realiza una comparación entre el tiempo de duración del proceso en minutos vs. Los 480 minutos diarios de trabajo para establecer el número de días que toman estas actividades. Los resultados se muestran como sigue:

Tabla 25.

Tiempos reales del Proceso de Gestión del Inventario

Proceso	Personas	Tiempos reales			Tiempo real (PR)	Costo Hombres	Costo Energía
		Cliete: Corp. Favorita Día 1 (26/07)	Cliete: Dist. Camel de Insumos Día 2 (29/07)	Cliete: Dimevar Día 3 (30/07)			
Entrada de pedidos	1 (ejecutivo de ventas)	240	250	260	250	\$ 21.24	\$ 4.53
Liberación del crédito	1 (Finanzas)	200	220	230	217	\$ 18.41	\$ 3.92
Gestión de trámite de pedidos	2 (CBS MX) 1 (Aux Logística)	60	120	210	130	\$ 6.97	\$ 2.35
Creación de pedidos	1 (Aux Logística)	120	110	150	127	\$ 10.76	\$ 2.29
Creación de envíos		*	*	*	-		\$ -
Requisa del camión	1 (Operador de bodega)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Listado de selección	1 (Aux Logística)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Orden de carga del camión	2 (Estibadores) 1 (Separador) 1 Montacarguista	210	105	150	155	\$ 8.21	\$ 2.81
Proceso de facturación	1 (Aux Bodega)	60	75	66	67	\$ 5.69	\$ 1.21
Procedimiento de seguridad	1 (Estibador)	15	15	15	15	\$ 0.79	\$ 0.27
Peso en el camión	1 (Garita)	15	15	15	15	\$ 0.79	\$ 0.27
Peso teórico vs peso real	1 (Aux Bodega)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Verificación de datos	1 (Aux Bodega) 2 (Estibadores)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Descarga de camión	1 (Separador) 1 Montacarguista	150	105	90	115	\$ 6.09	\$ 2.08
Cumple con el listado	1 (Aux Logística)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Documentación completa	1 (Aux de Bodega) 1 (Transportista)	21	18	18	19	\$ 6.97	\$ 0.34
Despacho del camión	1 (Aux de Bodega)	9	9	9	9	\$ 0.76	\$ 0.16
Revisión del listado	1 (Operador de Bodega) 1 (Transportista)	15	15	15	15	\$ 6.97	\$ 0.27
Confirmación de entregas	1 (Transportista)	9	9	9	9	\$ 0.76	\$ 0.16
Entregas ¿completas?	1 (Transportista)	18	18	18	18	\$ 1.53	\$ 0.33
Confirmación de las entregas	1 (Transportista)	18	18	18	18	\$ 1.53	\$ 0.33
Confirmación de las entregas	1 (Transportista)	18	18	18	18	\$ 1.53	\$ 0.33
Emisión de las entregas	1 (Aux Facturación)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Envío de recogida	1 (Aux Facturación)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Emisión de la factura	1 (Aux de Facturación)	60	66	67	64	\$ 5.47	\$ 1.16
Listado	1 (Aux Facturación)	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Documento de facturación y carga	1 (Aux Facturación)	34	45	60	46	\$ 3.94	\$ 0.84
Lista de facturación	1 (Aux Facturación)	21	21	21	21	\$ 1.78	\$ 0.38
Fin							
Total		1413	1372	1559	1448	\$ 120.42	\$ 26.22
Total Minutos por día		480	480	480	480		
Total días del proceso		2.94	2.86	3.25	3.02		
						Costo total	\$ 146.64

Como conclusión se puede determinar que la mayor cantidad de atrasos se presentan justo en el inicio de la operación, cuando la actividad es el ingreso de los pedidos al sistema, esto puede durar en promedio 250 minutos, puede deberse a una falta de conocimiento en el ingreso de la información y otros factores que también pueden ser externos. El siguiente proceso en análisis sobre el envío final de productos se realiza con base en un cálculo similar, como se muestra en la tabla 26:

Tabla 26.
Tiempos reales del Proceso de Envío Final de Productos

Proceso	Personas	Tiempos reales				Tiempo real (PR)	Costo Hombres	Costo Energía
		Día 1 (26/07)	Día 2 (29/07)	Día 3 (30/07)	Día 4 (31/07)			
Orden de carga de camiones	1 (Demand Planning)	9	9	9	9	9	\$ 0.76	\$ 0.16
Llegada de camiones	1 (Programación DHL)	120	90	90	90	98	\$ 8.29	\$ 1.77
Peso del camión en primera verificación	1 (Garita)	15	15	15	15	15	\$ 0.79	\$ 0.27
Camión cargado	1 (Garita)	30	30	90	30	45	\$ 2.38	\$ 0.81
Camión Sellado	1 (Aux de Facturación)	9	9	9	9	9	\$ 0.76	\$ 0.16
Peso del camión en segunda verificación	1 (Garita)	12	12	12	12	12	\$ 0.64	\$ 0.22
Procesar facturas	1 (Aux Intercompany)	67	55	35	56	53	\$ 4.53	\$ 0.96
Comprobación de envío de documentos	1 (Aux Intercompany)	33	45	23	34	34	\$ 2.87	\$ 0.61
Pesar el camión	1 (Garita)	15	15	15	15	15	\$ 0.79	\$ 0.27
Peso teórico – peso real	1 (Aux Intercompany)	15	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Verificación de datos	1 (Aux Intercompany)	12	12	12	12	12	\$ 1.02	\$ 0.22
SAP ¿correcto el peso?	1 (Aux Intercompany)							
Corrección de datos	1 (Aux Intercompany)	33	36	40	33	36	\$ 3.02	\$ 0.64
Documentos completos	1 (Aux Intercompany)	34	45	32	37	37	\$ 3.14	\$ 0.67
Retorno camión comprobación		0.00	0.00	0.00	0.00	-		
Cumple requisitos	1 (Aux Intercompany) 1 (Aux Facturación)	50	33	45	60	47	\$ 3.99	\$ 0.85
Descarga camión	2 (Estibadores) 1 (Montacarguista) 1 (High Rich)	18	18	18	18	18	\$ 0.95	\$ 0.33
Verificar requisitos del listado		15	15	15	15	15	\$ 1.27	\$ 0.27
Despacho del camión		12	12	12	12	12	\$ 1.02	\$ 0.22
Total		499	466	487		481	\$ 37.52	\$ 8.71
Total Minutos por día		480	480	480		480		
Total días del proceso		1.04	0.97	1.01		1.00		
							Costo	\$ 46.23

En este proceso se ha determinado que la actividad que demanda un mayor retraso es el momento de la facturación.

Conclusiones de la observación directa.

Como conclusión de la observación se ha identificado los puntos críticos del proceso de gestión del inventario que son las siguientes actividades: a) entrada de pedidos; b) liberación del crédito; c) creación de pedidos; d) proceso de facturación. Estos retrasos en el proceso generan un incremento del 34.07% en el tiempo y un 51.14% en el costo, como se observa en la tabla 27:

Tabla 27.
Costos y Tiempos estimados vs reales del Proceso de Gestión del Inventario

Tiempo estándar	Tiempo real	Var %	Costo estándar	Costo real	Var %
1,080	1,448	34.07%	\$ 97.02	\$ 146.64	51.14%

Además se ha identificado los puntos críticos del proceso de envío final de productos que son las siguientes actividades: a) procesar facturas; b) comprobación de envío de documentos. Estos retrasos en el proceso generan un incremento del 3.44% en el tiempo y un 10.02% en el costo, como se observa en la tabla 28:

Tabla 28.
Costos y Tiempos estimados vs reales del Proceso de Envío Final de Productos

Tiempo estándar	Tiempo real	Var %	Costo estándar	Costo real	Var %
465	481	3.44%	\$ 42.02	\$ 46.23	10.02%

Conclusión del capítulo.

