



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa
Esvelts S.A.**

AUTOR (ES):

**Barahona Pástor, Rafael Geraldo
Ulloa Mantilla, Juan Xavier**

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

TUTOR:

Arq. Lcda. Núñez González, Mónica Alexandra, M.A.E.

Guayaquil, Ecuador

3 de marzo del 2022



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 **Barahona Pástor, Rafael Geraldo y Ulloa Mantilla, Juan Xavier** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciados en Administración de Empresas**

TUTORA

f. 

Arq. Lcda. Núñez González, Mónica Alexandra, M.A.E.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucía, Mgs

Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

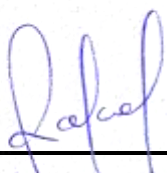
Nosotros, **Barahona Pástor, Rafael Geraldo y Ulloa Mantilla, Juan Xavier**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa Esvelts S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciados 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 nuestra total autoría.

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

LOS AUTORES:

f. 

Barahona Pástor, Rafael Geraldo

f. 

Ulloa Mantilla, Juan Xavier

Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

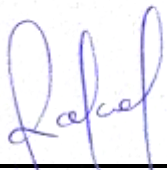
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Barahona Pástor, Rafael Geraldo y Ulloa Mantilla, Juan Xavier**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa Esvelts S.A.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

LOS AUTORES:

f. 

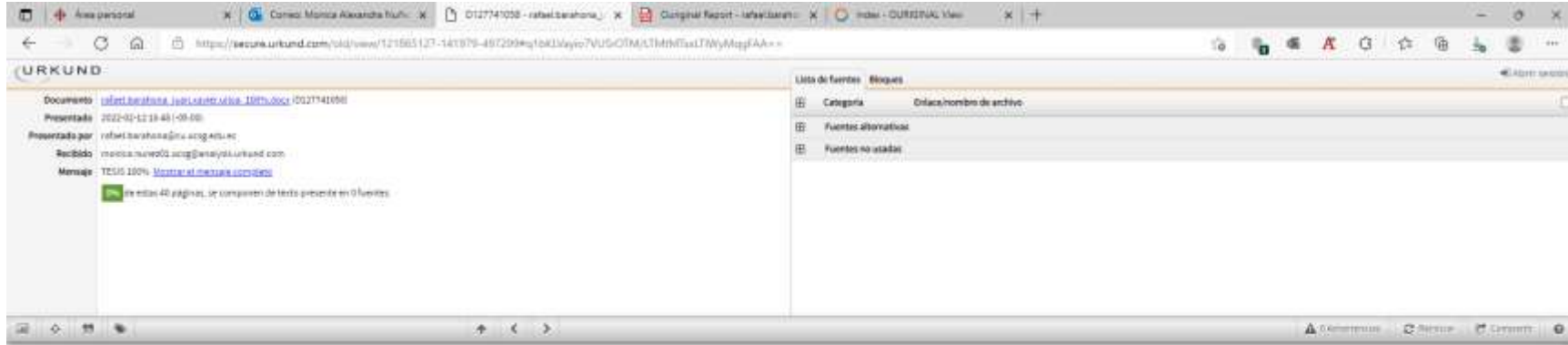
Barahona Pástor, Rafael Geraldo

f. 

Ulloa Mantilla, Juan Xavier

Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2022

REPORTE URKUND



Introducción: "La única constante es el cambio" (Riva, 2016, p. 22-23). Esta frase no había tenido tanto significado anteriormente como lo tiene si se habla en el entorno de la logística que lleva un producto. Hoy en día no es suficiente solo un buen producto o tener un precio competitivo que atraiga al cliente, es necesario algo más, y eso es darle el mejor servicio para que el cliente logre fidelizarse con la marca, y para ello, es necesario tener un buen manejo de todos los involucrados en la cadena de abastecimiento. Las organizaciones en general de la actualidad se caracterizan por tener estructuras complejas, dinámicas y lo más importante es ser competitivas. Es por esto que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de alternativas que se permitan contagiar sus valores a los cada vez mayores retos que surgen diariamente en un entorno competitivo (Marínque et al., 2019, p. 136). Por consiguiente, las tendencias han venido cambiando constantemente por lo que ya no es suficiente sobrevivir en un entorno competitivo con calidad y expectativas, es necesario sobrepasar las expectativas y conseguir resultados excepcionales (Riva, 2016). Es momento de las empresas hoy en día responder a los modelos y paradigmas tradicionales y deben ir más allá buscando la gestión integral de los diferentes procesos de negocios internos. La gestión que se realiza en el proceso desde la obtención, ya sea de la materia prima o el producto terminado hasta su comercialización y posterior venta es complejo sea cual sea el tipo de empresa que se maneje. Cuando se habla de logística, se discute ampliamente sobre la configuración de los canales de distribución ignorando procesos clave como el de abastecimiento (Marínque et al., 2019, p. 136). Una eficiente gestión de pedidos de compra o abastecimiento es un elemento clave para generar un valor agregado a los clientes y además se genera un ahorro para los costos de la empresa. Según la OCA Denúncia y Corredores (2012) "La Logística es en sí misma un sistema, es una red de actividades realizadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico". Si se ve las actividades de una empresa de manera aislada será complicado poder tener una visualización general de lo que hay entre un producto, por lo tanto, no se podrá observar con claridad como alguna acción o acciones puede afectar a la otra actividad. Sin la visión general de las diferentes actividades que lleva un producto podría aparecer los excesos de inventario, el cual lleva a la elevación de los costos de abastecimiento. Por esto mismo, si es necesario que las diferentes acciones que se realizan puedan relacionarse entre ellas para poder obtener mejores resultados de lo que conseguirían si se realiza de manera individual. Cuando se quiere definir una cadena de abastecimiento muchos tomarán como base a las relaciones logísticas. En donde se comienzan a manejar las importaciones en aviones, barcos, etc. Es una visión no existente, sin embargo, al analizar la cadena de abastecimiento de un modelo de negocio puede ser compuesta de tres grandes bloques que son: los proveedores, los clientes son aquellos que abastecen a la empresa si uno o varios productos tienen un bajo nivel stock. El canal de distribución o para ser más específico la matriz, en donde se realiza el análisis de los perfiles de compra y poder salir de lo demandado y por último, los puntos de venta, a nivel nacional, en donde se comercializan los productos. En concreto, es un proceso logístico que la empresa realiza cada semana con el fin de abastecer de mercadería solicitada con el mínimo margen de error y poder llegar a sus metas propuestas cada mes. Es aquí donde surge la logística, que pasará a la cadena de abastecimiento desde su principio está realizada de manera errónea (Acosta con Young y Echeverri (2006) profeta que los canales de suministro son, por lo general, estructuras frías y rígidas construidas mediante la combinación de entidades participantes que funcionan con bases o información dentro de una red. Al poseer una información errónea desde el principio puede ocasionar un costo logístico mayor para la Empresa Evidet S.A. donde no solamente engloba en capital monetario también humano. Es decir, desde una fábrica en el personal de ventas de cada local al no realizar correctamente lo que solicitan, a la compra de mercadería errónea por parte del departamento comercial, los gastos de movilización inflados hasta la llegada de la mercadería a los puntos de venta, y al ver que no concuerdan con las expectativas de ventas puede producir una apatía. De ahí que, la presente investigación con la finalidad de desarrollar un objetivo planeado desde la apertura a una propuesta de mejora para la cadena de suministro de la empresa EVIDET S.A., está estructurada de la siguiente manera en el Capítulo I, se presentará las alternativas generales existentes, a su vez con el estudio de las condiciones que afecta la empresa y la debida justificación. Es en el Capítulo II se describe la metodología a seguir como los resultados obtenidos y la conformación de los mismos. Finalmente, en el Capítulo III se presentarán las mejoras y procedimientos propuestos para que se refiera a los objetivos descritos en los capítulos anteriores.

Antecedentes: La logística se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual, respecto de avances tecnológicos, alta competitividad y mayor exigencia de parte del cliente (Riva, 2016, p. 22). Es uno de los retos que enfrentan a las empresas a ser más eficientes y productivos en los diferentes procesos de la cadena de

Juan Xulio

f. _____

Núñez González, Mónica Alexandra

Rafael

f. _____

Barahona Pástor, Rafael Geraldo

Juan Xulio

f. _____

Ulloa Mantilla, Juan Xavier

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y bienestar; y permitirme llegar a esta etapa final de mi proceso y seguir guiándome a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mi familia, en especial a mi madre, Evelyn Pástor, que siempre ha estado presente en todo momento en el que he necesitado esa mano amiga. Mi abuelo, Neftalí Pástor, que me otorgó los recursos necesarios para culminar esta etapa de mi vida y por último a mi tía, Dunia Pástor, que a lo largo de este camino a sido una fiel consejera y dándome ese apoyo incondicional de madre.

A Andrés, que fue un punto de inflexión tanto en mi vida personal como mi carrera universitaria y una de las razones por las cuales me encuentro donde estoy.

A nuestra tutora Arq. Lcda. Mónica Núñez, por su interés y consejos para lograr un trabajo de excelencia sin importar el día ni la hora.

A mi querida Facultad y las personas que, con los pasos del tiempo, se convirtieron en verdaderos amigos, hermanos y, por último, a mi querida agrupación estudiantil Independientes Economía que me abrió sus puertas y pude conocer un mundo totalmente diferente para mí, acoplarme e ir evolucionando día a día junto a ellos.

Barahona Pástor, Rafael Geraldo

DEDICATORIA

En primer lugar, a mi familia, madre, hermana, tías, primos, que jugaron un rol protagónico en mi evolución en esta etapa que está llegando a su fin. En especial a mi abuelo, que siempre nos ha dicho que la riqueza más grande del ser humano no proviene de lo material, sino de la educación y conocimiento.

A la empresa Esvelt S.A. que me abrió sus puertas y así ir creciendo en el ámbito profesional y poder haber trabajado en este trabajo de investigación.

A todas las personas que me ayudaron a superar obstáculos en mi vida universitaria.

Por último, quisiera dedicarle este trabajo a la memoria de quien en vida fue Arq. Rafael Núñez Balarezo, padre de nuestra tutora. Le agradezco el haber formado a una profesional dedicada a la cátedra y bienestar estudiantil.

Barahona Pástor, Rafael Geraldo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme energía y fuerzas suficiente todos los días para poder culminar de la mejor manera esta etapa en mi vida la cual empezó hace 4 años.

A mis padres los cuales han estado para mí en cualquier momento de mi vida y me han forjado con carácter suficiente para ser la persona que soy hoy en día.

A mi tutora Arq. Lcda. Mónica Núñez, por las enseñanzas que nos ha dado desde el primer día y por su interés en que podamos hacer nuestro mejor trabajo.

Como último punto, a mi querida facultad, por las risas y los amigos que me ha dado desde el primer día de los cuales he aprendido muchas cosas.

Ulloa Mantilla, Juan Xavier

DEDICATORIA

Sin duda alguna dedico este trabajo a mis padres y a mis familiares los cuales siempre me han dado su apoyo y han sido una gran motivación en mi etapa universitaria.

Ulloa Mantilla, Juan Xavier



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECO. LUCIA PICO VERSOZA, Mgs.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

ING. JOSÉ PÉREZ VILLAMAR, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

ING. NELLY DÍAZ AVEIGA, Mgs.

OPONENTE

CALIFICACIÓN

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo AVECILLAS COORDINADOR

**UTE - UIC B-2021 ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

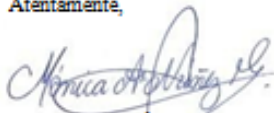
En su despacho.

De mis consideraciones:

Arquitecta Lcda. **MÓNICA ALEXANDRA NÚÑEZ GONZÁLEZ M.A.E.**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **RAFAEL GERALDO BARAHONA PÁSTOR** y **ULLOA MANTILLA JUAN XAVIER**, 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 **“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LA EMPRESA ESVELTS 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 0 % de plagio.

Debe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B- 2021 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA ESVELTS S.A.”** somos el Tutor (a) **MÓNICA ALEXANDRA NÚÑEZ GONZÁLEZ** de los **Srs. RAFAEL GERALDO BARAHONA PÁSTOR** y **ULLOA MANTILLA JUAN XAVIER**, 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 puntos.

Atentamente,



Arq. Lcda. **MÓNICA ALEXANDRA NÚÑEZ GONZÁLEZ**,
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



RAFAEL GERALDO BARAHONA PÁSTOR



JUAN XAVIER ULLOA MANTILLA

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Antecedentes	4
Definición del problema	10
<i>Insuficiente Stock por parte del proveedor</i>	<i>12</i>
<i>Ausencia de análisis del departamento de compras</i>	<i>20</i>
<i>Ausencia de capacitación del personal de ventas</i>	<i>22</i>
<i>Insuficiente gestión de los procesos de marketing</i>	<i>23</i>
Justificación	26
Importancia y Naturaleza de la Investigación.....	28
Objetivos	31
<i>Objetivo General</i>	<i>31</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>31</i>
Pregunta de Investigación	31
Capítulo I.....	32
Marco Teórico.....	32
Marco Referencial.....	37
<i>Evolución de la Cadena de Suministro y su gestión</i>	<i>37</i>
Modelo Lean Management	39
Actividades Lean.....	41
Marco Legal	47
<i>NTE INEN-ISO 28000.....</i>	<i>49</i>
<i>NTE INEN-ISO 28001.....</i>	<i>50</i>
Estudio de las condiciones en las que opera la industria o actividad económica.....	53
Justificación de la necesidad de propuesta metodológica	57
Ubicación del Negocio.....	58
<i>División de Locales</i>	<i>60</i>
Capítulo II	64

Metodología de la Investigación.....	64
<i>Población</i>	<i>64</i>
<i>Muestra.....</i>	<i>65</i>
Técnica de Observación.....	65
Técnica de Encuestas.....	66
Técnica de Entrevistas.....	67
Operacionalización de las variables	69
Resultados	70
<i>Resultados de las Encuestas</i>	<i>70</i>
<i>Resultados de la Observación</i>	<i>79</i>
<i>Resultados de las entrevistas.....</i>	<i>84</i>
Efectos contables	87
<i>Capítulo III Propuesta metodológica para la aplicación de la norma</i>	<i>89</i>
Empresa	89
Misión	89
Visión	89
Identificación y selección del problema	89
Diseño de plan de mejora	93
<i>Pasos del sistema de mejora continua Lean Management</i>	<i>95</i>
Tiempos de ejecución de las tareas	103
Discusión de los resultados	107
<i>Conclusiones.....</i>	<i>109</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>111</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>114</i>
<i>Anexos</i>	<i>120</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costes de Transporte proveedor Zona Costa.....	16
Tabla 2 Costes de Transporte proveedor Zona Sierra	18
Tabla 3 Norma ISO:28000 adoptada por el INEN en el 2014 sobre el SCM.....	66
Tabla 4 Norma ISO:28001 adoptada por el INEN en el 2014 sobre el SCM.....	67
Tabla 5 Puntos para considerar para el modelo operativo y la gestión de la cadena de suministro	71
Tabla 6 Población	81
Tabla 7 Operacionalización de las Variable Gestión de Inventario	85
Tabla 8 Los servicios de Courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados	106
Tabla 9 Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos	107
Tabla 10 Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente.....	108
Tabla 11 Propuesta	110
Tabla 12 Propuesta en base de las causas.....	110
Tabla 13 Cuadro de Diagnóstico	115
Tabla 14 Valor para los Clientes	117
Tabla 15 Cadena de Valor	118
Tabla 16 Cadena de Valor	120
Tabla 17 Recursos	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comparativo entre la logística militar y empresarial.	5
Figura 2 Proceso Logístico Antiguo de la Empresa S.A.	8
Figura 3 Esquema de problema de la Empresa Esvelts S.A.	11
Figura 4 Importaciones de Mercancías en el Ecuador.	13
Figura 5 Gráfica de los costes de transporte para envío de mercadería	17
Figura 6 Gráfica de los costes de transporte para envío de mercadería	18
Figura 7 Comparación de Precios Costa Vs Sierra	19
Figura 8 Punto de Vista del Dep. de Compras del flujo de Procesos de la Actual Cadena de Suministro.	26
Figura 9 Cadena de suministro o abastecimiento básica.	39
Figura 10 Principios de Lean Management.	41
Figura 11 Value Stream Map	43
Figura 12 Valor Agregado de las Tareas.	45
Figura 13 Tiempo en horas para el procesamiento de documentos de comercio exterior de países Latinoamericanos.	73
Figura 14 Croquis de las oficinas de Esvelts S.A.	75
Figura 15 Ubicación gráfica donde ESVELTS S.A. posee las oficinas.	75
Figura 16 Diagrama de la pregunta ¿A qué región pertenece su Punto de Venta (PDV)?	86
Figura 17 Diagrama de la pregunta ¿Qué zona es su Punto de Venta (PDV)?	87
Figura 18 ¿Su Punto de Venta (PDV) se considera?	87

Figura 19 Diagrama de Frecuencia de elaboración de pedidos de Suplementos Deportivos	88
Figura 20 Diagrama de los pedidos están de acorde a:	88
Figura 21 Diagrama de las opiniones de los Supervisores influyen en sus pedidos	89
Figura 22 Diagrama de Cuál sería la frecuencia que deben ser solicitados los pedidos de Suplementos Deportivos.....	90
Figura 23 Diagrama de Tiempo promedio de llegada del pedido de Suplemento Deportivo Solicitado.....	90
Figura 24 Diagrama de los servicios de courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados.....	91
Figura 25 Porcentaje de Nivel de Despacho vs Nivel de Pedido	92
Figura 26 Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos.....	93
Figura 27 Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente.....	94
Figura 28 Diagrama de Producto de Mayor Afectación.....	94
Figura 29 Local de Mall del Sol.....	96
Figura 30 Local del Dorado.....	97
Figura 31 Local Riocentro Ceibos.....	98
Figura 32 Bodega Central ubicada en la Matriz.....	99
Figura 33 Bodega Central Plano 2D.....	100
Figura 34 Reporte de compras desde el año 2019 - 2020.....	104
Figura 35 Reporte de compras desde el año 2020 al 2021	104
Figura 36 Los servicios de courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados	106
Figura 37 Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos.....	106

Figura 38 Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente.....	108
Figura 39 Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente.....	112
Figura 40 Diagrama de Causa y Efecto.....	114
Figura 41 Cronograma de Implementación.....	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	120
Anexo B	123
Anexo C	124
Anexo D	125
Anexo E	126
Anexo F	127

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis y propuesta de mejora de la cadena de suministro de la empresa Esvelts S.A. en la línea de suplementación deportiva que la empresa comercializa realizándose así un previo levantamiento de información de los antecedentes de la cadena de suministro y su variación por diversos factores denotando en un problema común, en donde se determinan sus diferentes causales que afectan al proceso logístico. La investigación se desarrolla en el segundo capítulo en donde la metodología a usarse es la “Lean Management”, cuyo objetivo es la optimización de los recursos en la cadena de suministro para agilizar y potenciar los procesos.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se recopiló información a través de diferentes técnicas de investigación, entre ellas: la observación en ciertos locales de la ciudad de Guayaquil, encuestas a los asesores comerciales a nivel nacional y entrevistas a los colaboradores que se encuentran involucrados de forma directa, así como indirectamente en las etapas de gestión en la cadena de suministro. Una vez concluida la investigación se halló que la propuesta metodológica “Lean Management” por cuanto contribuye a los procesos de la empresa con respecto a la cadena de suministro; obteniendo como resultado el mejoramiento de los procesos de la empresa, en la disminución de tiempos de elaboración y entrega de los pedidos; adicionalmente se implementaron recursos tecnológicos y capacitaciones que contribuirán a su finalidad.

Palabras Claves: Cadena de Suministro, Tienda Retail, Suplementación Deportiva, Lean Management, Recursos Tecnológicos, Capacitaciones.

ABSTRACT

This work aims to analyse and propose improvement of the supply chain of Esvelts S.A. in the line of sports supplementation that the company markets, thus performing a previous upgrading of the supply chain's background information and its variation by various factors denoting a common problem, where the different causes that affect the logistics process are determined. Research is developed in the second chapter where the methodology to be used is the Lean Management, which aims to optimize resources in the supply chain to speed up and enhance processes.

As explained in the previous paragraph, information was collected through various research techniques, including observation in certain premises in Guayaquil city, surveys of commercial advisers at the national level and interviews with partners involved directly, as well as indirectly in the supply chain management stages. After the investigation it was found that the methodological proposal “Lean Management” as it contributes to the company’s processes with respect to the supply chain; resulting in the improvement of the company’s processes, in the decrease of the time of the production and delivery of orders; in addition, technological resources and training were implemented to contribute to its purpose.

Keywords: Supply Chain, Retail Shop, Sports Supplementation, Lean Management, Technological Resources, Training.

Introducción

“Lo único constante es el cambio” (Mora, 2016, p. 22-23).

Esta frase no había tenido tanto significado anteriormente como lo tiene si se habla en el entorno de la logística que lleva un producto. Hoy en día no es suficiente solo un buen producto o tener un precio competitivo que ofrecer al cliente, es necesario algo más, y eso es darle el mejor servicio para que el cliente logre fidelizarse con la marca, y para eso, es necesario tener un buen manejo de todos los involucrados en la cadena de abastecimiento.

Las organizaciones empresariales de la actualidad se caracterizan por tener panoramas complejos, dinámicos y lo más importante es ser competitivos. Es por ello que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de alternativas que le permitan conseguir soluciones a los cada vez mayores retos que surgen diariamente en un entorno competitivo (Manrique et al., 2019, p. 136). Por consiguiente, las tendencias han venido cambiando constantemente porque ya no es suficiente sobrevivir en un entorno competitivo con calidad y expectativas; es necesario sobrepasar las expectativas y conseguir resultados excepcionales (Arce, 2009).

Es menester de las empresas hoy en día renuncien a los modelos y paradigmas tradicionales y deben ir más allá buscando la gestión integral de los diferentes procesos de negocios internos. La gestión que se realiza en el proceso desde la obtención, ya sea de la materia prima o el producto terminado hasta su comercialización y post venta es complejo sea cual sea el tipo de empresa que se maneje. Cuando se habla de logística, se discute ampliamente sobre la configuración de los canales de distribución ignorando procesos clave como el de abastecimiento (Manrique et al, 2019, p. 136). Una eficiente gestión de pedidos de compras o abastecimiento es un elemento clave para generar un valor agregado a los clientes y además se genera un ahorro para los costes de la empresa.

Según lo cita Amador y Collazos (2002) “La Logística es en sí misma un sistema, es una red de actividades relacionadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico”. Si se ve las actividades de una empresa de manera apartada será complicado poder tener una visualización general de lo que hay atrás de un producto, por lo tanto, no se podrá observar con claridad como alguna acción o acciones puede afectar a la otra actividad. Sin la visión general de las diferentes actividades que lleva un producto podría aparecer los excesos de inventario, el cual llevaría a la elevación de los costos de abastecimiento. Por esto mismo, si es necesario que las diferentes acciones que se realizan puedan relacionarse entre ellas para poder obtener mejores números de los que conseguirían si se realiza de manera individual.

Cuando se quiere definir una cadena de abastecimiento muchos toman como base a las relaciones logísticas. En donde se comienzan a imaginar las importaciones en aviones, barcos, etc. Es una visión no errónea, sin embargo, al analizar la cadena de abastecimiento de un modelo de negocio donde se compone de tres grandes bloques que son: los proveedores, los cuales son aquellos que abastecen a la empresa si uno o varios productos tienen un bajo o nulo stock. El canal de distribución o para ser más específico la matriz, en donde se realiza el análisis de los pedidos de compras y poder suplir de lo demandando y por último, los puntos de venta, a nivel nacional, en donde se comercializa los productos. En concreto, es un proceso logístico que la empresa realiza cada semana con el fin de abastecer de mercadería solicitada con el mínimo margen de error y poder llegar a las metas propuestas cada mes.

Es aquí donde nace la incógnita ¿Qué pasaría si la cadena de abastecimiento desde su principio está realizada de manera errónea? Acorde con Young y Esqueda (2005) profesa que las cadenas de suministros son, por lo general, estructuras frágiles construidas mediante la combinación de entidades participantes que trafican con bienes o información

dentro de una red. Al poseer una información errónea desde el principio puede incurrir en un coste logístico mayor para la Empresa Esvelts S.A., donde no solamente englobaría en capital monetario también humano. Es decir, desde una falencia en el personal de ventas de cada local al no realizar correctamente lo que solicitan, a la compra de mercadería errónea por parte del departamento comercial, los gastos de movilización inflados hasta la llegada de la mercadería a los puntos de ventas; y al ver que no cumplen con las expectativas deseadas pueda producir una apatía.

De ahí que, la presente investigación con la finalidad de desarrollar el objetivo planteado dando la apertura a una *propuesta de mejora para la cadena de suministro de la empresa ESVELTS S.A.*, está estructurada de la siguiente manera: en el Capítulo I, se presentará las normativas generales existentes, a su vez con el estudio de las condiciones que opera la empresa y la debida justificación. En el Capítulo II se describirán la metodología a usarse como los resultados objetivos y la comparación de los mismos. Finalmente, en el Capítulo III se presentarán las mejoras y procedimientos propuestos para que sea fiel a los objetivos descritos en los capítulos anteriores.

Antecedentes

La logística se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual, repleta de avances tecnológicos, alta competencia y mayor exigencia de parte del cliente (Mora, 2016, p. 22). Es uno de los retos que conllevan a las empresas a ser mas eficientes y productivas en los diferentes procesos de la cadena de abastecimientos y así se podría competir tanto a nivel nacional como internacional.

Aunque la palabra logística viene teniendo un concepto desde hace 20 años, su origen va desde muchos años en el campo militar el cual se lo conectaba con los materiales y componentes los cuales eran importantes para realizar la misión. Como podemos ver en

la figura 1 se puede realizar una comparación de la logística en el área de batalla como en el empresarial en sus cuatro semejanzas más importantes.

Figura 1

Comparativo entre la logística militar y empresarial.

<i>Concepto</i>	<i>El campo de batalla</i>	<i>Logística empresarial</i>
<i>Tácticas estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del enemigo • Divide y vencerás • Posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la competencia • Diversión • Multi-proveedores
<i>Estructura organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • División por ejercicios 	<ul style="list-style-type: none"> • División por productos
<i>Recursos básicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres de alto desempeño • Armas eficaces • Munición y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de alto desempeño • Métodos y procesos ágiles • Capital y tecnología
<i>Sistema de información y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Radares • Telecomunicaciones • Prensa y radio 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Internet, EDI, GPS • Código de barras, RFID
<i>Claves de éxito</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Liderazgo • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Core Business • Talento humano

Nota. El gráfico representa las diferencias y similitudes de la logística en campos opuestos. Tomado de “*Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas para la cadena de suministro*” (p.3), por Mora Luis, 2016, ECOE Ediciones.

