

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el
sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A.**

AUTOR:

Romo Bonilla Johanna Stephania

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas**

TUTOR:

PhD. Bajaña Villagómez Yanina Shegía, Ing.

Guayaquil, Ecuador

2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Romo Bonilla Johanna Stephanta, como requerimiento para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.

TUTORA

f. _____

PhD. Bajaña Villagómez Yanina Shedia, Ing.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

MGs. Pico Versoza Lucia Magdalena Econ.

Guayaquil 01 de septiembre de 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Romo Bonilla Johanna Stephanía

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, 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 01 de septiembre de 2021

A AUTORA

f. _____

Romo Bonilla Johanna Stephanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Romo Bonilla Johanna Stephania

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil 01 de septiembre de 2021

LA AUTORA:

f.  _____

Romo Bonilla Johanna Stephania

REPORTE URKUND

← → ↻ secure.orkund.com/oid/view/106618776-464262-129043#DcoxDoAgEETRu1BvzOyCwH0VY2GIGgppLI13d4r3M8W84X7CskJUDFWs

Aplicaciones Gmail YouTube Maps

URKUND

Documento: [Tesis.Romo-tutorBajana.docx](#) (D111894436)

Presentado: 2021-08-31 17:18 (-05:00)

Presentado por: yashebevi@hotmail.com

Recibido: yanina.bajana.ucsg@analysis.orkund.com

2% de estas 47 páginas, se componen de texto presente en 8 fuentes.

📄 ↻ 🔍 ⌂ ⏪ ⏩

Ing. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, PhD.
CI # 0917506479

(*) Nota: Si son dos estudiantes deben firmar ambos más el tutor.

Johanna Stephanía Romo Bonilla
CI # 0924557325

AGRADECIMIENTO

Para comenzar, quiero dar gracias infinitas a Dios por ser mi guía en todo este camino que se llama vida y poder celebrar con mi familia este gran logro.

A mi familia por siempre apoyarme a mí y a mi hija, pero sobre todo a mi papá por ser el motor para cumplir este sueño.

Gracias Bryan por ser mi apoyo incondicional, sin ti no hubiese sido posible este logro que también es nuestro, espero alcanzar más logros a tu lado.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado al cielo, te dedico mis días, mis esfuerzos, mis recompensas papá porque sin tu amor y tu guía no podría ser la mujer que soy ahora.

Sé que donde estés te sientes orgulloso de todo lo que estoy logrando, cada triunfo lleva y llevará tu nombre.

Te dedico este logro hija, eres mi motor para alcanzar mis sueños y darte lo mejor, espero que cuando crezcas seas mejor de lo que yo pueda ser.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Doctora Karina Govea
DOCENTE COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
PhD. Bajaña Villagómez Yanina Shegía, Ing.
DOCENTE TUTOR

f. _____
Ing. Paola Traverso
OPONENTE

CALIFICACIÓN

Guayaquil, 31 de agosto de 2021

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE A-2021

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniera **YANINA SHEGIA BAJAÑA VILLAGÓMEZ**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **JOHANNA STEPHANIA ROMO BONILLA**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE PASTAS FRESCAS DE HARINA DE TRIGO. CASO DE ESTUDIO LAMINCHILE S.A.”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobada por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE PASTAS FRESCAS DE HARINA DE TRIGO. CASO DE ESTUDIO LAMINCHILE S.A.”** somos el Tutora Ingeniera **YANINA SHEGIA BAJAÑA VILLAGÓMEZ** del Sra. **JOHANNA STEPHANIA ROMO BONILLA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

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

Atentamente,



ING. YANINA SHEGIA BAJAÑA VILLAGÓMEZ

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



JOHANNA STEPHANIA ROMO BONILLA

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XX
Abstract.....	XXI
Capítulo I.....	2
Introducción.....	2
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Proposición.....	8
Pregunta de investigación.....	8
Limitaciones.....	8
Delimitaciones.....	9
Capítulo 2.....	11
Revisión de la literatura.....	11
Marco Teórico– Conceptual.....	11

Logística.	11
Tipos de logística	12
Importancia de la logística	15
Gestión logística	16
Actividades de la gestión logística.	17
Características de la gestión logística.....	18
Indicadores logísticos	19
Marco conceptual	21
Procedimientos	21
Inventarios	21
Inventarios en proceso.....	22
Paradas	22
Laminadoras	22
Despachos	23
Pasta fresca	23
Modelos	23
Modelo de gestión logística.....	24
Marco Referencial.....	24
Marco Legal.....	29
Capítulo 3.....	34
Marco Metodológico	34
Diseño de la investigación.	34
Instrumentos y técnicas.	35

Población y muestra.	41
Recolección de datos.....	43
Procesamiento de la data	43
Capítulo 4	45
Análisis de los Resultados	45
Situación Actual de la Empresa.....	45
Análisis Externo	45
Análisis Interno	49
Análisis de las encuestas	50
Análisis de las entrevistas	76
Hallazgos de la investigación	79
Capítulo 5	81
Propuesta.....	81
Justificación	81
Objetivos	82
Objetivo general	82
Objetivos Específicos	82
Desarrollo de la Propuesta	82
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	106

REFERENCIAS 108

ANEXO..... 112

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Delimitaciones del estudio.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 2 Resumen del marco referencial</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3 Instrumento para la recolección de datos (continuación).....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4 Listado de preguntas para la toma de entrevistas.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 5 Población de la investigación.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6 Distribución de las encuestas por área</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 7 Detalle del análisis PEST</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 8 Análisis POTER de la industria de pastas frescas de harina de trigo</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 9 Rango de edades de los encuestados</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10 Años de experiencia laboral de los encuestados</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 11 Distribución de los encuestados por áreas.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 12 Usted considera que el análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 13 Usted considera que se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 14 Usted considera que se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 15 Usted considera que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar y el costo de mantener inventario</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 16 Usted considera que el proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 17 Usted considera que el surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad.....</i>	<i>60</i>

<i>Tabla 18 Usted considera que están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores ..</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 19 Usted considera que la programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 20 Usted considera que las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 21 Usted considera que los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 22 Usted considera que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 23 Usted considera que existe un sistema de orden y limpieza en la organización</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 24 Usted considera que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 25 Usted considera que el proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 26 Usted considera que se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 27 Usted considera que se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 28 Usted considera que se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado.....</i>	<i>71</i>

<i>Tabla 29 Usted considera que se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 30 Usted considera que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico. 73</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 31 Usted considera que cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 32 Usted considera que hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 33 Análisis de las entrevistas.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 34 Medición de los KPI's propuestos</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 35 Cronograma de la implementación de la propuesta.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 36 Resumen de la inversión requerida</i>	<i>102</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Conformación del DIEE 2019</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2 Actividades Logísticas</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3 Modelo de gestión logística</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4 Indicadores de logísticas para el mejoramiento de pequeñas empresas....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5 Selección y extracción de la muestra.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 6 Rango de edades de los encuestados</i>	<i>51</i>
<i>Figura 7 Años de experiencia laboral de los encuestados</i>	<i>53</i>
<i>Figura 8 Distribución de los encuestados por áreas.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 9 Usted considera que el análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 10 Usted considera que se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos</i>	<i>55</i>
<i>Figura 11 Usted considera que se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12 Usted considera que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar y el costo de mantener inventario.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 13 Usted considera que el proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 14 Usted considera que el surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 15 Usted considera que están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores ..</i>	<i>61</i>

<i>Figura 16 Usted considera que la programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente</i>	<i>62</i>
<i>Figura 17 Usted considera que las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 18 Usted considera que los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción</i>	<i>64</i>
<i>Figura 19 Usted considera que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 20 Usted considera que existe un sistema de orden y limpieza en la organización.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 21 Usted considera que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente</i>	<i>67</i>
<i>Figura 22 Usted considera que el proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo</i>	<i>68</i>
<i>Figura 23 Usted considera que se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 24 Usted considera que se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado</i>	<i>70</i>
<i>Figura 25 Usted considera que se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado</i>	<i>71</i>
<i>Figura 26 Usted considera que se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía</i>	<i>72</i>

<i>Figura 27 Usted considera que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 28 Usted considera que cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 29 Usted considera que hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 30 Diagrama del Modelo de Gestión Logístico para empresas de pastas frescas propuesto</i>	<i>82</i>
<i>Figura 31 Modelo de la estructura organizacional propuesta.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 32 Diagrama del nuevo proceso de logística: Compras.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 33 Modelo de Orden de Compra</i>	<i>87</i>
<i>Figura 34 Modelo de la ficha para la selección de proveedores</i>	<i>89</i>
<i>Figura 35 Diagrama del nuevo proceso de logística: Despacho y Distribución de producto</i>	<i>90</i>
<i>Figura 36 Modelo del formato para los pedidos de cliente.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 37 Análisis del VAN de la propuesta</i>	<i>102</i>

Resumen

La necesidad de diseñar procesos eficientes y que aumenten la productividad de las empresas radica en cumplir con las expectativas de los consumidores. El mercado evalúa el valor agregado del producto, así como también la disponibilidad y la calidad, que se logra por medio de la eficiencia de la cadena de valor, es de ahí que nace la necesidad de contar con un modelo de gestión logística para las medianas empresas del sector de pastas frescas. El estudio se distribuye en cuatro capítulos, en donde se analiza la fundamentación teórica, conceptual y referencial evidenciando la importancia y pertinencia de los modelos gestión logística en las medianas empresas. Se aplicó un cuestionario previamente validado a una muestra de 97 colaboradores, así como también se ejecutaron entrevistas, las preguntas fueron validadas a través de expertos en el área, los resultados demuestran que la empresa caso de estudio posee debilidades dentro de los procesos logísticos. Se determina que el modelo de gestión logística debe contener cinco áreas elementales que son producción, compra, despachos, servicio al cliente y auditoria de procesos, a las cuales se precisaron diferentes indicadores de gestión KPI'S determinando máximos y mínimos basados en objetivos establecidos por la empresa caso de estudio. la propuesta requiere una inversión aproximada es de \$3.000, según el análisis del VAN la inversión se recupera al quinto mes con una relación de costo beneficio de \$1.65.

Palabras claves: Gestión logística, medianas empresas, indicadores de gestión, procesos, políticas, competitividad

Abstract

The necessity to design efficient processes that increase the productivity of companies reclines in meeting the requirements of consumers, the trade estimates the added value of the product, as well as availability and quality, which is achieved through efficiency of the value chain, hence the need to have a logistics management model for medium-sized companies in the fresh pasta sector was born. The study is divided into four chapters, where the theoretical, conceptual and referential foundations are analyzed, evidencing the importance and relevance of logistics management models in medium-sized companies. A previously validated questionnaire was applied to a sample of 97 collaborators, as well as interviews were carried out, the questions were validated through experts in the area, the results show that the case study company has weaknesses within the logistics processes. It is determined that the logistics management model must contain five elementary areas that are production, purchase, dispatches, customer service and process auditing, the proposal requires an approximate investment of \$ 3,000, according to the NPV analysis, the investment is recovered on the fifth month with a cost benefit ratio of \$ 1.65.

Keywords: Logistics management, medium-sized companies, management indicators, processes, policies, competitiveness

Capítulo I

Introducción

El mundo globalizado en el que actualmente se vive ha originado que las empresas constantemente avancen no solo tecnológicamente sino también evaluando firmemente los procesos dentro de una organización. El control de procesos es muy importante en todas las áreas sobre todo en las que llevan consigo situaciones críticas. Por tal motivo, la medición y evaluación de procesos es necesaria ya que influye directamente en la calidad del producto final y en la optimización de recursos dentro de una organización. El flujo correcto de procesos permite que las actividades que se realizan en las empresas aporten valor y optimización de recursos en la cadena de suministros.

La presente investigación se estructura de cuatro componentes distribuidos en capítulos, de esta manera el capítulo uno se describe el entorno general de la investigación con el problema, la justificación y pertinencia, objetivos. Luego describe la fundamentación teórica, referencial y conceptual en donde se caracteriza la importancia de la gestión logística en las empresas, se exponen teorías y modelos desarrollados en estudios previos.

En el capítulo tres inicia determinando el proceso metodológico a seguir, luego de ello se efectúa el proceso de recolección y análisis de datos, lo cual permite desarrollar una evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa caso de estudio. Finalmente se desarrolla el capítulo cuatro en donde se realiza la propuesta del diseño logístico para las medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo, se presentan los procesos, indicadores de gestión e inversión requerida.

Antecedentes

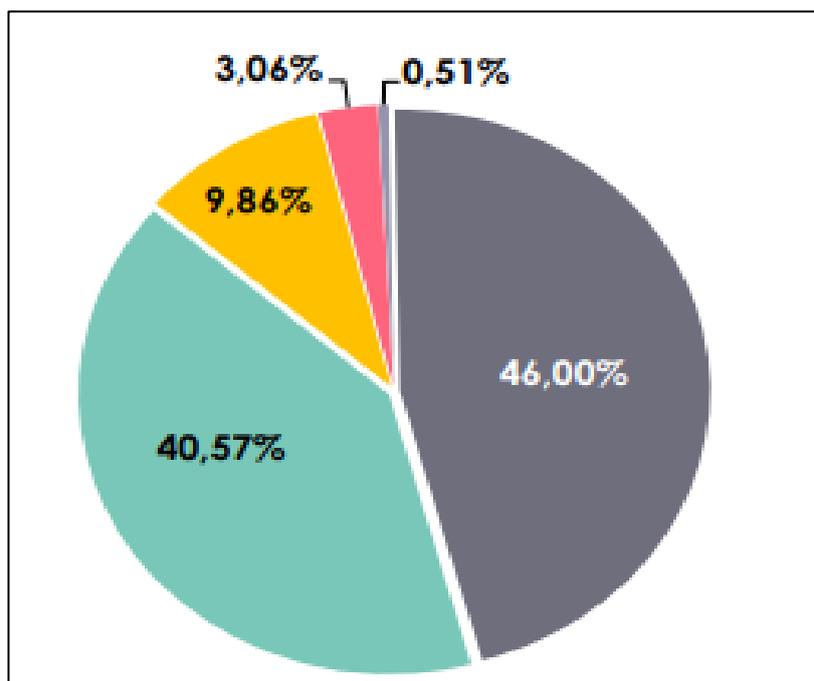
El desarrollo de nuevos competidores hace que las empresas cada vez experimenten cambios significativos a nivel mundial, ciertos sectores se han visto afectados y beneficiados en los últimos años sobre todo en tiempos de pandemia. La industria que ha tenido crecimiento significativo es el sector en donde se comercializa productos de consumo masivo o de primera necesidad.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2019), el tamaño de la empresa se categoriza en tres secciones las cuales dependen de la cantidad de personal ocupado y las ventas anuales. En el grupo de Mediana se encuentran Empresa “A” es la que posee 50 – 99 personas ocupadas y ventas anuales de 1.000 001 – 2.000 000, la Empresa “B” es la que posee de 100 a 199 trabajadores ocupados y ventas anuales de 2.000 0001 – 5.000 000, mientras que la empresa Grande es aquella que posee trabajadores ocupados de 200 a más y ventas anuales de 5.000 000 y más.

Según los datos del INEC (2020), el país está conformado por un total de 882.766 empresas para el 2019, de las cuales 406.058 corresponden a las microempresas, el 358.158 son negocios que solo declara RISE, las empresas que mantienen actividades productivas son 87.039, las empresas que mantienen dueños unipersonales están conformado por 27.048 y las empresas no productivas lo conforman 4.463 de empresas, la Figura 1 detalla gráficamente la conformación del Directorio de Empresas y Establecimientos [DIEE].

Figura 1

Conformación del DICE 2019



Nota. Tomado de Directorio de Empresas y Establecimientos (2019) y por Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2020)

Las medianas y grandes empresas generan un total de ventas de \$149.359 millones de dólares. De acuerdo con la categorización que manifiesta el INEC, las medianas empresas se clasifica en Mediana Empresa “A” y Mediana Empresa “B” que ocupan 6.12% y 9.71% respectivamente. (2020)

En el sector de pasta frescas existen pocos competidores de medianas empresas, estos están conformados por Labra que labra, Pastelo, Yup Alimentos y la empresa en estudio Laminados Industrial La Chilenita S.A., estas compañías en los últimos años han evolucionado a pasos agigantados debido a que sus productos son considerados de consumo masivo, de acuerdo con los datos de la Super de Compañías la industria de pastas frescas posee ventas por un monto total de \$15.1 millones anuales, en donde la empresa que actualmente lidera el mercado de pastas frescas es

Laminchile S.A. con el 58%, Labra que labra mantiene un 20%, Pastelo y Yup Alimentos son empresas nuevas en el mercado y pese a esto representan 22% restante (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018).

Planteamiento del problema

La globalización y la expansión de nuevos oponentes generan que las organizaciones aumenten su competitividad, de tal manera que sus procesos internos se vean en constante en desarrollo, para con ello solventar las necesidades y exigencia de los consumidores, lo cual permite aumentar su participación en la industria. En la actualidad los consumidores evalúan el valor agregado del producto, así como también la disponibilidad y la calidad, de ahí la necesidad de diseñar procesos eficientes y que aumenten la productividad de la empresa. Diversos estudios, en los últimos años han propuesto modelos de procesos logísticos de tal forma que esto aumente la competitividad, sin embargo al ser empresas que mantienen un proceso de transición de pequeñas a medianas y grandes, provoca que existan problemas que limitan el desarrollo de un proceso eficiente en la cadena de suministros y operativa, uno de los principales inconvenientes es la carencia de conocimientos técnicos por la inexistencia de modelos especializados para cada sector, así como también flujos de información ineficientes que retrasan los procesos.

Las medianas empresas del sector de pastas frescas no son ajenas a estos factores, por lo cual se vuelve importante fortalecer su posición competitiva dentro del sector, más aún cuando es una industria que comercializa productos de primera necesidad. Según la investigación de Olivos, Carrasco, Flores, Moreno y Nava (2015) recomendaron realizar una evaluación del modelo de gestión logística en sectores productivos. Con este antecedente y dado que en este sector económico existe una

carencia de dicha investigación se genera la necesidad de analizarlo para diseñar un modelo de gestión logística que permita optimizar los recursos en las medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

Justificación

La logística es un elemento que se encarga de la administración y gestión del flujo de información y materiales dentro del proceso de creación de valor de producto que nace desde el aprovisionamiento de la materia prima, transformación de esta en la producción y termina con la distribución del producto terminado. Desde la perspectiva social, la logística gestiona diversas actividades y tareas con la finalidad de ofrecer y crear un valor para el cliente por medio de la transformación de los elementos productivos. Olivos, Carrasco, Flores, Moreno y Nava (2015) indican que el proceso de globalización dentro de los mercados aumenta la complejidad de la gestión logística, en este sentido, se vuelve importante que las organizaciones adapten sus actividades en conformidad con el ambiente competitivo en el cual desarrollan las actividades empresariales.

Por otro lado, desde la perspectiva económica, el término logística es fundamental en todo proceso empresarial, uno de los propósitos es el desarrollo de las organizaciones, así como también de todos los actores que se relacionan con ella, tanto del sector privado como público. Entonces una gestión logística adecuado permite que las empresas puedan competir ofreciendo sus productos dentro del mercado, también permitirá la permanencia en el mismo.

Es preciso indicar que la logística se convierte en un elemento de vital importancia dentro de la cadena de suministros de una organización, más aún cuando

la industria es de alimentos de primera necesidad. Por otra parte, la presente investigación es importante ya que puede convertirse en un referente para el desarrollo de futuras investigaciones brindando herramientas, métodos y técnicas metodológicas que pueden ser replicables en otros sectores, así como también en otros estudios los cuales presenten similitud o que guarden relación con los modelos de gestión logística

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión logística para medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- a) Describir la fundamentación teórica, conceptual y referencial de los procesos logísticos en las medianas empresas
- b) Determinar la metodología apropiada para el desarrollo de la presente investigación a través del método mixto.
- c) Analizar la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. de la ciudad de Guayaquil.
- d) Diseñar un modelo de gestión logística para optimizar recursos en las medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo

Proposición

La proposición en este capítulo se basa en que un modelo de gestión logística puede permitir optimizar recursos en las empresas medianas que pertenecen al sector farináceo de pasta fresca de harina de trigo.

Pregunta de investigación

Las preguntas de investigación mantienen una relación directa con los objetivos que se presentan en el trabajo de titulación. Para lo cual, las interrogantes que se detallan a continuación serán las que orienten el desarrollo de la investigación las mismas que serán resultados durante el proceso investigativo:

¿Cuál es la fundamentación teórica, conceptual y referencial que permite sustentar la presente investigación?

¿Cuál es la metodología apropiada para el desarrollo de la presente investigación?

¿Cuál es la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuál es el modelo de gestión logística adecuado para optimizar recursos en las medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo?

Limitaciones

A continuación, se muestran las siguientes limitaciones del presente trabajo de titulación:

- a) Información: Acceso limitado de información de las empresas que elaboran pastas frescas de harina de trigo.