Como resultado de la aplicación de las herramientas de recolección de datos y enfocando los esfuerzos a responder la pregunta ¿La cadena de abastecimiento incide en la rentabilidad de la empresa Colgate-Palmolive? se ha podido concluir que existen algunos factores que inciden negativamente en el proceso logístico de la empresa Colgate – Palmolive, entre los cuales se pueden mencionar los retrasos se dan en el área de pedidos y facturación por lo que sería recomendable un plan de mejoras enfocado a facilitar los procesos y a capacitar adecuadamente al personal para mejorar su desempeño, ya que en muchas ocasiones los retrasos se deben a la falta de personal (ingres y despacho de pedidos) o al poco seguimiento que se da desde talento humano (no existe este departamento en Ecuador, todo es manejado desde Colombia).

Las variaciones que afectan a los procesos tanto en tiempo como en costo son significativas, pues para el primer proceso existe una diferencia del 34.07% en tiempos y 51.14% en costos. Mientras que para el segundo proceso, se observa un incremento del 3.44% en el tiempo y un 10.02% en el costo.

Capítulo 4. Propuesta de mejora

Justificación de la propuesta

La presente propuesta de mejora se enfoca una propuesta de mejora del flujograma de procesos del área logística, así como un plan de acción orientado a la creación de un departamento de talento humano en la sucursal del Ecuador y el desarrollo de un plan de capacitaciones dirigido al personal de estas áreas conflictivas, con la finalidad de reducir los tiempos de ejecución de los procesos relacionados con la gestión y entrega de los inventarios.

Este desarrollo incluirá un modelo de evaluación del desempeño para los colaboradores, con la finalidad de que se detecte el compromiso y responsabilidad con el cual se realizan las actividades.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general.

- Elaborar una propuesta que mejore los flujos de procesos del área logística de la compañía Colgate.

Objetivos específicos.

- Rediseñar los flujos de procesos del área logística.
- Determinar estrategias que permitan mejorar los tiempos de los procesos de gestión de inventarios y envío de productos.
- Diseñar un plan acción para mejorar el tiempo de los procesos de las áreas logísticas.

Desarrollo de la propuesta.

La propuesta comprende los siguientes puntos a desarrollar:

1. Flujograma nuevo
2. Plan de Acción
3. Responsables.

Flujograma propuesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se deben mejorar los procesos relacionados con el despacho y logística de productos debido a que es el que mantiene tiempos exagerados que retrasan la entrega al cliente y generan inconvenientes para la empresa. Se muestra el gráfico y se explica cómo se mejoraran dichos tiempos de respuesta, a través del mejoramiento del subproceso de facturación:

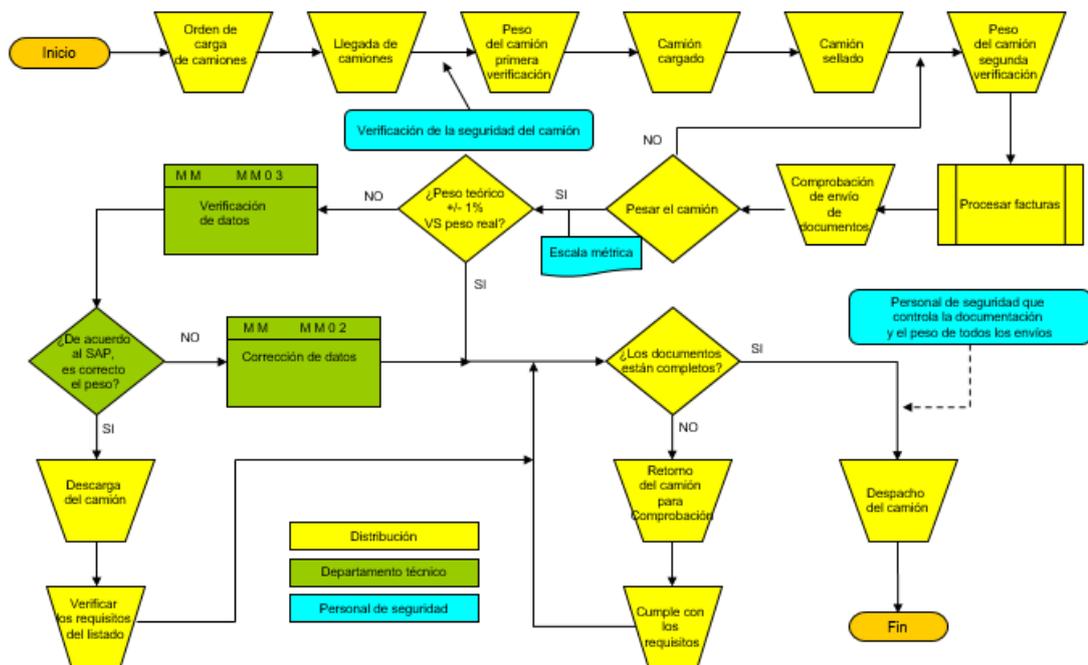


Figura 21. Proceso logístico de distribución

Dentro de este proceso se encuentra el único subproceso que provoca caídas de tiempos en despacho y costos adicionales, que corresponde al procesamiento de las facturas, las actividades realizadas son:

1. Entrada de pedidos por parte del ejecutivo de ventas.
2. Liberación del crédito realizada por el ejecutivo de finanzas.
3. Gestión de trámite de pedidos por parte del CBS MX – Auxiliar de Logística.
4. Creación de pedidos por parte del Auxiliar de Logística.
5. Proceso de facturación realizado por el Auxiliar de Bodega.
6. Documento de facturación y carga de parte del Auxiliar de Facturación.
7. Lista de facturación emitida por el Auxiliar de Facturación.
8. Procesamiento de facturas realizada por el Auxiliar de Intercompany
9. Comprobación de envío de documentos realizado por el Auxiliar de Intercompany.
10. Verificación de datos por parte del Auxiliar de Intercompany
11. Validación en SAP si tiene ¿correcto el peso? Por parte del Auxiliar de Intercompany.
12. Corrección de datos del Auxiliar de Intercompany.
13. Validación de documentos completos del Auxiliar de Intercompany
14. Determinar si cumple requisitos por parte del Auxiliar de Intercompany.

Se muestran los costos estándar y reales derivados del subproceso en la tabla 29:

Tabla 29.

Subproceso de Facturación Actual

SUBPROCESO ACTUAL DE FACTURACIÓN						
Proceso	Personas	Tiempos (Minutos)	Costo estándar Total	Tiempos (Minutos)	Costo real Total	
Entrada de pedidos	1 (ejecutivo de ventas)	60	\$ 6.19	250	\$ 25.77	
Liberación del crédito	1 (Finanzas)	20	\$ 2.06	217	\$ 22.34	
Gestión de trámite de pedidos	2 (CBS MX) 1 (Aux Logística)	120	\$ 12.37	130	\$ 9.32	
Creación de pedidos	1 (Aux Logística)	20	\$ 2.06	127	\$ 13.06	
Proceso de facturación	1 (Aux Bodega)	20	\$ 2.06	67	\$ 6.91	
Documento de facturación y carga	1 (Aux Facturación)	10	\$ 1.03	46	\$ 4.78	
Lista de facturación	1 (Aux Facturación)	30	\$ 3.09	21	\$ 2.16	
Procesar facturas	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.55	53	\$ 1.55	
Comprobación de envío de documentos	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.55	34	\$ 1.55	
Verificación de datos	1 (Aux Intercompany)	15	\$ 1.55	12	\$ 1.55	
SAP ¿correcto el peso?	1 (Aux Intercompany)	10	\$ 1.03	10	\$ 1.03	
Corrección de datos	1 (Aux Intercompany)	60	\$ 6.19	36	\$ 6.19	
Documentos completos	1 (Aux Intercompany)	10	\$ 1.03	37	\$ 1.03	
Cumple requisitos	1 (Aux Intercompany) 1 (Aux Facturación)	15	\$ 1.55	47	\$ 4.85	
	Tiempo total en minutos	420	\$ 43.30		\$ 102.07	
	Minutos por día	480	[1]		[2]	

*[1] Costos estándar del proceso actual

*[2] Costos reales del proceso actual

En donde el flujo de actividades se desarrolla de la siguiente manera:

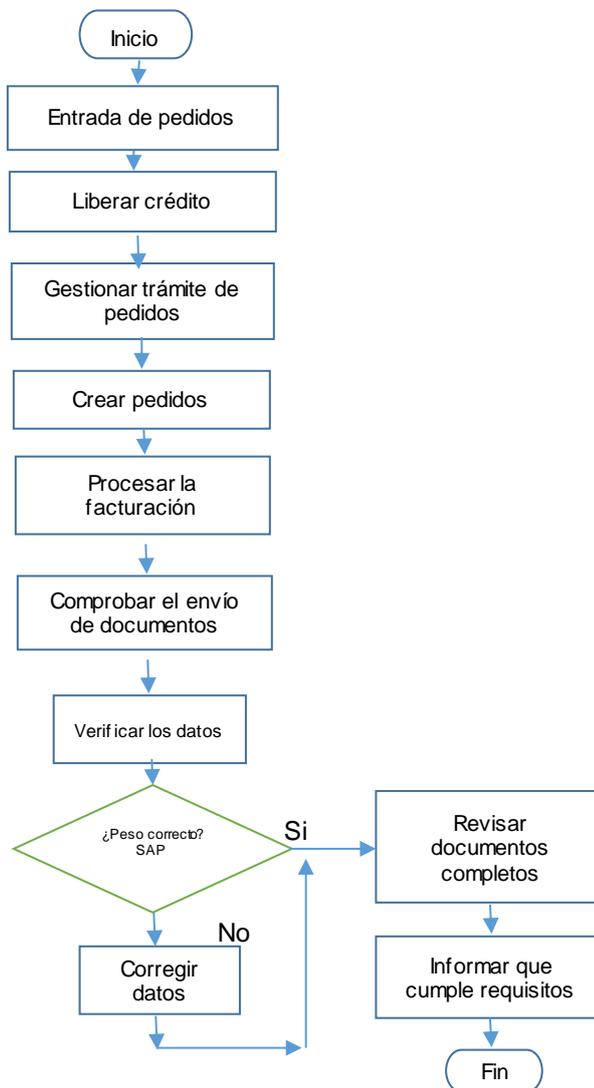


Figura 22. Proceso de facturación actual

Por lo que se propone la modificación del mismo para que sea más eficiente al desarrollarse la actividad de la facturación. Se muestra el procedimiento:

1. El ejecutivo de ventas debe verificar el cupo disponible por cliente para ingresar el pedido, si todo está en orden de acuerdo al sistema se procede con la asignación de productos.

2. El bodeguero asigna los productos del pedido de acuerdo al requerimiento del ejecutivo de ventas, para posteriormente enviar los físicos al auxiliar de facturación.
3. El auxiliar de facturación procede con la revisión de los documentos soporte, y determina si están correctos o no.
4. El auxiliar de facturación realiza una validación de los soportes y registros realizados por el bodeguero, si estos cumplen sin novedad los requisitos para el despacho, se procede al mismo; caso contrario se pide la modificación de los documentos.

El flujo del proceso se realiza de la siguiente manera:

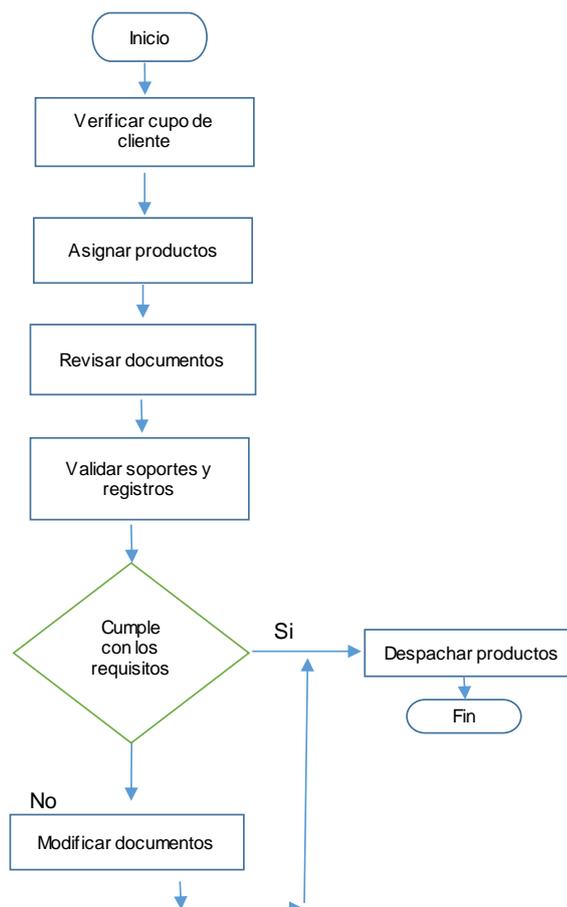


Figura 23. Proceso de facturación propuesto

Los costos del tiempo estándar se han calculado con base en las premisas mencionadas en el capítulo 3 (costo de hora hombre por minuto y costo de energía por minuto). Mientras que los tiempos se establecieron a través de una comprobación, en donde se pidió a los colaboradores realizar el proceso con base en este flujo para determinar los minutos estándar de cada actividad como se ve en la tabla 30:

Tabla 30.

Costeo del Proceso Propuesto

SUBPROCESO PROPUESTO DE FACTURACIÓN					
Proceso	Personas	Tiempos (Minutos)	Costo estándar (horas hombre y energía)		Costo total
Verificar el cupo del cliente	1 (ejecutivo de ventas)	25	\$	0.10	\$ 2.58
Asignar productos al cliente	1 (ejecutivo de ventas)	15	\$	0.10	\$ 1.55
Revisar la asignación de acuerdo al pedido	1 (Aux Bodega)	10	\$	0.10	\$ 1.03
Enviar físicos	1 (Aux Bodega)	15	\$	0.10	\$ 1.55
Revisar documentos de soporte	1 (Aux Facturación)	12	\$	0.10	\$ 1.24
Validar documentos y registros	1 (Aux Facturación)	10	\$	0.10	\$ 1.03
Corrección de datos	1 (Aux Intercompany)	15	\$	0.10	\$ 1.55
Documentos completos	1 (Aux Intercompany)	10	\$	0.10	\$ 1.03
Cumple requisitos	1 (Aux Intercompany) 1 (Aux Facturación)	20	\$	0.10	2
Tiempo total en minutos		132	\$	0.93	\$ 13.61 [1]
Total horas del proceso		2.20			

*[1] Costo total validado del nuevo proceso

Beneficio – ahorro para la empresa.

Se muestra en la tabla 31 el beneficio que se podría obtener al aplicar el proceso propuesto:

Tabla 31.

Ahorro – Beneficio para la Empresa

Tiempos del proceso actual de facturación (real)	Costo del proceso actual de facturación (real)	Tiempos del proceso propuesto de facturación	Costo del proceso propuesto de facturación	% Var Tiempo	% Var Costo
420	\$ 102.07	132	\$ 13.61	-69%	-87%

Las variaciones de resultado en tiempo le brindan una eficiencia en la logística de despacho de los productos del 69% adicional a la actual, es decir los tiempos se reducen, mejorando la competitividad y rentabilidad, pues se podrán despachar más pedidos en el día. De la misma forma el ahorro en relación al costo, le brinda a la empresa el 87% de reducción que podría dirigirse a otras actividades o departamentos. La creación del departamento de Talento Humano como requiere de un capital, podría ser costeadada en parte con los ahorros en el proceso ya ajustado como inversión en los recursos de la nueva área.

Como se puede comprobar el ahorro mensual en dólares de la empresa una vez implementado el flujo de procesos propuestos es de \$5,307.77; mientras que anualmente representaría un valor de \$63,693.25, como se observa en la tabla 32:

Tabla 32.