La cadena de suministro en las industrias del automóvil, textil, alimenticia, etc..., ha sido objeto de muchos estudios durante años, cuyos resultados han sido aplicados en gran medida en estos sectores. Empresas como Toyota, Airbus, Dell, Apple, Nokia, Samsung, Zara o Walmart, son casos de éxito reconocido en la gestión de sus cadenas de suministro (Arroyo Perez, 2016). En general, no hay un estudio que este dedicado específicamente al objeto en el cuál nace la problemática, sin embargo, se puede relacionar con una cadena de abastecimiento tradicional que es la que tiene un mayor grado de similitud para poder comprender su anatomía y extensión.

Según García (2011) afirma que en la actualidad, la estrategia fundamental a ser cumplida en una cadena de abastecimiento eficiente y competitiva es la colaboración entre los eslabones mediante el intercambio de información operacional en tiempo real sobre los planes de producción, costos operacionales y niveles de inventarios (p.58). Además, todo esto llevado a la práctica esta colaboración se vuelve posible mediante un abanico de opciones para la configuración de los proveedores y distribuidores de la compañía mediante una incorporación de plataformas electrónicas.

Hoy en día no basta con tener un producto triunfador y un precio competitivo: una buena gestión de la cadena de abastecimiento le permite a la empresa generar mayor rentabilidad, eficiencia y diferenciación, pues con ello el producto apropiado llega al lugar correcto y a un precio razonable (García, 2011, p. 60). Teniendo un buen manejo de la cadena de abastecimiento la empresa podría crear una ventaja competitiva sobre sus competencias generando así mejor rentabilidad para la misma. No se puede hacer un lado la logística en una empresa, es esta el pilar fundamental para poder llevar un buen manejo del inventario de un producto es necesario para poder ofrecerlo al mercado en el lugar correcto y a un costo razonable para el cliente mismo. La logística al interior de la organización tiene su réplica en el exterior de la empresa, pues, nos permite configurarla como parte de la cadena de distribución: desde el productor hasta el consumidor (Granada como se citó en Mora, 2016).

De acuerdo con Deloitte (2019). Comenta que al igual que en el 2017, en el 2019 la existencia de un 69% de las compañías en la actualidad distinguen que la planeación de la demanda es un desafío fundamental en la cadena de suministro. Las empresas grandes y medianas alegan que la planeación y pronóstico como un comienzo de mejora de alta primacía en los próximos años.

Según Scavarda (2015) la resiliencia en la cadena de suministros y flexibilidad son argumentos de investigaciones que han cogido un gran impulso. Además, el contenido referente a lo académico demanda investigaciones prácticas sobre la cadena de abastecimiento que estén debidamente preparadas y actualizada acerca de los estudios de dichos componentes.

Todo sistema logístico tiene una combinación de componentes, los cuales, integradas entre sí, logran crear valor para la empresa, como también a todos sus niveles y áreas (Diaz, 2017). Dicho lo anterior, es necesario que se realice una correcta gestión de los componentes, como por ejemplo: las compras, los inventarios, proveedores, dando como fin la reducción de los costos, una mejor calidad del servicio brindado, el aumento de la productividad, además de la gestión y aplicación de herramientas que permitan la toma de decisiones a través de los componentes de la planificación, suministro, compras, selección de los proveedores y la gestión de los inventarios y así poder generar una mejor eficiencia del servicio.

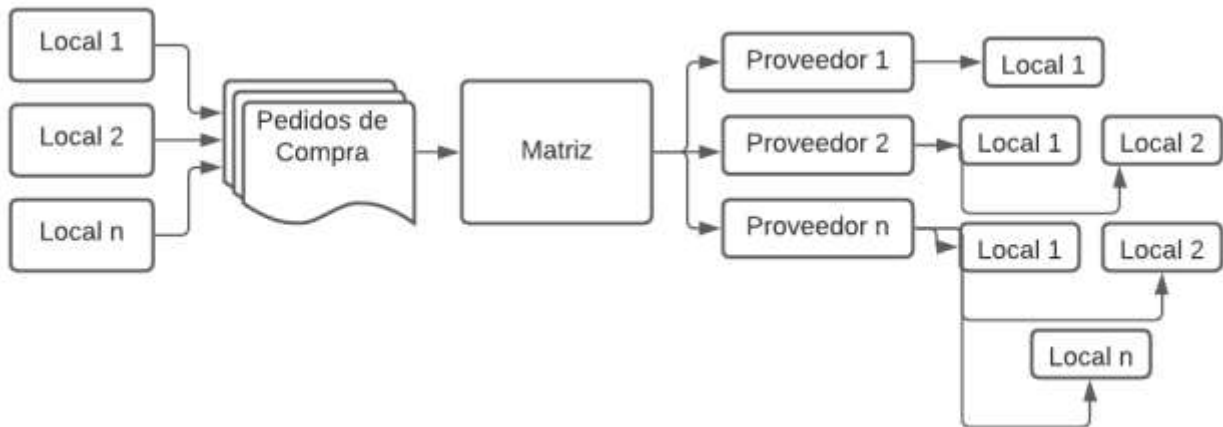
ESVELTS S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de productos naturales, también conocidos como medicina natural y suplementos deportivos. Una empresa que ha sufrido drásticos cambios desde la razón social que antes poseía como con la administración, la cual poseía políticas de compra y venta opuestas a las que se está rigen en la actualidad. Cambios significativos como los previamente mencionados pueden alterar ya sea de manera positiva como negativa procesos internos de la empresa incluyendo la cadena de abastecimiento.

Anteriormente, la administración pasada poseía una cadena de abastecimiento diferente a la que es manejada en la actualidad, esto se debía a los diferentes acuerdos que se habían pactado con los proveedores, con el objetivo de reducir costos logísticos para

la empresa. A continuación, se puede observar el proceso que se llevaba a cabo a la hora de la realización de pedidos de compra.

Figura 2

Proceso Logístico Antiguo de la Empresa S.A.



Nota: Cadena de suministro que era utilizado en la antigua administración para ciertos productos de la empresa. Elaboración Propia.

Como se puede observar en la figura 2, el proceso que se llevaba a cabo era de escasos procedimientos:

1. *Cada local era responsable* de realizar sus pedidos de acuerdo a las exigencias de su respectivo mercado.
2. Luego *los pedidos eran recibidos en la matriz* en donde se confiaba ciegamente de lo solicitado de la mercadería de cada uno de los locales, *faltando el análisis respectivo.*
3. Después eran *enviados a cada uno de los proveedores* terminando así el proceso logístico con el envío de los productos a los puntos destinados por parte del mencionado.

A consecuencia de este proceso, gestionado durante administración anterior pasada era menester que lo que se buscaba era disminuir los costes logísticos de transporte o también llamados “Courier”; dado que, esos gastos eran cancelados por los proveedores respectivamente, ahorrándose dichos egresos que podían ser invertidos en forma óptima para diferentes actividades de la empresa.

Considerando, el proceso descrito que se realizó con cada uno de los proveedores en la administración anterior, simplificaba el trabajo dentro de la empresa de forma parcial con respecto a los diferentes canales de distribución (proveedores); dado que, los encargados del área comercial luego de realizar las compras de la mercadería prevista, eran los responsables de ingresar el registro de dicho requerimiento en el sistema para la venta de la referida y así mismo, resolver cualquier novedad que se presentase de las existencias actuales en los puntos de ventas.

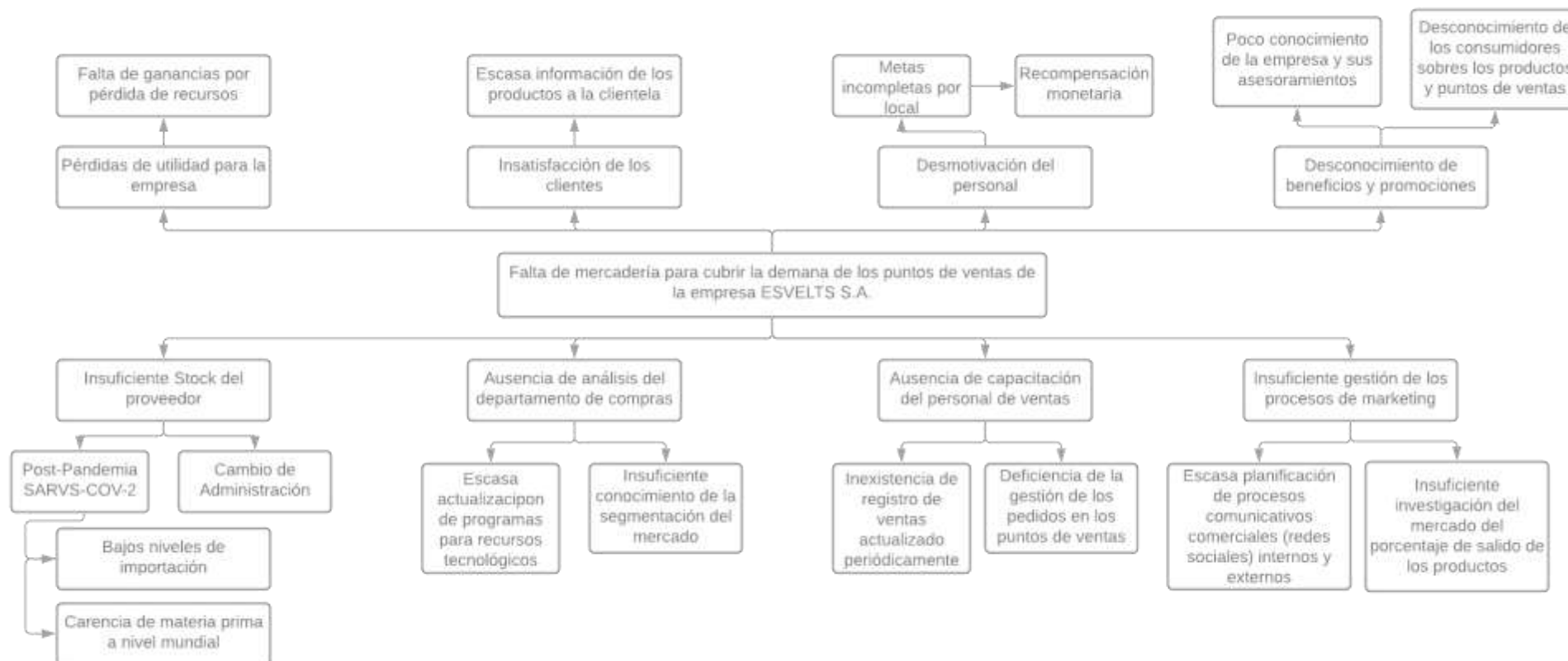
Cabe mencionar que, la empresa durante la administración anterior no influyó el departamento de marketing, resultando más complicado la investigación de los segmentos de mercado a quien brinda su oferta; actualmente la institución ha insertado esta área, la que se encuentra encaminada a solventar las diferentes necesidades. Como es mencionado en varios estudios en donde pronuncia que la planeación estratégica del marketing contiene las herramientas e instrumentos principales para el estudio del entorno externo organizacional, variables asociadas al comportamiento interno del marketing y su relación con los cambios sociales y tecnológicos que acontecen en el sistema empresarial (Boso, 2007; Peltier et al.,2009; Addison et al., 2007; Blanchard et al.,2012, como se citó en Ruiz et al., 2015) El poseer un buen plan de marketing no asegura el triunfo organizacional; sin embargo, el carecer si lleva al fracaso frente a la alta competitividad de los crecientes mercados.

Definición del problema

La Cadena de suministro integra la oferta y la demanda tanto dentro como fuera de la empresa. Por ello se habla de “cliente interno”, y de demanda y oferta interna, para establecer los pasos y acciones específicos en la cadena productiva (Moreno, 2010 como se citó en Calero, 2016). En base a los antecedentes previamente mencionados, en donde se sustrajo componentes claves de los causales del problema dentro de la cadena de suministro de la empresa ESVELTS S.A., se realizó el esquema del árbol de problemas en donde se analiza detalladamente sus causas y repercusiones de la institución.

Figura 3

Esquema de problema de la Empresa Esvelts S.A.



Nota: Se identificaron las diferentes causales partiendo del problema central de la empresa y las repercusiones que han sido observadas. Elaboración Propia

Como se describe en la figura 3, el problema principal de la empresa es la falta de mercancía para suplir la demanda del mercado lo que conlleva a varios factores internos como externos de la empresa que serán detallados a continuación con el fin de llegar a las repercusiones negativas que afectan la cadena de suministro de la corporación.

Insuficiente Stock por parte del proveedor

Por la debida interrupción de las actividades productivas en Ecuador por la pandemia del covid-19 afectó de manera negativa la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% en relación al período de 2019, teniendo una gran decaída trimestral observada desde el 2000. El PIB fue un total de \$15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

Además, BCE (2020) nos dice que, aun así, esta disminución sucedida en Ecuador fue menor a la que sintieron los otros países de Sudamérica en el segundo trimestre de 2020, como Chile, cuya contracción fue de -14,1%; Colombia, -15,7%; México, -18,7%; Argentina, -19,1%; y Perú, -30,2%.

A comienzos del 2020 se tenía como expectativa que la pandemia sanitaria se solucionaría luego de la primera oleada, la realidad fue que en ciertos países ya desarrollados tenían expectativa de una segunda y hasta tercera oleada. En Ecuador hubo un decrecimiento de un 21.99% en sus importaciones en el 2020 en comparación con el 2019, estas compras que se realizan a países vecinos representan el 18,18% de su PIB por lo que se encuentra en el puesto 37, de 192 países, del ranking de importaciones en relacione al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje.

Figura 4

Importaciones de Mercancías en el Ecuador



Nota: Periodo de tiempo acerca de las importaciones en el Ecuador del año 2015 al 2020 donde se ve una caída en el año del inicio de la pandemia. Tomado de “*Importaciones de Mercancías*” [Fotografía], *Datos Macro 2021*, www.datosmacro.expansion.com

Nivel Mundial. Como es de conocimiento general mientras que el COVID 19 se empezaba a expandir por los diferentes países se tomó como mandato el cierre de fábricas y compañías como recomendación dictada por la Organización Mundial de la Salud para poder prevenir el contagio debido al distanciamiento social entre las personas. Mediante iba avanzando, algunas compañías redujeron sus jornadas laborales y el número de los trabajadores y el volumen de la producción debido a la cuarentena. Por otro lado, con las medidas de restricción de transporte era una causa de retrasos en las gestiones referentes al traslado de mercancías. A como era de esperarse, la toma de acciones drásticas para evitar el contagio producía efecto colateral en la exportación de mercancías (Sanchez, 2021). En consecuencia, de lo mencionado anteriormente se daba inicio a las dificultades de producción de los eslabones en la cadena de suministro.

Carencia de Materia prima. A causa de la cuarentena establecida en algunos países ha tomado como efecto a los negocios a cambiar la planificación establecida debido a la falta de materia prima y de personal, puesto que para algunos trabajadores se les dificultó el acceso sus sitios de trabajo; así también la falta de materia prima, ocasionado por el paro productivo empresarial condujo a la pérdida de ganancias temporal de la institución.

A la par de la crisis humanitaria ocasionada por la pandemia del virus SARS-CoV-2 se puede distinguir un dilema en el que las compañías no estaban preparadas para solventar los contratiempos en la cadena de suministro. Anterior a esto, no se habían preguntado ¿cuál hubiera sido el efecto si una empresa no puede producir por falta de materia prima?, o ¿qué pasaría si una empresa no puede distribuir sus productos a los puntos de venta?, indudablemente esto ocasionó el colapso global de las operaciones de la empresa tanto de manera industrial como comercial por la debilidad en la cadena de suministro.

En consecuencia, de la alerta en el sector industrial se ha obligado a que las compañías recurran a la búsqueda de acciones proactivas para poder prevenir decisiones desmesuradas que pongan el riesgo el futuro de la empresa (Sánchez, 2021). Aun así, la falta de capacidad de adaptación en los eslabones de la cadena de suministro obstaculiza encontrar la solución que se pueda adaptar de manera perfecta, es decir, la necesidad de tomar medidas que puedan calmar los puntos críticos envuelta hasta el día de hoy la compañía en mención; por tal razón, se propone *La propuesta de plan de mejora en la cadena de suministro de los productos que comercializa la empresa ESVELTS S.A.*, el que proporcionará la orientación respectivas para la mejora de sus esfuerzos de los diferentes equipos de trabajo que son parte del respectivo proceso.

Cambio de Administración. Como es mencionado en párrafos anteriores la empresa sufrió un cambio de administración total por problemas interinos que afectó a la cadena de suministro de la mencionada. Para comprender mejor aquello se parte de una cultura organizacional y su relación dentro de la organización con la influencia que tiene en el trabajo de manera directa con los colaboradores y con ella la adaptabilidad en sus roles, funciones y entorno. Basándonos en la definición que Edgar Shein (1988) nos presenta sobre lo que la cultura organizacional implica

“Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p.26).

Los elementos de la cultura organizacional contribuyen a la anticipación y adopción de cambios que plantea el entorno para mejorar el servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad. Entre más fuerte es la cultura el impacto que generará sobre sus integrantes será mayor (Reyes, 2019, p.15).

La antigua administración tenía un diferente empleo de negociación con los proveedores en donde poseía como a priori dos aspectos:

- Se buscaba que la empresa posea costes logísticos de transportación bajos con la finalidad de solventar otros gastos internos.
- El departamento de compras posea una menor carga laboral; dado que, no eran responsables del despacho de la mercadería destinando así su horario laboral a sus funciones correspondidas en tiempos establecidos.

La empresa posee dos proveedores que son los encargados del transporte de la mercadería ya sea: de la matriz a los puntos de ventas y viceversa; entre sí, es decir relacionando el despacho de los productos *entre los diferentes puntos de ventas establecidos* y de servicio a domicilio desde los diferentes puntos de venta, con el fin que la mercadería llegue en un buen estado y en el menor tiempo posible. Los proveedores están divididos por dos zonas: Zona Costa y Zona Sierra.

El proveedor de la Zona Costa es administrado únicamente por la matriz, dando así un control de las guías emitidas para sus debidos despachos; por otro lado, el proveedor de la Zona Sierra es administrado por el Jefe Regional de Sierra, que es el encargado de emitirlas cuando el punto de venta lo solicite y si es necesario. Aclarando que, el proveedor que posee mayor carga en costes es el de Zona Costa por el hecho que es utilizado en su gran parte por la matriz para el envío de mercadería que en su tiempo era realizado por el proveedor, al cual le realizábamos la compra.

Es por ello, se puede observar en la siguiente tabla 1 los costos del año 2021, hasta el mes de noviembre del servicio de transportación del proveedor de la Zona Costa.

Tabla 1

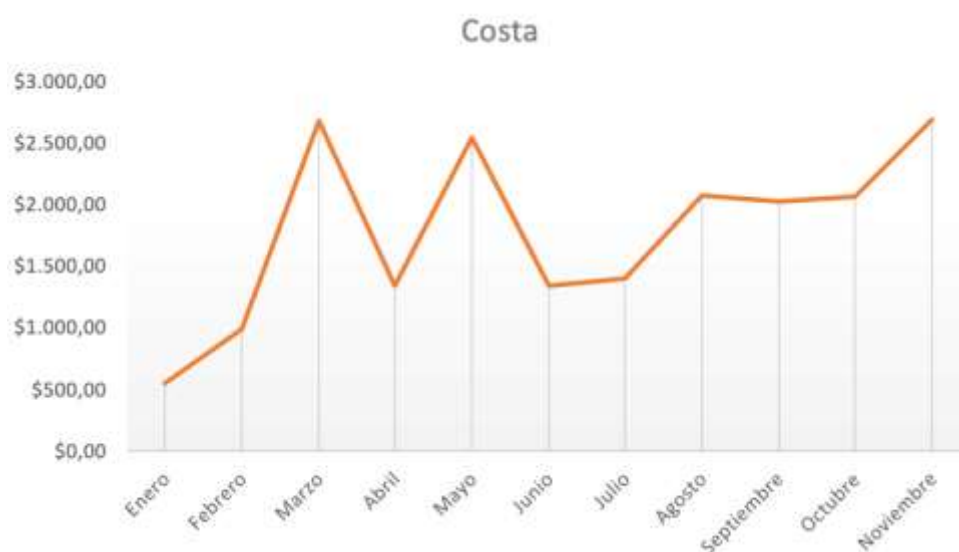
Costes de Transporte proveedor Zona Costa

Mes	Importe	Acumulado
Enero	\$ 551,21	\$ 551,21
Febrero	\$ 992,11	\$ 1.543,32
Marzo	\$ 2.676,83	\$ 4.220,15
Abril	\$ 1.339,37	\$ 5.559,52
Mayo	\$ 2.546,61	\$ 8.106,13
Junio	\$ 1.338,16	\$ 9.444,29
Julio	\$ 1.396,45	\$ 10.840,74
Agosto	\$ 2.077,32	\$ 12.918,06
Septiembre	\$ 2.019,93	\$ 14.937,99
Octubre	\$ 2.065,63	\$ 17.003,62
Noviembre	\$ 2.692,92	\$ 19.696,54
Total	\$19.696,54	

Nota: Esta tabla muestra los valores que se han pagado hasta el mes de noviembre del servicio que ofrece el proveedor de Zona Costa. Elaboración Propia

Figura 5

Gráfica de los costes de transporte para envío de mercadería



Nota: Esta gráfica tiene mejor apreciación de los valores que se han pagado hasta el mes de noviembre del servicio de transporte de mercadería del proveedor de Zona Costa. Elaboración Propia

Como podemos ver en la figura 5, las fluctuaciones de los costes de transportación desde el inicio del año hasta el mes de noviembre, dando un incremento volátil del mes de febrero al mes de marzo y luego manteniéndose en valores que oscilan entre los mil trescientos dólares (\$1300) hasta los dos mil dólares (\$2000) precios elevados en comparación a los del inicio del año.

El cambio de administración no repercutió de manera drástica con el proveedor de la Zona Sierra, por el hecho que no trabaja de manera directa con la matriz, sino con los puntos de ventas de la respectiva zona y con la matriz, pero en una sola dirección. Dado el caso, los costos son significativamente bajos con comparación con el otro proveedor. A continuación, se mostrarán los valores del proveedor de Zona Sierra en la misma mecánica previamente presentada.

Tabla 2

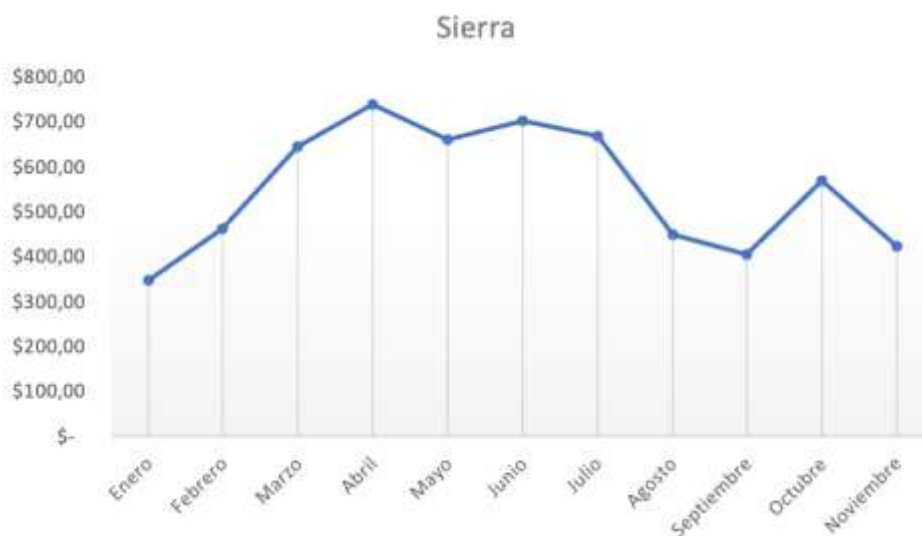
Costes de Transporte proveedor Zona Sierra

Mes	Importe	Acumulado
Enero	\$ 348,02	\$ 348,02
Febrero	\$ 460,53	\$ 808,55
Marzo	\$ 644,34	\$ 1.452,89
Abril	\$ 737,51	\$ 2.190,40
Mayo	\$ 658,44	\$ 2.848,84
Junio	\$ 701,43	\$ 3.550,27
Julio	\$ 666,57	\$ 4.216,84
Agosto	\$ 449,03	\$ 4.665,87
Septiembre	\$ 404,56	\$ 5.070,43
Octubre	\$ 568,52	\$ 5.638,95
Noviembre	\$ 423,14	\$ 6.062,09
Total	\$ 6.062,09	

Nota: Esta tabla muestra los valores que se han pagado hasta el mes de noviembre del servicio que ofrece el proveedor de Zona Sierra. Elaboración Propia

Figura 6

Gráfica de los costes de transporte para envío de mercadería



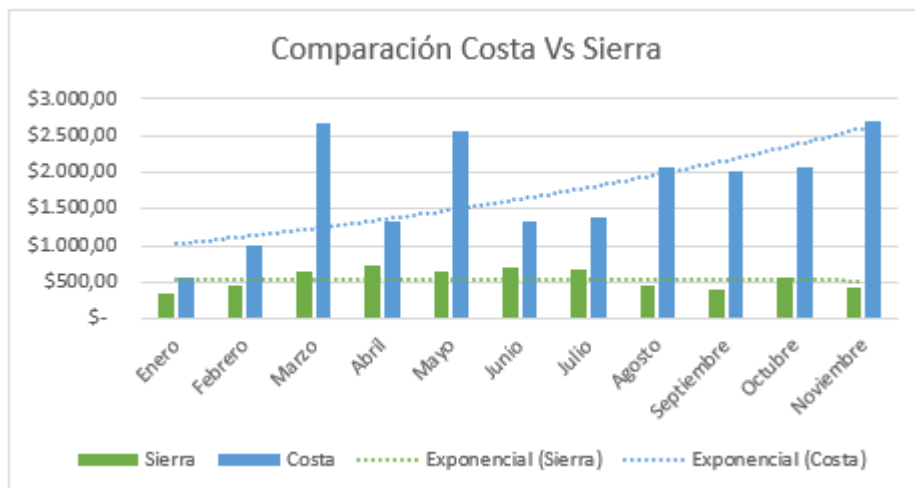
Nota: Esta gráfica tiene mejor apreciación de los valores que se han pagado hasta el mes de noviembre del servicio de transporte de mercadería del proveedor de Zona Costa. Elaboración Propia

Como podemos observar tanto en la tabla 2 y apreciarlo de manera gráfica en la figura 6, los costes del proveedor de Zona Sierra oscilan desde los trescientos dólares (\$300) hasta los setecientos dólares (\$700), valores significativamente más bajos que el proveedor de la Zona Costa; esto es debido, que la mercadería transportada de la región sierra es de un punto de venta a otro punto de venta; dado que, los que solicitan el envío de la mencionada no lo posea en el local para la venta; sin embargo, otro punto de venta si; y le termina realizando un traspaso de mercadería. Como resultado de aquel proceso puede que sea una caja, máximo dos cajas y con poco peso.