- b) Resistencia al entregar los datos: Por parte de los entrevistados ya que se consultarán datos que se relacionan con la forma de gestionar y administrar de los jefes de áreas.
- c) Dificultad en la recolección de datos: Por parte de los empleados de la empresa caso de estudio en las áreas designadas puesto que al ser operativas es necesario solicitar tiempo para recopilar información en turnos rotativos.
- d) Publicación literaria: Los estudios y propuestas realizados para el sector es escaso.
- e) Desconocimiento: Puesto que los colaboradores a encuestar tienen educación de instrucción secundaria y desconoce términos técnicos

Delimitaciones

El presente tema de investigación sostiene diferentes campos a analizar tanto en tiempo como en espacio, los cuales se detallan a continuación en la tabla 1:

Tabla 1

Delimitaciones del estudio

Variables	Descripción
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Sector	Pastas Frescas
Tamaño de empresa	Mediana “B”

Tabla 1

Delimitaciones del estudio (continuación)

Nota. Esta tabla muestra las variables que se analizaron para delimitar el proyecto de

Variables	Descripción
Empresa	Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A.
Área	Logística
Período de tiempo	05-2021 a 09-2021

investigación.

Capítulo 2

Revisión de la literatura

Marco Teórico– Conceptual.

En este capítulo se analizan varios conceptos y definiciones que le dan orientación al modelo de gestión logística, que sirven para sustentar el desarrollo de la propuesta que se diseñara en capítulos posteriores. Para ello se describe la fundamentación teórica por medio del análisis de estudios previos que se relacionan con la presente investigación. Por tal motivo se abarcan temas como la gestión logística, la importancia, características y principios, así como también se analizan los modelos logísticos diseños y válidos en otras investigaciones a nivel internacional.

Logística.

Historia de la logística.

La historia de la logística se remonta desde los años cincuenta, en donde los bienes que los consumidores deseaban tener no eran producidos en el lugar ni en el tiempo en que se generaba la necesidad por parte de los clientes. Este vocablo tiene origen desde la Segunda Guerra Mundial motivado por el pensamiento militar americano y el esfuerzo que este país aportó en aquella batalla, la logística en esta lucha jugó un papel primordial ya que se considera que este factor fue determinante para otorgarles la victoria. La función principal de la logística en esta etapa inicial mantenía una relación directa con la distribución de las actividades físicas, así como también el transporte y almacenamiento de los productos (Sahid, 1987).

Al pasar los años, el término “logística” siguió generando impacto puesto que las tecnologías avanzadas han generado que las empresas empiecen a evolucionar en sus procesos, estos campos comenzaron a expandirse desde los años 60, tiempo en donde se le da prioridad a las necesidades que tiene un cliente. Según Ballau (2004), “En este tipo de economías, un sistema de logística bien desarrollado y económico alentaría el intercambio de bienes con otras zonas de producción del país, o incluso del mundo” (p.2).

Así mismo, el autor citado anteriormente afirmó que las empresas se vieron afectadas en su capacidad de distribución por la alta demanda productos, lo cual generó que la capacidad de producción y ventas colapsaran, de tal forma que esto ocasionó un crecimiento considerable en las actividades comerciales de la organización (Ballau,2004).

Para la siguiente década, las empresas comienzan a relacionar las actividades logísticas con los demás departamentos para de esta forma las áreas de una empresa puedan trabajar en conjunto y hacia un mismo horizonte, desde la recepción de materia prima hasta la satisfacción del cliente con el producto terminado (Mesa, 2016).

Tipos de logística

La función que cumple la logística en las empresas es de suma importancia por el crecimiento competitivo que esta genera, así mismo genera un gran impacto en el sector en el que se desarrollan. El perfeccionamiento de un sistema logístico permite que las compañías y negocios marquen un norte competitivo entre todos los actores económicos que intervienen en una sociedad.

En la actualidad la logística ha evolucionado en conjunto con la globalización de mercados puesto que los clientes se han convertido en el punto referente y primordial para dinamizar las actividades económicas, es por esto por lo que CEUPE magazine menciona que existen ocho principales tipos de logística que pueden intervenir en una empresa, los cuales son: logística de producción, logística de stock, logística de transporte, logística de información, logística aduanera, logística de almacén, logística de adquisiciones y logística de distribución (Centro Europeo de Postgrado, 2021)

- Logística de producción

Este tipo de logística está orientado a cualquier empresa que pertenezca al sector manufacturero, puesto que al ser parte productiva permite monitorear los procesos que intervienen en la transformación de un bien de manera eficiente hasta llegar al producto final, el control de esto permite modificar procesos que se estén efectuando de manera incorrecta con la finalidad de optimizar horarios y planes de trabajos (Mora, 2016).

- Logística de stock

Esta determinado para la gestión de los stocks de las materias primas, productos terminados y otros objetos que pueden intervenir o no el proceso productivo y operativo de la empresa. Este tipo de logística permite controlar, monitorear y calcular los inventarios físicos para que de esta manera evitar la pérdida y mantener un encadenamiento hasta llegar al consumidor final (Mora, 2016).

- Logística de transporte

Es una de las logísticas más comunes para las empresas puesto que para poder distribuir sus productos es necesario establecer rutas, programar entregas y controlar tiempos (Mora, 2016). Este tipo de logística no solo radica en la comercialización del producto terminado sino más bien en elaborar una planificación mediante estrategias que optimicen recursos y costos logísticos dentro de la distribución de los productos que pertenecen a la empresa. La logística de transporte permite crear un canal directo entre los bienes que produce la empresa y el cliente es por ello que es necesario entablar fidelización a la marca mediante la correcta distribución y comercialización de los productos lo cual permita que una empresa aumente la participación en el mercado, así como también la competitividad frente a las demás marca lo cual genere una mayor rentabilidad.

- Logística de almacén

Esta monitorea las actividades de recepción, distribución, y almacenamiento de los bienes que elabora la empresa para los consumidores, este tipo de logística radica en el espacio físico en el que los productos o materias primas son almacenados (Mora, 2016). Este tipo de logística permite establecer varios objetivos que permitan controlar la rotación de existencias, mejoras en la ubicación de los productos lo cual permite acceso fácil a estos al momento de realizar los inventarios y entregas a los camiones para la distribución, y consecuentemente permita aprovechar toda la capacidad de espacio destinado para almacenamiento.

- Logística de adquisiciones

La logística de adquisiciones está orientada al control efectivo de las compras realizadas a los proveedores, lo cual permite que el flujo de recepción y abastecimiento a las áreas relacionadas sea constante (Mora, 2016). Para poder optimizar el proceso de compra de suministros es necesario crear una relación directa entre las áreas a las que se abastece, los proveedores y los consumidores.

- Logística de distribución

Radica en el control y monitoreo de los procesos logísticos que se realicen para logran distribuir y colocar de manera eficiente los productos que la empresa genera con tiempos y costos intervenidos de acuerdo con las necesidades de los consumidores (Mora, 2016).

Importancia de la logística

Las industrias que han evolucionado junto con la globalización conocen la importancia de mantener actividades logísticas en sus procesos, esta importancia está basada en la satisfacción del cliente al ofrecer mejores servicios optimizando todos los recursos y costes de transporte. Una empresa que mantiene procesos logísticos eficientes le otorga a su entidad la posibilidad de satisfacer a las áreas que generan impacto en el consumidor como lo son marketing y ventas. De acuerdo Pinheiro et al. (2017) la logística es la administración estratégica de adquirir, transportar o trasladar y almacenar diversos recursos materiales como por ejemplo las materias primas y los productos terminados, en donde la eficiencia de esta gestión incrementará el desarrollo de la organización logrando mantener en el tiempo.

La logística se relaciona con la creación de valor agregado para los productos que en donde beneficia a varios actores desde los proveedores hasta los accionistas de una organización, en donde la disponibilidad en un determinado lugar y tiempo ya que es la clave para generar dicho valor. En tal sentido, los productos deben localizarse en el lugar y tiempo de la búsqueda del cliente (Ortiz, Izquierdo & Monroy, 2012).

Gestión logística

La administración logística tiene como principal objetivo coordinar y planear las actividades y operaciones de manera adecuada para cumplir con la calidad esperada por el cliente, es decir, es el enlace entre los mercados y las operaciones de la empresa. Adicionalmente a los aspectos operacionales de la logística, hay una dimensión estratégica todavía mayor para el logro de ventajas competitivas, y es que aquella se ha establecido en los últimos años como una nueva forma de enfocar la gerencia empresarial, por lo que ha llegado a convertirse en una herramienta competitiva dentro de las estrategias de desarrollo de las empresas (Torres, Valdés, & Castillo, 2013).

La logística se ha convertido en un instrumento esencial para el éxito competitivo de las organizaciones, en donde se tienen cortos ciclos de vida de los productos, el desarrollo de nuevas líneas de productos, cadenas de distribución cambiantes y tecnologías nuevas (García, López, Iniesta, González, & Ávila, 2016). Considerando ello, la aplicación de la logística incrementa la necesidad de coordinación y conjunción de procesos y sistemas, lo que a su vez permite el surgimiento a segmentos de mercado con necesidades de variación constante de un producto o servicio final perfeccionado.

Uno de los procesos del sistema productivo que tienen una mayor relación con la competitividad es la logística. La logística es una parte dentro de la administración y proceso de la cadena de suministros, la cual permite plantear, controlar, coordinar e implementar procesos de almacenamiento de manera eficiente, de tal manera que estos permiten la generación de información adecuada para la toma de decisiones (Pinheiro et al., 2017).

Dentro de la gestión logística existen varios elementos, factores o métodos para poder optimizar los recursos en una empresa y a su vez mejorar los procesos dentro de las actividades logísticas. Según Torres et al. (2013) uno de los factores que posibilitan que esto se lleve a cabo con éxito es el diseño y aplicación de un método de indicadores que permita evaluar la gestión de dichos procesos, al emplear para ello un adecuado procedimiento de información que facilite la medición del comportamiento de los diferentes subsistemas que componen el diseño logístico.

Los indicadores permiten diagnosticar de manera adecuada de la gestión logística de la empresa, chequear el cumplimiento de metas y objetivos trazados, identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos que se presentan, medir el grado de competitividad de la organización frente a los competidores, de tal manera que permite contar con una retroalimentación que facilite el mejoramiento general de la cadena de suministro.

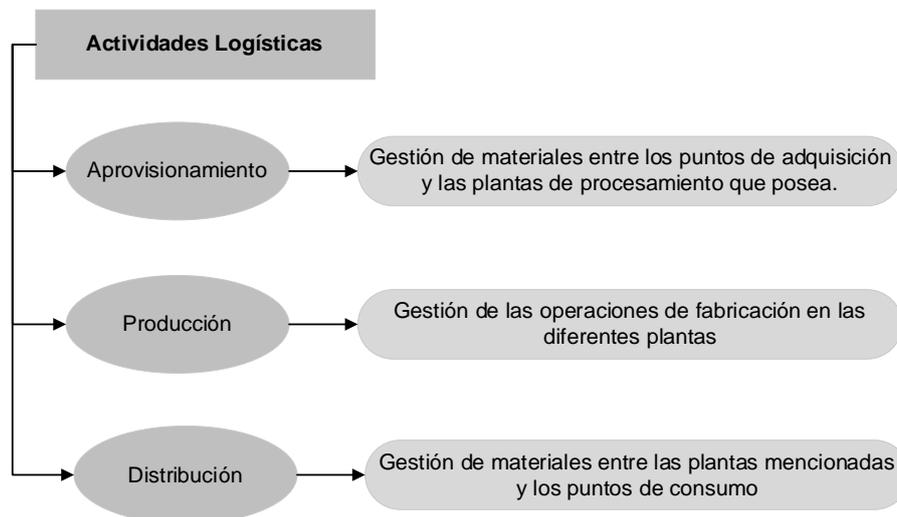
Actividades de la gestión logística.

De acuerdo con Ballou (2004) citado por (Martínez, De la hoz Bossio, García, & Molina, 2017) las operaciones que conforman la gestión logística se dividen en dos tipos de funciones o actividades, las claves y de apoyo. Las claves la conforman el

servicio al cliente, los flujos de información, manejo y transporte de inventarios, y los pedidos. En cambio, en las funciones de apoyo se encuentran aquellas que se relacionan con la compra y manejo de los recursos materiales, el almacenamiento, la protección y empaque el mantenimiento de la información y la integración con las actividades de fabricación. Según las actividades logísticas en una organización se centran en tres componentes o procesos específicos, los cuales se detallan en la siguiente figura 2:

Figura 2

Actividades Logísticas



Nota. Adaptado de *Logística empresarial* (p.11), por Carro & González, 2013, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Características de la gestión logística

Las características de la gestión logística son varias, estas dependerán del tipo de producto o servicio que se comercializa en el mercado (Pinheiro et al., 2017), sin embargo, se pueden evidenciar características comunes como:

- a) El alcance de la satisfacción del cliente y consumidores como un objetivo base en todo proceso logístico.

- b) La concentración de las actividades se encuentra en todo el canal de logística
- c) Los objetivos serán formulados en relación con la optimización de los recursos humanos, monetarios y materiales.
- d) Desarrollar un proceso de abastecimiento con el consumidor final, de manera eficiente, con la ayuda de las tecnologías como un elemento clave de los procesos.

Indicadores logísticos

Un indicador logístico es un instrumento vital que las empresas deben implementar para que de esta manera sus actividades y procesos puedan ser monitoreados en tiempo real, esto facilita que sus operaciones logren corregirse en el tiempo necesario sin que afecte sus costos y aumente su productividad con la toma oportuna de decisiones. La transición de pequeñas a medianas empresas genera que estas se vean en la necesidad de implementar sistemas que optimicen sus operaciones logísticas para de esta manera poder medir no solo el desempeño de las actividades sino también el grado de competitividad que se obtiene frente a los rivales que se encuentran en el mercado.

Los indicadores de gestión logísticos aplicados eficientemente se convierten en el motor que impulsa a la empresa en el desarrollo competitivo que mantiene dentro del mercado. Según Mora (2020), manifiesta que el éxito de las operaciones que realizan en las empresas se origina en lo que se puede medir y controlar puesto que lo que no es posible medir tampoco puede ser administrado, una organización debe establecer indicadores que puedan certificar que la información sea real, invariable y precisa. Estos indicadores se clasifican en:

- Indicadores financieros y operativos

Dentro de los indicadores financieros y operativos se miden todos los costos que intervienen en el proceso, es decir se mide monetariamente las actividades logísticas como distribuir los productos, planear, gestionar y almacenar, estas actividades que intervienen son las que se miden para que el producto pueda llegar al consumidor final.

- Indicadores de tiempo

Los indicadores de tiempo permiten controlar los periodos en los que se realizan las actividades que intervienen en el proceso productivo, es decir, permite determinar los procesos que están tomando más tiempo de lo establecido y de esta manera otorga información relevante para la toma de decisiones logrando aumentar la productividad.

- Indicadores de calidad

Estos indicadores de calidad verifican la validez de las actividades relacionadas al proceso operativo de una empresa, el uso correcto de estos indicadores permite conocer la carencia de ciertos procesos, la finalidad es entregar al mercado productos que cubran las necesidades y requerimiento de los consumidores, cumpliendo con las exigencias y expectativas del cliente.

- Indicadores de productividad

Permiten determinar que los procesos operativos estén realizándose a su máxima capacidad y de manera eficientes los recursos que intervienen para de esta manera poder optimizarlos, mejorando la competitividad de la empresa.

La incidencia de la gestión logística en las empresas genera un efecto de control completo en las tareas que mantienen una relación directa con los procesos productivos y operativos (García, 2016).

Marco conceptual

Procedimientos

Un procedimiento es una manera determinada o específica para desarrollar una actividad o un proceso. Los procedimientos es la unión de normas, actividades y operaciones que se usan para ejecutar un programa lo cual permita cumplir con los objetivos dentro de una actividad empresarial, de esta forma un procedimiento fortalece la capacidad para afrontar una determinada situación, los procedimientos se engloban todos los pasos a seguir (Iglesias, 2016).

Inventarios

Se considera como inventario al registro documental de los bienes físicos y tangibles que tiene una organización para la distribución y venta, o también aquellos materiales que son consumidos en el proceso de producción, como lo son materias primas, productos en procesos y productos terminados. El inventario tiene como principal finalidad proveer a la organización de los materiales necesarios para fabricar los productos que serán comercializado en el mercado los cuales permitirán satisfacer la demanda (Laveriano, 2010).

Inventarios en proceso

Los inventarios en proceso son usados con el objetivo de sostener las actividades y operaciones para proveer el proceso productivo. Se consideran a todos los bienes que la empresa adquiere y se encuentran en el proceso de manufactura, la forma para cuantificar el valor de estos inventarios se calcula en relación con la cantidad de materiales, los operarios o la mano de obra, los costos de fabricación que fueron aplicados hasta el momento del cierre (Serna & Rivera, 2018).

Paradas

Se considera como paradas a los procesos que se desarrollan en las plantas o fábricas para detener de forma parcial la fabricación de un determinado producto, esto puede ser en cualquiera de los pasos o actividades del proceso productivo (Fernández, 2010). Dentro de la empresa caso de estudio las paradas representan la cantidad de sacos de harina que se utilizan dentro de la producción para poder realizar los paquetes de pasta fresca de harina de trigo.

Laminadoras

Máquina que genera un procedimiento por medio del cual una pasta alimenticia se convierte en una lámina de pasta. Una máquina laminadora de pasta alimenticia y a un procedimiento para el proceso de una pasta alimenticia para obtener una lámina de esta (García, Flórez, & Pérez, 2015).

Despachos

Se considera como aquella área que apoya el proceso de distribución y comercialización de productos, en donde la principal función es entregar los pedidos de productos solicitados por el cliente de manera oportuna y mantenido todos los principios de calidad. El principal objetivo del área de despachos es mantener un sistema de operaciones seguro y adecuado para la entrega de productos, así como también minimizar los riesgos de daños y pérdidas de productos (Arteaga & Sanchez, 2019).

Pasta fresca

La pasta es una masa que se genera de la combinación de sémola de trigo, agua, huevo, sal, manteca vegetal y otros ingredientes que dependen del tipo de pasta a fabricar. Las pastas frescas industrialmente poseen una humedad máxima del 30%, de tal manera que tiene un tiempo corto de menor capacidad de conservación (Obregón, 2006).

Modelos

Se consideran como las representaciones que constituyen una herramienta de análisis, evaluación y comunicación, su importancia radica en que por medio de los modelos se describe la estructura las funciones e interrelaciones del sistema caso de estudio, un modelo puede ser cuantitativo o cualitativo en donde se representa a un proceso en donde se puede evidenciar los efectos de los componentes y factores en los resultados obtenidos (Contreras, 2003).

Modelo de gestión logística.

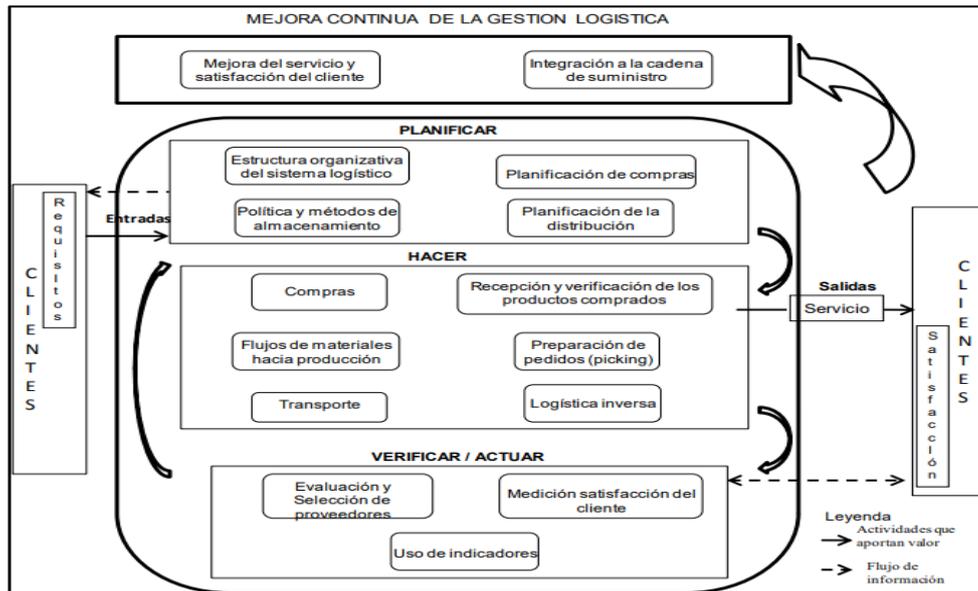
Según García, López, Iniesta, González & Ávila (2016) determinaron que existen varios modelos de gestión logística que buscan incrementar la competitividad de las organizaciones, así como también las actividades operativas. La presente investigación se centra en la teoría del SCOR – MODEL es decir; *Modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro*, el mismo que se consolida como un instrumento de estrategia y gestión usado a nivel mundial por diversas organizaciones en cualquier ámbito que se relacione con las operaciones de la cadena de suministros, bajo esta misma línea Hwang, Lin & Lyu (2008) manifiestan que el Scor-Model puede ser aplicado por diversas industrias para competir y sobrevivir en el mercado globalizado, puesto que permite a las empresas evaluar un proceso logístico y con ello identificar los puntos débiles y determinar posibles mejoras, el Scor-Model se divide cuatro elemento claves proceso, implementación, participantes y medición del desempeño.