Análisis del Escenario

Costo del proceso actual de facturación diario (real)	\$	102.07	Costo del proceso propuesto de facturación diario	\$	13.61
Despachos promedio por mes		60	Despachos promedio por mes		60
Valor total del proceso por mes	\$	6,124.21	Valor total del proceso por mes	\$	816.44

Ahorro del proceso por mes (\$)	\$	5,307.77
--	----	-----------------

Ahorro del proceso por año (\$)	\$	63,693.25
--	----	------------------

Plan de Acción.

El plan de acción para mejorar el desempeño del área logística será el siguiente:

Se sugiere la creación de un departamento local de Talento Humano, con la finalidad de que se evalúe de manera constante el desempeño de los colaboradores contratados en Ecuador. Para ello se requiere una reforma al organigrama en donde se incluya al nuevo departamento y los cargos. Se prevé un presupuesto inicial para la instalación de la nueva área de \$5,300 para compras de computadores, escritorios, sillas, archivadores, suministros, etc.

La segunda acción será la contratación de una empresa encargada de selección de personal, como por ejemplo PWC o Manpower, para ello se desarrolla un perfil de puesto y expectativas de las personas a contratar. Se estima un presupuesto para el proceso de contratación de al menos dos meses \$12.000. La siguiente estrategia de acción será la contratación del personal para el área de Talento Humano en Ecuador, en donde se deberá entrevistar, analizar y decidir cuáles son los candidatos más idóneos para el cargo, se estima un presupuesto mensual de nómina por \$4,587. El encargado de estas tres primeras actividades será el responsable de Talento Humano (Colombia).

Una vez contratado el nuevo personal e inducido a lo que es la empresa Colgate Palmolive Ecuador y su manejo, el Asistente de Selección y Capacitación será el responsable de capacitar al personal de acuerdo con el cronograma establecido sobre el subproceso nuevos de facturación. Para ello deberá notificar al personal vía correo electrónico en día y hora, se ha establecido un presupuesto de \$ 300 para snacks y suministros para la capacitación. Una vez que se encuentre capacitado el personal, el Jefe de Talento Humano en Ecuador tendrá la obligación de evaluar al personal por medio de un formato para evaluación de desempeño que será propuesto en los siguientes puntos, pero que podrá ser mejorado de acuerdo a la necesidad de la empresa por el Asistente de selección y capacitación.

Finalmente, dentro de las acciones se sugiere la modificación del Reglamento Interno de la empresa en donde se pueda sancionar al personal que no logre obtener un desempeño mensual de por lo menos el 80%. Esto estará a cargo del Jefe de Talento Humano. A continuación, se muestra la matriz del plan de acción en la tabla 33:

Tabla 33.
Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN (Tiempo de ejecución y costo)														
Estrategia	Acciones	Responsable	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Crear un departamento de Talento Humano en Ecuador	Reformar el organigrama de Colgate Palmolive Ecuador	Talento Humano (Colombia)		\$5,300										\$5,300
Contratar una empresa de selección de personal	Entregar perfiles de puesto y expectativas del personal	Talento Humano (Colombia)			\$6,000	\$6,000								\$12,000
Contratar al personal de Talento Humano para Ecuador	Entrevistar, analizar y decidir la contratación de los candidatos más idóneos para el cargo	Talento Humano (Colombia) / Gerente General					\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$32,109
Capacitar al personal con los nuevos procesos	Notificar por correo al personal y programar la capacitación	Asistente de selección y capacitación												
Evaluar al personal de Colgate Palmolive Ecuador	Diseñar un formato para evaluación de desempeño	Asistente de selección y capacitación						\$300						\$300
Sancionar al personal	Incluir sanciones por bajo desempeño en el Reglamento Interno	Jefe de Talento Humano												\$-
Total			\$ -	\$5,300	\$6,000	\$6,000	\$4,587	\$4,887	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$4,587	\$49,709

Creación del departamento de Talento Humano.

El personal responsable de la propuesta serían los colaboradores del área de Talento Humano, departamento que actualmente no existe en el organigrama de Colgate, pero que se sugiere sea como la figura 24:



Figura 24. Organigrama propuesto para el departamento de talento humano.

Las responsabilidades del Jefe de Talento Humano, será velar por la contratación y adecuada capacitación del personal de la compañía, elaborando estrategias de talento humano que puedan apoyar el crecimiento y desarrollo interno de los colaboradores, optimizando su desempeño.

Las responsabilidades del asistente de selección y capacitación abarcarán el seguimiento de las evaluaciones del desempeño y la preparación constante del personal.

El monto presupuestado para la nómina mensual será de \$4,587; que considera tanto el sueldo más los beneficios sociales (aporte patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y fondos de reserva pagados a partir del primer año de labores) que anualmente suman un total de \$55,044 como se observa en la tabla 34:

Tabla 34.

Nómina del Departamento de Talento Humano

Detalle	Sueldo mensual	Aporte patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total mensual	Total anual
Jefe de Talento Humano	\$ 2,500	\$ 304	\$208	\$33	\$ 104	\$ 208	\$ 3,357	\$40,288
Asistente de capacitación y selección	\$ 900	\$ 109	\$75	\$33	\$ 38	\$ 75	\$ 1,230	\$14,756
Total	\$3,400	\$ 413	\$283	\$ 66	\$ 142	\$ 283	\$ 4,587	\$55,044

Como se mencionó anteriormente el presupuesto para la instalación del área es por un valor de \$5.300, que se dividen de la siguiente manera en la tabla 35:

Tabla 35.

Presupuesto de Activos fijos y Suministros

Detalle	Presupuesto	
Muebles de oficina	\$	1,500
Equipos de computación	\$	3,000
Suministros	\$	800
Total	\$	5,300

Capacitar al personal de Colgate Palmolive.

Para la capacitación del personal, la tabla 36 resume los temas a tratar, que serán la inducción a los nuevos procesos y las sanciones establecidas en el Reglamento Interno por no alcanzar el desempeño mínimo del 80% en las actividades. También se consideran costos por snacks durante las capacitaciones y los suministros como copias del reglamento y del nuevo proceso de facturación:

Tabla 36.

Capacitación

Capacitación: "Mejora de procesos del área logística"	Responsable	Costo snacks	Costo suministros	Total
Procesos nuevos	Jefe de Talento Humano			
Sanciones por incumplimiento de desempeño óptimo	Asistente de selección y capacitación	\$ 250.00	\$ 50	\$ 300.00

Evaluar el desempeño del personal de Colgate Palmolive.

Como último punto de la propuesta se sugiere realizar evaluaciones de desempeño para los colaboradores de Colgate Palmolive Ecuador, en donde se califique sobre 10 las competencias y desarrollo del puesto, validando aspectos como:

1. Si cumple con sus funciones adecuadamente.
2. Si cumple con las políticas impuestas por la alta dirección en relación a los procesos que maneja en su cargo.
3. Si detecta errores de los procesos y los comunica para su corrección.
4. Si es capaz de trabajar en equipo con sus compañeros, principalmente cuando el trabajo de otros depende del desempeño de sus actividades.
5. Grado de proactividad, que debe ser validado por el Jefe inmediato.
6. La puntualidad, es decir si ha presentado retrasos en la entrada de labores.
7. Si compañeros o clientes han presentado reclamos por su mal desempeño.

La evaluación del desempeño permitirá también identificar falencias en los procesos, pues el personal de Talento humano no sólo deberá observar el porcentaje de cumplimiento, sino que deberá indagar el por qué

los colaboradores no llegan a ser eficientes en sus puestos de trabajo. El formato sugerido en la tabla 37:

Tabla 37.
Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño			
Nombre			
Área			
Nombre y puesto del Jefe inmediato			
Posición actual	Tiempo	Posición a ocupar en el futuro	Tiempo
Calificación		%	
Calificación / 10	Competencias del puesto		
	Cumple con sus funciones adecuadamente		
	Cumple con las políticas		
	Detecta errores y los comunica para su corrección		
	Trabaja en equipo		
	Proactividad		
	Puntualidad		
	0 Reclamos		

Validación del ahorro.

El presupuesto general de la inversión en el departamento de talento humano evidencia los valores correspondientes a la compra de los activos, suministros, la nómina del personal a contratar y el presupuesto anual de capacitaciones.