Poniéndolos en comparación en la figura 7, se puede ver a con claridad, las diferencias de costes entre ambas regiones; esto es debido que el proveedor de Zona Costa lo utiliza la central para el envío de mercadería a los diferentes puntos de ventas, mismo proceso que previamente era realizado por el proveedor, dando como resultados envíos de hasta 60 bultos en uno solo día. Además, del envío de ciertas necesidades de los demás departamentos de la empresa.

Figura 7

Comparación de Precios Costa Vs Sierra



Nota: Esta gráfica contiene la comparación de los costes detallados de ambos proveedores del año 2021. Elaboración Propia.

Independientemente de los puntos señalados en los párrafos anteriores cabe indicar que hay acuerdos vigentes de la antigua administración correspondiente a los plazos de pago de los proveedores ya existentes; en el que, se establecieron a sesenta (60) días crédito y el despacho de regalías en sus promociones; sin embargo, para los nuevos proveedores que van integrándose a la empresa se les exige algunos pagos inmediatos o, mínimo treinta (30) días crédito.

Ausencia de análisis del departamento de compras

Compras o adquisiciones consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción (Heredia, 2013, p. 3).

El proceso de compras dentro de la empresa ha sido de mayor prioridad con el paso de los años; dado que, representa una ventaja competitiva, puesto que influye de manera directa en los márgenes de utilidad de la mencionada. Los bienes que la empresa Esvelts S.A. obtiene se deben proporcionar en las cantidades convenientes, en el momento indicado, con los precios acordes y en el lugar donde la entidad lo requiera.

Es por esta razón que muchas empresas, incluyendo a la previamente mencionada implementan las TICs como una estrategia que se aplican a los diferentes procesos. En el departamento de compras existe el uso de un sistema integrado anexo simultáneamente entre los puntos de ventas y la matriz, lo que permite a conocer los stocks en tiempo real de cada uno de los locales logrando así hacer una relación de lo que ya poseen y la cantidad sugerida para la compra.

A pesar de que la empresa utilice las *TICs* para gestionar los pedidos de compra de la empresa, *pueden ocurrir errores en el proceso*; por ejemplo, se pueden suscitar

problemas de *comunicación y coordinación*, en donde existen *varios involucrados* que tienen acceso a la *información de la cadena de suministro* y esta puede ser *interpretada* de diferentes puntos de vistas y la información puede irse modificando acorde a su proceso.

Aquel causal previamente detallado ocurre por *una falta de capacitación* detalla al personal de compra sobre el aplicativo utilizado, en donde no hay un conocimiento vasto de cuáles son las extensiones que el sistema posee para poder realizar un buen pedido de compra lo que ocasiona que existan varios involucrados en el proceso tergiversando la información y a su vez retrasando el proceso de compra y despacho para los destinos.

El análisis del departamento de compras no solo aporta en los informes detallados que proporciona el sistema de ESVELTS S.A., sino que, además, el conocimiento de la segmentación del mercado al cual la empresa se encuentra dirigida.

La segmentación de mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí (Ferre et al., 2012 como se citó en Feijo et al., 2018, p. 33).

El departamento comercial de ESVELTS S.A. tiene conocimiento del segmento de mercado al que la organización se encuentra actualmente orientada; no obstante, se requiere que la sección referida fortalezca el amplio campo al que la empresa tienen como clientela a su proyección.

Uno de los causales más evidentes es el hecho que la mayoría de su personal no posee una suficiente experiencia en el campo del segmento del mercado, de forma específica en el área de suplementos deportivos; no obstante, el conocimiento ha ido evolucionando con el paso del tiempo, así mismo se ha implementado prácticas y experiencia de cada uno de los nuevos colaboradores beneficiando al interés colectivo de la empresa; pero, en su mayoría se ubican en un territorio en el que se tantea constantemente hasta que haya una esencia de conocimiento a priori.

Ausencia de capacitación del personal de ventas

Recapitulando de párrafos anteriores en donde se mencionaba que los pedidos de compras eran realizados por cada uno de los puntos de ventas; dado que, ellos poseen el conocimiento de la demanda del mercado a su alrededor en donde existen falencias por motivo de carencia de análisis adecuado mediante un registro de las ventas diarias del local y son basados a criterio personal de cada uno.

Los puntos de ventas son críticos en empresas comerciales como es el caso de ESVELTS S.A. ya que son los encargados de generar la liquidez de la empresa para poder continuar con sus actividades cotidianas y sobresalir en el mercado. Una empresa sólo crece con ventas, no con organigramas, ni con organizaciones, ni con ahorros en gastos (Torres, 2014, p. 3). Existe un viejo dicho que afirma que tu puedes poseer la mejor producción o llevándolo a la investigación, los mejores productos en el mercado, pero si lo que se posee no lo vendes todo lo anterior no sirve de nada. La actividad de ventas es, sin lugar a duda, la función más importante de la empresa (Torres, 2014, p. 5).

El cambio de administración afectó también al sector de ventas de la empresa ya que hubo una reestructuración interna que conllevó a la rotación y contratación de nuevo persona:

1. En donde existen una capacitación previa a los nuevos colaboradores correspondiente a los productos se comercializan en la empresa.
2. El sistema y área en el cual van a desempeñar sus funciones o actividades respectivas de su cargo.
3. Las normativas al momento de solicitar un trámite a los diferentes departamentos y la generación de los pedidos de compras.

Tomando el último punto del párrafo anterior, es en donde, la mayoría de los puntos de ventas poseen falencias, desde las erróneas cantidades a solicitar hasta la ubicación en donde deben ser enviadas los pedidos para que se le pueda reflejar a la matriz y pueda continuar con el proceso del pedido.

Si bien es cierto que la elección de los productos como de las cantidades a solicitar es un proceso sencillo y elemental para el abastecimiento de los locales, es en donde la mayoría de los asesores se equivocan, esto puede ser debido a muchas causas como: asesores principiantes, rotación del personal a otros puntos de venta, carencia de registro de los productos vendidos y solicitados, falta de interés y compromiso. Los tres primeros pueden ser corregidos con el tiempo y dedicación del asesor en conjunto con los supervisores respectivos, el último causante ya da indicios que el personal no tiene las ganas de superarse asimismo y requiere charlas directas con los involucrados.

Insuficiente gestión de los procesos de marketing

Escasa planificación de procesos comunicativos comerciales interno y externo. Hoy en día, la sociedad es testigo de la evolución que ha tenido el internet a lo largo de los años, desde sus inicios en alrededor de 1969 por la guerra fría hasta la actualidad 2021. El internet es una plataforma interactiva en donde los usuarios se comunican entre ellos

creando lazos alrededor del mundo, es así, como el internet se ha convertido un medio de marketing para las empresas gracias a las redes sociales.

La web debe ser comprendida como plataforma en la que confluyen negocios de diversa naturaleza (técnicos, diseño, marketing, comunicación, entretenimiento) y está destinada tanto individuos, grupos o empresas (Millan, 2008, p. 353). Es decir, por medio del internet se ha generado diferentes tipos de estrategias de negocios, una de estas, es el marketing digital.

Por medio de las redes sociales y la alianza con el internet, (por medio de celulares o aparatos electrónicos) el manejo de publicidad se ha fortalecido de tal manera que se ha creado nuevos formatos publicitarios los cuales pueden resultar ser un sólido apoyo para las empresas para poder hacer conocer sus productos con el fin de atraer nuevos clientes y con esto lograr mejores resultados para la empresa. En otras palabras, por medio del marketing a través de las redes sociales se busca la comunicación entre los diferentes usuarios compartiendo así los productos o servicios para captar la atención del mismo.

Es por esto, que indicamos que la empresa **ESVELTS S.A** debería de fortalecer los procesos comunicativos entre los diferentes usuarios del internet, creando así nuevos vínculos, nuevos clientes. Gracias a esto las personas alrededor podrían tener un mejor conocimiento acerca de los diferentes productos naturales y de suplementación deportiva que se comercializa, esto sería de suma importancia para poder generar una mejor liquidez en los diferentes puntos de venta, así mismo, generaría mejores números para los vendedores, los cuales ayudarían a cumplir sus respectivas metas establecidas por la empresa misma.

Insuficiente investigación del mercado del porcentaje de salida de productos. Como toda compañía comercial que se dedica a la compra y venta de sus productos o servicios

es necesario tener un conocimiento del ambiente en donde trabaja, es decir de los competidores que tiene, de los productos que son tendencias según la época, y hasta de los mismos clientes o población a la que se dirige.

“La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso” (Malhotra, 2008, p. 7). Como se ha dicho anteriormente, la investigación del mercado recopila los diferentes datos necesarios para su respectivo análisis, con el fin, de tomar una decisión la cual pueda solucionar los distintos problemas y crear nuevas oportunidades de marketing.

Según Web Club Planeta (2004) como citó Lopez et al., 2014, p. 2 Indican que una investigación de mercado sirve para:

- Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender.
- Indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar

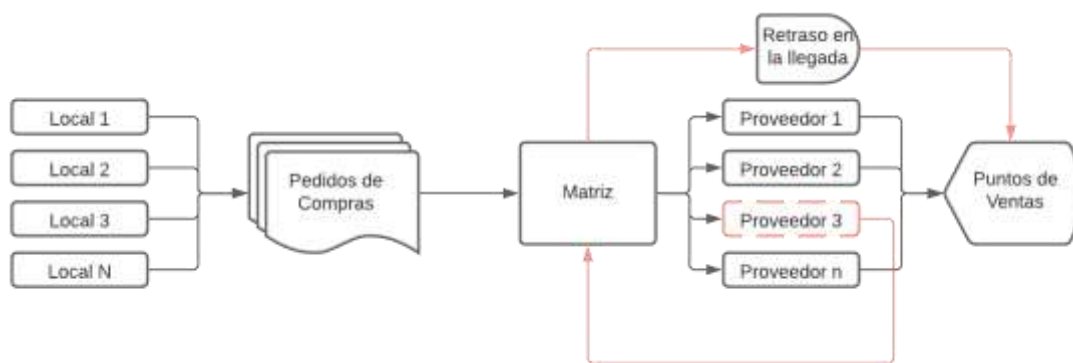
Dicho de otra manera, la investigación del mercado fuera un gran aporte para la compañía mencionada anteriormente, tendría la facilidad de realizar planificaciones estratégicas con el fin de poder cumplir los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Por otro lado, con esto se podría prevenir la compra de nuevos productos sin el

conocimiento de si el producto tendrá la acogida esperada por el mercado en los diferentes puntos de venta alrededor del país.

Visualizando los previamente detallado se procedió a realizar un diagrama de flujo de como la cadena de suministro opera en la actualidad observando sus falencias

Figura 8

Punto de Vista del Dep. de Compras del flujo de Procesos de la Actual Cadena de Suministro



Nota: Cadena de suministro actual en donde se observa las falencias para ciertos productos de la empresa. Elaboración Propia.

Como podemos observar en la figura 8, la cadena de suministro sufre una alteración con proveedores específicos, en donde previamente ellos eran los encargados de entregar los productos solicitados a los puntos de ventas; sin embargo, en la actualidad todo es llevado a la matriz donde se almacena en una bodega provisional y luego es repartido a los puntos de ventas, dando como resultado atrasos en sus despachos y sobrecarga laboral al departamento comercial.

Justificación

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad la exploración de la **cadena de suministro de la empresa ESVELTS S.A.** para encontrar los posibles causales que afectan en su gestión. En donde se buscará un plan de mejora de la cadena de suministro para poseer una mayor eficiencia del abastecimiento de los productos que comercializa a

nivel nacional y cumplir con la demanda del mercado al cual la empresa esta segmentado. Cabe recalcar que esta *Propuesta de Mejora* dirigidos a las empresas de dicha índole, podrá potenciar de manera correcta y ser más competitivos en el mercado.

En el campo económico el siguiente trabajo ayudará a la organización a saber controlar la administración de sus recursos, volviéndose así:

- Más eficiente en sus actividades diarias, optimizando el tiempo y dinero en procesos sobrantes,
- Potenciando el progreso en una mejora continua para la satisfacción de un bien colectivo entre el gerente y los colaboradores de la empresa, sus clientes interno y público afín de dichos productos de comercialización,
- Desarrollo de mayor cobertura en el mercado
- Alcance de reconocimiento como cualquiera empresa desea posicionarse en el ámbito comercial.

A nivel académico el siguiente estudio se enfocará en una investigación cualitativa y cuantitativa en donde su fin es buscar una “*Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministros de la Empresa ESVELTS S.A.*”, para así cumplir con la demanda del mercado en el abastecimiento eficiente de los puntos de venta a nivel nacional, específicamente los suplementos deportivos que comercializa. Por ello, a través de indicadores de inventario de la cadena de suministro se podrá evaluar el nivel de inversión que la empresa posee con dicha ramificación de su catálogo de ventas. Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, se procede a indagar un modelo de cadena de suministro que sea el adecuado para ESVELTS S.A. y localizar donde se encuentra los puntos críticos dentro de la misma con un punto de vista del presente y futuro, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva en los productos que ofrece.

A nivel social, habrá una relación más estrecha entre la gerencia y sus colaboradores, mediante una comunicación colectiva, en donde ambos estén involucrados y formen parte de este proyecto. Los mismos deberán participar de la mano en la mejora de los procesos de la compañía, ya una vez que exista un diagnóstico más claro y conciso de la situación actual donde se podrán generar posibles plazas de empleo en áreas conforme a las necesidades de la compañía.

Actualmente en la ciudad de Guayaquil, no hay registros de investigaciones que se basen en relación con la línea de productos, la línea de investigación va enlazada a la administración de procesos, específicamente a la cadena de suministro de la empresa ESVELTS S.A. y la forma de como existen factores decisivos que impiden tomar una decisión ágil y eficiente para poseer un puesto en el mercado competitivo que existe en la actualidad.

Importancia y Naturaleza de la Investigación

Podemos entender la metodología en general, como el estudio (teoría) del método. Y éste, puede definirse como procedimiento sistemático (y/o estructurado) para tratar un conjunto de problemas, desde su formulación hasta la evaluación de las soluciones propuestas y/o verificadas (Granda, 1984, p. 75). Con el fin de obtener algún resultado preciso es necesario utilizar algún tipo de investigación, la cual está ligada a una serie de pasos con el fin de alcanzar el objetivo planteado. Esta investigación, tiene como punto de partida el estudio de la naturaleza, el cual implica técnicas de observación y un orden a seguir para el razonamiento del mismo.

El actual estudio está focalizado en analizar los factores internos y externos presentes en la cadena de abastecimiento en la empresa ESVELTS S.A ya que, debido a la pandemia sufrida en el 2020 se observaron falencias para poder abastecer la demanda

en todos los puntos de ventas en el país; es por ello que la propuesta denominada **“Propuesta de mejora en la cadena de suministros de los productos que comercializa la Empresa ESVELTS S.A”** determinará los factores que han interrumpido en los procesos de la cadena de abastecimiento.

Una vez que se diagnostiquen la lista de factores que han incidido en el desarrollo de estos procesos, se anhela exponerlos a la gerencia de ESVELTS S.A., con la finalidad de:

- Evidenciar la falta de mercadería requerida para suplir en sus diferentes puntos de venta.
- Mejorar la toma de decisiones de los distintos departamentos que consolidan este proceso para una eficiente repartición de los productos de la compañía.
- Conllevar a un efectivo trabajo de equipo en los diferentes departamentos como: compras, ventas, entre otros y una mejor relación con los proveedores.
- Demostrar la importancia que tiene el correcto manejo de la cadena de suministro en la compañía indicada.
- Innovar a través de procesos informáticos para el perfeccionamiento de la gestión logística.

El principal beneficio que recibiría la empresa sería, el disminuir los costos tanto logísticos como de inventario, debido a que se identificarían los cuellos de botella en la cadena de suministro para su respectiva solución; así también, evitar el sobre stock que conllevaría a pérdidas a causa de la fecha de caducidad de los productos que mantiene esta empresa.

Basándose en lo expuesto, el fundamento principal de la entrega de este trabajo a la compañía es brindar un beneficio con aportes que potenciarán las mejoras en el campo de estudio del manejo de su cadena de suministro en los distintos puntos de venta luego

de la pandemia. En otras palabras, se podrán determinar las afectaciones en el proceso de entrega-recepción entre proveedores y clientes con respecto al despacho de los productos naturales y de suplementación deportiva, de tal manera se analizarán las restricciones que tiene la cadena de abastecimiento; por otra parte, los procedimientos que contribuirían para la solución en la gestión y proceso de la cadena de suministro. Como resultado del trabajo se espera demostrar propuestas que fortalezcan al desarrollo de ventajas competitivas para el cumplimiento en las expectativas de la demanda y así generar una mejor liquidez.

La naturaleza de la metodología que abordara el presente trabajo tiene su alcance en el enfoque cualitativo con el cual se buscara definir un **Propuesta de mejora en la cadena de suministros de los productos que comercializa la Empresa Esvelts S.A.** para así evitar la falta de mercadería. Según Sampieri (2014) comenta que, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Para el presente trabajo se eligió esta metodología debida que se defenderá en base a la observación profunda planteada en este fenómeno en su entorno natural. De acuerdo con Salgado (2007) la investigación cualitativa puede ser visualizada como la tentativa de obtener una comprensión profunda de los alcances y definiciones de la disposiciones como tal de las personas, más que la elaboración de una medida cuantitativa de sus características o conducta.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar la propuesta de plan de mejora que potenciará la cadena de suministro en la línea de suplementación deportiva de la empresa ESVELTS S.A., para solventar la demanda de los puntos

Objetivos Específicos

1. Realizar el levantamiento de la información por medio del marco teórico, referencial y legal de la cadena de suministros en general para luego situarlos en la realidad de la empresa.
2. Hacer la respectiva investigación de campo por medio de los instrumentos a utilizar para la obtención de resultados.
3. Analizar los resultados obtenidos por medio del modelo propuesto.
4. Elaborar una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos como sugerencia de cómo se debería de llevar a cabo la cadena de suministros de la empresa.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera la implementación de una propuesta de plan de mejora de los procesos de la cadena de suministro de Esvelts S.A. mejorará el proceso de compra y despacho aumentando así la competitividad de la empresa?

Capítulo I: Marco Teórico

En este apartado se proponen definiciones básicas, a ser consideradas en el desarrollo del marco teórico del tema del presente trabajo de titulación “*Propuesta de Mejora de la cadena de suministro de la Empresa ESVELTS S.A.*”, a ser incorporadas conforme a los requerimientos de la empresa. Los conceptos por tratar enfatizan orientaciones concretas que fundamentan el buen manejo de la cadena de suministro o de abastecimiento, eje principal sobre el cuál se plantea este trabajo.

Además de lo indicado, se establece la importancia de cada uno de los conceptos dentro de la cadena de suministro y su gestión.

- Proveedor: persona natural o jurídica de la cual otra persona natural o jurídica se abastece de materia prima o productos terminados que permiten al fabricante crear su línea de productos o a negocios de retail poder brindar una gama de productos dentro de un mercado.

Los proveedores son esenciales para cualquier negocio. Para empresas como ESVELTS S.A. son esenciales para que puedan adquirir la línea de productos de nutrición deportiva que ofrecen. Incluso las empresas de servicios necesitan proveedores, bien sea de Internet o de una Web donde promocionen sus servicios.

- Fabricante: Persona natural o jurídica que utiliza la materia prima para crear productos terminados con el fin de obtener ganancias a través de diversas técnicas como la fabricación aditiva o con el uso de sistemas automatizados y maquinarias.

Si bien ESVELTS S.A. no fabrica sus productos de nutrición deportiva, los proveedores sí. Ellos necesitan materia prima como aminoácidos, creatina, proteínas, etc. para fabricar sus productos.

- Distribuidor: Persona natural o jurídica que se encarga de la venta del producto terminado y la logística necesaria para que sea abastecido a los diferentes locales.

ESVELTS S.A. puede considerarse una distribuidora, pues se encargan de la logística de los productos terminados dándole un valor agregado durante el proceso de compraventa en tanto que son ellos quienes se encargan de traer estos productos al alcance de los ecuatorianos en diversos puntos de venta en lugares estratégicos.

- Vendedor: Persona natural o jurídica que se encarga de la venta del producto terminado al consumidor.

Los locales y sus trabajadores dentro del departamento de venta son cruciales para que un negocio de retail funcione, pues las ganancias en sí vienen en las ventas al por menor.

- Consumidor: Persona natural o jurídica que obtiene el producto terminado para su uso personal o el de su organización.

El cliente o consumidor es el eslabón principal dentro de un negocio de retail o mercado minorista. El departamento de marketing debe encargarse de hacer conocer los productos ofrecidos y generar interés en el consumidor de los mencionados.

- Cadena de suministro: “Incluye los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física en donde permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda” (PILOT. Manual Práctico de Logística , p. 7).

La cadena de suministro se ha visto afectada de manera global por la pandemia desde sus raíces, pues la materia prima no se consigue con la misma facilidad que

antes y la demanda por ciertos productos a aumentado significativamente debido a las nuevas necesidades que se producen en los consumidores que, al no poder salir con la libertad de antes, buscan nuevas opciones para adaptar su estilo de vida.

Sin embargo, la innovación y el poder de adaptación no es algo que solo los consumidores deben tener, es esencial para las empresas y negocios que puedan establecer la hoja de ruta a seguir frente a la *demanda o ausencia de demanda* por los artículos que ofrecen en estos tiempos difíciles y de cambios estructurales en la manera de adquirir y transportar los productos.

- Gestión de la cadena de suministro (SCM): “se lo conoce como la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades se haya partícipe la gestión de los flujos monetarios, de productos o servicios y de información, de un maneral global de la cadena de suministro, con el fin de maximizar el valor del producto/servicio entregado al consumidor final, a la vez que disminuimos los costes de la organización.” (PILOT. Manual Práctico de Logística , p. 11).

Como se mencionó, la adaptación e innovación de la manera en que se gestiona la cadena de suministro debe ser siempre dinámica. Si bien el comercio está sujeto a la economía misma, las oportunidades para las empresas y negocios de retail como ESVELTS S.A. existen, quizá no con la demanda prepandemia y precrisis económica, pero es precisamente sobre esta realidad que se debe encontrar la manera de alentar al consumidor a adquirir los productos que se ofrecen por canales más acordes y ajustados a las nuevas realidades.

- Materia Prima: “Sustancia básica en el proceso de elaboración, imprescindible para obtener el nuevo producto conforme a especificaciones técnicas prefijadas y que se

incorpora al mismo conservando o no sus propiedades físicas y/o químicas originales”

(Pino, 2012, p. 1)

Estas sustancias básicas o factores necesarios para el producto o servicio que se va a vender al consumidor son las bases de cualquier negocio. Durante la pandemia la obtención de estas sustancias o factores se ha entorpecido de manera global, aumentando los costes y en muchos casos no pudiendo responder a su demanda.

- **Producción:** se crea un bien o un servicio mediante diversos procesos en el que la materia prima o factores necesarios son usados con el fin de satisfacer la demanda del mercado.

Este proceso esencial transforma la materia prima en algo usable y adquirible por los consumidores, ajustándose no solo a la demanda del mercado, sino que también a las necesidades. Los productos de la línea de nutrición deportiva de ESVELTS S.A. son comprados fielmente dentro del mercado ecuatoriano, pero en los últimos años han aumentado los costos de producción y disminuido en su demanda.

- **Logística:** “es la parte de la administración de la cadena de suministro que planea, implementa y controla, efectiva y eficientemente, el flujo directo e inverso, el almacenamiento de bienes y la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para conocer los requerimientos del consumidor.” (Universidad Dr. José Matías Delgado, 2020, p. 15)

Es quizá la parte más importante dentro de la gestión de la cadena de suministros. La logística se encarga del manejo de la mercadería desde sus inicios (materia prima) hasta que esté en la mano de los consumidores. Sin embargo, si no se realiza de manera adecuada, puede transformarse en un gasto exuberante para una empresa. Los costes de logística *dependen directamente de las regulaciones de transportes y de materias primas*

realizadas por instituciones gubernamentales, así también de las rutas propuestas por un negocio o empresa.

- Agencias y sucursales: lugares que se encargan de la compra y venta de productos terminados o servicios en puntos geográficos estratégicos que permitan el contacto con un mercado y permita formar una cartera de clientes.

Esenciales para empresas de retail como ESVELTS S.A. las agencias y sucursales son las encargadas de las ventas al por menor dentro de lugares estratégicos dentro de un mercado particular.

- Almacenamiento: “se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de los materiales” (Universidad Dr. José Matías Delgado, 2020, p. 18)

Dentro del proceso de distribución de los productos es importante que estos lleguen de manera segura y en buen estado a sus destinos. Su correcto almacenamiento y manejo son primordiales pues los productos dañados solo generar pérdidas innecesarias para una empresa o negocio.

- Venta o Contacto con el cliente: estrategias administrativas que faciliten el alcance de un producto terminado o un servicio ofrecido dentro de un mercado específico con el fin de aumentar las ventas de dicho producto o servicio. Puede realizarse de manera digital, como la publicidad en redes sociales, marcas o firmas digitales, o de manera física, como carteles, banners, etc.

El departamento de marketing y de ventas de una empresa o negocio deben trabajar de la mano para que la experiencia del cliente con la marca y los productos ofrecidos favorezca que sean consumidores concurrentes de dichos productos.

Invertir en grupos focales y estudios sobre el uso que los consumidores dan de los productos, es una forma potencialmente útil de predecir si un producto ofrecido puede ser cambiado por otro, o distribuido con mayor frecuencia en ciertas zonas, además de aumentar el potencial de mercadeo de los mismos a través de experiencias palpables y reales con esos productos.

- Distribución y entregas: “es un término empleado en la producción y el comercio para describir la etapa de la cadena de abastecimiento, que se encarga de las actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor” (Universidad Militar Nueva Granada, 2020, p. 4)

Esta parte del proceso dentro de la cadena de suministro es importante, sobre todo hoy en día, debido a que un correcto abastecimiento de productos a los locales permite a su vez entregas más rápidas, más eficientes y de menor costo de los productos vía Courier o servicios de mensajería que se dedican a trasladar los productos hasta las manos del cliente o consumidor. Este método de entrega ha aumentado muchísimo en los últimos años, sobre todo por la pandemia de covid-19 y los encierros.