Marco Referencial

Por otro lado existen otras investigaciones tales como el estudio desarrollado por Ortiz, Izquierdo & Monroy (2012) titulado *Modelo de Gestión Logística para Pymes Industriales* donde se determinó que un modelo de gestión logística debe centrarse en el cliente, como se muestra en la figura 3

Figura 3

Modelo de gestión logística



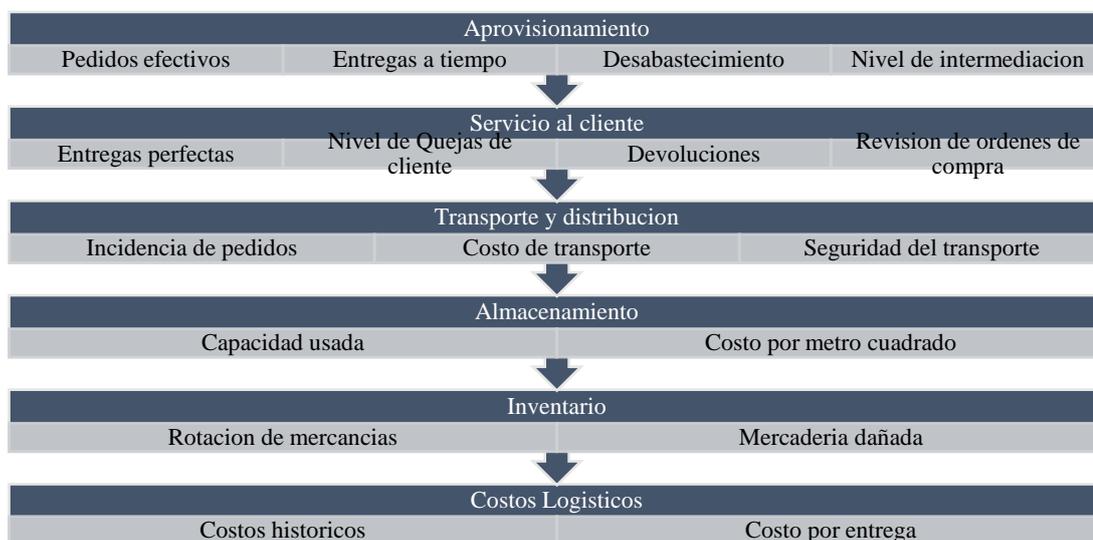
Nota: Tomado de Modelo de gestión logística para pymes industriales (Ortiz, Izquierdo & Monroy, 2012)

De esta manera la gerencia debe incorporar tecnología que permitan aumentar la satisfacción del cliente, los investigadores indican que las Pymes no han asumido todavía el significado de la gestión logística y los beneficios que una gestión eficiente pueden generar para la organización.

Para ello los autores describen un modelo de gestión logística, la importancia de dicho modelo radica en la obtención de información sobre la satisfacción del cliente, en donde por medio de un sistema de evaluaciones y mediciones genera información vital sobre el desempeño del proceso logístico, a continuación, en la figura 4, se presenta el modelo citado.

Figura 4

Indicadores de lógicas para el mejoramiento de pequeñas empresas



Nota. Adaptado de Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas (González, Flores, Malcón, & Cavazos, 2013).

Es preciso indicar que las empresas deben tomar conciencia de la importancia y de los beneficios que representa un adecuado proceso logístico, en donde los resultados impactarán en la rentabilidad de la organización. González, Flores, Malcón & Cavazos (2013) proponen una *Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas*, los autores proponen un modelo de para diagnosticar el estado de una organización a través seis indicadores medición, el modelo propuesto por los autores permite determinar los costos de logística, así como también las herramientas de mejora, en la figura 4 se presentan los indicadores que proponen

Olivos, Carrasco, Flores, Moreno & Nava (2015) proponen en su investigación titulada *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México* determinaron un modelo conceptual para la gestión logística como solución integral

del proceso de la cadena de suministro, a su vez se divide en cuatro cuadrantes: inventarios, producción, almacenamiento y distribución, en donde se trabaja por medio de un sistema de empujar-jalar en donde la empresa de manera anticipada desarrolla un pronóstico, en donde es necesario controlar y coordinar actividades entre inventarios y almacenamiento, es preciso indicar que el sistema que proponen los autores debe satisfacer al cliente, en cantidad, calidad, tiempo de entrega, lugar, servicios.

La literatura presenta diversos modelos de gestión logística, desde este punto es necesario indicar que los presentados presentan características similares, como es la separación del proceso de la cadena de suministro en áreas específicas, de esta manera se presentan áreas como abastecimiento, producción, almacenamiento, inventarios, distribución, servicio al cliente. La importancia de un modelo de gestión logística debe orientarse a que los gestores de las empresas puedan a través de diversos factores mejorar la competitividad y aumentar el desempeño empresarial de la organización y de esta manera en Ofrentar los retos del mercado globalizado (García, López, Iniesta, González & Ávila, 2016), en la tabla 2 se muestra un resumen del marco referencial

Tabla 2

Resumen del marco referencial

Autor	Título	Año	País	Población	Resultados
García, López, Iniesta, González & Ávila	Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES:	2016	México	Pequeñas y medianas empresas	Los factores han sido utilizados por diversas empresas y han propiciado un aumento en su competitividad son el servicio al

una revisión de literatura	cliente, abastecimiento, compras, transporte, distribución y producción, inventarios
----------------------------	--

Tabla 2
Resumen del marco referencial (continuación)

Autor	Título	Año	País	Población	Resultados
Olivos, Carrasco, Flores, Moreno & Nava	Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México	2015	México	66 pequeñas y medianas empresas	Las empresas que tienen un buen desempeño logístico y que logran una ventaja competitiva están proporcionando un nivel de servicio superior a sus clientes
González, Flores, Malcón & Cavazos	Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas	2013	Colombia	84 pequeñas y medianas empresas	Las empresas deben decidir cuál herramienta responden a las necesidades para buscar un mejoramiento.
Ortiz, Izquierdo & Monroy	Modelo de Gestión Logística para Pymes Industriales	2012	Venezuela	75 Pymes del sector industrial del Estado de Bolívar	Las pymes no han asumido todavía el significado de la gestión logística y los beneficios que una gestión

eficiente pueden
generar para la
organización.

Las empresas que tienen un adecuado desempeño logístico generan una ventaja competitiva, de esta manera permite entregar a los consumidores un producto o servicio de calidad lo cual se convierte en un factor que difícilmente la competencia podría duplicar. Es de vital importancia que en cada una de las áreas se aproveche la información tanto de los clientes internos como externos para desarrollar diferenciación, por otro lado, se debe aprovechar la experiencia y el conocimiento técnico del recurso humano, lo cual motive a diseñar productos que cumplan con los requerimientos de los mercados globalizados (Olivos, Carrasco, Flores, Moreno & Nava, 2015).

Marco Legal

En el marco legal inciden todas las normativas que tienen una relación directa con el desempeño de las empresas en el sector, este capítulo se desarrolla desde en tres enfoques para así poder determinar desde diferentes perspectivas el aspecto legal, para lo cual se analiza desde el punto de vista empresarial, del consumidor y desde el punto de vista del trabajador.

Desde el punto de vista empresarial abarca las normativas que impulsan a la productividad en las empresas, el crecimiento económico y la dinamización de los mercados. Considerando ello a continuación se presenta el enfoque legal en el cual se fundamenta la presente investigación:

- **Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)**

De acuerdo con el objetivo 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” a través de este elemento el cual plantean impulsar el progreso, crear fuentes de empleos con la finalidad de mejorar los estándares de vida (Naciones Unidas, 2020). El presente ODS se relaciona con la investigación puesto que una de las metas de es promover políticas que fomenten el apoyo de las actividades productivas, así como también incrementar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas para que sean sustentable en el mercado, en este sentido el presente estudio permite el desarrollo de procesos que aumenten el desarrollo empresarial de las medianas empresas de pastas frescas.

Bajo este mismo contexto también se pretende mantener el crecimiento de los colaboradores de la empresa por medio de ofertas de trabajo pleno y productivo para todos los grupos de personas incluidas las vulnerables, así como también mantener igualdad de condiciones en cuanto a la remuneración y sueldos de los trabajadores del sector (Naciones Unidas, 2020).

- **Matriz productiva**

Para introducir la definición de la matriz productiva, según el folleto de Transformación de la matriz productiva menciona que esta radica en los procesos técnicos y el conjunto de interacciones entre los representantes que disponen de recursos que generan cambios positivos en las actividades productivas, a esta relación incluyendo los bienes, procesos productivos y relaciones sociales se denomina matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

- **Plan toda una vida**

Según el objetivo 5: que es impulsar la competitividad y productividad con el fin de fomentar la sostenibilidad económica de manera solidaria y equitativa del plan toda una vida, menciona que para que en el mercado laboral exista dinamización se proponen tipologías de contratos para los sectores cuya demanda es definida. De tal forma, para la reactivación económica proponen desde el apoyo a nuevos emprendimientos mediante créditos hasta herramientas de comercialización que permitan promocionar de forma nacional e internacional (Consejo Nacional de Planificación [CNP], 2017).

Adicional a ello se presenta un análisis de las principales leyes y normativas vigentes relacionadas con la presente investigación, en este sentido se menciona a:

1. Constitución de la Republica del Ecuador

La Constitución del 2008 presenta varios artículos que se relaciona con el desarrollo productivo de la, empresas, de esta manera el Art. 275 indica que el sistema productivo nacional debe fomentar un ambiente de buen vivir, por medio de la generación de empleo estable y pleno, lo cual permita el aumento de la Población Económicamente Activa reduciendo la tasa de desempleo.

Bajo este mismo contexto el Art. 276 en el literal 2 indica que se debe fomentar un sistema productivo y económico que garantice la satisfacción de las necesidades de la población, en tal sentido la presente investigación permite la generación de un sistema económico y productivo adecuado para que las medianas empresas del sector de pastas frescas puedan competir dentro del mercado logran aumentar las ventas y esto a su vez mejora las condiciones de vida de los trabajadores.

2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Al igual que la Constitución del Ecuador el COPCI presenta varias normas que fundamenta el presente estudio, en este sentido el Art. 3 indica que todas las empresas deben basar sus actividades en procesos y procedimientos basados en la normativa de este Código, entre las finalidades que soporta la presente investigación es la transformación de la productividad en donde se debe enfatizar en el aumento de competitividad de las empresas y de los trabajadores logrando un buen vivir, en este sentido el modelo de gestión logístico aumentara la competitividad de las medianas empresas del sector de pastas frescas.

3. Ley del Consumidor

Desde el enfoque del consumidor se encuentran las leyes que protegen a los mismos al momento de utilizar o consumir un bien o servicio, es decir, son los derechos que estos tienen garantizados por el proveedor.

Considerando que los consumidores en muchas ocasiones son víctimas por parte de las empresas ya sean públicas o privadas, por tal motivo en el Art. 92 (52) de la Constitución de la República del Ecuador se manifiesta que se establecerán los mecanismos y medidas necesarias para controlar la calidad de los productos ofrecidos por las empresas, así como también se diseñaran los procedimientos y procesos de defensa para el consumidor en caso de existir deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios existirá reparaciones e indemnización y sanciones por la violación de estos derechos, salvo el caso en aquellos casos en donde son interrumpidos por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000).

El capital humano es importante para el desarrollo de actividades productivas dentro de una empresa, es por esto por lo que en el marco legal se incluyen las leyes que amparan la seguridad de los colaboradores dentro de una empresa.

4. Seguridad industrial

Según el Art. 2 del Reglamento del Instructivo Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, se manifiesta que en el momento de que dos o más empresas ejecuten actividades de manera simultánea en un mismo lugar de trabajo, los empleadores tienen la responsabilidad de aplicar las medidas de protección, así como también los controles de seguridad necesarios para prevenir cualquier riesgo de trabajo. Dichas medidas de seguridad deben ser implementadas de manera planificada y coordinada, entre las empresas responsables, en donde debe existir un entorno de equidad y transparencia, en conformidad con los riesgos a los que los colaboradores se encuentren expuestos. Este mismo procedimiento debe ser ejecutado para todos los contratistas a los cuales las empresas presenten sus servicios (Secretaría Andina, 2008).

Capítulo 3

Marco Metodológico

En este capítulo, se presentan las herramientas metodológicas del caso en estudio mediante el uso de técnicas y métodos los cuales van a permitir un análisis más profundo. Para esta investigación se plantea un alcance descriptivo puesto que como su término lo menciona describe el curso que toma el estudio mediante el uso de estadísticas y otras herramientas más que permiten mantener un alto de grado neutralidad en el desarrollo de esta. Así mismo es analítico por el diagnóstico que se realizará a partir de los resultados y prescriptivo porque permite distinguir lo que se necesita para poder obtener los resultados esperados. El diseño de la investigación es no experimental, con el corte de tiempo transversal y el método a utilizar en el presente capítulo es mixto ya que tiene parte cualitativo y parte cuantitativo según los instrumentos utilizados los cuales son encuestas y entrevistas.

Diseño de la investigación.

Para entrar en contexto, el diseño tiene una relación directa con el método puesto que, según Ascencio (2017), el método está representado por el curso que mantiene una investigación, iniciando desde la formulación del problema hasta llegar al objetivo de lograrlo, mientras que, el diseño forma parte del método ya que se basa en la recolección de la información para posteriormente analizarla y encontrar la resolución de lo que se planteó.

El diseño de investigación para este estudio es no experimental, con el uso del método mixto puesto que los instrumentos metodológicos son compartidos entre cualitativo y cuantitativo, el corte de tiempo planteado es transversal ya que la

investigación se la ejecuta en un momento puntual del tiempo. El alcance tiende a ser descriptivo, analítico y prescriptivo.

Instrumentos y técnicas.

Para comprobar la viabilidad de un proyecto de investigación es necesario utilizar instrumentos de medición, según Sampieri (2018, p. 200) “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad”. Las herramientas metodológicas para desarrollarse en la presente investigación son encuestas y entrevistas.

Por el lado de la encuesta se ha seleccionado el instrumento previamente validado por Olivos, Carrasco, Flores, Moreno & Nava (2015) el cual se adaptará en conformidad a la necesidad de la empresa caso de estudio. De la misma manera se procede con la entrevista, se tomarán y se ajustarán las preguntas del instrumento que mide el desempeño logístico. Las dichas preguntas serán medidas con escala de Likert donde los números representan el nivel de acuerdo o desacuerdo que este represente. Adicional la encuesta será validada por medio de una revisión rigurosa de la literatura y también mediante un panel de expertos en la rama. A continuación, en la tabla 3 se presenta el cuestionario mencionado con sus respectivas adaptaciones.

Tabla 3*Instrumento para la recolección de datos (continuación)*

Variables	Preguntas	Adaptación de las preguntas	
Compras	1.- El análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda.	No	Varia
	2.- Se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos.	No	Varia
	3.-Se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén.	No	Varia
	4.-Al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar (papeleo, administración y procesamiento de la orden, transporte, recibo e inspección de la mercancía, contabilidad, etc.) y el costo de mantener inventario (costo de oportunidad, riesgo de obsolescencia, daños, seguro, espacio y manejo, entre otros).	No	varia
Abastecimiento de materiales	1.- El proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente.	No	Varia
	2.- El surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad.	No	Varia

Tabla 3*Instrumento para la recolección de datos (continuación)*

Variables	Preguntas	Adaptación de las preguntas
Producción	1.-Están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores.	No Varia No Varia
	2.-La programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente.	No Varia
	3.-Las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción.	No Varia No Varia
	4.-Los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción.	No Varia No Varia
	5.-Los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización.	No Varia
	6.-Existe un sistema de orden y limpieza en la organización.	No Varia
	7.-Las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente.	No Varia
	8.-El proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo.	
	9.-Se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos.	
	10.-Se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado.	

Tabla 3*Instrumento para la recolección de datos (continuación)*

Variables	Preguntas	Adaptación de las preguntas
Distribución y servicio al cliente	1.- Se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado.	No Varia
	2.-Se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía.	No Varia
Flujo de información	1.- La integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico.	No Varia
	2.- Cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico.	No Varia
	3.- Hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar	No Varia

Nota: tomado de Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México (Olivos, Carrasco, Flores, Moreno & Nava, 2015)

La encuesta se llevará a cabo con los colaboradores que pertenecen al área de logística, esto no incluye a los jefes de estas puesto que para las jefaturas está destinada otra herramienta. Los colaboradores procederán a llenar de forma virtual mediante un enlace previamente diseñado para de esta manera conocer y analizar la situación por parte de los trabajadores de este departamento.

Por otro lado, la entrevista va direccionada a los altos mandos de las áreas del departamento de logística puesto que estos son los encargados de guiar las áreas y así

mismo son los que se encuentran a cargo de resolver las situaciones críticas de la empresa este instrumento se lo realizará a varios expertos en la rama que se desarrollen en empresas medianas que formen parte de las diferentes áreas que este departamento comprende, En la tabla 4 se presentan las preguntas para las entrevistas, considerando que la misma es de tipo semiestructurada.

Tabla 4

Listado de preguntas para la toma de entrevistas

Preguntas	Dirigido a
1) ¿Cuáles considera usted que son los procesos logísticos más importantes para el aumento de productividad?	Departamento de logística en general.
2) ¿Bajo su criterio cuales son los puntos críticos en toda la cadena logística y como afectan a la empresa?	
3) ¿Dado a que es de su conocimiento el porcentaje de la merma y el desperdicio, qué métodos utilizan para reducirlo?	
5) ¿De qué forma miden el desempeño de los colaboradores del departamento de logística?	
6) ¿Qué indicador logístico utiliza en este departamento y que aspectos mide?	
7) ¿Por qué es importante que las empresas mantengan un modelo de gestión a seguir en el departamento de logística y cuál aplica para su departamento?	
8) ¿Qué parámetros sugiere debe incluir en un modelo de gestión logística y por qué?	
9) ¿Considera que invertir en un modelo logístico es necesario para mejorar los procesos que intervienen en el departamento y cuales afectaría directamente?	
10) ¿En qué costos considera que repercute dentro de su área en la implementación de un modelo de gestión logístico?	
11) ¿En qué porcentaje disminuirán los tiempos muertos con la implementación de un modelo de gestión logístico efectivo?	
12) ¿Qué elementos usted considera que mejorarían con la implementación de un modelo de gestión logística en la empresa?	

Tabla 4*Listado de preguntas para la toma de entrevistas (continuación)*

Preguntas	Dirigido a
1) ¿Qué estrategias mantienen para generar nuevos clientes?	Área de distribución y servicio al cliente.
2) ¿Cómo miden la satisfacción del cliente con el producto terminado?	
3) ¿De qué manera determinan que el cliente recibe los productos en el tiempo establecido y cómo miden los incumplimientos en entrega?	
4) ¿Cómo reconocen las necesidades o exigencias que los clientes mantienen?	
5) ¿Cuál es el proceso entre la empresa y el cliente al momento de concretar la venta de sus productos?	
6) ¿Cómo miden los tiempos muertos y el costo que este representa?	
7) ¿De qué forma miden el desempeño de los colaboradores del área de distribución y servicio al cliente?	
8) ¿Qué indicador le parece que es más relevante para esta área?	
9) ¿Cuáles considera que son los procesos claves en el área de distribución y servicio al cliente?	
10) ¿Indicar las políticas o procedimientos establecidos para la manipulación del producto?	
1) ¿Podría describir cual es el procedimiento de compra dentro de la empresa y qué actividades considera que deberían agregar o quitar si fuese necesario?	Área de compras
2) ¿De qué manera afecta el incumplimiento del proceso de gestión de compra al área de producción?	
3) ¿Al momento de seleccionar un proveedor, qué criterios utiliza para escoger al mejor y por qué?	
4) ¿Podría mencionar cuales indicadores logísticos utiliza para medir la gestión de compras y porqué utiliza aquellos?	
5) ¿En la compra de materias primas, con qué indicador miden que los insumos comprados son utilizados en su mayor medida?	
6) ¿Cuáles son los criterios fundamentales que debe tener un diseño de modelo de gestión logística para que el modelo sea efectivo y por qué?	
7) ¿Qué parte del proceso de gestión de compra considera que no se está realizando de la manera correcta y por qué?	

Tabla 4*Listado de preguntas para la toma de entrevistas (continuación)*

Preguntas	Dirigido a
1) Detalle el proceso de producción y cuáles son las actividades más críticas dentro del proceso.	Área de producción
2) ¿Qué porcentaje representa el desperdicio o merma en el costo de la elaboración del producto?	
3) ¿Como realizan la planificación de la producción y bajo qué criterios la realizan?	
4) ¿Cuáles son los costos más significativos al momento de producir?	
5) ¿Qué rubros considera que se deben de incluir para presupuestar en el área de producción el diseño de un modelo de gestión logístico?	
6) ¿En qué porcentaje considera que un modelo de gestión logística podría mejorar las actividades operativas del área?	