Tabla 38.

Presupuesto General de la Inversión

Actividades del plan de acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de activos fijos y suministros	\$ 5,300	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Selección del personal	\$ 12,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nómina	\$ 4,587	\$ 55,044	\$ 55,044	\$ 55,044	\$ 55,044
Capacitaciones	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Total	\$ 22,187	\$ 56,144	\$ 56,144	\$ 56,144	\$ 56,144

Como premisa de la comprobación del ahorro se tiene que en año 1 se consideran las actividades del plan de acción detalladas en la tabla 38 en donde los rubros de nómina corresponden al mes de diciembre 2019, período en el que se espera contratar al personal. A partir del segundo año se incluye la nómina por los doce meses correspondientes.

En la tabla 39, se observa el valor del ahorro por la implementación del nuevo proceso por \$26,539 que corresponde a la multiplicación del ahorro mensual por los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre, período en el que se aplica el nuevo proceso y se empiezan a realizar las gestiones para la contratación de la nómina del personal de talento humano.

Para el año dos, se considera el ahorro anual calculado, en donde se obtiene después de la inversión en el departamento de nómina un beneficio para la empresa de \$34,549:

Tabla 39.
Ahorro acumulado en cinco años

Valores	Presupuesto Año 1	Presupuesto Año 2	Presupuesto Año 3	Presupuesto Año 4	Presupuesto Año 5
Ahorro por la implementación del nuevo proceso	\$26,539	\$63,693	\$ 63,693	\$ 63,693	\$ 63,693
Inversión en el departamento de nómina	\$22,187	\$56,144	\$ 56,144	\$ 56,144	\$ 56,144
Excedente	\$4,352	\$7,549	\$ 7,549	\$ 7,549	\$ 7,549
		Ahorro acumulado para la empresa en cinco años			\$ 34,549

Conclusión del capítulo.

Como conclusión del capítulo se puede mencionar que se analizó la aplicación de un subproceso más eficiente para la actividad de facturación, estableciendo un ahorro anual de \$63,693, por lo que la propuesta de crear un departamento de talento humano es viable, ya que con el ahorro y la inversión en esta nueva área se estima un excedente de \$7,549, por lo que se recomienda su implementación.

CONCLUSIONES

Se determinaron los factores relevantes que inciden en los retrasos de la cadena de abastecimiento de la compañía Colgate, entre los más comunes es la falta de conocimiento o retrasos que se presentan en el subproceso de facturación e ingreso de pedidos de los clientes. Además, la falta de un departamento de Talento humano en Ecuador que pueda monitorear las actividades de los colaboradores y realizar mejoras correspondientes a las problemáticas que se puedan suscitar durante la ejecución de los procesos, principalmente logísticos que afectan directamente a la imagen y ventas de la empresa.

Se realizó una caracterización de los procesos empleados en la cadena de abastecimiento y aplicación de análisis estadístico, por medio del cual se obtuvo el promedio estándar y real de los tiempos y variaciones del costo que representan los retrasos al momento de la ejecución de las actividades, para ello se procedió a validar mediante la observación durante cuatro días el trabajo de los colaboradores.

Se analizó la relación entre el tiempo y el impacto negativo en la ejecución de los procesos del área, con apoyo de varias entrevistas a personal logístico, con lo que se determinó que no solo los procesos de facturación debían cambiarse sino, que es necesario una capacitación integral a los empleados. Se concluye entonces, según los resultados obtenidos que la reducción de los tiempos en los procesos incide en la rentabilidad de la empresa, lo que podría beneficiar a la creación del departamento de talento humano.

Se diseñó un plan de mejora de gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento con base en los resultados obtenidos que implica la mejora del subproceso de facturación, la creación de un departamento de Talento Humano en Ecuador y la evaluación del desempeño del personal.

RECOMENDACIONES

A la alta dirección de la empresa Colgate Palmolive:

La creación del departamento de Talento Humano en Ecuador, porque el personal necesita ser evaluado de manera permanente, con la finalidad de determinar las falencias que se puedan presentar dentro de las actividades. Además, esto será de gran ayuda para optimizar tiempos de ejecución de los procesos generando efectividad en las operaciones de la empresa.

Implementar las evaluaciones de desempeño, y creando planes de sucesión en donde el personal junior pueda aprender del manejo de la empresa a fin de que en el futuro pueda ser ascendido a cargos superiores. Este es una forma importante de motivar a los colaboradores contratados, quienes se interesarán en crecer y formarse profesionalmente dentro de la compañía.

Desarrollar planes de capacitación sobre los procesos y sanciones, pues es la forma más idónea de que el personal comprenda la importancia de sus actividades dentro de la cadena de suministro de la empresa y las relaciones mantenidas con los clientes.

Mejorar las condiciones laborales del personal, porque esto dará una mejor imagen de la empresa ante el mercado.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria, ARCSA. (2018). *controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-006-2017-CFMR-Reformado-COSM%89TICOS.pdf>
- Agudelo T., L. F., & Escobar B., J. (2007). *Gestión por procesos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Amozarrain, M. (1999). *La Gestión por Procesos*.
- Anaya, J. J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Aquihuatl Torres, E. C. (2015). *Metodología de la investigación interdisciplinaria: Tomo I*. Self published Ink.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Barquero, J. D., Slone, R. E., Dittmann, J. P., & Mentzer, J. T. (2012). *Transformando la cadena de suministro*. PROFIT Editorial.
- Bendell, T. (1993). *Ventajas Competitivas a través del benchmarking*. . Londres: Pitman Publishing.
- Bendell, T. (1993). *Ventajas Competitivas a través del benchmarking*. . Londres: Pitman Publishing.
- Brut A., E. (2007). *El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos*.
- Caja, Á. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. Barcelona: Marge Books.
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing*. Barcelona, España: Profit Editorial<.
- Castellano, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

- CIO México. (8 de diciembre de 2018). *cio.com.mx*. Obtenido de <http://cio.com.mx/coca-cola-femsa-optimiza-su-cadena-de-suministro-y-servicios-a-clientes/>
- Colgate Palmolive. (2018). *colgatepalmolive.com*. Obtenido de <https://investor.colgatepalmolive.com/static-files/8856158d-04ae-4770-a979-dbd4db2559b>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering work through information technology*. Borton: Harvard business School Press.
- Davenport, T., & Short, J. (1990). *La nueva ingeniería industrial: tecnología de la información y rediseño de procesos de negocios*. Sloan Management Review.
- De La Rosa, S., & Arregoces, A. (2015). *Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos de la empresa Buzca S.A, en la ciudad de Cartagena*. Cartagena.
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable*. México, D. F: Editorial Paraninfo.
- Fabrizi, M. S. (19 de Noviembre de 2015). *fhumyar*. Obtenido de humyar: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Gilioli Rotondaro, R. (1997). *Gestão de Operações. A Engenharia de produção a serviço da modernização da empresa en Cap 4: Gerenciamento por Processos (Compliator José Celso Contador)*. Editora Edgard Blucher LTDA.
- González, D. (2005). *La gestión por procesos en la implementación de la estrategia*.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.

- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Inza, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Buenos Aires: Fundación UADE.
- Juran, J., & Gryna F., M. (1993). *Manual de control de la calidad. Cuarta Edición. Vol # 2* . Mc Graw Hill.
- Leal, R., Navarro, V., Rodríguez, R., Sámano, M., & Navarro, R. (2017). *La investigación de campo como base para la reflexión docente*. Estados Unidos: Biblioteca de Congreso EEUU.
- León García, O. G., & Montero García-Celay, I. (2011). *Metodologías científicas en Psicología*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégica*. Marcombo.
- Medina, C., & Mauricci, G. (2014). *Factores que Influyen en la Rentabilidad por línea de negocio en la Clínica Sánchez Ferrer en el período 2009-2013*. Trujillo.
- Mora G., L. A. (2016). *Gestión logística integral*. Bogotá, Colombia : ECOE Ediciones.
- Niño R., V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Nogueira, R., & Medina, L. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación;.