Marco Referencial

Evolución de la Cadena de Suministro y su gestión

Si bien el sistema de abastecimiento o cadena de suministro actual es bastante moderno, sus orígenes datan de la antigua Grecia (500 a.c.) y Roma (1700 a.c.), pues ya desde esa época era necesario un sistema de abastecimiento de alimentos y otros materiales que permitieran al ejército romano subsistir dentro del campo de batalla. Es decir que el primer sistema logístico nace dentro del ámbito militar. (INTRODUCCIÓN A LA LOGÍSTICA, 2020, p. 12)

A partir de la revolución industrial, ya en el año 1820 hasta e 1870 D.C., la invención de nuevas formas de transportes masivos como los ferrocarriles y el telégrafo como una forma de comunicación más directa, la logística de la cadena de abastecimiento se transforma nuevamente. Sobre todo, con la llegada de la primera y segunda guerra mundial, donde, nuevamente, se buscan sistemas más eficientes y que minimicen los gastos al momento de distribuir bienes y alimentos para las tropas. Para esta época, ya existía un prototipo base de la SCM. Se compraba la materia prima para crear productos terminados (armas, equipos, etc.) se distribuía dichos productos a través de flotas y naves a los diversos puntos estratégicos donde se almacenaban los suministros para las tropas dentro del campo de batalla. (INTRODUCCIÓN A LA LOGÍSTICA, 2020, p. 13)

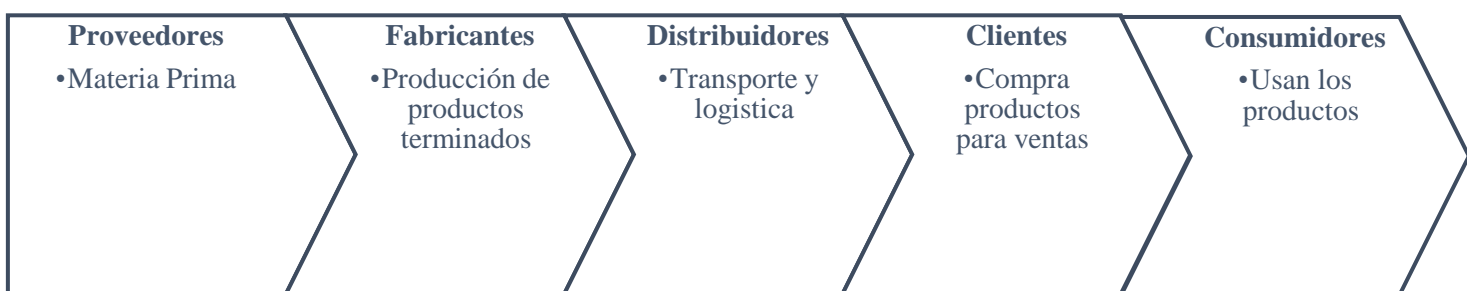
Eventualmente, al finalizar la segunda guerra mundial en 1945, ya existía un modelo funcional de la cadena de suministro y su respectiva gestión. Sin embargo, es recién en 1950 donde esta toma un nuevo propósito que va a ser fundamental dentro del sector comercial, donde todo su potencial es visto por primera vez a gran escala y se toma en cuenta el efecto positivo que tiene sobre las economías el correcto uso de la logística. Juega un rol principal junto con los avances tecnológicos en lo que hoy conocemos como globalización. (Universidad Dr. José Matías Delgado, 2020, p. 18)

En 1985 surgen nuevas tecnologías ECR y QR que permiten un mejor ordenamiento de los pedidos, permitiendo así entregas más precisas y exactas. Las personas encargadas de la logística de los negocios y empresas comienzan a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, lo que permitía realizar ajustes necesarios para mejorar los procesos de la cadena, minimizando costos sin dejar la calidad a un lado. (Rendón, 2019)

Es recién en 1995 que la cadena de suministros toma forma completamente. Para este entonces, se plantea una estrecha relación entre todos los agentes involucrados desde el proceso de extracción de materia prima hasta que el producto terminado sea usado por los consumidores. (Rendón, 2019)

Figura 9

Cadena de suministro o abastecimiento básica



Nota: Realizado en base a la cadena de suministro por los autores.

En el año 2000, se plantea por primera vez la necesidad de una gestión aplicada, dinámica e innovadora de la cadena de suministro, pues se reconoce que, mientras el mundo se encuentra en plena globalización, la tecnología avanza y las necesidades de los consumidores y los clientes cambian según la época. Entonces la gestión de la cadena de suministro (SCM) debe actualizarse de manera constante, con el fin de mantenerse dentro del mercado y poder sostener las demandas de los productos ofrecidos (Rendón, 2019)

Modelo Lean Management

Lean Management es un sistema de organización de la producción enfocado en suprimir los sobrecostos, despilfarros e implementar la mejora continua de cada área de trabajo; de manera que, todos los esfuerzos de la empresa se concentren en los procesos que proporcionan valor a la cadena. (la traducción del modelo) La denominación del

modelo en el idioma inglés se traduce en ligero y ágil, ese sentido de ligereza ocurre por la eliminación de todo lo que sobra o también llamado *desperdicio* (Shingo, 2008).

El Lean Management se encuentra respaldado por un grupo de herramientas que conducen a: a) mejorar las operaciones al reducir los desperdicios enfocándose en el respeto al trabajador, b) incrementar el valor de cada actividad, c) eliminar las operaciones que no proporcionen valor agregado a la empresa, y d) conseguir mejoras tangibles, significativas y medibles de la competitividad (Soler, 2015).

El Modelo Lean Management supera los límites de una empresa o departamento, busca mejorar el flujo de valor a través de un vínculo entre las personas que forman parte de él. Por ello, es fundamental integrar e implicar a los proveedores y colaboradores en la cadena de valor de la empresa y mantenerlos presentes para mejorar el flujo de valor. En otras palabras, si un proveedor no puede cumplir con el periodo de entrega solicitado, entonces podría provocar inconvenientes en el flujo de valor de la empresa, un periodo de inactividad y después la utilización de más recursos para recuperar el tiempo que ha sido perdido; al principio el exceso de recursos es innecesario, pero después se convierte en un despilfarro (Carreño & Mesa, 2020).

Esta filosofía Lean, ayuda a solventar los problemas que ocurren durante los procesos de producción; manteniendo como objetivo la minimización de los desperdicios. Por ello, este modelo cuenta con siete principios fundamentales como la optimización de los flujos en la cadena de suministro, estos flujos son: información, materiales, personas, capital e información; otro principio es el transporte, procesamiento, supresión del desperdicio durante la producción, movimiento y stock (Carreño & Mesa, 2020).

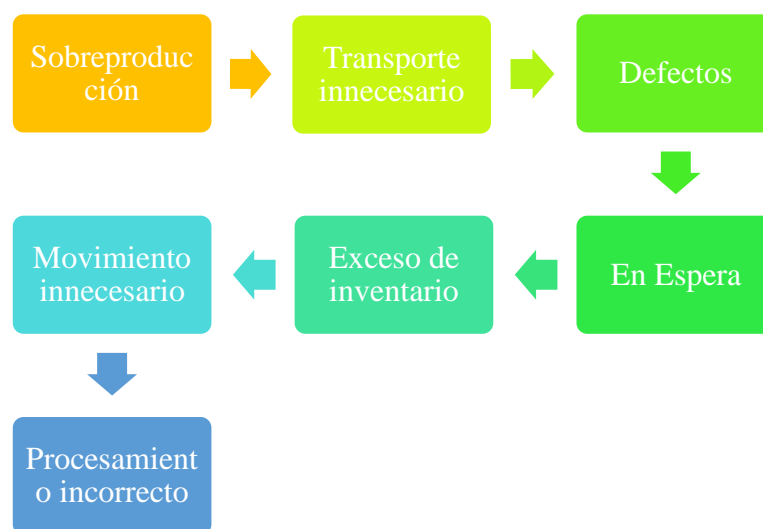
Además, Lawal et al., (2018) indican que otros principios son la supresión de desperdicios, asegurar que todos los procesos contribuyan con valor para los clientes y

mejorar el flujo de valores. Este autor indica que los problemas deben ser abordados e identificados por los colaboradores de la primera línea, porque se considera que las personas que cumplen con esta función son las más apropiadas.

En la siguiente figura se presentan los problemas que estos principios solventan como son:

Figura 10

Principios de Lean Management



Nota: Principios Lean Management. Tomado de Carreño, D., & Mesa, J. (2020). Metodología para aplicar Lean en la gestión de la cadena de suministro. *Espacios*, 41(15), 30.

Actividades Lean

Las actividades de Lean son un grupo de herramientas, prácticas o técnicas de administración que se pueden analizar directamente y se utilizan para optimizar el lugar de trabajo. Estas actividades son de dos tipos: las de mejora y las de evaluación.

Las actividades de evaluación sirven como instrumentos analíticos para evaluar los desperdicios y los departamentos que pueden ser mejorados. Estas actividades ayudan a los miembros del equipo a observar los problemas y definir las oportunidades para disminuir el desperdicio y elaborar mejoras, pero no detallan soluciones determinadas.

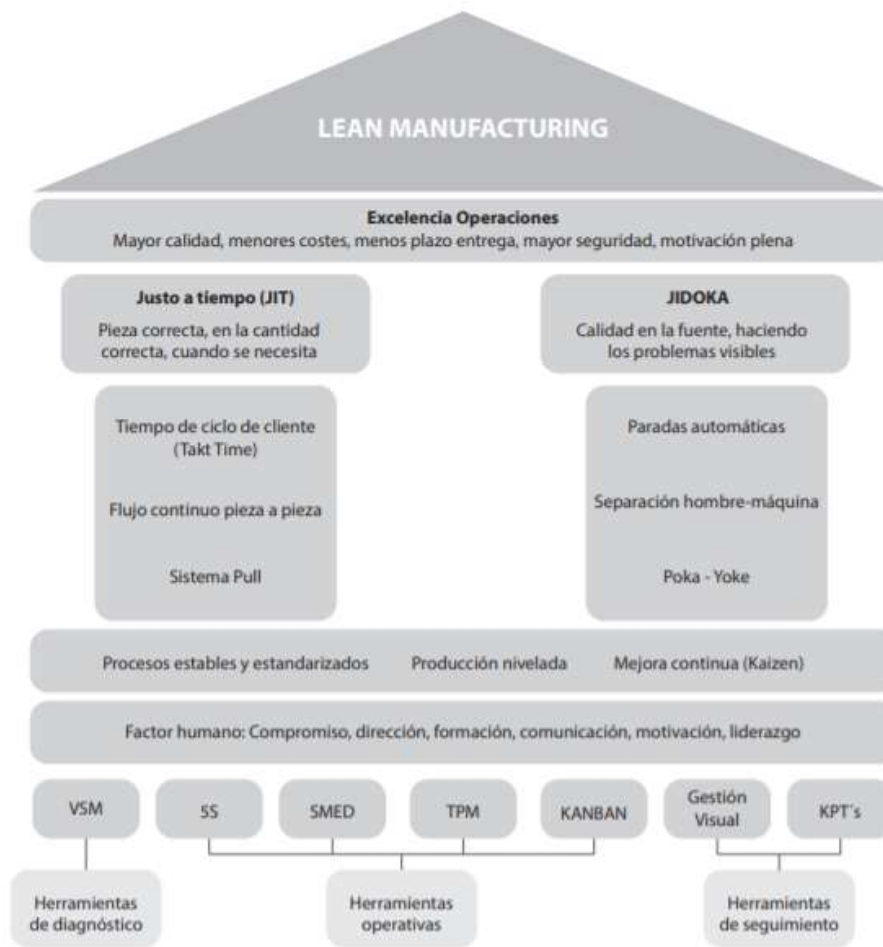
Las actividades de evaluación consideran diagramas Spaghetti, *value stream mapping*, análisis de causa-raíz y caminatas *gemba* (Lawal et al., 2018).

Por otro lado, las actividades de mejora proponen maneras específicas de disminuir el desperdicio, definir nuevas maneras de trabajar y optimizar el lugar de trabajo. Estos consideran los conceptos y acciones como eventos de 5S, gestión de suministros *kanban*, producción nivelada, técnica de parada de línea y trabajo estándar (Lawal et al., 2018).

El punto de partida del Lean es la demanda realizada por el cliente, empleando modelos de optimización de la cadena de suministro desde la demanda y categorizándolos en tres niveles como son soporte, control y operaciones; dentro de estos niveles, las subcategorías son:

- Nivel operaciones, contiene el proceso logístico, el plan de sistema de diseño y logístico, la organización y control.
- Nivel soporte, se encuentra la estandarización logística, profesionales de logística y la tecnología para la gestión.
- Nivel control está el sistema para evaluar el desempeño y la gestión de costos (Carreño & Mesa, 2020).

Figura 11
Value Stream Map



Nota: Tomado de Hernández, J., & Vizán, M. (2013). *Lean manufacturing: concepto, técnicas e implantación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

En la figura presentada a continuación se presentan las herramientas que forman parte de la metodología Lean, como son:

- Herramientas de diagnóstico son el mapa de flujo de valor donde se definen las bases para la construcción de un mapa actual.
- Herramientas operativas se agrupan las prácticas que cuentan con mayor reconocimiento, se empieza con la herramienta 5S que se basa en la utilización de prácticas vinculadas con el orden, disciplina y limpieza antes de la realización de labores. La práctica siguiente es la preparación de las

máquinas que se enfoca en la disminución de los tiempos de alistamiento entre las máquinas y los procesos que forman parte del sistema de producción (Sarria, 2017).

Los requisitos del flujo son: la organización de los puestos de trabajo; organización de las operaciones y el equipamiento de los procesos; la utilización de las operaciones multiprocesos de manera que, un colaborador pueda trasladarse de un proceso a otro sin afectar ni alterar la cadena de suministro; la formación a los colaboradores en las diversas habilidades requeridas para las operaciones multiprocesos; la utilización de equipos que faciliten la flexibilidad necesaria; la sincronización de las operaciones para asegurar el servicio a los clientes correlacionados a sus respectivas necesidades; el establecimiento de flujos de piezas y el cambio de las posiciones de trabajo (Asturias Corporación Universitaria, 2013).

De acuerdo con Asturias Corporación Universitaria (2013) en base al tiempo de operación explica:

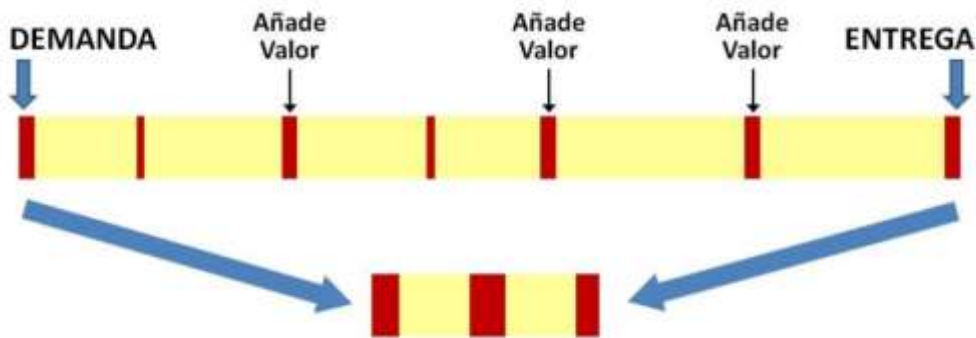
El tiempo de operación o *task time*, que añade valor, es típicamente el 10% del tiempo de proceso (*lead time*). Eso supone que menos del 30% de las operaciones de un proceso añadan un valor que sea apreciado por los clientes. En consecuencia, más del 70% constituyen un desperdicio, lo que da apertura al amplio margen de mejora en los procesos, en lo que a eliminación de despilfarro y aporte de valor al cliente se refiere (p.1).

Tomando en consideración la cita realizada previamente se refleja en la siguiente figura la relación de los tiempos antes y después de aplicar el modelo Lean; lo que da por

resultado, una simplificación de las tareas de cada espacio acortando sus respectivos periodos y haciéndolas más eficientes.

Figura 12

Valor Agregado de las Tareas



Nota: Adaptado y Tomado de Asturias Corporación Universitaria. (2013). *Definición y principios de lean management*. Asturias Corporación Universitaria.

El proceso Lean definido por Hines y Jones (1990) es el siguiente:

Fase 0: Utilizar el paradigma Lean.

Fase 0-1: Construir la visión, realizada por directivos senior.

Fase 0-2: Definir la necesidad.

Fase 0-3: Acoger el pensamiento Lean, realizado por todos los líderes fundamentales.

Fase 0-4: Comprometerse, debe ser realizado por el superior corporativo y el primer ejecutivo.

Fase 0-5: Realizar la adopción del modelo por parte de los directivos.

Fase 1: Consiste en la preparación.

Fase 2: Definir un valor.

Fase 2-1: Especificar la amplitud de la aplicación inicial.

Fase 2-2: Especificar al Cliente.

Fase 2-3: Plantear el valor del servicio o producto para el cliente.

Fase 3: Definir la Cadena de Valor

Fase 3-1: Detallar la cadena de valor actual con sus pasos.

Fase 3-2: Delinear los flujos de la información y productos.

Fase 3-3: Delinear los movimientos realizados por las operaciones en sus tiempos, secuencia y distancias.

Fase 3-4: Recopilar los datos de base como tiempo, costos y calidad.

Fase 4: Diseñar el sistema productivo.

Fase 4-1: Realizar la cadena de valor futura.

Fase 4-2: Definir el tiempo de las tareas.

Fase 4-3: Evaluar las decisiones de compras o de fabricación.

Fase 4-4: Planear una disposición nueva.

Fase 4-5: Vincular a los proveedores.

Fase 4-6: Desarrollar los sistemas de control.

Fase 4-7: Calcular y justificar los costos.

Fase 4-8: Planear el sistema de mantenimiento.

Fase 5: Implementar un nuevo sistema de producción basado en el flujo creado.

Fase 6: Implementar un sistema de pull total.

Fase 7: Trabajar en búsqueda del perfeccionamiento de cada proceso.

Marco Legal

Es importante conocer el marco legal sobre el cuál debe operar una empresa o negocio dentro del Ecuador. Existen varios organismos de control que se encargan de regular los trámites de compraventa y gestión de mercadería, tales como el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, y las diversas Municipalidades de cada ciudad.

Estas leyes, normas y regulaciones de todos estos organismos, se encuentran estipuladas no solamente en la Constitución de la República del Ecuador, si no que también pueden encontrarse en otros documentos como el Reglamento de Comprobantes de Ventas y Retenciones, el Código de Comercio.

Al momento de revisar dichos documentos se evidencian algunos artículos relacionados con la logística de mercadería, parte fundamental de la Gestión de la Cadena de Suministro, como lo establece el Código de Comercio en la subsección I “Entrega de las mercaderías y de los documentos” desde su artículo 305 hasta el 310, los cuales aún se encuentran vigentes. (CODIGO DE COMERCIO, 2019, pp. 47 - 48)

Art. 305.- Si el vendedor no estuviere obligado a entregar las mercaderías en un lugar determinado, su obligación de entrega consistirá: a) Cuando el contrato de compraventa implique el transporte de las mercaderías, deberá ponerlas en poder del primer porteador o transportista para que las traslade al comprador; b) Cuando el contrato verse sobre mercaderías no identificadas que hayan de extraerse de una

masa determinada, o aquellas que deban ser manufacturadas o producidas, en ambos casos en un lugar determinado, deberá ponerlas a disposición del comprador en ese lugar; y c) En los demás casos, deberá poner las mercaderías a disposición del comprador en el lugar donde el vendedor tenga su establecimiento en el momento de la celebración del contrato. (p. 47)

Cada contrato implica una factura y otros documentos legales que son necesarios para llevar a cabo la correcta contabilidad de un negocio o empresa. Para ESVELTS S.A. la manera de distribución más común es vía Courier, creando una ruta de transporte en las diferentes zonas más cercanas a los locales para realizar las entregas del día a día.

Art. 309.- El vendedor deberá entregar las mercaderías: a) Cuando, con arreglo al contrato se haya fijado o pueda determinarse una fecha, en esa fecha; b) Cuando, con arreglo al contrato se haya fijado o pueda determinarse un plazo, en cualquier momento dentro de ese plazo, a menos que resulte que corresponde al comprador elegir la fecha; o, c) En cualquier otro caso, se entenderá que la obligación de entrega es inmediata. (p. 48)

En Ecuador, las entregas suelen realizarse después de confirmado el pago. Sin embargo, en los últimos dos años durante la pandemia, se ha vuelto más común las contra entregas (los consumidores o compradores pagan al momento que reciben la mercadería en sus domicilios o ubicaciones).

Art. 310.- El vendedor, si estuviere obligado a entregar documentos, permisos y/o certificados relacionados con las mercaderías, deberá entregarlos en el momento, en el lugar y en la forma fijados en el contrato. En caso de entrega anticipada de

documentos, el vendedor podrá, hasta el momento fijado para la entrega, subsanar cualquier falta de conformidad de los documentos, si el ejercicio de ese derecho no ocasiona al comprador inconvenientes, ni gastos excesivos. No obstante, el comprador conservará el derecho a exigir la indemnización de los daños y perjuicios conforme a la ley. La omisión del vendedor de proporcionar los documentos o autorizaciones para transportar la mercadería, lo hace responsable de las demoras u otros efectos derivados de la detención, incautación u otras medidas que las autoridades adoptaren. (p. 48)

Esta norma es esencial sobre todo cuando se tratan de productos que tengan sustancias controladas o que sean especialmente regulados por su contenido. La documentación extra es necesaria pues al quedar constancia de los procesos llevados a cabo durante la compraventa de estos productos, mantienen la legalidad del trámite en cuestión.

En cuanto a la Gestión de la Cadena de Suministro, existen varias normas de carácter internacional que deben implementarse durante la gestión de una cadena de suministro. Estas normas son acogidas de manera idéntica por el Instituto Ecuatoriano de Normalización:

NTE INEN-ISO 28000

De acuerdo con el INEN (2014, p. 7) el objetivo de esta norma es especificar los requisitos de gestión de seguridad que busca mantener el adecuado funcionamiento de la cadena de suministro. Las gestiones empresariales, organismos de control, y normativas nacionales deben velar por que su impacto sobre la cadena de suministro apunte a que esta no se rompa.

Al ser una norma internacional, y recogida nacionalmente de manera idéntica, implica no solo a las empresas y negocios multinacionales, sino que también a las microempresas, bien sean de manufactura, servicios, almacenamiento, transporte, producción, o cualquiera que esté involucrada durante cualquier parte del proceso de la cadena de suministro. En otras palabras, es una norma internacional y nacional que aplica a todas las empresas.

Tabla 3

Norma ISO:28000 adoptada por el INEN en el 2014 sobre el SCM

ISO: 28000

-
- A. Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad;
 - B. Asegurar la conformidad con la política de gestión de la seguridad establecida;
 - C. Demostrar dicha conformidad ante otros;
 - D. Buscar certificación/registro de su sistema de gestión de la seguridad por un organismo de certificación de tercera parte, acreditado; o
 - E. Realizar una autodeterminación y autodeclaración de la conformidad con esta norma.
-

Nota: Tomado de la Especificación para Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro del INEN (2014, p.7)

Lo más importante es que establece la necesidad de un sistema de gestión de la seguridad de la cadena de suministro a una escala internacional. Cada empresa tiene la obligación de certificar o registrar su propuesta de gestión de seguridad con los organismos competentes que se encuentren acreditados.

NTE INEN-ISO 28001

Es una especificación de la norma anterior. Aquí se enfoca en la seguridad de la cadena de suministro proporcionada a la mercadería de importación y exportación por parte de

las aduanas, que están obligadas en establecer protocolos y programas de seguridad, calidad, certificación y validación que cumplan con un mínimo establecido en esta norma.

Tabla 4

Norma ISO:28001 adoptada por el INEN en el 2014 sobre el SCM

ISO: 28001

Esta norma presenta requisitos y orientación para organizaciones en cadenas de suministro internacionales, de manera que éstas:

- A. Desarrollen e implementen procesos de seguridad de la cadena de suministro;
- B. Establezcan y documenten un nivel mínimo de seguridad dentro de una(s) cadena(s) de suministro o segmento de ésta;
- C. Ayuden a cumplir los criterios del Operador Económico Autorizado (OEA) establecidos en el Marco de Estándares de la Organización Mundial de Aduanas y cumplir los programas de seguridad de la cadena de suministro nacional.

Los usuarios de esta norma:

- A. Definirán la parte de una cadena de suministro internacional dentro de la cual han establecido seguridad (ver 4.1);
 - B. Realizarán evaluaciones de seguridad sobre esa parte de la cadena de suministro y desarrollarán contramedidas adecuadas;
 - C. Desarrollarán e implementarán un plan de seguridad de la cadena de suministro;
 - D. Entrenarán al personal de seguridad en sus deberes relacionados con la seguridad.
-

Nota: Tomado de la Especificación para Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro del INEN (2014, p. 7)

Se especifica para empresas grandes y multinacionales que hagan exportaciones e importaciones. Además de cumplir con un estándar de seguridad proporcionado por la OEA y los estándares nacionales, deben definir con claridad un plan de seguridad de la

cadena de suministro, realizando evaluaciones de esta, actualizándola o mejorándola de ser necesario, siempre informando y entrenando al personal competente.

Finalmente, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial (2018), estipula lo siguiente:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (2018, p. 2)

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización interculturalidad e inclusión a personas con discapacidad. En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables. (2018, p. 2)

Es de sumo interés leer estos artículos, pues esto nos da una idea general de como pretende operar la organización, regulación y control de las redes viales y los transportes públicos y privados tanto de personas naturales como de personas jurídicas, el interés por mantener

la movilización asequible para todos de una forma equitativa y descentralizada. En base a esto, se puede realizar un contraste con la realidad actual.

Estudio de las condiciones en las que opera la industria o actividad económica

No es novedoso para nadie mencionar el impacto económico global causado por el covid-19. Un evento catastrófico de larga duración de los cuales aún no se terminan de ver los estragos socioeconómicos que va dejando en todo el mundo. Ecuador, ha sido impactado de tal manera que la crisis económica del país deja en la incertidumbre a gran parte de la población.

Es en esta realidad sobre la cual se debe proponer la implementación de ideas novedosas y modernas que permitan redireccionar la economía de todo un país. Sin embargo, en este trabajo se hará un enfoque en la realidad de la cadena de suministro, para posteriormente buscar soluciones que permitan mejorar los procesos internos de un negocio, y que puede servir como un modelo para otros similares.

Para Fornos (2020), el covid-19 presenta un desafío para la gestión de la cadena de suministro desde sus raíces, el 94% de las compañías de la Lista Fortune 1000, han sufrido pérdidas significativas a causa de las interrupciones generadas por el virus, y es que la materia prima es más difícil de obtener, cuando no se puede usar toda la fuerza laboral por las restricciones y la seguridad de los trabajadores.

“Este desafío actual es un ejemplo que nos permite tener una visión más detallada de las operaciones y las cadenas de suministro, y a su vez, de la importancia en el desarrollo de relaciones más colaborativas y resilientes con proveedores críticos” (Fornos, 2020).

Al no haber suficiente materia prima, los proveedores no pueden cumplir con la demanda de todos sus clientes, y se ven forzados a incrementar los precios para poder

sostener sus empresas. Lo ideal sería que las empresas mantengan sus precios competitivos, pero la realidad es que, si no se adapta el modelo operativo, el negocio eventualmente se vuelve insostenible.