Población y muestra.

La población para el desarrollo de la recolección de datos son todos los trabajadores que pertenecen al área de logística de la empresa caso de estudio, la misma que asciende a un total de 129 colaboradores como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5*Población de la investigación*

Área	No Colaboradores
Almacenamiento y Compras	9
Calidad	3
Despacho	40
Producción	55
Ventas	22
Total	129

Nota. personal afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) 2021

Como la presente investigación se centra en el área de logística se procede a tomar un muestreo por conveniencia, de tal forma que las encuestas serán dirigidas al

personal del área de bodega, producción, calidad y despachos (inventarios y distribución) de la empresa caso de estudio, considerando ello la muestra para la toma de encuestas asciende a 97 trabajadores, en la figura 5 se observa el proceso de cálculo y extracción de la muestra representativa de la población, por otro lado en la tabla 6 se muestra la distribución de la muestra por áreas de acuerdo al peso que tiene cada de ellas dentro de la empresa.

Figura 5

Selección y extracción de la muestra

Datos y forma de cálculo		
Fórmula:		Cálculo:
$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 p \cdot q}$		$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 129,00}{0,323 + 3,84 * 0,25}$
En donde:		$n = \frac{123,89}{0,32 + 0,96}$
Nomenclatura	Definición	Valor
Z	Nivel de confianza	1,96
N	Población	129
p	Probabilidad a favor	0,50
q	Probabilidad en contra	0,50
e	Error de estimación	0,05
n	Tamaño dela muestra	?
		$n = 96,57 = 97$

Nota. Total, de colaboradores a encuestar de Laminchile S.A., personal afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) 2021

Tabla 6

Distribución de las encuestas por área

Área	Población	Peso	Encuesta por área
Almacenamiento y Compras	9	7%	7
Calidad	3	2%	2
Despacho	40	31%	30
Producción	55	43%	41
Ventas	22	17%	17
Total	129		97

Recolección de datos.

Para la recolección de datos se llevará por medio de un formulario desarrollo en la plataforma de Google.forms, el enlace será enviado a través de medios digitales (teléfono celular) para de esta manera cumplir con las normas de bioseguridad y registrar los datos de una forma ordenada y en tiempo real.

Para el caso de las entrevistas se procede de manera presencial una a una, para evitar pérdida de datos se solicitará autorización para grabar las entrevistas o enviarlas vía correo electrónico y luego tabular la información como tal con su respectivo análisis.

Procesamiento de la data

En el procesamiento de la data en el presente estudio se lo realizará por medio de tabulación de la información a partir de los resultados de las encuestas realizadas al departamento de logística de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A. Para el caso de las entrevistas se desarrollará un análisis por cada una de los entrevistados, adicional a ello se presentará una tabla resumen con los principales hallazgos encontrados.

Capítulo 4

Análisis de los Resultados

Situación Actual de la Empresa

Análisis Externo

Análisis PEST

El análisis PEST permite identificar la fuerza de los factores del macroentorno en donde la empresa caso de estudio se desarrollada, de esta manera se determina el poder del componente político, económico, social y tecnológico (Ruiz, Martínez, & Ortiz, 2021). El PEST ayuda a una empresa a identificar como los factores pueden afectar el mercado y analizar cómo estas podrían impactar directamente en el negocio. Las organizaciones que supervisan y responden con éxito a los cambios, logran una ventaja competitiva, al ser capaces de diferenciarse de la competencia. En la tabla 7 se describe el análisis PEST del presente estudio.

Tabla 7

Detalle del análisis PEST

Factor	Situación
Político	✓ Materia prima no tiene impuesto, puesto que se considera como elemento de la canasta básica.
	✓ Plan toda una vida impulsa la competitividad y productividad con el fin de fomentar la sostenibilidad económica.

Tabla 7

Detalle del análisis PEST (continuación)

Factor	Situación
Político	✓ EL Código de la Producción, Comercio e Inversiones establece beneficios para los inversionistas.
	✓ Nuevas leyes y normativas que permiten la reducción de los impuestos (Ley Orgánica del Fomento Productivo, Atracción de Inversiones)
	✓ Normativa Laboral permite la contratación de nuevo personal por medio del contrato emergente.
	✓ Los productos derivados del trigo deben cumplir con la Normativa RTE INEN 150
Económico	✓ Aumento de la inflación, generando reducción en el consumo del mercado.
	✓ Índice de Confianza del Consumidor (ICC) inferior al esperado, ICC nacional de 33.54, con una expectativa de 42
Social	✓ Los hábitos de consumo de la población tienden a la buena alimentación.
	✓ La población se orienta por el consumo de productos con facilidad de cocción dentro de sus actividades diarias (alimentos precocidos)
	✓ Los estratos sociales B y C analizan el precio antes del desarrollo de la empresa, sin embargo, el estrato A se orienta por la calidad del producto.
Tecnológico	✓ Nuevas maquinarias y tecnología que favorece la producción de los productos.
	✓ Aumento del consumo de la sociedad a través de medios tecnológicos.

Análisis PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de PORTER permite conocer la industria en donde se desenvuelve la organización desde el punto de vista externo, en donde se determina qué tan competitiva es en el sector y determina la posición actual de la empresa, así como también este análisis se convierte en un punto de partida para el desarrollo de estrategias en el futuro (Porter, 2015). A continuación, en la tabla 8 se presenta el análisis Porter de la industria de Pastas Frescas de Harina de Trigo

Tabla 8

Análisis POTER de la industria de pastas frescas de harina de trigo

FUERZA	CRITERIOS	PODER: Bajo=1; Medio=3; Alto=5
Rivalidad entre empresas competidoras	Crecimiento de la Industria	5
	Costo fijo (bodegaje)/ valor agregado	1
	Barreras de salida	3
	Promedio	3
Ingreso de nuevos competidores	Economías de escala	1
	Requisitos de capital	3
	Política Gubernamental	3
	Promedio	2.3
Productos sustitutos	Precio alcance relativo del sustituto	3
	Costo del cambio	3
	Comprador propenso al sustituto	3
	Promedio	3
Poder de negociación de proveedores	Presencia de materia prima sustituta	5
	Concentración de suplidores	3
	Importancia del volumen al suplidor	3

Tabla 8*Análisis POTER de la industria de pastas frescas de harina de trigo*

FUERZA	CRITERIOS	PODER: Bajo=1; Medio=3; Alto=5
	Importancia del volumen al proveedor	3
	Impacto de materia prima en los costos	5
	Promedio	4
Poder de negociación de clientes	Volumen del comprador	3
	Información del comprador	3
	Productos sustitutos	3
	Impacto en calidad/alcance	1
	Promedio	2.5
Promedio de las fuerzas de PORTER		2.96

Conclusión

De acuerdo con la Super de Compañías (2018) el mercado de pastas frescas posee ventas totales que ascienden a \$15.1 millones, en donde La Chilenita posee un 58% de participación en el mercado, seguida por la empresa Labra que Labra con el 20% y Pastelo con el 18%. Tomando en cuenta que es líder en el mercado la rivalidad entre las demás empresas no es muy intensa a grandes escalas. Considerando lo expuesto en el análisis Porter se puede determinar que la industria de pastas frescas de harina de trigo es competitiva. En donde las empresas deben enfocarse en entregar productos con precios acordes a las necesidades del mercado. La empresa La Chilenita se encuentra en una posición ventajosa debido al tiempo en el mercado, se considera apropiado la utilización de todas las fortalezas con las que cuenta la empresa para aumentar su participación en el mercado.

Análisis Interno

Análisis FODA

Fortalezas

1. Empaque biodegradable
2. Conocimiento del proceso de producción
3. Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
4. Flota de vehículos (camiones) propia
5. Maquinarias y recursos tecnológicos que facilitan el proceso de fabricación
6. Equipo de trabajo calificado y capacitado en normas de salud e higiene
7. Alianzas con principales supermercados del país (Supermaxi, TIA, Mi Comisariato)
8. Instalaciones propias.

Oportunidades

1. Materia prima no grava impuestos, producto de primera necesidad
2. Normativa a favor del sector de alimentos Ley Orgánica de Fomento Productivo e Inversiones (LOFPI)
3. Contratación laboral emergente.
4. Aumento de la tendencia al uso de internet y dispositivos móviles como principal medio de comunicación entre los consumidores y empresa.

Debilidades

1. Escasa presencia en el mercado de Sierra y Amazonía
2. Funciones y Puesto de trabajo no definidas
3. Falta de un sistema de planificación estratégica.
4. Proceso de gestión logística inadecuado.

Amenazas

1. Aumento de los productos sustitutos
2. Aumento de la tendencia por la alimentación sana.
3. Desconocimiento en la rivalidad de los competidores
4. Barreras de entrada no definidas

Análisis de las encuestas

A continuación, en la tabla 9, se presentan los resultados de las encuestas desarrolladas, luego de un análisis de la cantidad de colaboradores y procesos se determinó que las mismas se aplicaron a un total de 97 trabajadores de la empresa caso de estudio, se empleó un formulario virtual con la ayuda de la plataforma denominada Google.forms.

Tabla 9

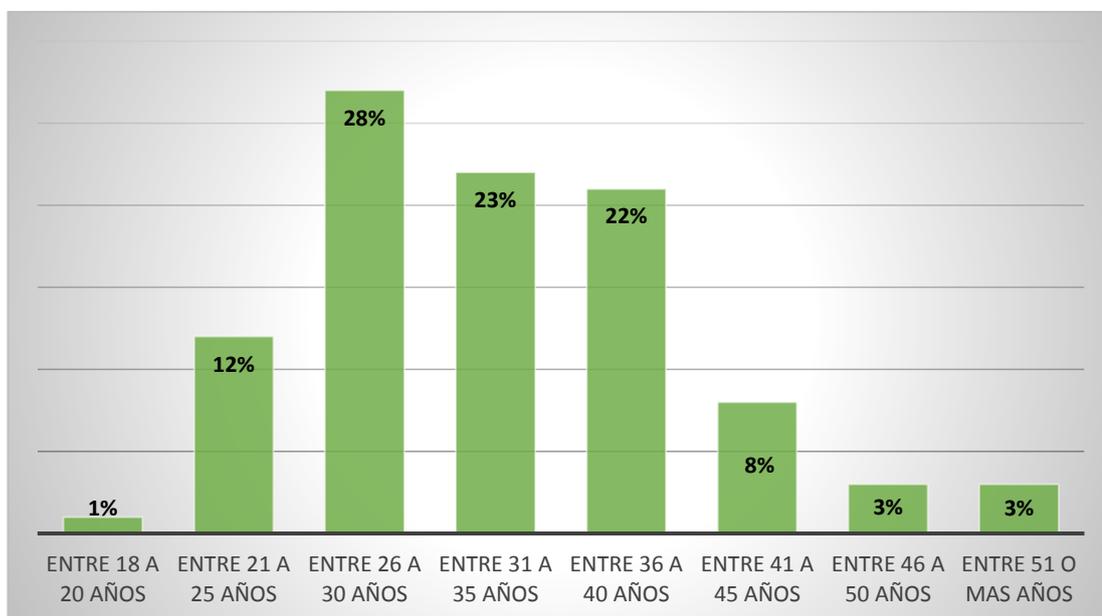
Rango de edades de los encuestados

Edades	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 a 20 años	1	1%
Entre 21 a 25 años	12	12%

Entre 26 a 30 años	27	28%
Entre 31 a 35 años	22	23%
Entre 36 a 40 años	21	22%
Entre 41 a 45 años	8	8%
Entre 46 a 50 años	3	3%
Entre 51 o más años	3	3%
Total	97	100%

Figura 6

Rango de edades de los encuestados



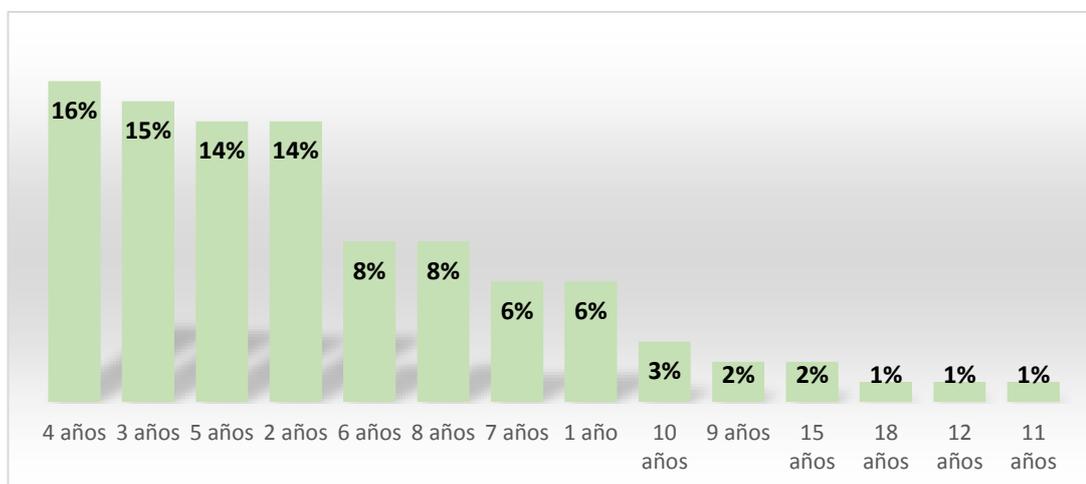
Como se observa en la tabla 10 y figura 6 las encuestas obtenidas se formularon mediante el rango de edades a los encuestados, en donde se obtuvo que el rango entre 26 a 30 años predomina un mayor número de colaboradores, se puede justificar este resultado dado a que la empresa da oportunidades a personas jóvenes, lo cual permite poner en práctica los conocimientos y habilidades, el menor rango resultante es a partir de los 46 años en adelante.

Tabla 10*Años de experiencia laboral de los encuestados*

Años de Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
4 años	16	16%
3 años	15	15%
5 años	14	14%
2 años	14	14%
6 años	8	8%
8 años	8	8%
7 años	6	6%
1 año	6	6%
10 años	3	3%
9 años	2	2%
15 años	2	2%
18 años	1	1%
12 años	1	1%
11 años	1	1%
Total General:	97	100%

Figura 7

Años de experiencia laboral de los encuestados



Los resultados de la figura 7 indican que el 59% de los encuestados tienen entre 2 a 5 años, los años de experiencia del colaborador es muy importante para el análisis ya que permite conocer las destrezas y conocimientos en el área de logística de tal manera que permitan obtener con nuevas ideas y mejoras en los procesos.

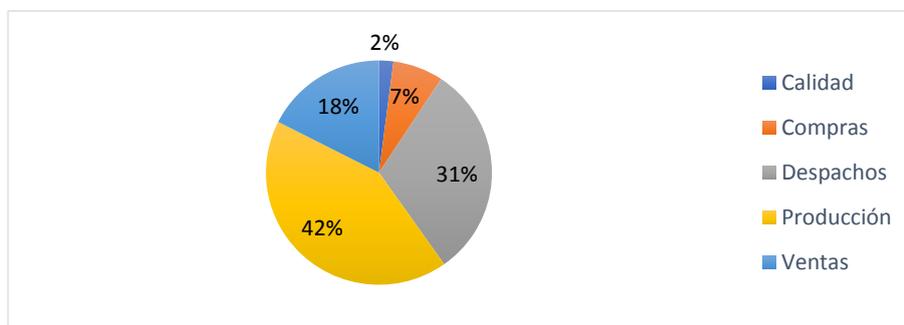
Tabla 11

Distribución de los encuestados por áreas

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	2	2%
Compras	7	7%
Despachos	30	31%
Producción	41	42%
Ventas	17	18%
Total general	97	100%

Figura 8

Distribución de los encuestados por áreas



Comúnmente las empresas realizan una distribución de áreas con el fin de aumentar la eficiencia en sus procesos, los datos obtenidos como se muestra en la tabla 11 y figura 8 se pueden observar que la mayor porción de colaboradores pertenece al área de producción abarcando el 42% seguido del área de despacho con el 31% y las demás áreas mantienen su minoría.

Aspecto Compras

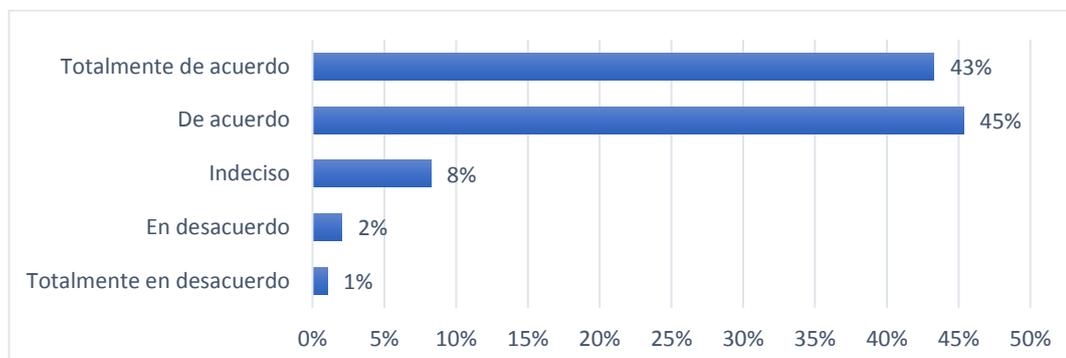
Tabla 12

Usted considera que el análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	2	2%
Indeciso	8	8%
De acuerdo	44	45%
Totalmente de acuerdo	42	43%
Total	97	100%

Figura 9

Usted considera que el análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda



Los resultados de la tabla 12 y figura 9 indican que están totalmente en desacuerdo el 1% de la muestra, el 2% en desacuerdo, el 8% indeciso, el 45 % en acuerdo y concluyendo con el 43% de total acuerdo; los resultados son considerados dado al papel importante que tiene el historial de las ventas porque mediante ellos se analiza la exigencia del mercado y la demanda que tiene el producto.

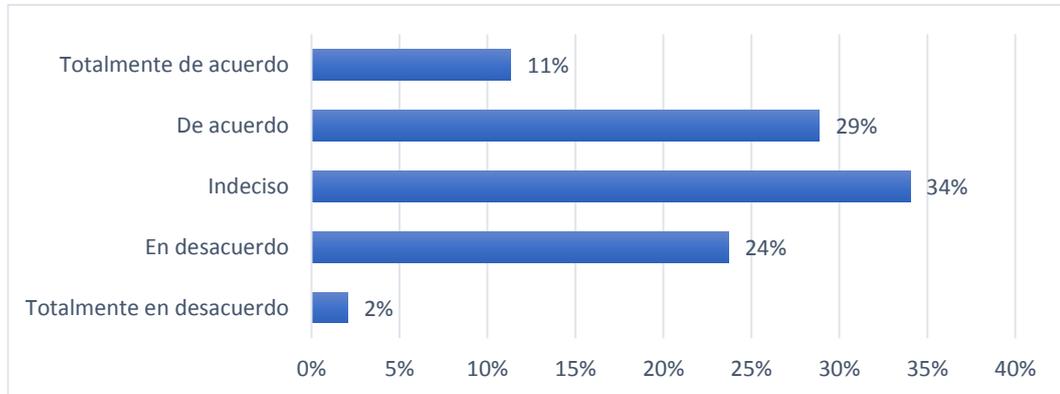
Tabla 13

Usted considera que se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	23	24%
Indeciso	33	34%
De acuerdo	28	29%
Totalmente de acuerdo	11	11%
Total	97	100%

Figura 10

Usted considera que se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos



Conforme a la tabla 13 y Figura 10 representa un mayor concorde en sus resultados representados con el 60% (indeciso, desacuerdo y total desacuerdo) al considerar que la empresa en que laboran necesita realizar estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos tales como las series de tiempo, promedios, entre otros, puesto que permite analizar los patrones de la demanda y llegar a tener una buena toma de decisiones. Se puede apreciar que otro 40% corresponde al resultado de acuerdo y total acuerdo según los colaboradores.

Como se puede observar la diferencia entre los aspectos negativos como desacuerdo e indeciso representan la mayoría lo cual define que esta parte del proceso no se parametrizada de la manera correcta.

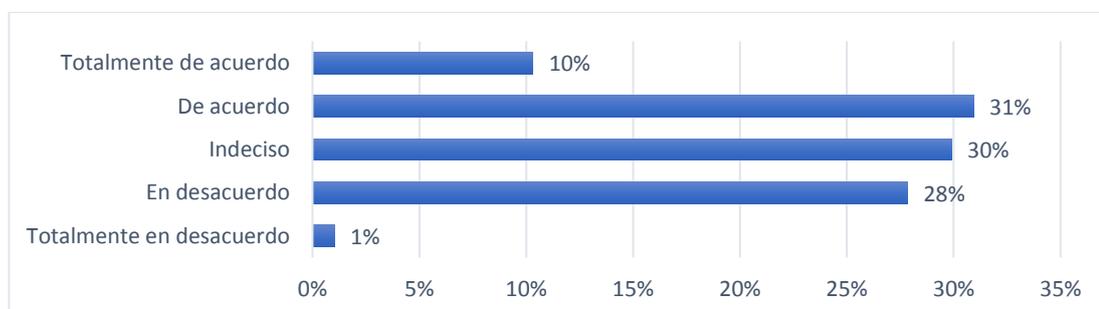
Tabla 14

Usted considera que se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	27	28%
Indeciso	29	30%
De acuerdo	30	31%
Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	97	100%

Figura 11

Usted considera que se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén



Es relevante medir el tiempo desde que se envía la orden de compra al proveedor hasta que el producto es recibido en el almacén dado a que esto permitirá optimizar recursos y tiempo, según la tabla 14 y figura 11 el 1% de la muestra nos indica que en la empresa no se monitorea este proceso, entre el desacuerdo e indeciso abarca el 58% lo cual representa más de la mitad lo que valida que este proceso no se está cumpliendo correctamente, el 31% en acuerdo y totalmente de acuerdo el 10%.