- Normas ISO 9000:2001. (2001). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentales y Vocabularios*.
- Pall, G. A. (1987). *Quality Process Management*. Prentice-Hall.
- Peppard, J. (2014). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Ponjuán, D. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. .
- Ponjuán, D. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. . La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. .
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- Price, B. (1989). *Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924*. . Business and Economic History. The Business History Conference.
- Raso, A. (2002). *Métodos de Mejora de la Calidad*.
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (junio de 2019). *sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, SENA. (abril de 2017). *aduana.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Sescam. (2002). *La Gestión por Procesos*.
- Soret, I. (2009). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Traccsolution. (2018). *traccsolution.com*. Obtenido de <https://es.traccsolution.com/resources/p1-cadena-de-suministros/>
- Veritrade. (2019). *Plataforma de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/#>
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol. VI, No.330*. . España.

APÉNDICES

Apéndice A. Formato de entrevistas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado:

Cargo: Gerente Logístico

1. **¿Cuál fue la principal motivación de los Directivos de Colgate para cerrar la planta de producción en Ecuador en el año 2006?**
2. **¿Qué ventajas o beneficios generó este cierre de la planta?**
3. **¿Cuáles han sido los problemas más evidentes que generó el cierre de la planta?**
4. **¿Cómo afecta la falta de stock de ciertos productos en la relación comercial con los clientes?**
5. **¿Qué procesos considera que son los que afectan en mayor cantidad al adecuado abastecimiento del inventario?**
6. **¿Los sistemas informáticos que actualmente se manejan son realmente un apoyo para los procesos logísticos?**
7. **¿Cree que el área logística cuenta con el personal suficiente para agilizar los procesos?**
8. **¿Qué medidas de contingencia se aplican para reducir los riesgos de desabastecimiento del inventario?**
9. **¿Considera necesaria la revisión de los procesos para elaborar una propuesta que mejore los tiempos de abastecimiento de los productos?**
10. **¿Cómo centro de distribución, los directivos de Colgate en Ecuador pueden tomar la decisión de cambiar los procedimientos para la compra, importación y redistribución de los productos?**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál fue la principal motivación de los Directivos de Colgate para cerrar la planta de producción en Ecuador en el año 2006?

Creo que por las regulaciones locales del Gobierno y por el tema de rentabilidad del negocio consideraron que les resultaba más rentable hacerlo importando el producto o producirlo.

2. ¿Qué ventajas o beneficios generó este cierre de la planta?

Aumentó la rentabilidad del negocio, porque salía mejor importar que producir aquí mismo.

3. ¿Cuáles han sido los problemas más evidentes que generó el cierre de la planta?

Uno de los problemas más relevantes es la falta de inventario por desabastecimiento.

4. ¿Cómo afecta la falta de stock de ciertos productos en la relación comercial con los clientes?

Se reduce el espacio de participación en los puntos de ventas que son reemplazados por productos de la competencia, es decir productos sustitutos.

5. ¿Qué procesos considera que son los que afectan en mayor cantidad al adecuado abastecimiento del inventario?

Considero que el mayor problema es en la planeación de demanda, porque si no se cumple con la estrategia de rotación del inventario, se genera un quiebre de stock dentro del centro de distribución. Aunque a veces son factores externos que no se pueden medir como por ejemplo los paros de transportes que alteran la programación del ingreso de productos en las fechas acordadas. En este proceso de pronto hay oportunidades de mejora en la coordinación de la llegada del inventario desde los contenedores, el ingreso de pedidos y apropiaciones por fuera del horario establecido.

6. ¿Los sistemas informáticos que actualmente se manejan son realmente un apoyo para los procesos logísticos?

Si lo son, son muy completos porque integran todas las áreas de la organización, la parte logística con la parte administrativa y comercial.

7. ¿Cree que el área logística cuenta con el personal suficiente para agilizar los procesos?

En la actualidad considero que faltarían pocas personas para suplir los picos de demanda por ejemplo para cierres de mes o pedidos de secciones en donde el mismo personal del turno 1 se tienen que quedar hasta el turno 2 trabajando más de doce horas en el día. Adicional a la gente operativa podría ser como anteriormente se manejaba la parte de orden invoice localmente, entonces había una respuesta mucho más rápida porque solo cubrían la localidad o sea Ecuador, actualmente hay un equipo que se ocupa de toda la Región Andina, entonces por ende hay ciertos procesos o tiempos que manejan para asignar o apropiar y eso lo tiene como que distribuido en todo su día de trabajo, por ejemplo en la mañana atienden a Colombia, luego Ecuador, luego Bolivia, entonces a veces hay casos puntuales en donde tenemos que esperar a que salgan los países vecinos para responder al requerimiento local.

8. ¿Qué medidas de contingencia se aplican para reducir los riesgos de desabastecimiento del inventario?

Una de las medidas es consultar con los países cercanos Colombia o Perú que tengan sobre stock de algún producto en particular para exportarlo.

9. ¿Considera necesaria la revisión de los procesos para elaborar una propuesta que mejore los tiempos de abastecimiento de los productos?

Yo creo que si es necesario reestructurar todo el flujograma y determinar tiempos en cada una de las tareas como por ejemplo el ingreso de pedidos de los vendedores, de pronto no hay una disciplina en ellos en esta actividad, ingresan pedidos fuera del horario para poder apropiarse entonces eso hace que todo el proceso se retrase.

10. ¿Cómo centro de distribución, los directivos de Colgate en Ecuador pueden tomar la decisión de cambiar los procedimientos para la compra, importación y redistribución de los productos?

Localmente creo que no podrían tomar una decisión de esa magnitud, en tal caso podrían hacerlo como propuesta al equipo de Región Andina y dependería de una conversación entre ambas partes Ecuador y región.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál fue la principal motivación de los Directivos de Colgate para cerrar la planta de producción en Ecuador en el año 2006?

Si no mal recuerdo fue porque resultaba más económico importar los productos, que realizarlos localmente, y eso fue porque las materias primas tuvieron un costo demasiado elevado más los impuestos lo que provocó esa decisión.

2. ¿Qué ventajas o beneficios generó este cierre de la planta?

Ventajas quizás localmente que tenga menos personal, lo que era la planta se unificó como una sola bodega por lo que físicamente había más espacio para poder importar.

3. ¿Cuáles han sido los problemas más evidentes que generó el cierre de la planta?

Los problemas más evidentes fueron el desempleo, porque muchas personas salieron de la empresa y protestaron. Quizás otro punto fue que no estábamos preparados para el cambio porque hubo un desabastecimiento en ese momento porque el cambio impactó y si costo acoplarse.

4. ¿Cómo afecta la falta de stock de ciertos productos en la relación comercial con los clientes?

Afecta porque el cliente obviamente se molesta debido a que necesita un producto que para vender y así como es pérdida para nosotros también es pérdida para el cliente porque deja de comercializar el producto.

5. ¿Qué procesos considera que son los que afectan en mayor cantidad al adecuado abastecimiento del inventario?

El abastecimiento de inventario, por la demora en la documentación y trámite en la Aduana, demora muchos días, hay muchas trabas en la nacionalización de los productos, las importaciones que vienen demandan mucho tiempo y eso hace que aunque la mercadería este en el país demore en salir del puerto.

6. ¿Los sistemas informáticos que actualmente se manejan son realmente un apoyo para los procesos logísticos?

Creo que sí, porque no es lo mismo manejar un sistema manual a un sistema que automáticamente te indique valores, que es mucho más práctico y fácil.

7. ¿Cree que el área logística cuenta con el personal suficiente para agilizar los procesos?

Actualmente considero que sí, tenemos el personal necesario para realizar la labor.

8. ¿Qué medidas de contingencia se aplican para reducir los riesgos de desabastecimiento del inventario?

Todos los productos que están en Colgate tienen vigencia de inventario de un mes, esto quiere decir que nos abastecemos en la bodega para una venta mensual, ese es el sistema.

9. ¿Considera necesaria la revisión de los procesos para elaborar una propuesta que mejore los tiempos de abastecimiento de los productos?