Basta con mencionar el ejemplo de los restaurantes. En Guayaquil, varios locales de comida típica como La Canoa, Bruzzone comenta que “Es una situación a la que no le vemos solución mientras no haya vacuna (contra el COVID)” (EL COMERCIO, 2021) lugar que llevaba más de 40 años de servicio y es considerado un icono de la ciudad.

Si se hace un análisis, ellos cerraron sus puertas a raíz de no poder adaptar su modelo operativo a las nuevas necesidades, pues su modelo se basaba en las ventas diarias de comida típica a empresarios, turistas y uno que otro comprador casual con unos ingresos de 5000 dólares diarios. Durante los últimos meses, bajaron a 300. (EL COMERCIO, 2021)

Otros restaurantes, se han logrado sostener pues han cambiado drásticamente su modelo operativo, utilizando los Courier como UberEats, Pedisos Ya y Rappi, han logrado mantener un flujo de ventas de sus productos que les permite mantenerse activos hasta el día de hoy. Pero esta estrategia no es definitiva ni global, y es que cada modelo operativo debe buscar nuevas oportunidades dentro del caos socioeconómico, que se ajuste a la realidad económica de la empresa o negocio.

Para Fornos (2020) las áreas afectadas en la cadena de suministro son:

- La gestión y fidelización de la demanda
- La gestión de proveedores
- El transporte y la logística
- La gestión de contratos
- La gestión de inventarios

- La gestión de la facturación
- Los pagos y el control presupuestario.

A considerar las más impactadas son el control presupuestario, la facturación y pagos, proveedores, y la logística. Pues la inflación económica y una recesión mundial, implica el aumento de los costes al adquirir la materia prima o los productos terminados de los proveedores, el aumento de los precios de transporte y logística nacional e internacional, la disminución de las facturaciones, atrasos o estancos en los pagos y cobros, y un desborde completo del control presupuestario.

Tabla 5

Puntos para considerar para el modelo operativo y la gestión de la cadena de suministro

Gestión de la Cadena de Suministro frente a las interrupciones del Covid-19

- Crear una cadena de suministro global ágil, resiliente y transparente
 - Comprender e implementar la automatización digital y de procesos para mitigar el impacto de la interrupción
 - Desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de la relación con los proveedores
 - Desarrollar iniciativas de mejora de la gestión de riesgos y de la cadena de suministro
 - Replanteamiento de las estrategias de *make or buy* y de *re-shoring*
 - Mayor alineamiento con áreas financieras para el cuidado de la caja a través de la gestión eficiente de inventarios y condiciones de pago
-

Nota. Tomado de COVID-19: Un desafío para las compras y la gestión del riesgo en la cadena de suministro de Gonzalo Fornos (2020)

En la tabla anterior se pueden leer hitos importantes que pueden considerarse al momento de actualizar el modelo operativo y la gestión de la cadena de suministro de una empresa o negocio. El más llamativo es el de hacer uso de las Tecnologías de Información

y Comunicación para digitalizar y automatizar los procesos internos del negocio o empresa. Estos pueden ser la facturación, el control de ingresos y egresos, etc.

También propone la fabricación en casa *o re-shoring*, esto es sobre todo aplicable a servicios o productos digitales como videojuegos, pues las desarrolladoras han logrado continuar su trabajo teniendo a la mayoría de sus empleados en casa.

En Latinoamérica, la realidad económica apunta a la necesidad de favorecer el comercio internacional. Sin embargo, de acuerdo con Herdoíza (2021) “la región, excluyendo a México, está poco preparada en áreas de infraestructura y desarrollo tecnológico para aprovechar efectivamente esta creciente oportunidad –con Ecuador entre los países más desventajados en estas áreas.”

Una economía basada en la exportación de petróleo es demasiado arcaica para ser sostenida a largo plazo. Si el enfoque del gobierno de turno no gira hacia una reforma política, comercial y laboral que busque establecer al país dentro del marco competitivo comercial que atraiga una fuente de ingreso más palpable y posible en estas épocas, a saber, la inversión extranjera, la economía del país se seguirá sumergiendo en actividades ilícitas de no progreso para el territorio ecuatoriano

Figura 13

Tiempo en horas para el procesamiento de documentos de comercio exterior de países Latinoamericanos



Nota. Tomado de Cadena de suministro 4.0: mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina de Calatayud y Katz (2021, p. 121)

Ecuador es el segundo país más lento de Latinoamérica en procesar los documentos de comercio exterior para realizar importaciones (120 horas). En comparación con los países de clase mundial como Países Bajos (1 hora). En este análisis muestral, es evidente que, como país, no estamos preparados en lo absoluto para ser competitivos dentro del mercado internacional.

Justificación de la necesidad de propuesta metodológica

ESVELTS S.A., empresa de *retail* de productos de nutrición deportiva, necesita reestructurar su cadena de suministro para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado en el que se encuentran. El modelo operativo actual comienza a presentar inconvenientes que, a largo plazo, pueden ser factores concluyentes de las actividades económicas del negocio. Dos de estos factores que se han notado son:

1. No se cumple con la demanda de productos en los locales que abastecen – en alguna sobra mercadería, en otra falta.

2. 2. Produce un gasto excesivo en logística que es redundante y pudiera reducirse significativamente si la ruta de transportes se actualiza y moderniza.

La propuesta metodológica que se hace busca modificar la cadena de suministro en base al modelo LEAN con el fin de solucionar esos dos factores que se han previsto. Esto se puede lograr con una descomposición de la cadena de suministro actual, para observar los elementos que se tienen y a partir de eso reestructurar el orden para que el flujo de la cadena sea más ameno. Si se lo logra, los costos de transporte y logística se pueden reducir en un 10 a 20%, lo que también va a agilizar el proceso y los tramites de abastecimiento a los locales.

Un análisis de inventario de los últimos dos años será esencial para identificar los cambios clave en el mercado. Esto permitiría modificar el flujo de suministros y abastecimiento de productos de una manera más dinámica acorde a las necesidades de cada uno de los locales.

Ubicación del Negocio

ESVELTS S.A. es la razón social, la cual se encuentra registrado en el Servicios de Rentas Internas (SRI) y es conocido hacia el mercado consumidor bajo el nombre comercial de ONLY NATURAL. Sus oficinas se encuentran situada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el centro-sur, en el edificio de la empresa familiar CaremilComp S.A., en donde trabaja en conjunto con dos empresas aliadas ubicado en las calles León Febres Cordero y Lorenzo de Garaycoa como se aprecia en el croquis a continuación.

División de Locales

En la actualidad existen 23 puntos de venta esparcidos a nivel nacional, el cual, el último inaugurado fue en la ciudad de Quevedo, específicamente en el C.C. Paseo Shopping Quevedo. A continuación, se detallan los puntos de ventas restantes con su división regional y dirección respectiva.

Debido a la sistematización propia que maneja la empresa, los puntos de ventas se encuentran divididos en diez (10) locales de Zona Costa y doce (12) locales de Zona Sierra; sin embargo, de manera geográfica la distribución de los actuales puntos de ventas se encuentran constituidos por nueve (9) locales de la región litoral y (13) locales de la región andina; esto es debido, que el local ubicado en el C.C. Mall del Rio en la ciudad de Cuenca, se encuentra dentro de la organización de los locales que conforman la Zona Costa, dando como fin el reparto equitativo de la carga laboral a sus correspondientes supervisores de zona . A continuación, se detallará los puntos de ventas tanto en funcionamiento como cerrados, sus divisiones y sus direcciones.

Zona Costa. Distribuida en dos secciones: *Guayaquil y Provincias*, cuenta en la actualidad con diez (10) puntos de ventas en total funcionalidad y cuatros (4) cerrados por diferentes factores.

En Guayaquil los puntos de ventas que se encuentran en operaciones son:

- **Mall del Sol:** Local A1 situado en la Planta Alta del *C.C. Mall del Sol* ubicado en la Av. Juan Tanca Marengo y Av. Joaquín Orrantía.
- **Policentro:** Local 20 a lado de Aromas y Recuerdos en el *C.C. Policentro* en la Av. Del Periodista y Dr. Juan Bautista.
- **Terminal Terrestre:** Local 01, Planta Baja en la Av. De las Américas y Benjamín Rosales.

- **Ceibos:** Local 149-A, ubicado en el *C.C. Riocentro Ceibos 2* ubicado en la Av. Del Bombero.
- **Dorado:** Local 89, Planta Baja del *C.C. El Dorado*, Vía Aurora.

En provincias encontramos también cinco (5) locales operativos que son:

- **Manta:** Ubicado en el *C.C. Mall del Pacífico* en la Av. 4 de noviembre entre la Av. 23 y Calle 20.
- **Babahoyo:** Isla A1 ubicada dentro del Hipermarket del *C.C. Paseo Shopping Babahoyo*.
- **Playas:** Local 18 en el *C.C. Paseo Shopping Playas*, Km 1.5 Vía Posorja.
- **Cuenca:** Isla 70 situada dentro del *C.C. Mall del Río Cuenca*, Av. Felipe II.
- **Quevedo:** Anexo A1 dentro del Hipermarket en el *C.C. Paseo Shopping Quevedo*, Av. Quito y Patria Nueva

Aquellos son los todos los locales en la actualidad de la Zona Costa que se encuentran activos, siendo Quevedo el último aperturado, sin embargo, existieron otros locales de la zona previamente mencionada que tuvieron que cerrar sus puertas debido a diversos factores externos como la ubicación, afluencia de gente, competidores potenciales.

- **Guayaquil:** *C.C. Alhambra*, local # 33, Vía a Samborondón.
- **Libertad:** Barrio Mariscal Sucre Calle 21, diagonal a Dolupa.
- **Portoviejo:** Calla Alajuela Av. Manabí y García Moreno.
- **Cuenca Histórico:** Calle Benigno Malo, Diagonal al Gran Pasaje.

Zona Sierra. Divididas en dos hemisferios: *Sierra Norte* y *Sierra Sur*, cuenta en la actualidad con diez (12) puntos de ventas en total funcionalidad en donde la mayoría se concentra en la capital y uno (1) en tentativa de ser inaugurado, pero se desistió.

En *Sierra Norte*, los puntos de ventas que se encuentran en funcionales son:

- **Quito:** Local 213 situado en la Planta Alta en *C.C. Quicentro Norte* ubicado en la Av. Naciones Unidas y Av. 6 de diciembre.
- **Quito:** Local 201 situado en el *C.C. El Condado Shopping* en la Av. Mariscal Sucre y John F. Kennedy.
- **Quito:** Ubicado en *La Plaza Pomasqui* situado en la Av. Manuel Córdova
- **Quito:** Local 30, ubicado en el 2do Piso del *C.C. Portal Shopping*, Via Interoceánica y González.
- **Santo Domingo:** Isla ubicada del Hipermarket del *C.C. Paseo Shopping Santo Domingo*, Av. Quito Delicia Abraham Calderón
- **Riobamba:** Isla 2, Planta Baja del *C.C. Paseo Shopping Riobamba*, Av. Antonio J. Sucre.

En *Sierra Sur* los puntos de ventas que se encuentran en funcionales son:

- **Quito:** *C.C. Quicentro Sur* Planta Alta frente a Supercines ubicado en la Av. Quitumbe y Av. Rafael Morán Valverde.
- **Quito:** Local A35 situado en el *C.C. Iñaquito* en la Av. Amazonas y Naciones Unidas.
- **Quito:** *C.C. El Recreo Plaza* frente a Movistar situado en la Av. Pedro Via Maldonado la Magdalena y Calvas

- **Quito:** situado dentro del *Hipermarket de los Chillos*, Av. General Rumiñahui y Barrio San Rafael.
- **Quito:** Local 7, 2do Piso del *C.C. Ventura Mall*, Via Interoceánica y González Suárez
- **Latacunga:** *C.C. Malteria Plaza*, Av. Eloy Alfaro entre Gatazo y Av. Marco Aurelio.

Existió la tentativa de inaugurar un local en la ciudad de *Ambato*, sin embargo, no se concretaron los acuerdos y la obra no comenzó, es por ello, que no se tiene el registro de la dirección física en donde pudo haber estado situado el local.

Capítulo II

Metodología de la Investigación

El presente estudio sigue la línea de la investigación cualitativa - exploratoria, debido que, se utilizará diferentes herramientas para el análisis con el cual se determinará el porqué de la falta de mercadería para en los puntos de venta de la empresa mencionada anteriormente. El método a utilizarse es el método *Lean Management*, que descritos en párrafos anteriores se utilizar para la eliminación de operaciones y efectivizar la cadena de suministro. Las herramientas para utilizar en dicha investigación son las siguientes:

- Técnica de Observación
- Técnica de Encuestas
- Técnica de Entrevistas

El campo de estudio para la recolección de datos para dicho proyecto son los puntos de venta y el área administrativa de la empresa **ESVELTS S.A**, en donde se espera conseguir un diagnóstico del desempeño actual que realizan los trabajadores involucrados en la cadena de suministro.

Población

“Conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (Carrillo, 2015). Para el presente desarrollo de dicho proyecto se llevará como población a los trabajadores de los diferentes puntos de venta y el personal del departamento de compras que se detallarán a continuación.

Tabla 6

Población

<i>Área</i>	<i>Número de Trabajadores</i>
Compras	2
Ventas	47
Gerencia	1

Nota: Involucrados a investigación de la empresa Esvelts S.A.

Muestra

Basado en el acceso que se posee de la población y las partes pertinentes que la conforman, el estudio va destinado a la totalidad de esta, es por ello que no se extrajo una muestra en sí, ni tampoco se tuvo que emplear técnicas de muestreo. Esto se basó en la definición de Fernández, et al (2014) como se citó en Ordóñez, (2019) en donde establece que si la población por el número de unidades que lo integran resulta accesible en su totalidad no es necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar a toda la población.

Técnica de Observación

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación (Fabri, 1998). La técnica de observación es un procedimiento en el cual su función principal es poder recoger información de manera inmediata de los hechos en donde las personas desarrollan sus actividades cotidianas. Esta

técnica se la empleará para tener una visión directa entre el campo de estudio de los puntos de ventas de la ciudad de Guayaquil, con el cual se espera recolectar información cualitativa por medio de fichas de observación para el desarrollo del presente trabajo (Véase Anexo B). Así mismo, se llevará una visión de manera presencial sobre el stock disponible y por llegar, en los puntos de venta de los siguientes centros comerciales:

- Mall del Sol
- Riocentro Ceibos
- Riocentro el Dorado

Técnica de Encuestas

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos (Heriberto, 1998). Como podemos ver, las encuestas son muy utilizadas en el entorno investigativo para la recolección de datos de un grupo de personas, con el cual se pretende describir o analizar una serie de características. Es por esto, otra técnica importante en el enfoque cualitativo es el desarrollo de las encuestas, la cual será realizada para los trabajadores en los puntos de venta con el fin de evaluar el conocimiento que llevan sobre el stock de los productos y del transporte de los mismos hacia su punto de venta, es decir, el transcurso que lleva los productos para poder ser entregados en cada punto de venta.

La encuesta mixta estará conformada de una serie de 13 preguntas las cuales contarán con una variedad de alternativas dependiendo de la pregunta a realizar. Estas preguntas están conformadas por preguntas cerradas y preguntas acorde a la escala de Likert para conocer de manera imparcial el punto de vista de los colaboradores de las diferentes sedes de la empresa. Cabe recalcar que se tendrá la facilidad de poder realizar

el análisis correcto de las respuestas recogidas con el fin de crear una lluvia de ideas las cuales serán de suma importancia *para la toma de decisión con el objetivo de mejorar la cadena de abastecimiento* (Véase Anexo A).

Técnica de Entrevistas

La entrevista es el medio más comúnmente utilizado por las disciplinas humanas y de la salud para obtener información; varía mucho de disciplina en disciplina. Desde las entrevistas usadas en el periodismo hasta las que utilizan los médicos para el diagnóstico (Morga, 2012). Como se ha dicho, la técnica de entrevista es la herramienta más utilizada para poder conseguir los datos necesarios para el objeto de estudio, tiene como fin poder adquirir información confiable y válida para *determinar las decisiones o estrategias óptimas*.

Una correcta entrevista debe estar formada de 4 elementos primordiales para poder llevarla a cabo, estos son:

- Entrevistador
- Entrevistado
- Mensaje
- Canal

Para el presente trabajo estará clasificado de la siguiente manera:

- Entrevistador: Personas que elaboran el trabajo
- Entrevistados:
 - Lcda. Piedad Montalván, Gerente General
 - Ing. José Álvarez, Jefe Nacional de Ventas
 - María Elena Ubilla Coordinadora de Compras/Logística

- Mensaje: Recolección de datos para el desarrollo de la propuesta de mejora para la cadena de abastecimiento
- Canal: Cara a cara

Por lo indicado en los párrafos anteriores, la entrevista será realizada al personal del departamento de ventas y del departamento de compras, los cuales están dentro del proceso de la cadena de abastecimiento con el objetivo de conocer la situación actual del desarrollo de esta. La herramienta indicada estará formada de preguntas abiertas, con la finalidad de establecer los diferentes aspectos que consideran dentro del proceso al que se orienta a la Propuesta del Plan de Mejora, y las aportaciones que puede brindar el colaborador entrevistado, así mismo, obtener información exacta y precisa que fortalecerán el desarrollo del presente trabajo.

Operacionalización de las variables

Tabla 7

Operacionalización de las Variable Gestión de Inventario

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Gestión de Inventarios	Es el adecuado manejo de las existencias que una entidad tiene, con el fin de reducir costos y riesgos al momento de adquirir, almacenar y distribuir las mismas. Una adecuada gestión de existencias permitirá saber cuánto y cuando se ha de tener de existencias en el almacén y permitirá dar el adecuado manejo a cada una de las existencias que se ha de tener	Gestión de Compras	Identificación de bienes Identificación de proveedores Volumen óptimo de pedidos Costes de compras
		Gestión de almacén	Demandas Plazo de entregas Stocks de seguridad Costes de almacenamiento

Nota: Gómez (2013) y Escudero (2014) tomado de Ordóñez (2019)

Resultados

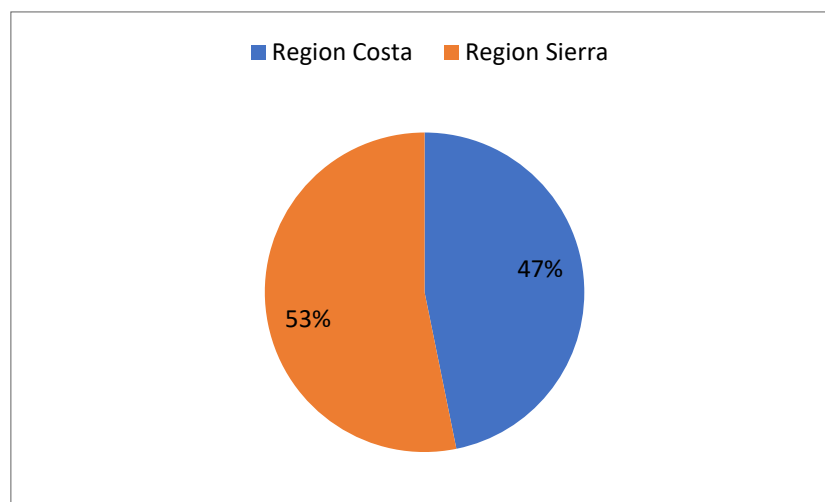
Resultados de las Encuestas

Pregunta 1

La mayor parte de las encuestas se realizaron en la región Sierra donde se encuentran la mayoría de los puntos de venta (Fig. 16)

Figura 16

Diagrama de la pregunta ¿A qué región pertenece su Punto de Venta (PDV)?



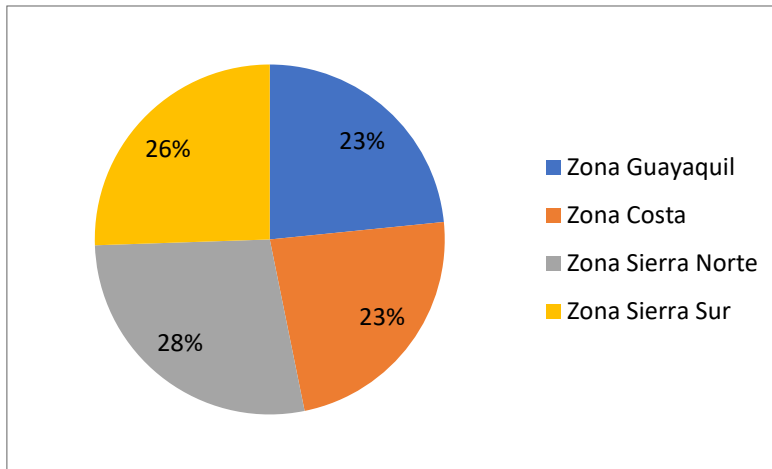
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 2

Como se observó en la pregunta anterior, los encuestados pertenecen a la zona Sierra Norte y a la zona Sierra Sur (Fig. 17).

Figura 17

Diagrama de la pregunta ¿Qué zona es su Punto de Venta (PDV)?



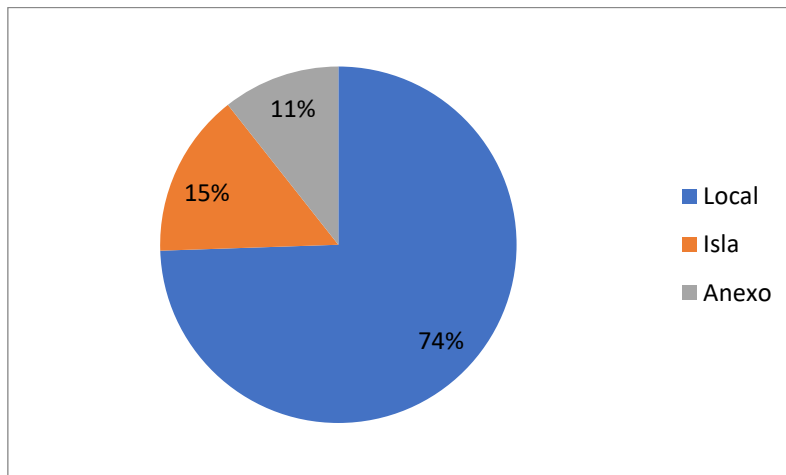
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 3

El 74% de estos encuestados se encuentran en locales comerciales donde ofertan los suplementos deportivos (Fig. 18).

Figura 18

¿Su Punto de Venta (PDV) se considera?



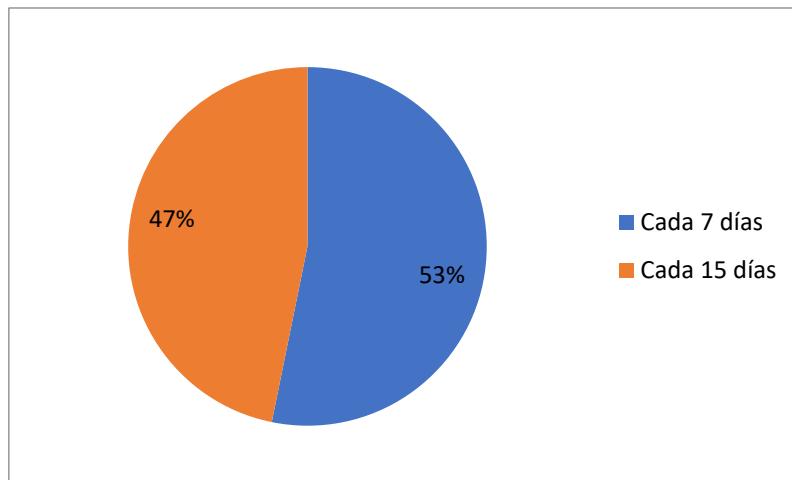
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 4

La elaboración de los pedidos se realiza frecuentemente cada 15 días (Fig. 19).

Figura 19

Diagrama de Frecuencia de elaboración de pedidos de Suplementos Deportivos



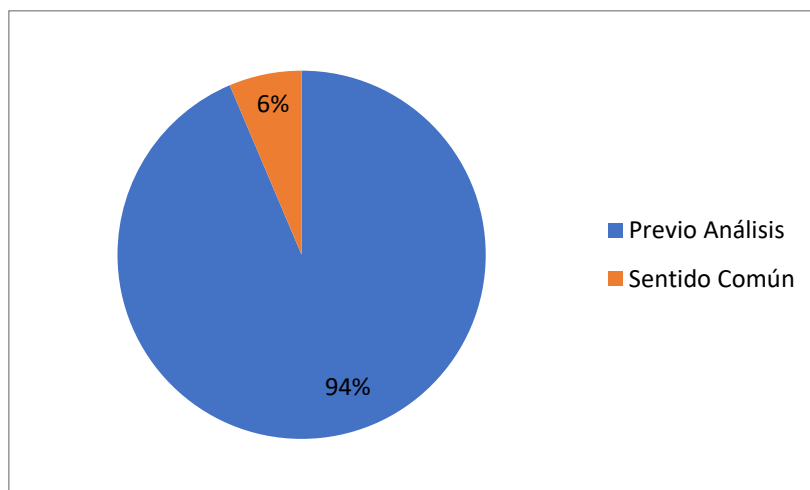
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 5

Estos pedidos que realizan se llevan a cabo por medio de un análisis previo, pero es necesario considerar que un 6% lo realizan por medio de sentido común (Fig. 20).

Figura 20

Diagrama de los pedidos están de acorde a:



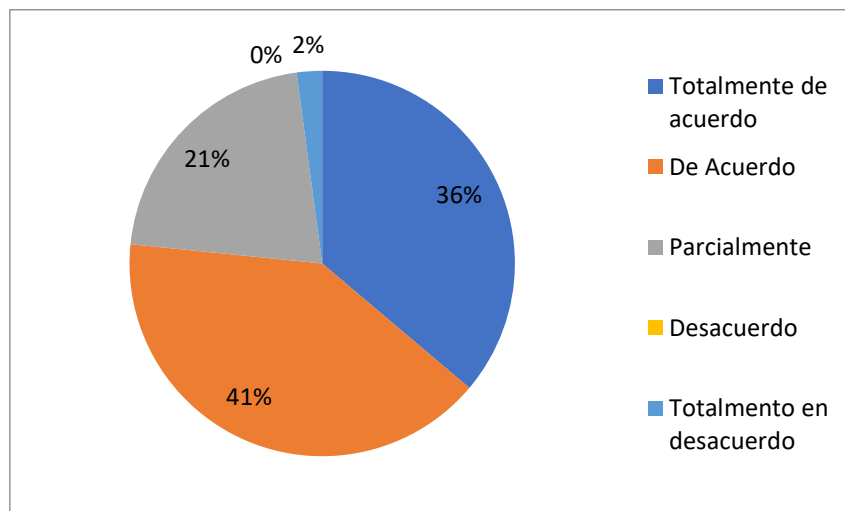
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 6

Los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo con la influencia de los supervisores en la realización de pedidos y un porcentaje muy cercano indican que están totalmente de acuerdo con esta afirmación (Fig. 21).