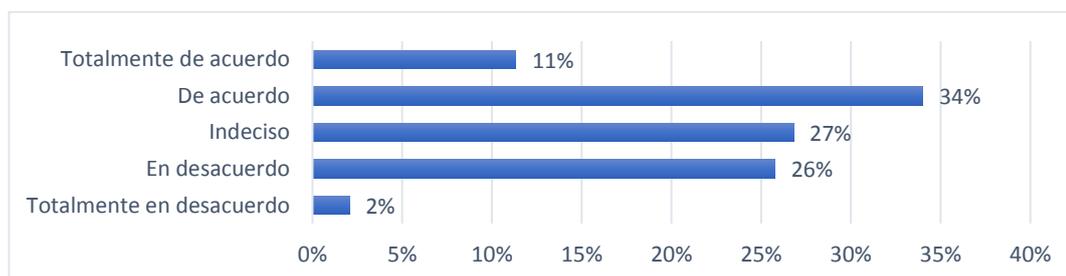
Tabla 15

Usted considera que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar y el costo de mantener inventario

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	25	26%
Indeciso	26	27%
De acuerdo	33	34%
Totalmente de acuerdo	11	11%
Total	97	100%

Figura 12

Usted considera que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar y el costo de mantener inventario



Según la Tabla 15 Figura 12, los encuestados opinaron que están en total desacuerdo consideran que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar y el costo de mantener inventario, 26% se encuentran en desacuerdo, 27% indecisos, 34% en acuerdo y 11% en total acuerdo.

Aspecto Abastecimiento

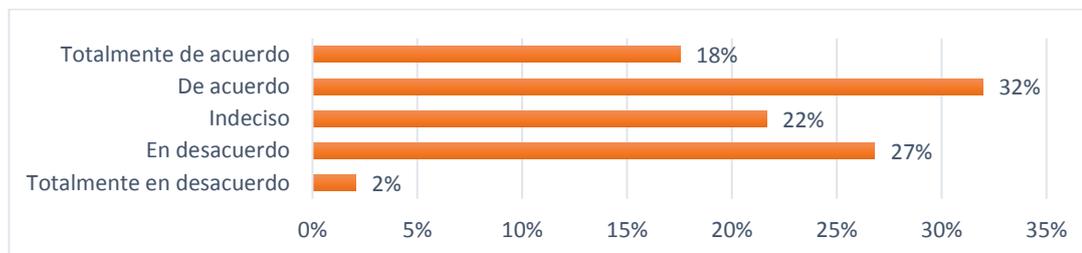
Tabla 16

Usted considera que el proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	26	27%
Indeciso	21	22%
De acuerdo	31	32%
Totalmente de acuerdo	17	18%
Total	97	100%

Figura 13

Usted considera que el proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente



Dado a la tabla 16 figura 13, demuestra que el 2% está en total desacuerdo, el 27% de los entrevistados en desacuerdo, 22% indeciso, 32% de acuerdo y 18% totalmente de acuerdo, dado a estos resultados se resume que la empresa Laminchile S.A. adolece con el problema de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo en un medio rango ya que el abastecimiento debe ser calculado, medido y mejorado constantemente.

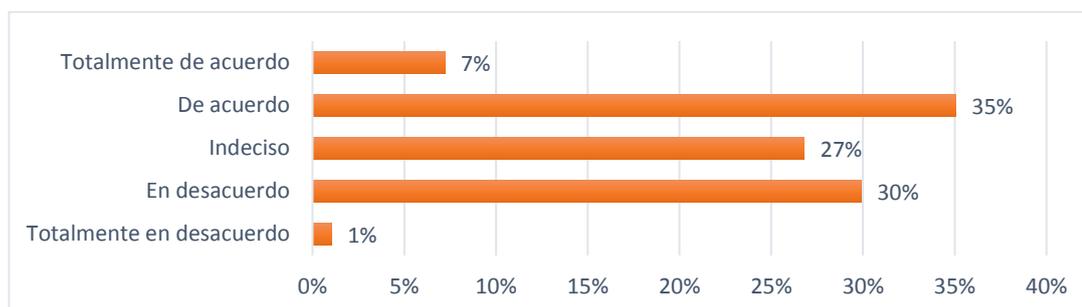
Tabla 17

Usted considera que el surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	29	30%
Indeciso	26	27%
De acuerdo	34	35%
Totalmente de acuerdo	7	7%
Total	97	100%

Figura 14

Usted considera que el surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad



Los resultados de la tabla 17 y figura 14 determinan que el 1% se encuentra en total de desacuerdo, el 30 % en desacuerdo, 27% indeciso, 35% en acuerdo y el 7% en total acuerdo convirtiéndolo en resultados favorables el 42%; se puede concluir que el personal de Laminchile S.A. manifiesta que existe un déficit en este proceso y que éstas, sirven como guía en el momento preciso en que se utiliza los materiales ahorrando así tiempo.

Aspecto Producción

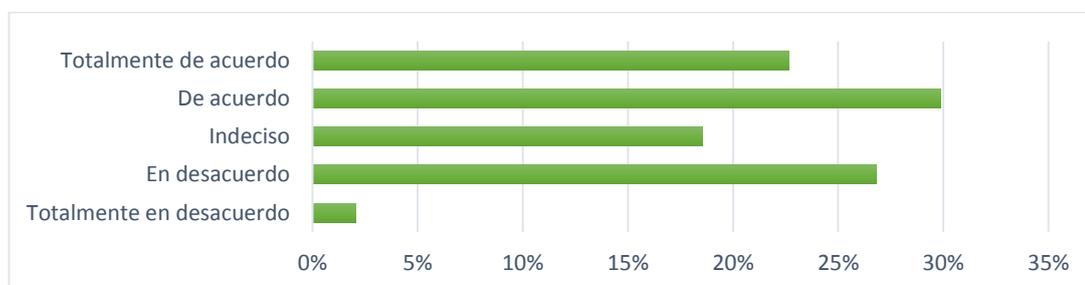
Tabla 18

Usted considera que están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	26	27%
Indeciso	18	19%
De acuerdo	29	30%
Totalmente de acuerdo	22	23%
Total	97	100%

Figura 15

Usted considera que están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores



Es primordial delimitar y definir la ubicación de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores y según la tabla 18 figura 15, se puede observar que según al criterio de los colaboradores la empresa debe perfeccionarse en este tema dado a que las características del producto pastas frescas de harina son consideradas un producto de consumo al diario donde debe de prevalecer la durabilidad, manejabilidad y estabilidad.

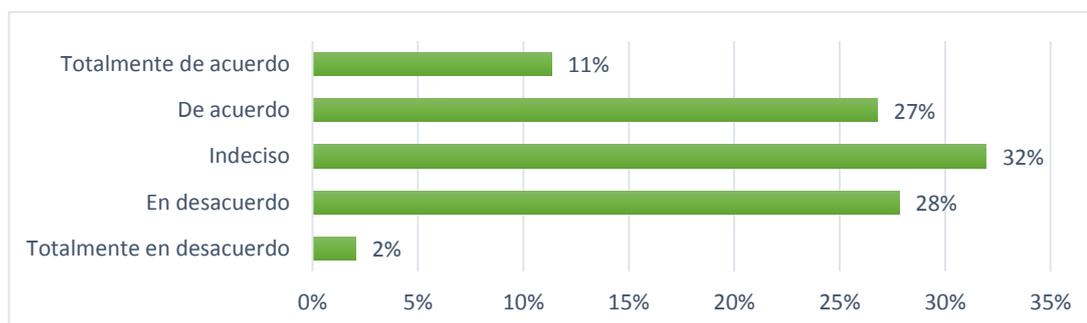
Tabla 19

Usted considera que la programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	27	28%
Indeciso	31	32%
De acuerdo	26	27%
Totalmente de acuerdo	11	11%
Total	97	100%

Figura 16

Usted considera que la programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente



En conformidad con la tabla 19 y figura 16, se determina que al tener una buena programación de producción la empresa eleva sus ganancias ya que puede reducir costos, pero el criterio de los colaboradores nos denota que el 2% se encuentra en total desacuerdo, 28% en desacuerdo, 32% indeciso, 27% de acuerdo y 11% en total acuerdo.

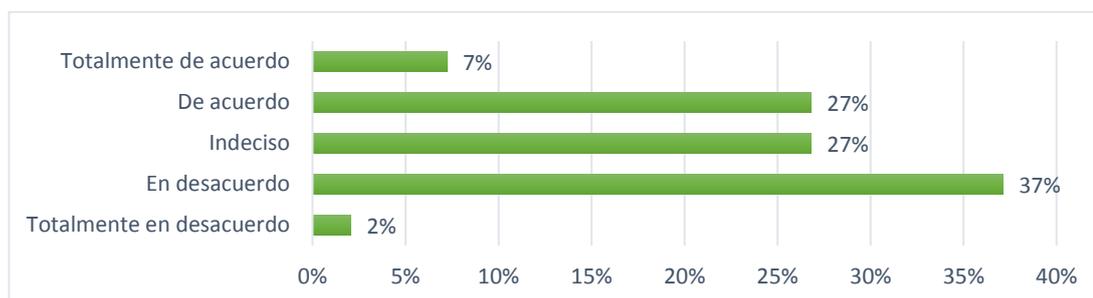
Tabla 20

Usted considera que las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	36	37%
Indeciso	26	27%
De acuerdo	26	27%
Totalmente de acuerdo	7	7%
Total	97	100%

Figura 17

Usted considera que las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción



En la tabla 20 y figura 17 se puede visualizar que en la empresa caso de estudio a juzgar por el criterio de sus empleados encuestados cuenta con un porcentaje alto del 37% que se localiza en la opinión de desacuerdo al deducir que tiene herramientas visuales que muestren el programa de producción, adicionalmente la variable totalmente en desacuerdo solo alcanza el 2% del total de la muestra, el 27% es aún indeciso, el 27% en acuerdo y solamente el 7% en total acuerdo.

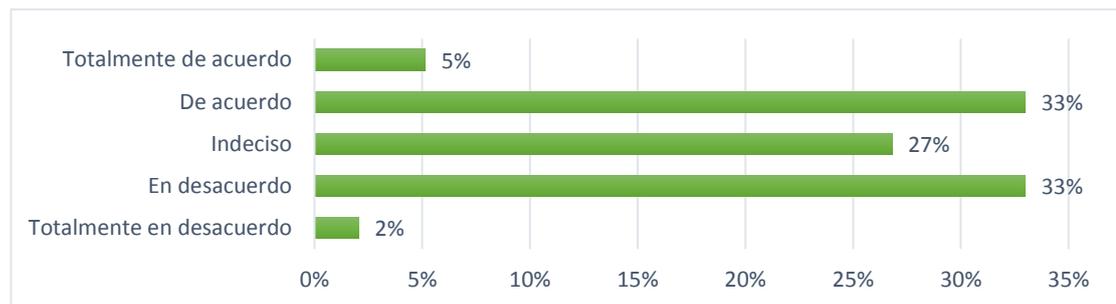
Tabla 21

Usted considera que los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	32	33%
Indeciso	26	27%
De acuerdo	32	33%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	97	100%

Figura 18

Usted considera que los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción



Según la pregunta de considerar que los cambios de herramientas se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción sus resultados como se observan en la tabla 21 y figura 18 fueron: acuerdo y desacuerdo con el 33%, indeciso el 27%, totalmente de acuerdo el 5% y el 2% en total desacuerdo.

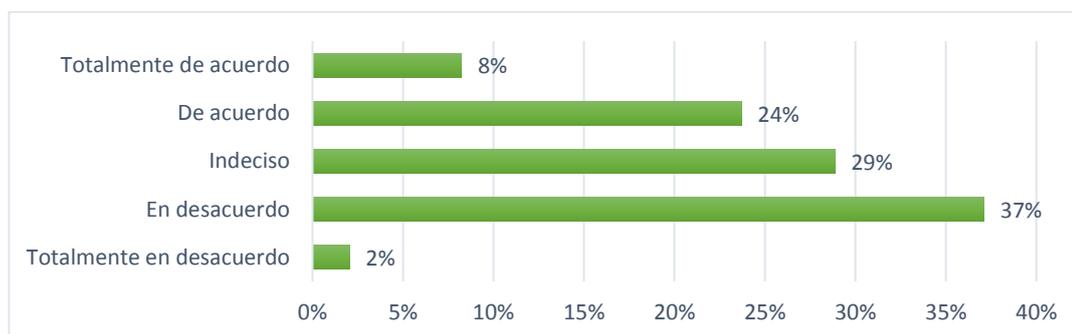
Tabla 22

Usted considera que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	36	37%
Indeciso	28	29%
De acuerdo	23	24%
Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	97	100%

Figura 19

Usted considera que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización



De acuerdo con la tabla 22 y figura 19, es crucial el porcentaje que obtuvo el total acuerdo al considerar que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización ya que solo el 8% lo concordó, sin embargo, el 24 % si estuvo de acuerdo, el 29% indeciso, teniendo el más alto nivel con el 37% en desacuerdo y 2% en total desacuerdo.

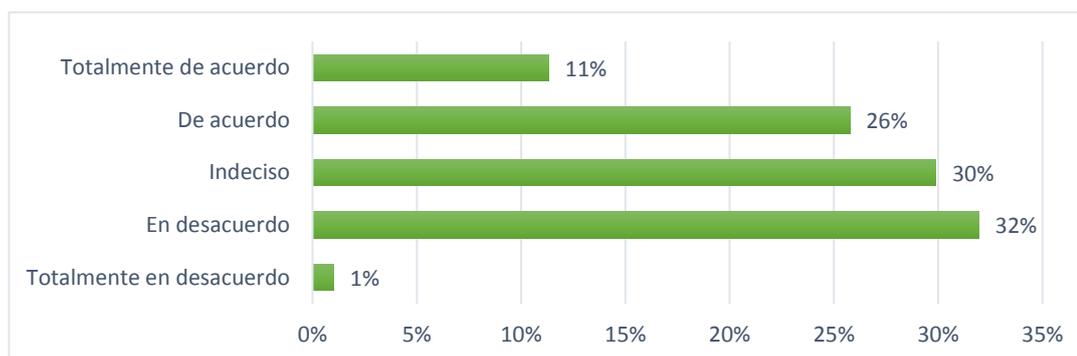
Tabla 23

Usted considera que existe un sistema de orden y limpieza en la organización

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	31	32%
Indeciso	29	30%
De acuerdo	25	26%
Totalmente de acuerdo	11	11%
Total	97	100%

Figura 20

Usted considera que existe un sistema de orden y limpieza en la organización



En cada empresa de pastas de trigo se debe de llevar un sistema de orden y limpieza dentro de su organización, pero según los datos de la tabla 23 y figura 20 el discernimiento de sus colaboradores manifiesta que el 26% si están de acuerdo, 11% total acuerdo, los indecisos son el 30%, 32% en desacuerdo y solo el 1% en total desacuerdo.

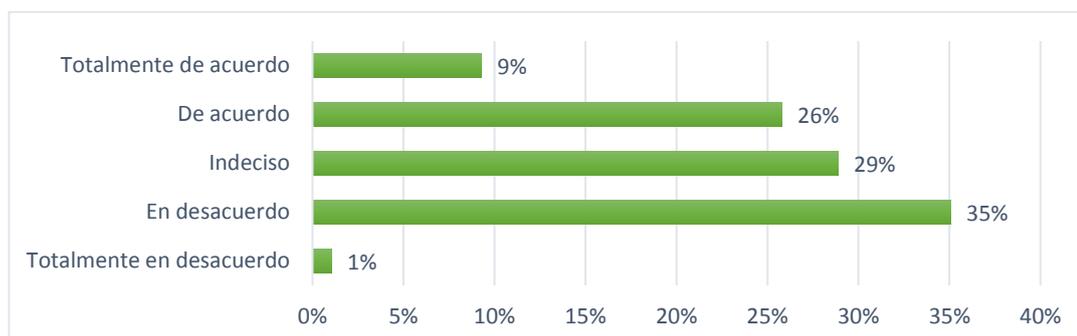
Tabla 24

Usted considera que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	34	35%
Indeciso	28	29%
De acuerdo	25	26%
Totalmente de acuerdo	9	9%
Total	97	100%

Figura 21

Usted considera que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente



Dado a la tabla 24 figura 21 los resultados demuestran que el 35% está en desacuerdo al considerar que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente, el 29% indeciso, en acuerdo el 26%, 9% en total acuerdo y en total desacuerdo el 1% de la muestra, esto pudiera deberse a que la empresa cuenta con falencias de comunicación y espacio de despacho razón por la cual se limita a cumplir con las exigencias del cliente.

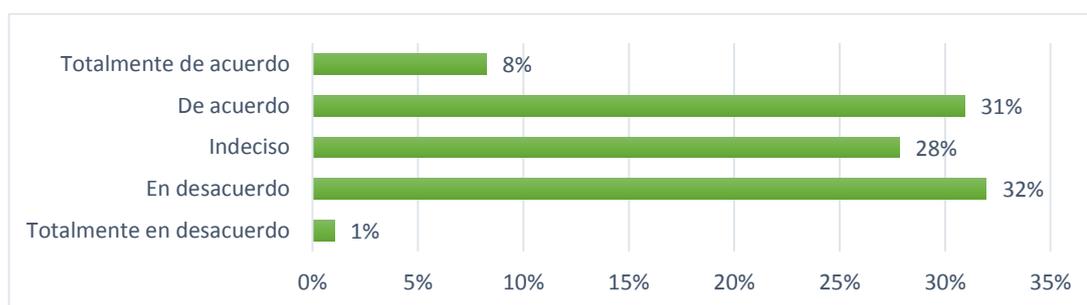
Tabla 25

Usted considera que el proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	31	32%
Indeciso	27	28%
De acuerdo	30	31%
Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	97	100%

Figura 22

Usted considera que el proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo



El proceso de producción de la empresa caso de estudio comienza con la dosificación de la harina, en donde es necesario tener en cuenta la cantidad correcta que se necesitan de las materias primas esenciales para el área amasado este y todos sus procesos trabajan bajo un sistema de flujo continuo y conforme a la tabla 25 figura 22, indican que el 8% se encuentra totalmente de acuerdo, 31% de acuerdo, 28% está indeciso, 32% en desacuerdo y el porcentaje más bajo en 1% al estar en total desacuerdo.

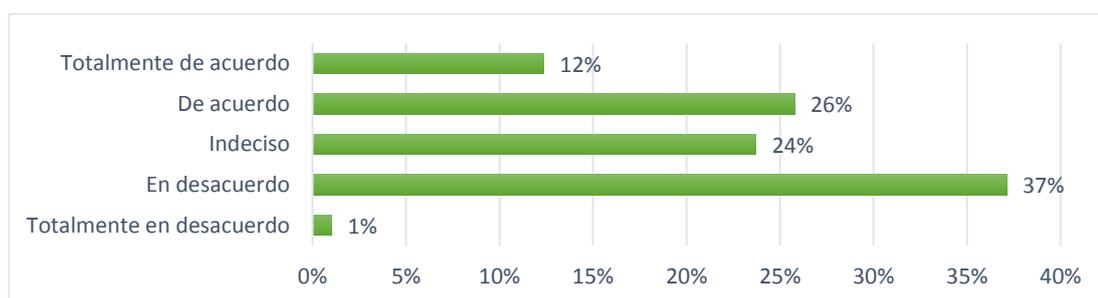
Tabla 26

Usted considera que se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	36	37%
Indeciso	23	24%
De acuerdo	25	26%
Totalmente de acuerdo	12	12%
Total	97	100%

Figura 23

Usted considera que se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos



Se determina con los resultados de la tabla 26 y figura 23 que el 26% de trabajadores piensan que Laminchile S.A. si cumple con los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos, el 12% en acuerdo, el 24% aún está indeciso, 37% en desacuerdo y en total desacuerdo el 1%, los resultados pueden ser considerados por la demanda del producto y la competencia directa.