Creo que todo proceso siempre tiene oportunidades de mejora, en lo que tiene que ver con la planificación de los productos, cuales son los que más se afectan o impactan en Colgate.

10. ¿Cómo centro de distribución, los directivos de Colgate en Ecuador pueden tomar la decisión de cambiar los procedimientos para la compra, importación y redistribución de los productos?

Creo yo que si pueden tomar la decisión cambiar o no los procedimientos para la compra, depende de la Región también, siempre se toman decisiones a nivel de Latinoamérica.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál fue la principal motivación de los Directivos de Colgate para cerrar la planta de producción en Ecuador en el año 2006?

De lo que conozco fue para reducir gastos porque las materias primas se estaban volviendo muy costosas y por eso era el cambio de cerrar la planta. Los materiales principalmente para la elaboración y producción de cremas dentales y jabones se encarecieron y por lo cual el producto debía incrementar su precio. Por la competitividad que hay dentro del país pues obviamente teníamos que abaratar costos manteniendo la calidad pero a costo razonable para competir con las demás empresas. Igual todavía Colgate se sigue manteniendo como el número uno en las marcas.

2. ¿Qué ventajas o beneficios generó este cierre de la planta?

Dentro del mundo Colgate hay una globalización que ya viene de años atrás, por eso cerraron ciertas subsidiarias como Perú y Ecuador en lo que es plantas de producción. Ahora estamos manejados por región y aquí en Ecuador nos abastecemos de Colombia, México, Brasil, Vietnam, Estados Unidos y China, porque no tenemos planta y como bodega de distribución los beneficios son que tenemos únicamente procesos de despacho y manejo de productos.

3. ¿Cuáles han sido los problemas más evidentes que generó el cierre de la planta?

La reducción de personal, abaratar costos y gastos.

4. ¿Cómo afecta la falta de stock de ciertos productos en la relación comercial con los clientes?

Bueno la falta de stock obviamente afecta en la comercialización de productos porque si no tenemos stocks dentro de las bodegas no estamos siendo 100% eficientes con los clientes. Normalmente puede afectar de 3 o 4 días de no despacho a nuestros canales directos o indirectos, por lo que si afecta muchísimo.

5. ¿Qué procesos considera que son los que afectan en mayor cantidad al adecuado abastecimiento del inventario?

Los retrasos que podemos tener en el ingreso de la mercadería desde el puerto hasta la bodega y vía terrestre, porque de pronto tenemos un contenedor que está programado para el día de hoy a tal hora y de pronto no nos llega por retrasos de la naviera, retrasos en camiones, daños del transporte. Luego el proceso es que los contenedores ingresan, la orden se registra en el sistema, los productos son liberados, apropiados, se emiten picking, se despachan y se facturan para que puedan salir a los clientes. En este punto nos afecta la apropiación de productos porque están esperando mercaderías, y el pedido debe ser reprogramado.

6. ¿Los sistemas informáticos que actualmente se manejan son realmente un apoyo para los procesos logísticos?

Sí, son una buena herramienta; ahora más que todo tenemos una bodega en Ecuador que se maneja en el programa WMS, que indica la ubicación del producto que se va a posicionar. Antes teníamos un área donde iban colocados los productos sectorizados, pero ahora el sistema indica donde va colocado producto, mediante el sistema FIFO (lo primero que ingresa es lo primero que sale) y así rota el producto de mejor manera para que no se queden en stand by y que no caduquen dentro de la bodega.

7. ¿Cree que el área logística cuenta con el personal suficiente para agilizar los procesos?

Considero que administrativamente si estaría faltando personal porque el CBS que son las personas que tienen el acceso a la apropiación de productos tiene un horario específico de acuerdo a los países que manejan y si deberían sectorizar esas funciones para que no se requiera de un horario establecido, deberíamos tener más personal para que se encarguen país por país. Actualmente, el horario es entre las 10h30 y 11h30 del día y la segunda entre las 14h30 y 15h30 de la tarde, por lo que se tienen que hacer los despachos en esas horas porque en las otras se atienden a otros países.

8. ¿Qué medidas de contingencia se aplican para reducir los riesgos de desabastecimiento del inventario?

Las cuotas que le dan a cada ejecutivo para que lleve el producto a diversos canales o clientes, así hacemos que la mercadería se reparta equitativamente.

9. ¿Considera necesaria la revisión de los procesos para elaborar una propuesta que mejore los tiempos de abastecimiento de los productos?

Si se debería revisar de todos modos porque hay productos que no nos llegan a tiempo y de pronto causa desabastecimiento, si debería ser revisado.

10. ¿Cómo centro de distribución, los directivos de Colgate en Ecuador pueden tomar la decisión de cambiar los procedimientos para la compra, importación y redistribución de los productos?

Si lo pueden cambiar pero con previa planificación, presentando la propuesta para ver como se la va generar para revisarla y colocarla.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál fue la principal motivación de los Directivos de Colgate para cerrar la planta de producción en Ecuador en el año 2006?

Debido a los altos costos de productos en el país, Ecuador decidió importar los insumos a otros países y por ejemplo ahora Colombia adquiere esos insumos tanto para su país, para Ecuador y Perú a descuentos favorables para la empresa porque compra a mayor volumen y como su mano de obra más barata, por eso es que se decidió traer producto terminado a mejor precio para poder competir estratégicamente con las compañías multinacionales que son la competencia. También la Región Andina al traer tu producto importado desde Colombia no se le recarga aranceles, únicamente se cancela el flete.

2. ¿Qué ventajas o beneficios generó este cierre de la planta?

La ventaja del cierre representó utilidades mayores, porque las ganancias se duplicaron tanto para la empresa como para el personal. Ahora se adquiere la materia prima con descuentos significativos y se acceden a promociones porque el producto importado en costos se redujo en un 15% del costo de fabricación local.

3. ¿Cuáles han sido los problemas más evidentes que generó el cierre de la planta?

El producto se tenía que desembarcar, almacenarlo y enviarlo a un co – packing afuera, lo que perjudica en costos y deterioro del producto.

4. ¿Cómo afecta la falta de stock de ciertos productos en la relación comercial con los clientes?

Cuando la planta se encontraba aquí yo tenía una cobertura del servicio del 99% y hasta el 100%, acá si el cliente me compró y se llevó todo el stock tengo que realizar conversaciones con otros clientes para conservar las compras y re agendar las entregas y se demora una semana en traer de Colombia los productos.

5. ¿Qué procesos considera que son los que afectan en mayor cantidad al adecuado abastecimiento del inventario?

Las solicitudes y planificación de la demanda que es lo que más afecta. También que cuando se pide el producto la empresa productora no tiene más capacidad de producción lo que retrasa los pedidos, adicionalmente las eventualidades no planeadas en el país por ejemplo los paros de transportistas.

6. ¿Los sistemas informáticos que actualmente se manejan son realmente un apoyo para los procesos logísticos?

Claro, actualmente Colgate Palmolive y todas las multinacionales se preocupan de tener un sistema informático globalizado que en cualquier país que estemos podamos mantenernos al día, a través del internet para saber del abastecimiento, niveles de inventario con el uso del sistema WMS. Es algo fundamental que nos permite tener un correcto proceso de venta y control diario.

7. ¿Cree que el área logística cuenta con el personal suficiente para agilizar los procesos?

El personal es idóneo en cantidad y calidad para todos los procesos que nos permiten tener una adecuada y eficiente cadena de suministro.

8. ¿Qué medidas de contingencia se aplican para reducir los riesgos de desabastecimiento del inventario?

Tener un inventario sano, que cubra un almacenamiento de un mes de venta por cualquier acontecimiento, se mantiene stock para poder responder oportunamente a las promociones de la competencia.

9. ¿Considera necesaria la revisión de los procesos para elaborar una propuesta que mejore los tiempos de abastecimiento de los productos?