Figura 21

Diagrama de las opiniones de los Supervisores influyen en sus pedidos



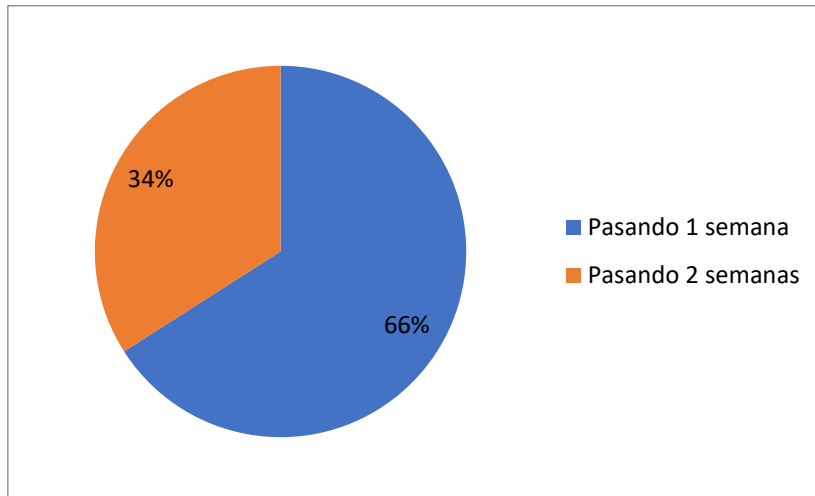
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 7

Los pedidos solicitados de suplementos deportivos deben realizarse al menos cada semana, para de esa manera suplir la demanda de mercado (Fig. 22).

Figura 22

Diagrama de Cuál sería la frecuencia que deben ser solicitados los pedidos de Suplementos Deportivos



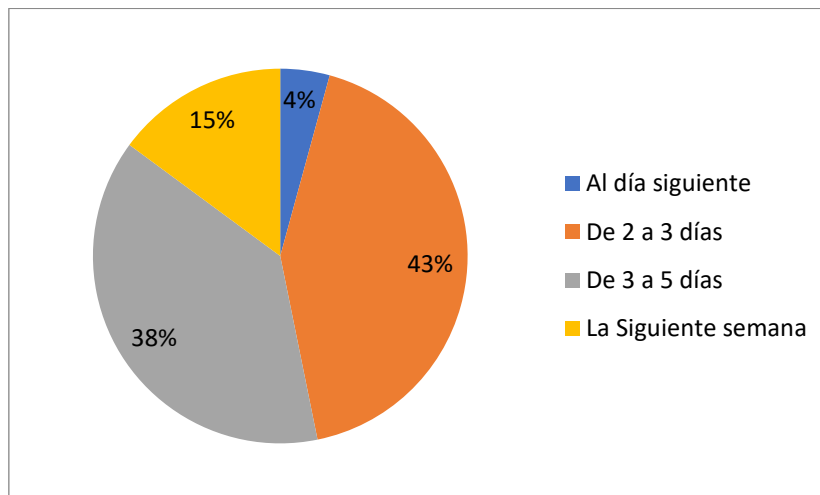
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 8

En su mayoría, el tiempo promedio de llegada de los pedidos es de 2 a 3 días; seguidos por un porcentaje del 38 quienes indican que el promedio de llegada de los pedidos es de 3 a 5 días (Fig. 23).

Figura 23

Diagrama de Tiempo promedio de llegada del pedido de Suplemento Deportivo Solicitado



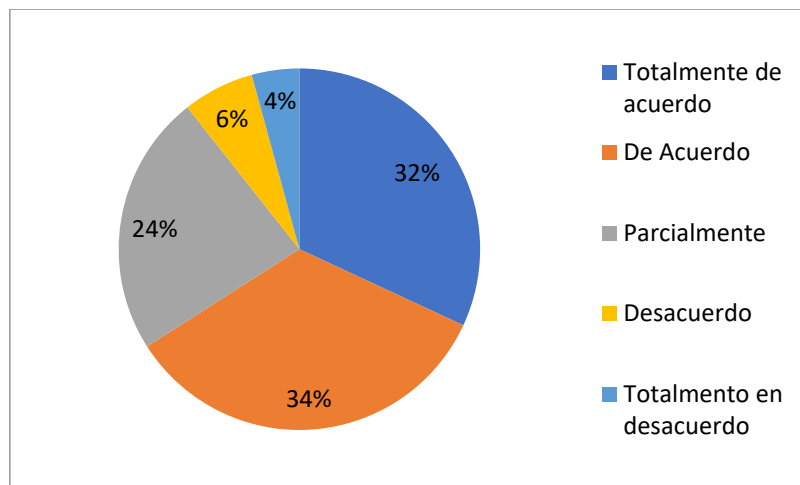
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 9

De acuerdo con el 34%, los servicios de Courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados, seguido por un 32% que solamente están de acuerdo con esta afirmación (Fig. 24).

Figura 24

Diagrama de los servicios de courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados



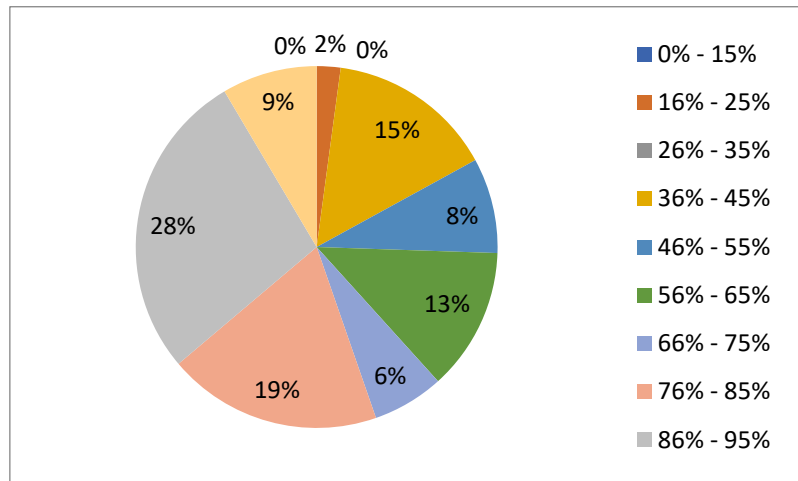
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 10

El porcentaje entre el nivel de despacho y el nivel de pedido es en promedio 28% (Fig. 25).

Figura 25

Porcentaje de Nivel de Despacho vs Nivel de Pedido



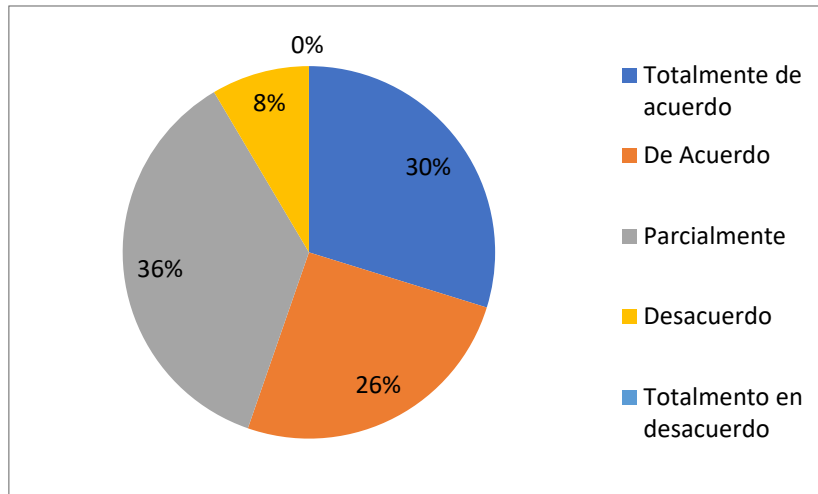
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 11

El 36% de los encuestados consideran que las demoras en el arribo de los pedidos perjudican el nivel de sus ventas, seguido por un 30% que se encuentran totalmente en desacuerdo (Fig. 26).

Figura 26

Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos



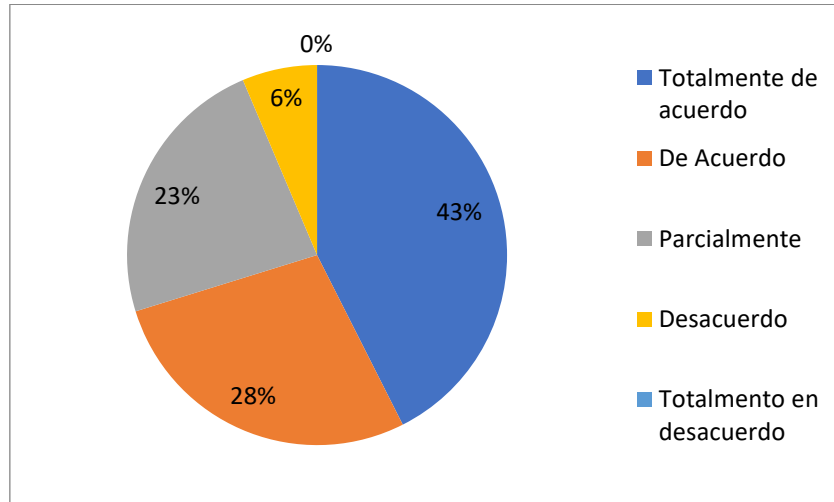
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 12

El 43% de los colaboradores encuestados están totalmente en desacuerdo que las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente (Fig. 27).

Figura 27

Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente



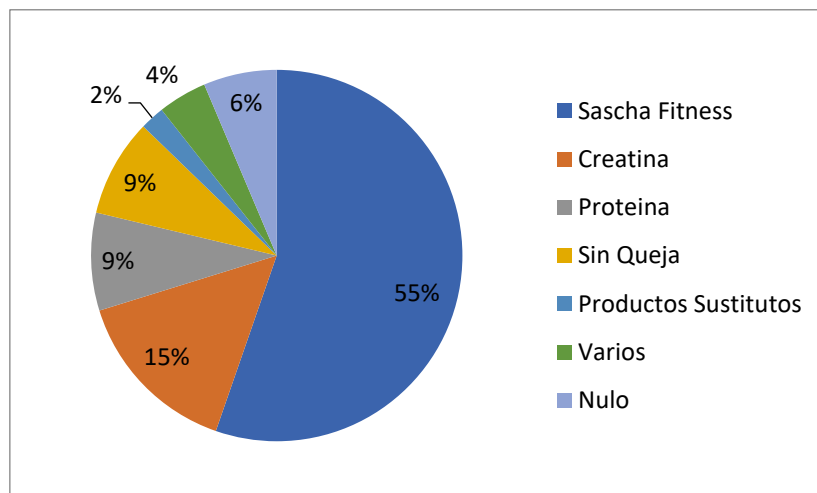
Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Pregunta 13

La mayor parte de los productos que han sufrido un impacto por estas demoras, son los productos sustitutos seguidos por la creatina y la proteína (Fig. 28).

Figura 28

Diagrama de Producto de Mayor Afectación



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Resultados de la Observación

Como se menciona en los anteriores párrafos sobre la técnica de observación y detallando los lugares en donde se la aplicará, se lleva a cabo dicha técnica partiendo de una plantilla diseñada para cumplir y abarcar los puntos de la propuesta. Cabe recalcar que los locales fueron seleccionados debido a su alta rotación en la línea de suplementación deportiva y, a su vez en el entorno donde se encuentran. Dando como resultado puntos de vista y conclusiones diversas que serán detalladas a continuación.

Mall del Sol. El Local que se ubica en el C.C. Mall del Sol, fue uno de los primordiales en la lista, por motivos que es uno de los locales ubicados en la ciudad de Guayaquil que genera mayores ingresos y posee una mayor afluencia de gente por el lugar estratégico en donde se encuentra ubicado, por la zona del patio de comidas; Además, de ser uno de los más vistoso y el que se utiliza para los materiales de marketing. Si bien es cierto a simple vista todo parece estar en orden, en base a la ficha de observación se pudo levantar información con referencia la cadena de suministros.

Los locales grandes, como este caso, poseen una bodega interna en donde pueden almacenar productos y/o también sus pertenencias personales, sin embargo, al poder observar dicha bodega, se encontró con cajas llena de mercadería que no pueden ser colocadas en las perchas respectivas por falta de espacio, lo que daría como consecuencia que la mercadería llegue a dañarse y ocasionar pérdidas monetarias tanto al personal, como a la empresa.

Por otro lado, al estar ubicado en un centro comercial está sujeto a las políticas internas estrictas, claro está que no relación a todos los locales, sino con el mencionando en partículas ya que no permite otorgar descuentos especiales o un sector de clientes; sin

embargo, el tema se encuentra en negociación para el pro de la empresa (Véase Anexo D).

Figura 29

Local de Mall del Sol



Nota: Local ubicado en el C.C. Mall del Sol. Tomado por Ignacio Zambrano, asesor de ventas del local.

Riocentro El Dorado. Ubicado en el Centro Comercial “El Dorado”, al principio siendo un local en donde las ventas eran mínimas por la afluencia de gente y sobre todo el lugar donde se encuentra ubicado el local, si bien es cierto está cercano a una puerta de entrada/salida del centro comercial, es localizado en la parte de atrás lo que dificulta que los clientes poco frecuentes encuentren el local.

En el momento en el que le había llegado la mercadería de un proveedor, dio una repasa rápida al pedido, aceptando inmediatamente en el sistema sin realizar un respectivo cuadre y dificultando a la parte comercial de que ocurriese cualquier novedad.

Uno de las características que resalta dicho local del resto en su misma zona, es que el centro comercial posee un gimnasio dentro de las instalaciones lo que resulta en una oportunidad para la empresa, ya que al comercializar productos de suplementación deportiva, pueda darse el caso de una mayor captación de los clientes, lo que ha llevado al alza en las ventas del local Véase Anexo E).

Figura 30

Local del Dorado



Nota: Local ubicado en el C.C. El Dorado. Tomado por Ariana Quijije, asesora de ventas del local.

Riocentro Ceibos. Concluyendo las técnica de observación con el local con menos años en funcionamiento de la zona de la ciudad de Guayaquil, ubicado en el nuevo anexo del Centro Comercial Riocentro Ceibos. Un local donde la alfluencia de gente es poca o nula, por la ubicación del mismo, en donde la mayoría de los cortes de los meses que se realizan por controles daban en contra, pero sin embargo con el paso ha ido acatando mayor clientela y diversidad.

Es un claro ejemplo en donde un cambio de personal, puede ayudar positivamente al local, por consiguiente sus ventas se han elevado, no en grande porcentajes pero si de

manera lineal conforme va pasando el tiempo. Al ser un local en donde no poseen una bodega, piden lo necesario para suplirse y poseer variedad en sus productos. El nicho de mercado con respecto a los precios no son afectados así mismo con es el local del Dorado, por el hecho que la clase social que con mayor frecuencia visita dichos centros comerciales son media alta a alta Véase Anexo C).

Figura 31

Local Riocentro Ceibos



Nota: Local ubicado en el C.C. Riocentro Ceibos. Tomado por Manuel Caiza, asesor de ventas del local.

Bodega Central. Como se explica en párrafos anteriores la matriz de la empresa, específicamente, el departamento de compras, se improvisó una bodega para guardar la mercadería de suplementación deportiva; esto se debe, para el aprovisionamiento de mercadería que pasado un tiempo el proveedor pueda poseer una carencia, pero la empresa puede suplir a la demanda en los locales sin afectar sus flujos de ventas.

El problema radica en realizar una bodega en un espacio en donde no era adecuado y en donde predominaba la parte administrativa que la operativa lo que complicaba la

ubicación de la mercadería y los pallets en donde iba a estar colocada. A continuación, se muestra como la bodega está organizada Véase también Anexo F).

Figura 32

Bodega Central ubicada en la Matriz



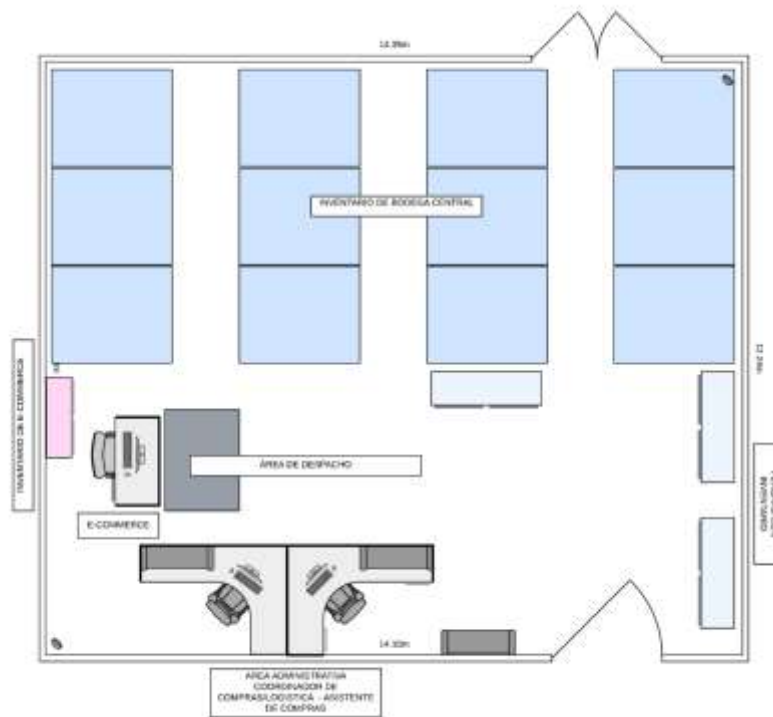
Nota: Organización de la Bodega Central en donde se encuentra la gran parte de suplementación deportiva, compartiendo espacio con la parte administrativa. Foto Propia

Como se puede apreciar el espacio no es el adecuado para poner solventar tanto la parte administrativa como la operativa en un solo lugar, incluso se dificulta mucho más en días de despacho de mercadería en donde hay que organizar lo que se envía fuera en los pasillos por la falta de espacio.

En la siguiente figura 33 se aprecia la adecuación de la bodega visto de un punto de vista de arriba con sus leyendas respectivas y en donde, se puede denotar la falta de espacio para los procesos logísticos realizados en dicha etapa de la cadena de suministro.

Figura 33

Bodega Central Plano 2D



Nota: Plano en 2D de la bodega central ubicada en la matriz de la empresa. Elaboración Propia

Resultados de las entrevistas

Las preguntas planteadas para las entrevistas al directivo de la empresa fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son los desperdicios existentes en el proceso de compra? ¿en qué parte del proceso?
- ¿Cuánto tiempo dura el proceso de compra de los productos?
- ¿Cuánto tiempo dura el proceso de almacenamiento de productos?
- ¿Cuánto tiempo dura el proceso de distribución de los productos?
- ¿De qué manera seleccionan a los proveedores?

- ¿Los colaboradores del departamento de compras reciben capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Existe un sistema conjunto entre la empresa y los proveedores?

De estas preguntas se obtuvieron las siguientes respuestas por parte de la coordinadora de compras, jefe de ventas y gerente general.

Coordinadora de Compras. Los desperdicios de compras suceden cuando hay amotinamiento de pedidos hechos por parte del jefe de ventas o la misma gerencia, lo que conlleva a diferentes órdenes de compras y se alarga un poco más el proceso y el despacho de este lo que conlleva que a última hora se agilice el proceso haciendo mayor carga laboral al departamento.

Con los filtros y aprobaciones de los procesos de compras se demora de 3-4 horas en lo que es referente a la suplementación deportiva ya que se necesita la aprobación de la gerencia y el jefe de ventas solo es para que exista la comunicación pertinente.

El proceso de almacenamiento se lo realiza en 1 día desde que llega la mercadería a la matriz, pero se demora aproximadamente una semana en que todo quien bien ordenado y estructurado porque ponemos como primordial los despachos para los locales.

La distribución del producto está dividida en dos partes que primero se va la costa y luego la sierra todo el proceso dura toda una semana, ya que solo hay dos personas que despachan la mercadería y más el transporte que al menos cumple con entregarla al día siguiente que se envía.

Los proveedores son seleccionados netamente con el jefe nacional y gerencia, por medio de charlas y acuerdo, los proveedores tienen contacto con nosotros cuando ya se

va a realizar un pedido o hay que gestionar un pedido previamente realizado por los involucrados anteriores.

Las capacitaciones que recibimos son de los productos como si fuéramos asesores de ventas más no de un correcto uso de la bodega y el despacho pertinente.

Si, con la mercadería que es de Guayaquil no gastamos en transporte por motivos que se envía junto con el otro proveedor que se encuentra en el edificio (línea herbaria) y si es algo que no poseemos el proveedor si es en Guayaquil realiza los envíos, pero en provincias nos manda a matriz para que de aquí salga para el local.

Jefe de ventas. Se podría que los desperdicios son la falta de comunicación entre nosotros porque yo puedo negociar con los proveedores, pero si no aviso o ello no me avisan que están realizando compras o no se puede, se altera la Cadena de suministros y los precios

El proceso de compra cuando ya son proveedores existentes es en el mismo día y al siguiente día se entrega la mercadería si es externo a la empresa. Si son nuevos proveedores existen varias charlas u reuniones en conjunto con gerencia para ver los beneficios que me ofrecen como el margen que se ajuste a la política de la empresa, promociones, activaciones para que rote y que sea una demanda moderada al Mercado meta que estamos nosotros.

Una vez realizado eso se procede a comprar q consignaciones durante 3 meses a ver si el producto posee salida, básicamente como un plan piloto. La distribución dura aproximadamente una semana por parte del mismo equipo de compras.

No, no reciben capacitaciones en sí que les ayuden con el departamento, pero ya se está haciendo la gestión junto con recursos humanos para que haya.

Lo bueno es que entre empresas del mismo edificio nos ayudamos y reducimos coste y con la ayuda del asistente de compras que se encargar de la gestión de los exteriores y los envíos pertinentes.

Gerente general. En mi conocimiento siento que los desperdicios suceden cuando no hay comunicación entre departamentos y se demora el proceso de compras porque no se ponen de acuerdo ni establecen rápido la división para los locales y los precios estipulados, si es un nuevo producto.

El proceso de compra no dura mucho siempre he visto que el área comercial agiliza y trata de enviar todo lo posible en menor tiempo siempre cogiendo de referencia los locales de Guayaquil.

Los proveedores los buscos o me buscan a mí y por medio de negociaciones y filtros del jefe de ventas se aprueba para que ese proveedor trabajo en conjunto con nosotros.

No hay como tal una capacitación que vaya encaminada al departamento en sí, solo los nuevos productos y como asesoras al cliente final.

Efectos contables

En el siguiente reporte de compras realizadas durante el año 2019 y el 2020, se puede observar un incremento promedio de al menos mil por ciento; mientras durante los años 2020 al 2021 el aumento fue de aproximadamente el 100%. Es decir, a pesar de las afectaciones en el flujo de procesos debido a las demoras por parte de los proveedores; las compras durante estos periodos de estudio han incrementado significativamente.

Figura 34

Reporte de compras desde el año 2019 - 2020

Febrero	1	4,44	30,36	7	58,19	85,15	8	53,75	54,79	1210,59
Marzo	2	12,58	42,94	0	0,00	85,15	-2	-12,58	42,21	-100,00
Abril	6	27,82	70,76	0	0,00	85,15	-6	-27,82	14,39	-100,00
Mayo	1	4,14	74,90	1	4,10	89,25	0	-0,04	14,35	-0,97
Junio	0	0,00	74,90	10	139,71	228,96	10	139,71	154,06	0,00
Julio	0	0,00	74,90	8	605,80	834,76	8	605,80	759,86	0,00
Agosto	6	32,86	107,76	38	2.037,61	2.872,37	32	2.004,75	2.764,61	8100,88
Septiembre	4	84,80	192,56	173	1.527,82	4.400,19	169	1.443,02	4.207,63	1701,67
Octubre	8	33,19	225,75	16	1.377,59	5.777,78	8	1.344,40	5.552,03	4050,02
Noviembre	2	14,06	239,81	35	3.261,88	9.039,66	33	3.247,82	8.799,85	2309,72
Diciembre	4	68,34	308,15	33	1.417,17	10.456,83	29	1.348,83	10.148,68	1973,71
Total	41	308,15	0	324	10.456,83	0	283	10.148,68		

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Figura 35

Reporte de compras desde el año 2020 al 2021

Meses	2020			2021			Diferencia			
	Uds.	Importe	Acumulado	Uds.	Importe	Acumulado	Uds.	Importe	Acumulado	%
Enero	3	26,96	26,96	43	551,21	551,21	40	524,25	524,25	1944,55
Febrero	7	58,19	85,15	27	992,11	1.543,32	20	933,92	1.458,17	1804,95
Marzo	0	0,00	85,15	45	2.676,83	4.220,15	45	2.676,83	4.135,00	0,00
Abril	0	0,00	85,15	34	1.339,37	5.559,52	34	1.339,37	5.474,37	0,00
Mayo	1	4,10	89,25	46	2.546,61	8.106,13	45	2.542,51	8.016,88	62012,44
Junio	10	139,71	228,96	169	1.338,16	9.444,29	159	1.198,45	9.215,33	857,81
Julio	8	605,80	834,76	91	1.396,45	10.840,74	83	790,65	10.005,98	130,51
Agosto	38	2.037,61	2.872,37	88	2.077,32	12.918,06	50	39,71	10.045,69	1,95
Septiembre	173	1.527,82	4.400,19	37	2.019,93	14.937,99	-136	492,11	10.537,80	32,21
Octubre	16	1.377,59	5.777,78	30	2.065,63	17.003,62	14	688,04	11.225,84	49,95
Noviembre	35	3.261,88	9.039,66	60	2.692,92	19.696,54	25	-568,96	10.656,88	-17,44
Diciembre	33	1.417,17	10.456,83	28	3.300,51	22.997,05	-5	1.883,34	12.540,22	132,89
Total	324	10.456,83	0	698	22.997,05	0	374	12.540,22		

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Capítulo III Propuesta metodológica para la aplicación de la norma

Después de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa e identificar los problemas que han afectado su rendimiento,

Empresa

ESVELTS S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de productos naturales, también conocidos como medicina natural y suplementos deportivos. Una empresa que ha sufrido drásticos cambios desde la razón social que antes poseía como con la administración, la cual poseía políticas de compra y venta opuestas a las que se está rigen en la actualidad. Cambios significativos como los previamente mencionados pueden alterar ya sea de manera positiva como negativa procesos internos de la empresa incluyendo la cadena de abastecimiento.

Misión

Cuidar la salud de la comunidad, ofreciendo productos naturales, suplementos de nutrición deportiva, vitaminas, minerales, medicina herbaria y servicios de excelencia que generen la mejor experiencia a nuestros clientes (Esvelts S.A, 2021).