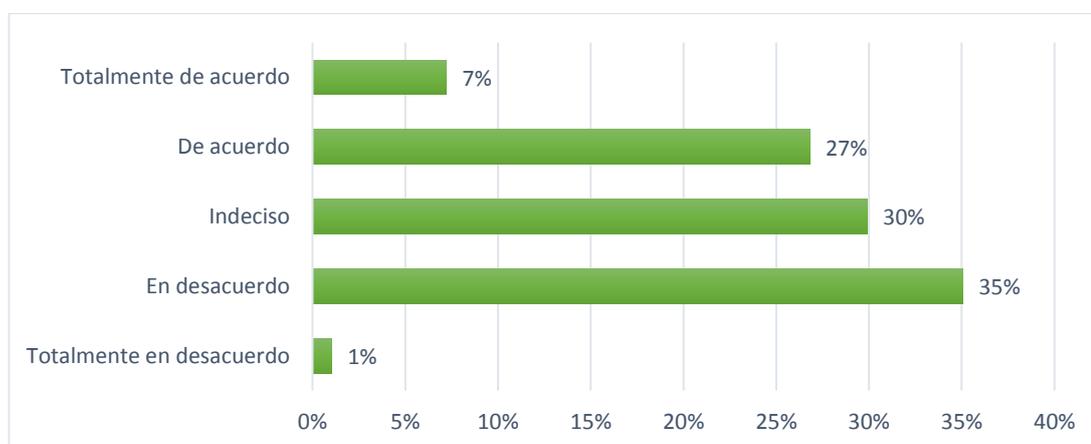
Tabla 27

Usted considera que se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	34	35%
Indeciso	29	30%
De acuerdo	26	27%
Totalmente de acuerdo	7	7%
Total	97	100%

Figura 24

Usted considera que se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado



Según la tabla 27 y figura 24 se determina que los colaboradores de la empresa en estudio determinan mediante su criterio que no se está controlando el tiempo desde que la orden de producción es enviada al proceso productivo hasta que ingresa el producto terminado en la bodega de almacenamiento, razón por la cual un 36%

informó que está en desacuerdo y total desacuerdo, el 30% indeciso, mientras que el 28% en acuerdo y total de acuerdo.

Se deduce mediante el resultado obtenido el problema que encierra el proceso ya que toda empresa debe de contar con una respectiva planificación puesto que permitirá satisfacer a tiempo las necesidades de nuestros clientes.

Aspecto Distribución y Servicio al Cliente

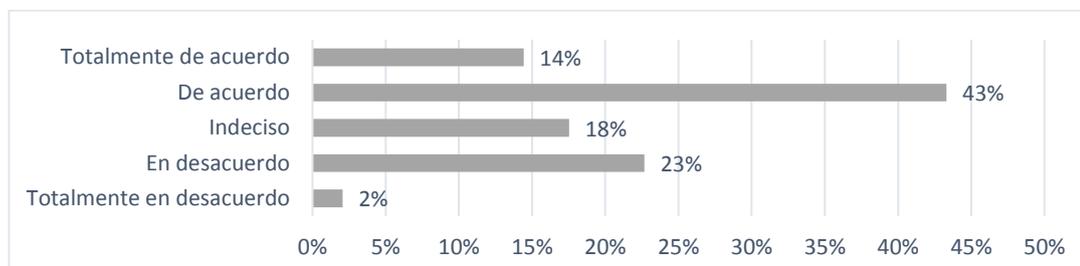
Tabla 28

Usted considera que se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	22	23%
Indeciso	17	18%
De acuerdo	42	43%
Totalmente de acuerdo	14	14%
Total	97	100%

Figura 25

Usted considera que se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado



Dado a la tabla 28 y figura 25 el mayor porcentaje se fija con el 57% ya que los encuestados sí están de acuerdo y total acuerdo al medir y controlar el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado, este proceso agiliza el servicio y mejora la rentabilidad de la empresa sin embargo el 23% fija un desacuerdo, el 18% se encuentra indeciso, finalmente el 2% en total desacuerdo.

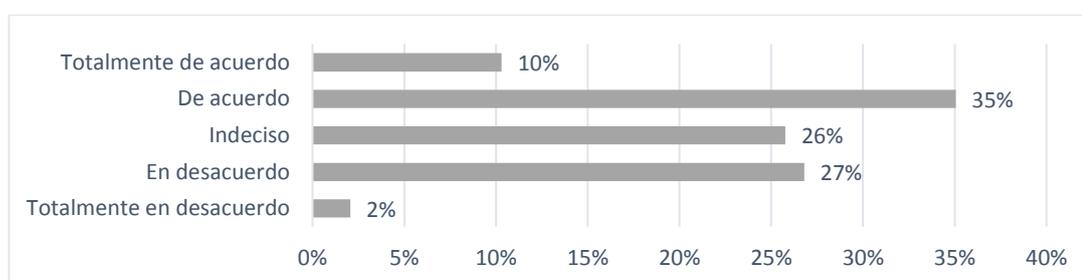
Tabla 29

Usted considera que se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	26	27%
Indeciso	25	26%
De acuerdo	34	35%
Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	97	100%

Figura 26

Usted considera que se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía



Considerando la tabla 29 y figura 26 se determina que el 45% de la muestra está de acuerdo y total acuerdo en que, se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa, además de adjuntar un acta de entrega que el cliente debe de firmar incluyendo en caso de ser necesario una observación.

Aspecto Flujo de Información

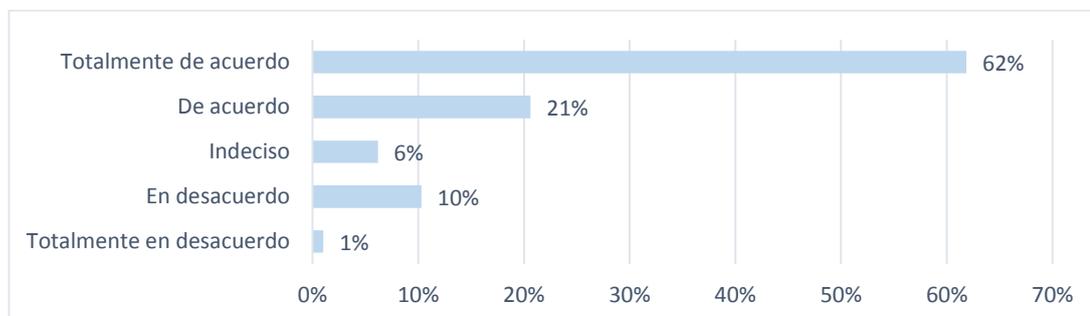
Tabla 30

Usted considera que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	10	10%
Indeciso	6	6%
De acuerdo	20	21%
Totalmente de acuerdo	60	62%
Total	97	100%

Figura 27

Usted considera que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico



Como consecuencia de la tabla 30 y figura 27, el 62% de los trabajadores están en total acuerdo que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la misma y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico, el 21% en acuerdo, 6% indeciso, 10% en desacuerdo y 1% en total desacuerdo; aquellos resultados concuerdan a que es importante la integración y comunicación entre ellas puesto que permite una adecuada planificación y organización del proceso logístico.

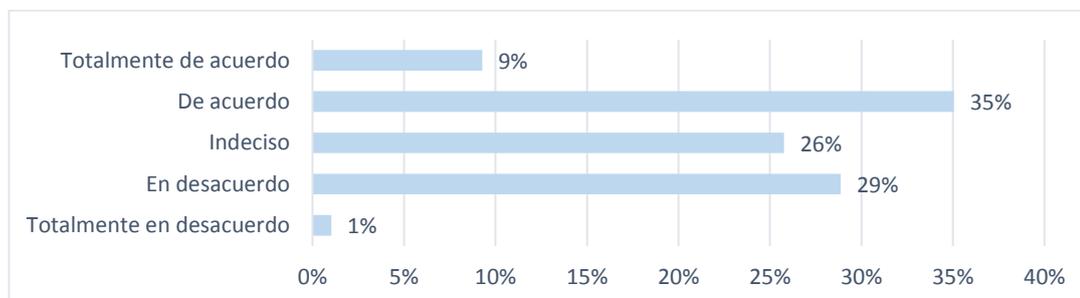
Tabla 31

Usted considera que cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	28	29%
Indeciso	25	26%
De acuerdo	34	35%
Totalmente de acuerdo	9	9%
Total	97	100%

Figura 28

Usted considera que cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico



Conforme a la tabla 31 figura 28, el 44% de los encuestados están de acuerdo que la empresa caso de estudio si cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico ayudando a optimizar recursos, el 30 % en desacuerdo y total desacuerdo, finalmente el 26% se encuentra indeciso en este tema, la comunicación en el sistema logístico es relevante ya que las áreas deben de estar sincronizadas para obtener los mismos resultados con el fin de satisfacer al cliente.

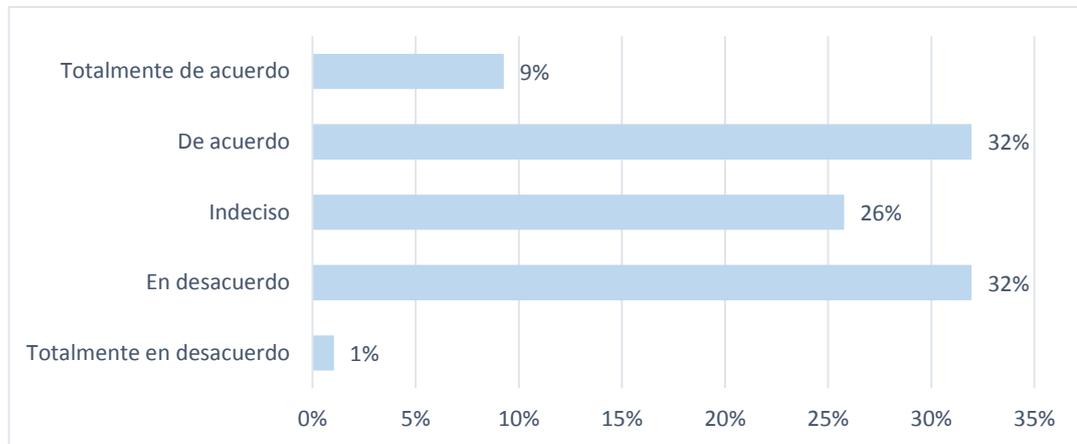
Tabla 32

Usted considera que hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	31	32%
Indeciso	25	26%
De acuerdo	31	32%
Totalmente de acuerdo	9	9%
Total	97	100%

Figura 29

Usted considera que hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar



Dado a la tabla 32 y figura 29 el 41% define en estar de acuerdo y total acuerdo que Laminchile S.A. si cuenta con una persona responsable que administre la información sistematizada y oportuna del entorno, puesto que es necesario que las áreas se encuentren en constante unión para controlar, manejar, vender, contribuir y mejorar las falencias de está.

Análisis de las entrevistas

Para el análisis de las entrevistas se ha desarrollo una tabla en donde se evidencian las fortalezas (pro) y las debilidades (contra) de cada una de las áreas entrevistadas lo cual se consolide como guía en el desarrollo de la propuesta, los hallazgos recolectados se muestran en la tabla 33.

Tabla 33*Análisis de las entrevistas*

Cargo del entrevistado	Área	Pro	Contra
Jefe de Logística	Logística	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación y desempeño del personal (R4, R5) 	<ul style="list-style-type: none"> El actual Proceso logístico no satisface las necesidades del área (R1, R2) No existe un KPI's para medir el nivel de efectividad (R6)
Jefe de Distribución	Despacho	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de comparación con la documentación(R5) 	<ul style="list-style-type: none"> Poca comunicación con el área de producción (R9)
Jefe de Distribución	Despacho	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de verificación comparación con la documentación física (R5) Rutero establecido como control en las entregas de producto (R3) 	<ul style="list-style-type: none"> Poca comunicación con el área de producción (R9) No se refleja una comunicación en tiempo real por lo que no se puede determinar de forma inmediata las devoluciones (R2, R4) KPI's básicos e inadecuados (R7, R8)

Tabla 33

Análisis de las entrevistas (continuación)

Cargo del entrevistado	Área	Pro	Contra
Jefe de Compras y Compras	Compras y abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Constante comunicación con el área de producción (R2) 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un proceso adecuado para el desarrollo de las compras (R1) • Inexistencia de indicadores para el abastecimiento de compra. • No existe parámetros específicos para seleccionar a los proveedores (R3, R6) • Inexistencia de KPI's (R4, R5)
Jefe de Producción y Producción	Producción de productos	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de KPI's que mida el volumen de desperdicios (R2) • Forma inadecuada de producción, sin bases en proyecciones ni estimados de ventas (R3) • No existe un indicador para medir la efectividad de la producción con lo presupuestado (R4, R5)

Hallazgos de la investigación

- Conforme a las encuestas y entrevistas realizadas se determinó ciertas falencias en el caso de estudio, entre esas esta la poca estimación, planificación de la demanda a través de métodos cuantitativos, que sí estuvieran correctamente organizados restarían costos en producción, en el aspecto de abastecimiento no se controla el surtimiento de materiales en las estaciones de trabajo, el poco espacio en su proceso de logística limita el trabajo provocando retrasos en los despachos.
- En cuanto al manejo del personal la empresa carece de un manual específico de funciones, responsabilidades y derechos donde determine los procesos de cada una de las áreas. El sobre stock desencadena gastos que genera una disminución en las ganancias.
- El tiempo es el factor más importante, pero en este caso se genera una pérdida cuando se gestiona dos veces la revisión de pedidos para poder realizar la producción. Otra de las falencias presentadas es el no contar con un método o indicador para la compra de materia prima.
- Una vez indicado los acontecimientos en este capítulo se puede deducir que la empresa sufre de pérdidas monetarias muy altas que según el departamento financiero de la misma se aproxima a unos \$100.000 anuales, obteniendo como resultado un castigo en su utilidad.
- Por otro lado, los resultados de la investigación determinan que los indicadores que usan dentro de cada una de las áreas son básicos y nulos, lo cual imposibilita la medición de la productividad y eficiencia de los recursos tanto

materiales como humanos, así como también no permite medir el rendimiento o mejora de los procesos.

Capítulo 5

Propuesta

Justificación

Los múltiples cambios dentro del mercado globalizado, es necesario que las organizaciones implementos diversos procesos y cambios con la finalidad de cubrir con los requerimientos del mercado. Son varios los retos que debe enfrentar una empresa para poder mantenerse dentro del entorno empresarial, los retos que tienen las empresas se originan en lo externo como el caso de la competencia, aumento de productos sustitutos, barreras de entrada, entre otros, por el lado interno uno de los principales desafíos son las actividades operativas necesarias para cumplir con las necesidades del cliente.

Las empresas deben generar respuestas cada vez más eficientes a través de estrategias y de nuevos procesos para aumentar la calidad del producto y del servicio entregado al cliente, permitiendo de esta forma crecer en el mercado. Las empresas del sector de pastas frescas no son ajenas a estos cambios que se generan en el mercado, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar en cada uno de los procesos logísticos de la empresa. La presente investigación tiene como finalidad el desarrollo de un modelo de gestión logística para optimizar recursos, tanto a nivel humano como financieros. El presente estudio se fundamenta en la pérdida que se genera dentro del área de logística de la empresa caso de estudio, la propuesta pretende optimizar el tiempo, aumentar la participación de mercado e incrementar los índices de rentabilidad.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión logística para optimizar recursos en las medianas empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo

Objetivos Específicos

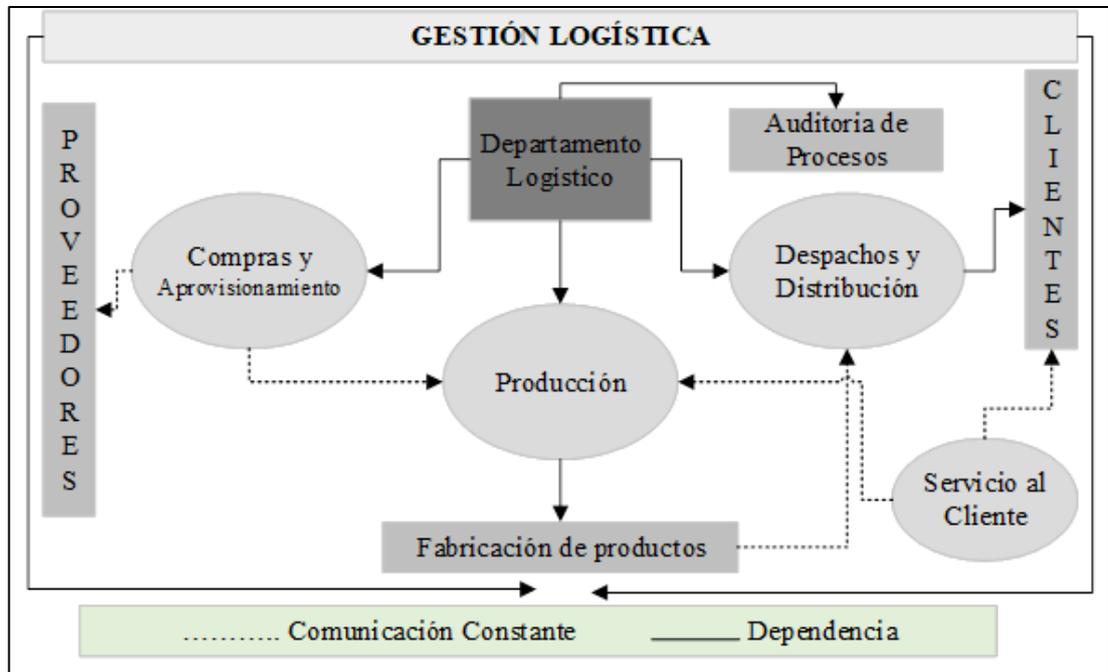
- a) Diagramar los procesos logísticos que permitan optimizar los recursos de la organización
- b) Describir las estrategias, políticas y procedimientos que permitan aumentar la productividad y reducir el tiempo en los procesos de gestión logística
- c) Proponer los KPI's adecuados para medir la productividad de cada uno de los aspectos del área de logística de la empresa.
- d) Determinar la inversión requerida para la implementación del modelo de gestión logística propuesto

Desarrollo de la Propuesta

Para la descripción del modelo de Gestión Logístico propuesto se toma como referencia el desarrollado por Olivos, Carrasco, Flores, Moreno, & Nava (2015), en tal sentido en la figura 30 se presentan el modelo propuesto

Figura 30

Diagrama del Modelo de Gestión Logístico para empresas de pastas frescas propuesto



Considerando el modelo anteriormente descrito, es necesario fijar procesos para las áreas claves como el caso de:

- Compras y abastecimiento
- Producción
- Despachos y Distribución
- Servicio al Cliente

La propuesta tiene como finalidad desarrollar y mejorar componentes importantes en el área de logística en las empresas que elaboren pastas frescas de harina de trigo y éstas son: adecuación del almacenamiento, control del stock, planificación correcta de las compras de materia prima para el proceso de producción, nuevas políticas del control de inventario.

En base a estos componentes se pretende controlar el volumen de materias primas que se exceden en su compra ocasionando sobre stock y ocupando el espacio de las bodegas, reducir el tiempo dentro de los procesos de gestión de logística; para ello es necesario que exista una persona especializada en análisis y estadísticas, encargada de estudiar el historial de las compras día a día, llamar a cada persona encargado de la toma de pedidos solicitándoles un análisis por cliente detallando sus ventas para poder basarse en su histórico y componer una nueva proyección de sus compras.

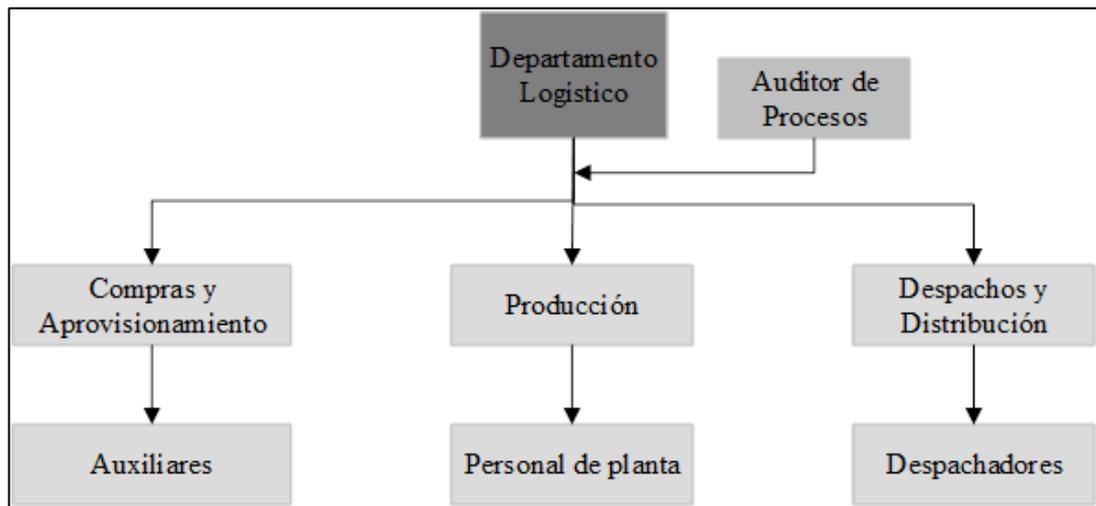
Bajo este contexto los auxiliares de bodega deben llevar un control del stock correspondiente a cada una las bodegas a través del sistema informático que posea la empresa, los cuales deben de ser verificados por el jefe de área. La bodega de almacenamiento debe contar con un correcto aseo, llevar un informe de las actividades a su supervisor ya sea de forma semanal o mensual donde se pueda determinar el orden y la limpieza de las bodegas.