La empresa tiene un equipo que día a día está siempre gestionando intercambio con los pares de las diferentes subsidiarias en busca de tener mejores tiempos de respuesta de abastecimiento por ejemplo si Colombia me dice 15 días de producción busco a México o Perú que me pueda brindar el mismo producto. La estrategia está en las subsidiarias que son los backups que responden eficientemente a los requerimientos de Ecuador.

10. ¿Cómo centro de distribución, los directivos de Colgate en Ecuador pueden tomar la decisión de cambiar los procedimientos para la compra, importación y redistribución de los productos?

Creo que como la empresa es una multinacional, todo cambio se realiza revisando costos y con la aprobación de la parte gerencial de la región, los directivos de aquí lo que hacen es enviar la moción.

Apéndice F. Fotografías del levantamiento de la información



Figura 25. Personal de Colgate Palmolive

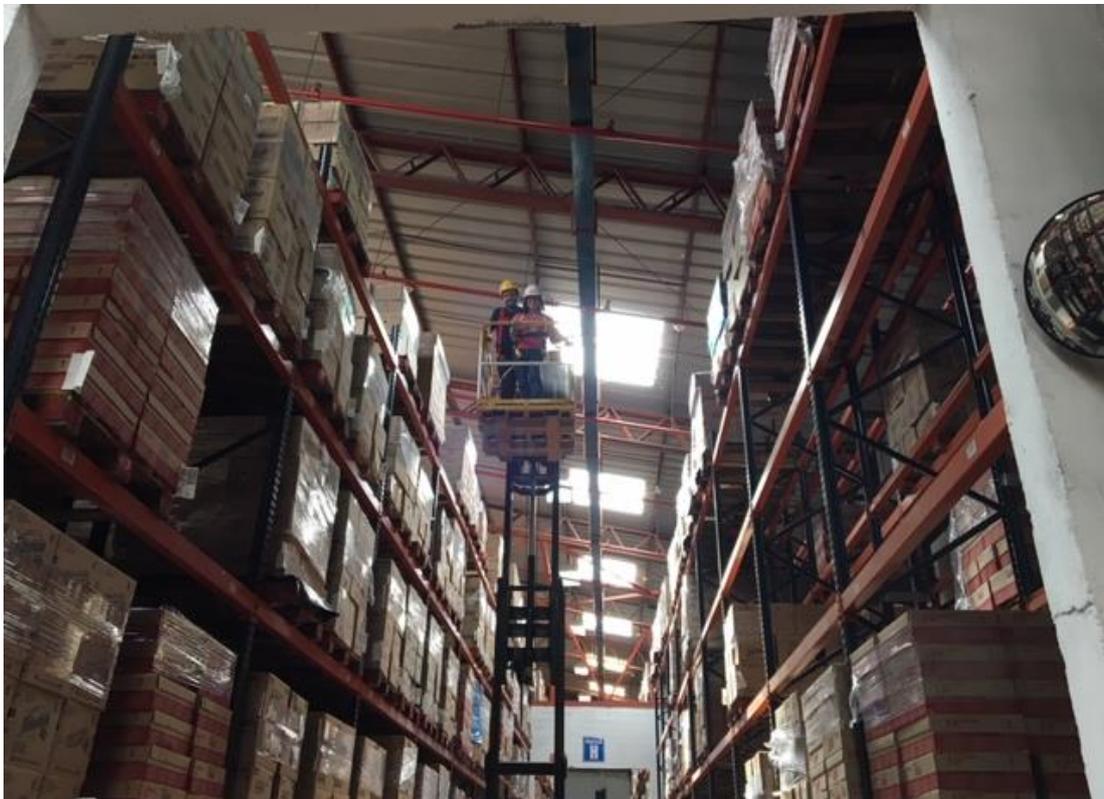


Figura 26. Inventario y revisión de procesos y bodega



Figura 27. Visita al Centro de distribución de Colgate



Figura 28. Entrevista

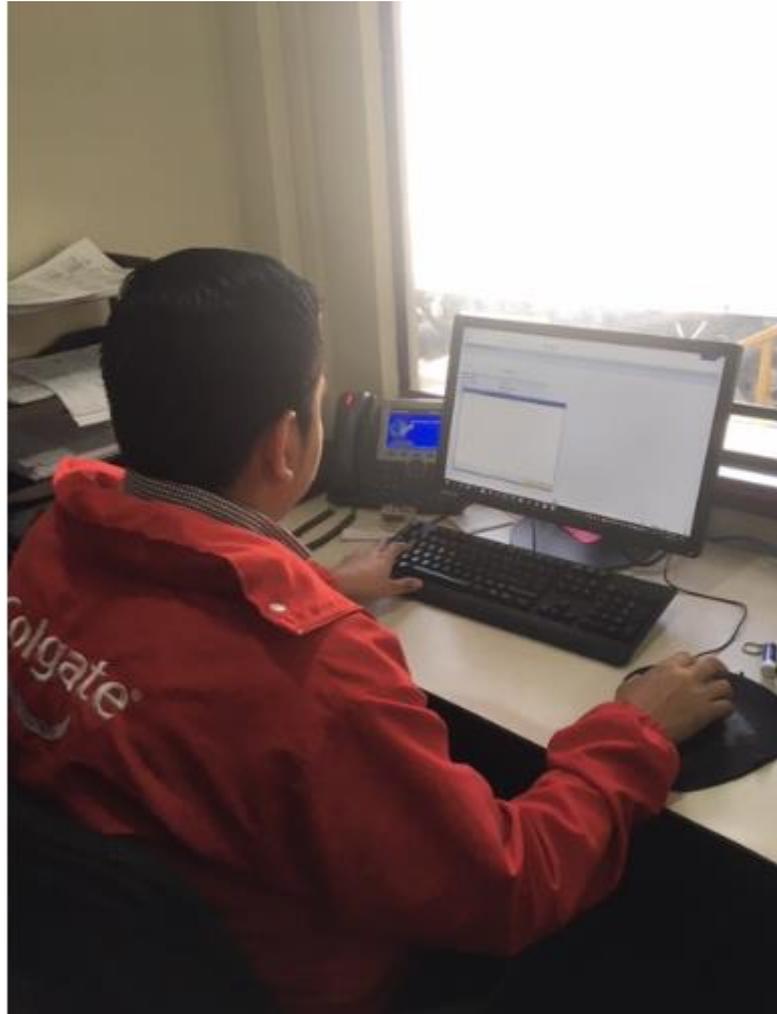


Figura 29. Observación directa de los procesos

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Gálvez, Cindy Estefanía**, con C.C: # **0930867569** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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, **9 de SEPTIEMBRE de 2019**

f. _____

Nombre: **Castro Gálvez, Cindy Estefanía**

C.C: 093086756 – 9



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive		
AUTOR(ES)	Castro Gálvez, Cindy Estefanía		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Carrera Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de septiembre de 2019	No. PÁGINAS:	119 págs.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos y gestión comercial		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	cadena de suministro, logística, procesos, Colgate, talento humano		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La presente investigación denominada "Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Colgate-Palmolive", se planteó con la finalidad de realizar un análisis de los tiempos empleados en la cadena de abastecimiento y su incidencia en los procesos logísticos de la multinacional importadora Colgate-Palmolive, en donde se aplicó una metodología cualitativa, de campo y bibliográfica documental, en donde se logró determinar los factores que producen retrasos en la distribución de productos, entre los más comunes es la falta de conocimiento en el subproceso de facturación e ingreso de pedidos de los clientes. Además la ausencia de un departamento de Talento humano en Ecuador que pueda monitorear las actividades de los colaboradores y realizar mejoras correspondientes a las problemáticas que se puedan suscitar durante la ejecución de los procesos, principalmente logísticos que afectan directamente a la imagen y ventas de la empresa. Para la elaboración de la propuesta primeramente se realizó una caracterización de los procesos empleados en la cadena de abastecimiento, por medio del cual se obtuvo el promedio estándar y real de los tiempos y variaciones del costo que representan los retrasos al momento de la ejecución de las actividades, validando los datos mediante la observación de cuatro días de trabajo.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0984277665	E-mail: cindycastragalvez@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@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):			