Visión

La visión de la empresa es la siguiente (Esvelts S.A, 2021):

Ser la cadena de locales de venta al por menor de productos naturales, suplementos de nutrición deportiva, vitaminas, minerales y medicina herbaria, con el mayor número de agencias a nivel nacional, ofreciendo la mejor experiencia de compra con el mayor posicionamiento en el mercado (p.1).

Identificación y selección del problema

Para analizar la problemática de esta investigación se tomó en consideración un 47% de los puntos de venta de la región Costa y un 53% de los puntos de venta en la

región Sierra, 53% de ellos elaboran los pedidos cada 25 días y se realizan acorde a un análisis previo en las ventas. Sin embargo, los resultados de este análisis se ven impactados por, a pesar de que los tiempos de arribo del pedido deben ser de 2 a 3 días, las demoras en las empresas de courriers.

Tabla 8

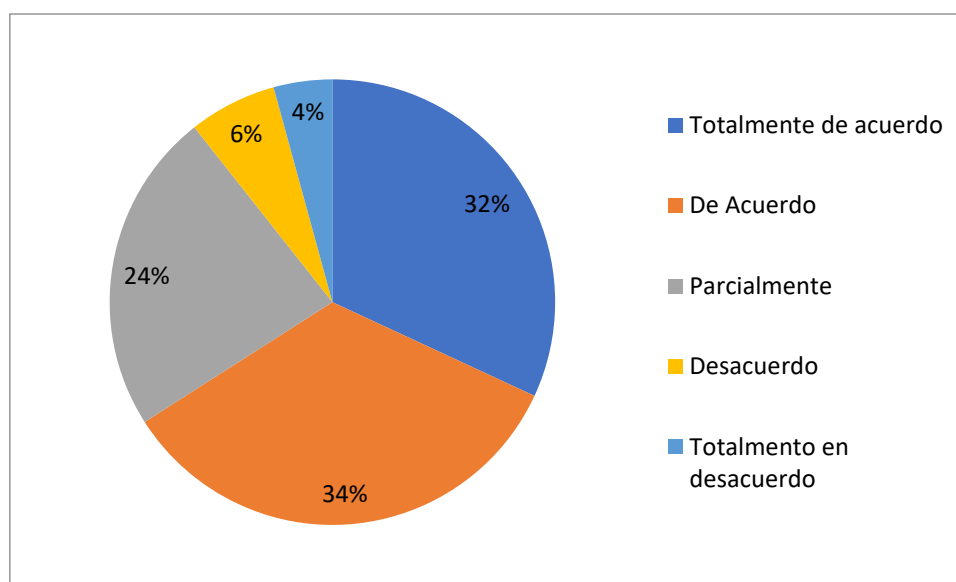
Los servicios de Courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados

Los servicios de courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados		%
Totalmente de acuerdo	15	32%
De Acuerdo	16	34%
Parcialmente	11	23%
Desacuerdo	3	6%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	47	100%

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Figura 36

Los servicios de courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Por otro lado, esta demora en el arribo de los pedidos afecta parcialmente la venta de los productos; ya que los clientes se sienten insatisfechos y desisten de las compras debido a la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente.

Tabla 9

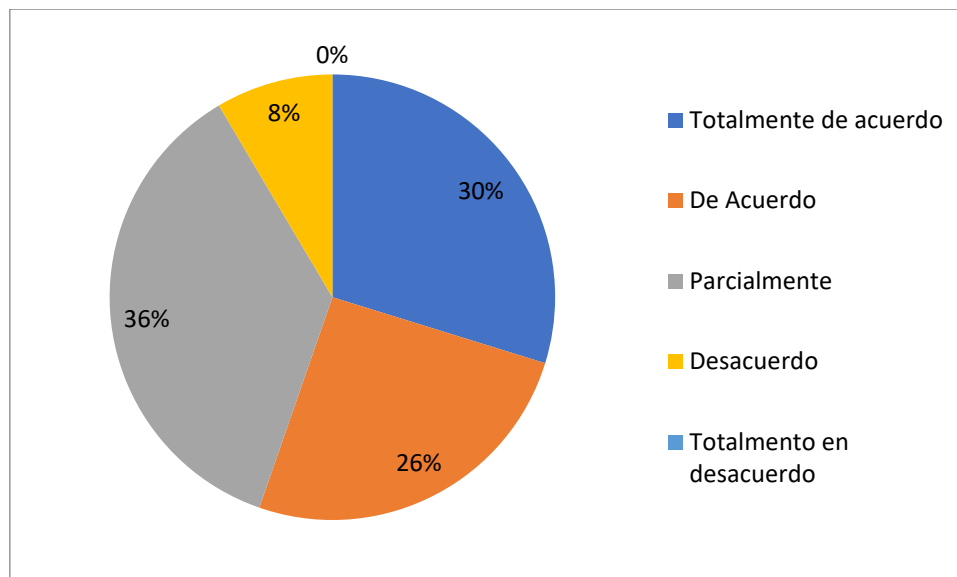
Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos

Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos		%
Totalmente de acuerdo	14	30%
De Acuerdo	12	26%
Parcialmente	17	36%
Desacuerdo	4	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	47	100%

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Figura 37

Perjudica el nivel de sus ventas la demora del arribo de sus pedidos



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Tabla 10

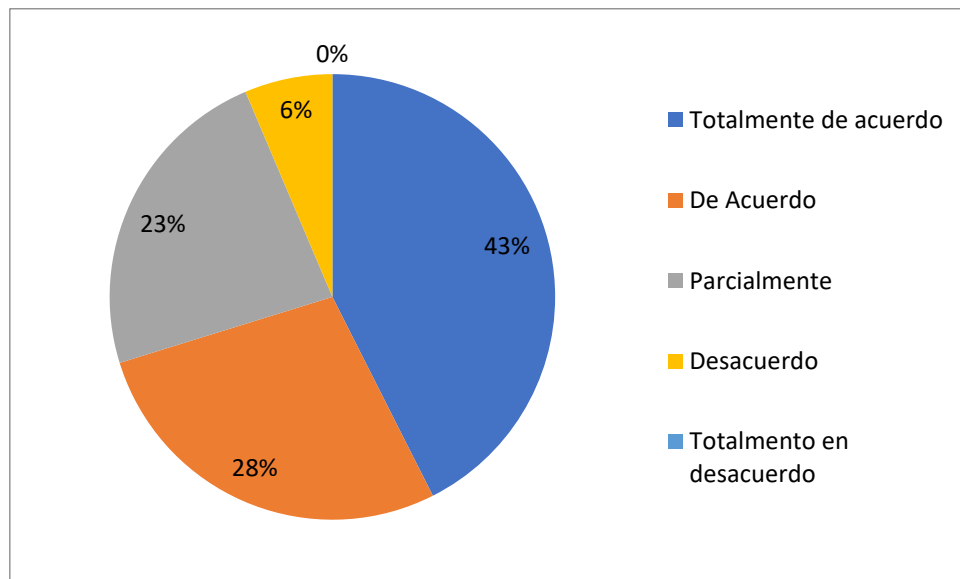
Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente

Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente		%
Totalmente de acuerdo	20	43%
De Acuerdo	13	28%
Parcialmente	11	23%
Desacuerdo	3	6%
Totalmento en desacuerdo	0	0%
	47	100%

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Figura 38

Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

A continuación, se presentarán las soluciones presentadas que se utilizarán en la cadena de suministros en base al diagnóstico actual de la empresa.

Diseño de plan de mejora

El objetivo de este plan de mejora consiste en presentar una guía para potenciar la cadena de suministros en la línea de suplementación deportiva de la empresa ESVELTS S.A., para solventar la demanda de los puntos de ventas. Presentar el plan de mejora necesita de la intervención, contribución y participación de los colaboradores de la empresa, para conocer sus necesidades y desarrollar el plan en base a las mismas.

Los productos que serán objeto de análisis para la aplicación del método Lean Management son los siguientes:

- Sascha Fitness
- Creatina
- Proteína
- Productos Sustitutos

Por ello, se debe escoger las actividades óptimas para mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros y así cumplir con la meta planteada. En la siguiente tabla se presentarán el problema y la propuesta escogida para cada uno de ellos:

Tabla 11*Propuesta*

Causa	Propuesta
Insuficiente stock del proveedor	Mantener un stock de seguridad
Bajos niveles de importación	Evaluación de la situación actual del mercado
Falta de stock de los productos más vendidos	Elaborar una planificación anual para considerando las variaciones en la demanda

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).**Tabla 12***Propuesta en base de las causas*

Causa	Propuesta
Falta de análisis por parte del departamento de compras	Capacitar al personal del departamento para que definan estrategias en base a las necesidades del departamento y la empresa
Falta de actualización de los recursos tecnológicos	Realizar contratos para recibir la actualización y mantenimiento de los softwares utilizados
Poco conocimiento de la segmentación de mercado	Identificar a los clientes potenciales adecuados para ofertar los productos

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

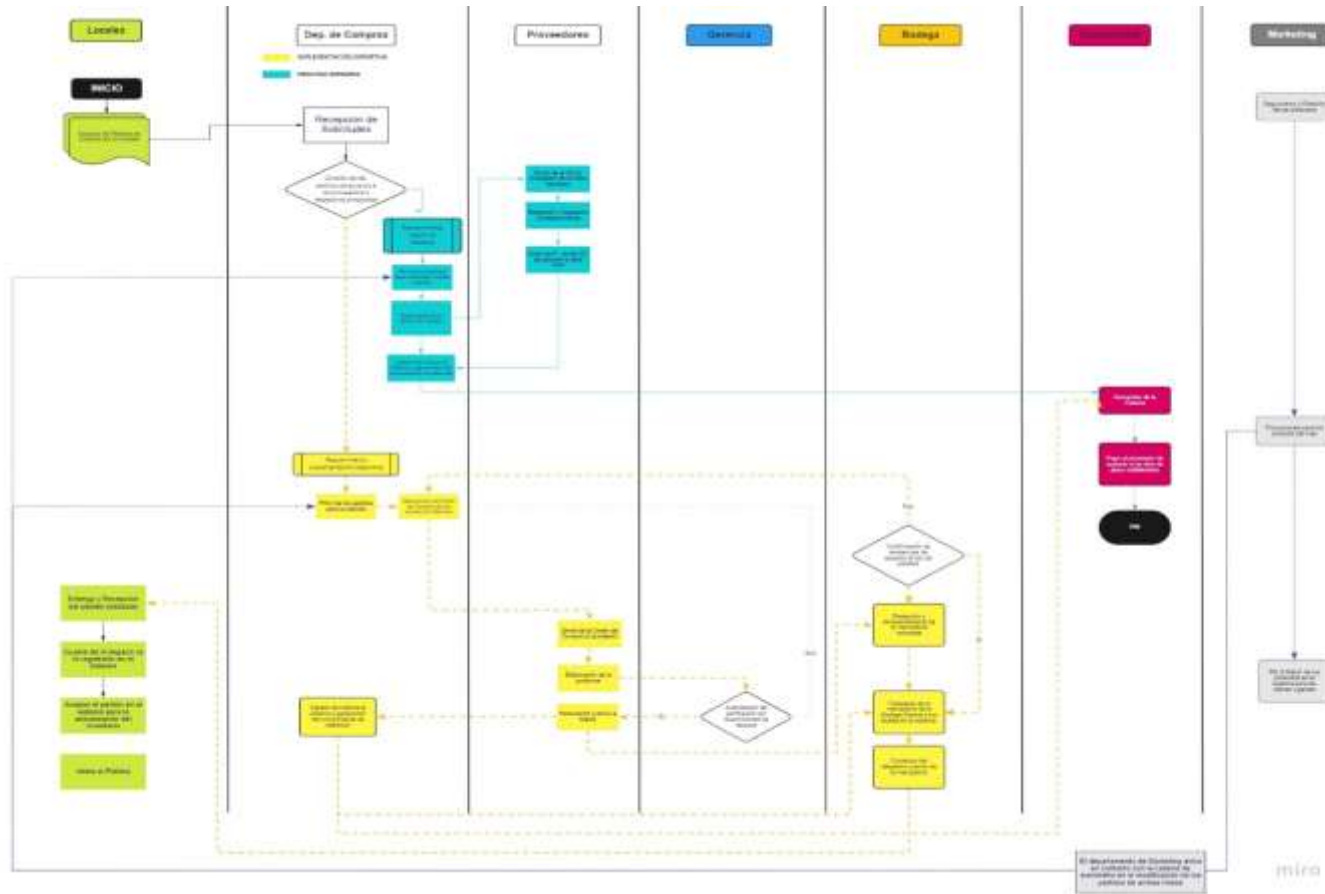
Pasos del sistema de mejora continua Lean Management

Fase1: Fase de diagnóstico. En esta primera fase se realizará un diagnóstico de las actividades y recursos actuales que emplea la empresa para llevar a cabo el proceso de compra con los proveedores. El cual inicia en el departamento de compras de la empresa Esvelts S.A., mismo que receipta el requerimiento de compra por parte de los locales comerciales ubicados en las diferentes regiones, estos distribuyen los pedidos dependiendo de los proveedores y los productos; una vez que los encargados definen esta información, se genera una orden de compra de los productos requeridos, misma que es enviada a los proveedores, estos elaboran una proforma en base al requerimiento y se espera la autorización de verificación por disponibilidad de recursos, si existe disponibilidad entonces se realiza la facturación y envío a matriz. El encargado del departamento de compras ingresa la factura al sistema y genera el comprobante de retención.

Este es enviado a contabilidad para la recepción de la factura y el respectivo pago al proveedor en el plazo establecido previo contrato. A su vez la factura es enviada al departamento de bodega central para posteriormente trasladarla a los locales que han realizado el pedido (Fig. 39).

Figura 39

Las ventas son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es solicitado reiteradamente



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Durante esta primera fase se puede observar que el proceso pasa por diferentes departamentos y personas dentro y fuera de la empresa, lo cual no solo conlleva a retrasos en la recepción de los pedidos por parte de los diferentes locales sino también una acumulación de stock cuando los diversos pedidos llegan retrasados.

Dentro de este proceso de trabajo en la empresa Esvelts S.A. intervienen el jefe del departamento de compras, el analista de compras, los vendedores de los locales comerciales ubicados en las diferentes regiones, el jefe de bodega central, los diversos bodegueros establecidos para las diferentes regiones y el asistente contable.

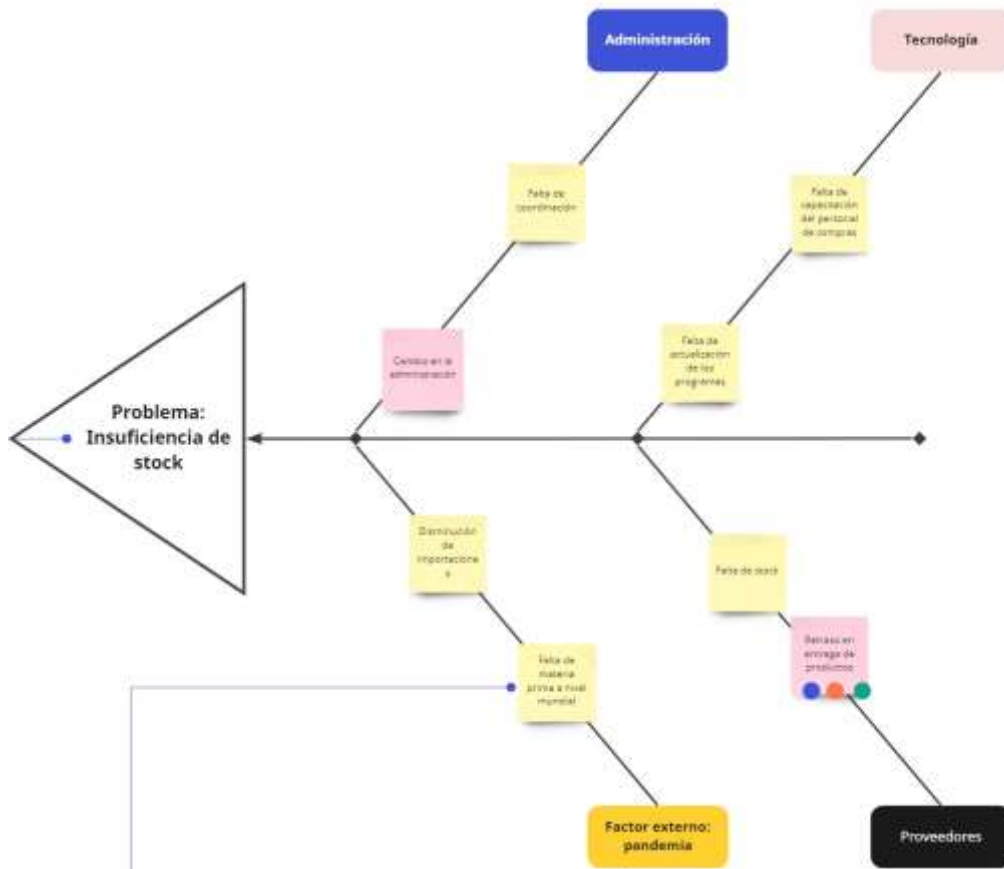
De acuerdo con el jefe de bodega central, se acumula aproximadamente el 10% de stock que no pudo ser vendido debido a que los clientes desistieron, la mercadería no pudo ser trasladada a tiempo o no cumplía con las cantidades demandadas.

Además, existe una *falta de sincronización* entre las operaciones realizadas dentro de la cadena de suministro, ya que los pedidos no se realizan de manera anticipada, sino que los vendedores de los locales comerciales esperan a que se agote el stock para notificar al departamento de compras para la respectiva distribución de los productos.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de causa y efecto donde se puede visualizar que el problema central es la insuficiencia de stock, por esa razón el nivel de servicio al cliente ha disminuido durante los últimos años. Además, es necesario considerar que todos estos problemas tienen influencia sobre el flujo de procesos presentados anteriormente.

Figura 40

Diagrama de Causa y Efecto



Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Cuadro de diagnóstico. A continuación, se explican las variables presentadas en la tabla:

- **Deficiente:** se aplica cuando la actividad no ocurre o se ejecuta con poca importancia.
- **Regular:** la actividad se realiza de forma empírica o poco planificada.
- **Bueno:** la actividad cuenta con importancia dentro de la empresa, pero su procedimiento no se ha definido aún.
- **Excelente:** la actividad se realiza con una importancia crítica y los procedimientos se encuentran documentados

Tabla 13*Cuadro de Diagnóstico*

Causa Raíz	Características	Impacto	Calificación
Falta de análisis por parte del departamento de compras	Definen las compras de forma empírica	Unidades de stock inadecuadas	Deficiente
Falta de actualización de los recursos tecnológicos	Las actualizaciones de software no se realizan de forma periódica y los trabajadores no son capacitados a tiempo sobre su funcionamiento	Producen fallas en el sistema	Regular
Poco conocimiento de la segmentación de mercado	El mercado es segmentado en base un histórico	El producto se ofrece a clientes que no lo desean o necesitan	Deficiente
Insuficiente stock del proveedor	El proveedor no entrega a tiempo los productos	El stock no llega a tiempo para suplir la demanda	Deficiente
Bajos niveles de importación	El proveedor no cuenta con todo el material para ofrecer su producto final	No hay suficiente stock para suplir la demanda	Regular
Falta de stock de los productos más vendidos	No hay una planificación adecuada, entonces los productos llegan a destiempo	Los clientes deben esperar más tiempo para receptor sus pedidos	Regular

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Fase 2: Definición del valor. La aplicación inicial de esta propuesta se realizará en el departamento de compras, el cual ha presentado una cantidad significativa de problemas definidos como deficientes, y son los mismos que han impactado la productividad y rentabilidad de la empresa en el último periodo. Adicional, se planteará mejorar la comunicación con los proveedores para unificar las órdenes de compra en un sistema compartido por las empresas que consten dentro de las transacciones comerciales.

El cliente que consume los suplementos deportivos son generalmente hombres entre los 20 y 39 años, ya que son los consumidores que mayormente usan estos productos antes o después de realizar sus actividades en el gimnasio. Adicionalmente, son exigentes porque consumen este producto en base a una planificación y cuando no lo encuentran a tiempo en los locales de Esvelts S.A. entonces deciden comprarlo en los locales de la competencia. Por esa razón, es fundamental que todos los locales se encuentren bien abastecidos, la bodega central cumpla con las necesidades de stock y el departamento de compras realice el requerimiento en base a un análisis previo.

El valor del producto para el cliente se ha definido en un rango del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente. Como se puede observar en la siguiente tabla, los productos que ofrecen un mayor valor para los clientes son las proteínas y el producto de Sacha Fitness. Sin embargo, los productos restantes también ofrecen un alto valor para los clientes (Tabla 14).

Tabla 14*Valor para los Clientes*

Producto/Cliente	1	2	3	4	5	6	7	Total
Sascha Fitness	5	5	5	4	3	5	5	32
Creatina	3	3	4	5	3	4	5	27
Proteína	5	5	4	5	3	5	5	32
Productos	4	5	3	3	5	3	4	27
Sustitutos								
Total								118

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Fase 3: Definición de la cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Esvelts S.A. enfocada en los productos suplementos deportivos, es la siguiente (Tabla 13):

Tabla 15

Cadena de Valor

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para el almacenamiento y conservación de los productos.

Gestión de recursos humanos: Debido a la importancia del recurso humano en las organizaciones, el departamento de talento humano se encarga de motivar a los empleados y realizar capacitaciones relacionadas con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Desarrollo tecnológico: La empresa cuenta con software de modernos para los diferentes departamentos de la empresa, sin embargo, las actualizaciones de estos se realizan con poca frecuencia.

Abastecimiento: Esta es el área de contacto directo con los proveedores, la cual se encarga de receptar los pedidos y gestionar la llegada de estos a los diferentes locales comerciales.

Actividades primarias

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post venta	Margen
El departamento de compras realiza un análisis de mercado y elabora los pedidos en base a los requerimientos de cada local comercial. Estos pedidos se solicitan en forma de orden de compra.	En base a la planificación y requerimientos del departamento de compra, se realiza la orden de compra.	La orden de compra es enviada a los proveedores, estos elaboran una proforma en base al requerimiento y se espera la autorización de verificación por disponibilidad de recursos, si existe disponibilidad entonces se realiza la facturación y envío a matriz. El encargado del departamento de compras ingresa la factura al sistema y genera el comprobante de retención.	Las actividades de marketing son definidas por el departamento de ventas, quienes cuentan con un presupuesto anual para invertir en publicidad e impulsar la compra de los suplementos deportivos	La empresa cuenta con un sitio web y un departamento de servicio al cliente encargado de recibir las inquietudes y sugerencias de los clientes para dar una respuesta oportuna.	

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Tiempos de ejecución de las tareas

Las tareas para llevar a cabo este proceso toman los siguientes plazos:

La elaboración de los pedidos se realiza cada 168 horas, una vez que los locales han analizado la falta o posible falta de stock. La recepción de la solicitud en el departamento de ventas toma 48 horas, la generación de la orden toma 24 horas, la elaboración y envío de la proforma toma de 24 a 48 horas, la facturación y envío de la factura por parte de los proveedores toma de 48 a 72 horas, la recepción y almacenamiento de los suplementos toma 24 a 48 horas y el traspaso de la mercadería se realiza en 24 horas. Es decir, que actualmente el proceso completo tarda aproximadamente 15 días.

Fase 4: diseño del sistema productivo

La nueva cadena de valor en base a la aplicación del modelo Lean Management se plantearía de la siguiente manera (Tabla 14):

Tabla 16

Cadena de Valor

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa: La empresa no cuenta con las instalaciones adecuadas para el almacenamiento, pero si para la conservación de los productos, y de esa manera responder a las cantidades de inventario y venta. La bodega central será instalada en una ubicación geográfica estratégica adecuada para la distribución oportuna a todos los productos en los diferentes puntos de ventas y pallets.
	Gestión de recursos humanos: Las capacitaciones relacionadas con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores deberán mantenerse actualizadas en base a las necesidades de cada departamento.
	Desarrollo tecnológico: Los softwares utilizados en cada departamento deben mantenerse actualizados en base a las necesidades de cada departamento.
	Abastecimiento: Los departamentos de compras y almacenamiento mantendrán una comunicación constante con los proveedores por medio de un software actualizado.

Actividades primarias

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post venta	Margen
El departamento de compras realizará un estudio de mercado y una proyección de compras antes de realizar los pedidos y distribuir los diversos productos a los locales.	En base a la planificación y requerimientos del departamento de compra, se realiza la orden de compra.	La orden de compra es enviada a los proveedores por medio de un software actualizado que les alerte sobre un requerimiento de stock en la empresa Esvelts S.A.	Las actividades de marketing son definidas por el departamento de ventas, quienes cuentan con un presupuesto anual para invertir en publicidad e impulsar la compra de los suplementos deportivos	La empresa cuenta con un sitio web y un departamento de servicio al cliente encargado de recibir las inquietudes y sugerencias de los clientes para dar una respuesta oportuna.	

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Con la nueva propuesta gracias a la herramienta Lean Management, los procesos tomarían los siguientes plazos:

- La elaboración de los pedidos se realiza cada 120 horas, una vez que los locales han analizado la falta o posible falta de stock.
- La recepción de la solicitud en el departamento de ventas toma 24 horas.
- La generación de la orden toma alrededor de 12 horas
- La elaboración y envío de la proforma toma de 24 horas
- La facturación y envío de la factura por parte de los proveedores toma de 24 horas
- La recepción y almacenamiento de los suplementos toma de 24 a 48 horas
- El traspaso de la mercadería se realiza en 24 horas

Es decir, que actualmente el proceso completo tarda aproximadamente 12 días.

- Antes de realizar los pedidos, toda la información deberá ser actualizada en el sistema para que posteriormente el gerente general realice la autorización de la orden de compra

Por ende, las decisiones de compra se realizarán en base a un análisis previo realizado por el jefe del departamento de compras y el gerente general.

Para implementar los nuevos procesos, es necesario considerar la utilización de los siguientes recursos:

Tabla 17*Recursos*

Recursos	Costo	Actividad
Sistema de unificación de procesos. SAP ONE	\$35.000	Mantener a los proveedores informados sobre la falta de stock y automáticamente realizar el pedido de los nuevos productos.
Mantenimiento de sistema	\$250	Realización de actualizaciones periódicas del sistema
Capacitaciones periódicas del departamento de compras	\$250	Realización de capacitaciones acerca de nuevas normativas, nuevos procesos y la utilización de nuevas herramientas.
Total	\$35.500	

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

El cronograma de implementación de los nuevos procesos se presenta a continuación:

Figura 41

Cronograma de Implementación

Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Reunión con los directivos									
Recolección de datos									
Presentación del informe y procedimientos									
Capacitación de los trabajadores sobre los nuevos procesos									
Implementación de los nuevos procesos									
Seguimiento y mejora									

Nota: Elaborado por Barahona y Ulloa (2022).