En función de lo antes mencionado se describe a continuación en la figura 31 la estructura organizacional, la cual se utilice como un modelo a seguir para las empresas del sector de pastas frescas

Descripción de procesos y cargos

Figura 31

Modelo de la estructura organizacional propuesta



El organigrama presentando, se divide en tres áreas las cuales dependen de la dirección del Jefe o Gerente de Logística, quien tendrá el soporte del auditor de procesos que tiene como función principal desarrollar seguimiento continuo de todas las operaciones para con ello verificar que los procesos implementados son cumplidos, así como también analizar mejoras en los procesos establecidos lo cual motive a mantener una mejora continua. Un elemento clave en el desarrollo de la propuesta son los procesos que deben seguir el área de logística, considerando ello se propone dos procesos, uno para el área de compras y otro para el área de Despachos y Distribución, a continuación, en la figura 32 y 35 se presentan los procesos diseñados.

Figura 32

Diagrama del nuevo proceso de logística: Compras

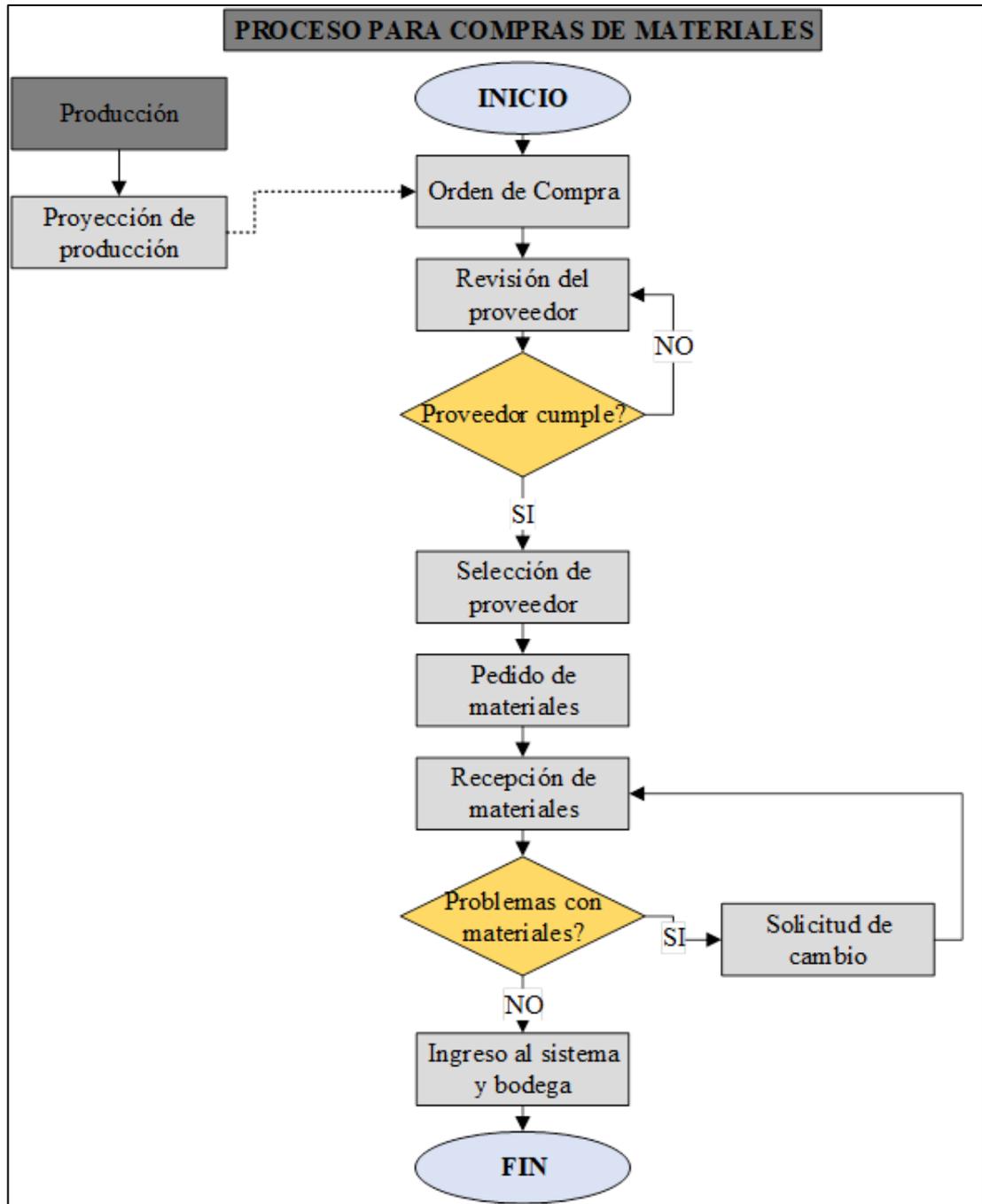


Figura 33

Modelo de Orden de Compra

LOGO DE LA EMPRESA		ORDEN DE COMPRA		
DIRECCIÓN:		Orden No.		
TELEFONO:		Fecha	__/__/____	
Proveedor		Dirección de entrega		
REFERENCIA:		NOMBRE DE LA EMPRESA		
DIRECCIÓN:		REFERENCIA:		
TELEFONO:		DIRECCIÓN:		
NOMBRE DEL DESPACHADOR:		TELEFONO:		
		FECHA DE DESPACHO:		
Tiempo de Crédito	Formas de pago:	Solicitado por:	Dpto.:	
Código	Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTALES
OBSERVACIONES:				
		Sub-total	0,00	
		Descuento	0,00	
		IVA	0,00	
		TOTAL	0,00	
Autorizado por:	FIRMA			

Para realizar el proceso de compra de materia prima se debe generar primero varias cotizaciones con algunos proveedores para determinar cuál es el óptimo y el que se ajusta a las necesidades, esta orden de compra la genera el área de compra una vez

analizada y determinada la proyección que desarrolla producción y el stock de las bodegas. Luego de ello se evalúa el proveedor para determinar si cumple con los requisitos necesarios, para esto es necesario que llene la ficha de selección de proveedores la misma que se observa en la figura 34

Seleccionado el proveedor se llena los datos solicitados en la orden de compra cuyo modelo en la figura 33 detallando fecha que se genera la orden, número de orden, datos del proveedor, costo de la entrega, forma de pago, nombre de la persona que solicita la compra, nombre del departamento responsable, fecha de la entrega, código del producto, descripción, cantidad, precio unitario, subtotales, impuestos, totales, describir las observaciones del producto en caso de requerirlo y firma de la persona responsable.

Cuando se recibe el producto se verifica la coincidencia total del producto recibido con la orden de compra y la factura en caso de no coincidir o de existir algún otro problema que imposibilite la recepción del producto (producto en mal estado, producto fuera de las especificaciones solicitadas), el proveedor deberá explicar los motivos y generar una nota de crédito por los faltantes o la reposición del producto. En caso de que el problema no se pueda solucionar se solicitará el cambio total o parcial de los materiales, en el caso de contar con ninguna novedad se alimenta la bodega y se actualiza en el sistema el stock.

Figura 34

Modelo de la ficha para la selección de proveedores

LOGO DE LA EMPRESA		FICHA DE CONTROL PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
<p>NOTA: Todo persona o empresa que desee proveer de bienes o servicios a la compañía debe cumplir con lo solicitado en la presente ficha.</p>				
1. DATOS GENERALES				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL				
CÉDULA DE CIUDADANÍA / R.U.C.				
CONTACTO				
TELÉFONO(S) FIJO/CELULAR				
CORREO ELECTRÓNICO				
2. DOCUMENTOS				
DOCUMENTO <i>(los documentos deben ser actualizados cada trimestre)</i>			SÍ	NO
REGISTRO ÚNICO CONTRIBUYENTE R.U.C.				
CERTIFICACIÓN DE CALIDAD				
CERTIFICACIÓN AMBIENTAL				
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL				
POLÍTICAS DE ANTISOBORNOS Y ÉTICAS				
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO CON EL IESS				
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO CON EL SRI				
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO CON LA SUPER DE COMPAÑÍAS				
<p>Declaro que la información anteriormente suministrada es veraz y autorizo la verificación de la misma por parte de o por un tercero autorizado por estos. Igualmente me comprometo a renovar la información aquí registrada en el caso de que exista algún tipo de modificación o como estime conveniente la empresa</p>				
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL				
FECHA		Día <input type="text"/>	Mes <input type="text"/>	Año <input type="text"/>
ESTADO	ACEPTADO <input type="checkbox"/>	RECHAZADO <input type="checkbox"/>	VISTO BUENO <input type="checkbox"/>	

Figura 35

Diagrama del nuevo proceso de logística: Despacho y Distribución de producto

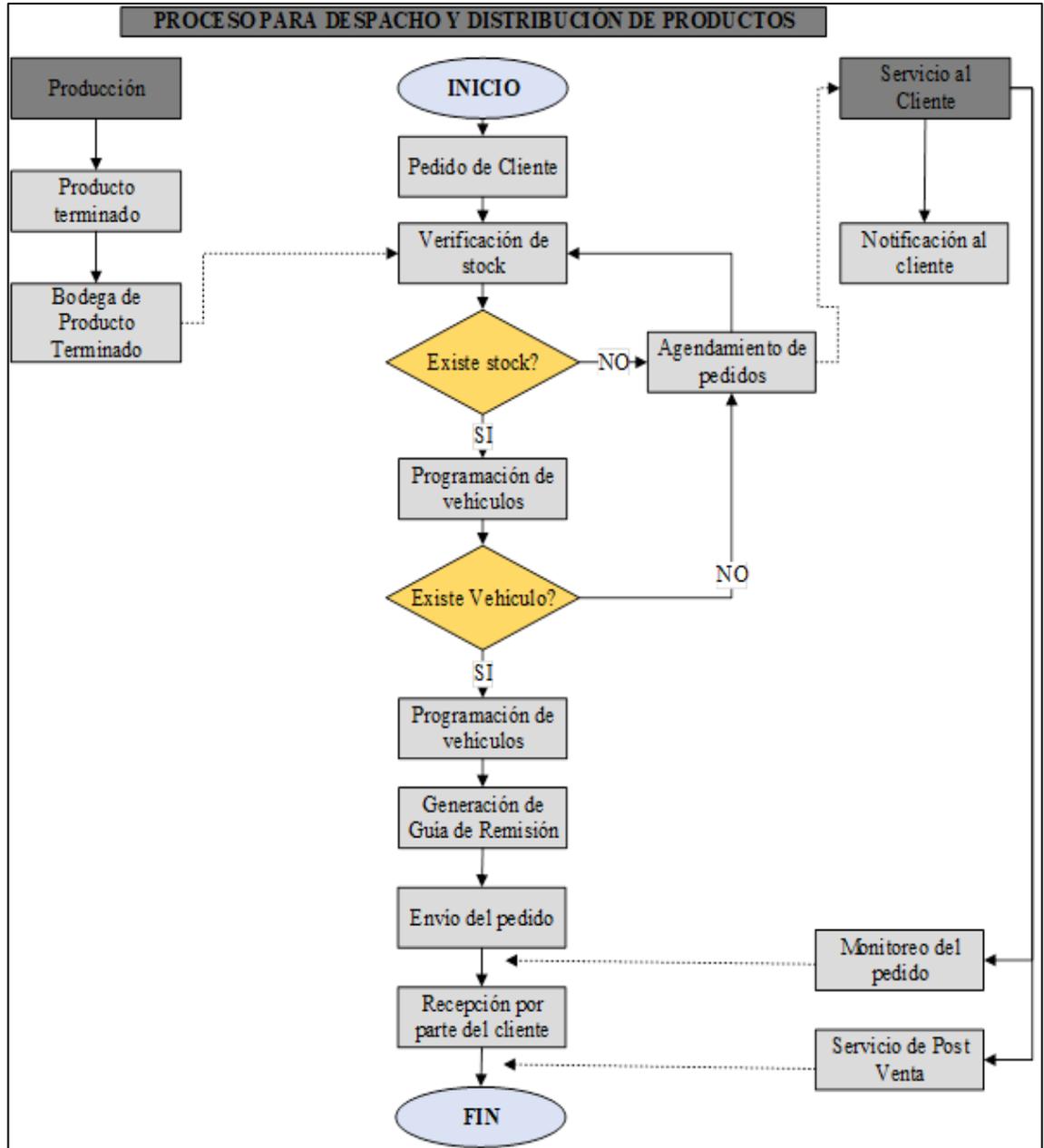


Figura 36

Modelo del formato para los pedidos de cliente

LOGO DE LA EMPRESA		PEDIDOS DEL CLIENTE		
DIRECCIÓN:		Fecha		01/08/2021
TELEFONO:		No.		1
DATOS DE ENTREGA				
NOMBRE DE LA EMPRESA				
REFERENCIA:				
DIRECCIÓN:				
TELEFONO:				
Formas de pago:		Solicitado por		Dpto:
Código	Descripción	Cantidad	Precio unitario	TOTALES
Observaciones				
		Sub-total		0,00
		Rte. Fte.		0,00
		I.V.A.		0,00
		TOTAL		0,00
Despachador:		FIRMA		

El nuevo proceso de despacho y logística inicia cuando el departamento de ventas coordina el pedido con el cliente, generando el documento presentado en la figura 36, en el cual se debe detallar el nombre del cliente, dirección de entrega,

teléfono, la fecha de la toma del pedido, el número de orden, la forma de pago, nombre de la persona que solicita el pedido, departamento, código, descripción del producto solicitado, cantidad, precio unitario, subtotales, impuestos, totales, observaciones que indica el solicitante y la firma del despachador.

Es necesario revisar el stock en la bodega de productos terminados mediante el sistema y si cuentan con el producto se debe agendar el pedido y si no lo tienen deben de pasar esta orden de pedido escaneada al departamento de producción para que proyecte la generación del mismo, después se realiza una programación de los camiones con su guía de remisión correspondiente, se genera el despacho del pedido, se monitorea la entrega del pedido, una vez despachado el departamento de ventas se encargará de realizar una post-venta para medir la satisfacción del cliente y solucionar cualquier queja o inconveniente que tenga el cliente

Adicional a ello elaborar un manual de procesos que tenga como finalidad especificar las funciones, responsabilidades y objetivos de cada una de las áreas que se proponen en el modelo de gestión logística, lo cual se consolida como una guía y orientación para el personal del departamento logístico de una empresa, así como también se reduce el tiempo de capacitación invertido al momento de la contratación de un nuevo personal. De esta manera se detallan los objetivos y la descripción de los cargos de cada una de las áreas involucradas en el modelo de gestión logística propuesto.

Gerente de Logística

Objetivos: Mejorar, controlar, monitorear y dirigir el proceso de logística en el marco de los objetivos planteados.

Descripción del Cargo (funciones y responsabilidades):

- Deberá controlar el personal de compras en el momento de que llegue una mercadería y cuando se efectúa una salida de producto, monitorear el stock del producto una vez que el encargado de bodega le informe algún tipo de novedad,
- Coordinar que el producto despachado sea igual que el de la factura y/o acta de pedido.
- Coordinar con la persona encargada de planificación de demanda el stock.
- Trabajar en conjunto con el área de servicio al cliente para el monitoreo de los camiones la ruta de salida y entrega del producto a cada uno de los clientes según la ruta planeada.

Compras y Aprovisionamiento

Objetivo: Controlar el aprovisionamiento de los materiales para la elaboración de productos.

Descripción del Cargo (funciones y responsabilidades):

- Solicitar proformas para cotizar el mismo producto y seleccionar el proveedor más adecuado que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Tener un listado actualizado de proveedores

- Negociar con los proveedores en cuanto a precio, fecha de entrega y beneficios.
- Analizar constantemente los precios de la materia prima y controlar su calidad.
- Alimentar el inventario.
- Diseñar una estructura de compras
- Dirigir al personal de su área.

Producción

Objetivo: Direccionar y planificar la producción.

Descripción del Cargo (funciones y responsabilidades):

- Consolidar y crear un plan de producción estratégico con el fin de satisfacer la demanda de pastas de harina de trigo,
- Supervisar el manejo correcto de la materia prima.
- Velar por el funcionamiento de todas las maquinarias y equipos del proceso productivo
- Verificar que los colaboradores cuenten con toda la vestimenta o uniforme óptimo.
- Analizar nuevos métodos que permitan el ahorro de la materia prima
- Reducir riesgos en pérdidas.
- Tener una constante comunicación con la persona encargada de la planificación de la demanda, con el área de servicio al cliente, compras y despachos.

Despachos

Objetivo: Realizar una correcta distribución de los productos terminados.

Descripción del Cargo (funciones y responsabilidades):

- Planificar las rutas de envío, los horarios de entrega, el personal que va a efectuar el despacho y la carga del producto en los camiones, así como también la descarga.
- Coordinar el embarque de la mercadería
- Receptar órdenes del jefe de logística
- Cuidar el equipo y herramienta de trabajo que fueron entregadas al equipo de trabajo y utilizarlo de manera correcta para prevenir lesiones.
- Llevar un control de los productos despachados.
- Revisar el stock de vehículos vigentes para generar la ruta.
- Controlar el ingreso de productos devueltos, con sus respectivos motivos, cantidades y clientes.

Auditor de Procesos de Logística

Objetivo: Auditar, controlar y dar seguimiento a los procesos de logística para una mejora continua

Descripción del Cargo (funciones y responsabilidades):

- Diagnosticar los procesos de logística
- Tener un listado de debilidades y fortalezas del departamento de logística
- Determinar metodologías para optimizar los procedimientos y procesos del área
- Diseñar un nuevo proceso de logística.
- Dar seguimiento del cumplimiento de los objetivos de las áreas.

- Analizar los KPI's propuestos

Descripción de políticas

Las Buenas Prácticas de Almacenamiento distribución y transporte (BPA), es una política que deben aplicar las empresas del sector de pastas frescas, que se constituyen para poder cumplir con las normativas que requieren los equipos, instalaciones, procedimiento o establecimientos y se constituyan como distribuidores, exportadoras, comercializadoras, importadoras y su actividad se dedique a la venta de productos alimenticios o farmacéuticos con el fin de garantizar al consumidor productos de excelente calidad, basándose en esta información las medidas que se deben tomar son:

- Limitar el acceso al personal no autorizado en las áreas de logística.
- Tener un control de plagas continuo.
- Proteger las zonas exteriores e interiores de las bodegas contra la contaminación tales como (aves, moho, roedores, entre otras).
- Verificar si existe un deterioro en las zonas adyacentes pertenecientes al área de distribución y logística.
- Mantener una buena higiene en todas sus áreas.
- Contar con áreas de vestuarios y baños limpios separados de la zona de trabajo.
- Poseer un espacio físico adecuado a la cantidad de producto almacenado, despacho y dotación de equipos.

KPI's Gestión Logística

A continuación, se presentan los indicadores logísticos propuesto los cuales se considera como una guía que permitirán aumentar la productividad y reducir el tiempo muerto en los procesos de gestión logística de una empresa de pastas frescas, de acuerdo con Avella (2019) en su estudio titulado *Importancia de los KPI's en la Logística y su impacto en el servicio al cliente* manifiesta que una manera apropiada de definir los KPI's es a través de los parámetros establecidos en la empresa esto por medio de la fijación de los objetivos, esto permite fijar los rangos mínimos y máximos, los indicadores propuestos pueden ser usados de manera diaria, semanal, mensual o anual, dependiendo como el gerente de logística estime conveniente, a continuación se detallan los KPI's propuestos por cada una de las áreas del modelo de gestión propuesto, lo cual permita el cumplimiento de los objetivos planteados para una de las áreas.

KPI's Área de Compras y Almacenamiento

Objetivos:

- Reducir el nivel de pedidos fallidos en un 5% durante en cada año.
- Obtener una efectividad del 90% en las entregas de pedidos solicitados a los proveedores
- Mantener la bodega en un 75% de capacidad usada

Medición:

Índice de pedidos fallidos

- Fórmula: $(1 - (\text{Pedidos efectivos} / \text{Total de pedidos})) * 100$
- Resultado: mínimo=0%; máximo=5%

Nivel de efectividad en la entrega a tiempo

- Fórmula: $(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total de entregas}) * 100$
- Resultado: mínimo=90%; máximo=100%

Nivel de capacidad usada

- Fórmula: $(\text{Capacidad usada} / \text{Capacidad Total}) * 100$
- Resultado: mínimo=75%; máximo=100%

KPI's Área de Producción

Objetivos:

- Cumplir con un 95% de la producción proyectada
- Mantener el nivel de desperdicios de materiales en un 5%

Medición:

Nivel de cumplimiento de producción

- Fórmula: $(\text{Productos fabricados} / \text{Productos proyectados}) * 100$
- Resultado: mínimo=95%; máximo=100%

Nivel de desperdicios

- Fórmula: $((\text{Materiales ingresados a planta} - \text{Materiales usados en producción}) / \text{Materiales ingresados a planta}) * 100$
- Resultado: mínimo=0%; máximo=5%

KPI's Área de Despachos y Distribución

Objetivos:

- Lograr una efectividad en la entrega de producto del 98% en los despachos programados
- Mantener un máximo del 5% en despachos programados fallidos

Medición:

Nivel de Efectividad en el cumplimiento de entrega

- Fórmula: $(\text{Despachos efectuados} / \text{Total de despachos programados}) * 100$
- Resultado: mínimo=98%; máximo=100%

Índice de despachos no efectuados

- Fórmula: $(1 - (\text{Despachos no efectuados} / \text{Total de despachos})) * 100$
- Resultado: mínimo=0%; máximo=5%

KPI's Servicio al Cliente

Objetivos:

- Obtener un 95% de las quejas solventadas reportadas por los clientes
- Mantener tener un 5% de las devoluciones

Medición:

Nivel de quejas solucionadas

- Fórmula: $(\text{Quejas Solventadas}/\text{Quejas Totales}) * 100$
- Resultado: mínimo=95%; máximo=100%

Nivel de Devoluciones

- Fórmula: $(\text{Devoluciones}/\text{Entregas Totales}) * 100$
- Resultado: mínimo=0%; máximo=5%

A continuación, en la tabla 34 se detalla la forma de medición para los KPI's

Tabla 34

Medición de los KPI's propuestos

Descripción de los KPI's	Medición	
	Semanal	Mensual
Área de Compras y Almacenamiento		
<i>Índice de pedidos fallidos</i>	x	
<i>Nivel de efectividad en la entrega a tiempo</i>		x
<i>Nivel de capacidad usada</i>		x
Área de Producción		
<i>Nivel de cumplimiento de producción</i>		x
<i>Nivel de desperdicios</i>	x	
Área de Despachos y Distribución		

<i>Nivel de Efectividad en el cumplimiento de entrega</i>	X
<i>Índice de despachos no efectuados</i>	X
Servicio al Cliente	
<i>Nivel de quejas solucionadas</i>	X
<i>Nivel de Devoluciones</i>	X
Cronograma de implementación	

En la tabla 35 se presenta el cronograma para la ejecución e implementación de la propuesta

Tabla 35

Cronograma de la implementación de la propuesta

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socialización de la propuesta												
<i>Socialización de los procesos</i>	X											
<i>Socialización de las políticas</i>		X										
<i>Socialización de los KPI's</i>			X									
Ejecución de la propuesta												
<i>Implementación de los procesos</i>				X	X							
<i>Implementación de las políticas</i>					X	X						
<i>Implementación de los KPI's</i>						X						
Sesiones de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Inversión de la Propuesta

Con el fin de implementar la propuesta realizada se demuestra la inversión que se generaría al ejecutar el modelo de gestión logística propuesto en medianas empresas del sector de pastas de harina de trigo, como se muestra en la tabla 36.

Tabla 36*Resumen de la inversión requerida*

Cant.	Descripción	Total Mes	# meses	Total
1	Consultores Implementadores	800,00	3	2.400,00
1	Suministros de Oficina	100,00	3	300,00

Tabla 37*Resumen de la inversión requerida (continuación)*

2	Reuniones quincenales	50,00	3	300,00
		Total		\$3.000,00

Figura 37

Análisis del VAN de la propuesta

PREMISAS							
2,39%	Promedio de los últimos 5 años del salario básico unificado						
0,93%	Inflación anual tomado de BCF Presentación de PowerPoint (bce.fin.ec)						
8%	Margen Neto del último periodo, histórico de la empresa						
2,50%	Crecimiento promedio de los últimos cinco años, histórico de la empresa						
10,50%	Tasa de préstamos bancarios tasa-de-interes-actual.pdf (cfn.fin.ec)	Sueldo basico ultimos 5 años					
\$ 100.000,00	Desperdicio promedio anual, según histórico de la empresa	2015	354,00				
\$ 600,00	Sueldo mensual del Auditor de procesos	2016	366,00	3,39%			
33%	Carga adicional por beneficios sociales (decimos, vacaciones, aportes)	2017	375,00	2,46%			
5%	Desperdicios mínimos con la propuesta implementada	2018	386,00	2,93%			
		2019	394,00	2,07%			
		2020	400,00	1,52%			
		2021	400,00	0,00%			
		Promedio de incremento anual			2,39%		
Proyección de ventas adicionales con la propuesta		95.000,00	95.883,50	96.775,22	97.675,23	98.583,61	
Promedio de Margen Neto		8,00%	10,50%	13,00%	15,50%	18,00%	
VAN		0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo Adicionales	-	7.600,00	10.067,77	12.580,78	15.139,66	17.745,05	
-							
Inversion Requerida	3.000,00	-	-	-	-	-	
Auditor de procesos		9.576,00	9.804,39	10.038,23	10.277,64	10.522,76	
Flujos Netos	(3.000,00)	(1.976,00)	263,38	2.542,55	4.862,02	7.222,29	
TMAR	10,50%						
VAN	\$4.956,96						
TIR	33,26%						
Relación VAN/INVERSIÓN	\$1,65						
PAYBACK							
PAYBACK	5 meses						
MESES	0	-3.000					
1	1	633,33	633,33	-3.000,00	-2.366,67	AÑO 1	
2	2	633,33	1.266,67	-3.000,00	-1.733,33		
3	3	633,33	1.900,00	-3.000,00	-1.100,00		
4	4	633,33	2.533,33	-3.000,00	-466,67		
5	5	633,33	3.166,67	-3.000,00	166,67		

En base al análisis efectuado en la figura 37 se determina que es necesario una inversión de \$3.000 considerando tres rubros principales por tres meses en el proceso de implementación, y adicional a este monto el pago del sueldo del auditor de procesos que es de \$600, este monto se respalda dado a que al invertir dicho monto se puede reducir los indicadores altos en las devoluciones por los clientes ya que el poco espacio de almacenamiento produce un deterioro físico del producto, por lo tanto, el cliente

promueve reclamos del mismo, produciéndose un desgaste en la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a la información otorgada por la empresa las pérdidas anuales ascienden a 100.000 por el desperdicio promedio anual, con la propuesta se pretende reducir el desperdicio a un 5% que son los objetivos planteados por la empresa. Por lo tanto, se va a recuperar \$95.000 de lo que normalmente se venia desperdiciando; considerando que el margen neto establecido por la empresa es del 8% se aplicó este porcentaje a los \$95.000 de la proyección de ventas adicionales obteniendo en el primer año un flujo de efectivo adicional de \$7.600, para determinar el promedio de margen neto de los años subsiguientes se considero el 2.5% de crecimiento promedio anual que viene dado por el histórico de la empresa. La inversión requerida inicial es de \$3.000 con los rubros que se detallan en la tabla 36, el sueldo del auditor encargado de mantener alineados estos procesos, se lo proyectó por los 5 años considerando el incremento de sueldo promedio anual, para la TMAR se consideró la tasa actual de préstamos bancarios que maneja la Corporación Financiera Nacional.

Al concluir el análisis, se determina un VAN positivo que asciende a \$4.956,96 con un tiempo de retorno de la inversión de 5 meses en promedio, lo cual indica que la implementación de la propuesta es viable.

CONCLUSIONES

Luego de la investigación titulada como Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Se concluye con lo siguiente:

- El análisis teórico, conceptual, referencial y legal determinó que el proceso logístico es de mucha importancia en cualquier empresa de cualquier sector, puesto que a través de ella se genera una cadena de valor adecuada para satisfacer las necesidades del mercado, permite la creación de valor agregado, de acuerdo a los autores citados la gestión logística se convierte en un instrumento esencial para el éxito empresarial de las organizaciones, en donde los indicadores o KPI's aplicados eficientemente se convierten en el motor que impulsa a la empresa en el desarrollo competitivo que mantiene dentro del mercado, por tal motivo el diseño de un modelo de gestión logística para empresas del sector de pastas frescas permitirá que las organizaciones evalúen los procesos logísticos y con ello identificar los puntos débiles e implementar posibles mejoras.
- En el desarrollo del marco metodológico se determinó que el alcance es descriptivo, por medio del cual se describe el curso del estudio, el diseño usado es no experimental de tipo transversal bajo este contexto el enfoque metodológico mixto permitió aplicar la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario previamente validado dirigido a un total de 97 personas, por otro lado, se desarrollaron entrevistas las cuales fueron dirigidas a los jefes del área de logística lo cual pudo dar orientación al trabajo investigativo realizado.

- Los resultados de los datos recolectados determinaron que la industria de las pastas frescas de harina de trigo es competitiva, por lo tanto, las empresas deben enfocarse un elemento de vital importancia que es la logística. A nivel interno se demuestran falencias, como la falta de procesos de compra y distribución de productos no definidos, así como también carecen de una descripción de los principales cargos del departamento de logística, finalmente los KPI's utilizados son básicos y en otras áreas son nulos, todo esto genera una perdida aproximada de \$100.000 anuales.
- La literatura y los datos recolectados determinan que el modelo adecuado para las empresas del sector de pastas frescas de harina de trigo, debe contener tres áreas compras y abastecimiento, producción y despachos y distribución las cuales deben tener comunicación constante con el área de servicio al cliente, bajo este mismo contexto es necesario como punto de apoyo la auditoria y seguimiento constante de los procesos, lo cual se logra con la implementación de los KPI's en función de los objetivos de la empresa. La inversión requerida para la implementación del modelo propuesto asciende a \$3.000, con el pago mensual del auditor de procesos, el análisis determina un VAN positivo de \$4.956,96 con un retorno de la inversión inicial de 5 meses

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación desarrollada, en futuros estudios se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar un análisis sobre las teorías relacionadas a las competencias y habilidades laborales de tal forma que se evidencia las capacidades y aptitudes

del personal de la empresa, de tal forma que los resultados permitan determinar los factores claves para mejorar el desempeño de los procesos logísticos y de esta manera se cumplan los indicadores de gestión de manera correcta.

- Aplicar la metodología usada en otro sector para de esta manera comparar los resultados obtenidos y verificar falencias dentro del método investigativo usado, así como también validar el cuestionario de las encuestas en otras empresas del sector de pastas frescas al igual que la lista de preguntas aplicadas en la entrevista.
- Aplicar el presente modelo de gestión logística en otras empresas del sector de pastas frescas, así como también aplicarlos en otros sectores de consumo masivo o alimentos ya que las empresas que intervienen dentro de esta sección económica forman parte del consumo masivo.
- Implementar estrategias tecnológicas aprovechando la tendencia a nivel mundial sobre el uso de las Tecnologías de Información, para con ello mejorar el modelo de gestión logística propuesto, de esta manera se agilicen los procesos y procedimientos de las empresas, por lo tanto, se recomienda que las etapas y las fases se automaticen.
- Para la inversión requerida se recomienda desarrollar una evaluación que permita agrandar la inversión propuesta y de esta manera crecer proporcionalmente en el mercado.
- Se recomienda la implementación de los indicadores de gestión logístico propuesto, con una revisión mensual para con ello determinar la efectividad de los KPI's planteados.

REFERENCIAS

- Arango Serna, M. D., Ruiz Moreno, S., Ortiz Vásquez, L. F., & Zapata Cortes, J. A. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 707-720.
- Arteaga, R., & Sanchez, J. (2019). Propuesta de implementación del Kaizen en el área de recepción y despachos de la empresa Homecenter Molinos de la ciudad de Medellín. *Revista CIES Escolme*, 9(01), 121-139.
- Asencio, E. N. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Unir Editorial.
- Avella, M. (2019). *Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente*. Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali.
- Carro, R., & González, D. (2013). *Logística Empresarial*. Buenos Aires: Apunte de estudio, Universidad Nacional Mar del Plata.
- Centro Europeo de Postgrado. (2021). Centro Europeo de Postgrado. Obtenido de CEUPE Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/los-principales-tipos-de-logistica.html>
- Consejo Nacional de Planificación [CNP]. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades., https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. . *Revista escuela de administración de negocios*, (47), 66-87.
- Dr. Sergio Antonio Chavarria Puga. (S/F). *Justificación de la investigación*. Obtenido de <http://files.sachavarriapuga-net.webnode.es/200000026-4f608505a7/Justificaci%C3%B3n.pdf>

- Fernández, E. (2010). Reducción de los tiempos de paradas en la línea de producción de envases de leche evaporada.
- García, L. (2016). Gestión Logística Integral. Bogotá: ECOE Ediciones.
- García, R., Flórez, E., & Pérez, E. (2015). Diseño de una máquina amasadora y laminadora automática de masa para pan. *Revista Ingenio*, 8(1), 59-71.
- García, T., López, R., Iniesta, A., González, J., & Ávila, J. (2016). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura. *Cultura Científica y Tecnológica*, (56), 216-225.
- González, C., Flores, M., Malcón, C., & Cavazos, J. (2013). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(5), 121-129.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la investigación. México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hwang, Y., Lin, Y., & Lyu, J. (2008). La evaluación del rendimiento del proceso de abastecimiento de SCOR: el estudio de caso de la industria TFT-LCD de Taiwán. *International journal of production economics*, 115(2), 411-423.
- Iglesias, A. (2016). Distribucion y Logística. España: ESIC editorial.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (Octubre de 2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- Laveriano, W. (2010). Importancia del control de inventarios en la empresa. *Actualidad Empresarial*, N° 198-Primera Quincena de Enero, 1.
- Ley Órgánica de Defensa del Consumidor. (2000). Ediciones Legales. Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp->

content/dpetransparencia2012/literal/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf

Martínez, J., De la hoz Bossio, J., García, J., & Molina, I. (2017). Gestión logística en Pymes del sector de operadores de carga del Departamento del Atlántico. *Revista Espacios* Vol. 38 (N#58), 13.

Mora García , L. A. (2016). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mora, L. A. (19 de Marzo de 2020). Meetlogistics. Obtenido de Indicadores Logísticos y sus objetivos: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/indicadores-logisticos/>

Mora, L. A. (2016). *Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Naciones Unidas. (2020). Objetivo de Desarrollo Sostenible. Obtenido de Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Obregón, A. (2006). *Plan táctico de mercadeo para la línea de Pastas Frescas Rapallo*. Universidad de Costa Rica.

Olivos, P., Carrasco, F., Flores, J., Moreno, Y., & Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203.

Omar Sabaj Meruane y Denisse Landea Balin. (2012). Descripción de las formas de justificación de los objetivos en artículos de investigación en español de seis áreas científicas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1345/134524361015.pdf>

Ortiz, A., Izquierdo, H., & Monroy, C. (2012). Modelo de gestión logística para pymes industriales. In *10 Lat. Am. Caribb. Conf. Eng. Technol.*

- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, S., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Ruiz, M., Martínez, R., & Ortiz, B. (2021). Aplicación de los métodos Pest-DAFO para el diagnóstico de la situación actual de la justicia indígena en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 209-218.
- Secretaría Andina. (12 de marzo de 2008). Reglamento del instructivo andino de seguridad y salud en el trabajo. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/RESOLUCI%C3%93N-957.-reglamento-del-instructivo-andino-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.pdf?x42051>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Mtriz Productiva. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf.
- Serna, D., & Rivera, Y. (2018). Dinámica de sistemas en la gestión de inventarios. *Ingenierías USBMed*, 9(1), 75-85.
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#rg>
- Torres, M., Valdés, P., & Castillo, E. (2013). Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos. *Economía y desarrollo*, 149(1), 182-193.

ANEXO

Modelo de la encuesta usada

Investigación académica

La presente entrevista tiene fines académicos e investigativos, que cumple con el desarrollo del estudio titulado como "Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A." para optar por el grado de Licenciado en Administración de Empresas. La información proporcionada será confidencial

***Obligatorio**

Datos Generales

1. Seleccione su edad *

Marca solo un óvalo.

Entre 18 a 20 años

Entre 21 a 25 años

Entre 26 a 30 años

Entre 31 a 35 años

Entre 36 a 40 años

Entre 41 a 45 años

Entre 46 a 50 años

Entre 51 o mas años

2. Indique cuantos años aproximadamente tiene laborando en la empresa *

3. Seleccione cual es su área de trabajo *

Marca solo un óvalo.

Producción

Compras

Despachos

Calidad

Ventas

4. Aspecto Compras *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Usted considera que el análisis del comportamiento histórico de las ventas es parte esencial y regular del proceso de estimación de la demanda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted considera que se realizan las estimaciones o pronósticos de la demanda a través de métodos cuantitativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted considera que se mide o monitorea el tiempo desde que la orden de compra ha sido entregada al proveedor hasta que el producto es recibido en el Almacén.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted considera que al colocar órdenes de compra al proveedor se considera el costo de ordenar (papeleo, administración y procesamiento de la orden, transporte, recibo e inspección de la mercancía, contabilidad, etc.) y el costo de mantener inventario (costo de oportunidad, riesgo de obsolescencia, daños, seguro, espacio y manejo, entre otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Aspecto Abastecimiento de materiales *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Usted considera que el proceso de surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo es calculado, medido y mejorado constantemente.	<input type="radio"/>				
Usted considera que el surtimiento de materiales a las estaciones de trabajo está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad.	<input type="radio"/>				

6. Aspecto Producción *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Usted considera que están definidas y delimitadas las ubicaciones de los materiales en las estaciones de trabajo para facilitar las tareas a los operadores.	<input type="radio"/>				
Usted considera que la programación de la producción es determinada por las órdenes enviadas por el cliente.	<input type="radio"/>				
Usted considera que las estaciones de trabajo cuentan con herramientas visuales que muestren el programa de producción.	<input type="radio"/>				
Usted considera que los cambios de herramental se realizan en un tiempo breve para permitir programar cambios de versión de productos en el periodo de producción.	<input type="radio"/>				
Usted considera que los métodos de trabajo están especificados en todos los niveles de la organización.	<input type="radio"/>				
Usted considera que existe un sistema de orden y limpieza en la organización.	<input type="radio"/>				
Usted considera que las estaciones de trabajo son totalmente flexibles a los cambios solicitados por el cliente.	<input type="radio"/>				
Usted considera que el proceso de producción trabaja bajo un sistema de flujo continuo.	<input type="radio"/>				
Usted considera que se cumplen los requerimientos de calidad que los clientes exigen en los productos.	<input type="radio"/>				
Usted considera que se controla el tiempo desde que la orden de producción se entrega a piso productivo hasta que llega al almacén de producto terminado.	<input type="radio"/>				

7. Aspecto Distribución y servicio al cliente *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Usted considera que se mide y controla el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes en un periodo determinado.	<input type="radio"/>				
Usted considera que se mide y controla la eficacia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía.	<input type="radio"/>				

8. Aspecto Flujo de información *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Usted considera que la integración de las áreas y sus funciones dentro de la empresa y fuera de ella se facilita mediante la información en el sistema logístico.	<input type="radio"/>				
Usted considera que cuenta con la información interna en tiempo y forma que requiere el sistema logístico.	<input type="radio"/>				
Usted considera que hay alguien que administre la información sistematizada y oportuna del entorno y se las haga llegar	<input type="radio"/>				

Gracias por su colaboración

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Romo Bonilla, Johanna Stephania** con C.C: # **0924557325** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** 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, 01 de septiembre del 2021



f. _____

Nombre: **Romo Bonilla, Johanna Stephania**

C.C: **0924557325**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN	
TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un modelo de gestión logística para medianas empresas en el sector de pastas frescas de harina de trigo. Caso de estudio Laminchile S.A.
AUTOR	Johanna Stephania, Romo Bonilla
REVISOR TUTOR	Phd. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, Ing.
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas
CARRERA:	Administración de empresas
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de septiembre de 2021 No. DE PÁGINAS: 113
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística, administración de procesos, productividad y competitividad
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión logística, medianas empresas, indicadores de gestión, procesos, políticas, competitividad
RESUMEN/ABSTRACT: La necesidad de diseñar procesos eficientes y que aumenten la productividad de las empresas radica en cumplir con las expectativas de los consumidores. El mercado evalúa el valor agregado del producto, así como también la disponibilidad y la calidad, que se logra por medio de la eficiencia de la cadena de valor, es de ahí que nace la necesidad de contar con un modelo de gestión logística para las medianas empresas del sector de pastas frescas. El estudio se distribuye en cuatro capítulos, en donde se analiza la fundamentación teórica, conceptual y referencial evidenciando la importancia y pertinencia de los modelos gestión logística en las medianas empresas. Se aplicó un cuestionario previamente validado a una muestra de 97 colaboradores, así como también se ejecutaron entrevistas, las preguntas fueron validadas a través de expertos en el área, los resultados demuestran que la empresa caso de estudio posee debilidades dentro de los procesos logísticos. Se determina que el modelo de gestión logística debe contener cinco áreas elementales que son producción, compra, despachos, servicio al cliente y auditoria de procesos, a las cuales se precisaron diferentes indicadores de gestión KPI'S determinando máximos y mínimos basados en objetivos establecidos por la empresa caso de estudio. la propuesta requiere una inversión aproximada es de \$3.000, según el análisis del VAN la inversión se recupera al quinto mes con una relación de costo beneficio de \$1.65.	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-91457322 E-mail: Yanina.bajana@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier Teléfono: +593-991048220 E-mail: danny.arevalo@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):	