Discusión de los resultados

Por medio de los diferentes instrumentos de investigación se encontró que las capacitaciones que realiza la empresa no están enfocadas en las necesidades de los departamentos; también la elaboración de los pedidos se realiza frecuentemente cada 15 días, pero a pesar de realizar un análisis previo de la demanda, este no es sistemático e incluso en ciertos locales el análisis se realiza solamente por sentido común. Incluso, los pedidos solicitados de suplementos deportivos deben realizarse al menos cada semana, para de esa manera suplir la demanda de mercado; lo cual no ocurre por el momento y las demoras en el arribo de los pedidos perjudican el nivel de sus ventas.

Por otro lado, en las observaciones de los locales se encontró que los locales grandes, poseen una bodega interna en donde pueden almacenar productos y/o también sus pertenencias personales, sin embargo, se encontraron cajas llenas de mercadería que

no pudieron ser colocadas en las perchas respectivas por falta de espacio. Esto produce que la mercadería llegue a dañarse y ocasionar pérdidas monetarias tanto al personal, como a la empresa.

Un problema grave en los locales ocurre cuando los proveedores se acercan a los locales y los trabajadores aceptan inmediatamente en el sistema los productos sin realizar un respectivo cuadro; lo cual dificulta a la parte comercial de que ocurriese cualquier novedad y a su vez no se conoce cuál es la mercadería nueva o vieja que necesita ser despachada.

En cuanto a las capacitaciones que reciben los colaboradores de los diversos departamentos, estas son de los productos y su funcionamiento como si todos fueran asesores de ventas más no de un correcto uso de la bodega y el despacho pertinente. Lo cual afecta a los otros departamentos, quienes no reciben la información correcta sobre el funcionamiento de los sistemas.

También, se podría decir que los desperdicios ocurren por la falta de comunicación entre los departamentos porque un colaborador puede negociar con los proveedores, pero si no se realiza la notificación respectiva sobre las compras que se están realizando; entonces se altera la cadena de suministros y los precios

Conclusiones

Después de haber cumplido con cada una de las metas planteadas en el presente trabajo de investigación, se concluye que:

En el primer capítulo del trabajo se pudo conocer los antecedentes de la empresa y ver como varios factores tanto internos como externos afectaron tanto de manera positiva como negativa la cadena de suministros de la misma. A raíz de aquello surgió el árbol de problemas del cual surgieron las diferentes causales alineadas a los departamentos involucrados en la cadena de suministro y se pudo conocer a profundidad puntos críticos en sus respectivos procesos, de los cuales algunos son controlables, mientras que otros son volátiles.

En lo que respecta el marco teórico, se realiza una breve reseña historia de la logística y como ha ido evolucionando con el paso de los años; además, de elementos que se relacionan como es el caso de la cadena de suministro, en donde se abarcó el proceso default del mismo, pero que presenta variaciones de acuerdo al campo donde lo utilizan y las alteraciones que puede poseer por cambios en sus procesos interinos, por ello luego de aquello se dio paso a método “Lean Management”, el cual su finalidad es la supresión de procesos triviales que ocasionan que la cadena de suministro alargue su proceso, afectando a las partes involucradas.

En cuanto al marco metodológico planteado, se puso en contexto que el enfoque de la investigación es de carácter cualitativa y cuantitativo. Los implicados fueron los colaboradores de la misma empresa que fueron divididos en dos segmentos: parte comercial y parte administrativa, cada quién con sus instrumentos de investigación correspondientes que abarcaban desde encuestas, fichas de observación y entrevistas.

Cabe recalcar que la investigación pudo ser realizada gracias a la colaboración de la empresa ESVELTS S.A; la cual siempre estuvo presto a brindarnos la información requerida, sin embargo, hubo limitaciones ya que parte de la información contables que se necesitaba no se encontraba de manera digital, a su vez la empresa no podía ayudarnos con cierta información sensible, sin mencionar que hubo cambio de personal lo cual llevó a limitar la información en ciertos campos que estaban establecidos.

A lo que respecta los análisis de resultados, se identificó de las encuestas realizadas los productos de la línea de suplementación deportiva de alta demanda y de bajo inventario, a su vez por medio de las entrevistas a los involucrados en la central, se detalló cuales eran las fallas dentro de la cadena de suministros de la empresa y los resultados que nos arrojaron las técnicas de observación se denota el stock de ciertos locales vs la afluencias de clientela y la posición estratégica del local en cada centro comercial, por otro lado se observó la bodega que se encuentra en la matriz y las condiciones en las que operan, notando así un ajuste tanto al espacio como la adecuación pertinente. que por medio del Modelo Lean se busca corregirlas y potenciarlas para la mayor eficiencia de la misma.

Finalmente, una vez recopilado toda la información de la investigación de campo; la discusión y comparación de los análisis, la falta de comunicación y capacitación de los involucrados depuran los procesos de la cadena de suministro de la empresa, dando como resultado el insuficiente el stock en los puntos de ventas y la baja de ingresos. Sin embargo, tomando las propuestas establecidas en el capítulo anterior se reduciría dicha problemática, agilizando los procesos y poseer un stock suficiente para el abastecimiento de los puntos que solicitan.

Recomendaciones

Los resultados del presente trabajo de investigación son en base al estudio de campo que se obtuvo de la empresa Esvelts S.A.; por ende, partiendo del árbol de problemas es factible brindar ciertas recomendaciones que pueden ser relevantes tanto para la empresa en donde se realizó el estudio, como empresas del mismo ímpetu y a su vez, para estudiantes quienes encuentren útil esta investigación:

En base a las teorías presentadas, el modelo “Lean Management” ayuda en la puntualización de los puntos críticos de la cadena de suministro y como poder potenciarlos para que la gestión sea más eficaz. Dada la explicación previa, el árbol de problemas de la empresa fue el punto de partida para las posibles mejoras a aplicarse en los causales.

A partir del insuficiente stock del proveedor, considerado un factor externo que afecta de manera negativa a la cadena de suministro, se propuso que la empresa posea un stock de seguridad basados en los productos de mayor rotación en los locales, a su vez de demandarle a los proveedores un reporte de stock actual cada semana o también la notificación al área comercial si hay productos que ya hay bajo stock, así como futuras importaciones.

Lo que se anexa con los bajos niveles de importación por parte de los proveedores, para ello se recomienda que se realice una evaluación actual del mercado y buscar posibles nuevos proveedores con productos sustitutos que satisfagan la necesidad del mercado de la empresa.

Por lo dicho anteriormente, se liga a la falta de stocks en los puntos de ventas de los productos más vendidas y se puede corroborar en las encuestas realizadas a dichos puntos, dando como consecuencia la pérdida de ventas y clientes, se recomienda que el

jefe de ventas junto con el departamento de compras sean los responsables de elaborar una planificación anual considerando la variable de las variaciones del mercado.

Pasando a factores internos de la empresa, en donde al modelo se le puede poner mucha mas relevancia ya que si pueden ser modificados en corto tiempo y no depende de terceros ajenos a la misma, el personal de compras debe estar en constante capacitación debido al cambiante mercado en él se encuentran situados por ello se propone que se les capacitaciones tanto del mercado, como procesos internos de la empresa y del programa a utilizar en sí.

La empresa posee su propia intranet, lo que es un plus en el mercado competitivo, pero presenta fallos que hacen que valores sean cambiados o facturas no sean contabilizadas afectando así a los departamentos de compras, ventas y contabilidad ya que se encuentran todos entrelazados vía digital, por ello se da la propuesta de nuevos sistemas como el SAP ONE, lo cual se vería como una inversión a largo plazo, pero también se dan alternativas de mantenimiento de software que son menos costosas que también sería de gran aporte.

Las capacitaciones son fundamentales que ya ayudan a los colaboradores a expandir sus conocimientos y crear mayores ingresos por parte del equipo de ventas, así mismo, de agilizar los procesos en el departamento de compras, por ello se sugieren capacitaciones constantes, con la finalidad que los vendedores puedan recibir sus compensaciones monetarias extras y el departamento de compras no tenga atrasos en los envíos de las órdenes de compras y despacho de los pedidos.

Si bien es cierto que marketing está ingresado como causal en el árbol de problemas, viéndolo más detenidamente en el flujograma de la cadena de suministro, no causa mayor impacto que el principio del proceso logístico, sin embargo no se investigó

más a fondo por el hecho que el departamento se estaba reestructurando con un nuevo personal de trabajo y para ello se requiere el tiempo para analizar la situación de la empresa y el conocimiento de los productos que ofrece; no obstante, el hecho que exista un plan de marketing por parte de ellos pasa a forma parte de un proceso de mejora interino del departamento para afectar de manera positiva a la cadena de suministros.

Finalmente, se recomienda que la empresa o futuras investigaciones, tomen en cuenta que existen varios modelos metodológicos para medir y analizar la cadena de suministros; estos modelos pueden ser escogidos de acuerdo al grado de dificultad, tiempo de duración y reingeniería que la empresa desee realizar. Asimismo, es necesario analizar otros sectores comerciales, sin importar el tamaño, con la finalidad que haya conocimiento de la situación en la que se encuentran. Además, es recomendable considerar otras variables presentes en la cadena de suministro; ya que, estas asistirán a un mejor ajuste en el modelo que se aplique, de manera que estas expliquen detalladamente los procesos internos de la cadena de suministro.

Bibliografía

- Amador, A. B., & Collazos, A. B. (2002). *Modelo de BENCHMARKING* de la cadena de abastecimiento para PYMES manufactureras*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000300001
- Arce Manrique, S. (2009). *Identificación de los Principales Problemas en la Logística de Abastecimiento de las Empresas Constructoras Bogotanas y Propuesta de Mejoras. (Tesis de Grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Arroyo Perez, R. (2016). *Problemas en la Gestión de la Cadena de Suministro en las Pymes de la Construcción: Una Revisión de la Literatura. (Tesis de Masterado)*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Asamblea Nacional Republica del Ecuador. (2019). *Codigo de comercio*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/junio/Codigo_de_Comercio.pdf
- Asturias Corporación Universitaria. (2013). *Definición y principios de lean management*. Asturias Corporación Universitaria.
- Calero Vargas, C. (2016). *Modelo de Administración de la cadena de suministro para la Recicladora Carolina. Tesis de Grado*. Universidad Regional Autonoma de los Andres, Ambato.
- Carreño, D., & Mesa, J. (2020). Metodología para aplicar Lean en la gestión de la cadena de suministro. *Espacios*, 41(15), 30.
- Carrillo, L. (2015). *Población y muestra*. Mexico. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Catalayud, A., & Katz, R. (2021). *Cadena de suministro 4.0: mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cadena_de_suministro_4.0_Mejores_practicas_internacionales_y_hoja_de_ruta_para_America_Latina_es.pdf

- Diaz Ceron, C. I. (2017). Propuesta de Mejora a la Grestión de Abastecimiento para la empresa Ancora Chile S.A. *Tesis de Grado, Universidad Austral de Chile*. Universidad Austral de Chile, Puerto Montt.
- El Comercio. (2021). *Tradicional restaurante La Canoa cierra sus puertas en Guayaquil; empleados reclaman por aportes y liquidaciones*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/guayaquil/cierre-restaurante-canoa-guayaquil-covid19.html>
- Esvelts S.A. (2021). *Esvelts S.A.* Obtenido de <https://onlynatural.com.ec/nosotros/>
- Fabri, M. (1998). *Las técnicas de investigación: la observación*. Obtenido de <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigacion.pdf>
- Feijo Jaramillo, I., Guerrero Jiron, J., & Garcia Regalado, J. (2018). *Marketing Aplicado en el sector empresarial*. Machala: Editorial UTMACH.
- Fontalvo, T., & Cardona, D. (2011). *La cadena de Suministro: Un Enfoque Práctico para el diseño e Implementación del modelo SCOR*. Cartagena: Corporación para la Gestión del Conocimineto Asesores 2000.
- Fornos, G. (2020). *COVID-19: Un desafío para las compras y la gestión del riesgo en la cadena de suministro*. Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/covid-19-cadenas-de-suministro/>
- Garcia Santiago, F. A. (2006). La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Vision General*, 53-62.
- Garcia, L. A. (2011). Las mejores prÁcticas en la cadena de abastecimiento. En *Gestion logÍstica*.
- Granada, J. I. (2016). *Gestion Logistica Integral* .
- Granda, H. (1984). *La teoria: su estructura e importancia en la investigacion cientifica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6123402.pdf>

- Herdoiza, S. (2021). *Ecuador ante la reorganización de las cadenas de suministro globales*. Obtenido de <https://theglobalamericans.org/2021/02/ecuador-ante-la-reorganizacion-de-las-cadenas-de-suministro-globales/>
- Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Heriberto, R. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Mexico. Obtenido de https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Hernández, J., & Vizán, M. (2013). *Lean manufacturing: concepto, técnicas e implantación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Hines, P., & Jones, D. T. (1999). Value stream management: strategy and excellence in the supply chain. *Financial Times Management*, Londres.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Especificación para sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro (ISO 28000:2007, IDT)*. Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_iso_28000.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro – mejores prácticas para implementar evaluaciones y planes para la seguridad de la cadenade suministro – requisitos y orientación (ISO 28001:2007, IDT)*. Obtenido de https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_iso_28001.pdf
- Lawal, A., Plishka, C., & Rotter, T. (2018). What is lean management in health care? development of an operational definition for a cochrane systematic review. *Sage*, 42(3), 366-390.
- Ley Organica de Transporte Terrestre*. (2018). Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf

- Lopez, J., Coronel , A., & Valdez, D. (2014). *Importancia de una investigación de mercado*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.-_importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados*. Mexico: Pearson Eduacion. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo de Libros-Investigacion de Mercados.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo%20de%20Libros-Investigacion%20de%20Mercados.pdf)
- Manrique Nugent, M. A., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXIV(88), 1136-1146.
- Matute, J., & Tello, J. (2013). *Diseño de un modelo de la filosofía lean management, para la empresa importadora, distribuidora y comercializadora Hilandesa*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Millan, E. S. (2008). Social media marketing, redes sociales y metaversos. *DIALNET*, 353-366. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751765>
- Mora Garcia, L. A. (2016). Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento. En L. A. Mora Garcia, *Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento* (págs. 22-23). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Morga, L. E. (2012). *Teoria y Tecnica de la Entrevista*. Mexico. Obtenido de [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2712/1/Teoria y tecnica de la entrevista.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2712/1/Teoria%20y%20tecnica%20de%20la%20entrevista.pdf)
- Pino, R. (2012). *Materias Primas y Materiales* . Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2012/03/UNIDAD-II-Materias-primas-y-materiales.pdf>
- Poluha, R. (2014). *Application of the SCOR Model in Supply Chain Management*. New York: Cambria Press.

- PricewaterhouseCoopers. (s.f.). *PILOT. Manual Práctico de Logística*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5649/207115Logistica.pdf;jsessionid=76912171B82CC8DAC5195A441BBA12E6.jvm1?sequence=1>
- Rendón, L. (2019). *Antecedentes de la cadena de suministro*. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-de-la-cadena-de-suministro>
- Reyes Pilco, M. B. (2019). Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito. *Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Salgado, A. (2007). Quality investigation: designs, evaluation of the methodological strictness and challenges. *Liberabit, XIII*(3). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272007000100009&script=sci_arttext&tlng=en
- Sanchez, D. (2021). *“La humanidad frente a los retos globales: COVID 19”*.
- Sarria, M. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Rev. esc.adm.neg*(83), 51-71.
- Shingo, S. (2008). Lean Management. *RH*, 1-7.
- Soler, V. (2015). Lean manufacturing. Qué es y qué no es, errores en su aplicación e interpretación más usuales. *3C Tecnología, 4*(1), 42-52.
- Supply Chain Operations Reference Model*. (2017). Obtenido de <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>
- Torres Morales, V. (2014). Administración de Ventas. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Universidad Dr. José Matías Delgado. (2020). *Introducción a la logística*. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo1.pdf>
- Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *UNIDAD 5. Logística de distribución*. Obtenido de

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf


Young, R. R., & Esqueda, P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministro: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*(34), 63-78.

Anexos

Anexo A

Encuestas al Personal de Ventas

Questions Responses 47 Settings



ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS PEDIDOS DE SUPLEMENTOS DEPORTIVOS

A continuación se procederá a desarrollar una encuesta sobre el índice de satisfacción de los pedidos enviados vs lo despachado de los puntos de ventas. Se agradece su total sinceridad y colaboración ya que nos ayudará en nuestro trabajo de titulación para un plan mejora de la cadena de suministro de la empresa. Cabe recalcar que la encuesta se la realiza de manera anónima.

¿A qué región pertenece su PDV? *

Región Sierra

Región Coasta

En base a la pregunta anterior, ¿A que zona específica es su punto de venta? *

Zona Guayaquil

Zona Costa

Zona Sierra Norte

Zona Sierra Sur

Su PDV se considera *

Un Local

Una isla

Un Anexo

¿Con qué frecuencia elabora los pedidos de Suplementos Deportivos? *

Cada 7 días

Cada 15 días

Cada 21 días

Los pedidos que se realizan, ¿Están acorde al previo análisis de venta o, por sentido común? *

- Previo Análisis
- Sentido Común

Las opiniones de sus respectivos supervisores influyen ya sea de manera positiva o negativa con la orden de pedido *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Parcialmente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Con qué frecuencia los pedidos de Suplementos Deportivos deberían ser solicitados? *

- Pasando 3 días
- Pasando 1 semana
- Pasando 2 semanas

¿Cuál es el tiempo promedio que los pedidos de suplemento deportivo llegan a sus PDV? *

- Al día siguiente
- De 2 a 3 días
- De 3 a 5 días
- La siguiente semana

Cree usted que los servicios de Courier influyen en el tiempo de arribo de los pedidos solicitados *

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Teniendo en cuenta el histórico que se maneja entre los términos de pedidos y despachos. Si ^{*} tuviese que asignar un porcentaje al "Nivel de Despacho vs el Nivel de Pedido" ¿Cuál sería?

- 0%-15%
- 16%-25%
- 26% - 35%
- 36% - 45%
- 46% - 55%
- 56% - 65%
- 66% - 75%
- 76% - 85%
- 86% - 95%
- 96% - 100%

¿El tiempo de demora para el arribo de sus pedidos realizados perjudica el nivel de ventas de ^{*} sus PDV?

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

¿Sus Ventas del PDV son afectadas negativamente ante la carencia de un producto que es ^{*} solicitado reideramente?

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Basado en la pregunta anterior ¿Cuál sería el producto con mayor afectación? ^{*}

Short answer text
.....

Anexo B

Plantilla de Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN "LOCALES ONLY NATURAL GUAYAQUIL"

Nombre del Local: _____

Ubicación: _____

Observador: _____ Fecha: _____

Hora de Inicio: _____ Hora de Fin: _____

	PRODUCTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Al momento de arribo del producto. El personal verifica que coincida la Orden de Compra con lo ingresado en el Sistema.			
2	El local se encuentra bien abastecido con la mercadería de acuerdo con su sachó de mercado.			
3	La empresa otorga cursos de capacitación en los productos que comercializa.			
4	Posee productos sustitutos o diferente marca para suplir la necesidad del cliente.			
PRECIO				
4	Los precios de los suplementos deportivos son accesibles a su mercado meta.			
5	Existen descuentos en los productos cuando llevan una cierta cantidad.			
PLAZA				
6	El local se encuentra en un lugar estratégico, a la vista de todo.			
7	Tienen a sus alrededores gimnasios o crossfit.			
8	El local posee una buena afluencia de gente.			
PROMOCIÓN				
9	La empresa realiza promociones en sus redes sociales y en el local propio.			
10	La empresa posee una página web.			
11	Existe promociones especiales para clientes.			

Anexo C

Ficha de Observación Riocentro Ceibos

FICHA DE OBSERVACIÓN "LOCALES ONLY NATURAL GUAYAQUIL"

Nombre del Local: Only Natural "Ceibos"
 Ubicación: C.C. Riocentro Ceibos "Nuevo Ceibos"
 Observador: Juan Xavier Ulloa Fecha: 30/01/22
 Hora de Inicio: 8 AM Hora de Fin: 11 AM

	PRODUCTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Al momento de arribo del producto. El personal verifica que coincida la Orden de Compra con lo ingresado en el Sistema.	X		Notificam mediante correo
2	El local se encuentra bien abastecido con la mercadería de acuerdo con su nicho de mercado.	X		Hay productos faltantes pero es por carencia del proveedor.
3	La empresa otorga cursos de capacitación en los productos que comercializa.	X.		
4	Posee productos sustitutos o diferente marca para suplir la necesidad del cliente	X.		dar a conocer otros productos
PRECIO				
4	Los precios de los suplementos deportivos son accesibles a su mercado meta.	X		Solo por el lugar donde se encuentran.
5	Existen descuentos en los productos cuando llevan una cierta cantidad	X.		
PLAZA				
6	El local se encuentra en un lugar estratégico, a la vista de todo.		X.	Es un buen lugar en la nueva parte poco afluencia pero no afecta mucho
7	Tienen a sus alrededores gimnasios o crossfit	X		
8	El local posee una buena afluencia de gente		X.	
PROMOCIÓN				
9	La empresa realiza promociones en sus redes sociales y en el local propio	X.		Por el local como e (ro) campu clientela.
10	La empresa posee una página web	X		
11	Existe promociones especiales para clientes	X		Appobación

Anexo D

Ficha de Observación Local Mall del Sol

FICHA DE OBSERVACIÓN “LOCALES ONLY NATURAL GUAYAQUIL”

Nombre del Local: Only natura mall del sol
 Ubicación: C.E. mall del sol. Plancia Alta
 Observador: Pafael Bapartona Fecha: 29/10/22
 Hora de Inicio: 1 PM Hora de Fin: 4 PM

PRODUCTO		SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Al momento de arribo del producto. El personal verifica que coincida la Orden de Compra con lo ingresado en el Sistema.	X		De no ser así se comunican con oficinas
2	El local se encuentra bien abastecido con la mercadería de acuerdo con su nicho de mercado.		X	Posee un poco de sobrestock en su bodega.
3	La empresa otorga cursos de capacitación en los productos que comercializa.	X		
4	Posee productos sustitutos o diferente marca para suplir la necesidad del cliente	X		
PRECIO				
4	Los precios de los suplementos deportivos son accesibles a su mercado meta.	X		Hubo alce. a mitad del día.
5	Existen descuentos en los productos cuando llevan una cierta cantidad	X		Ocasional
PLAZA				
6	El local se encuentra en un lugar estratégico, a la vista de todo.	X		Esta cerca del patio de comidas
7	Tienen a sus alrededores gimnasios o crossfit		X	
8	El local posee una buena afluencia de gente	X		
PROMOCIÓN				
9	La empresa realiza promociones en sus redes sociales y en el local propio	X		Cada mes hay nuevas promos
10	La empresa posee una página web	X		E-commerce.
11	Existe promociones especiales para clientes		X.	

Anexo E

Ficha de Observación Local El Dorado

FICHA DE OBSERVACIÓN "LOCALES ONLY NATURAL GUAYAQUIL"

Nombre del Local: only natura "Dorado"
 Ubicación: Centro comercial "El Dorado" Vía Auropa.
 Observador: Rafael Baraitona Fecha: 02/02/22.
 Hora de Inicio: 10 AM Hora de Fin: 1 PM.

	PRODUCTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Al momento de arribo del producto. El personal verifica que coincida la Orden de Compra con lo ingresado en el Sistema.		X.	
2	El local se encuentra bien abastecido con la mercadería de acuerdo con su nicho de mercado.	X		Tiene al sobre stock.
3	La empresa otorga cursos de capacitación en los productos que comercializa.	X.		
4	Posee productos sustitutos o diferente marca para suplir la necesidad del cliente	X.		los colocan por categorías
PRECIO				
4	Los precios de los suplementos deportivos son accesibles a su mercado meta.	X.		Cc. para medicina alta - alta.
5	Existen descuentos en los productos cuando llevan una cierta cantidad	X.		previo aprobación
PLAZA				
6	El local se encuentra en un lugar estratégico, a la vista de todo.		X.	se encuentra dentro para la parte de atrás
7	Tienen a sus alrededores gimnasios o crossfit	X		posee el nombre en sus instalaciones
8	El local posee una buena afluencia de gente		X.	
PROMOCIÓN				
9	La empresa realiza promociones en sus redes sociales y en el local propio	X.		
10	La empresa posee una página web	X		
11	Existe promociones especiales para clientes		X	deportivas

Anexo F

Bodega Central





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barahona Pástor, Rafael Geraldo**, con C.C: # 0926427634 autor del trabajo de titulación: **Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa Esvelts S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **3 de marzo del 2022**

f. _____

Nombre: **Barahona Pástor, Rafael Geraldo**

C.C: **0926427634**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ulloa Mantilla, Juan Xavier**, con C.C: # 0930010343 autor del trabajo de titulación: **Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa Esvelts S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **3 de marzo del 2022**

f. _____

Nombre: **Ulloa Mantilla, Juan Xavier**

C.C: 0930010343



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de Mejora de la Cadena de Suministro de la Empresa Esvelts S.A.		
AUTOR(ES)	Barahona Pástor, Rafael Geraldo Ulloa Mantilla, Juan Xavier		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arq. Lcda. Mónica Alejandra Núñez González, M.A.E.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciados en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	3 de marzo del 2022	No. DE PÁGINAS:	127
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Investigación, Ventas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cadena de Suministro, Tienda Retail, Suplementación Deportiva, Lean Management, Recursos Tecnológicos, Capacitaciones		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo tiene como objetivo el análisis y propuesta de mejora de la cadena de suministro de la empresa Esvelts S.A. en la línea de suplementación deportiva que la empresa comercializa realizándose así un previo levantamiento de información de los antecedentes de la cadena de suministro y su variación por diversos factores denotando en un problema común, en donde se determinan sus diferentes causales que afectan al proceso logístico. La investigación se desarrolla en el segundo capítulo en donde la metodología a usarse es la "Lean Management", cuyo objetivo es la optimización de los recursos en la cadena de suministro para agilizar y potenciar los procesos.</p> <p>Por lo expuesto en el párrafo anterior, se recopiló información a través de diferentes técnicas de investigación, entre ellas: la observación en ciertos locales de la ciudad de Guayaquil, encuestas a los asesores comerciales a nivel nacional y entrevistas a los colaboradores que se encuentran involucrados de forma directa, así como indirectamente en las etapas de gestión en la cadena de suministro. Una vez concluida la investigación se halló que la propuesta metodológica "Lean Management" por cuanto contribuye a los procesos de la empresa con respecto a la cadena de suministro; obteniendo como resultado el mejoramiento de los procesos de la empresa, en la disminución de tiempos de elaboración y entrega de los pedidos; adicionalmente se implementaron recursos tecnológicos y capacitaciones que contribuirán a su finalidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-96 903 8592 - +593-99 545 0343	E-mail: rafaelgeraldobp1120@gmail.com juanxulloa99@gmail.com	
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):			